

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera

Personální marketing ve společnosti Schenker spol. s r. o.

Bc. Kristýna Ambrožová

Diplomová práce

2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Kristýna Ambrožová  
Osobní číslo: D12664  
Studijní program: N3708 Dopravní inženýrství a spoje  
Studijní obor: Dopravní management, marketing a logistika  
Název tématu: Personální marketing ve společnosti Schenker spol. s r. o.  
Zadávací katedra: Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky

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

Úvod

1. Personální marketing
2. Charakteristika společnosti Schenker spol. s r. o.
3. Možnosti využití externího a interního marketingu ve společnosti Schenker spol. s r. o.
4. Ekonomické zhodnocení návrhů a doporučení pro realizaci

Závěr

Rozsah grafických prací: dle doporučení vedoucí  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí práce**


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Lejsková, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **29. listopadu 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **23. května 2014**



prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.



doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 29. listopadu 2013

Prohlašuji:

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 15. 11. 2014

.....  
Bc. Kristýna Ambrožová

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady a připomínky při zpracovávání diplomové práce. Děkuji také všem, kteří mi pomáhali při zpracování práce a podporovali mě.

## **ANOTACE**

Práce se zaměřuje na interní a externí personální marketing ve společnosti Schenker spol. s r. o. Cílem je navrhnout, ekonomicky vyhodnotit a následně doporučit k realizaci doplnění stávajících personálních činností.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

interní personální marketing, externí personální marketing, personální činnosti, zaměstnanci, Schenker spol. s r. o.

## **TITLE**

Personnel marketing in Schenker spol. s r. o.

## **ANNOTATION**

The focus of this thesis is on the internal and external personnel marketing in the company Schenker spol. s r. o. The aim of thesis is devise recommendations and supplementing for implementation existing personnel activities and makes economically evaluation.

## **KEYWORDS**

Internal personnel marketing, external personnel marketing, personnel activities, staff, Schenker spol. s r. o.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
1 PERSONÁLNÍ MARKETING .....	10
1.1 Co je personální marketing .....	10
1.2 Marketingový mix v personalistice.....	11
1.2.1 Pracovní místo.....	11
1.2.2 Motivace a odměna za práci .....	13
1.2.3 Místo výkonu práce .....	14
1.2.4 Prezentace pracovní nabídky .....	14
1.3 Personální činnosti v oblasti externího personálního marketingu .....	15
1.3.1 Získávání pracovníků .....	15
1.3.2 Výběr pracovníků.....	24
1.4 Personální činnosti v oblasti interního personálního marketingu.....	29
1.4.1 Hodnocení pracovníků .....	29
1.4.2 Rozmíst'ování pracovníků.....	32
1.4.3 Odměňování pracovníků .....	35
1.4.4 Adaptace a vzdělávání pracovníků .....	37
1.4.5 Snižování počtu pracovníků a outplacement .....	42
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	44
2.1 Historie společnosti .....	44
2.2 Základní údaje o společnosti.....	45
2.3 Schenker spol. s r. o. jako zaměstnavatel.....	47
2.4 Dotazníkové šetření .....	47

3	MOŽNOSTI VYUŽITÍ EXTERNÍHO A INTERNÍHO MARKETINGU VE SPOLEČNOSTI SCHENKER SPOL. S R. O.....	52
3.1	Personální marketingový mix ve společnosti Schenker spol. s r. o.....	52
3.2	Externí personální marketing ve společnosti Schenker spol. s r. o.....	53
3.2.1	Získávání zaměstnanců .....	54
3.2.2	Výběr zaměstnanců .....	59
3.3	Interní personální marketing ve společnosti Schenker spol. s r. o.....	60
3.3.1	Hodnocení zaměstnanců .....	60
3.3.2	Odměňování zaměstnanců .....	61
3.3.3	Adaptace a vzdělávání zaměstnanců.....	62
3.3.4	Propouštění a outplacement .....	63
4	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ PRO REALIZACI ....	64
4.1	Ekonomické zhodnocení návrhů externího personálního marketingu.....	64
4.2	Ekonomické zhodnocení návrhů interního personálního marketingu .....	68
	ZÁVĚR.....	71
	POUŽITÁ LITERATURA.....	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	73
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM ZKRATEK.....	75



## ÚVOD

V dnešní době vysoké nezaměstnanosti je pro mnoho lidí velice důležité získat práci. Pro ty, kteří práci mají, je naopak důležité si ji udržet, což je mnohdy při velké konkurenci velice těžké. Zvláště, když nezaměstnanost v mnoha regionech stále roste a nabídka pracovních sil je větší než poptávka po nich.

Tato problematika se však netýká jen jednotlivců, ale také mnoha společností. Potřebují pro své podnikání kvalitní zaměstnance, kteří budou odvádět svou práci precizně a zodpovědně. Stejně jako si jednotlivci potřebují udržet své zaměstnání, tak i firmy si chtějí udržet své dobré zaměstnance.

Kvalitní zaměstnanci si jsou vědomi své ceny, a proto si je společnosti snaží udržet všemi dostupnými prostředky. Pokud konkurenční společnost nabídne zaměstnanci lepší pracovní či platové podmínky, je jasné, že zaměstnanec, který zná svou hodnotu, si bude klást požadavky, které odpovídají kvalitě jeho pracovních dovedností. Pokud si jej stávající firma bude chtít udržet, bude muset poskytnout lepší nabídku.

Není však důležité jen to, jak výkonný je pracovník, ale také jak se v zaměstnání cítí. Každý zaměstnavatel by měl zaměstnanci poskytnout takové prostředí k práci, které zajišťuje jeho kvalitní výkonnost a v jakém se zaměstnanec cítí dobře a uvolněně. Pokud se pracovník cítí dobře, podává pak lepší výkony a tím firma prosperuje.

Veškerou tuto problematiku řeší personální marketing. Zabývá se tím, co musí firmy dělat pro to, aby si udržely své zaměstnance a aby vůbec kvalitní zaměstnance na základě výběrového řízení přijaly, zaměstnaly a motivovaly k dlouhodobé spolupráci. Podstatou personálního marketingu je aplikovat marketingové nástroje a strategie do oblasti personalistiky.

Cílem této práce je navrhnout inovace týkající se této problematiky ve společnosti Schenker spol. s r. o., ekonomicky je zhodnotit a doporučit realizaci těch, které budou pro společnost výhodné.

# 1 PERSONÁLNÍ MARKETING

Pojmy marketing a personalistika jsou v dnešní době součástí života ekonomicky aktivního obyvatelstva. Avšak s pojmem personální marketing se lidé setkávají zřídka. Personální marketing je ovšem pouze marketing aplikovaný do oblasti personalistiky, který řídí člověka v pracovním procesu. Personální marketing obsahuje různé oblasti a to: získávání zaměstnanců, jejich adaptaci, organizaci a také velmi důležité téma z oblasti nákladů - odměňování.

## 1.1 Co je personální marketing

Poprvé se tento pojem objevil v šedesátých letech v Německu. Důvodem byl nedostatek pracovních sil v určitých odvětvích, a proto zaměstnavatelé přišli s novým způsobem nábora zaměstnanců. Nový způsob byl orientován na kandidáty. V této době však nebyl žádoucí pouze nábor nových pracovníků, ale i udržení těch stávajících. Zejména pak těch, co měli pro podnik vysokou hodnotu. Od konce sedmdesátých let se pojem dostává i do anglosaských zemí. Zde je však znám spíše jako HR marketing.<sup>1</sup>

Koubek říká: „*Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.*“<sup>2</sup>

Antošová říká, že „*jde o použití marketingového přístupu v oblasti lidských zdrojů zejména v úsilí o získání, formování a udržení vhodné, kvalitní a pro firmu potřebné pracovní síly. Jde též o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality firmy, které se opírají o její dobrou pověst a o výzkum trhu práce.*“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> TĚŠITELOVÁ, Helena a Tomáš MENŠÍK. *Personální marketing v praxi: Využití marketingových nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů.* [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/menseek/personalni-marketing-v-praxi#>.

<sup>2</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 150. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>3</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketingový mix v personalistice.* [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>.

Dále Antošová uvádí: „*Personální marketing je nástrojem, který pomáhá poznat potřeby a přání současných i potenciálních zaměstnanců.*“<sup>4</sup>

## **1.2 Marketingový mix v personalistice**

K tomu, aby personální marketing fungoval efektivně a přinášel firmě konkurenční výhody, by měl podnik využívat marketingový mix. Tento „personální“ marketingový mix vychází z klasického 4P mixu, který vytvořil americký představitel McCarthy.<sup>5</sup>

Personální marketingový mix představuje:

- pracovní místo – PRODUCT,
- motivace a odměna za práci – PRICE,
- místo výkonu práce – PLACE a
- prezentace pracovní nabídky – PROMOTION.<sup>6</sup>

### **1.2.1 Pracovní místo**

Pracovní místo je základní prvek personálního marketingového mixu. Firma vytvořila nové pracovní místo a uvažuje o jeho obsazení nebo potřebuje obsadit již existující pracovní místo, které bylo uvolněno v důsledku vnitřní mobility zaměstnanců.<sup>7</sup>

Aby byla nabídka pracovního místa kvalitní, musí obsahovat popis pracovního místa a specifikace požadavků na pracovníka, kterého se firma rozhodne vyhledat na trhu pracovních sil a následně získat. K tomu, abychom získali popis práce (pracovní náplň) a požadovaný kvalifikační a osobnostní profil pracovníka (požadavků na něj kladených) slouží analýza pracovních míst.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketingový mix v personalistice*. [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>.

<sup>5</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketingový mix v personalistice*. [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>.

<sup>6</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketingový mix v personalistice*. [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>.

<sup>7</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketingový mix v personalistice*. [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>.

<sup>8</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketingový mix v personalistice*. [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

## **Analýza pracovních míst**

*„Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, na nichž se práce vykonává a o dalších souvislostech pracovních míst.“<sup>9</sup>*

Po zpracování všech těchto informací, což je cílem analýzy, vzniká popis pracovního místa. Dalším krokem je pak specifikace pracovního místa - popis pracovního místa slouží jako podklad. Analýza nejen že vytváří popis pracovního místa, ale také je rozhodujícím východiskem pro proces vytváření pracovních míst (design pracovního místa) a pro změnu pracovního místa (redesign).<sup>10</sup>

Analýza pracovních míst je jakási inventúra úkolů a odpovědností určitého pracovního místa a vazby na jiná pracovní místa. Z toho jsou pak odvozeny požadavky, které jsou kladeny na pracovníka.<sup>11</sup>

Analýza se dělí na dva okruhy:

- otázky týkající se pracovních úkolů; sem patří například:
  - o Kdo vykonává práci, jaký je název práce, pracovní funkce?
  - o Co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha?
  - o Jak se práce provádí?
  - o Komu je pracovník odpovědný?
  - o Jaký je vztah pracovního místa k pracovním místům jiným? atd.<sup>12</sup>
- otázky týkající se pracovníka; sem patří například:
  - o fyzické požadavky,
  - o duševní požadavky,

---

<sup>9</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 40. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>10</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 40. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>11</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 66. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>12</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 67 - 68. ISBN 80-726-1033-3.

- dovednosti,
- vzdělání a kvalifikace,
- pracovní zkušenosti,
- charakteristiky osobnosti a postojů.<sup>13</sup>

Analýza pracovních míst by neměla zobrazovat práci, jak vypadala v minulosti nebo jak vypadá v jiných podnicích. Měla by zobrazovat práci, jak vypadá v okamžiku, kdy je analýza prováděna. Proto je nutné, aby specifikace pracovních míst byly maximálně přesné a aktualizované.<sup>14</sup>

### ***1.2.2 Motivace a odměna za práci***<sup>15</sup>

Pracovní motivace je podoba pracovní ochoty člověka a jeho přístup k práci a ke konkrétním pracovním úkolům. S touto problematikou je spojeno i odměňování. Odměna může být ve formě mzdy, platu, prémie nebo jiných odměn, popřípadě odměna v podobě zaměstnaneckých výhod – tzv. nefinanční odměna. Stejně jako v klasickém marketingovém mixu je hodnotícím prvkem cena produktu, v personálním mixu je odměna cenou pracovní příležitosti.

Aby byl systém odměňování zaměstnanců přiměřený, spravedlivý a motivující, musí firma zhodnotit:

- které z možností odměňování svého personálu využije,
- jaká bude struktura celkové odměny podle jednotlivých forem,
- v jakém vzájemném poměru budou v celkové odměně jednotlivé formy odměňování,
- jaká pravidla, nástroje a postupy budou použity při odměňování jednotlivých zaměstnanců.

Každý podnik se vyznačuje specifickou povahou práce, a proto by každý měl mít svoji specifickou formu odměňování. Záleží na odlišnostech zdrojů – materiálních, finančních a lidských, ale také na specifických podmínkách, ve kterých podnik funguje.

---

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 67 - 68. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>14</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 68. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>15</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketingový mix v personalistice*. [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>.

### **1.2.3 Místo výkonu práce**<sup>16</sup>

Dalším prvkem personálního marketingového mixu je místo výkonu práce nebo někdy také podniková kultura chápána ve významu místa vykonávané práce. Image firmy sehrává důležitou roli, když si uchazeč o zaměstnání na trhu práce volí z několika možných nabídek práce. Podniková kultura vytváří interní i externí rámec firmy. Mimo jiné sem patří chování zaměstnanců, komunikace ve firmě, vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, uznávané hodnoty, normy, priority a jiné podmínky formování a fungování pracovní síly. I když jsou tyto prvky nehmatatelné, jsou pro podnik velice důležité a musí se aplikovat do činnosti zaměstnanců.

Podniková kultura odlišuje jednu firmu od druhé a určuje její funkčnost a životaschopnost z hlediska dlouhodobé perspektivy. Tvůrci a nositelé hodnot jsou lidé – především to, proč se stali zaměstnanci firmy, jaké jsou mezi nimi vztahy, jaké normy a životní principy vyznávají, co je podle nich dobré a co špatné. Toto všechno může mít vliv na rozhodnutí potenciálního zaměstnance, protože to má vliv na hodnoty a kulturu firmy.

### **1.2.4 Prezentace pracovní nabídky**<sup>17</sup>

Tento prvek personálního marketingového mixu znamená konkrétní nabídku volného pracovního místa. Musí být srozumitelná, jasná, musí navodit motivaci a vzbudit dostatečný zájem uchazečů.

Při zveřejňování nabídky se mohou použít různé metody, jejichž volba závisí na různých faktorech. Těmito faktory se rozumí například atraktivita profese, zdroje potenciálních uchazečů, význam pracovního místa ve firmě atp. Firma by měla do nabídky uvést vyčerpávající informace pro potenciální uchazeče a také by měla dát najevo ochotu komunikovat s nimi. Mezi informace, které by v nabídce neměly chybět, patří:

- název obsazované pracovní pozice,
- stručný popis činností, povinností a odpovědností, které pracovní místo vyžaduje,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci a schopnosti,
- požadavky na předcházející praxi a zkušenosti,
- požadavky na osobnostní vlastnosti uchazeče.

---

<sup>16</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketingový mix v personalistice*. [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>.

<sup>17</sup> ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketingový mix v personalistice*. [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>.

Informace by však neměly obsahovat pouze požadavky na uchazeče o pracovní místo, ale také co podnik nabízí. K těmto bodům patří zejména:

- stručná specifikace pracovních podmínek,
- nabízené pozitivní skutečnosti charakteristické pro firmu týkající se kvality pracovního života,
- možnosti vzdělávání a dalšího rozvoje atd.

K tomu, aby podnik získal odpovídající a kvalitní pracovní sílu, musí zveřejnit reálnou představu o svojí charakteristice i o podmínkách a požadavcích nabízených pracovních míst či profesí.

Pokud má podnik zaveden personální marketingový mix a umí jej správně využívat, může mu přinést konkurenční výhody vůči ostatním firmám a zabezpečuje si tak konkurenceschopnost.

### **1.3 Personální činnosti v oblasti externího personálního marketingu**

Mezi personální činnosti v oblasti externího personálního marketingu patří například získávání zaměstnanců a výběr zaměstnanců. Tyto dvě personální činnosti na sebe navazují a jsou klíčové z hlediska kvality lidí, kteří vstupují do organizace. Dalo by se říci, že úkolem externího personálního marketingu je vytvářet podniku dobré jméno a dobré podmínky pro potenciální pracovníky.

