

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Personální marketing a jeho využití ve vybraném podniku

Zuzana Janatová

Bakalářská práce

2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana Janatová**
Osobní číslo: **E15536**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Personální marketing a jeho využití ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem bakalářské práce je provést analýzu externího a interního personálního marketingu v konkrétním podniku a doporučit návrhy pro zlepšení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti personálního marketingu.
 - Charakteristika analyzovaného podniku.
 - Analýza externího a interního personálního marketingu ve vybraném podniku.
 - Formulace návrhů a doporučení.
-

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

WALKER, A. J. Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.


Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Jana Školudová, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

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

V Pardubicích dne 16. 4. 2018

Zuzana Janatová

PODĚKOVÁNÍ:

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Janě Školudové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady, připomínky a ochotný přístup při zpracování této bakalářské práce. Zároveň děkuji zaměstnancům společnosti ABC, za jejich odborné poznámky, konzultace a doplňující informace k zadané problematice. Velký dík patří také celé mé rodině za jejich podporu při studiu a při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Předmětem této bakalářské práce je analýza externího a interního personálního marketingu ve společnosti ABC. Teoretická část práce se zabývá obecně personálním marketingem. V praktické části je provedena analýza stávajícího stavu podniku, která je provedena na základě řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření. V závěru jsou navržena doporučení pro zlepšení zjištěných problémů v této společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

externí a interní personální marketing, personální marketingový mix, měření účinnosti, dotazníkové šetření

TITLE

Personnel marketing and its application in the selected business

ANNOTATION

The theme of this bachelor thesis is the analysis of the external and internal personnel marketing in the company ABC. The theoretical part of the thesis deals with in general personnel marketing. In the practical part is the analysis of the actual state in the company, which is carried out on the basis of a structured interview and a questionnaire survey. And finally, are proposed the recommendations for improvement the identified problems in this company.

KEYWORDS

external and internal personnel marketing, personnel marketing mix, measurement of effectiveness, questionnaire survey

OBSAH

ÚVOD	10
1 VÝZNAM PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	12
1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V EXTERNÍM PERSONÁLNÍM MARKETINGU	15
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V INTERNÍM PERSONÁLNÍM MARKETINGU	20
2 CÍLE A CÍLOVÉ SKUPINY PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	31
3 PERSONÁLNÍ MARKETINGOVÝ MIX	33
3.1 PRACOVNÍ MÍSTO	33
3.2 MOTIVACE A ODMĚNA ZA PRÁCI	34
3.3 MÍSTO VÝKONU PRÁCE	34
3.4 PREZENTACE PRACOVNÍ NABÍDKY A FIRMY	35
4 MĚŘENÍ ÚČINNOSTI PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	36
4.1 PERSONÁLNÍ CONTROLLING	36
5 CHAREKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU	41
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	41
5.2 LIDSKÉ ZDROJE SPOLEČNOSTI.....	43
6 ANALÝZA PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	46
6.1 ROZHOVOR S PERSONÁLNÍ ŘEDITELKOU PODNIKU	46
6.2 ANALÝZA EXTERNÍHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	47
6.3 ANALÝZA INTERNÍHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	49
6.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	54
6.5 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	69
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	71
ZÁVĚR	76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
SEZNAM PŘÍLOH	81

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Nástroje personálního controllingu	37
Obrázek 2: Organizační struktura vedení společnosti	42
Obrázek 3: Vývoj počtu zaměstnanců	43
Obrázek 4: Struktura zaměstnanců v Jičíně	44
Obrázek 5: Fluktuace zaměstnanců	44
Obrázek 6: Délka zaměstnání respondentů	57
Obrázek 7: Známost společnosti	57
Obrázek 8: Důležitost kritérií při výběru zaměstnání	58
Obrázek 9: Odpovídá práce Vaším představám	59
Obrázek 10: Platové ohodnocení	61
Obrázek 11: Odměňování jako motivace k lepšímu pracovnímu výkonu	62
Obrázek 12: Informovanost o zaměstnaneckých výhodách	63
Obrázek 13: Nabídka benefitů	63
Obrázek 14: Zaměstnanecké výhody	64
Obrázek 15: Značka společnosti	66
Obrázek 16: Doporučení společnosti svým známým	67
Obrázek 17: Celková spokojenost v zaměstnání	67
Obrázek 18: Důvody ke změně zaměstnání	68
Obrázek 19: Změna zaměstnání	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu	13
Tabulka 2: Příklady výběrových kritérií a metod posuzování kandidátů	20
Tabulka 3: Odchody zaměstnanců	45
Tabulka 4: Struktura respondentů	56
Tabulka 5: Hodnocení a vzdělávání	60
Tabulka 6: Interní komunikace	66

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	A podobně
a.s.	Akciová společnost
atd.	A tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
Kč	Koruna česká
MBO	Management by Objectives (řízení pomocí cílů)
PO	Požární ochrana
THP	Technickohospodářský pracovník
tzv.	Takzvaně

ÚVOD

V dnešní době, kdy je na trhu práce nízká míra nezaměstnanosti, je pro mnoho společností velmi těžké najít a udržet si kvalifikované pracovníky. Nedostatek pracovních sil, od dělnických profesí až po management, zaznamenávají téměř všechny společnosti. Zaměstnavatelé si často nemohou mezi uchazeči vybírat a jsou rádi, že je volné pracovní místo obsazeno. Vhodným nástrojem pro přilákání, získání a udržení zaměstnanců je personální marketing, do kterého se promítají všechny personální činnosti. Každá organizace by se měla zaměřit na tuto oblast a věnovat jí určitou pozornost.

Společnost by měla široké veřejnosti dávat najevo, že existuje. Klíčová je především komunikace se širokým okolím a budování dobrého jména. Organizace musí veřejnost seznámit nejen s vykonávanými činnostmi, ale také s atmosférou ve společnosti, v čem spočívá jejich výhoda oproti konkurenci a především musí upoutat pozornost okolí něčím zajímavým a výjimečným. Uchazeči o zaměstnání si mohou vybírat práci podle jejich libosti a sami si klást požadavky, jsou si vědomi své ceny, ale i toho, že je společnosti opravdu potřebují. Pokud konkurenční společnost nabídne uchazeči lepší pracovní pozici, vyšší finanční podmínky, delší dovolenou, vybavenější pracovní prostředí, je téměř jisté, že zaměstnanec bude spíše uvažovat o této nabídce. Uchazeči chtějí pracovat v atraktivní a rozvíjející se společnosti.

Udržet si kvalitního pracovníka je zásadní pro každou organizaci, ale konkurenční boj je opravdu velký. Každá společnost by si měla uvědomit, že především pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem celé organizace, a můžou kdykoliv odejít. Z tohoto důvodu je třeba o ně dostatečně pečovat a zjišťovat jejich potřeby. Zaměstnavatel by se měl snažit vytvořit příjemné prostředí pro práci, kde by se současní pracovníci cítili dobře. Spokojený pracovník odvádí lepší výkon, doporučí společnost i svým známým a šíří její jméno v dobrém světle mezi širokou veřejnost.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu externího a interního personálního marketingu v konkrétním podniku a doporučit návrhy pro zlepšení.

Práce je rozdělena do sedmi kapitol. Začátek práce pojednává o samotném významu personálního marketingu, jeho členění a vybraných personálních činnostech. Druhá kapitola objasňuje cíle, úkoly a cílové skupiny pro personální marketing. Následující třetí kapitola představuje personální marketingový mix. Čtvrtá kapitola obsahuje měření účinnosti

personálního marketingu a detailněji popisuje personální controlling, jehož náplní je zjišťování efektivity personálních činností podniku.

Pátá kapitola se již zabývá praktickou částí bakalářské práce a zahrnuje krátké představení společnosti ABC, u které byla provedena analýza personálního marketingu. V následující šesté kapitole byl zjištěn za pomoci řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření současný stav vybraných personálních činností v podniku. V závěru práce jsou vytvořeny doporučení a návrhy, které by měly vést k lepší známosti značky a větší spokojenosti zaměstnanců.

1 VÝZNAM PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

První kapitola bakalářské práce se zabývá základními pojmy týkající se personálního marketingu. Jsou zde zahrnuty výrazy jako marketing a personální management. Dochází k definici samotného personálního marketingu a jeho porovnání s marketingem výrobků a služeb. Kapitola dále dělí personální marketing na dílčí části, které detailněji popisuje a vysvětluje.

Pojem personální marketing v sobě ukrývá tři slova. První dvě slova jsou personální management a další slovo je marketing. Význam slova marketing je v dnešní době každému jistě známý, jelikož ho slyšíme ze všech stran. Jedná o soubor nástrojů, postupů a realizací, se kterými se společnost snaží uspět na trhu a dosáhnout na něm svých cílů. Marketing se snaží o jednoduchou směnu, která má uspokojit požadavky zákazníků, ale i organizací. Podnik se snaží vyrábět výrobky, které mají pro zákazníka smysl a hodnotu. Nejprve se zaměřuje na přání a potřeby zákazníků a podle toho dále vyrábí a přizpůsobuje své výrobky. Bere ohled také na cenu, způsob prodeje, propagaci, balení, komunikaci se zákazníkem a další složky. (Foret, 2012, s. 10-12)

Přejdeme na oblast personálního managementu, která je známá také pod pojmem personální řízení. Úlohou personálního řízení je vytváření a realizace personálních strategií, nabízení rad, které přispějí organizaci ke splnění cílů prostřednictvím lidí. Lze říci, že se jedná o cílevědomé ovlivňování jednání zaměstnanců v zájmu dosažení firemního zisku. Personální útvar se zaměřuje na řízení a rozvoj lidí a dále je také zapojen do řady personálních činností: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, řízení znalostí, vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance, personální správa a mnoho dalšího. (Armstrong, 2007, s. 65) Dále se zaměřuje na vše, co je spojeno s člověkem a jeho prací v organizaci, včetně toho, čím je jeho práce v organizaci ovlivňována (Koubek, 2011, s. 15).

A nyní už přistoupíme k samotnému pojmu personální marketing, který mezi lidmi není tolik zavedený, a proto se můžeme velmi často setkat s pochybností významu tohoto slovního spojení. Personální marketing se vyčlenil z personálního managementu a vznikl jako samostatná oblast (Klimentová, 2008). Tento pojem byl poprvé zmíněn během šedesátých let v německy psané literatuře. Označoval způsob nábory pracovníků v období, kdy byl zaznamenán nedostatek pracovních sil na trhu práce. Od sedmdesátých let se tento pojem využívá i v anglosaském prostředí, kde se spíše objevuje termín HR marketing

nebo employer branding. (Bednář et al., 2013, s. 191) Pro lepší představu rozdílu mezi klasickým a personálním marketingem slouží Tab. 1.

Tabulka 1: Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu

Marketing výrobků a služeb	Personální marketing
Objekt zájmu mimo firmu: zákazník	Objekt zájmu mimo firmu i uvnitř: současní a potencionální zaměstnanci
Subjekty trhu: zákazníci, potencionální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční firmy aj.	Subjekty trhu: studenti a absolventi škol, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o práci aj.
Objekt zájmu: výrobek, služba (nebo obojí)	Objekt zájmu: potenciální (i stávající) zaměstnanci
Cíl: předvídání a uspokojování potřeb zákazníků, prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb příspěvek k podnikatelskému úspěchu firmy	Cíl: předvídání a uspokojování potřeb firmy, prostřednictvím lidí a jejich potencionálu příspěvek k podnikatelskému úspěchu firmy

Zdroj: upraveno podle (Stýblo, 2003, s. 19)

Trh práce neustále popohání personální oddělení ke změnám postupů a postojů. Jedná se především o trh specialistů, kde poptávka převyšuje nabídku. Firmy se rozrůstají, ale odborníků na trhu práce je čím dál méně. Dochází ke konkurenčnímu boji, kde se většina firem snaží o získání a především o udržení těch nejlepších. Specialisté si uvědomují svoji cenu na trhu práce a přesně vědí, co hledají a jaké požadavky musí společnost splňovat, aby se rozhodli zrovna pro ni. I po nástupu odborníka o ně musí společnost pečovat a uspokojovat jejich přání a potřeby, aby neodešli ke konkurenci. Personalisté z konkurenčních firem používají moderní technologie k hledání odborníků u jiných firem a snaží se je získat na svoji stranu tedy do své společnosti. (Bednář et al., 2013, s. 192)

Za nejužitečnější definici je považována definice podle Koubka (2015, s. 160): „*Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré*

zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“ Z této definice jsme se dozvěděli, že spokojenost pracovníků je základ pro tvorbu dobré zaměstnavatelské pověsti na trhu práce.

Podle Koubka (2015, s. 160) je také termín personální marketing často chápán jako nový název pro získávání zaměstnanců za pomoci marketingových postupů. Cílem je vyhledávání a získávání kvalitních pracovníků a snaha o jejich udržení v organizaci. Má také za úkol tvořit dobré jméno společnosti, které ovlivňuje zájem lidí pracovat v organizaci a říká jim, že společnost, pro kterou chtějí pracovat, je nejlepší volbou. Dobrá pověst organizace je vždy velmi účinný nástroj pro získávání zaměstnanců. Kocianová (2010, s. 89) má podobný přístup jako Koubek, který však ještě rozšířila o prezentaci organizace na trhu práce. Na trhu práce je velmi důležitá prezentace organizace, která obsahuje sponzoring, mediální politiku, ale také spolupráci se školami, personálními agenturami, úřady práce apod. Zaměstnavatel by se měl prezentovat jako velmi kvalitní a měl by dávat najevo, že každý jeho zaměstnanec je spokojený a pracuje pro organizaci rád. Personální marketing by se měl také zaměřovat na již zaměstnané pracovníky. Zaměstnanci, ale i budoucí uchazeči se také zajímají o systém odměňování, pracovní podmínky, možnosti osobního rozvoje, péči o zaměstnance atd.

Bednář et al. (2013, s. 192-193) vnímají pojem personální marketing následovně: *„Personální marketing aplikuje marketingový přístup a nástroje do řízení lidských zdrojů. Jeho těžiště spočívá v dlouhodobém, systematickém ovlivňování interního a externího trhu práce s cílem obsadit pracovní pozice správnými lidmi ve správný čas a následně je udržet. Dále se zaměřuje na rozvíjení a posilování dobrých vztahů organizace se stávajícími zaměstnanci, na podporu formování pracovních týmů s efektivním způsobem vedení lidí i dobrými mezilidskými vztahy a na budování dobrého jména firmy a značky zaměstnavatele na trhu práce.“*

Antošová (2005) hovoří o personálním marketingu jako o nástroji, *„který pomáhá poznat potřeby a přání současných i potencionálních zaměstnanců. Zjištěním a uspokojením jejich potřeb tak může odhalit konkurenční výhody vůči ostatním firmám a zabezpečit si tak konkurenceschopnost.“*

Personalisté chápou personální marketing buď jako nábor zaměstnanců, jednu z personálních činností, nebo jako personální koncepci, která zahrnuje všechny personální činnosti. Znamená zavádění nového systému v získávání lidských potřeb. Vychází z požadavků

společnosti, koho a kdy potřebuje, tedy z plánování lidských zdrojů. Musí se také zaměřit na základní otázky (Hřebíček, 2014):

- kde pracovníky budeme hledat;
- kdo je bude hledat;
- jak nejefektivněji najít tyto pracovníky.

Personální marketing zasahuje do většiny činností personální práce, a proto je dobré ho vnímat jako komplexní systém. Toto však neznamena, že se personálním marketingem zabývá pouze personalistika, ale na jeho efektivitě se podílejí i ostatní oddělení.

Z výše uvedeného plyne, že původně byl pojem personální marketing spojován s externím prostředím a zaměřoval se pouze na získávání zaměstnanců a budování dobrého jména zaměstnavatele. Postupem času se organizace začali zajímat i o činnosti, které se zaměřovali dovnitř podniku. Začali si uvědomovat, že je důležité nejen získání kvalitních pracovníků, ale také jejich udržení a spokojenost v organizaci. Spokojený pracovník bude věrný organizaci a bude šířit dobré jméno společnosti. Mezi základní oblasti personálního marketingu spadá oblast získávání zaměstnanců a oblast udržování stávajících zaměstnanců. Podle toho lze personální marketing členit na externí a interní. Tomuto dělení bude věnována pozornost níže v této práci. Jsou vybrány a podrobněji popsány pouze personální činnosti, které mohou přispět k efektivnímu personálnímu marketingu. Těmto vybraným činnostem je věnována pozornost i v praktické části.

1.1 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V EXTERNÍM PERSONÁLNÍM MARKETINGU

Externí personální marketing, pro někoho známější pod pojmem vnější personální marketing, se snaží především o oslovení a přilákání potenciálních uchazečů. Zabývá se navázáním dobrého a dlouholetého vztahu mezi budoucími zaměstnanci a organizací. Snahou je především zlepšit způsoby náboru nových zaměstnanců. Zde je velmi důležitým úkolem komunikace se širokým okolím a budování dobrého jména společnosti. V této oblasti vzniká boj o zaměstnance, kde každá společnost musí nabídnout lepší prostředí a podmínky, než její konkurence. Získávání a výběr zaměstnanců jsou hlavní personální činnosti, které zahrnuje externí personální marketing, a souvisle na sebe navazují. Jejich primárním cílem je získat kvalitní a potřebné množství pracovníků s vynaložením minimálních nákladů.

Získávání zaměstnanců

Šikýř (2012, s. 68) uvádí, že smyslem získávání zaměstnanců je: „*oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů o zaměstnání v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady.*“

Podle Urbana (2014, s. 99) je hlavním cílem získávání pracovníků: „*vyvolávat trvalý zájem kvalitních uchazečů o práci ve firmě a zabezpečovat, aby maximum pracovních pozic, které organizace potřebuje obsadit, mohlo být obsazeno rychle, na základě tzv. spontánních uchazečů o pracovní pozice oslovujících firmu bez použití personální inzerce a dalších, nákladných forem personálního náboru.*“

Prvním krokem této fáze je propracovaná a věcná analýza pracovního místa, podle které se dále upravuje profil pracovního místa. Při zpracovávání tohoto popisu je třeba věnovat pozornost především těmto doporučením (Stýblo, 2003, s. 50):

- správné pojmenování zaměstnání;
- přesné rozdělení úkolů (hlavní, vedlejší);
- upřesnění povinností a odpovědnosti na příslušnou pracovní pozici;
- určení postupu pro práci (jak, kde, proč);
- stanovení výkonových standardů;
- uvedení pracovních podmínek.

Čím jasnější je pro společnost představa o potřebných zaměstnancích, tím rychlejší a snazší je celý proces získávání zaměstnanců (Urban, 2014, s. 99).

Po vytvoření profilu pracovního místa následuje tvorba profilu zaměstnance. Tento profil říká, co by měl zaměstnanec splňovat, aby mohl vykonávat tuto pracovní pozici. Mezi hlavní dispozice patří fyzické a duševní předpoklady. Dále sem patří dosud získané pracovní zkušenosti, potřebné dovednosti, charakterové vlastnosti, vzdělání a kvalifikace, schopnost pracovního nasazení, pracovní stabilita a v neposlední řadě sem spadá i odpovědnost a loajalita vůči zaměstnavateli. (Stýblo, 2003, s. 50-51)

Zaměstnavatel by měl také zvážit, zda bude hledat zaměstnance mimo organizaci, nebo zda obsadí místo vlastním zaměstnancem (Kocianová, 2010, s. 77). Lze tedy konstatovat, že volné pracovní místo můžeme obsadit z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Vnitřní zdroje

zaměstnanců podle Koubka (2007, s. 129) tvoří:

- zaměstnanci uspořeni v důsledku technického pokroku;
- zaměstnanci uvolňovaní ve spojitosti s ukončením určité činnosti;
- zaměstnanci, kteří jsou připraveni vykonávat náročnější práci;
- zaměstnanci, kteří chtějí přejít na jiné pracovní místo.

Mezi výhody obsazování volného místa z vnitřních zdrojů patří především znalost prostředí a kolektivu, čímž se usnadňuje proces výběru a adaptace zaměstnanců. Společnost nabízí zaměstnancům pracovní růst, zvyšuje jejich kvalifikaci a spokojenost. Mínusem této metody je omezený výběr, plánovaný a dobře promyšlený postup povyšování, potřeba dalšího vzdělávání. K hlavním nevýhodám však patří i ztráta možnosti získání motivovaných a kvalitních zaměstnanců z vnějších zdrojů. (Šikýř, 2014, s. 92)

Šikýř (2012, s. 74) uvádí tyto vnější zdroje zaměstnanců:

- volný uchazeči na trhu práce;
- pracovníci jiných společností;
- absolventi škol;
- ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovníci v zahraničí atd.