#### **1.3.1 Získávání pracovníků**

Koubek ve své knize uvádí: „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“<sup>18</sup>

V procesu získávání pracovníků proti sobě stojí dvě strany. Na jedné straně je organizace a její potřeba pracovních sil, přičemž nejde jen o získání přiměřeného počtu pracovníků s odpovídající kvalifikací, ale také o získávání pracovníků pro zájmy a cíle podniku. Pracovník by měl být zaujatý, motivovaný a jeho zájmy by se měly co nejvíce blížit

---

<sup>18</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, s. 100. ISBN 80-859-4301-8.

zájmům organizace. Na straně druhé stojí potencionální uchazeči. Jsou to buď současní pracovníci organizace (vnitřní zdroje), nebo uchazeči z vnějších zdrojů.<sup>19</sup>

Výhodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů může být to, že organizace má s pracovníkem zkušenosti, pracovník zná organizaci a její prostředí, lepší motivace pro pracovníky. Naopak nevýhodou může být rivalita mezi zaměstnanci, úzký výběr, pracovník nemusí stačit na nové pracovní povinnosti aj.<sup>20,21</sup>

Vnitřní zdroje pracovníků mohou tvořit pracovníci, kteří se vypracovali na náročnější práci, pracovníci, jejichž pracovní místa byla zrušena v důsledku technického rozvoje nebo ukončením nějaké činnosti anebo pracovníci, kteří sami mají zájem ucházet se o nové nebo uvolněné místo v jiné části organizace.<sup>22</sup>

Mezi vnější zdroje patří například uchazeči evidovaní na úradech práce, zaměstnanci jiných organizací, kteří z jakéhokoliv důvodu chtějí změnit práci nebo absolventi středních a vysokých škol. Výhodou vnějších zdrojů je větší výběr mezi uchazeči, možnost získání kvalifikované pracovní síly aniž by muselo být provedeno příslušné školení, nový člověk znamená nový pohled, který může být pro organizaci přínosný. Za nevýhody můžeme považovat vynaložené peněžní prostředky na inzerci pracovního místa, adaptace a orientace nového pracovníka je složitější a zdlouhavější nebo může nastat rivalita mezi novými pracovníky a vnitřními pracovníky, kteří se o toto místo ucházeli.<sup>23</sup>

### **Metody získávání pracovníků**

Metod, jak upoutat pozornost potencionálních zaměstnanců je hned několik. Organizace musí jen vybrat tu správnou, aby odpovídala úrovni pracovního místa a image organizace. Mezi tyto metody můžeme zařadit:

- uchazeč se nabídne sám,
- doporučení současného pracovníka organizace,

---

<sup>19</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, s. 100 – 101. ISBN 80-859-4301-8.

<sup>20</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, s. 104. ISBN 80-859-4301-8.

<sup>21</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 83. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>22</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, s. 103. ISBN 80-859-4301-8.

<sup>23</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, s. 103 - 104. ISBN 80-859-4301-8.



- přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- vývěsky v organizaci i mimo ni,
- letáky vkládané do poštovních schránek,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích,
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi,
- spolupráce s úřady práce,
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen,
- využívání internetu (pracovní portály).<sup>24</sup>

V řadě případů organizace preferuje kombinaci několika z uvedených metod.

a) Uchazeč se nabídne sám

Především organizacím, které mají dobrou pověst a nabízí zajímavou práci, se často stává, že si je uchazeči najdou sami a uchází se u nich o práci, aniž by organizace vyhlásila nějaké výběrové řízení. Výhodou je, že organizace nemusí utrácet nemalé peníze za inzerci. Na druhou stranu je zájem uchazečů plynulý a personalisté musí být stále připraveni reagovat na nabídky, jednat s uchazeči a také je často odmítat. Další nevýhodou této metody je totiž to, že se často hlásí uchazeči, kteří jsou pro organizaci neupotřebitelní.<sup>25</sup>

b) Doporučení současného pracovníka organizace

Metoda, kdy je pracovní místo obsazováno na doporučení současného pracovníka se často používá při obsazování odpovědnějších pracovních míst. Nadřízení často doporučují své podřízené k povýšení a s tím je spojena výhoda této metody. Doporučování uchazeči bývají zpravidla vhodní jak svojí odborností, tak osobnostními charaktery. Předpokládá se totiž, že pracovník, který svého podřízeného doporučí, si nechce u svého nadřízeného poškodit svoji pověst. Další výhoda je opět spojena s nízkými náklady. Nevýhodou, stejně jako u předchozí metody, je úzký výběr uchazečů.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 127 - 133. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>25</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 127. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>26</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 127 - 128. ISBN 80-726-1033-3.

Některé organizace využívají výhod tzv. dědění pracovních zkušeností, kdy stávající zaměstnanci doporučují členy rodiny, nejčastěji své děti.<sup>27</sup>

c) Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Metoda přímého oslovení vyhlédnutého jedince se používá při získávání pracovníků pro výše postavené a náročnější funkce, ale není výjimkou i při získávání pracovníků pro dělnická zaměstnání. Funguje na principu sledování. Vedoucí pracovníci sledují, kdo je v určitém oboru dobrý a v případě potřeby jej pak osloví se svou nabídkou. Tato metoda také bývá často závěrečnou fází jiných metod získávání pracovníků, jako například doporučení současného pracovníka, spolupráce se vzdělávacími institucemi apod.<sup>28</sup>

Výhodou této metody jsou opět nízké náklady a také to, že oslovení lidé jsou vhodní z hlediska odborného i osobnostního profilu. Nevýhodou je pak to, že organizace si může zhoršit vztahy s ostatními organizacemi, protože si přetahují zaměstnance. Tato metoda s sebou také nese riziko, že oslovený pracovník si uvědomí svoji hodnotu a často si klade náročnější podmínky, především jedná-li se o odměnu.<sup>29</sup>

d) Vývěsky v organizaci i mimo ni

Tato metoda je relativně levná a nenáročná. Pokud má organizace zájem, aby se o práci ucházeli vnitřní pracovníci, umístí informace na vývěsku uvnitř organizace. Vývěska by měla být na místě, kudy procházejí všichni zaměstnanci, aby měl každý šanci si nabídky všimnout. Pokud chce organizace přilákat i pracovníky vnější, musí být informace vyvěšeny mimo organizaci, kam má přístup každý.<sup>30</sup>

Variantou bývají poutače, které mají za úkol upoutat pozornost potencionálních uchazečů a vyvolat v nich zájem o další informace. Na rozdíl od vývěsek poskytují jen omezené informace, protože jejich úkolem je především to, aby si jich zájemci všimli.

---

<sup>27</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 127 - 128. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>28</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 128. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>29</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 128. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>30</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 128 - 129. ISBN 80-726-1033-3.

Na vývěskách pak najdou veškeré informace o požadavcích, kde a kdy se mají hlásit a další informace.<sup>31</sup>

Výhodou této metody je, že každý uchazeč může sám posoudit, zda je určitá práce pro něj vhodná a zda má cenu se o místo ucházet. Redukuje se tak počet uchazečů, kteří nejsou pro dané místo vhodní. Termínovanost (neboli kampaňovitost) dává organizaci výhodu většího výběru z přihlášených uchazečů, než tomu bylo u předchozích metod, kdy se zájemci hlásili plynule.<sup>32</sup>

Velkou nevýhodou je, že ne každý si na vývěsce informací všimne. Oslovuje tedy jen omezený počet potencialních uchazečů, není tedy příliš vhodná pro získávání kvalifikovaných pracovníků s odbornou praxí.<sup>33</sup>

e) Letáky vkládané do poštovních schránek

Letáky jsou metoda vhodná zejména k získávání manuálních pracovníků či pracovníků na dočasnou práci. Funguje na stejném principu jako vývěsky, ale je rozšířenější a atraktivnější. Letáky mohou být vkládány do poštovních schránek prostřednictvím poštovních doručovatelů, specializovaných organizací nebo najatými jedinci pro tyto účely nebo mohou být rozdávány na různých akcích. Lidé jsou tak svým způsobem nuceni nabídku zaregistrovat, avšak čím víc letáků dostávají, tím větší je pravděpodobnost, že adresát nechá nabídku bez povšimnutí.<sup>34</sup>

f) Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Tato metoda je nejrozšířenější ze všech. Podle toho, jakou kvalifikovanou sílu chceme získat, můžeme umístit inzerát do regionálního, celostátního nebo mezinárodního tisku. Pokud hledáme pracovníka na méně kvalifikované místo, mnohdy stačí uveřejnit inzerát v periodikách na regionální úrovni. Pokud hledáme vysoce kvalifikovaného pracovníka,

---

<sup>31</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 128 - 129. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>32</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 128 - 129. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>33</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 128 - 129. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>34</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 129. ISBN 80-726-1033-3.

kterých je na trhu práce velice málo, je často nezbytné investovat do mezinárodní inzerce. Neméně obvyklá je také inzerce v televizi a rozhlase.<sup>35</sup>

Výhodou této metody je, že se o volném místě dozví mnoho lidí a informace se dostane k adresátovi poměrně rychle. Naopak nevýhodou je vysoká cena. Pokud organizace není ochotná investovat do inzerce a snaží se tyto náklady minimalizovat, může se to odrazit na kvalitě inzerátu.<sup>36</sup>

#### g) Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Tato metoda je rovněž široce používaná, stejně jako inzerce. Princip spočívá v tom, že organizace provozuje vzdělávací instituce nebo se na jejich provozu podílí a zajišťuje si tak přísun mladých pracovníků. Tyto instituce jsou spojeny většinou s dělnickými povoláními. Přísun mladých odborníků si organizace zajišťuje spoluprací se středními a vysokými školami (nabízí vyhlédnutým studentům různé formy podpory během studia a do určité míry si tím studenty zavazují).<sup>37</sup>

Výhodou této metody je, že škola dělá pro organizaci jakýsi předvýběr a organizace tak ví o studentech a jejich schopnostech mnohem více než o jiných uchazečích. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů, tzn., že není možné obsazovat volná pracovní místa dle potřeby ale jen tehdy, kdy absolventi ukončí studium. Tyto situace se pak řeší například přijetím dočasného pracovníka nebo odložením odchodu do důchodu pracovníka současného.<sup>38</sup>

#### h) Spolupráce s úřady práce

Tato metoda je organizacím doporučována, protože úřady práce zprostředkovávají své služby zdarma nejen uchazečům o práci, ale i zaměstnavatelům. Náklady na jejich činnost se hradí ze státních prostředků. Výhodou je, že úřady práce shromažďují informace o uchazečích a do organizace posílají jen vhodné uchazeče, tedy dělají organizaci jakýsi předvýběr.

---

<sup>35</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 129 - 130. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>36</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 129 - 130. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>37</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 130. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>38</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 130. ISBN 80-726-1033-3.

V některých případech může organizace i získat příspěvek v podobě dotace. Nevýhodou je omezený výběr uchazečů, protože ve většině případů jde o osoby s nižší kvalifikací nebo z nějakého důvodu jinak obtížně umístitelné osoby. Kvalifikované osoby mnohdy dávají přednost jiným způsobům hledání zaměstnání a na úřadech práce se vůbec neregistrují.<sup>39</sup>

i) Využívání služeb komerčních zprostředkovatelen

Komerční zprostředkovatelny nabízí získání pracovníků, především jejich předvýběr. Zprostředkovatelny mívají dobrou znalost trhu a jsou zběhlé ve vyhledávání vhodných jedinců. Vzhledem k vysoké ceně, kterou si komerční zprostředkovatelny účtují je použití této metody zúženo jen na získávání typů pracovníků, kteří jsou na trhu práce vzácní. Jsou to především špičkoví specialisté a schopní a osvědčení manažeři.<sup>40</sup>

Jak již bylo řečeno, tato metoda je velice drahá, komerční instituce se totiž snaží maximalizovat svůj zisk. Ne vždy však jejich služby odpovídají ceně.<sup>41</sup>

j) Využívání internetu

Na internetu existuje mnoho adres, na které mohou organizace umístit svoji nabídku. Většina těchto adres však umožňuje vkládat nabídky nejen zaměstnavatelům, ale i uchazečům, kteří také mohou na web umístit svoji individuální nabídku. Mnoho organizací také využívá svoje vlastní internetové stránky, kde vytvoří speciální odkaz, na němž uveřejňuje nabídky práce.<sup>42</sup>

Výhodou této metody je relativně nízká cena, operativnost a možnost poskytování detailních informací o volném pracovním místě. Nevýhodou je, že tato možnost oslovuje jen některé okruhy uživatelů e-mailu a internetu a nezahrnuje všechny kategorie stejnou mírou.<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 129 - 131. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>40</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 132. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>41</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 132. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>42</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 133 - 134. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>43</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 133 - 134. ISBN 80-726-1033-3.

## Dokumenty požadované po uchazečích při získávání pracovníků

Nejčastěji požadovanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný dotazník a životopis. Dále si může organizace vyžádat výpis z rejstříku trestů, lékařské osvědčení o zdravotním stavu nebo hodnocení a reference z předchozího zaměstnání.<sup>44</sup>

### a) Dotazník organizace

Používání dotazníků je stále více rozšířené. Dříve to bylo běžné jen v zahraničí, ale stále více se vyskytuje i u nás, že si organizace samy navrhnou nebo nechávají navrhnout svůj vlastní dotazník. Existují dvě formy dotazníků – prvním z nich je dotazník umožňující uvést jenom holá fakta, tzv. jednoduchý dotazník. Ten se využívá při obsazování manuálních a nenáročných administrativních míst. Druhá forma je dotazník umožňující uchazeči podrobněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje či vyjádřit se k některým otázkám, tzv. otevřený dotazník.<sup>45,46</sup>

První část dotazníku (např. jméno uchazeče, adresa trvalého bydliště, datum a místo narození a další) a závěrečná část dotazníku (např. reference, termín možného nástupu, datum a podpis) jsou pro oba typy dotazníků stejné. Liší se však v druhé části – jednoduchý dotazník umožňuje uchazeči uvést jen holá fakta (např. výčet předchozích zaměstnání), otevřený dotazník umožňuje uchazeči v této části, aby se podrobněji rozepsal o některých skutečnostech (např. o svých silných a slabých stránkách, zálibách, dosavadní pracovní kariéře aj.).<sup>47</sup>

Často se také v dotaznících vyskytuje místo k vylepení fotografie uchazeče. V odborných kruzích se však diskutuje o vhodnosti tohoto požadavku. Vzhled uchazeče totiž nevypovídá o jeho schopnostech, dovednostech či odborné praxi. Existuje tu vážné nebezpečí, že na základě fotografie bude uchazeč vyřazen z vhodných kandidátů již při předvýběru, nebo naopak bude přijat jen na základě vzhledu. Stále více se objevují i pochybnosti na straně

---

<sup>44</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 127 - 134. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>45</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 134 - 134. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>46</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 92. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>47</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 92 – 94. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-2202-3.

uchazečů o způsobilosti těch zaměstnavatelů, kteří fotografii vyžadují. Organizace tak přispívá ke své špatné pověsti a snižuje se efektivita procesu získávání pracovníků. Proto se doporučuje v této fázi fotografii nevyžadovat.<sup>48</sup>

#### b) Životopis

Existují tři druhy životopisů:

- volný životopis – chronologicky popisuje uchazečův život,
- polostrukturovaný životopis – firma zhruba informuje uchazeče, co by mělo být v životopisu obsaženo a
- strukturovaný životopis – uchazeč dostane detailní pokyny, co by mělo v životopise být uvedeno.<sup>49</sup>

Volný životopis většinou uchazeč formuluje tak, aby se ukázal v tom nejlepším světle, vyzdvihl svoje přednosti a často také zatajil některé skutečnosti, které by mohly svědčit proti němu. Volné životopisy neumožňují porovnávat uchazeče, protože každý z nich má jinou formulační schopnost. To však může být výhodou, protože za předpokladu, že uchazeč psal životopis sám, si může zaměstnavatel udělat obrázek o tom, jaké má uchazeč schopnosti argumentovat ve svůj prospěch a nezdířka prozradí informace, které by z jiného typu životopisu nevyšly najevo.<sup>50</sup>

Polostrukturovaný životopis je jakýsi kompromis mezi volným a strukturovaným životopisem. Zaměstnavatel získá informace potřebné pro srovnávání uchazečů jako u strukturovaného životopisu a zároveň umožňuje posoudit formulační schopnosti a schopnost argumentovat ve svůj prospěch jako u volného životopisu.<sup>51</sup>

Strukturovaný životopis je jakýsi životopisný dotazník. V podstatě sděluje organizaci stejné informace jako výše zmiňovaný dotazník. Je stále více využíván díky své jednoduchosti srovnání uchazečů. Aby však tento předpoklad životopis splnil, měl by mít předepsanou

---

<sup>48</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 94. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>49</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 95. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>50</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 137. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>51</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 136 - 137. ISBN 80-726-1033-3.

strukturu. Většina organizací v nabídce zaměstnání požaduje strukturovaný životopis, ale jeho strukturu neuvádí, protože předpokládá, že každý uchazeč tuto strukturu zná. Aby však byl životopis organizaci co platný, musí jeho strukturu přizpůsobit danému pracovnímu místu a požadavkům na něj.<sup>52</sup>

### 1.3.2 Výběr pracovníků

Zatímco cílem získávání pracovníků bylo vyhledat vhodné uchazeče pro danou pozici, úkolem výběru pracovníků je posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k povaze a nárokům obsazovaného pracovního místa. Cílem výběru je vybrat takové uchazeče, kteří budou pro zaměstnavatele pracovat po dobu, která se u nich předpokládá, a nebudou jednat způsobem, který snižuje produktivitu práce a kvalitu.<sup>53,54</sup>

Proces výběru pracovníků představuje sběr a hodnocení informací o uchazečích. Jedná se o jakýsi proces porovnávání, nakolik se shoduje profil uchazeče s požadavky pracovního místa. Je to strategická personální činnost, která ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace.<sup>55,56</sup>

Většina lidí si pod pojmem výběr pracovníků představí situaci, kdy si zaměstnavatel vybírá zaměstnance a uchazeč hraje jen pasivní roli. Ve skutečnosti je to ale jinak. Výběr pracovníků je oboustranná záležitost, kdy si sice zaměstnavatel vybírá zaměstnance, ale také pracovník si vybírá zaměstnavatele. Nikde přece není napsáno, že když si zaměstnavatel uchazeče vybere, že uchazeč musí na místo nastoupit. Tento proces by měl probíhat na partnerské úrovni.<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 137. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>53</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 94. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>54</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, s. 150. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>55</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 94. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>56</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, s. 150 - 151. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>57</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 157. ISBN 80-726-1033-3.



## Kritéria výběru

Koubek uvádí tři druhy kritérií podle Lewise: celopodniková kritéria, úseková kritéria a kritéria pracovního místa. Celopodniková neboli celoorganizační kritéria se týkají vlastností, které organizace považuje u svých zaměstnanců za cenné a důležité. Jedná se především o to, jak uchazeč dokáže přijmout hodnoty organizace, popřípadě přispět k jejich rozvoji. Úseková – nebo také útvarová či týmová kritéria jsou vlastnosti, které by měl mít pracovník pracující v určitém úseku nebo týmu. Jde především o to, aby uchazeč dokázal zapadnout do konkrétního týmu a nestal se cizorodým prvkem.<sup>58</sup>

Kritéria pracovního místa se pak již týkají konkrétního pracovního místa a požadavků na něj. Jsou to nejdůležitější kritéria při výběru pracovníka, ale nerozhodují sama o sobě – je přihlíženo i k předchozím dvěma. Poslední dobou je dokonce spekulováno nad tím, zda není lepší vybírat pracovníka pro organizaci a pro tým než na konkrétní místo.<sup>59</sup>

Kocianová zase uvádí sedmibodový model podle Rodgera a pětistupňový Munro-Frazerův model.

### Sedmibodový model

1. fyzické vlastnosti (např. zdraví, vzhled, mluva, aj.),
2. vědomosti a dovednosti (např. kvalifikace a zkušenosti),
3. všeobecná inteligence (např. intelektuální schopnosti),
4. zvláštní schopnosti (např. manuální zručnost, obrat v používání slov),
5. zájmy (např. sportovní, umělecké, společenské),
6. sklony (např. přizpůsobivost, vytrvalost, sklon k závislosti),
7. zázemí (např. soukromí, rodina).<sup>60</sup>

### Pětistupňový model

1. vliv na ostatní (např. vzhled, mluva a způsoby),
2. získaná kvalifikace (např. vzdělání, pracovní zkušenosti, odborný výcvik),

---

<sup>58</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 160. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>59</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 160. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>60</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 96. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

3. vrozené schopnosti (např. schopnost učit se, přirozená rychlost chápání),
4. motivace (např. osobní cíle, odhodlání),
5. emocionální ustrojení (např. citová stabilita, schopnost překonávat stres).<sup>61</sup>

Oba tyto modely jsou velice podobné. První z nich se zdá být obsáhlejší a propracovanější, druhý však může obsahovat pod jedním stupněm více bodů prvního modelu.

### **Metody výběru pracovníků**

Existují tři nejčastější metody při výběru pracovníků. Jsou to dotazníky, zkoumání životopisu a testy pracovní způsobilosti, které se pak ještě dále dělí na různé kategorie, assessment centre, výběrový pohovor a další.

Dotazník je popsán již v předchozí kapitole o získávání pracovníků. Je zpravidla vyplňován ve všech větších organizacích na všech pracovních pozicích. Zpravidla se později zakládá do osobního spisu pracovníka a je zdrojem informací v evidenci pracovníků.<sup>62</sup>

Zkoumání životopisu je opět univerzální metoda, kterou je možné využít u všech pozic v organizaci. Bývá zpravidla kombinována s jinými metodami, neboť zkoumání životopisu většinou porovnává především dosavadní vzdělání a praxi uchazeče.<sup>63</sup>

Testy pracovní způsobilosti bývají považovány za pomocný nebo doplňkový nástroj výběru pracovníků. Často se název testy pracovní způsobilosti zaměňují za název psychologické testy, ty jsou však jen jednou z mnoha skupin testů pracovní způsobilosti. Tyto testy tvoří širokou paletu různých zaměření a validity. Jedny z mnoha druhů testů jsou testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti. Testy inteligence slouží k posouzení schopnosti myslet. Testy schopností se používají k posouzení existujících a potenciálních schopností jedince a jejich rozvoje. Testy znalostí a dovedností prověřují hloubku znalostí a ovládnutí odborných návyků uchazeče. A nakonec testy osobnosti ukazují

---

<sup>61</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 96. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>62</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 164. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>63</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 164. ISBN 80-726-1033-3.

uhazečovu osobnost a rysy jeho povahy. Nejčastěji se tyto testy uplatňují při obsazování míst vysoce kvalifikovaných specialistů, vedoucích pracovníků či manažerů.<sup>64</sup>

Assessment centre je metodou v poslední době stále více využívanou hlavně při výběru a výcviku manažerů. Je to diagnosticko-výcvikový program, který simuluje typicky manažerské pracovní činnosti a přitom se testuje pracovní způsobilost uchazeče a jeho rozvojový potenciál. Assessment centre se využívá nejen při přijímání nového pracovníka, ale také při hodnocení pracovního výkonu současných manažerů a pro výcvik manažerských dovedností.<sup>65</sup>

### Výběrový pohovor

Je to nepoužívanější a nejvhodnější klíčová metoda výběru pracovníků, avšak pouze za předpokladu, že je dobře připraven. Pohovor má tři hlavní cíle – získat hlubší informace o uchazeči, poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní a posoudit osobnost uchazeče. V poslední době se vyskytuje i čtvrtý cíl a to vytvoření přátelských vztahů mezi organizací a uchazečem. To slouží k vytváření dobré pověsti organizace.<sup>66</sup>

Podle množství a struktury účastníků se rozeznávají tyto podoby pohovoru – pohovor 1+1, pohovor před panelem posuzovatelů, neboli komisí, postupný pohovor a skupinový neboli hromadný pohovor. Pohovor 1+1 znamená, že s uchazečem mluví pouze jeden představitel organizace, nejčastěji přímý nadřízený. Tento typ je vhodný zejména pro pracovní místa s méně kvalifikovanou prací. Pohovor před komisí – komise bývá většinou tvořena 3 – 4 osobami, což vede k objektivnějšímu posuzování uchazeče, než v předchozím případě. Postupný pohovor je série pohovorů prvního typu (1+1) kdy uchazeč postupně hovoří s několika posuzovateli. Cílem tohoto typu pohovoru je zachovat výhody a eliminovat nevýhody předchozích dvou případů, tedy zajistit příjemnou atmosféru pro uchazeče a posoudit jej objektivně. Poslední typ, skupinový pohovor, je situace, kdy na jedné straně je

---

<sup>64</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 164. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>65</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 166. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>66</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 168. ISBN 80-726-1033-3.

skupina uchazečů a na straně druhé jeden nebo více posuzovatelů. Je to asi nejnáročnější typ a vyžaduje vysokou připravenost, schopnost a pozornost posuzovatele.<sup>67</sup>

Podle obsahu a průběhu se rozeznávají další tři formy pohovorů. Nestrukturovaný, neboli volně plynoucí pohovor je postaven na tom, že obsah i časový rozvrh se volně vyvíjí v průběhu pohovoru. Většinou se tato forma nedoporučuje, protože není zaručena srovnatelnost způsobilosti uchazečů. Druhá z forem je strukturovaný, neboli standardizovaný pohovor. Je považován za efektivnější, spolehlivější a přesnější neboť všem účastníkům jsou kladeny stejné otázky ve stejném pořadí a všem je vyhrazen stejný čas na pohovor. Třetí, poslední, forma pohovoru je polostrukturovaný pohovor. Stejně jako u postupného pohovoru se snaží eliminovat nevýhody a zachovat výhody předchozích dvou forem. Tento pohovor je náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení.<sup>68</sup>

### **Fáze výběru pracovníků**

Výběr pracovníků má dvě fáze, fázi předběžnou a fázi vyhodnocovací. Fáze předběžná začíná tehdy, když se objeví potřeba obsadit volné pracovní místo. Následují tři kroky:

- popis pracovního místa; tj. definování příslušného pracovního místa,
- specifikace pracovního místa; tj. zkoumání toho, jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti a jaké osobní vlastnosti by měl mít uchazeč o toto místo,
- konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci a délku praxe.<sup>69</sup>

Po první fázi následuje určitý časový odstup, který slouží ke shromáždění informací a dostatečného množství uchazečů v rámci procesu získávání pracovníků. Teprve potom následuje druhá fáze – vyhodnocovací. I tato fáze má několik kroků, avšak to, zda budou všechny kroky podstoupeny, závisí především na charakteru a obsahu práce obsazovaného místa a na významu tohoto místa pro organizaci. Není nutné podstoupit všechny kroky. Těmito kroky jsou již výše zmíněné metody výběru pracovníků (dotazníky, testování

---

<sup>67</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 168 - 169. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>68</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 169. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>69</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 162 - 163. ISBN 80-726-1033-3.

uchazečů, výběrový pohovor, aj.). Většinou se používá kombinace dvou a více metod, jen zřídka stačí k výběru pouze jedna z nich.<sup>70</sup>

#### **1.4 Personální činnosti v oblasti interního personálního marketingu**

Hlavním úkolem interního marketingu je vytváření kvalitních podmínek pro pracovníky. Mezi činnosti interního personálního marketingu můžeme zařadit hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků, odměňování pracovníků, adaptaci, vzdělávání a rozvoj pracovníků a v neposlední řadě také propouštění a outplacement.

##### **1.4.1 Hodnocení pracovníků**

Hodnocení pracovníků spočívá v tom, že zaměstnavatel zjišťuje, jak pracovník vykonává svoji práci a požadavky s ní spojené, vyhodnotí zjištěné informace, sdělí zjištěné výsledky jednotlivým pracovníkům a společně hledají cesty ke zlepšení pracovního výkonu. Celý tento proces by měl být rovnocenný a neměl by nijak přímo souviset s odměňováním. Je to vlastně jakýsi základní kámen v komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným.<sup>71</sup>

Hodnocení pracovníků má dvě podoby – formální a neformální. Formální hodnocení je prováděno v pravidelných intervalech a vyznačuje se systematičností a plánovitostí. Výstupem tohoto typu hodnocení bývají dokumenty, které jsou zařazovány do osobního spisu pracovníka a později slouží např. jako podklady pro zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru.<sup>72</sup>

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka nadřízeným. Není pravidelné, ale spíše příležitostné. Nepořizují se z něj žádné dokumenty a jen málokdy bývá podmíněno vyššími nadřízenými (např. personálním oddělením). Jde v podstatě o každodenní vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Nadřízený by neměl jen poukazovat na chyby, které pracovník dělá, ale také jej pochválit za dobře odvedenou práci. Zvyšuje to motivaci a zlepšuje atmosféru na pracovišti. Podle Koubka je však efektivnější formální přístup

---

<sup>70</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 163. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>71</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 126. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>72</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 126. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-2202-3.

k hodnocení, protože neformální hodnocení nezaručuje jednotný přístup k pracovníkům a často je založeno na subjektivním dojmu.<sup>73</sup>

### **Metody hodnocení pracovníků**

Metod hodnocení pracovníků existuje hned několik:

#### a) Hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda je nejčastěji používána u nedělnických profesí, především hodnocení manažerů a specialistů. Základem kvalitního hodnocení, jak je patrné z názvu této metody, je stanovení jasných a přesně definovaných cílů, poté následuje zpracování plánu postupu, který ukazuje jak cílů dosáhnout. Dalším krokem je vytvoření podmínek pro pracovníky a správné plnění cílů, dále následuje měření a posuzování plnění cílů, podnikání případných opatření a nakonec stanovení nových cílů.<sup>74</sup>

Aby byla tato metoda úspěšná, musí cíle splnit určité podmínky. Pod těmito podmínkami se rozumí, že cíle by měly být měřitelné a pokud nejsou, měly by být nejlépe vyřazeny. Dále by měly být dosažitelné, měly by vyvolávat zájem, měly by být formulované jasně, stručně a hlavně písemně. Při stanovování cílů a plánů jejich plnění by měl být ponechán prostor pro tvořivost zaměstnanců a v neposlední řadě by tyto plány měly sloužit jako základna pro pravidelné rozhovory nadřízeného a podřízeného.<sup>75</sup>

#### b) Hodnocení na základě plnění norem

Princip této metody spočívá v tom, že se stanoví normy nebo očekávané výkony, se kterými seznámí nadřízený pracovníky a projedná s nimi, zda s normami souhlasí. Pak už následuje „jen“ samotné porovnání výkonu každého pracovníka se stanovenými normami.

Stanovení norem většinou představuje problém, ale tato metoda je výhodná zejména pro hodnocení výrobních dělníků. Její výhoda spočívá v tom, že výkon je posuzován pomocí objektivních měřítek. Aby byla tato metoda efektivní, musí se na stanovování norem podílet

---

<sup>73</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 126. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>74</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 206. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>75</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 206. ISBN 80-726-1033-3.

i pracovníci (jak již bylo uvedeno), protože pokud se tak stane, pracovníci potom normy považují za spravedlivé a přiměřené.<sup>76</sup>

c) Hodnocení pomocí stupnice

V této metodě se hodnotí jednotlivé aspekty práce zvlášť. Mezi tyto aspekty se řadí například množství práce, kvalita práce, ochota ke spolupráci aj. Existují tři typy hodnotících stupnic – číselná, grafická a slovní.<sup>77</sup>

U číselné stupnice je každé kritérium práce odstupňováno pomocí číselných hodnot, tzv. bodů a význam každého je určen různým bodovým rozpětím nebo různými váhami, z nichž jsou body později vypočítány. K celkovému počtu bodů za pracovní výkon lze použít součet všech bodů za každé kritérium nebo průměr bodů všech kritérií.<sup>78</sup>

U grafické stupnice lze jasně definovat silné a slabé stránky pracovního výkonu pracovníka. Každé z kritérií je vyznačeno na úsečce a souhrnné hodnocení zobrazuje křivka, která je spojnicí bodů na jednotlivých úsečkách.<sup>79</sup>

Slovní stupnice spočívá v tom, že je vhodným slovem hodnocena u každého kritéria úroveň výkonu. Používají se často slova obdobná školnímu vysvědčení, např. výborný, velmi dobrý atd. Variantou může být, že hodnotiteli je předložen odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky a hodnotitel pak označí tu, která podle něj nejlépe odpovídá výkonu pracovníka.<sup>80</sup>

Tato metoda je považována za nejvhodnější, ovšem za předpokladu že jsou hodnotící stupnice dobře sestaveny a připraveny. Pokud tomu tak není, není tato metoda efektivní a nepřináší organizaci očekávané informace.<sup>81</sup>

---

<sup>76</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 206 – 207. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>77</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 208. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>78</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 208. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>79</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 208. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>80</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 208. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>81</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 208 - 209. ISBN 80-726-1033-3.

Dalšími metodami mohou být: Check list, Metoda BARS, Assessment centre nebo metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu.

Problémem při hodnocení pracovníků bývá přílišná shovívavost nebo naopak přílišná přísnost. Mohou se objevovat ale i jiné problémy jako například tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice nebo tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek atd. Při hodnocení pracovníků je důležité vyhnout se jakékoliv diskriminaci a oddělení všeho, co se netýká vykonávané práce. Všechna hodnocení musí odpovídat platným zákonům a lidským právům.<sup>82</sup>

#### **1.4.2 Rozmíst'ování pracovníků**

Rozmíst'ování pracovníků znamená dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho pracovních schopností, formovat týmy a respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince. Při rozmíst'ování pracovníků se musí brát v úvahu nejen povaha pracovního místa, ale i profil pracovníka.<sup>83</sup>

Profil pracovníka tvoří jeho vzdělání, povolání, praxe, jeho charakteristiky osobnosti a výsledky dosavadního hodnocení jeho pracovního výkonu. Právě hodnocení dosavadní práce je pro rozmíst'ování velice důležité, protože nejlépe vypovídá o tom, jak je pracovník způsobilý vykonávat konkrétní pracovní funkci. Povaha pracovního místa, popis pracovního místa a specifikace pracovního místa vyplývají z analýzy pracovních míst.<sup>84</sup>

Při tradičním rozmíst'ování pracovníků je dáno pracovní místo a jeho požadavky a podmínky a pro toto pracovní místo se organizace snaží nalézt pracovníka, který svojí kvalifikací, výkonem a schopnostmi se přizpůsobit vyhovuje podmínkám pracovního místa. Tito pracovníci jsou vybíráni na základě zkoumání profilů pracovníků, což má za úkol zjistit, zda je daný pracovník zařazen podle svých schopností a zda je schopen plnit všechny požadavky pracovního místa.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 215 - 216. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>83</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 221. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>84</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 221 - 222. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>85</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 222. ISBN 80-726-1033-3.



Moderní řízení lidských zdrojů klade spíše důraz na tzv. šití pracovních úkolů na míru pracovníkovi. V tomto případě je primární profil pracovníka a tomu se přizpůsobují pracovní úkoly a pracovní místa. Cílem je optimální využití pracovních schopností pracovníků a pracovník tak přispívá co nejlépe k dosažení cílů organizace. V tomto případě už nejde tolik o rozmíst'ování pracovníků jako o rozmíst'ování pracovních úkolů.<sup>86</sup>

### **Formy rozmíst'ování pracovníků v rámci mobility uvnitř organizace**

Rozmíst'ování pracovníků uvnitř organizace zahrnuje povyšování pracovníků, převádění pracovníků na jinou práci a přeřazování pracovníků na nižší funkci.