Výhodou vnějších zdrojů je větší možnost získat do společnosti kvalifikované pracovníky, kteří s sebou přinášejí nové pohledy, názory a zkušenosti. Tyto pracovníky není potřeba dále vzdělávat, což vede ke snížení nákladů a úsporám času. Za nevýhody lze považovat větší odtok peněz na inzerci. Také adaptace a celková orientace zaměstnance v prostředí je složitější. Dokonce je zde ohrožení, že v podniku nastanou nepříjemnosti mezi novými zaměstnanci a stávajícími zaměstnanci, kteří se o dané místo ucházeli. (Koubek, 2007, s. 130-131)

Dalším důležitým krokem, na který by se měla společnost zaměřit, je oslovení a přilákání uchazečů o pracovní pozici, tzv. metoda získávání zaměstnanců. Není nutné využít pouze jednu z metod, ale je možné využití různých kombinací (Šikýř, 2014, s. 98-99). Šikýř (2012, s. 75) zmiňuje tyto používané metody získávání zaměstnanců:

- inzerce na internetu (webové stránky společnosti, personální agentury, úřad práce, atd.);
- inzerce na podnikovém intranetu, místní vývěsce, úřední desce, nástěnce;
- inzerce v tisku, rozhlase či televizi;
- spolupráce s profesionálními agenturami, úřady práce či školami;
- prezentace společnosti na pracovním veletrhu;

- doporučení současného zaměstnance;
- oslovení vhodného jedince;
- uchazeči se nabízejí sami.

Kocianová (2010, s. 85) označuje za nejčastěji využívanou metodu inzerci v médiích, a to jak v novinách, televizi, tak i v rádiích. Za osvědčenou metodu se považuje i inzerce v odborných časopisech.

Mezi moderní získávání zaměstnanců patří e-recruitment neboli elektronické získávání. Společnosti zveřejňují nabídku práce na svých webových stránkách nebo k tomu využívají webové stránky pracovních serverů, profesionálních agentur či úřadů práce. Metoda využívá zejména webové stránky a elektronickou poštu. Na webových stránkách může uchazeč o zaměstnání získat základní informace o společnosti. Dále v části, která bývá označována jako „Kariéra“, nalezne přehled všech volných pracovních míst. V případě zájmu o určitou nabídku práce může uchazeč ihned vyplnit elektronický strukturovaný dotazník a přiložit vlastní životopis. Pomocí elektronické pošty vzniká komunikace mezi zaměstnavatelem a uchazečem, kde se přijímají žádosti o zaměstnání a vyřizují se informace o průběhu výběrového řízení. (Šikýř, 2014, s. 99)

K dalším moderním metodám lze zařadit získávání zaměstnanců pomocí sociálních sítí. Mezi nejvyužívanější sociální sítě v oblasti personalistiky patří Facebook, LinkedIn, Google+ a Youtube. (Spielmann, 2015b) Personalisté používají pro vyhledávání odborníků největší profesní sociální síť LinkedIn. V dnešní době se také čím dál více rozrůstá využívání Facebooku pro inzerování volných pracovních míst. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 296-298) Sociální sítě dokáží informovat, vyhledávat, ale i oslovovat potenciální uchazeče o pracovní pozici. Profily uchazečů jsou veřejně přístupné, čímž si zaměstnavatel o uchazeči může zjistit potřebné informace. (Šikýř, 2014, s. 100) Existují aktivní a pasivní typy uchazečů o zaměstnání. Aktivní uchazeči opravdu hledají zaměstnání, mají aktuální životopis a budou odpovídat na inzerci. Bohužel tací uchazeči tvoří pouze 20 % na trhu práce. Pasivní zaměstnanci tvoří zbylých 80 % a práci nehledají, jejich informace uvedené v životopisech nejsou aktuální. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 313)

Využívání sociálních sítí s sebou přináší i určité obavy a hrozby. Jedná se například o to, že zaměstnanci místo vykonávání práce budou sociální sítě používat pro komunikaci se svými přáteli. Mezi další obavy lze zahrnout poškození pověsti společnosti. Největším problémem při používání sociálních sítí je bezpečnost a riziko úniku citlivých informací. Na sociálních

sítích mohou vznikat i falešné profily, které jsou komplikací jak pro zaměstnavatele, tak i pro uchazeče. Za výhody se dá považovat budování dobrého jména společnosti, zrychlení firemní komunikace, rychlejší spojení s odborníky či potencionálními pracovníky. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 312-313)

Výběr zaměstnanců

Po fázi získávání zaměstnanců následuje výběr správného zaměstnance. Cílem je vybrat výkonného a kvalitního zaměstnance, který o danou práci opravdu stojí a splňuje nejlépe požadavky pro volnou pracovní pozici (Šikýř, 2012, s. 83). Tento proces je časově náročný a nákladný, ale je nutné mu věnovat velkou pozornost, protože špatně zvolený kandidát s sebou přináší velké náklady, neefektivní pracovní výkon a možnost fluktuace (Kocianová, 2010, s. 94).

Výběr zaměstnanců se stanovuje podle kritérií a metod. Kritéria představují konkrétní požadavky pro vykonávání nabízené pracovní pozice. Zaměstnavatel určuje požadavky dle vlastních potřeb a právních předpisů. Nejvhodnější uchazeč by měl prokázat požadovanou způsobilost k výkonu práce a také by měl ukázat potřebu dalšího vzdělávání, rozvoje a potřebu profesního růstu v organizaci. Za metodu výběru zaměstnanců se označuje zkoumání a posuzování způsobilosti uchazečů vykonávat požadovanou práci. (Šikýř, 2012, s. 84)

Šikýř (2014, s. 102) uvádí tyto metody výběru zaměstnanců:

- posouzení životopisu;
- výběrový rozhovor;
- testování uchazečů;
- assessment centre;
- zkoumání referencí.

Pro lepší představu o výběrových kritériích a metodách posuzování kandidátů jsou uvedeny příklady v Tab. 2.

Tabulka 2: Příklady výběrových kritérií a metod posuzování kandidátů

Výběrové kritérium	Metody posouzení
Úroveň vzdělání	Analýza životopisu
Pracovní zkušenosti	Analýza životopisu, výběrový rozhovor
Technické kvalifikace	Analýza životopisu, osvědčení, testování uchazečů
Komunikační schopnosti	Výběrový rozhovor, assessment centre, testování uchazečů
Schopnost pracovat v týmu	Assessment centre, testování uchazečů

Zdroj: upraveno podle (Urban, 2014, s. 105)

Poslední fází při výběru nejvhodnějšího uchazeče je rozdělení kandidátů do skupin. První skupinu tvoří uchazeči, kteří splňují všechna kritéria, tzv. „vítězné skupiny“. Další skupina se nazývá „potencionální vítězové“, ale ty ovšem nesplňují veškerá stanovená kritéria. Třetí skupina „poražených“ je pro zaměstnavatele nezajímavá, jelikož jejich přijetí na danou pozici je nemožné. (Urban, 2014, s. 106) Účastníka, který se umístil jako první ve výběrovém řízení, neprodleně informujeme o našem zájmu. Nelze vyloučit možnost, že kandidát absolvoval výběrové řízení i u jiných konkurenčních zaměstnavatelů. V případě, že vybraný kandidát nemá o pracovní nabídku již zájem, kontaktujeme kandidáta, který se umístil na druhé pozici v našem výběru. (Urban, 2003, s. 50-51)

1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI V INTERNÍM PERSONÁLNÍM MARKETINGU

Interní neboli vnitřní personální marketing se zabývá činnostmi uvnitř podniku. Mezi jeho hlavní cíl patří vytvořit kvalitní pracovní podmínky pro současné zaměstnance. Společnost se snaží udržet si stávající zaměstnance a dbá na jejich spokojenost, jelikož spokojení pracovníci šíří dobré jméno společnosti na trhu práce. Hledá způsob,

jak zabránit fluktuaci, častému odchodu zaměstnanců z organizace, které s sebou přináší velké náklady. Řeší personální činnosti, jako je přijímání a adaptace zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování, péče o zaměstnance, ale také se zabývá rozmisťováním, propouštěním a outplacementem zaměstnanců.

Přijímání a adaptace zaměstnanců

Následující krok po výběru potřebného zaměstnance je jeho samotné přijetí. Tato činnost obsahuje mnoho procedur. Začíná přijetím pracovní nabídky kandidátem a končí dnem nástupu pracovníka do zaměstnání.

Jak uvádí ve své knize Koubek (2007, s. 189): „*Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci.*“ Uzavírání vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem pomocí pracovní smlouvy pomalu klesá. Stále oblíbenější forma je vykonávat práci na základě jiného dokumentu tj. dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce. (Koubek, 2007, s. 189)

Při tvorbě pracovní smlouvy by měl zaměstnavatel umožnit zaměstnanci nahlédnout do této smlouvy a dovolit mu vyjádřit se k jejímu obsahu. Smlouva musí vyhovovat vždy oběma stranám a nikdy by neměla být jednostranná. (Koubek, 2007, s. 189) Pracovní povinnosti, pravomoci, odpovědnost i celkové nároky na pracovníka by měli být individuální, podrobné a rozsáhlé. Bohužel se často používají stejně předepsané formuláře pracovních smluv pro všechny kategorie pracovníků, které jsou velmi obecné a stručné. Zaměstnancům často nejsou zcela jasná jejich práva a povinnosti v pracovněprávním vztahu a dochází tak ke sporům na pracovišti. Po důkladném ústním seznámení pracovníka s jeho povinnostmi a právy, které plynou z pracovního poměru ve firmě, ale i z povahy práce na konkrétním pracovním místě, následuje před samotným podepsáním smlouvy ještě vstupní lékařská prohlídka. Nyní už zbývá pouze samotný podpis smlouvy a zařazení pracovníka do personální evidence. V personální evidenci se pracovníkovi vytvoří osobní karta sloužící pro zaznamenání osobních údajů, údajů o vzdělání a kvalifikaci, pracovní smlouva, platový výměr, pořízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení firemního průkazu atd. (Koubek, 2011, s. 118) Přijatý pracovník by měl předat personálnímu oddělení všechny dokumenty, které obdržel od jeho předchozích zaměstnavatelů. Mezi tyto dokumenty patří zápočtový list, který slouží pro potřeby sociálního zabezpečení, dále sem patří dokumenty o dani z příjmu atd. (Armstrong, 2007, s. 397)

Mezi činnosti přijímání pracovníků Koubek (2007, s. 191) řadí:

- uvedení na pracoviště;
- seznámení s předpisy týkající se bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci;
- seznámení s nejbližšími spolupracovníky;
- zaškolení;
- sdělení informací o sociálně hygienických podmínkách práce;
- seznámení s místem výkonu práce;
- přidělení potřebného zařízení pro výkon práce.

V prvních dnech v novém zaměstnání je velmi důležitý proces adaptace. Jedná se o seznámení pracovníka se společností, úkoly, technologiemi, předpisy a s podmínkami, ve kterých bude zaměstnanec práci vykonávat. Obdržené informace, které pracovník získá během procesu, závisí na povaze vykonávané práce. (Koubek, 2007, s. 192) Adaptace zaměstnanců obsahuje formální či neformální procedury spojené s informováním, odborným zpracováním a sociálním začleněním nového pracovníka do neznámého okolí. Neformální adaptace se uskutečňuje samovolně pod vlivem sociálního okolí. Formální adaptace probíhá pod dozorem manažera formou adaptačního programu. (Šikýř, 2014, s. 108-109) Tento proces by neměl být tvořen univerzálně. Je velmi důležité rozlišovat způsob adaptace podle různých hledisek, např. dosavadních získaných pracovních zkušeností, charakteru práce, dalšího předpokládaného rozvoje atd. (Stýblo, 2003, s. 70) Nový pracovník by měl získat především následující podnikové informace (Stýblo, 2003, s. 70-71):

- historie a tradice podniku;
- současný stav podniku;
- základní přehled pracovních úkolů a povinností;
- organizační uspořádání a základní vnitropodnikové dokumenty;
- odměňování;
- sociální program (např.: stravování, pojištění, rekreace, benefity).

Hlavním cílem orientace pracovníka je, aby se zaměstnanec co nejrychleji a bez stresů zapojil do pracovního kolektivu, osvojil si dovednosti potřebné v organizaci, orientoval se v organizačním uspořádání a poznal cíle organizace. Lze tedy říct, že se jedná o co největší zkrácení doby, ve které pracovník nepodává standartní výkon a nedostatečně se orientuje

v prostředí. V současné době je v oblibě dávat novým pracovníkům soubor písemných materiálů (příručka pracovníka, orientační složka, informační balíček), který si může prostudovat v klidu doma. Příručka nesmí být příliš dlouhá, ale měla by jasně a prostě obsahovat vše, co potřebuje nový pracovník bezprostředně znát. Tímto způsobem se snižuje pravděpodobnost, že pracovník některé informace neobdrží. Také se tím šetří pracovní doba, jelikož pracovník studuje získané materiály doma. (Armstrong, 2007, s. 397; Koubek, 2007, s. 192-193)

Hodnocení zaměstnanců

Pro vedení podniku je velmi důležité, aby jejich pracovníci dosahovali kvalitních výsledků a podávali co nejvyšší výkon. Způsob, jak toho dosáhnout, je podávat zaměstnancům pravidelně zpětnou vazbu o jejich vykonané práci. Jednou z variant zpětné vazby může být hodnocení zaměstnanců neboli hodnocení pracovního výkonu. (Foot a Hook, 2002, s. 231) Pravidelným hodnocením pracovníků mohou manažeři kontrolovat, usměrňovat a povzbuzovat své zaměstnance ve vykonávání práce a při realizaci cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 109).

K primárním přínosům hodnocení zaměstnanců patří především (Urban, 2003, s. 133-134):

- shrnutí výkonu za uběhlé období a určení nových cílů;
- příležitost ke vzájemné komunikaci (ujasnění představy o pracovní činnosti);
- plánování budoucího rozvoje (školení, koučink, trénink atd.);
- odměňování (bonusy, provize apod.);
- kariérové plánování;
- dokumentace o výkonech zaměstnance.

Hodnocení zaměstnanců je založeno na využívání kritérií a metod hodnocení zaměstnanců. Kritéria představují faktory, které ovlivňují pracovní výkon zaměstnance. Patří sem následující faktory (Šikýř, 2014, s. 113):

- výsledky (kvalita odvedené práce, včasnost splnění úkolu apod.);
- chování (přístup k práci, realizace práce apod.);
- schopnosti (kvalifikace k práci);
- motivace (ochota k práci);
- podmínky (pracovní doba a prostředí).

Metody hodnocení pracovníka sledují splnění standardů pracovního výkonu a jednání. Werther a Davis rozděluje tyto metody do dvou skupin. První skupina se zaměřuje

na již vykonanou práci, to jsou metody orientované na minulost. V druhé skupině lze nalézt metody, které se zabývají budoucností. (Dvořáková et al., 2007, s. 263) Existuje však velká škála těchto metod, a proto zde bude uvedeno pouze několik využívaných.

Řízení pomocí cílů

Zvolená metoda se zaměřuje na minulost a lze jí také nalézt pod zkratkou MBO (Management by Objectives). Zaměstnavatel jasně stanoví zaměstnanci na určité období cíle, které musí splnit. Po uplynutí sjednané doby proběhne hodnotící rozhovor, kde zaměstnavatel sdělí zaměstnanci míru splnění zadaného úkolu. Pokud zaměstnanec vše splnil, jsou mu stanoveny cíle pro další období. (Foot a Hook, 2002, s. 240)

Hodnotící stupnice

Tato metoda se řadí mezi nejvíce využívané. Hodnotitel posuzuje pracovní výkon a jednání označením stupně splnění konkrétního kritéria. Každý stupeň má předem určené body a celkový součet získaných bodů udává celkové hodnocení. Mezi výhody této metody patří (Dvořáková et al., 2007, s. 265):

- nízké náklady na vytvoření a administrativu;
- vyplnění časově nenáročné;
- stupnice jsou použitelné pro velký počet zaměstnanců;
- udává numerické výsledky, které se hodí k porovnání pracovníků.

Mezi slabiny spadá například tvorba formuláře, která má ve většině případů univerzální podobu. Tím pádem jsou často zapomenuta důležitá kritéria, které mají pro dané pracovní místo velký význam. (Koubek, 2007, s. 222)

Assessment centre

Metoda odhaluje komunikativní dovednosti, spolupráci, kreativitu, prezentaci a koordinaci činností pracovníka. Používá se k hodnocení pracovníků, pracovních schopností, výběru a vzdělávání především manažerů a specialistů. Metoda je založena na řešení modelových úkolů a případových studiích. Úkoly jsou řešeny buď individuálně, anebo skupinově. Hodnotitel posuzuje a sleduje chování každého jednotlivce ve skupině. Na závěr hodnotitel sepíše zprávu, kde zaznamená pracovníkovi přednosti a nedostatky. Kvůli časové a finanční náročnosti je assessment centre využíván spíše u zaměstnanců na manažerské funkce. (Dvořáková et al., 2007, s. 269-270; Šikýř, 2014, s. 114)

Vzdělávání zaměstnanců

Smyslem vzdělávání zaměstnanců je pravidelné a systematické rozšiřování a prohlubování nadání, vědomostí, dovedností, ale i chování zaměstnanců. Zaměstnavatel se snaží naučit podřízené požadovanému výkonu práce, protože potřebuje mít schopné, výkonné a motivované pracovníky, kteří se budou odlišovat od konkurence. (Šikýř, 2014, s. 124) Lze tedy říci, že vzdělávání je důležité jak pro samotnou společnost, tak i pro její zaměstnance, kteří chtějí rozvíjet své schopnosti a tím i možnost pracovního růstu. Pro zaměstnance je vzdělávání důležité i z pohledu do budoucna, jelikož zvyšuje jeho hodnotu na trhu práce.

Podle Šikýře (2012, s. 146-147) lze oblasti vzdělávání rozdělit do 4 kategorií:

- zaškolení (seznámení nového zaměstnance s novým pracovním místem, prostředím);
- doškolení (získávání nových schopností v souvislosti se změnou požadavků na pracovní místo);
- přeškolení (nové schopnosti pro možnost práce na jiném pracovním místě);
- rozvoj (získání nových znalostí nad rámec požadavků pracovního místa z důvodu uplatnitelnosti v organizaci).

Organizace na vzdělávání svých zaměstnanců obětují velké množství peněz, proto je velmi důležité, aby bylo prováděno efektivně. Účinnost vzdělávání zahrnuje tři podstatné body, a to analýzu vzdělávacích potřeb, výběr vzdělávacích metod a vyhodnocování výsledků vzdělávání (Urban, 2014, s. 124). Bez efektivního vzdělávání se v dnešní době neobejde žádná organizace. Požadavky na schopnosti zaměstnance se neustále mění z důvodu rychle rostoucího technického pokroku.

Škála metod vzdělávání je velmi široká. Můžeme je však rozdělit na metody (Armstrong, 1999, s. 545-546):

- vzdělávání na pracovišti;
- vzdělávání mimo pracoviště;
- používané na pracovišti i mimo pracoviště.

Metody, které se využívají na pracovišti (on-the-job training) a jsou prováděny při výkonu práce, se zaměřují na pracovníky s méně kvalifikačně náročnou profesí, např. dělníci. Jedná se o nejefektivnější přístup z důvodu aplikace znalostí získané z běžného školení do reálných podmínek. Tato metoda také zabezpečuje získání znalostí ve správný čas.

Ke vzdělávání na pracovišti patří především coaching, mentoring, instruktáž při výkonu práce, rotace práce nebo asistování. (Dvořáková et al., 2007, s. 298-299; Walker et al., 2003, s. 210)

Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job training) lze zařadit například: přednášky, semináře, demonstrování, případové studie, brainstorming, simulace, hraní rolí, e-learning či outdoorové programy. Tento způsob vzdělávání je vhodné využít, pokud chceme do procesu zapojit školeného ve větší míře. Používá se spíše ke skupinovému vzdělávání vedoucích pracovníků či specialistů. (Dvořáková et al., 2007, s. 300; Kocianová, 2010, s. 171)

Armstrong (1999, s. 546) zmiňuje tyto metody, které se používají na pracovišti i mimo pracoviště, instruktáž, otázky a odpovědi, učení se akcí, projekty, vzdělávání s využíváním počítačů, video, atd. Dvořáková et al. (2007, s. 302-303) dále uvádějí pracovní porady, poradenství, trainee programs a samostudium.