Povýšení pracovníka představuje mobilitu zaměstnanců, kdy pracovník přechází v rámci organizace na náročnější, důležitější a zpravidla lépe placenou pozici. Účelem povýšení je zvýšení využití pracovních schopností pracovníka a zvýšení jeho motivace. K povýšení může dojít dvěma způsoby – buď přímým rozhodnutím nadřízeného, nebo na základě nabídky volné pracovní funkce všem zájemcům a následného výběrového řízení. Více je preferován druhý způsob, kdy je povýšení objektivnější a mnohdy je možné mezi zájemci najít mnohem vhodnějšího pracovníka, než by byl ten, kterého nadřízený vybral direktivně. Zároveň také dává tento způsob větší šanci všem možným uchazečům a zmírňuje kritiku vyvolávanou jmenováním do funkce. Při obou způsobech povýšení je důležité, aby kritéria použitá pro povyšování byla jasná a spravedlivá.<sup>87</sup>

Převedení, neboli transfer pracovníka na jinou práci nebo pracoviště nastává tehdy, kdy pracovník v rámci organizace přechází na pracovní místo které je srovnatelné jak z pohledu charakteru a obsahu práce, tak z pohledu ohodnocení - platu. Pracovník nijak nemění postavení v hierarchii pracovních funkcí, na rozdíl od předchozí formy rozmíst'ování pracovníků. Příčin převedení pracovníka může být hned několik. Například úspora pracovníků v nějaké části organizace, ukončení výroby nějakého výrobku či provozu části organizace, potřeba pokrýt nově vytvořené nebo uvolněné pracovní místo nebo nespokojenost pracovníka s dosavadním pracovním místem.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 222. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>87</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 224 - 225. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>88</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 225. ISBN 80-726-1033-3.

Pokud dochází k převedení pracovníka z iniciativy organizace, je nutné, aby tato skutečnost byla pracovníkovi oznámena včas a aby byla důkladně vysvětlena a odůvodněna. Koubek uvádí, že vhodné je interpretovat přeložení jako ocenění práce vytipovaného pracovníka, jinak řečeno, že to má za odměnu. V žádném případě nesmí být na pracovníka činen nepřiměřený nátlak. Pokud se pracoviště, na které má být pracovník přeřazen, nachází v jiném regionu než dosavadní pracoviště, neměl by pracovník být převáděn proti své vůli a organizace by mu měla poskytnout finanční pomoc spojenou s náklady na dojíždění, popř. finanční pomoc spojenou se stěhováním a vybavením nového bytu.<sup>89</sup>

Přeřazení na nižší funkci představuje sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí. Nezřídka bývá sestup doprovázen snížením platu. Existují dva důvody, proč pracovníka přeřadit na nižší funkci:

- a) pracovní místo, na kterém doposud pracoval, je zrušeno a organizace nemůže pracovníkovi nabídnout místo odpovídající místu, na kterém dosud pracoval,
- b) pracovník je shledán neschopným nadále efektivně vykonávat svou dosavadní práci buď ze zdravotních důvodů, nebo na základě hodnocení jeho pracovního výkonu.<sup>90</sup>

V případě, že je pracovník přeřazen na nižší funkci z organizačních nebo zdravotních důvodů, bývá časté, že je to pro pracovníka nepříjemné do doby, než se s tím jednoduše smíří. Není to zapříčiněno jeho vinou a nevypovídá to nic o jeho pracovních schopnostech. Je to zapříčiněno jen shodou nepříjemných okolností. Ovšem problematičtější důsledky mívá přeřazení z důvodu neplnění požadavků pracovního místa. Jen málokdy pracovník přizná svoji chybu a to pak vrhá špatné světlo na důvěryhodnost postupů a spravedlivost vedení organizace mezi ostatními pracovníky. V takovém případě je dobré zvážit, zda přeřazení nebude mít demotivující efekt a zda pracovník nebude šířit nežádoucí atmosféru. Jako alternativa se potom doporučuje propuštění pracovníka.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 225 - 226. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>90</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 226. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>91</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 226. ISBN 80-726-1033-3.

### 1.4.3 Odměňování pracovníků

Odměňování je jednou z nejvýznamnějších oblastí personálního řízení. Je realizováno nejen formou mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny ale zahrnuje i povýšení, formální uznání či zaměstnanecké výhody. Za odměnu se dá považovat i přidělení vybavené kanceláře, přidělení zajímavého pracovního úkolu či přidělení určitého stroje nebo zařízení. Všechny tyto formy odměn ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování se tak stává jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace k dispozici.<sup>92,93</sup>

System odměňování pracovníků by měl plnit několik požadavků, mezi které patří například:

- přilákání dostatečného počtu kvalitních uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- odměňování pracovníků za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti,
- konkurenceschopnost na trhu,
- měl by být akceptován zaměstnanci,
- měl by být v souladu s právními normami,
- měl by být pro zaměstnance dostatečně motivující a další.<sup>94</sup>

#### Mzdové formy

Časová mzda a plat: u dělnických prací se jedná zpravidla o hodinovou mzdu a u nedělnických kategorií se mluví o měsíčním platu. Obě tyto formy však představují jedno, a to částku, kterou pracovník dostává za svou práci. Rozdíl je v tom, že mzda je peněžité plnění poskytované za odvedenou práci zaměstnavatelem zaměstnanci. Naproti tomu plat je podle zákoníku práce peněžité plnění poskytované za práci zaměstnavatelem, kterým je stát, území samosprávný celek aj.<sup>95</sup>

---

<sup>92</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 265. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>93</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 160. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>94</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 161. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>95</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 163. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

Časová mzda nebo plat mohou existovat v čisté podobě, což znamená, že zaměstnanec dostane zaplacenou skutečně odpracovanou dobu a odměna není závislá na odvedeném výkonu, nebo může být použita časová mzda nebo plat s příplatkem za hodnocení výsledků práce a pracovního chování.

Úkolová mzda je nejvhodnější pro odměňování dělnických prací. Princip spočívá v tom, že pracovník dostane zaplacenou určitou částku za každou provedenou jednotku práce. Mzda je tedy tvořena součinem sazby na jednotku práce a počtu odpracovaných jednotek. Používá se i úkolová mzda s diferencovaným průběhem, což znamená, že při dosažení určitého počtu odpracovaných jednotek se sazba za jednotku zvyšuje. Naopak je také možné penalizovat i nedostatečné plnění výkonové normy.<sup>96</sup>

Podílová mzda bývá uplatňována v obchodních činnostech. Odměna pracovníka je závislá na prodaném množství a to zcela nebo zčásti. Pokud je odměna závislá zcela, jde o přímou podílovou mzdu. Pokud je odměna závislá jen zčásti, znamená to, že má pracovník garantovaný základní plat a k němu dostává provizi za prodané množství.<sup>97</sup>

Mzdy za očekávané výsledky práce jsou odměny za dohodnutý soubor prací nebo za dohodnutý výkon. Pracovník se zavazuje organizaci odvést nebo odvádět během určitého období určitý výkon v odpovídajícím množství a kvalitě. Organizace pracovníka zná a očekává, že úkoly splní a proto mu vyplácí určitou pevnou částku. Pracovník má jistotu příjmu a v rámci období má možnost vyrovnávat možné výkyvy svého výkonu. Po uplynutí dohodnutého období se provádí vyhodnocování dosažených výsledků. Tato forma patří mezi méně známé a používá se zejména u dělníků a nižších a středních vedoucích pracovníků.<sup>98</sup>

Dodatkové mzdové formy odměňují výkon nebo zásluhy anebo obojí. Používají se k zvýšení pobídkovosti časové mzdy nebo platu nebo k zvýšení pobídkovosti základních pobídkových mzdových forem. Mezi dodatkové mzdové formy můžeme zařadit například odměnu za úsporu času, prémie, osobní ohodnocení, odměňování zlepšovacích návrhů, podíly na výsledcích hospodaření organizace, zaměstnanecké akcie, příplatky a ostatní výplaty,

---

<sup>96</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 290. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>97</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 291. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>98</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 291. ISBN 80-726-1033-3.

do kterých můžeme zařadit například třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí aj.<sup>99</sup>

#### **1.4.4 *Adaptace a vzdělávání pracovníků***

Adaptace je začlenění nového zaměstnance do kolektivu a seznámení s jeho pracovními povinnostmi. Adaptabilita člověka je schopnost se přizpůsobit prostředí a u každého člověka je jiná. Závisí na osobnostních předpokladech a sociálních podmínkách. Nový pracovník se v průběhu tohoto procesu adaptuje na kulturu organizace, na vlastní pracovní činnosti a na vztahy na pracovišti.<sup>100</sup>

Řízená adaptace je začlenění nového zaměstnance (popřípadě externího pracovníka) do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Účelem řízené adaptace je zvýšit pracovní spokojenost, snížit náklady na fluktuaci a snížit ztráty na produktivitě. Velké organizace používají při procesu adaptace adaptační program. Adaptační program je nástrojem urychlení začlenění a zapracování nových zaměstnanců.<sup>101</sup>

Proces adaptace probíhá asi takto:

- personální útvar poskytuje novému zaměstnanci při nástupním rozhovoru informace k celopodnikové orientaci. To většinou probíhá formou školení a zaměstnanec obdrží příručku, která jej seznámí s organizací, strukturou a politikami;
- personalista formálně uvede nového zaměstnance k jeho vedoucímu;
- vedoucí organizační jednotky informuje nového zaměstnance o úkolech a postavení jednotky a předá zaměstnance přímému nadřízenému;
- přímý nadřízený seznamuje nového zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami a předpisy bezpečnosti práce;
- přímý nadřízený představí nového zaměstnance spolupracovníkům na pracovišti a seznámí jej se zvyklostmi, normami a tradicemi pracoviště.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 293 - 296. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>100</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 130 - 131. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

<sup>101</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, s. 162. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>102</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, s. 162 - 163. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

Jeden ze členů pracovní skupiny se může stát tzv. patronem nového zaměstnance. Úkolem patrona je pak zaškolení nového pracovníka do výkonu práce a pomáhá mu orientovat se v sociálních vztazích. Společně s přímým nadřízeným pak sleduje výsledky činností nového zaměstnance a společně s personalistou může zpracovat závěrečné hodnocení.<sup>103</sup>

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost zaměstnance. Adaptovanost zaměstnance je charakteristická odvedenými výsledky práce a začleněním do sociálních vztahů a posuzuje ji přímý nadřízený, vedoucí organizační jednotky, patron nebo spolupracovníci.<sup>104</sup>

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání je personální činnost, která zajišťuje, aby pracovníci firmy měli znalosti a dovednosti potřebné k uspokojivému vykonávání práce a to nejen v současnosti, ale i v budoucnosti. Vzdelávání aktualizuje technické a technologické znalosti zaměstnanců v souladu s technickým rozvojem a zvyšuje jejich spokojenost a vazbu na firmu.<sup>105</sup>

Aby bylo vzdělávání správně zabezpečeno, je třeba vytvořit plán vzdělávání pracovníků. Tento plán odpovídá na následující otázky:

- Jaké vzdělání má být zabezpečeno?
- Komu má být vzdělání poskytnuto?
- Jakým způsobem má být vzdělání zabezpečeno?
- Kým má být vzdělání poskytnuto?
- Kdy má být vzdělání poskytnuto?
- Kde má vzdělání proběhnout?
- Za jakou cenu a s jakými náklady má být vzdělání uskutečněno?
- Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů?<sup>106</sup>

---

<sup>103</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, s. 163. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>104</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, s. 164. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

<sup>105</sup> KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 141 Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-2202-3.

<sup>106</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 250. ISBN 80-726-1033-3.

## Metody vzdělávání

Volba metod vzdělávání je jedním z nejdůležitějších kroků plánování vzdělávání pracovníků. Metody vzdělávání se dělí na dvě velké skupiny, které zahrnují jednotlivé metody. Tyto dvě velké skupiny jsou metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce a metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.<sup>107</sup>

Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce:

Tyto metody jsou považovány za vhodné zejména pro vzdělávání dělníků. Mezi tyto metody patří instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady.

Instruktáž při výkonu práce je metoda, která se používá nejčastěji. Spočívá v tom, že zkušený pracovník nebo bezprostředně nadřízený pracovník předvede pracovní postup vzdělávanému a ten si pozorováním a napodobováním tento postup osvojí.<sup>108</sup>

Coaching je podobná metoda jako jednorázová instruktáž, ale představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu pracovníka ze strany vzdělavatele.<sup>109</sup>

U mentoringu si vzdělávaný sám vybírá svého rádce, neboli mentora a považuje ho za svůj osobní vzor. Ten mu radí, usměrňuje ho a pomáhá mu v jeho kariéře. Nevýhodou této metody je nebezpečí nevhodné volby mentora. Výhodou je vlastní iniciativa vzdělávaného.<sup>110</sup>

Counselling je jedna z nejnovějších metod. Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování překonávající jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Výhodou je, že vzdělávaný má možnost vyjádřit se ke všem problémům své práce i k procesu vzdělávání a předkládá vlastní návrhy.<sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 250 - 251. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>108</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 252. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>109</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 252. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>110</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 252. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>111</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 253. ISBN 80-726-1033-3.

Asistování je často používaná metoda, kdy je vzdělávaný přidělen k nějakému zkušenému pracovníkovi, aby mu asistoval a pomáhal mu při plnění úkolů. Tím se učí pracovním postupům a postupně se podílí na práci stále větší mírou a stále samostatněji, až získá takové znalosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně. Tato metoda se používá při výchově manuálních pracovníků i řídicích pracovníků a specialistů.<sup>112</sup>

Pověření úkolem je metoda, kdy vzdělávaný je pověřen splnit určitý úkol, přičemž má vytvořeny všechny podmínky a má příslušné pravomoce. Nadřízený pracovník sleduje jeho práci a vyhodnocuje ji. Tato metoda se používá nejčastěji při formování pracovních schopností řídicích a tvůrčích pracovníků.<sup>113</sup>

Rotace práce, neboli cross training je metoda, která spočívá v postupném „rotování“ po různých částech organizace. V každé této části je vzdělávaný pověřován pracovními úkoly na určité období. Metoda je používána především u řídicích pracovníků, ale úspěch má i u řadových pracovníků.<sup>114</sup>

Během pracovních porad se zaměstnanci seznamují s problémy týkající se vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Problémem bývá časové umístění porady, protože zkracuje dobu určenou k plnění pracovních úkolů. Pokud je porada pořádána mimo pracovní dobu nebo v pracovní přestávku, zaměstnanci nejsou moc ochotni se porady účastnit.<sup>115</sup>

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště:

Tyto metody se často realizují ve zvláštních zařízeních, na vývojových pracovištích nebo v zařízeních předvádějící novou techniku. Většinou se jedná o vzdělávání skupin účastníků. Mezi metody používané mimo pracoviště patří přednáška, přednáška spojená s diskusí, demonstrování, případové studie, workshopy, brainstorming, hraní rolí, outdoor training aj.<sup>116</sup>

---

<sup>112</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 253. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>113</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 253. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>114</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 253. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>115</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 253. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>116</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 254 - 257. ISBN 80-726-1033-3.



Přednáška a přednáška s diskusí jsou metody, které jsou zaměřené na zprostředkování faktických znalostí a teoretických znalostí. Rozdíl mezi těmito dvěma metodami je v tom, že u přednášky jde pouze o jednostranný tok informací a účastník je jen pasivně přijímá. Druhá metoda už pomocí diskuse stimuluje účastníky k aktivitě.<sup>117</sup>

U demonstrování už nejde jen o pasivní přijímání informací, ale znalosti a dovednosti jsou zprostředkovány názorně pomocí audiovizuální techniky, počítačů či trenažerů. Také je možné předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách. Nevýhodou této metody je, že podmínky ve vzdělávacím zařízení a na skutečném pracovišti bývají rozdílné.<sup>118</sup>

Případové studie se nejčastěji používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Účastníkům je nastíněn nějaký smyšlený nebo skutečný organizační problém a jejich úkolem je problém studovat, diagnostikovat situaci a navrhnout řešení. Variantou je workshop, kdy se problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska nebo brainstorming.<sup>119</sup>

Hraní rolí je metoda zaměřená na osvojení si určité sociální role a žádoucích sociálních vlastností. Účastníci mají každou určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, přičemž mohou samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce. Tato metoda je orientována převážně na rozvoj praktických schopností účastníků.<sup>120</sup>

Outdoor training je stále více používaná metoda pro vzdělávání manažerů. Dala by se označit také jako učení se hrou. Většinou jde o hledání optimálního řešení nějakého úkolu, umění koordinovat nějakou činnost, umění komunikovat se spolupracovníky a pověřovat je úkoly aj. Při těchto aktivitách jde skutečně o hry spojené se sportovními výkony.<sup>121</sup>

---

<sup>117</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 254 - 255. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>118</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 255. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>119</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 255. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>120</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 256. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>121</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 256 - 257. ISBN 80-726-1033-3.

### ***1.4.5 Snižování počtu pracovníků a outplacement***

Snižování počtu pracovníků bývá nejčastěji zapříčiněno nadbytečností. Nadbytečnost je stav, kdy v důsledku své hospodářské situace či jiného důvodu organizace již nepotřebuje dosavadní množství pracovníků. Snižování počtu zaměstnanců probíhá za pomoci různých metod. Jelikož je nežádoucí ohrozit pověst organizace jako zaměstnavatele, snaží se organizace používat primárně metody, které jsou pro pracovníky méně bolestivé.<sup>122</sup>

Mezi tyto méně bolestivé metody patří například neobsazování pracovních míst uvolněných v souvislosti s přirozenými odchody pracovníků (např. odchod do starobního či invalidního důchodu nebo úmrtí). Stejně účinnou metodou z hlediska pověsti organizace je neobsazování pracovních míst uvolněných rezignací pracovníků. Pokud se takto uvolňují pracovní místa, je žádoucí, aby byly obsazeny z vnitřních zdrojů.<sup>123</sup>

Mezi o něco více konfliktní metody patří například předčasný odchod do starobního důchodu. Pokud je zaměstnanec ochoten předčasně odejít do důchodu, zpravidla mu může organizace nabídnout kompenzaci například v podobě odstupného. Pomocí odstupného lze nabídnout rozvázání pracovního poměru i pracovníkům, kteří ještě nemají nárok na odchod do starobního důchodu.<sup>124</sup>

Teprve až jsou vyčerpány všechny tyto „bezbolestné“ metody, přechází organizace k propouštění. Aby bylo propouštění spravedlivé a šetrné, jsou pracovníci určeni k propuštění vybrání pomocí dvou metod – metody LIFO a metody založené na výkonu pracovníků. Princip metody LIFO je založen na tom, že přednostně jsou propuštěni pracovníci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni nejkratší dobu – Last In, First Out. Naopak metoda založená na výkonu pracovníků vychází z toho, že větší morální právo na práci mají výkonní pracovníci.<sup>125</sup>

---

<sup>122</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 232. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>123</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 232. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>124</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 232. ISBN 80-726-1033-3.

<sup>125</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 233. ISBN 80-726-1033-3.

Outplacement je proces podpory a pomoci zaměstnancům, kteří byli propuštěni z důvodu nadbytečnosti. Je to proces, kdy zaměstnavatel aktivně pomáhá zaměstnanci hledat nové zaměstnání. Není to ovšem standardní postup každého zaměstnavatele.<sup>126</sup>

Outplacement může zahrnovat personální poradenství, analýzu dosavadní kariéry propuštěného pracovníka a rozvoj dovedností při hledání práce. Pracovníkovi může být také poskytnuta technická a informační podpora nebo možnost využití konzultanta. Cílem celého tohoto procesu je minimalizovat trauma ze ztráty zaměstnání. Jeho úkolem je dodat klientovi odvalu a síly k hledání nové práce.<sup>127</sup>

---

<sup>126</sup> FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, s. 429. ISBN 80-722-6515-6.

<sup>127</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 196. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

## 2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost DB Schenker je globální expert v logistice. Tato společnost nabízí logistické služby, individuální přístup a inovační řešení. Je zastoupena ve více než 130 zemích světa. Jednou z těchto zemí je i Česká republika.<sup>128</sup>

### 2.1 Historie společnosti<sup>129</sup>

Historie společnosti DB Schenker sahá až do roku 1872, kdy Gottfried Schenker založil ve Vídni zasilatelskou společnost Schenker & Co. Austria. O dva roky později se společnost rozrostla o pobočky v Budapešti, Bukurešti, Praze a v Londýně.

První letecké zásilky byly přepraveny v Německu v roce 1922. V té době již vedl společnost Dr. August Schenker – Angerer, adoptivní syn Gottfrieda Schenkra, neboť ten v roce 1901 zemřel.

V roce 1928 se vedení společnosti přemísťuje do Berlína a o tři roky později je zakoupena Deutsche Reichsbahn. Během druhé světové války společnost utrpěla ztrátu několika pracovišť a tak bylo nutné v roce 1945 společnost „rekonstruovat“.

Výrazný rozvoj leteckého zasilatelství nastal v roce 1947, kdy byla založena pobočka ve Spojených státech. V roce 1966 pak byla založena dceřinná společnost v Hong Kongu s cílem zajistit požadavky asijského trhu na námořní přepravy.

Během dalších let byly zavedeny názvy JETcargo, SEAcargo a Eurocargo jako obchodní značky pro letecké, námořní, pozemní a železniční sběrné zásilky.

V roce 1991 byla společnost Schenker znovuzaložena v České republice a po nákupu akcií společnosti Deutsche Bundesbahn byly mezinárodní aktivity rozděleny na Schenker International pro letecké a námořní zasilatelství a Schenker Eurocargo pro evropské pozemní přepravy. O pět let později jsou všechny služby v rámci leteckých, námořních a pozemních přeprav, manipulace, logistiky a námořních přístavů sdruženy pod obchodní značku Schenker – Rhenus AG.

---

<sup>128</sup> Schenker.cz. *DB Schenker ve světě a v Čechách*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://schenker.cz/log-cz-cz/start/onas/profil.html>.

<sup>129</sup> Schenker.cz. *Historie DB Schenker*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: [http://schenker.cz/log-cz-cz/start/onas/historie\\_db\\_schenker.html](http://schenker.cz/log-cz-cz/start/onas/historie_db_schenker.html).

V roce 1997 se společnost díky zisku podílu ve skandinávské společnosti BTL – AB stává vedoucím subjektem v rámci evropských přeprav a logistiky. Společnost Schenker AG je restrukturalizována a v rámci mezinárodních zasilatelských služeb jsou formovány tři nové subjekty – Schenker Logistics, Schenker International a Schenker Eurocargo.

V roce 2005 se společnost Schenker spojila se společností BAX Global a došlo k výraznému posílení leteckých a námořních přeprav na klíčových trzích v USA a Asii.

Během let 2011 a 2012 získala společnost dvě ocenění v soutěži Volná cesta, vyhlašované Ministerstvem dopravy, a certifikát AEO F, který uděluje Celní správa ČR.

V současné době nejnovějším úspěchem společnosti Schenker je otevření moderního centrálního terminálu v Business Parku Rudná a zahájení provozu prvního automobilu na CNG.

Mimo jiné se společnost také podílí na mnoha významných světových událostech. Například byla jmenována oficiálním speditérem Olympijských her v Sydney, Salt Lake City, Aténách, Turíně a Pekingu. Dále pak byla oficiálním dodavatelem logistických služeb pro Mistrovství světa ve fotbale v Německu a v JAR, oficiálním národním partnerem FIS Mistrovství světa v klasickém lyžování v Liberci a Mistrovství světa v triatlonu v Sydney. Také je již více než 10 let oficiálním partnerem Veletrhů Brno.

## 2.2 Základní údaje o společnosti

Společnost Schenker spol. s r. o. je české zastoupení společnosti DB Schenker. Vznikla jako právní nástupce obchodní společnosti Schenker CS Interlogistik, a. s.

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti

Obchodní název	SCHENKER spol. s r. o.
Datum zápisu do OR	29. 7. 1994
Sídlo	Nučice, K Vypichu 731, PSČ: 25216
Identifikační číslo	61500780
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Jednatelé	Ing. Tomáš Holomoucký JUDr. Vladimír Handl
Společník	SCHENKER & CO AG
Vklad	1 000 000,- Kč
Základní kapitál	1 000 000,- Kč

Zdroj: SCHENKER spol. s r. o. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://schenker.cz/log-cz-cz/start/onas/vypiszobchodnihorejstriku.html>.

Předmětem podnikání společnosti Schenker je:

- vnitrostátní zasilatelství,
- mezinárodní zasilatelství,
- celní deklarantství,
- skladovací činnost,
- pronájem nemovitostí,
- koupe zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a zasilatelství,
- poradenská činnost v oblasti logistiky a zasilatelství.<sup>130</sup>

Schenker spol. s r. o. má 17 pracovišť ve všech regionech po celé České republice a zaměstnává zhruba 800 kvalifikovaných zaměstnanců. Celá skupina DB, do níž Schenker patří, působí ve více než 130 zemích světa a zaměstnává 295 000 lidí.

DB Schenker je silným partnerem pro mnohá odvětví a může se chlubit těmito tržními pozicemi:

- 1. pozice v Evropě v pozemní přepravě,
- 1. pozice v Evropě v železniční nákladní dopravě,
- 2. pozice celosvětově v letecké přepravě,
- 3. pozice celosvětově v námořní přepravě,
- 6. pozice v globální kontraktační logistice.

Společnost DB Schenker realizuje mezinárodní toky zboží prostřednictvím pozemních, železničních, leteckých i námořních přeprav. Je jedním z předních světových poskytovatelů integrované logistiky a globálních spedičních služeb. Nabízí také organizaci celého dodavatelského řetězce od přeprav, přes skladování a distribuci až po řízení toku informací.<sup>131</sup>

---

<sup>130</sup> SCHENKER spol. s r. o. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://schenker.cz/log-cz-cz/start/onas/vypiszobchodnihorejstriku.html>.

<sup>131</sup> Schenker.cz. *DB Schenker ve světě a v Čechách*. [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://schenker.cz/log-cz-cz/start/onas/profil.html>.

## 2.3 Schenker spol. s r. o. jako zaměstnavatel

Společnost DB Schenker patří mezi největší zaměstnavatele v oboru logistiky. Svým zaměstnancům může nabídnout systém benefitů, možnost dalšího osobního rozvoje formou vzdělávání nebo mezinárodních stáží.<sup>132</sup>

Díky tomu, že společnost DB Schenker působí téměř po celém světě, nabízí svým zaměstnancům rozvíjení jejich potenciálu pomocí zahraničních stáží. Tato nabídka je poskytována zaměstnancům, kteří pracují ve společnosti alespoň 2 roky. Dalším způsobem vzdělávání je program IQP. Je to mezinárodní vzdělávací program, který je určený pro zaměstnance DB Schenker.<sup>133</sup>

Společnosti byly v letech 2007 a 2010 přiznány granty od Evropské unie, což potvrzuje kvalitu jejího systému vzdělávání. Svým zaměstnancům nabízí nejen různá školení, ale také řadu vzdělávacích programů, mezi které patří například již zmíněný program IQP.<sup>134</sup>

Schenker také nabízí absolvování školní praxe studentům vybraných středních a vysokých škol. Taktéž jim nabízí možnost pracovního uplatnění po ukončení studia. V současné době je společnost jednou z partnerských společností, které podporují vzdělávací a tréninkový projekt Honors Academia. Tento projekt realizuje pro své studenty Vysoká škola ekonomická v Praze.

Dále společnost spolupracuje také s Univerzitou Pardubice, konkrétně s Dopravní fakultou Jana Pernera a také s Ekonomickou fakultou Technické univerzity v Liberci.<sup>135</sup>

## 2.4 Dotazníkové šetření

Ve dnech 27. 6. – 25. 7. 2014 bylo provedeno na serveru [www.vypln.to](http://www.vypln.to) dotazníkové šetření na téma Povědomí veřejnosti o společnosti Schenker, spol. s r. o. Šetření se zúčastnilo 229 respondentů, avšak odpovědi dvou z nich musely být z důvodu neúplnosti vyřazeny.

---

<sup>132</sup> SCHENKER spol. s r. o. *Atraktivní zaměstnavatel*. [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://schenker.cz/log-cz-cz/start/kariera/atraktivnizamestnavatel.html>.

<sup>133</sup> SCHENKER spol. s r. o. *Kariéra a profesní rozvoj*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://schenker.cz/log-cz-cz/start/kariera/vzdelavani.html>.

<sup>134</sup> SCHENKER spol. s r. o. *Kariéra a profesní rozvoj*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://schenker.cz/log-cz-cz/start/kariera/vzdelavani.html>.

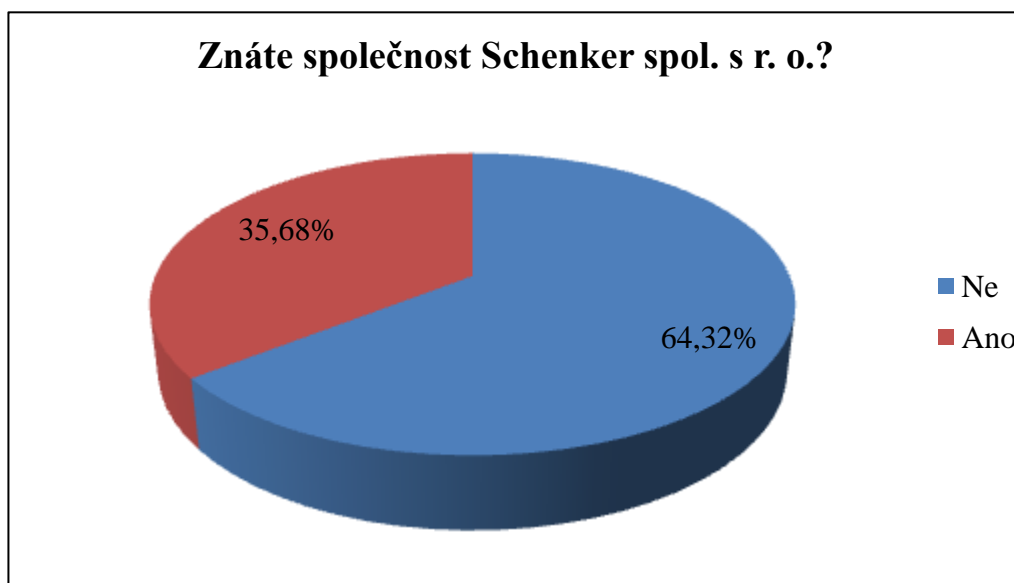
<sup>135</sup> SCHENKER spol. s r. o. *Příležitost pro studenty*. [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://schenker.cz/log-cz-cz/start/kariera/prostudenty.html>.

Dotazník obsahoval 21 otázek, přičemž respondenti odpovídali vždy jen na některé z nich, podle toho zda společnost znali či ne.

Společnost uvedla, že se snaží dostat do povědomí lidí různými charitativními akcemi, avšak veřejnost si ji často plete se společností Schlecker, která se zabývá prodejem drogistického zboží. Zmíněné charitativní akce jsou například akce pro dětské domovy a seniorské domy v období Vánoc – Mikulášské besídky, pečení cukroví apod. nebo prospěšné akce v rámci ochrany přírody – např. čištění cest v CHKO. Vzhledem k těmto akcím pro širokou veřejnost by se dalo říci, že společnost je známá, výsledky šetření jsou však zcela odlišné.

Z šetření vyplynulo, že více než 64 % respondentů společnost nezná. Více než polovina z nich ale správně odhadla, že se jedná o společnost mezinárodní a 70,55 % z nich vědělo, že se společnost zabývá logistikou a spedičními službami.

Obrázek 1: Povědomí veřejnosti o společnosti Schenker spol. s r. o.



Zdroj: autor

Z dotazníkového šetření bylo zkoumáno, zda to, jestli respondenti společnost znají či ne, závisí na kraji, ve kterém žijí, jejich věku či dosaženém vzdělání.



## Bydliště

Tabulka 2: Povědomí o společnosti dle bydliště

Bydliště	ANO	Celkem	Ano - vyjádřeno v %
Hlavní město Praha	18	38	47,37
Jihočeský kraj	1	5	20,00
Jihomoravský kraj	7	13	53,85
Karlovarský kraj	0	1	0,00
Kraj Vysočina	6	18	33,33
Královehradecký kraj	6	21	28,57
Liberecký kraj	3	6	50,00
Moravskoslezský kraj	1	11	9,10
Olomoucký kraj	19	51	37,26
Pardubický kraj	6	28	21,43
Plzeňský kraj	2	4	50,00
Sředočeský kraj	10	20	50,00
Ústecký kraj	1	6	16,67
Zlínský kraj	1	3	33,33
Mimo ČR	0	2	0,00

Zdroj: autor

Podle výsledků ve výše uvedené tabulce je zřejmé, že kraj, ve kterém respondenti žijí, nemá vliv na to, zda znají společnost či ne. Například v Karlovarském kraji neodpověděl žádný respondent, že společnost zná. Dalo by se říci, že je to dáno tím, že v tomto kraji nemá Schenker pobočku. To by ale znamenalo, že by respondenti odpovídali negativně i v Olomouckém, Zlínském a Královehradeckém kraji. Avšak u všech těchto tří krajů se pohybuje procento těch, kteří společnost znají, okolo 30.

Naopak v Moravskoslezském kraji odpovědělo pouze 9,1 % respondentů, že společnost zná, přitom jsou zde pobočky tři – v Ostravě, v Novém Jičíně a v Šenově u Nového Jičína. Nejvíce znají společnost v Jihomoravském kraji, a to 53,85 % dotázaných.

## Věk

Tabulka 3: Povědomí o společnosti dle věku

Věk	ANO	Celkem	Ano - vyjádřeno v %
Méně než 18	0	3	0,00
18-25 let	31	111	27,93
26-35 let	27	66	40,91
36-45 let	12	24	50,00
46-60 let	11	22	50,00
Více než 60	0	1	0,00

Zdroj: autor

Výsledky v Tabulce 3 uvádí, že kladnou odpověď na otázku, zda respondenti znají společnost Schenker, uvedlo vždy méně než 50 % dotázaných. Není tedy zřejmý žádný výkyv, podle kterého by se dalo říci, že věk ovlivňuje povědomí veřejnosti o této společnosti. Nulové procento u respondentů mladších 18 let a starších 60 let je dáno spíše tím, že bylo osloveno málo respondentů v této věkové kategorii.