Na závěr tohoto procesu je dobré získat zpětnou vazbu zhodnocením vzdělávacích aktivit. Porovnáme výsledky vzdělávání zaměstnanců s očekávanými cíli společnosti a analyzujeme zjištěné rozdíly. Účinnost tohoto procesu můžeme posoudit několika způsoby (Urban, 2014, s. 127-128):

- zjistíme pomocí testů, co doopravdy bylo naučeno;
- posoudíme změny v pracovním chování např. pomocí pozorování;
- zhodnotíme výsledky práce.

Odměňování a zaměstnanecké výhody

Odměňování lze považovat za podstatnou personální činnost. Lze říci, že odměna za odvedenou práci je nejdůležitější krok k motivování zaměstnanců a také působí na kvalitu provedení budoucí práce. Zaměstnanci díky odměňování dosahují vlastního ekonomického zajištění a dochází k uspokojení jejich potřeb. Systém odměňování by měl brát ohled na potřeby zaměstnanců, ale i samotné organizace. Tento systém by měl být v každé společnosti odlišný, spravedlivý a především by měl mít motivující charakter. Společnost si sama určí způsob, formy, pravidla a postupy odměňování. I přesto však musí dodržovat nařízení, které stanovil zákoník práce a další prováděcí právní předpisy, které určují například výši minimální pracovní mzdy nebo výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. (Kocianová, 2010, s. 160; Šikýř, 2014, s. 116)

Odměňování však nezahrnuje pouze peněžní formy (mzda, plat, odměna z dohody) za vykonanou práci, ale patří sem také povýšení, pochvaly či zaměstnanecké výhody.

V dnešní době se do odměňování stále častěji řadí i vzdělávání pracovníků. Společnost má na výběr z nepřeberného množství, jak odměňovat pracovníky za odvedenou práci. Kromě odměny za vykonanou práci lze dále odměňovat i za to, že pracovníci pracují pro tuto organizaci. (Koubek, 2015, s. 283-284)

Lidé mezi sebou často zaměňují pojmy plat a mzda, proto v následující části dojde k vysvětlení těchto výrazů. Pokud zaměstnanci pracují pro veřejný sektor, např. stát, územní samosprávný celek, státní fond či příspěvkovou organizaci za svoji odvedenou práci dostávají plat. Platy jsou hrazeny z veřejných zdrojů, tzn. rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů apod. Zákoník práce a prováděcí právní předpisy určují přesné pravidla pro tento druh odměňování. Mzda je odměna za práci v soukromém sektoru, kterou poskytuje zaměstnavatel pracovníkům, s nimiž má uzavřený pracovní poměr. Určuje ji například dle složitosti, namáhavosti, odpovědnosti, obtížnosti pracovních podmínek atd. Mzda je uvedena v pracovní smlouvě a stanovuje se na základě vnitřního předpisu nebo mzdovým výměrem. Tato odměna je vyplácena po vykonání určité práce a zaměstnanec ji obdrží ve stanoveném výplatním termínu. (Šikýř, 2014, s. 117-118)

Ke spokojenosti zaměstnanců by vedlo neustálé navyšování mzdy, což však není v organizaci možné. Proto se mzda zaměstnance obvykle skládá ze tří složek (Šikýř, 2014, s. 122; Walker et al., 2003, s. 82-84):

- základní (neměnná), která zaměstnancům dává jistotu;
- příplatky, např. ze zákona, smlouvy, dle vnitřních předpisů či mzdového výměru;
- doplňková (pohyblivá), které přispívá k lepšímu výkonu např. bonusy, výkonnostní odměny, podíly na zisku.

Pokud mzdy zaměstnanců rostou, roste tím i jejich spokojenost, ale bohužel pouze krátkodobě, jelikož si na tento způsob odměny rychle navyknu. Pokud ovšem zaměstnavatel odebere pracovníkům určité výhody a příplatky, vede to obvykle k dlouhodobé nespokojenosti pracovníků, snížení jejich výkonu, častější absenci, stávkování a v nejhorším případě i k samotnému odchodu.

Mzdové formy

Mezi mzdové formy se řadí zásady a postupy pro stanovení mzdy, které určuje sama organizace a nebere žádný ohled na právní předpisy. Dvořáková et al. (2007, s. 334) rozlišují mzdové formy základní a doplňkové. K základním formám řadí časovou mzdu,

kteřou se může odměňovat jakýkoliv druh práce. „U dělnických profesí, kde je hodinový mzdový tarif, se určí jako součin tohoto tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. Při měsíčním tarifu, který je vždy u nemanuálních činností, je přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v měsíci.“ Dále Dvořáková et al. (2007, s. 334) mezi základní formy zahrnují úkolovou mzdu. Pracovník obdrží konkrétní částku za každou jednotku odvedené práce. Jedná se tedy o součin mezi počtem odvedených jednotek práce a odměnou za jednotku práce. (Koubek, 2015, s. 311) Mezi doplňkové formy (Dvořáková et al., 2007, s. 334) patří:

- osobní ohodnocení;
- prémie;
- provize;
- bonus;
- jednorázové a mimořádné odměny;
- účast na výsledcích.

Osobní ohodnocení je využíváno při posuzování náročnosti práce a také pro ohodnocení dosahovaných výsledků práce pracovníků. Je stanoveno dohodnutým procentem základního platu. (Koubek, 2015, s. 316)

Prémie často doplňují základní formy mzdy, tzn. časovou nebo úkolovou. Lze je rozdělit na jednorázové, které jsou vypláceny za plnění pracovních povinností (např. věrnostní prémie, prémie za přítomnost) a na prémie pravidelné, které jsou poskytovány za měřitelné výsledky práce. (Dvořáková et al., 2007, s. 336)

Provize je využívána při odměňování pracovníků v obchodě či službách. Mzda je podmíněná prodaným množstvím výrobků či poskytnutých služeb. Provize se často určuje procentem z obrátu, tržeb apod. (Šikýř, 2014, s. 119)

Bonusy jsou odměny za dobře odvedený a úspěšný výkon. V závislosti na výsledcích jednotlivců či kolektivu jsou vypláceny jako pevná částka. (Armstrong, 1999, s. 595)

Jednorázové a mimořádné odměny mají za cíl pochválit pracovní úsilí a nestandardní úspěch zaměstnanců, aby docházelo k jejich stabilizaci. Mezi nejvyužívanější druhy těchto odměn se řadí 13. a 14. plat, vánoční příspěvek, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, odměny za zlepšovací návrhy, příspěvek za pomoc při záchraně lidského života apod. (Dvořáková et al., 2007, s. 337-338)

Účast na výsledcích hospodaření společnosti představuje mzdu, „*kteřou zaměstnavatel oceňuje podíl jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření organizace.*“ (Šikýř, 2014, s. 120)

Zaměstnanecké výhody

Armstrong (2007, s. 595) uvádí definici: „*Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.*“ Každá společnost se snaží mít širokou a atraktivní nabídku zaměstnaneckých výhod. Tyto výhody jsou ovšem závislé na tradici společnosti a na finančních prostředcích, které jsou odděleny pro účely benefitů. (Stýblo, 2003, s. 109) V současné době je jejich poskytování bráno za samozřejmost a organizace, které by je neudělovali, téměř neexistují.

Při vytváření benefitů je klíčové, aby byly lákavé pro zaměstnance a odpovídaly zcela jejich požadavkům. Proto je velmi důležité provést v organizaci mezi zaměstnanci průzkum, který ukáže na preferující výhody. Organizace by měla sledovat nabídku benefitů i u konkurence a svoji nabídku zaměstnaneckých výhod by měla aktualizovat. Společnost také musí všechny svoje zaměstnance o benefitech podrobně informovat a neustále jim tuto možnost připomínat, aby si uvědomovali, co vše jim společnost nabízí. (Kocianová, 2010, s. 164)

Poskytování výhod je možné provádět plošně nebo volitelně. Podstatou plošného systému je možnost využívání nabízených výhod všemi zaměstnanci společnosti. Volitelný systém, který je známý také pod názvem „cafeteria systém“, ponechává rozhodnutí o využívání výhod na konkrétním zaměstnanci. Zaměstnanec si tak může vybrat z nabízených možností podle svých přání a osobních potřeb. Využíváním tohoto způsobu může společnost ušetřit na nákladech, které jsou spojovány s poskytováním benefitů. Může se využívat i systém částečně volitelný, který poskytuje určitou část výhod plošně (např. příspěvek na stravování, dovolená navíc) a část výhod volitelně (např. příspěvek na sport, kultura, rekreaci). (Šikýř, 2014, s. 123-124)

Zaměstnanecké výhody lze členit na určité skupiny. Armstrong (2007, s. 595) uvádí tyto hlavní typy zaměstnaneckých výhod:

- penzijní systémy;
- osobní jistoty (např. úrazové pojištění, nemocenské pojištění, životní pojištění);
- finanční výpomoc (např. půjčky, pomoc při stěhování, slevy na zboží či služby poskytované společností);

- osobní potřeby (např. dovolená na zotavenou, péče o děti, přerušení kariéry, poradenství);
- podnikové automobily a pohonné hmoty;
- jiné výhody (např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonní útraty, mobilní telefony, kreditní karty).

Podle autorky práce existuje mnoho definic pro pojem personální marketing. Názory odborníků na toto téma se do jisté míry liší, ale všichni se snaží tuto problematiku chápat podobně. Za personální marketing se dá označit vše, čemu se společnost věnuje ve vztahu k zaměstnancům. Společnost by nemohla existovat bez zaměstnanců, kteří se podílejí na společných cílech organizace. Nezáleží na tom, zda se jedná o zaměstnance budoucí, současné anebo bývalé, jelikož všichni zmínění lidé jsou pro podnik klíčový. Organizace se snaží získat a dlouhodobě si udržet ty nejlepší, nejschopnější a nejvýkonnější zaměstnance na trhu práce. Nejedná se pouze o specialisty, ale i o kvalifikované dělníky, obchodníky či absolventy škol. Personální marketing se dotýká všech personálních činností, a proto je velmi důležité, jakým způsobem je společnost vykonává. Způsob vykonávání personálních činností ovlivňuje pověst organizace mezi širokou veřejností, ale i u vlastních zaměstnanců. V dnešní době, kdy je nedostatek zaměstnanců a převažuje poptávka pracovní síly nad nabídkou, je velmi těžké přilákat a zaujmout kandidáty. Společnost by měla přesně vědět, koho hledá, na jakou cílovou skupinu se zaměřit a kde vhodné kandidáty hledat. Uchazeč má přesně stanovené požadavky, které podnik musí splňovat a může se volně rozhodovat mezi širokou škálou nabídek volných pracovních míst. Dále by se společnost měla snažit o to, aby dokázala uspokojit přání zaměstnanců a tím dosahovala k jejich spokojenosti, která dokáže pozitivně ovlivnit jejich výkonnost a sociální klima na pracovišti.

2 CÍLE A CÍLOVÉ SKUPINY PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

V návaznosti na předchozí kapitolu pojednává tato kapitola o konkrétních cílech a úkolech personálního marketingu. Podle výzkumu vysvětluje jeho hlavní přínosy. A v neposlední řadě se zabývá také cílovými skupinami, na které má personální marketing zapůsobit.

Jak již bylo v práci zmíněno, personální marketing lze členit na externí a interní. K cílům externího personálního marketingu můžeme zařadit budování dobrého jména společnosti, správné získávání a výběr zaměstnanců. Kdežto interní personální marketing má za úkol vytvářet vhodné podmínky pro již získané zaměstnance. Snaží se zamezit fluktuaci, chce udržet nejlepší a nejvhodnější zaměstnance z trhu práce a zajišťuje jejich stabilní a dlouhotrvající výkon. Personální marketing se zaměřuje na vše, co se týká zaměstnanců a to jak budoucích, současných, ale v neposlední řadě i pracovníků, kteří společnost opouštějí. Současní či bývalí zaměstnanci mohou šířit její jméno na trhu práce dvěma způsoby. První ze způsobů je, že šíří dobré jméno společnosti, jsou hrdí na společnost, ve které pracovali a ostatním uchazečům ji doporučují. Avšak při špatném chování zaměstnavatele k zaměstnanci se může stát, že bude po odchodu z firmy šířit špatné jméno společnosti a tím sníží zájem uchazečů o tuto společnost. Potencionální uchazeč si podle těchto referencí může udělat vlastní názor o tom, co o sobě společnost tvrdí. (Everesta, 2013; Retail News, 2015)

Z výše uvedeného lze říci, že hlavním smyslem personálního marketingu je vytvořit významnou atraktivní značku společnosti směrem k uchazečům a zaměstnancům. Díky dobré značce není těžké přilákat dostatek kvalitních uchazečů a poskytnout pocit spokojenosti stávajícím zaměstnancům. Mezi hlavní realizátory personálního marketingu patří především manažeři, kteří zadávají svým podřízeným úkoly a jsou s nimi v kontaktu téměř každý den. Tím dokáží ovlivnit jejich chování, motivaci či přístup k práci. Dále se o tvorbu personálního marketingu starají personalisté a marketingoví specialisté.

Personální marketing zabezpečuje například tyto úkoly (Aprofes, 2017):

- přilákání správných lidí;
- kreativnější způsob naboru (vtipné obrázky, naborová videa, sociální sítě apod.);
- zvýšení produktivity práce;
- snížení fluktuace zaměstnanců;
- zlepšení komunikace (vzbuzení pozornosti, budování důvěry, získání uchazečů);

- spokojenost stávajících zaměstnanců;
- odlišnost od konkurence.

Společnost BrandBakers s.r.o. provedla v roce 2017 již čtvrtý výzkum z oblasti HR marketingu a Employer Brandingu v České republice. On-line výzkum se uskutečnil v období jednoho měsíce a zúčastnilo se ho 100 respondentů z řad personalistů. Podle uvedeného výzkumu k přínosům personálního marketingu patří (Hovorka, 2017):

- větší počet uchazečů na pozici;
- nižší náklady na jednoho přijatého zaměstnance;
- větší známost značky organizace;
- vyšší angažovanost zaměstnanců;
- vyšší retence zaměstnanců (jak dlouho zůstávají);
- nižší fluktuace zaměstnanců (kolik jich dobrovolně odchází);
- kratší délka náboru;
- vyšší efektivita získávání nových zaměstnanců;
- a jiné.

Jak bylo v práci uvedeno, externí personální marketing se zaměřuje na širokou veřejnost. Ve většině případů se nesoustředí na celý trh práce, ale vyhledává pouze vybrané segmenty, např.: obyvatelé určitého regionu či města, demografické skupiny, konkrétní obor či profese. Oslovuje také uchazeče o zaměstnání, obyvatelé v produktivním věku, studenty, ale i ženy na mateřské dovolené. Cílovou skupinou interního personálního marketingu jsou pracovníci podniku, zaměstnaní i odcházející. (Příručka best practice, 2010, s. 4-5; Kmošek, 2017)

Shrneme-li tuto kapitolu, můžeme říci, že personální marketing usiluje o zabezpečení optimálního počtu motivovaných zaměstnanců a následně má za úkol tyto pracovníky udržet co nejdéle v podniku. Externí personální marketing se snaží o vytváření dobrého jména společnosti a chce dosáhnout, aby se stala pro pracovníky vyhledávanou a oblíbenou. Pro správný personální marketing má velký význam správné určení cílových skupin a zjištění jejich potřeb, které lze vyčíst z průzkumů trhu práce, demografického vývoje atd. Interní personální marketing se snaží ovlivnit spokojenost stávajících zaměstnanců. Z pohledu autorky této práce je velmi důležitou oblastí adaptace, vzdělávání a odměňování zaměstnanců. Pokud si chce společnost udržet své zaměstnance, musí si uvědomit, že i malá nespokojenost zaměstnance může vést k jeho odchodu.

3 PERSONÁLNÍ MARKETINGOVÝ MIX

Tato kapitola se zabývá významem marketingového mixu jak v klasickém marketingu, tak především v marketingu personálním. Dozvíme se, že marketingový mix je velmi důležitý pro efektivní fungování personálního marketingu. Dále ho rozděluje na dílčí složky, které detailněji objasňuje.

Stejně tak jako v klasickém marketingu jsou využívány nástroje marketingového mixu, tak jsou využívány i v personálním marketingu. Nejdříve se autorka práce zmíní o marketingovém mixu v marketingu. Podle Kotlera (2007, s. 70) ho lze chápat jako „*soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.*“ Americký představitel McCarthy rozdělil nástroje marketingového mixu do čtyř skupin, známé také pod názvem 4P. Jedná se o nejznámější metodu, kterou tvoří prvky: product (výrobek), price (cena), place (distribuce), promotion (komunikace). (Kotler a Keller, 2013, s. 55)

Aby ve společnosti probíhal efektivní personální marketing, je zapotřebí využívání marketingového mixu. Od klasických marketingových nástrojů lze odvodit marketingový mix určený pro personalistiku. Do klasické čtveřice podle Antošové (2005) spadá:

- product (pracovní pozice);
- price (motivace a odměna za práci);
- place (místo výkonu práce);
- promotion (prezentace pracovní nabídky a firmy).

Obsah jednotlivých nástrojů marketingového mixu v personalistice bude vysvětlen níže v této kapitole. Při tvorbě marketingového mixu by mělo být pochopeno myšlení zákazníka, jakožto uchazeče o volné pracovní místo a následného zaměstnance společnosti. Kombinace jednotlivých P by měla být mířena na cílovou skupinu. (Spielmann, 2015a)

3.1 PRACOVNÍ MÍSTO

V personalistice se díky marketingovému mixu nenabízí hmatatelný produkt, ale spíše služba pro potencionální nebo současné zaměstnance. Službu si nelze předem vyzkoušet ani prohlédnout a před samotným rozhodnutím, kde službu koupit plyne velká nejistota. Výběr s sebou přináší i určitá rizika spojené s naší spokojeností. Lze říci,

že zaměstnavatel potřebuje provést určitou činnost, kterou chce směnit s kandidátem na trhu práce. (Bednář et al., 2013, s. 194-195)

Produktem je tedy chápáno nové pracovní místo anebo stávající místo, které bylo uvolněno v organizaci díky mobilitě stálých pracovníků. Zaměstnavatel musí pracovní pozici přiřadit správné vlastnosti, podle nichž budoucí zaměstnanec usoudí, že tuto práci musí dostat zrovna on a nikdo jiný. Jde například o místo výkonu, požadavky na pracovníka, pracovní dobu, pracovní prostředí atd. Důležitou roli při tvorbě vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem hraje důvěra. Pokud věříme, že náš partner dodrží své sliby a závazky, jsme ochotni uzavřít smluvní vztah a může dojít ke směně. (Bednář et al., 2013, s. 194-195; Spielmann, 2015a)

3.2 MOTIVACE A ODMĚNA ZA PRÁCI

Antošová (2005) uvádí, že: „*Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tj. činností motivovanou.*“ Výkon pracovní činnosti je z velké části ovlivňován pracovní motivací, která udává ochotu a přístup člověka k práci a k pracovním úkolům. S motivací úzce souvisí i odměňování zaměstnance za vykonanou práci. (Antošová, 2005) Zaměstnavatel oceňuje a stimuluje zaměstnance, ať už pomocí mzdy, platu, pochvaly, odborného rozvoje, funkčního postupu či jiných zaměstnaneckých výhod (Šikýř, 2012, s. 124).

V personálním marketingovém mixu představuje odměna cenu pracovní příležitosti. Systém odměňování zaměstnanců by měl být spravedlivý, motivující a přiměřený pracovnímu výkonu. Žádná společnost není naprosto stejná, liší se například materiálními, finančními či lidskými zdroji, organizací práce apod., a proto by měla mít konkrétní systém odměňování a přizpůsobovat ho pro potřeby organizace i zaměstnanců. (Antošová, 2005)

Bednář et al. (2013, s. 196) nechápu cenu jako motivaci a odměnu za práci, ale jako celkové náklady práce. Jedná se o výdaje, které jsou vynaloženy na nábor, vzdělávání, mzdy zaměstnanců a v neposlední řadě se jedná také o výdaje na krytí sociálních a personálních potřeb zaměstnance.