### Vzdělání

Tabulka 4: Povědomí o společnosti dle dosaženého vzdělání

Vzdělání	ANO	Celkem	Ano - vyjádřeno v %
Základní	1	10	10,00
Vyučen/a	3	12	25,00
Středoškolské	33	88	37,50
VOŠ	2	6	33,33
Vysokoškolské	42	111	37,84

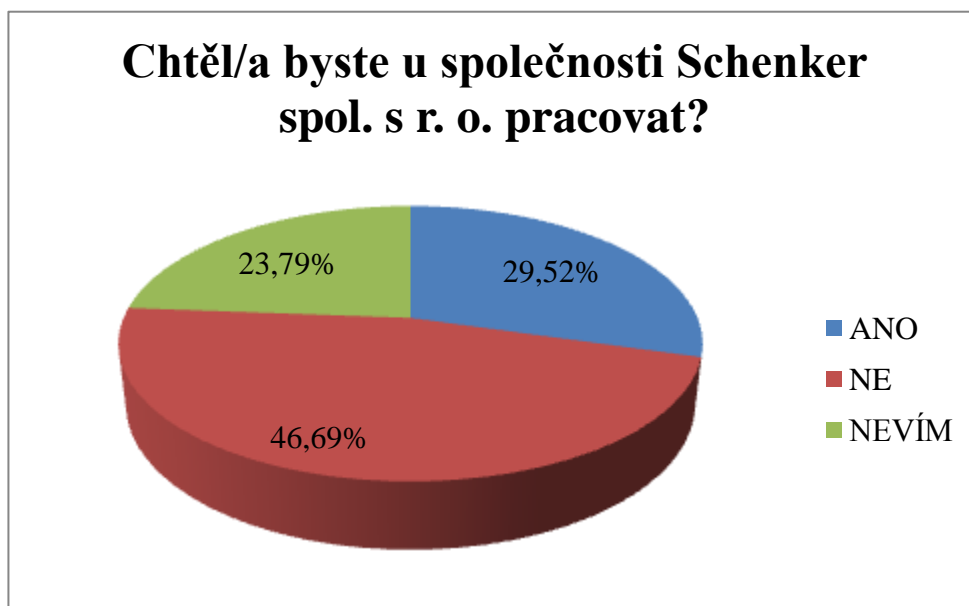
Zdroj: autor

Výsledky v Tabulce 4 ukazují, že vzdělání má vliv na povědomí veřejnosti o společnosti Schenker. Čím vyšší vzdělání respondenti mají, tím větší procento uvedlo, že společnost zná. Příčinou tohoto růstu by mohl být fakt, že respondenti v dotazníku často odpovídali, že o společnosti poprvé slyšeli ve škole během studia.

V dotazníku byla všem respondentům položena otázka, zda by chtěli pracovat ve společnosti. Většina (46,69 %) dotázaných uvedla, že by ve společnosti pracovat nechtěla. Mnoho z nich uvedlo jako důvod, že společnost neznají a proto neví, co od ní čekat. Ze stejného důvodu odpovídala i většina těch, kteří uvedli, že nevědí, zda by chtěli ve společnosti pracovat.

Jak je vidět na obrázku č. 2, 29,52 % respondentů uvedlo, že by chtěli pracovat ve společnosti. Devět z nich již jsou zaměstnanci společnosti, někteří spojují svoji odpověď s potřebou zaměstnání. Většina z nich ale uvádí, že je logistika perspektivní obor, který má budoucnost, a že se o něj zajímají, nebo jej dokonce studují.

Obrázek 2: Graf zájmu veřejnosti o práci ve společnosti



Zdroj: autor

### **3 MOŽNOSTI VYUŽITÍ EXTERNÍHO A INTERNÍHO MARKETINGU VE SPOLEČNOSTI SCHENKER SPOL. S R. O.**

Schenker spol. s r. o. je celorepubliková společnost, pro kterou je důležité udržet si dobré jméno hlavně u svých obchodních partnerů. Pro image firmy je však neméně důležitá také spokojenost zaměstnanců, protože spokojení zaměstnanci jsou zárukou fungující společnosti.

#### **3.1 Personální marketingový mix ve společnosti Schenker spol. s r. o.**

Společnost v současné době zaměstnává v České republice více než 800 zaměstnanců na zhruba 144 pozicích. Bude dobré, když si společnost vytvoří pro každou z těchto pozic marketingový mix. Jako příklad takového mixu byla vybrána pozice Referent zákaznického centra.

##### **Pracovní pozice**

Úkolem zaměstnance na této pracovní pozici je denní komunikace se zákazníky regionu, pro který je tato pozice určena. Dále pak zpracovávání poptávek, objednávek a tvorba cen služeb. Při zpracovávání všech těchto úkonů se používá interní software. Dalším úkolem pracovníka na této pozici je související administrativní práce.

Pracovní pozice vyžaduje minimálně středoškolské vzdělání, avšak praxe v oboru není podmínkou. Nutnou vlastností zaměstnance jsou dobré komunikační a organizační schopnosti a rychlost při zpracovávání požadavků. Pracovník musí být pečlivý, odpovědný, spolehlivý a odolný vůči stresu.

##### **Motivace a odměna za práci**

Odměna za práci v podobě mzdy se skládá ze dvou složek – základní mzda (90 %) a osobní ohodnocení (10 %). Základní mzda je garantována a je vyplácena vždy v pravidelných měsíčních intervalech. Osobní ohodnocení jsou ve většině případů také vyplácena. Krácena jsou pouze v případě hrubého porušení pracovních povinností.

Mimo tyto dvě složky mají THP pracovníci nárok na prémie, které se vyplácejí dvakrát ročně a to vždy v lednu a v červenci (tedy v únorovém a srpnovém výplatním termínu). Výše prémie se odvíjí od prémieho koeficientu (každá pozice má svůj koeficient,

který se liší podle třídy pozice na  $P_k = 1$  až  $P_k = 4$ ) a dle plnění cílů daného pololetí (podle EBIT).

Prémie se tedy počítají: Koeficient plnění cílů \* prémiový koeficient \* individuální mzda \* procento splnění individuálních cílů.

### **Firemní prostředí**

Celá firemní kultura společnosti je postavena na vzájemné spolupráci. Zaměstnanci si projevují vzájemný respekt a toleranci napříč organizační strukturou. Důležitým bodem firemní kultury je vzájemná pomoc a otevřená komunikace jak v pozitivních tak i negativních věcech. Tomu napomáhá vstřícnost a pozitivní nálada.

Společnost také klade velký důraz na lidskost, tzn., že podporuje vyváženost osobního a profesního života.

### **Prezentace pracovní nabídky**

Pracovní nabídka bude zveřejněna na pracovních portálech, a to konkrétně na jobs.cz a prace.cz. Dále také na stránkách společnosti Schenker, se kterou jsou pracovní portály propojeny. Jelikož je pozice vhodná i pro absolventy, je možné poptávat pracovníky na školách, se kterými společnost spolupracuje, a to pomocí propagačních materiálů, které budou umístěny na veřejných místech dané školy.

V rámci získávání pracovníků z interních zdrojů bude nabídka zveřejněna na firemním intranetu. Zaměstnanci se mohou buď sami přihlásit, nebo doporučit uchazeče ze svého okolí.

Toto je příklad, jak může takový personální marketingový mix vypadat. Pokud si společnost sestaví tyto čtyři body pro každou pracovní pozici, získá minimálně přehled o požadavcích na každou z nich. V případě potřeby nového zaměstnance pak bude mnohem jednodušší upřesnit informace pro potřeby kterékoliv z metod získávání zaměstnanců.

Každý personální marketingový mix zabere průměrně hodinu času jednoho personalisty, tzn. pro všechny mixy je to 144 pracovních hodin jednoho zaměstnance.

## **3.2 Externí personální marketing ve společnosti Schenker spol. s r. o.**

Tato podkapitola obsahuje možnosti využití různých metod získávání a výběru zaměstnanců pro společnost Schenker spol. s r. o.

### **3.2.1 Získávání zaměstnanců**

Aby společnost získala dostatečný počet uchazečů, je třeba, aby využila kombinaci několika známých metod. V současné době používá společnost kombinaci čtyř prostředků, jak zaujmout uchazeče, ale to nemusí vždy stačit.

#### Pracovní portály

Při použití pracovních portálů je vhodné využít více internetových stránek, než dvě. Existuje spousta odkazů, kde si může společnost vyplnit požadavky a následně je jejich nabídka zasílána vhodným uchazečům, kteří jsou na těchto stránkách registrováni. Mimo známých portálů jobs.cz či práce.cz je možné umístit nabídku také na monster.cz, jobsik.cz, profesia.cz, volnamista.cz a různé další.

Je vhodné vybrat alespoň jeden z portálů jako doplňující ke stávajícím dvěma. Zatímco monster.cz, jobsik.cz a volnamista.cz nabízí inzerci na 30 dnů za určitou částku, web profesia.cz nabízí inzerci na 7, 14 nebo 30 dnů a také databázi životopisů, kde si může společnost vybrat uchazeče, kteří ji zaujmou a následně si koupit jejich kontakt.

#### Metoda přímého oslovení vyhlédnutého jedince

Je vhodná především při získávání pracovníků na vyšších pozicích nebo na funkcích vyžadujících vysokou odbornost. Není to však pravidlem, oslovení pracovníka může být provedeno i na nižších pozicích, pokud dotyčný ve svém oboru opravdu vyniká. Nemusí to být pouze nějaký schopný manager, ale může to být i špičkový účetní.

Pro tuto metodu je třeba pracovníka, který potenciální zaměstnance vytipuje a přesvědčí je o tom, že společnost Schenker je lepší zaměstnavatel, než ten stávající. I takový zaměstnanec musí mít speciální znalosti pro vykonávání tohoto druhu práce, které může získat dlouhodobou praxí či školením. Může to být jeden z personalistů, který vykonává běžnou práci personalisty, a když je potřeba vyhledat vhodného pracovníka, věnuje se této činnosti. Vyhledávání vhodného pracovníka může personalistovi zabrat i jeden celý měsíc.

#### Vývěsky a billboardy

Vývěsky jsou variantou firemního intranetu, který společnost využívá. Je tedy zbytečné, aby byla vývěska umístěna v areálu společnosti. Je však možné vývěsku také umístit mimo organizaci, kam má přístup kdokoliv a to v tom případě, že má společnost zájem, aby se o pracovní nabídce dozvěděli i potenciální pracovníci mimo organizaci.

Formou vývěsky může být i poutač (billboard), který splní funkci upoutání pozornosti a odkáže zájemce na místo, kde získá více informací. Na rozdíl od vývěsky má totiž za úkol upoutat pozornost a tak má omezené informace.

Je vhodné pronajmout reklamní plochu billboardu na dobu jednoho měsíce u nejfrekventovanější silnice ve městě, pro oblast, pro kterou je pracovník vyhledáván. Billboard upoutá pozornost uchazečů a odkáže na internetové stránky společnosti, kde se zájemce dočte více informací. Jako příklad je vybráno město Pardubice. Pronájem plochy se uskuteční na ulici Hradecká u zastávky MHD, Univerzita Pardubice. Tato metoda bude použita, bude-li společnost hledat zaměstnance pro těžko obsaditelnou pozici.

#### Propagační materiál

Pokud má společnost zájem oslovit širokou veřejnost, jsou vhodnou metodou letáky, které jsou vkládány do poštovních schránek. Pro tuto metodu je třeba najmout pracovníka, nebo alespoň brigádníka, který letáky do poštovních schránek roznese. Letáky se nemusí roznášet jen do soukromých poštovních schránek, ale mohou být také rozdávány na veřejných místech nebo akcích a vylepeny v MHD.

Pokud člověk, který obdrží tento propagační materiál, nemá zájem o práci ve společnosti, alespoň se dozví, že společnost Schenker existuje, což je další způsob, jak se společnost dostane do povědomí veřejnosti.

Navrhuje se natisknout 50 000 ks letáčků velikosti A5 a 100 ks velikosti A4. Tisk bude proveden na recyklovaný bílý papír, aby byla co nejméně zatížena příroda. Letáky budou barevné, aby upoutaly pozornost. Větší letáky, budou vylepeny ve vozech MHD a na zastávkách po dobu tří týdnů, letáčky A5 budou vkládány do poštovních schránek obyvatel a rozdávány na frekventovaných místech města jako je například náměstí. Roznos do schránek a rozdávání letáků obstarají brigádníci na tuto činnost speciálně najatí. Pracovníků bude 15 a budou pracovat 5 dnů, 4 hodiny denně.

#### Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Další metodou, která může přilákat uchazeče je inzerce ve sdělovacích prostředcích. V případě odborných pracovních pozic je nejlepší obrátit se na odborné sdělovací prostředky, jejichž prostřednictvím se inzerát dostane pouze k těm, kteří jsou vhodní uchazeči o tuto pozici. Těmito prostředky mohou být například měsíčník Logistika nebo Dopravní noviny.

Doporučuje se v obou zmíněných tiskovinách uveřejnit inzerát velikosti 1/8 strany v jednom vydání.

Pokud se jedná o pracovní místa, která nevyžadují speciální odbornost, je zbytečné využívat odborná periodika. Lepší je oslovit uchazeče z okolí pobočky, která má volné pracovní místo, a to pomocí místních sdělovacích prostředků. Například Deníky, Hospodářské noviny, MF Dnes apod. Jelikož se ceny služeb odvíjí i od zvoleného území, jako příklad bude uvedena inzerce v Pardubickém kraji.

Inzerát bude otisknut v každém čísle výše zmíněných deníků po dobu dvou týdnů. V Deníku a MF Dnes bude velikost inzerce 5 cm v jednom sloupci. V hospodářských novinách bude inzerce zařazena do části Kariéra&Management a velikost nabídky bude 141 x 101 mm.

Jelikož se jedná o celorepublikovou společnost, je vhodné oslovit například také rádia a to jak pro pozice odborné, tak i ty méně odborné. Rádia, která vysílají po celé České republice, jsou například Impuls, Frekvence 1 nebo Evropa 2. Poslední zmíněnou stanici poslouchají převážně studující a absolventi škol, proto je vhodné ji zvolit v případě, že společnost požaduje mladší kolektiv.

Může se zdát, že je zbytečné vysílat nabídku pracovního místa v celé republice, když je pravděpodobné, že se stejně přihlásí jen uchazeči z okolí pobočky, pro kterou je pracovní pozice vypisována. Ale i celorepubliková rádia jsou rozdělena na několik vysílacích území a je tedy možné objednat si inzerci jen v určitém místě. Další variantou jsou regionální rádia jako například pro Pardubický kraj Český Rozhlas PARDUBICE nebo pro okolí Prahy rádio CITY apod.

Pro každé z výše uvedených rádií bude namluven spot o délce 30 vteřin a bude vysílán 5x denně po dobu dvou týdnů v časovém pásmu od 15 do 18 hod. Jako příklad regionálního rádia byl opět vybrán Pardubický kraj.

#### Spolupráce s úřady práce

Metoda spolupráce s pracovními úřady může mít tu nevýhodu, že úřad posílá na pohovor i účastníky, kteří se na pracovní pozici vůbec nehodí. Je tedy problém, že společnost je musí často odmítnout a tím si kazí své jméno. Další nevýhodou je to, že pokud se zájemce přijde ucházet o práci, personální pracovník, či pracovníci, se mu musí věnovat, i když je společnost nepřijme. Při velkém počtu uchazečů může dojít k přehlédnutí jejich



odborné kvalifikace či jiné důležité informace. Je proto nutné, aby společnost přesně a konkrétně specifikovala požadavky na daného pracovníka, aby nedocházelo k těmto situacím. Výhodou této metody může být to, že se o pracovní pozici dozvídají i uchazeči, kteří společnost neznají a proto je nenapadne hledat například na internetu, zda je ve společnosti volné pracovní místo. Velkou výhodou je to, že úřad práce je první místo, které navštěvují nezaměstnaní a proto by bylo vhodné zprostředkování volných pozic maximálně využít.

Přípravení podkladů pro úřad práce zabere personalistovi zhruba jednu hodinu pracovní doby. Důkladná příprava a specifikace požadavků jsou důležité, aby nedocházelo k výše zmíněnému problému, kdy úřad práce nabízí volnou pozici nevhodným zájemcům.

#### Uchazeč se nabídne sám

Tuto metodu společnost nevyužívá. Také z tohoto důvodu byl prováděn výše zmíněný průzkum. Uvedená forma získávání zaměstnanců není zřejmě využívána z toho důvodu, že většina obyvatel České republiky neví, že společnost jako je Schenker spol. s r. o. na našem území figuruje.

Pokud chce společnost Schenker, spol. s r. o. tuto metodu využívat, musí se nejdříve dostat do povědomí veřejnosti, protože když potenciální zaměstnanci nevědí, že společnost existuje, nemohou se o práci v ní ucházet. Způsobů, jak se do povědomí veřejnosti dostat je hned několik. Například pomocí sociálních sítí, spolupráce s vysokými a středními školami, reklamními předměty, pořádání různých akcí (např. den dětí, den otevřených dveří apod.), sponzorství různých akcí či charity a další.

Na sociálních sítích jako je např. Facebook společnost může zveřejňovat různé aktuality, akce, úspěchy, informace o volných pracovních místech a jiné. V podstatě to samé, jako zveřejňuje na svých internetových stránkách, jen se veškeré informace uživatel dozví aktuálně na jednom místě, aniž by je vyhledával. Jak bude společnost získávat své „fanoušky“, budou se rozšiřovat informace dále k jejich přátelům a tak poroste okruh lidí, kteří se o společnost Schenker zajímají. Společnost si také může na sociální síti zvolit možnost větší propagace své stránky, kdy se ostatním uživatelům objeví v pravé části obrazovky reklama odkazující na facebookový profil společnosti.

Podobným způsobem, kdy jsou informace uživatelům zobrazovány, aniž by je vyhledával, jsou také reklamy na různých internetových stránkách – tzv. bannery, pay per click apod.

Navrhuje se, aby propagace na facebookových stránkách byla zobrazována hlavně v době, kdy společnost hledá nové zaměstnance, aby se o této nabídce dozvědělo co nejvíce lidí. Během sedmi dnů propagace se může o nabídce dozvědět až 1 225 lidí a to je dostatečný počet pro to, aby se přihlásilo alespoň 10 uchazečů, kteří budou předvybráni pro výběrové řízení.

Spolupráce se školami, ať už vysokými nebo středními, je myšlena tak, že vybraný zaměstnanec připraví a odprezentuje například přednášku k určitému tématu z praxe. Studenti tak získají informace jak o společnosti, tak se dozvědí, jak probíraná teorie funguje v praxi. Přínos je na obou stranách – společnost si buduje dobré jméno a dává o sobě vědět, studenti se dozvědí něco nového a zpestří se jim studijní plán něčím novým a zajímavým. Další, podobný způsob spolupráce se školami jsou exkurze pro studenty přímo na nejbližší pobočce.

Příprava prezentace pro studenty obnáší především čas pracovníka, který je tímto úkolem pověřen. Čas na přípravu zabere alespoň 3 hodiny, dále je nutné započítat cestu do místa školy a čas strávený odprezentováním, což jsou další zhruba 2 hodiny.

Zajímavou propagací pro společnost a zároveň příjemnou pro studenty je možnost získání stipendia. Studenti mají motivaci a Schenker opět získá o něco lepší jméno a prezentuje se jako firma, které záleží na vzdělání budoucí generace. Variantou této formy spolupráce s vysokými školami mohou být také studentské soutěže vědeckých prací.

Tyto studentské práce se mohou týkat například inovace ve společnosti. Pokud je nutné vylepšit nebo navrhnout zcela nový postup nějaké práce, je vhodné využít právě studenty. Mladí lidé z nezaujatého prostředí mají často přínosné nápady právě proto, že nejsou seznámeni s tím, jak to dosud ve společnosti funguje.

Vedoucí pracovník úseku, pro který je inovace potřeba, sepíše přesné zadání pro studenty a poté vybere nejlepší návrh. Autor výtěžné práce obdrží finanční odměnu ve výši 3 000,- Kč. Zaměstnanec, který bude mít výběr na starost, dostane za práci nad rámec jeho pracovních povinností příplatek ve výši 10 % jeho průměrného výdělku. Výběr nejlepšího návrhu může zaměstnanci zabrat až 8 hodin pracovní doby.

### 3.2.2 *Výběr zaměstnanců*

Prvním krokem výběru zaměstnanců je posouzení všech obdržených životopisů a průvodních dopisů, které může provést buď personální oddělení, nebo přímý nadřízený potenciálního pracovníka. Prostudováním těchto dokumentů je možné eliminovat nevhodné uchazeče, kteří buď nemají vhodné vzdělání, nebo se jakýmkoliv jiným způsobem na první pohled na pracovní pozici nehodí. Je vhodné, aby byli tito uchazeči vyrozuměni telefonicky, nebo e-mailem, že společnost o jejich nabídce nemá zájem.

Ostatní, předvybrané, uchazeče pozve personální oddělení na výběrový pohovor. Je vhodné pozvat každého uchazeče zvlášť, na jinou hodinu. Pokud společnost vyhlásí výběrový pohovor pro všechny uchazeče na stejný čas, je to pro uchazeče nepříjemné, protože musí dlouho čekat, než na ně přijde řada. Pozvat si všechny najednou je vhodné v případě, kdyby se společnost rozhodla pojmout výběrové řízení formou skupinového pohovoru.

Jelikož výběr zaměstnanců není jen o tom, že společnost si vybírá pracovníka, ale také uchazeč se rozhoduje, zda je uzavření pracovního poměru pro něj výhodné, je nejvhodnější formou pohovoru tzv. 1+1. Je důležité, aby se uchazeč cítil uvolněně a nebyl na něj vytvářen jakýsi tlak, jak by se zdálo například u pohovoru před komisí. Je vhodné, aby výběrové řízení vedl budoucí přímý nadřízený, protože nejlépe ví, jaké znalosti, dovednosti a osobní předpoklady by jeho potenciální podřízený měl mít. Pokud bude nutné, aby uchazeč diskutoval také s vyšším nadřízeným či personalistou, je vhodné, použít při výběrovém řízení několik pohovorů 1+1 za sebou.

Jak již bylo uvedeno, také uchazeč si vybírá, zda do společnosti nastoupí a proto je žádoucí, aby u pohovoru dostal příležitost také položit několik dotazů posuzovateli, pokud o to bude mít zájem. Eliminuje se tak pocit, že pohovor působí jako výslech. Pro obě strany je dobré, když výběrové řízení probíhá v přátelském duchu a atmosféra je uvolněná.

Je zbytečné, aby uchazeč vypňoval osobní dotazník, ve kterém by stejně uvedl totožné informace, jako v již poskytnutém životopisu. Posuzovatel si může informace kdykoliv dohledat a v případě jakýchkoliv nejasností se doptat uchazeče osobně. Pokud je nezbytné, aby se uchazeč orientoval v práci na počítači, nebo měl jazykové znalosti na určité úrovni, je vhodné použít test, který ověří, zda je úroveň znalostí zájemce dostačující pro vykonávání práce na dané pozici.

Předpokládá se, že výběrovému řízení bude věnován celý jeden pracovní den. Čas věnovaný každému uchazeči se odhaduje asi na jednu hodinu. Při počtu 10 zájemců pozvaných na pohovor je tedy celkový čas 10 hodin.

Všichni uchazeči budou vyrozuměni o výsledcích výběrového řízení a to i v případě, že nebyli vybráni.

### **3.3 Interní personální marketing ve společnosti Schenker spol. s r. o.**

V této kapitole jsou popsány návrhy, jak pomocí personálních činností může společnost přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců a tím i ke kvalitě jejich odvedené práce a pověsti společnosti jako zaměstnavatele.

#### **3.3.1 Hodnocení zaměstnanců**

Za nejdůležitější činnost interního marketingu se považuje hodnocení zaměstnanců. Pro zaměstnance je důležité dostávat zpětnou vazbu na odvedenou práci, a proto musí společnost dbát na to, aby tomu tak bylo co nejčastěji.

Pro pracovníky je dobré, když dostávají zpětnou vazbu minimálně jednou za měsíc. Přímý nadřízený svolá informační schůzku, kde podřízeným poskytne zpětnou vazbu, jak v uplynulém měsíci plnili plán a jak je spokojen s jejich prací. Zaměstnanci tak vědí, jak je s nimi nadřízený spokojen a zda pracují správně a efektivně. Může to být také zdroj motivace, ale ne ve smyslu soutěže mezi pracovníky, aby na pracovišti nevznikla zbytečná rivalita.

Předpokládá se, že každá informační schůzka trvá zhruba 30 minut, během kterých nemohou pracovníci vykonávat svoji běžnou práci. Pro vedoucího pracovníka je tato doba delší, protože si musí připravit podklady pro schůzku. Jeho „objetovaný“ čas je tedy zhruba o hodinu delší.

Pro hodnocení vedoucích pracovníků či manažerů je vhodné použít grafické nebo číselné stupnice, kdy pracovníci názorně vidí efektivitu práce či plnění norem. Pro dělníky je takové hodnocení nepraktické. Mnohem více ocení slovní hodnocení, kdy se od nadřízeného dozvědí, co dělají dobře, co špatně a kde se zlepšit.

Příprava porady pro výše postavené pracovníky zabere vedoucímu porady mnohem více času než porady pro dělníky. Musí si nejen připravit podklady pro radu, ale vytvořit výše zmíněné grafy, číselné stupnice, prezentační materiály a jiné podkladové materiály. Taková příprava může zabrat i dvě hodiny pracovní doby. Také čas vyhrazený pro radu se těmito vizuálními

pomůckami prodlouží a místo 30 minut, jako je tomu u dělníků, může porada trvat i hodinu. Celkový čas vedoucího porady strávený nad touto činností jsou tedy i tři hodiny.

Když si každý nadřízený svolá poradu nebo informační schůzku se svými podřízenými, mohou se informace dostat od nejvyšší úrovně managementu až k dělníkům. Stejně tak případné připomínky řadových pracovníků směrem „nahoru“ k vedení firmy. Pokud si to vážnost situace žádá, není od věci, aby manažer navštívil i nižší úroveň, než jsou jeho přímí podřízení a sdělil jim informace sám, popřípadě si vyslechl jejich názory, připomínky a stížnosti.

### **3.3.2 Odměňování zaměstnanců**

Neméně důležitá činnost interního marketingu je také odměňování pracovníků. Především dělníci ocení, když za svoji snahu dostanou odpovídající ohodnocení. Naopak manažerské pozice více ocení různé benefity.

Nejvhodnější stanovení základní mzdy pro dělníky je úkolová mzda, kdy se zaměstnanec snaží splnit normy, které mu byly stanoveny a má tak přiměřenou motivaci. U dělnických pozic, kde nelze práci hodnotit kvantitativně, je vhodné stanovit mzdu hodinovou. U manažerů bývá často flexibilní pracovní doba a jejich práce se nedá kvantitativně vyčíslit a proto je pro ně nejvhodnější tarifní mzda.

Je běžné, že mimo základní mzdy společnost motivuje zaměstnance odměnami, prémie a benefity. Pracovníci jistě uvítají tzv. sick days, kdy zaměstnavatel poskytuje většinou tři až pět dnů volna (není však zákonem stanoveno), které si může zaměstnanec vybrat například, když je nemocný, ale nechce nastoupit do pracovní neschopnosti. Dosud společnost nabízí dva dny, návrh je tedy rozšířit benefit alespoň o dva dny. Dalším, populárním benefitem, který jistě pracovníci uvítají je příspěvek na dovolenou ve výši 3 500,- Kč za rok. Benefit je možné získat po uplynutí zkušební doby a po předložení faktury za dovolenou na účetní oddělení pobočky. Částka bude proplacena přímo uhrazením části faktury, zbytek si zaměstnanec hradí sám.

Mezi složkami mzdy by také neměly chybět odměny za nadprůměrné pracovní úsilí. Například pokud zaměstnanec plní normu na více než 100 %, za každé procento vykonané práce nad normu stanovenou společností je vhodné ohodnotit zaměstnance jedním procentem jeho průměrné mzdy navíc. Pokud přijde s nějakým užitečným nápadem, který zlepšil efektivitu, dostane zaměstnanec finanční odměnu stejně jako studenti, kteří v rámci soutěže

také navrhují inovace. Tyto odměny motivují zaměstnance k lepším výkonům a společnost poskytnutím finanční odměny vyjádří zaměstnanci, že si ho váží.

### ***3.3.3 Adaptace a vzdělávání zaměstnanců***

Další činností spadající do interního personálního marketingu je adaptace nových zaměstnanců do kolektivu. Do procesu adaptace se však řadí také vzdělávání. Společnost musí dbát na to, aby se noví zaměstnanci začlenili co nejrychleji a co nejsnadněji.

Neodmyslitelnou součástí adaptace jsou samozřejmě školení, která musí zaměstnanci absolvovat téměř v každé společnosti. Je nutné, aby byli seznámeni s bezpečností na pracovišti, plány požární ochrany atd. Tato školení jsou prováděna elektronicky, takže není zapotřebí žádného školitele. Seznámení s nutnými informacemi bezpečnosti zabere novému pracovníkovi asi dvě hodiny pracovní doby. Pro správné začlenění nového zaměstnance je však mnohem důležitější, aby byl seznámen s kolektivem, ve kterém bude pracovat a hlavně aby se důkladně seznámil se svými pracovními povinnostmi – s kým bude spolupracovat, na čí práci je závislá ta jeho a také čí práce je závislá na pracovních povinnostech nově obsazené pozice. To vše je důležité pro to, aby nový pracovník správně vykonával své povinnosti. Se všemi těmito důležitými informacemi seznamuje nového pracovníka jeho přímý nadřízený. Předpokládá se, že takové „osobní školení“ probíhá hned po nástupu a zabere celou pracovní směnu.

S kvalitní a správně vykonávanou prací je spojeno také již zmíněné vzdělávání. K tomu, aby zaměstnanec pracoval efektivně, musí projít speciálním školením, které se zaměřuje přímo na jeho pracovní povinnosti. Odborná kvalifikace, se kterou zaměstnanec již přichází, často nemusí stačit, aby správně vykonával práci na dané pozici. Proto je vhodné, aby spolupracoval například s jeho předchůdcem (pokud je to možné) nebo aby mu byl přidělen zkušený zaměstnanec - patron, který mu bude po dobu zpracování tzv. k ruce.

Spolupráce s předchůdcem je možná především v případě, kdy dosavadní zaměstnanec odchází do důchodu nebo mu ještě neskončila výpovědní lhůta. Pro společnost je dobré, že se nový pracovník snadno zaškolí, ale negativem je že vyplácí mzdu dvěma pracovníkům na jedné pozici.

Adaptovanost zaměstnance posoudí jeho přímý nadřízený a společně s patronem (který může a nemusí být stanoven) vypracuje hodnocení nového zaměstnance, na němž se mohou podílet také spolupracovníci nového zaměstnance.

### ***3.3.4 Propouštění a outplacement***

Neodmyslitelnou součástí každého pracovního poměru je také jeho ukončení. I propouštění je tedy nutné zmínit. Jedná se především o situace, kdy musí být s pracovníkem rozváznán pracovní poměr z důvodu nadbytečnosti nebo snižování stavů. V takových případech to není pro zaměstnance lehká situace a uvítají každou pomoc.

Ve společnosti Schenker funguje outplacement dobře, tudíž se navrhuje pouze zajištění psychologa pro odcházející zaměstnance, kteří se s touto situací těžko smířují. Psycholog může pracovníkovi pomoci vyrovnat se se ztrátou zaměstnání a naučit ho, jak prodat své přednosti, což využije, až se bude ucházet o novou pracovní pozici u jiné společnosti.

Psycholog může docházet do místa pracoviště propuštěného zaměstnance po dobu výpovědní lhůty, tedy na jednu hodinu za týden po dobu tří měsíců nebo může pracovník docházet do jeho ordinace ve stejné periodicitě. V obou případech probíhají sezení mimo pracovní dobu propuštěného. V rámci outplacementu hradí tato sezení společnost. Pokud si zaměstnanec přeje docházet k psychologovi častěji, hradí si sezení nad rámec stanovený společností sám.

## 4 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ PRO REALIZACI

S každou personální činností jsou spojeny náklady, které musí společnost vynaložit, aby činnost splnila svůj účel a přinesla očekávané přínosy. V následující kapitole jsou porovnány náklady a přínosy návrhů a doporučení pro realizaci.

### 4.1 Ekonomické zhodnocení návrhů externího personálního marketingu

#### Vytvoření personálního marketingového mixu pro každou pozici

Tabulka 5: Náklady a přínosy vytvoření personálních marketingových mixů

<b>Náklady</b>	
144 pracovních hodin (144 x superhrubá mzda na jednu hodinu)	35 100,- Kč
<b>Přínosy</b>	
Přehled požadavků na každou pracovní pozici	
Ucelené informace o každé pozici	
Nový pohled na řízení lidských zdrojů	
Konkurenční výhoda v oblasti řízení lidských zdrojů	

Zdroj: autor

Návrh vytvoření personálního marketingového mixu pro všech 144 pracovních pozic, které společnost nabízí, má pouze jeden náklad, a to čas věnovaný jeho vytvoření. Je to však jednorázová investice, která se v budoucnu vrátí ušetřením času pro specifikaci požadavků na jednotlivé pozice. Doporučuje se tedy její realizace.

#### Pracovní portály

Tabulka 6: Náklady a přínosy inzerce na pracovních portálech

<b>Náklady</b>	
Zveřejnění inzerátu na portálu jobsik.cz	450,- Kč
Zveřejnění inzerátu na portálu volnamista.cz	Zdarma
Zveřejnění inzerátu na portálu monster.cz	3 150,- Kč
Zveřejnění inzerátu na portálu profesia.cz	1 800,- Kč
Cena jednoho kontaktu na portálu profesia.cz	35,- Kč
<b>Přínosy</b>	
Oslovení vytipovaných uchazečů	
Přesná specifikace požadavků na uchazeče	
Propagace společnosti	

Zdroj: autor



Z výše uvedených pracovních portálů je nejdražší monster.cz a z tohoto důvodu se nedoporučuje jej použít jako doplňující možnost ke stávajícím jobs.cz a práce.cz. Naopak nejlevnější se ukázal portál volnamista.cz. Vzhledem k tomu, že umístění inzerátu nabízí zdarma, je pravděpodobné, že nepatří mezi nejnavštěvovanější pracovní portály. Není však nežádoucí, aby jej společnost nevyužila. Umístěním informací o volné pracovní pozici na tomto webu společnost nijak netratí.

Pokud chce společnost využívat pracovního portálu pouze k inzerci volného místa, doporučuje se jako třetí portál webová stránka jobsik.cz. Pokud by však společnost využila i možnost „kupování kontaktů“, kdy si vybere v databázi životopisů vhodného uchazeče a následně si za poplatek koupí jeho kontakt, je vhodnější zvolit portál profesia.cz.