3.3 MÍSTO VÝKONU PRÁCE

Dalším prvkem je podniková kultura, chápána jako místo výkonu práce. Jde o místo, kde bude konkrétní pracovní pozice vykonávána. Podniková kultura a image firmy hrají důležitou roli, když se uchazeč o zaměstnání na trhu práce rozhoduje o pracovní nabídce a má další možnost výběru zaměstnání. (Antošová, 2005)

Podniková kultura vytváří rámec pro fungování personálního marketingu. Promítá se do ní uspořádání firmy, chování zaměstnanců, vztahy a komunikace na pracovišti, vzdělávání a mnoho dalšího. Vytváří oporu při rozhodovacích procesech manažerů i zaměstnanců. Zároveň usnadňuje procesy a orientaci v samotném podniku. Kultura organizace má také velký vliv na efektivní fungování podniku a odlišuje jednu firmu od druhé. Tvůrci i nositelé podnikové kultury jsou sami zaměstnanci. (Antošová, 2005) Sociální klima na pracovišti velmi ovlivňuje pracovní jednání, průběh a výsledky činností jednotlivých členů pracovní skupiny (Kocianová, 2010, s. 19).

3.4 PREZENTACE PRACOVNÍ NABÍDKY A FIRMY

Prezentace pracovní nabídky a firmy se snaží propojit obě strany, zaměstnavatele a potenciálního zaměstnance. Společnost usiluje o budování dobrého jména a značky zaměstnavatele na trhu práce. Dále se snaží informovat vhodné uchazeče o volných pracovních pozicích za pomoci medií či stávajících pracovníků a nevhodné kandidáty chce odradit od zájmu. K získávání pracovníků se využívají náborové inzerce, dny otevřených dveří, pracovní veletrhy atd. (Bednář et al., 2013, s. 197)

Nabídka volného pracovního místa na trhu práce musí být jasná, konkrétní, srozumitelná, odlišná od konkurence a měla by za každou cenu motivovat a vzbudit zájem uchazečů o danou pozici. V pracovní nabídce by měl být uveden název pozice, stručný popis činností, požadavky na pracovníka, plat, popřípadě nabízené pracovní benefity, které dodají uchazeči pozitivní názor. Organizace musí potenciálním i současným zaměstnancům dát možnost, aby získali o firmě maximum informací. (Antošová, 2005)

Tato kapitola se zabývá marketingovým mixem v personalistice. Lze říci, že se jedná o konkrétní marketingové nástroje, kterými podnik říká kdo je, co dělá a koho hledá. Každá organizace se především snaží o co nejlepší efektivitu v oblasti nábory nových zaměstnanců, budování dobrého jména společnosti a o získání zájmu nových uchazečů. Dále je dobré poskytnout pracovníkům co nejzajímavější škálu benefitů a odměn za práci. Podle názoru autorky práce může být například velkým lákadlem zřízení svozové linky pro zaměstnance ze širokého okolí, a tím pro ně zajistit lepší komfort v dojíždění do práce. Čím lépe se bude společnost chovat ke svým zaměstnancům, tím větší zájem o společnost bude ze strany veřejnosti.

4 MĚŘENÍ ÚČINNOSTI PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Tato kapitola pojednává o měření účinnosti personálního marketingu. Detailněji popisuje personální controlling. Již podle názvu je zřejmé, že jde o controlling týkající se lidských zdrojů, jehož hlavní náplní je zjišťování efektivity personálních činností podniku. Dále se zabývá jednotlivými nástroji a realizací personálního controllingu. Závěrečná část této kapitoly se zaměřuje na nejčastější parametry měření a hodnocení úspěšnosti personálních marketingových aktivit podle výzkumu.

Personální oddělení, stejně jako jiné oddělení ve společnosti, potřebuje mít k dispozici určité informace, které dokáží vystihovat jeho vývoj. Tyto informace musí sloužit manažerům pro plánování, rozhodování a kontrolu personálních procesů společnosti a zajistit celkovou efektivitu. Společnost díky nim dostává zpětnou vazbu a zjišťuje, co se skutečně odehrává uvnitř organizace, ale také to, co se vyvíjí v jejím okolí.

Vyhodnocování a měření práce personálního oddělení není lehkou záležitostí. V číslech lze posoudit především nábor požadovaného počtu nových zaměstnanců, ale kvalita nábora již závisí na hodnocení manažera. Dalším příkladem může být číselně vyjádřená míra fluktuace, která nám neříká, zda její hodnota vychází ze špatně provedeného nábora či nekvalitní personální práce s novými zaměstnanci. Z tohoto důvodu je velmi důležité stanovit vhodné měřitelné ukazatele. (Futerová, 2010) Výběr klíčových ukazatelů závisí na každé společnosti zvlášť, ale pokud chce dosáhnout správných výsledků, tak by měla využít a propojit jak kvantitativní, tak i kvalitativní údaje.

4.1 PERSONÁLNÍ CONTROLLING

Na personální controlling, který využívá širokou škálu rozmanitých nástrojů, lze pohlížet jako na komplexní přístup k hodnocení úrovně řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2014, s. 48). Představuje řídicí proces, který má za cíl určit standardy, jež musí dále pozorovat a vyhodnocovat jejich plnění. V neposlední řadě musí také poukazovat na jejich odchylky od nastaveného plánu v řízení lidských zdrojů. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 324) S tímto pohledem na problematiku personálního controllingu se ztotožňuje Havlíček i Šikýř. S ohledem na uvedenou definici lze tvrdit, že se jedná o pohled do budoucnosti, stanovování cílů, sledování a porovnávání skutečnosti s plány a korigování nežádoucího vývoje operací.

Personální controlling umožňuje řízení a ovlivňování nákladů spojených s personálními činnostmi, sledování návratnosti investic do lidských zdrojů, ale také poskytuje možnost

sledovat efektivitu práce personálního oddělení (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 326). Lze ho rozdělit na strategický a operativní. Strategický controlling se zaměřuje na strategické kroky v řízení lidských zdrojů, které směřují k růstu hodnoty organizace, např. návratnost investic do vzdělávání zaměstnanců. Kdežto operativní controlling sleduje možnost zlepšení existujících aktivit a činností ve společnosti, např. věkové rozložení zaměstnanců, fluktuaci, nemocnost či úrazovost. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 247)

Nástroje personálního controllingu se dají rozdělit do pěti hlavních kategorií: audit řízení lidských zdrojů, personální ukazatele, personální standardy, dotazování, personální náklady a statistiky (Dvořáková a Srchová, 2007, s. 30). Jednoduchý přehled základních nástrojů personálního controllingu znázorňuje Obr. 1.



Obrázek 1: Nástroje personálního controllingu

Zdroj: upraveno podle (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 331)

Audit řízení lidských zdrojů umožňuje kontrolu efektivnosti a účinnosti personálního managementu a také se zabývá správností jednotlivých procesů řízení lidských zdrojů či vymezením silných a slabých stránek řízení. Audit může být proveden za pomoci rozhovoru s personálními manažery, nadřízenými či pracovníky. Dále může být použita analýza, posouzení písemných podkladů, pozorování, testování či porovnávání s jinými podniky, tzv. benchmarking. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 331-332)

Personální ukazatele představují souhrnné a ve většině případů poměrové veličiny mající kvantitativní (vyčíslitelný) charakter. Sledují převážně kvantitativní výsledky, ale v některých

případech se mohou zabývat i kvalitativními aspekty personálního řízení. Mezi výhody se dá zařadit jejich možnost porovnání s jinými podniky. Každá společnost by si však měla stanovit omezený počet vhodných personálních ukazatelů, kteří se budou zaměřovat na výkonnost organizace a budou dosahovat stanovených cílů organizace. K personálním ukazatelům patří například: roční výdaje na vzdělávání na jednoho zaměstnance, míra fluktuace, podíl vedoucích míst obsazených z vlastních zdrojů, úrazovost, absence, doba potřebná k obsazení nově vytvořené pozice apod. Mezi ukazatele celkové efektivity využívání lidských zdrojů lze zařadit například tyto veličiny: přidaná hodnota na pracovníka, podíl osobních nákladů na tržbách, podíl osobních nákladů na celkových nákladech firmy, počet pracovníků personálního útvaru k celkovému počtu zaměstnanců atd. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 332; Urban, 2014, s. 37-38)

Personální standardy představují hodnoty, které udávají cíle pro personální ukazatele. Standardy nám definují hodnoty nebo intervalové pásma ukazatelů, v kterých by se společnost měla pohybovat nebo chtěla v budoucnosti dosáhnout. Tyto hodnoty by neměly být v žádném případě překročeny. (Dvořáková a Srchová, 2007, s. 30)

Dotazování pracovníků spadá mezi kvalitativní nástroje personálního controllingu. Z dobře naplánovaného dotazování se dají získat důležité informace o hlavních problémech a potřebách zaměstnanců. Organizace díky dotazování může určit spokojenost zaměstnanců, hlavní důvody jejich nespokojenosti, důvěru v organizaci, správnost vedení organizace, efektivnost motivování pracovníků atd. V neposlední řadě také může odvodit komplikace při plnění strategie společnosti (např. fluktuaci, nedostatečná kvalifikace). Tyto informace slouží jako základ pro řízení lidských zdrojů. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 333)

Personální náklady a statistiky se řadí mezi nejjednodušší nástroje personálního controllingu. Jejich údaje mají kvantitativní charakter a operativní zaměření. Statistiky popisují především personální stav společnosti, ale zaměřují se i na vývoj a uspořádání personálních nákladů. Mezi nevýhody lze zařadit omezenost porovnání s podobnými podniky. Statistiky se týkají například struktury zaměstnanců, pohybu zaměstnanců, odměňování, nákladů na vzdělávání, nákladů na adaptaci atd. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 333; Dvořáková a Srchová, 2007, s. 30)

Realizace personálního controllingu by měla probíhat dle následujících bodů (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 329):

1. výběr personálních ukazatelů;

2. stanovení výpočtů;
3. sběr informací;
4. analýza ukazatelů;
5. opravné akce.

Personální controlling musí být dále propojen s personálním reportingem, který má za úkol předání zpráv s nezbytnými informacemi pro personální řízení. Tyto zprávy mají usnadňovat práci a řízení celé organizace. Dále poskytují vrcholovému managementu informace o splňování personální strategie, výsledky z porovnávání s konkurencí, ale také výsledky celkového fungování personálního útvaru včetně jeho řízení. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 351)

Podle výzkumu společnosti BrandBaker s.r.o. z roku 2017, který byl již zmíněn v 2. kapitole, organizace nejčastěji měří a hodnotí úspěšnost personálních marketingových aktivit podle uvedených parametrů, které jsou řazeny sestupně podle jejich využívanosti (Hovorka, 2017):

- kvalita nových zaměstnanců (měřeno podle odchodů ve zkušební době nebo do 1 roku);
- známost značky organizace;
- počet uchazečů na pozici;
- efektivita získávání nových zaměstnanců;
- umístění v rámci průzkumu atraktivity zaměstnavatele;
- fluktuace zaměstnanců (kolik jich dobrovolně odchází);
- retence zaměstnanců.

Mezi méně využívané parametry patří náklady na jednoho přijatého zaměstnance, angažovanost zaměstnanců, délka nábora a procento zaměstnanců získaných přes program doporučení (Hovorka, 2017).

V porovnání s rokem 2016 dochází k růstu měření známosti značky, nákladů na jednoho uchazeče, efektivitu získávání nových pracovníků či umístěním v rámci průzkumu atraktivity zaměstnavatele. Dochází k poklesu měření podle fluktuace zaměstnanců, délky nábora a retenci zaměstnanců. (Pokorný, 2016)

Závěrem této kapitoly autorka práce tvrdí, že význam lidských zdrojů neustále roste, a proto je nezbytné se zabývat efektivním využíváním tohoto faktoru. Lze říci, že schopní a kvalitní pracovníci představují základ prosperující organizace. Personální controlling je nástroj pro řízení lidských zdrojů, kterým vedení podniku získává důležité

informace pro efektivnější budoucí plánování a rozhodování personálních procesů. V první řadě je velmi důležitým úkolem stanovení vhodných ukazatelů personálního controllingu a dalším významným krokem je správný postup realizace. Z hlediska personálního marketingu považuje autorka práce za zásadní měření fluktuace, kvalitu nových zaměstnanců a známost značky společnosti. Další důležitý krok je zjišťování spokojenosti zaměstnanců, kterou organizace zkoumá pomocí jejich dotazování.

5 CHAREKTERISTIKA ANALYZOVANÉHO PODNIKU

Analyzovaným subjektem je podnik zabývající se poskytováním logistických a dopravních služeb. V této práci nebude uveden skutečný název společnosti, ani jiné skutečnosti, podle kterých by mohl být podnik poznán. Podnik je v celé práci označován jako společnost ABC. V následující části bude uvedeno pouze stručné představení podniku. Informace jsou čerpány z webových stránek společnosti.

5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

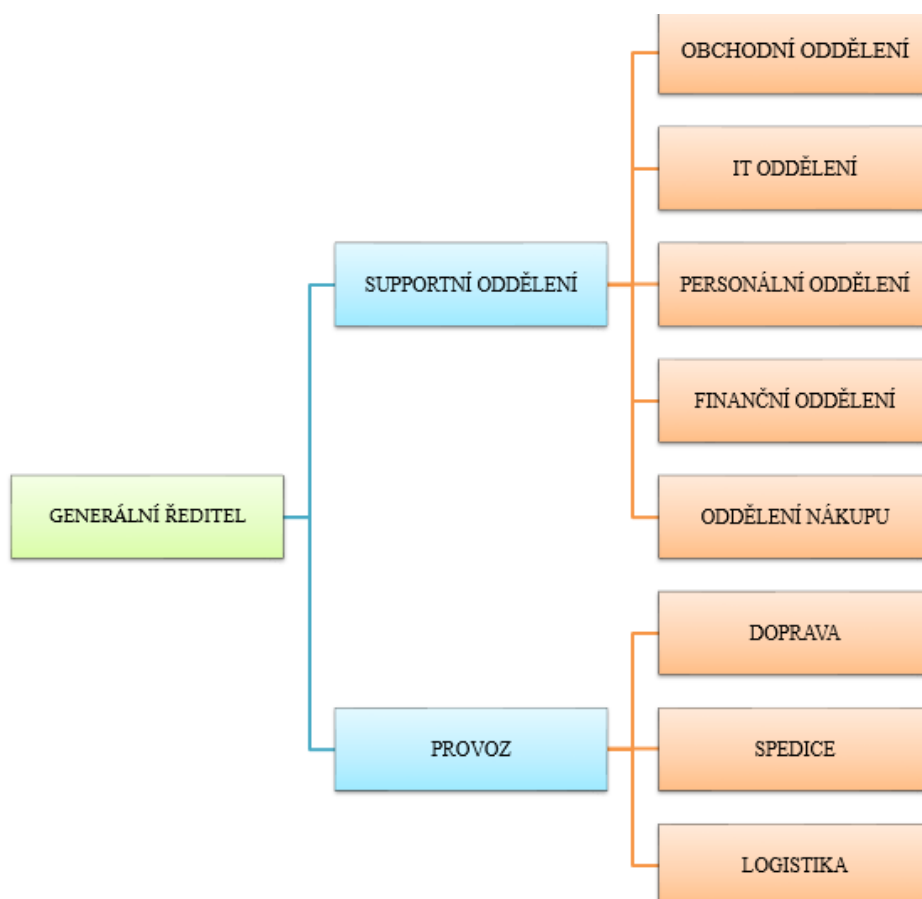
Jedná se o českou společnost poskytující komplexní logistické a dopravní služby. Zajišťuje přepravu po silnici, moři, ale samozřejmě i vzduchem. V 90. letech 20. století byla společnost ABC založena třemi společníky v malém městě Jičíně, které leží v Královéhradeckém kraji, jako lokální dopravní podnik. V Jičíně se nachází také hlavní sídlo společnosti, kde byly získány informace a podklady pro tuto práci. Od založení až do současné podoby prošla velkou řadou změn. Na začátku své činnosti se společnost nejvíce soustředila na zajišťování dopravních a logistických služeb pro automobilový průmysl. Společnosti se velmi dobře dařilo navyšovat obrat, čímž vznikala potřeba navyšovat i počet zaměstnanců a také samozřejmě docházelo k nárůstu kapacity vozového parku. Úspěch společnosti umožnil rozšiřování i do dalších evropských zemí. Z tohoto důvodu byla nutná reorganizace společnosti na mezinárodní holding. V současné době působí na českém, slovenském, polském, německém a ruském území. Díky tomu, že společnost dosahuje velmi dobrých ekonomických výsledků, lze ji řadit mezi významné poskytovatele silniční dopravy v regionu střední a východní Evropy. Denně provozuje 2 500 nákladních vozidel, z toho 850 vlastních, které jezdí skrz celou Evropu.

Společnost si uvědomuje svoji společenskou odpovědnost a snaží se zahrnovat veřejně prospěšné aktivity mezi své hlavní cíle. Společenská odpovědnost se opírá o tři hlavní pilíře, a to ekonomický, sociální a environmentální pilíř. Společnost ABC jako jedna z prvních dopravních firem na českém trhu získala v roce 1999 certifikát ISO 9001 (management kvality) a v roce 2006 rozšířila svoji certifikaci o certifikát ISO 14001 (environmentální management). Společnost má k dispozici nákladní vozidla, která splňují evropské emisní normy EURO 6 a EURO 5.

Organizační struktura

Organizační struktura představuje grafické uspořádání společnosti do jednotlivých útvarů. Uvádí uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních

útvary a vztahy mezi jednotlivými útvary v rámci organizace. Zahrnuje nadřízenost, podřízenost, pravomoc, odpovědnost, naznačuje systém komunikace a stanovuje pravidla pro řízení a rozhodování. Na Obr. 2 je uvedena organizační struktura vedení společnosti ABC. Organizační struktura společnosti má jednoduchou a přehlednou stavbu. Z obrázku lze vyčíst, že v čele stojí generální ředitel. Pod generálním ředitelem dochází k rozdělení organizace na supportní oddělení (obchodní oddělení, personální oddělení, finanční oddělení apod.) a provoz (doprava, spedice, logistika). Mezi řediteli jednotlivých oddělení v rámci hierarchie není žádný rozdíl. Každý ředitel oddělení má své podřízené zaměstnance. Odborný ředitel zodpovídá za své oddělení, kde vytváří a zadává podřízeným pracovní úkoly. Všechny uvedené oddělení jsou provázány a společně se podílejí na plnění cílů organizace. Odborní ředitelé se spolu s generálním ředitelem podílejí na komplexním řízení společnosti jako celku a nesou odpovědnost za rozvoj společnosti.

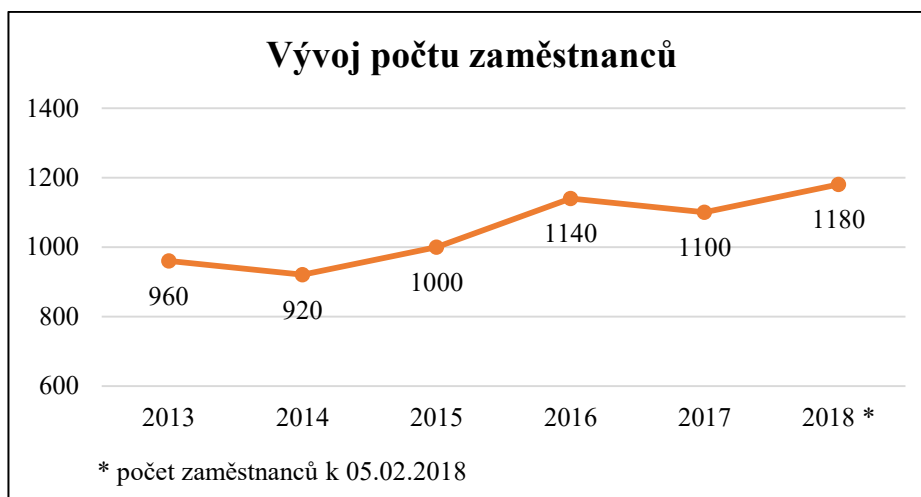


Obrázek 2: Organizační struktura vedení společnosti

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů podniku

5.2 LIDSKÉ ZDROJE SPOLEČNOSTI

S postupným rozvojem společnosti docházelo i k nutnému nárůstu počtu zaměstnanců. V roce 2017 činil počet zaměstnanců 1100 a v současné době je již podnik zaměstnavatelem pro 1180 lidí. Na Obr. 3 lze vidět, jak se počet zaměstnanců za uplynulé roky měnil. K nárůstu zaměstnanců dochází pozvolna a neobjevují se žádné razantní změny v počtech pracovníků. Pokud dojde k porovnání mezi roky 2013 a 2018, tak je zřejmé, že došlo k nárůstu o téměř 23 %.

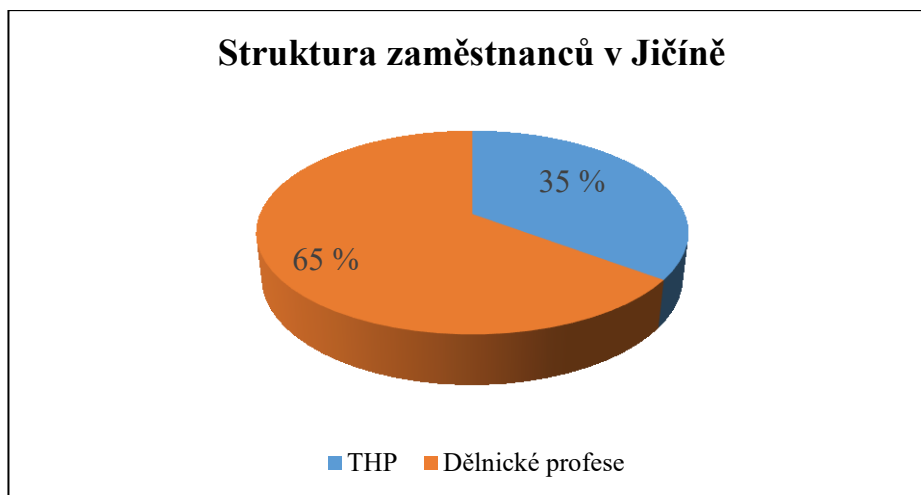


Obrázek 3: Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování podle interních informací podniku

Jak již bylo uvedeno, společnost v současné době zaměstnává okolo 1180 pracovníků. Z tohoto počtu je 300 THP, což tvoří z celkového počtu pracovníků 25 %. Zbýlých 75 % (880) vykonává dělnické profese jako např. řidič, skladník, mechanik. Ve společnosti je zastoupeno 830 mužů, z nichž 84 % (700) se věnuje dělnickým profesím. Zbýlých 16 % (130) jsou THP. Při pohledu na opačné pohlaví lze uvést, že 51 % (180) žen vykonává práci jako dělnice a 49 % (170) jsou THP. Celkem je v podniku 350 žen, což je o 58 % méně než mužů. Mezi hlavní důvody, proč ve společnosti převažuje mužské pohlaví, je náročnost práce. Ve společnosti je zaměstnáváno i 90 zaměstnanců jiné národnosti.

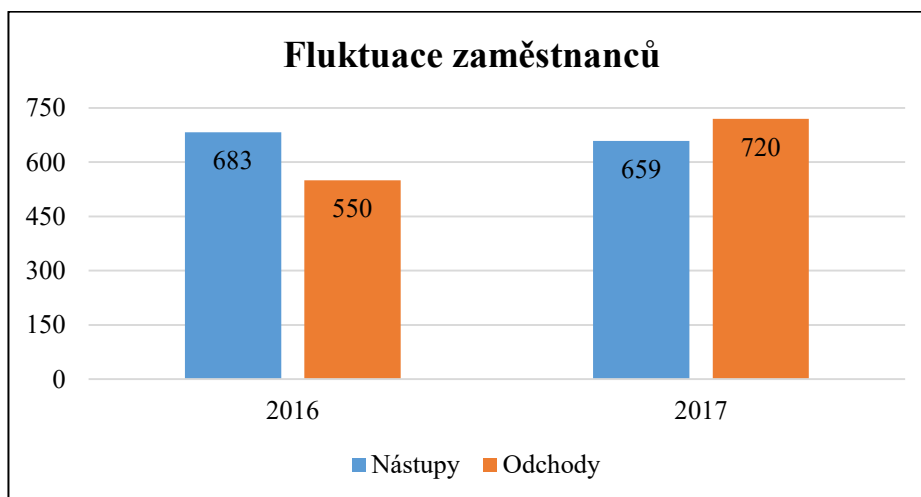
V Jičíně, kde se nachází hlavní sídlo společnosti, je zaměstnáno 46 % (540) pracovníků. Strukturu zaměstnanců znázorňuje Obr. 4, ze kterého lze na první pohled vyčíst, že v Jičíně z velké části převažují dělnické profese.



Obrázek 4: Struktura zaměstnanců v Jičíně

Zdroj: vlastní zpracování

Podle informací z interních dokumentů společnosti dochází k velkému obratu zaměstnanců. Celkový počet pohybu zaměstnanců, za rok 2016 a 2017, znázorňuje Obr. 5. Za rok 2016 odešlo ze společnosti 550 zaměstnanců a o rok později odešlo 720 zaměstnanců. V roce 2016 nově nastoupilo k výkonu práce 683 pracovníků a v následujícím roce 659. Díky uvedenému přehledu se autorka práce domnívá, že se společnost může setkat se ztrátou zaškolených zaměstnanců, úniku informací, snížením produktivity, ale také se zvýšením nákladů na nástup, adaptaci a školení nového pracovníka.



Obrázek 5: Fluktuace zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

V Tab. 3 jsou zobrazeny podrobnější informace o počtech odcházejících zaměstnanců. Z tabulky je patrné, že častěji odchází zaměstnanci dělnických profesí, kteří musí vykonávat manuální práci.

Tabulka 3: Odchody zaměstnanců

ODCHODY ZAMĚŠTNANCŮ		
	Počet za rok 2016	Počet za rok 2017
Muži	400	500
Ženy	150	220
Dělnické profese	490	660
THP	60	60
Vedoucí pracovníci	2	2

Zdroj: vlastní zpracování

6 ANALÝZA PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Cílem této kapitoly je analýza jednotlivých oblastí personálního marketingu společnosti ABC. Tato část je zpracována jednak na základě osobního rozhovoru s personální ředitelkou společnosti a také vychází z poskytnutých interních materiálů. Jako další metodu pro získání dat si autorka práce vybrala dotazníkové šetření.

6.1 ROZHOVOR S PERSONÁLNÍ ŘEDITELKOU PODNIKU

Při analyzování personálního marketingu ve vybraném podniku se autorka práce rozhodla použít jako jednu z metod pro získání dat rozhovor. Cílem řízeného rozhovoru s personální ředitelkou a personalistkou, který proběhl dne 31.01.2018, bylo získat informace o jednotlivých personálních činnostech a v neposlední řadě také o tom, jak se společnost snaží zaujmout širokou veřejnost a přilákat nové zaměstnance. Otázky a odpovědi z řízeného rozhovoru jsou uvedeny v příloze A.

Hlavním úkolem společnosti ABC v oblasti personálního marketingu je prezentovat společnost jako dobrého zaměstnavatele a přilákat co největší počet uchazečů. V reakci na pracovní trh je velmi těžké sehnat dostatek pracovníků, a proto je společnost ráda za každého nového uchazeče. Společnost na trhu začala působit během 90. let 20. století, což je nyní více jak 20 let, a za tak dlouhou dobu se již dostala do podvědomí široké veřejnosti. Buduje značku hlavně pro určité cílové skupiny. Pro podporu pořádají různé marketingové akce, píší články a poskytují rozhovory. Mají hodně aktivit, které podporují jejich jméno. Uchazečům nabízejí na svých internetových stránkách samostatnou část kariéry, kde najdou veškerý přehled volných pracovních míst. Společnost také aktivně spolupracuje se školami, a to jak se středními, tak i s vysokými a dokonce navazují spolupráci i se školami mimo Českou republiku. Studentům pomáhají získat odbornou praxi, vysokoškolákům poskytují stáže a podporují je při tvorbě bakalářských či absolventských prací a v neposlední řadě uskutečňují i přednášky na vysokých školách. Na jedné straně jsou studenti, kteří díky přednáškám získávají informace o tom, jak to ve společnosti skutečně chodí a na straně druhé, se nachází společnost, která o sobě dává vědět a buduje si dobré jméno. Společnost se dále snaží vymýšlet jedinečné a poutavé inzeráty, vytváří i spoustu náborových kampaní. Na Youtube mají natočené prezentační video podniku, kde uchazeč může vidět, jak to doopravdy vypadá v kancelářích, skladech, ale také na dílnách a dvorech společnosti.

Pro stávající zaměstnance se snaží vytvořit příjemné pracovní prostředí a poskytnout jim vše, co potřebují ke své spokojenosti. Podle názoru personální ředitelky není odměňování na prvním místě v oblasti motivace zaměstnanců. Důležitým motivačním faktorem, kromě odměňování, je také práce v příjemném prostředí a kolektivu, zájem o člověka, oboustranná komunikace, pochvaly, možnost dalšího vzdělávání či karierní růst. Pouze zvýšení odměny nezaručí, že pracovník začne více pracovat a zůstane v podniku. Člověk si rychle navykne na zvýšení mzdy.

6.2 ANALÝZA EXTERNÍHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Oblast externího personálního marketingu má za cíl oslovit a především získat nové kvalitní pracovníky. Snaží se o vytvoření dlouholetého vztahu mezi zaměstnavatelem a potencionálním pracovníkem. Důležitá je tedy komunikace s okolím a budování dobrého jména společnosti. Mezi hlavní personální činnosti externího personálního marketingu patří především získávání a výběr zaměstnanců. Následně bude popsáno a vysvětleno, jak jsou tyto činnosti prováděny ve společnosti ABC.

Získávání zaměstnanců

Společnost vnímá pracovníky jako nejcennější a nejdůležitější zdroj celé organizace, který lze jen těžko nahradit. Chtějí dosahovat dobrého hospodářského výsledku, což se dá zvládnout pouze za pomoci kvalitních a spokojených pracovníků.

Každá nově zřízená pracovní pozice musí být nejprve písemně schválena personálním ředitelem, funkčním manažerem a nakonec generálním ředitelem. Před vyhlášením výběrového řízení se musí nejprve připravit popis pracovního místa na hledanou pozici. Společnost ABC nabízí práci všem uchazečům bez ohledu na jejich věkovou kategorii. Využívají pro získávání zaměstnanců jak vnitřní, tak i vnější zdroje. Pro dodržení principu možného karierního postupu ve společnosti mají zaměstnanci možnost přihlásit se na uvolněnou nebo nově vzniklou pracovní pozici. Vnitřní zdroje se snaží využívat z důvodu, že zaměstnanec dobře zná pracovní prostředí a kolektiv, tudíž ihned přesně ví, na koho se v případě jakéhokoliv problému může obrátit. Pokud se zaměřují na hledání uchazečů z externího trhu práce, tak je volné pracovní místo pravidelně zveřejňováno na internetových pracovních portálech jako jobs.cz, práce.cz apod. Dále má společnost na svých webových stránkách sekci kariéra, kde se nachází přehled volných pracovních míst včetně popisu pracovního úkolu, požadavků na znalosti, schopnosti či dovednosti. Pokud uchazeč projeví o dané místo zájem, může ihned na internetu vyplnit

elektronický dotazník a zaslat jej spolu s životopisem na personální oddělení společnosti. Občas jsou vyvěšeny nabídky práce na sociálních sítích, kde je uveden odkaz na konkrétní inzerát. Pozice jako skladník, řidič či mechanik je ohlášena i na příslušném Úřadu práce. K oslovení uchazečů jsou také vytvářeny vlastní kampaně na náборы řidičů, rádiové kampaně, video kampaně, billboardové kampaně či řada různých letáků. Ukázka inzerátu na pracovní pozici skladník, řidič VZV je uvedena v příloze B. Jako největší výhodu vnějších zdrojů společnost považuje získání kvalifikovaných pracovníků, kteří přinesou nové nápady a poznatky od konkurence. Metoda získávání zaměstnanců závisí především na tom, jaká pracovní pozice se obsazuje a jak rychle je potřeba nového zaměstnance získat.

Společnost ABC se snaží zaujmout uchazeče tím, že jim nabízí jistotu a stabilitu společnosti, jelikož se na trhu vyskytuje již přes 20 let, čímž je jméno podniku známé a postupně se dostávají ke špičce v oboru. Dále se snaží upoutat zájemce tím, že jsou velký podnik a nabízejí vyšší jistotu práce, než malý soukromník. Společnost poskytuje všem zaměstnancům možnost karierního růstu, možnost dalšího vzdělávání, platí sociální a zdravotní pojištění a každý měsíc má zaměstnanec ke smlouvenému datu výplatu na svém účtu. Řidičům nabízí absolutní servis po celé Evropě, takže v případě nějaké komplikace na kamionu stačí zavolat technikovi a ten už se o celou věc postará.

Bohužel i přes celou řadu nabízených výhod má společnost potíže při získávání nových zaměstnanců. Za největší problém považují nedostatek lidí. Nejvíce se tato komplikace projevuje u skladníků, řidičů a mechaniků. Ale v případě, že se někdo přihlásí na nějakou volnou pracovní pozici, tak je to osoba, která má opravdu zájem pracovat a chce být zaměstnána. S ohledem na dnešní těžkou situaci najít dostatek pracovníků se společnosti daří přijímat kvalitní lidi, o které mají zájem. Podle názoru personální ředitelky nabírají velmi šikovné zaměstnance ve všech věkových kategoriích.

Výběr zaměstnanců

Prvním krokem výběru zaměstnanců je stanovení kritérií, které budou při výběru použita a jasně vycházejí z popisu pracovní pozice. Mezi tyto kritéria lze zařadit odborné vzdělání, praxi, práce v týmu, první dojem apod. Výběr zaměstnanců se skládá z několika postupných kroků. V první fázi dochází k posouzení všech obdržených životopisů. Podle zjištěných údajů z životopisů lze rozdělit uchazeče na ty, kteří odpovídají požadavkům na pracovní pozici a jsou dále pozváni na osobní pohovor. Uchazeči, kteří potřebné požadavky nesplňují, jsou informováni o tom, že o jejich nabídku společnost nemá zájem. Společnost provádí

jednokolové a dvoukolové výběrové řízení, ale vždy záleží především na zvolené pracovní pozici. Pokud jsou výběrové řízení dvoukolové, tak následujícím krokem jsou výběrové rozhovory. Personální oddělení informuje uchazeče o dnu, hodině a místě konání osobního pohovoru. Při pohovoru jsou uchazeči nejprve uvítáni a probíhá krátký neformální rozhovor pro uvolnění atmosféry. Poté uchazeč hovoří sám o sobě, odpovídá na otázky, které se týkají pracovních zkušeností apod. Následně je pracovní pozice představena a uchazeč je seznámen s náplní práce. V poslední fázi pohovoru má uchazeč možnost na dotazy z jeho strany. Při pohovoru se také zjišťuje, jak vnímá uchazeč společnost, odkud se o společnosti dozvěděl. Z jeho odpovědí je hned zřejmé, jak moc se o společnost skutečně zajímal. Pokud je nezbytné, aby měl zájemce jazykové znalosti na určité úrovni, či uměl pracovat s počítačem, provádí se testování určité činnosti, které ověří úroveň znalostí zájemce. V některých případech se provádí i zkoumání referencí z předchozích zaměstnání. Po uskutečnění rozhovoru jsou všichni uchazeči informováni o výsledcích výběrového řízení.

6.3 ANALÝZA INTERNÍHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Interní personální marketing je zaměřen na současné zaměstnance. Dbá na vytváření kvalitních pracovních podmínek a snaží se přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců, čímž předchází jejich odchodu z podniku. Mezi důležité personální činnosti, které jsou spojovány s interním personálním marketingem, patří především přijímání a adaptace zaměstnanců do nového pracovního kolektivu a prostředí, hodnocení jejich pracovního výkonu či možnost dalšího vzdělávání. Neméně důležitou činností je odměňování zaměstnanců a poskytování benefitů. Níže bude detailněji popsáno, jak tyto činnosti probíhají ve vybraném podniku.

Přijímání, adaptace a rozmíst'ování zaměstnanců

Společnost nezaznamenává nějaký větší rozdíl u přijímání zaměstnanců starší a mladší generace. Jestliže chce přijmout nějakého zaměstnance, tak má přesně stanovené, kolik peněz mu chce dát. Pozornost se soustředí i na dosaženou praxi v oboru. Pokud obě strany, zaměstnavatel a zaměstnanec, souhlasí s uvedenými pracovními podmínkami, může být pracovněprávní vztah uzavřen. Nejčastěji se uzavírá pracovní poměr, který je sjednáván pracovní smlouvou. Jako první je s uchazečem sjednán datum možného nástupu do zaměstnání. Budoucímu pracovníkovi jsou zaslány potřebné informace k nástupu o dodání nutných dokladů a absolvování vstupní lékařské prohlídky před samotným nástupem do zaměstnání. Zaměstnanec nejprve zamíří na personální oddělení, kde musí podepsat

připravené smlouvy. Jedná se o pracovní smlouvu, mzdový výměr, dohodu o srážkách ze mzdy, dohodu o odpovědnosti, popis pracovního místa, adaptační plán a v neposlední řadě také o školení BOZP a PO. Společnost má vytvořené tři předepsané formuláře pracovních smluv a to pro skladníky či řidiče, další varianta je pro operátory kvality a poslední verze smlouvy je pro THP. Tyto smlouvy se liší například v podmínkách práce, práci přesčas apod. Zaměstnanec dostane čas na podrobné prostudování těchto dokumentů. Nově příchozí zaměstnanec musí také doložit tyto doklady:

- občanský průkaz;
- kartičku pojištění;
- řidičský průkaz (pokud je držitelem);
- doklad o nejvyšším ukončeném vzdělání;
- zápočtový list z předchozího zaměstnání (popřípadě potvrzení z úřadu práce);
- potvrzení o zdravotní způsobilosti od smluvního lékaře společnosti;
- výpis z rejstříku trestů;
- rodné listy dětí, potvrzení nebo čestné prohlášení manžela (v případě uplatňování slevy na dani).

Všechny výše zmíněné dokumenty si personalista okopíruje a jsou uloženy do osobní složky zaměstnance. Dále s sebou musí zaměstnanec přinést osobní dotazník. Ukázka tohoto osobního dotazníku je umístěna v příloze C. Zaměstnanec spolu s pracovní smlouvou obdrží informační balík, který obsahuje brožuru nového zaměstnance, informace o benefitech společnosti a adaptační plán. Po vyřízení všech administrativních záležitostí si zaměstnanec převezme jeho přímý nadřízený, který mu ukáže pracovní místo a seznámí s jeho mentorem.

Každý nový zaměstnanec se zapojuje do adaptačního procesu, ke kterému obdržel adaptační plán. Tento plán je přizpůsoben pracovní pozici, ale také znalostem a dovednostem pracovníka, které byly zjištěny u vstupního pohovoru. Adaptace zaměstnance probíhá po celou zkušební dobu, což je tři měsíce. Jedná se o adaptaci v rámci pozice a oddělení, ale také má za cíl bezproblémové začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu. Pracovník má vždy přiděleného svého mentora. V rámci adaptace probíhá i školící kolečko po jednotlivých odděleních, aby zaměstnanec poznal, jak fungují i ostatní oddělení a jaká je mezi nimi vzájemná spolupráce. Před koncem adaptačního programu probíhá hodnocení nového zaměstnance mentorem či vedoucím pracovníkem. Samozřejmě, že i nový zaměstnanec zde může vyjádřit své názory vůči absolvovanému adaptačnímu

procesu, předávání informací, spolupráci kolegů, mentorů či vedoucího pracovníka. Vedoucí pracovník na konci hodnocení rozhodne, zda je pro zaměstnance tato práce vhodná a zda chce, aby v ní pokračoval.

Pro dobrý pracovní výkon musí být sestaven schopný pracovní tým. Týmy jsou sestavovány mezigeneračně. Vždy se nachází v týmu někdo starší, který má více zkušeností a také někdo mladší s méně zkušenostmi, čímž dochází k vyrovnání rozdílů ve schopnostech, dovednostech a znalostech. Členové týmu se vzájemně doplňují a tím dochází k odvádění profesionální práce. Společnost se snaží, aby každá pracovní skupina obsahovala jak zastoupení mužů, tak i žen.

Nový pracovník je po adaptačním programu umístěn na smlouvenou pracovní pozici. Ovšem, že v organizaci probíhá i mobilita zaměstnanců. Organizace využívá spíše vertikální mobilitu, která představuje povyšování či přesun zaměstnance na vyšší a náročnější pozici. Pro zaměstnance to znamená karierní růst a možnost získat vyšší mzdu. Do společnosti například nastoupil zaměstnanec na pracovní pozici referent controllingu, postupem času byl povýšen na vedoucího controllingu a nyní již vykonává pozici finančního ředitele. Doposud nebyl zaznamenán žádný přesun na nižší pracovní pozici. Geografická mobilita, u které dochází k přesunu pracovníka z jedné pobočky organizace do druhé, ve společnosti není prováděna. Pracovník je vždy zaměstnáván v místě výkonu práce, které je uvedeno v pracovní smlouvě.