#### Metoda přímého oslovení vyhlédnutého jedince

Tabulka 7: Náklady a přínosy přímého oslovení vyhlédnutého jedince

<b>Náklady</b>	
Čas strávený vyhledáváním vhodného pracovníka (superhrubá mzda pracovníka za jeden měsíc)	49 950,- Kč
<b>Přínosy</b>	
Oslovení uchazeče, který se přímo hodí na pracovní pozici	
Získání odborníka pro danou pozici	

Zdroj: autor

Metoda oslovení vyhlédnutého jedince je velice náročná na čas a schopnosti pracovníka, který tuto činnost provádí. Doporučuje se tedy, aby byla tato činnost vykonávána pouze v případech, kdy je opravdu nutné dosadit na volné pracovní místo odborníka v daném oboru.

#### Vývěsky a billboardy

Tabulka 8: Náklady a přínosy inzerce na billboardu

<b>Náklady</b>	
Výroba billboardu	650,- Kč
Pronájem plochy	6 000,- Kč
<b>Přínosy</b>	
Upoutání pozornosti mnoha lidí	
Vzhledem k umístění billboardu upoutání pozornosti studentů univerzity	
Reklama, které si může všimnout nejen uchazeč, ale i nový pracovní partner či zákazník	

Zdroj: autor

V případě umístění inzerátu o volné pracovní pozici na billboard, jak již bylo uvedeno výše v textu, je velkou výhodou to, že reklamu může vidět kdokoliv, ne jen uchazeči o práci.

Neplní tedy jen funkci inzerce o volném pracovním místě, ale i jako reklama pro společnost. Z finančních důvodů se doporučuje realizovat tuto možnost jen v případě, kdy je potřeba najít pracovníka na těžko obsaditelnou pozici.

### Propagační materiály (letáky)

Tabulka 9: Náklady a přínosy inzerce pomocí propagačních materiálů

<b>Náklady</b>	
Tisk letáků velikosti A4	770,- Kč
Tisk letáků velikosti A5	15 780,- Kč
Pronájem plochy v MHD a na zastávkách	3 250,- Kč
Mzda brigádníků (15 osob, každý 20 hod., 50 Kč/hod. + odvody pojišťovnam)	20 250,- Kč
<b>Přínosy</b>	
Oslovení široké veřejnosti	
Rozšíření povědomí o veřejnosti	
Možné získání nových zákazníků či pracovních partnerů	

Zdroj: autor

Inzerce pomocí propagačních materiálů je vhodné použít v případě, kdy společnost otevře novou pobočku a bude potřebovat přijmout několik pracovníků najednou. Nejvhodnější je realizovat tuto metodu pro nižší pracovní pozice – dělníky. Letáky mají tu výhodu, že osloví širokou veřejnost v daném městě. Díky tomu, že budou letáky vkládány do poštovních schránek, rozdávány na veřejných místech a navíc ještě vyvěšeny v MHD, je jen malá pravděpodobnost, že se někdo o volných pracovních místech ve společnosti nedozví.

### Inzerce v tisku

Tabulka 10: Náklady a přínosy inzerce v tisku

<b>Náklady</b>	
Zveřejnění inzerátu v měsíčníku Logistika	11 500,- Kč
Zveřejnění inzerátu v Dopravních novinách	14 500,- Kč
Zveřejnění inzerátu v Deníku	16 500,- Kč
Zveřejnění inzerátu v MF Dnes	6 000,- Kč
Zveřejnění inzerátu v Hospodářských novinách	42 540,- Kč
<b>Přínosy</b>	
K inzerátu v MF Dnes 14 dnů inzerce na portálu jobdnes.cz zdarma	
Oslovení široké veřejnosti	

Zdroj: autor

Pro inzerce volného pracovního místa na odborné pozice se doporučuje využít měsíčník Logistika. Je to levnější varianta než Dopravní noviny a navíc je to časopis týkající se přímo oboru, ve kterém se společnost Schenker pohybuje. Pro ostatní pozice se doporučuje

využít Deník pro daný region. Inzerce v tomto periodiku je sice dražší, než v MF Dnes, ale předpokládá se, že pomocí Deníku se inzerát rozšíří více díky vyššímu počtu čtenářů.

### Inzerce v rádiu

Tabulka 11: Náklady a přínosy inzerce v rádiu

<b>Náklady</b>	
Inzerce v rádiu Impuls	1 400 000,- Kč
Inzerce v rádiu Frekvence 1	1 290 000,- Kč
Inzerce v rádiu Evropa 2	1 148 000,- Kč
Inzerce v rádiu Český Rozhlas Pardubice	16 800,- Kč
<b>Přínosy</b>	
Oslovení široké veřejnosti	
Reklama pro společnost	
Oslovení budoucích zákazníků či obchodních partnerů	

Zdroj: autor

Nabídka pracovní pozice v rádiu se ukázala jako velice drahá a proto se nedoporučuje její realizace. Inzerce v regionálním rádiu není sice tak finančně nákladná jako celoplošně vysílající rádia, ale její posluchovost není příliš vysoká.

### Spolupráce s ÚP

Tabulka 12: Náklady a přínosy spolupráce s ÚP

<b>Náklady</b>	
Příprava podkladů pro ÚP (superhrubá mzda na jednu hodinu)	245,- Kč
<b>Přínosy</b>	
Předvýběr uchazečů ze strany ÚP	
Možnost získání dotace na nové zaměstnance	

Zdroj: autor

Spolupráce s úřady práce se doporučuje jak v případě nabídky pracovní pozice pro nižší funkce, tak pro odborné pozice. Pravděpodobnější je získání zaměstnanců na nižších pozicích, ale není vyloučeno ani získání kvalitního odborníka či manažera.

### Reklama na sociální síti

Tabulka 13: Náklady a přínosy reklamy na sociální síti

<b>Náklady</b>	
Propagace na Facebooku	3 130,- Kč
<b>Přínosy</b>	
Oslovení široké veřejnosti	
Reklama pro společnost	
Šíření informací nejen o volných pracovních místech	
Vylepšování image společnosti	

Zdroj: autor

V dnešní době používá sociální sítě většina obyvatel republiky a tak se jedná o dobrou investici do vylepšování image společnosti. Společnost může na sociální síti zveřejňovat veškeré informace o společnosti, a pokud bude zrovna hledat nové zaměstnance, je to ideální cesta, jak co nejrychleji informovat potenciální uchazeče o volných místech.

### Spolupráce se školami

Tabulka 14: Náklady a přínosy spolupráce se školami

<b>Náklady</b>	
Čas pracovníka na přípravu prezentace (3 x superhrubá mzda na jednu hodinu)	610,- Kč
Čas pracovníka na odprezentování (2 x superhrubá mzda na jednu hodinu)	405,- Kč
Odměna pro studenta s nejlepší prací	3 000,- Kč
Čas pracovníka na zadání a vyhodnocení prací (8 x superhrubá mzda na jednu hodinu)	1 620,- Kč
Příplatek pro pracovníka	2 700,- Kč
<b>Přínosy</b>	
Prezentace společnosti potenciálním uchazečům o práci	
Vylepšení image společnosti	
Šíření povědomí o společnosti	

Zdroj: autor

Návrh spolupráce se školami se doporučuje realizovat jako rozšíření povědomí o společnosti. Navíc studenti jistě ocení příležitost návrhu nějaké inovace pro tak velkou společnost jako je Schenker a jistě se rádi zapojí do soutěží, kde mohou získat finanční odměnu.

## **4.2 Ekonomické zhodnocení návrhů interního personálního marketingu**

### Hodnocení zaměstnanců

Tabulka 15: Náklady a přínosy spojené s hodnocením zaměstnanců

<b>Náklady</b>	
Čas pracovníka připravujícího informační schůzku pro dělníky (superhrubá mzda na jednu hodinu)	270,- Kč
Čas dělníka na poradě (0,5 x superhrubá mzda na jednu hodinu)	70,- Kč
Čas pracovníka připravujícího poradě pro manažery (2 x superhrubá mzda na jednu hodinu)	490,- Kč
Čas pracovníka na poradě (superhrubá mzda na jednu hodinu)	245,- Kč
<b>Přínosy</b>	
Motivace pro zaměstnance	
Každý zaměstnanec ví, co dělá dobře a kde se zlepšit	
Informovanost zaměstnanců	

Zdroj: autor

Náklady na hodnocení zaměstnanců jsou zanedbatelné v porovnání s možností vyšší výkonnosti pracovníků. Častější seznámení pracovníků s daty, jak si vedou v plnění norem a kde se zlepšit jistě povede ke včasnému odbourání chyb a tím ke zvýšení výkonnosti.

### Odměňování zaměstnanců

Tabulka 16: Náklady a přínosy spojené s odměňováním zaměstnanců

<b>Náklady</b>	
Příspěvek na dovolenou pro zaměstnance	3 500,- Kč
Poskytování sick days – dva dny (dle pracovní pozice)	2 360,- až 5 075,- Kč
Odměna za inovaci	3 000,- Kč
1 % průměrné mzdy za každé 1 % nad rámec normy	170,- Kč
<b>Přínosy</b>	
Spokojenost zaměstnanců	
Motivace k plnění norem	
Dobrá pověst společnosti jako zaměstnavatele	

Zdroj: autor

Návrhy týkající se benefitů pro zaměstnance mohou přispět k vyšší pracovní morálce. Musí se však nastavit správné podmínky pro jejich udělování. Pokud budou mít pracovníci pocit, že benefity získají automaticky, může mít tato odměna kontraproduktivní účinek. V případě odměny za plnění normy nad 100 % je důležité vyvarovat se neustálému zvyšování normem, které může dospět až do fáze, kdy jejich plnění bude velice obtížné.

### Adaptace a vzdělávání zaměstnanců

Tabulka 17: Náklady a přínosy spojené s adaptací a vzděláváním zaměstnanců

<b>Náklady</b>	
Školení BOZP a PO (dle pracovní pozice – 2 x superhrubá mzda na jednu hodinu)	270,- až 490,- Kč
Provedení nového pracovníka po pracovišti a seznámení s jeho povinnostmi (dle pracovní pozice - 8 x superhrubá mzda na jednu hodinu)	1 080,- až 1 940,- Kč
Plat zaškolovacího zaměstnance (dle pracovní pozice – superhrubá mzda na jeden měsíc)	22 950,- až 49 950,-Kč
<b>Přínosy</b>	
Rychlé začlenění se nového pracovníka	
Získání pracovních návyků od zkušenějších zaměstnanců	

Zdroj: autor

Realizace návrhů týkajících se adaptace zaměstnanců je výhodná, protože pokud společnost bude věnovat dostatečnou pozornost začlenění nového zaměstnance do kolektivu, odrazí se tato snaha v budoucí práci zaměstnance. Čím lépe se pracovník adaptuje a naučí se všechny potřebné pracovní postupy, tím lépe bude v budoucnu pracovat.

## Outplacement

Tabulka 18: Náklady a přínosy spojené s outplacementem

<b>Náklady</b>	
Konzultace s psychologem	6 000,- Kč
<b>Přínosy</b>	
Jednodušší smíření se propuštěného zaměstnance s nastalou situací	

Zdroj: autor

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3, outplacement funguje ve společnosti dobře a jediným návrhem bylo využití služeb psychologa pro propuštěné zaměstnance. Bylo navrženo, aby pracovník docházel na sezení jednu hodinu týdně po dobu tří měsíců. Realizace tohoto návrhu se doporučuje, avšak je nutné, aby společnost zhodnotila, zda může uvolnit finanční prostředky pro každého propuštěného pracovníka na tato sezení.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo navrhnout inovace v oblastech interního a externího personálního marketingu společnosti Schenker spol. s r. o., ekonomicky je vyhodnotit a doporučit k realizaci ty, které budou pro společnost výhodné.

Jedním z dílčích cílů bylo také navrhnout postupy, které by vedly ke zvýšení povědomí o společnosti mezi širokou veřejností. Aby bylo zjištěno, jak si v této oblasti společnost stojí, byl proveden průzkum mezi občany České republiky. Z šetření vyplynulo, že více jak 60 % respondentů neví, že společnost Schenker na českém trhu figuruje. Důvodem takových výsledků je bez pochyby to, že společnost neposkytuje služby jednotlivcům, ale funguje na principu B2B.

V rámci externího personálního marketingu bylo navrženo několik postupů, jak zaujmout co nejvíce uchazečů o práci a současně vytvořit společnosti takovou reklamu, aby veřejnost registrovala existenci společnosti. Jako doplnění stávajících činností, které společnost využívá, byla mimo jiné navržena inzerce v tisku, v rádiu, na billboardech, inzerce pomocí propagačních materiálů (letáků), spolupráce se školami, propagace na sociální síti či spolupráce s úřady práce.

Inovace činností interního personálního marketingu byly navrženy tak, aby byly pracovníci co nejvíce spokojeni ve společnosti a zabránilo se tak vysoké fluktuaci zaměstnanců. Mezi návrhy patří zvýšení periodicity hodnocení zaměstnanců jejich přímými nadřízenými, rozšíření systému benefitů, zavedení odměn pro pracovníky, kteří plní normu nad 100 % nebo navrhnou společnosti přínosnou inovaci či přidělení služebně staršího mentora novému pracovníkovi.

Po ekonomickém zhodnocení všech návrhů byly doporučeny k realizaci všechny, mimo inzercí volných pracovních míst v rádiu. Tento návrh nebyl doporučen z finančních důvodů – náklady jsou příliš vysoké a přínosy nemají takovou hodnotu, aby byla tato inzercí výhodná. V rámci inzercí v tisku a pracovních portálů, bylo v návrhu uvedeno několik možností, ze kterých byla vždy vybrána jedna.

Společnost má již v současné době kvalitní systém personálních činností, je tedy pouze na uvážení vedení firmy, zda bude chtít vytvořit společnosti ještě lepší jméno a realizuje návrhy této práce, či nikoliv.

## POUŽITÁ LITERATURA

- ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketingový mix v personalistice*. [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-722-6515-6.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, 350 s. ISBN 80-859-4301-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- SCHENKER spol. s r. o. *Atraktivní zaměstnavatel*. [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://schenker.cz/log-cz-cz/start/kariera/atraktivnizamestnavatel.html>
- SCHENKER spol. s r. o. *DB Schenker ve světě a v Čechách*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://schenker.cz/log-cz-cz/start/onas/profil.html>.
- SCHENKER spol. s r. o. *Historie DB Schenker*. [online]. [cit. 2014-03-16]. Dostupné z: [http://schenker.cz/log-cz-cz/start/onas/historie\\_db\\_schenker.html](http://schenker.cz/log-cz-cz/start/onas/historie_db_schenker.html).
- SCHENKER spol. s r. o. *Kariéra a profesní rozvoj*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://schenker.cz/log-cz-cz/start/kariera/vzdelavani.html>.
- SCHENKER spol. s r. o. *Příležitost pro studenty*. [online]. [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://schenker.cz/log-cz-cz/start/kariera/prostudenty.html>.
- SCHENKER spol. s r. o. *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://schenker.cz/log-cz-cz/start/onas/vypiszobchodnihorejstriku.html>
- TĚŠITELOVÁ, Helena a Tomáš MENŠÍK. *Personální marketing v praxi: Využití marketingových nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů*. [online]. [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/menseek/personalni-marketing-v-praxi#>.



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Povědomí veřejnosti o společnosti Schenker spol. s r. o.....	48
Obrázek 2: Graf zájmu veřejnosti o práci ve společnosti .....	51

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti .....	45
Tabulka 2: Povědomí o společnosti dle bydliště .....	49
Tabulka 3: Povědomí o společnosti dle věku .....	49
Tabulka 4: Povědomí o společnosti dle dosaženého vzdělání.....	50
Tabulka 5: Náklady a přínosy vytvoření personálních marketingových mixů.....	64
Tabulka 6: Náklady a přínosy inzerce na pracovních portálech.....	64
Tabulka 7: Náklady a přínosy přímého oslovení vyhlédnutého jedince .....	65
Tabulka 8: Náklady a přínosy inzerce na billboardu .....	65
Tabulka 9: Náklady a přínosy inzerce pomocí propagačních materiálů .....	66
Tabulka 10: Náklady a přínosy inzerce v tisku .....	66
Tabulka 11: Náklady a přínosy inzerce v rádiu .....	67
Tabulka 12: Náklady a přínosy spolupráce s ÚP .....	67
Tabulka 13: Náklady a přínosy reklamy na sociální síti .....	67
Tabulka 14: Náklady a přínosy spolupráce se školami .....	68
Tabulka 15: Náklady a přínosy spojené s hodnocením zaměstnanců .....	68
Tabulka 16: Náklady a přínosy spojené s odměňováním zaměstnanců .....	69
Tabulka 17: Náklady a přínosy spojené s adaptací a vzděláváním zaměstnanců.....	69
Tabulka 18: Náklady a přínosy spojené s outplacementem .....	70

## SEZNAM ZKRATEK

B2B	business-to-business
CNG	Compressed Natural Gas stlačený zemní plyn
EBIT	zisk před zdaněním a před úroky
FIS	Fédération Internationale de Ski Mezinárodní lyžařská federace
HR	human resource lidské zdroje
IQP	vzdělávací program společnosti Schenker
JAR	Jihoafrická republika
THP	technicko-hospodářský pracovník
ÚP	úřad práce