Z pohledu fluktuace zaměstnanců není zaznamenán žádný problém u THP, jelikož až 90 % zaměstnanců zůstává. Největším problémem jsou především pracovní pozice jako skladník a řidič, kde se zaměstnanci často střídají. Společnost se snaží zjistit, kde dělají chybu, a proto se ptá každého odcházejícího zaměstnance na důvod odchodu. Mezi nejčastěji uváděné důvody patří rodinné problémy, ale jestli zaměstnanec odpovídá na tuto otázku skutečně pravdu, to už ví pouze on sám.

Hodnocení zaměstnanců

Pokud je přijat nový pracovník, tak jeho úplně první hodnocení probíhá již ve zkušební době, kdy se hodnotí jeho práce na konci adaptačního programu. Každý pracovník má svého přímého nadřízeného, který zodpovídá za svůj tým a provádí hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanec má stanovené měsíční úkoly a v informačním systému společnosti přesně vidí, co za daný měsíc musí splnit, co již splnil a co mu ještě splnit zbývá. Na základě pevného měsíčního plánu jsou zaměstnanci hodnoceny a také získávají bonusy. Bonusy mohou být měsíční, čtvrtletní anebo roční. Jednou ročně probíhá i důkladnější hodnocení zaměstnance, kde zaměstnanec může sdělit své postřehy, požadavky a nedostatky. Minulý rok ve společnosti

probíhalo hodnocení takového charakteru, kde každé oddělení hodnotilo práci jiného oddělení, tzn. personální oddělení hodnotilo práci ekonomického oddělení, nákupu či obchodu a poté oni hodnotili práci personálního oddělení.

Zaměstnanci jsou dopředu informováni o tom, že proběhne jejich hodnocení, takže mají čas se řádně připravit. Společnost rozlišuje hodnocení dle pracovních pozic, tzn. dělnické profese jsou hodnoceny převážně podle kvantitativních kritérií (splnil nebo nesplnil), kdežto u THP převažují kritéria kvalitativní jako například iniciativa k práci či spolehlivost. Hodnocení je prováděno za pomoci dohodnutých cílů nebo jsou využívány hodnotící stupnice.

Pro společnost je hodnocení zaměstnanců velmi důležitým krokem, jelikož obě strany, zaměstnanec a vedoucí, si najdou čas a v klidu zhodnotí uplynulé období. Určí, co bylo vykonáno dobře, kde byly nalezeny chyby a jak zamezit opětovnému vzniku těchto nedostatků. Ovšem, že někteří zaměstnanci nemají hodnocení v oblibě, ale společnost ho provádí a vnímá jako důležitou činnost. V organizaci dochází k propojování výsledků z hodnocení zaměstnanců s odměňováním. Pokud je roční hodnocení velmi dobré, tak zaměstnanec automaticky dostane přidáno na výplatě mzdy o 1000 Kč.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Již od samého nástupu nového zaměstnance do práce se plánuje zdokonalování jeho znalostí, schopností a dovedností v rámci adaptačního programu, který byl podrobněji popsán výše v této práci. Každý nový pracovník musí projít povinným školením BOZP a PO, toto školení se po určité době opakuje v závislosti na pracovní pozici. Jedním z nejdůležitějších školení je profesní školení řidičů mezinárodní kamionové dopravy, jelikož se společnost zabývá poskytováním dopravních služeb. Dále ve společnosti probíhá školení řízení referentských vozidel, první pomoc, školení práce ve výškách a mnoho dalších důležitých školení.

Celé organizování a plánování procesu vzdělávání má na starosti personální oddělení ve spolupráci s příslušným vedoucím každého oddělení. Společnost poskytuje možnost rozvíjet se všem zaměstnancům bez ohledu na jejich dosažený věk a pozici. Zaměřuje se jak na vzdělávání pro top management, střední management v dopravě a logistice, tak i na vzdělávání dispečerů, disponentů, skladníků a řidičů. Celý proces je prováděn skupinově vzhledem k velkému počtu zaměstnanců. Vzdělávání probíhá převážně v zasedacích místnostech, čímž nedochází k narušování ostatního pracovního procesu. Společnost se snaží nabízet svým zaměstnancům velké množství vzdělávacích aktivit. Své zaměstnance vzdělávají v měkkých dovednostech jako je např. komunikace, leadership či hodnocení, ale také dochází

k odbornému vzdělávání a vzdělávání jazyků. Přehled vzdělávacích aktivit je uveden v příloze D. Zaměstnancům jsou některé vzdělávací aktivity přiřazeny povinně, ale ve většině případů si mohou sami zvolit, zda se vzdělávání budou chtít zúčastnit či nikoliv. Mezi využívané metody vzdělávání patří především demonstrování, workshopy, hraní rolí, interaktivní hry, testování apod.

Vzdělání zaměstnanci jsou pro organizaci velkým přínosem, jelikož dokáží svoji práci vykonávat správně, kvalitně a efektivně. Na konci každé vzdělávací aktivity proto dochází k porovnávání a vyhodnocování celého procesu. Každý lektor, vždy od svých „studentů“ žádá zpětnou vazbu na celý absolvovaný vzdělávací kurz. A také vedoucí pracovník se ptá svých zaměstnanců, co se jim na kurzu líbilo, zda splnil jejich očekávání, co jim vadilo a zda jim něco chybělo. V některých případech se sami vedoucí pracovníci zúčastňují vzdělávání, aby viděli, jak probíhá. U jazykových kurzů je prováděn závěrečný test, který musí být splněn na určitý počet bodů, tudíž je hned vidět, zda se zaměstnanec zlepšil.

Odměňování a zaměstnanecké výhody

Systém odměňování z velké části přispívá ke stabilizaci a motivaci stávajících zaměstnanců, proto je velmi důležité, aby byl správně nastaven. Při nástupu obdrží každý zaměstnanec svůj mzdový výměr, jež představuje jeho základní mzdu, která je fixní. Mzdu tvoří i část variabilní, kterou představují například odměny za výborné plnění pracovních úkolů. Po stanovené odpracované době vzniká THP nárok na tzv. H-volno. Jedná se o formu bonusu, placeného volna nad rámec základní dovolené, pro zaměstnance v hlavním pracovním poměru, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni nejméně 12 měsíců a jejich zůstatek řádné dovolené je menší než 5 dnů. Podnik poskytuje zaměstnancům také příplatky, které jsou vypláceny spíše u dělnických profesí, mezi něž patří příplatek za práci přesčas, v noci, ve svátek, o víkendu a příplatek za pohotovost.

K vyšší spokojenosti zaměstnanců a k jejich setrvávání v podniku pochopitelně přispívají i zaměstnanecké výhody neboli benefity. Podnik se snaží informovat své zaměstnance o nabízených zaměstnaneckých výhodách co nejvíce. Zaměstnanec obdrží již při svém nástupu do společnosti brožuru, která ho seznámí s kompletním výčtem všech benefitů. Další informace k benefitům lze nalézt i na vnitropodnikovém intranetu či nástěnkách. Nabídka zaměstnaneckých výhod v podniku je skutečně široká. K těm nejvýznamnějším se řadí pracovní výročí, kdy společnost vyplácí finanční odměnu všem zaměstnancům,

kteří jsou v nepřetržitém pracovním poměru po dobu 5, 10, 15 a 20 let. Dále lze jmenovat poukázky na stavování, čerpání pohonných hmot či příspěvek na letní tábor pro děti. Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány plošně, tzn. každý zaměstnanec podniku má možnost tyto výhody čerpat. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců není využíván systém cafeteria, který by představoval velmi vysoké náklady. Společnost zatím neuskutečnila žádný průzkum mezi zaměstnanci ohledně spokojenosti s poskytovanými benefity. Z tohoto důvodu nelze říci, zda odpovídají potřebám zaměstnanců. Ale svoji konkurenci na trhu si ohlídat dokáže a ví jaké benefity zaměstnancům nabízejí.

Interní komunikace

Vzhledem k velkému počtu pracovníků, kteří jsou navíc rozmístěni v různých pobočkách společnosti, je jako nevhodnější forma přenosu informací intranetová síť. Na této síti mohou zaměstnanci nalézt veškeré důležité informace a to od aktuálního dění ve společnosti, přes organizační strukturu, směrnice, metodické pokyny, rozhodnutí ředitele až po nabídku benefitů. Dále jsou pro informace, se kterými by měli být seznámeni všichni zaměstnanci, využívány nástěnky a na všech pracovištích je také distribuován tištěný podnikový časopis. Důležité informace, jako např. změna manažera, jsou oznamovány elektronickou poštou. Společnost vnímá jako velmi důležité umět komunikovat online, jelikož to usnadní a urychlí celý proces předávání informací. Přecházení mezi jednotlivými odděleními je v některých situacích velmi zdlouhavý proces. Pokud se jedná o sdělení úkolu v rámci oddělení pro podřízeného, tak probíhá osobní komunikace.

6.4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro sběr primárních dat si autorka práce vybrala kvantitativní metodu výzkumu ve formě dotazníkového šetření, která se jevila jako nevhodnější vzhledem k velikosti zkoumaného vzorku.

Na základě podkladů uvedených v teoretické části byl vytvořen dotazník obsahující jak uzavřené, polouzavřené tak i otevřené otázky. Otevřené otázky byly tvořeny jako doplňující otázky k otázkám uzavřeným. Cílem otevřených otázek bylo dát možnost respondentům vyjádřit se a konkretizovat svoji odpověď k dané problematice. Dotazník obsahoval celkem 23 otázek a skládá se z několika částí. První částí je společenská rubrika, kde jsou zaměstnanci seznámeni s účelem dotazníku. Následuje část věcná, která obsahuje 14 uzavřených otázek,

2 polouzavřené a 3 otevřené otázky. Poslední část obsahuje 4 uzavřené identifikační otázky zaměřující se na délku působnosti ve společnosti, pohlaví, vzdělání a věk.

Výzkumný soubor byl tvořen všemi technickohospodářskými pracovníky společnosti ABC v Jičíně. Dotazník byl zpracován v elektronické formě, neboť všichni THP mají přístup k počítači. Vzhledem k velikosti organizace, a jelikož jsou pracovníci analyzovaného podniku rozmístěni ve více budovách, byla distribuce dotazníku provedena za pomoci personálního oddělení, které ho díky e-mailové podnikové poště rozeslalo. Dotazníkové šetření bylo provedeno v období od 23. února do 16. března 2018. Zaměstnanci byli informováni o tom, že dotazník je zcela anonymní. Cele znění dotazníku je k dispozici v příloze E.

Cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat procesy personálního marketingu. Dotazník je tvořen z několika tematických okruhů. Šlo především o to zjistit, jakým způsobem se současní zaměstnanci dozvěděli o této společnosti, zda jsou ve svém zaměstnání spokojeni s hodnocením, odměňováním, benefity, vzděláváním, komunikací až po důvody jejich odchodu.

Po obdržení vyplněných dotazníků následovalo třídění a vyhodnocování odpovědí. Výsledky dotazníku byly zpracovány v programu MS Excel, ve kterém byly zpracovány i výstupní grafy či tabulky.

Výsledky dotazníkového šetření

Za základní soubor v uvedeném dotazníkovém šetření jsou pokládány THP. Z celkového počtu 190 THP odevzdalo vyplněný dotazník 138 pracovníků. Návratnost dotazníku tedy byla téměř 73 %. Nejprve budou vyhodnoceny identifikační otázky, aby mohla být lépe posouzena charakteristika vzorku zaměstnanců.

V Tab. 4 jsou zobrazeny odpovědi na identifikační otázky. První položená otázka týkající se identifikace respondentů se zaměřovala na pohlaví. Dotazník vyplnilo 51 % žen a 49 % mužů. Je zřejmé, že mezi respondenty je téměř stejné zastoupení obou pohlaví. Následující otázka hledala odpověď na věkovou strukturu dotazovaných pracovníků. Nejpočetnější skupinou respondentů s 44 % jsou zaměstnanci ve věku od 26 do 35 let. Druhou skupinou s 34 % zastoupením jsou respondenti ve věku od 36 do 45 let. Na třetí pozici jsou zaměstnanci od 46 do 55 let s 12 %. Předposlední skupinu tvoří s 8 % věková kategorie od 18 do 25 let a poslední skupinou jsou respondenti starší 56 let, kteří tvoří pouze 2 %. Lze konstatovat, že v organizaci ABC na pozici THP pracují s 89 % převážně mladí lidé

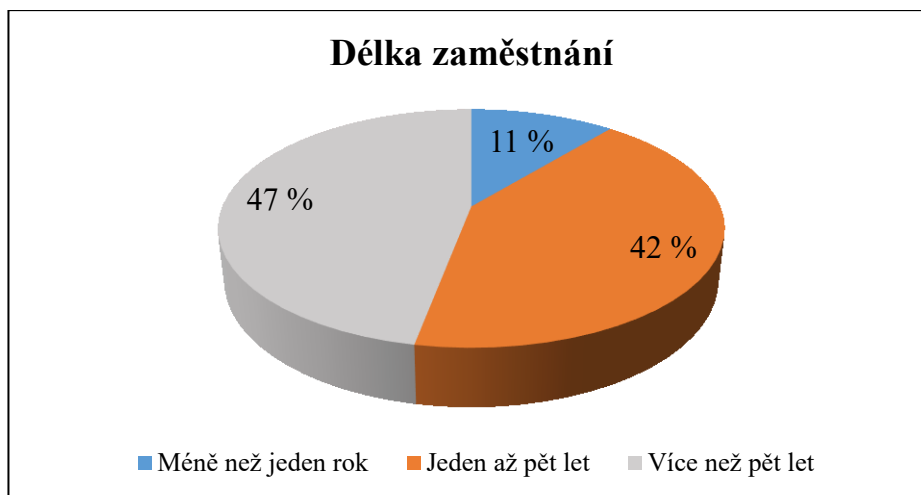
do 45 let. Další otázka se zaměřovala na nejvyšší dosažené vzdělání. Z Tab. 4 vyplývá, že 60 % respondentů má nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou. Vysokoškolské vzdělání má celkem 26 % respondentů. Středního vzdělání s výučním listem dosahuje 9 % respondentů a 5 % má vyšší odborné vzdělání. Pouze základní vzdělání nemá žádný dotazovaný pracovník společnosti.

Tabulka 4: Struktura respondentů

STRUKTURA RESPONDENTŮ			
Dělení struktury		Absolutní četnost	Relativní četnost
Pohlaví	muž	68	49 %
	žena	70	51 %
Věk	18-25 let	11	8 %
	26-35 let	61	44 %
	36-45 let	47	34 %
	46-55 let	17	12 %
	56 let a více	2	2 %
Vzdělání	základní	-	-
	střední s výučním listem	13	9 %
	střední s maturitní	83	60 %
	vyšší odborné	7	5 %
	vysokoškolské	35	26 %

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední identifikační otázka se týkala délky zaměstnání respondentů ve společnosti ABC. Z Obr. 6 je patrné, že nejvýznamnější skupinou se 47 % jsou zaměstnanci, kteří zde pracují více než pět let. Další velmi početnou skupinu se 42 % tvoří zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnání v rozmezí od jednoho roku do pěti let. Nejméně početnou skupinu tvoří pracovníci, kteří pracují ve společnosti méně než jeden rok. Tato skupina je zastoupena 11 % respondentů.

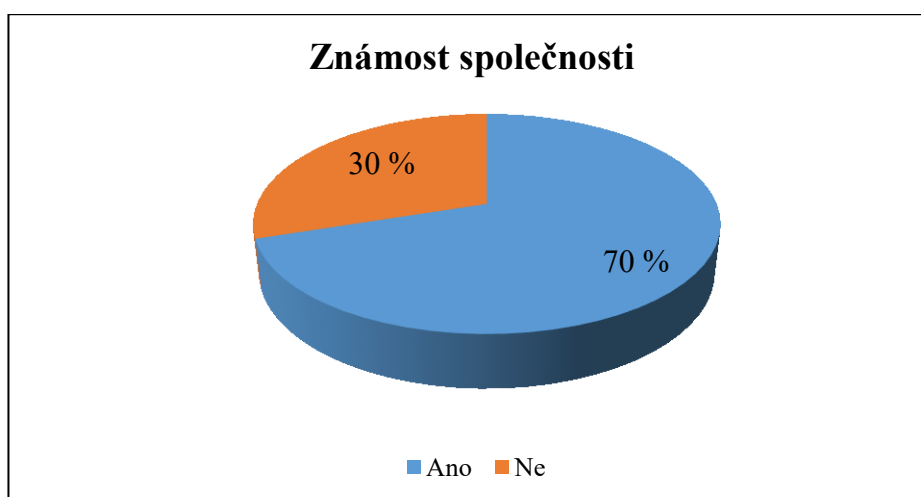


Obrázek 6: Délka zaměstnání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 1: Znal/a jste podnik ještě předtím, než jste zde začal/a pracovat?

První otázka je zaměřena na to, zda pracovníci znali společnost již před výkonem práce, nebo se s ní seznámili až při samotném nástupu do práce. Celkem 70 % respondentů uvedlo, že společnost znalo již před nástupem. Pouze 30 % dotazovaných společnost neznalo. Odpovědi na tuto otázku znázorňuje Obr. 7.



Obrázek 7: Známost společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

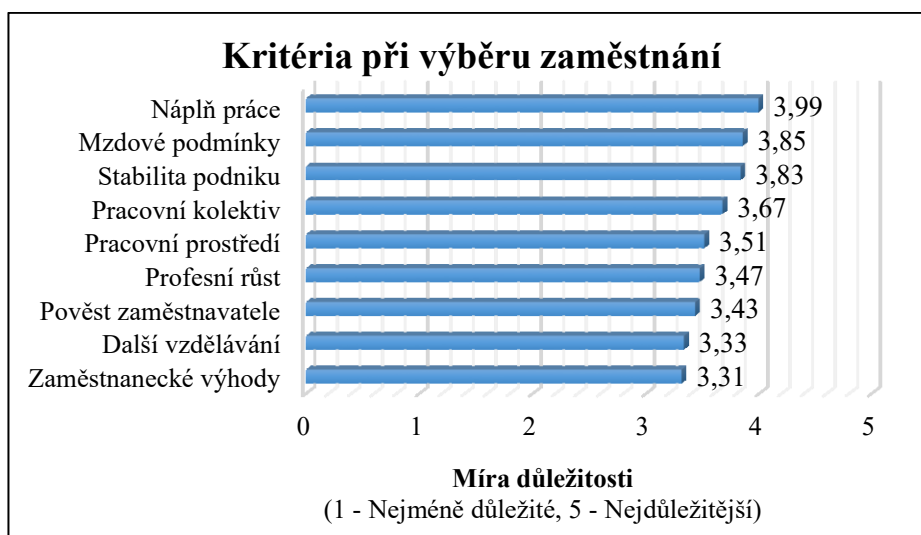
Otázka č. 2: Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici v organizaci ABC?

Nejvíce respondentů se o volné pracovní pozici v organizaci dozvědělo díky doporučení od svých známých, celkem 40 % zaměstnanců. Na internetu díky pracovním portálům se o volné pracovní pozici dozvědělo 36 % pracovníků. Celkem 5 % respondentů bylo osloveno

společností ABC a dalších 5 % vstoupilo do společnosti prostřednictvím fúze. Z vlastní iniciativy kontaktovala organizaci 4 % respondentů. Z inzerátu na internetových stránkách společnosti se o volné pracovní pozici dozvěděla 3 % dotazovaných. V denním tisku inzerát shledala 2 % pracovníků. Díky náborové kampani objevilo volnou pracovní pozici 1 % respondentů. Zbylá 4 % se o nabídce práce dozvěděla díky Úřadu práce, sociálním sítím či mobilní aplikaci.

Otázka č. 3: Zaškrtněte, jak pro Vás byla jednotlivá kritéria důležitá při výběru zaměstnání.

Na Obr. 8 jsou zobrazeny odpovědi na otázku týkající se důležitosti jednotlivých kritérií při výběru zaměstnání. Respondenti na tuto otázku odpovídali pomocí bodové škály, kde vybírali z čísel od jedné do pěti. Pět znamenalo nejdůležitější kritérium při výběru práce a jedna nejméně důležité kritérium. Z výsledků je zřejmé, že za nejdůležitější kritérium považují zaměstnanci analyzovaného podniku náplň práce, vzhledem k její zajímavosti a rozmanitosti. Druhou nejdůležitější položkou jsou mzdové podmínky. Stabilita podniku je třetím nejdůležitějším bodem. Dále následuje pracovní kolektiv, pracovní prostředí, profesní růst, pověst zaměstnavatele. Naopak položky jako další vzdělávání a zaměstnanecké výhody byly označeny za nejméně důležité.

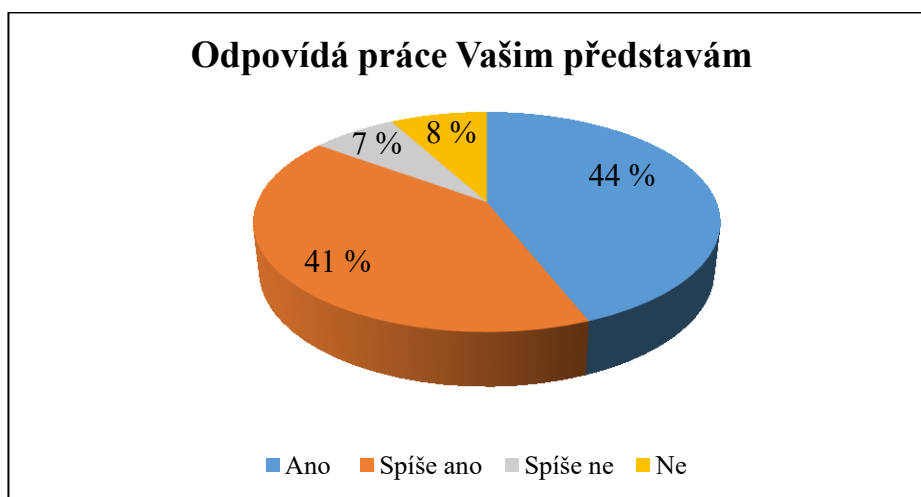


Obrázek 8: Důležitost kritérií při výběru zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Odpovídá práce, kterou nyní vykonáváte ve společnosti Vaším představám před nástupem do organizace?

Na Obr. 9 je možné vidět, zda práce, kterou respondenti skutečně vykonávají, odpovídá jejich představám před nástupem do zaměstnání. Celkem 85 % respondentů zvolilo odpověď, že jejich práce odpovídá očekávání nebo spíše odpovídá očekávání. Zbýlých 15 % respondentů je spíše nespokojeno nebo nespokojeno s prací, kterou vykonávají.



Obrázek 9: Odpovídá práce Vaším představám

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: V následující části zaškrtněte nejvhodnější odpověď.

V Tab. 5 jsou uvedeny výsledky na otázky týkající se hodnocení, karierního růstu, vzdělávání, jistoty práce a spokojenosti s prací. Respondenti na tuto otázku mohli odpovídat pomocí Likertovy škály, kde nebyla zařazena středová hodnota „nevím“ z důvodu, aby se respondent musel přiklonit k pozitivní, či negativní odpovědi.

S otázkou, zda povyšování a hodnocení zaměstnanců probíhá spolehlivě, 62 % respondentů souhlasilo. K negativní variantě se přiklonilo 31 % respondentů a 7 % respondentů s tímto výrokem naprosto nesouhlasilo. Na tuto otázku následně navazovala otázka hledající odpověď na to, zda pracovníkům ke zlepšení jejich práce pomáhá zpětná vazba od nadřízeného pracovníka. Celkem 71 % respondentů uvedlo, že je hodnocení jejich odvedené práce pro ně důležité a že jim pomáhá k dosažení lepších výsledků. Naopak 29 % respondentů nevnímá hodnocení pracovního výkonu jako důležitý faktor pro zlepšení jejich práce. Následující otázka se zaměřila na možnost karierního růstu. Z celkového počtu dotazovaných 56 % odpovědělo, že má ve společnosti možnost karierního růstu. K odpovědi, že nemá

možnost karierního růstu se přiklání 44 % respondentů. Další otázka byla zaměřena na to, zda mají zaměstnanci zájem o školení a další vzdělávací aktivity. O školení či další vzdělávání má zájem 87 % respondentů, z toho 39 % má velký zájem. Z celkového počtu nemá o vzdělávání/školení zájem 10 % respondentů. Pouze pro 3 % respondentů není vzdělávání/školení důležité a naprosto o něj nemají zájem. Následující otázka se týkala přínosu absolvovaných školení či vzdělávacích aktivit. Z výsledků je patrné, že pro 70 % respondentů má vzdělávání/školení smysl a je jim přínosem. Zbýlých 30 % označují vzdělávání/školení za nepřínosné. Předposlední otázka zjišťovala, zda mají zaměstnanci jistotu práce. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že 14 % respondentů má naprostou jistotu práce, 69 % respondentů má jistotu práce, 16 % respondentů nemá jistotu práce a pouze 1 % respondentů nemá naprostou jistotu práce. Závěrečná otázka se týká naplně práce, zda zaměstnanci jejich práce baví a přináší jim uspokojující pocit. Většinu respondentů, tedy 88 % z celkového počtu, přináší jejich práce pocit naplnění a baví je. Naopak pro 12 % respondentů není práce zábavná a nepřináší jim pocit uspokojení.

Tabulka 5: Hodnocení a vzdělávání

HODNOCENÍ A VZDĚLÁVÁNÍ				
	Naprosto souhlasím	Souhlasím	Nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Povyšování a hodnocení zaměstnanců probíhá spravedlivě	9 %	53 %	31 %	7 %
Hodnocení pracovního výkonu mi pomáhá ke zlepšení mého výkonu	14 %	57 %	22 %	7 %
Mám možnost karierního růstu	10 %	46 %	32 %	12 %
Mám zájem o školení a další vzdělávání	39 %	48 %	10 %	3 %
Vzdělávání/školení, kterých jsem se zúčastnil/a považuji za přínosná	14 %	56 %	24 %	6 %
Mám jistotu práce	14 %	69 %	16 %	1 %
Moje práce mě baví a přináší mi pocit uspokojení	23 %	65 %	10 %	2 %

Zdroj: vlastní zpracování

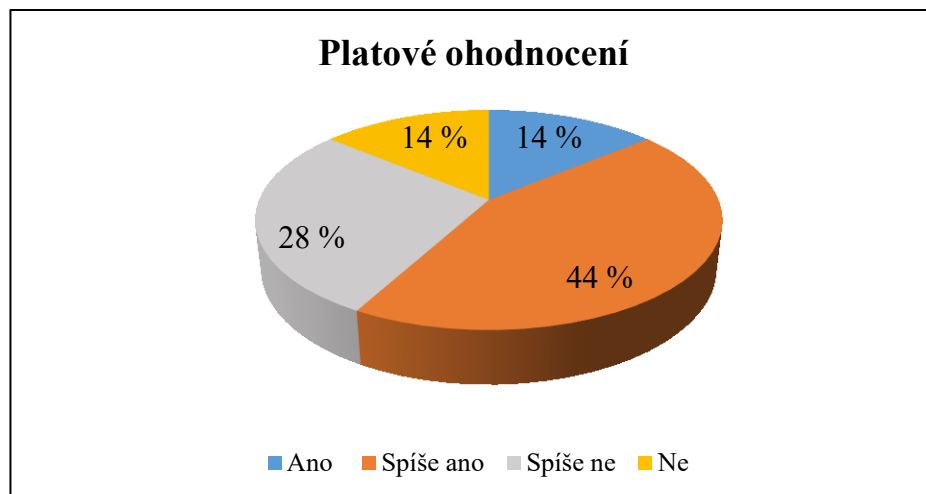
Otázky č. 6: Jaké další vzdělávací a rozvojové aktivity byste nejvíce uvítal/a?

Tato otázka byla v dotazníku položena jako otevřená, aby respondenti mohli vyjádřit, které další vzdělávací a rozvojové aktivity by nejvíce ocenili. Na tuto otázku někteří

respondenti neodpověděli. Celkem 71 respondentů uvedlo, že by uvítalo jazykové kurzy. Tyto kurzy sice probíhají, ale z pohledu respondentů jsou na nedostatečné úrovni. Projevili zájem především o kurzy anglického, německého, francouzského, ale i španělského jazyka či kurzy přímo zaměřené na jednotlivé firemní oblasti, např. obchodní oblast. Dále respondenti zmiňovali zájem o rozvoj komunikačních dovedností, odborná školení, IT technologie, Microsoft Office, kde uváděli největší zájem o Excel. Respondenti by také rádi podnikali teambuildingové aktivity stmelující celý kolektiv.

Otázka č. 7: Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

Tato otázka měla za úkol ukázat, jak jsou pracovníci spokojeni s platovým ohodnocením za jejich vykonanou práci. Na Obr. 10 lze vidět, že s platovým ohodnocením je naprosto spokojeno 14 % respondentů. Celkem 44 % dotazovaných je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 28 % respondentů a 14 % respondentů si myslí, že jejich platové ohodnocení neodpovídá práci, kterou vykonávají.

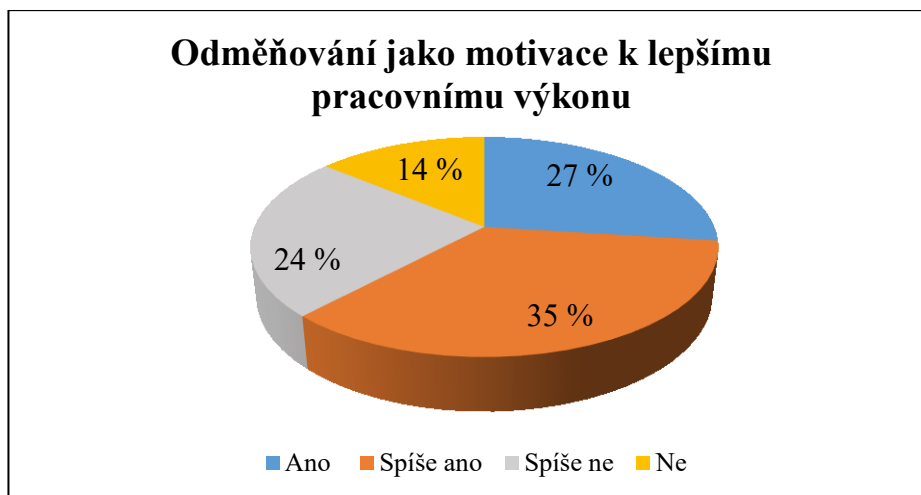


Obrázek 10: Platové ohodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Motivuje Vás způsob odměňování k lepšímu pracovnímu výkonu?

Na Obr. 11 jsou zobrazeny odpovědi na otázku, zda zaměstnanec motivuje odměňování k lepšímu výkonu práce. Nadpoloviční část respondentů, celkem 62 %, uvádí, že je odměňování motivuje nebo spíše motivuje k lepšímu výkonu práce. Druhá část respondentů 38 % tvrdí, že je způsob odměňování spíše nemotivuje nebo vůbec nemotivuje k lepšímu výkonu práce.



Obrázek 11: Odměňování jako motivace k lepšímu pracovnímu výkonu

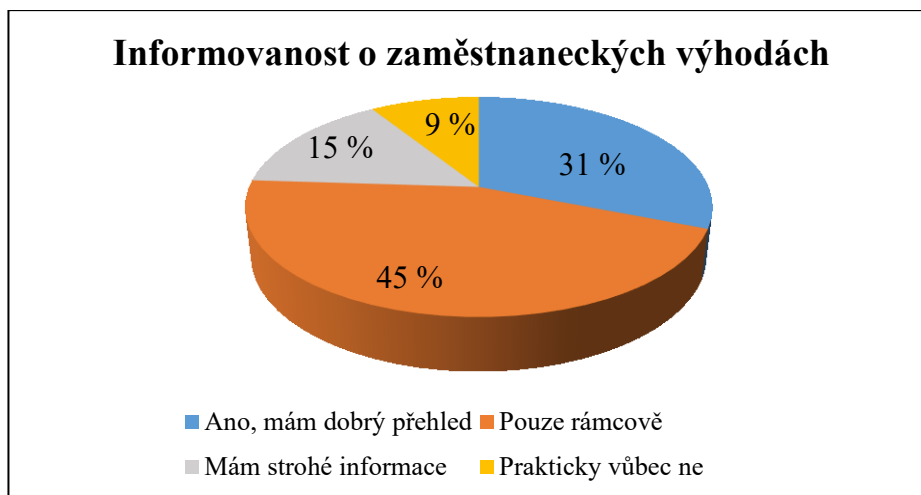
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Co dalšího Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a v dotazníku byla položena jako otevřená. Slouží k tomu, aby respondenti měli možnost napsat, co dalšího by je nejvíce motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu. Pro 34 respondentů je motivující náplň práce a její dobré provedení. Jsou spokojeni, že jejich práce dává smysl a dosahuje určitého výsledku. Jeden respondent dokonce uvedl: „*Není potřeba motivace, pracuji tak, jako by to byla moje firma.*“ Pracovní kolektiv a pochvala vedoucího jsou motivací pro 28 respondentů. Celkem 26 respondentů uvedlo, že je k vyššímu pracovnímu výkonu nemotivuje nic. Stále silnou motivací jsou pro zaměstnance bonusy, benefity a samozřejmě finanční ohodnocení.

Otázka č. 10: Cítíte se být informován/a o možnostech zaměstnaneckých výhod (benefitů)?

Na následujícím Obr. 12 jsou graficky znázorněny odpovědi týkající se informovanosti pracovníků o zaměstnaneckých výhodách. Celkem 31 % respondentů uvedlo, že mají dobrý přehled o nabízených benefitech. Pro 45 % pracovníků jsou informace o zaměstnaneckých výhodách známy pouze rámcově a 15 % má strohé informace. Prakticky žádné informace nemá 9 % respondentů.

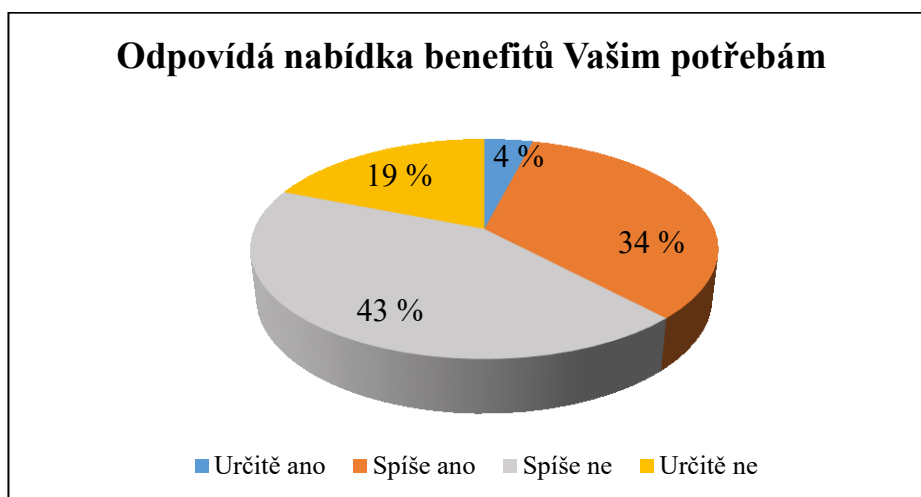


Obrázek 12: Informovanost o zaměstnaneckých výhodách

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Odpovídá stávající nabídka zaměstnaneckých výhod Vaším potřebám?

Tato otázka měla za úkol zjistit, zda nabídka zaměstnaneckých výhod odpovídá potřebám zaměstnanců. Pouze 4 % respondentů uvedlo, že aktuální nabídka benefitů odpovídá jejich potřebám. Celkem 34 % dotazovaných vybralo odpověď, že nabídka spíše odpovídá potřebám. Nejvíce dotázaných, tedy 43 % respondentů, odpovědělo, že současná nabídka benefitů spíše neodpovídá potřebám. Odpověď, že nabídka benefitů určitě neodpovídá potřebám, uvedlo 19 % respondentů. Výsledky této otázky zobrazuje Obr. 13.

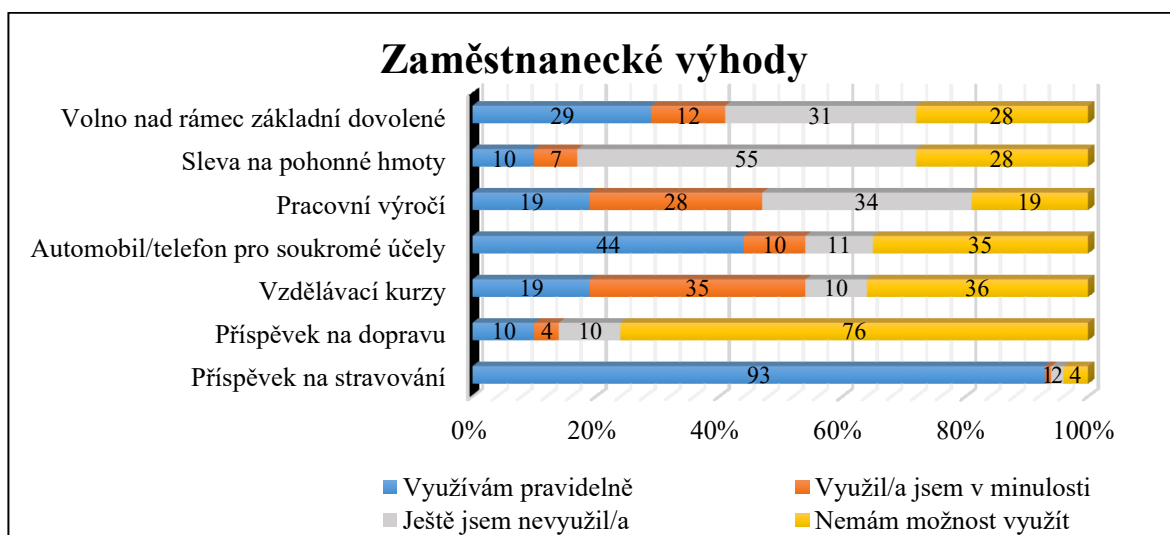


Obrázek 13: Nabídka benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jaké zaměstnanecké výhody využíváte?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké zaměstnanecké výhody pracovníci využívají pravidelně, využili v minulosti, doposud nevyužili nebo nemají možnost využít. Z Obr. 14 je patrné, že 93 % respondentů pravidelně využívá příspěvek na stravování. Dalším často využívaným benefitem je automobil či telefon i pro soukromé účely. Tuto výhodu opakovaně využívá 44 % respondentů. Volno nad rámec základní dovolené pravidelně využívá 29 % respondentů a 19 % respondentů se často účastní vzdělávacích kurzů. Finanční odměnu za odpracovaná léta, tzv. pracovní výročí, dostává pravidelně nebo v minulosti obdrželo 47 % respondentů. V minulosti respondenti nejvíce využili možnost vzdělávacích kurzů, celkem 35 % respondentů. Celkem 55 % respondentů nikdy nevyužilo slevu na pohonné hmoty a pravidelně ji využívá pouze 10 % respondentů. Co se týče příspěvku na dopravu, tak 76 % respondentů uvedlo, že nemají možnost tento příspěvek využít.



Obrázek 14: Zaměstnanecké výhody

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Jaké další zaměstnanecké výhody byste nejvíce uvítal/a?

Tato otázka týkající se zaměstnaneckých výhod byla v dotazníku uvedena jako otevřená, aby se respondenti mohli dostatečně vyjádřit k dané problematice. Někteří respondenti nechali tuto otázku bez odpovědi. Na otázku byla uvedena nejčastější odpověď penzijní připojištění, celkem 26 respondentů. Na druhém místě by respondenti uvítali týden dovolené navíc a příspěvek na dopravu. V nabídce benefitů respondentům chybí příspěvek na sportovní, rekreační, volnočasové a kulturní aktivity. Respondenti by uvítali i vyšší hodnotu stravenek, které by byly v plné výši hrazeny zaměstnavatelem. Celkem 12 respondentů uvedlo příspěvek

na dovolenou. Mezi další návrhy respondentů patří například služební automobil, 13. plat, home office, vyšší sleva na pohonné hmoty, sick days. Někteří respondenti by uvítali kvalitnější techniku. Autorku práce překvapila odpověď dog friendly office, která představuje možnost vodit si s sebou do práce svého psa.

Otázka č. 14: V následující části zaškrtněte nejvhodnější odpověď.

V Tab. 6 jsou uvedeny zjištěné výsledky na otázky zaměřující se na komunikaci v rámci organizace, tzv. interní komunikaci. Respondenti na tuto otázky mohli odpovídat pomocí Likertovy škály, kde byla vynechána středová hodnota „nevím“ z důvodu přiklonění respondenta k pozitivní, či negativní odpovědi.

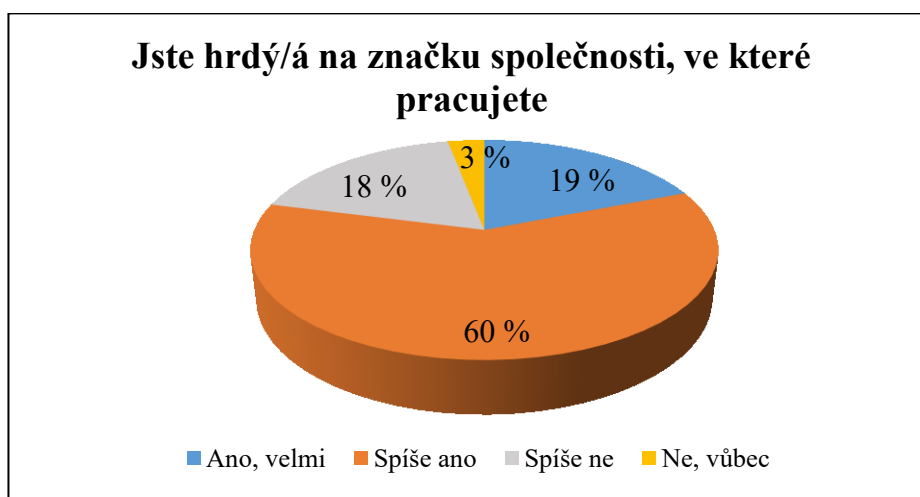
První položená otázka byla zaměřena na spokojenost s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem. S touto komunikací je spokojeno 84 % respondentů a zbylých 16 % respondentů neshledává komunikaci jako uspokojivou. Následující otázka se týkala toho, zda se zaměstnanci můžou s čímkoliv obrátit na svého nadřízeného. Na tuto otázku 92 % respondentů uvedlo, že se může na svého nadřízeného s čímkoliv obrátit. Pouze 8 % respondentů se přiklonilo k negativní variantě, že se na svého nadřízeného nemůže s čímkoliv obrátit. Třetí otázka pojednávala o tom, zda mají zaměstnanci dostatek potřebných informací ke své práci. Zde uvedlo 92 % respondentů spokojenost s informacemi, které dostávají k výkonu práce. Naproti tomu 8 % respondentů nedostává potřebné informace pro výkon práce. Následující otázky byla spojena s tím, zda nadřízený podává zaměstnancům zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon. Z výsledku je patrné, že 81 % respondentů dostává na svoji práci zpětnou vazbu a zbylých 19 % respondentů nedostává. Poslední otázka byla zaměřena na to, zda se společnost zajímá o názory svých zaměstnanců. Na tuto otázku 18 % respondentů odpovědělo, že se společnost zajímá o jejich názory, 29 % respondentů vybralo odpověď, že se spíše zajímá, 37 % respondentů odpovědělo, že se společnost spíše nezajímá o jejich názory. Zbylých 16 % respondentů uvedlo, že se společnost vůbec nezajímá o názory svých zaměstnanců.

Tabulka 6: Interní komunikace

INTERNÍ KOMUNIKACE				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jste spokojen/a s tím jak probíhá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem	33 %	51 %	11 %	5 %
Můžete se s čímkoliv na svého nadřízeného obrátit	53 %	39 %	4 %	4 %
Máte dostatek informací ke své práci	38 %	54 %	5 %	3 %
Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu na Vaši práci	40 %	41 %	14 %	5 %
Zajímá se společnost o názory svých zaměstnanců	18 %	29 %	37 %	16 %

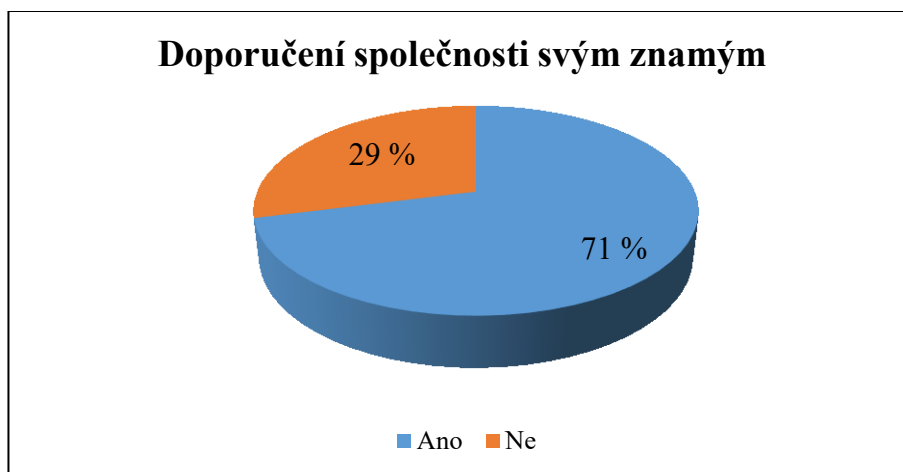
*Zdroj: vlastní zpracování***Otázka č. 15: Jste hrdý/á na značku společnosti, ve které pracujete?**

Na Obr. 15 jsou graficky znázorněny odpovědi respondentů na otázku, zda jsou hrdý na značku společnosti, kde pracují. Z celkového počtu jich 19 % uvádí, že jsou velmi hrdý na značku zaměstnavatele. Více jak polovina dotazovaných tvrdí, že je spíše hrdá. Celkem 18 % respondentů uvedlo možnost, že nejsou hrdý. Zbývá 3 % respondentů nejsou vůbec pyšní na značku společnosti, ve které pracují.

**Obrázek 15:** Značka společnosti*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 16: Doporučil/a byste práci v organizaci svým známým?

Výsledky na otázku, zda by respondenti doporučili práci v organizaci i svým známým znázorňuje Obr. 16. Větší část respondentů, tedy 71 %, by práci svým známým doporučila. Oproti tomu 29 % respondentů by práci v organizaci svým známým nedoporučilo.

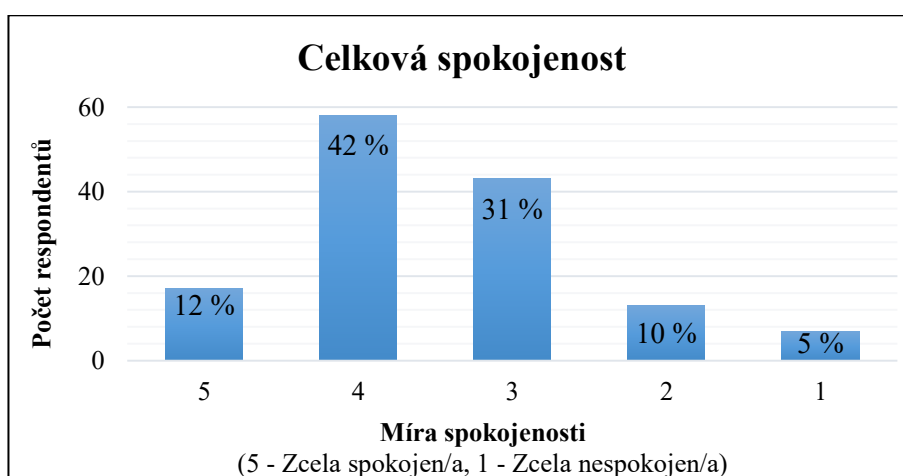


Obrázek 16: Doporučení společnosti svým známým

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jak moc jste ve svém současném zaměstnání celkově spokojen/a?

Na Obr. 17 jsou graficky znázorněny odpovědi na otázku týkající se celkové spokojenosti respondentů. Ve společnosti je 12 % respondentů zcela spokojeno a 42 % respondentů spíše spokojeno. Celkem 31 % respondentů vyjádřilo, že ve společnosti není spokojeno ani nespokojeno. Spíše nespokojeno je 10 % respondentů a svoji celkovou nespokojenost v zaměstnání vyjádřilo 5 % respondentů.



Obrázek 17: Celková spokojenost v zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Které z následujících důvodů by vedly ke změně zaměstnání?

Uvedená otázka se týkala důvodů, kvůli kterým by zaměstnanci odešli ze společnosti. Respondenti mohli volit více variant odpovědí a také zde měli prostor pro uvedení vlastní odpovědi. Výsledky jsou zobrazeny na Obr. 18. Nejvíce respondentů by uvažovalo nad odchodem ze společnosti kvůli nevyhovujícím mzdovým podmínkám. Druhým důvodem odchodu je špatný přístup nadřízeného pracovníka. Nízká motivace je třetím uváděným důvodem k odchodu. Mezi další důvody patří neposkytnutí karierního růstu, kratší vzdálenost od bydliště, nedostatečná informovanost, neposkytnutí dalšího vzdělávání. Tyto uvedené argumenty již nejsou tak důležitým důvodem k odchodu jako první tři zmiňované. Jako další důvody k odchodu ze zaměstnání respondenti uváděli např. velké množství práce, malý pracovní prostor, diskriminace ze strany pracovního kolektivu, špatný pracovní kolektiv, nezajištěný chod organizace, možnost lepší pracovní pozice či benefity. Na výše zmiňované aspekty by se společnost v dnešní době, kdy je nízká míra nezaměstnanosti, měla zaměřit.

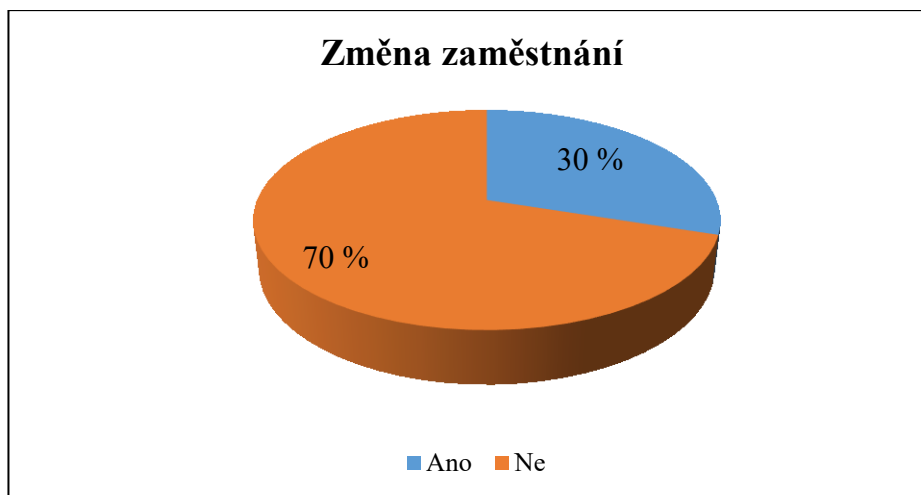


Obrázek 18: Důvody ke změně zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Uvažujete o změně zaměstnání?

Poslední otázka dotazníku se týkala toho, zda respondenti uvažují nad změnou zaměstnání nebo jsou v organizaci spokojeni. Odpovědi na tuto otázku jsou zobrazeny na Obr. 19. Z celkového počtu respondentů jich 70 % o změně zaměstnání neuvažuje. Zbýlých 30 % respondentů uvádí, že přemýšlí o změně zaměstnání.



Obrázek 19: Změna zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování

6.5 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ Z DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Na základě provedené analýzy, řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření, byla autorka práce schopna zjistit nedostatky v jednotlivých oblastech personálního marketingu. Tyto zjištěné výsledky slouží pro sestavení doporučení a návrhů na změny.

Z vyhodnocení dotazníkového šetření je patrné, že společnost ABC opravdu poskytuje práci všem zaměstnancům, bez ohledu na jejich pohlaví a věk. Jako THP pracuje 49 % mužů a 51 % žen. Největšího podílu, co se týče věku, dosahuje kategorie od 26 do 45 let. Jméno společnosti je mezi veřejností známé. Na podporu svého jména jsou vytvářeny i různé marketingové akce. Celkem 70 % respondentů znalo podnik ještě předtím, než v něm začalo pracovat. Společnost se na trhu vyskytuje více jak 20 let a z tohoto důvodu může zaměstnancům nabízet stabilitu podniku a tudíž i jistotu práce. Většinová část respondentů, tedy 83 % uvedlo, že mají jistotu práce. Většina respondentů se o volné pracovní nabídky dozvěděla díky doporučení svých známých nebo prostřednictvím pracovních portálů. Z vlastních kariérních stránek se o volné pracovní pozici dozvědělo pouze 3 % respondentů. Respondenti uvedli, že vybírají svého zaměstnavatele především podle zajímavosti a rozmanitosti práce, finančního ohodnocení, ale ne méně důležitá je pro ně stabilita podniku. Nejméně důležité je pro ně při výběru práce možnost dalšího vzdělávání a zaměstnanecké výhody. S nejdůležitějším označeným faktorem při výběru práce, tedy náplní práce, je spokojeno 85 % respondentů. Práce v podniku odpovídá jejich představám o pracovní náplni a baví je. Pro všechny THP je velmi důležité hodnocení odvedené práce. Hodnocení jim pomáhá i ke zlepšení pracovního výkonu. O školení a vzdělávání je ve společnosti velký zájem

a pro 70 % zaměstnanců je vzdělávání a školení, kterých se zúčastnili přínosem. K největší nespokojenosti v oblasti vzdělávání dochází u jazykového vzdělávání, které je na nedostatečné úrovni. Zaměstnanci by také uvítali teambuildingové aktivity, kde by došlo k zapojení celého kolektivu. S finanční odměnou, která tvoří pro 62 % respondentů motivaci k lepšímu výkonu, jsou zaměstnanci podniku spíše spokojeni. Velmi důležitou motivační složkou je pro zaměstnance náplň práce a její správné provedení, pracovní kolektiv a pochvala od vedoucího pracovníka. V rozhovoru bylo zmíněno, že jsou zaměstnanci dobře informováni o nabízených zaměstnaneckých výhodách, ale podle dotazníkového šetření byly zjištěny jiné výsledky. Dobrý přehled o benefitech má pouze 31 % zaměstnanců. Společnost v minulosti nedělala žádný průzkum spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity a proto nejsou informováni o nespokojenosti svých zaměstnanců. S nabízenými benefity je nespokojeno 62 % zaměstnanců a uvítali by nějaké zlepšení. Mezi pravidelně využívané benefity se řadí příspěvek na stravování, automobil či telefon i pro soukromé účely a volno nad rámec základní dovolené. Příspěvek na stravování využívá celkem 93 % zaměstnanců, kteří by ocenili vyšší hodnotu tohoto příspěvku a také by chtěli, aby byl v plné výši hrazen zaměstnavatelem. Celkem 55 % respondentů nevyužilo nikdy slevu na pohonné hmoty, jelikož tato sleva je velmi nízká. Nejvíce zaměstnanců by zařadilo mezi zaměstnanecké výhody penzijní připojištění, týden dovolené navíc, příspěvek na dopravu a příspěvek na sportovní, rekreační, volnočasové a kulturní aktivity. Podle názoru zaměstnanců v organizaci dochází k dobré komunikaci v rámci vztahu nadřízený a podřízený. Můžou se s čímkoliv na svého nadřízeného obrátit, dostávají potřebné informace k výkonu práce a také zpětnou vazbu na svůj výkon. O názory zaměstnanců se společnost spíše nezajímá. I přesto jsou na značku společnosti pracovníci hrdí a 71 % zaměstnanců by práci v organizaci doporučilo i svým známým. Ve společnosti je 54 % zaměstnanců spokojeno a téměř 50 % respondentů pracuje ve společnosti déle než 5 let. Pokud něco zaměstnanec povede ke změně zaměstnání, tak to budou především nevyhovující mzdové podmínky, špatný přístup nadřízeného či nízká motivace. O změně zaměstnání ovšem 70 % respondentů neuvažuje.

Doporučení a návrhy na změny vycházející z výsledků řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření budou autorkou práce formulovány v následující kapitole.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole jsou popsány návrhy a doporučení na zlepšení personálního marketingu ve společnosti ABC. Z výsledků plyne, že zaměstnanci jsou v podniku spokojeni, přesto existují oblasti, kde by rádi uvítali změnu. Na základě provedené analýzy personálního marketingu lze konstatovat, že problémy a nedostatky se projevují především v oblasti zaměstnaneckých výhod a vzdělávání.

Externí personální marketing

Pro tvorbu dobré zaměstnavatelské pověsti je důležitým krokem práce s veřejností. Společnost intenzivně pracuje se studenty i s širokou veřejností. Autorka práce by však navrhovala zahrnout do budování dobrého jména společnosti následující činnosti.

Exkurze do společnosti, den otevřených dveří

Kromě účasti na veletrzích by společnost měla pořádat i vlastní setkání se studenty a veřejností. Mohlo by se jednat například o exkurze do společnosti nebo den otevřených dveří, který by měl probíhat alespoň jednou ročně. Akce by byla určena především studentům a uchazečům o zaměstnání, kteří by chtěli získat bližší informace o společnosti. Součástí programu by mohly být přednášky odborníků z různých útvarů, příběhy zaměstnanců či rozhovory s personality. Každý rok by akce mohla být zaměřena na jiné téma. Bylo by vhodné vytvořit pro zájemce časopis, který by je seznámil s celou společností, a to od historie společnosti, kultury, klimatu na pracovišti, vzdělávání, karierního růstu až po samotné zaměstnance a jejich pracovní život v organizaci. V časopise by bylo žádoucí představit společnost především očima současných zaměstnanců.

Trainee program

Společnost by měla do svých programů pro studenty zařadit také nabídku trainee programů. Trainee programy jsou určeny většinou pro absolventy a studenty posledních ročníků vysokých škol. Tyto programy trvají od půl roku do roku a půl. Trainee program nabízí absolventům i mzdu a je podepsána pracovní smlouva. Každý absolvent by měl poznat jednotlivé oddělení, aby pochopil, jak to ve společnosti funguje. Pomocí tohoto programu si společnost může vychovat budoucího zaměstnance.

Sociální sítě

V dnešní době má snad každý člověk založený profil na sociálních sítích. Společnost ABC má také založený profil na sociální síti LinkedIn či Facebook. Ovšem profil na Facebooku není moc využíván, proto by se měla společnost na tuto oblast více zaměřit. Pokud návštěvník uvidí, že uvedené informace na profilu jsou staré několik měsíců, již se na profil nebude vracet. Autorka práce by navrhovala častěji přidávat příspěvky. Na stránkách by doporučila zveřejňovat nabídky volných pracovních míst. Dále by mohly být přidávány příběhy zaměstnanců společnosti a jejich karierní život. Fotky z akcí konaných pro veřejnost i zaměstnance, navštívených pracovních veletrhů, úspěchů společnosti, ale také z běžného dne zaměstnanců. Pro veřejnost by doporučila na stránkách pořádat různé soutěže a hádanky. Díky příspěvkům se společnost dostane více do podvědomí lidí. Tato aktivita však nese i riziko negativních komentářů na společnost či jejich činnost.

Na platformu Messenger by autorka práce doporučila připojit HR chatbota Feedyou, který dokáže vyřídit prvotní komunikaci s uchazečem přes chat, čímž dokáže ušetřit čas personalistů. Jako velkou výhodu shledává, že chatbot je aktivní 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a 365 dní v roce, tudíž může s uchazečem komunikovat kdykoliv.

Webové stránky společnosti

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že o volné pracovní pozici se dozvědělo z webových stránek společnosti pouze 3 % respondentů. Z tohoto důvodu by autorka práce doporučovala zjednodušení vyhledávání nabízených pracovních pozic. V nabízené sekci „Kariéra“ by navrhovala uvést a graficky zvýraznit důvody, proč pracovat zrovna ve vybraném podniku. Následně by doporučovala výpis všech volných pracovních pozic rozdělených do konkrétních oblastí např. obchodní pozice, ekonomické pozice, studenti a absolventi apod. Dalším krokem by bylo krátké představení konkrétní oblasti uchazečům, sdělení nabízených benefitů, příběhy zaměstnanců a následně by byly vypsány všechny volné pracovní pozice v dané oblasti, kde by se s nimi uchazeč mohl lépe seznámit. Pokud by uchazeči neměli zájem o tyto informace, mohli by si zaměstnaní vyhledat na začátku stránky podle oboru, pracoviště či pracovního vztahu, jak již společnost na svých stránkách nabízí.

Dále by autorka navrhovala na webové stránky společnosti vložit více obrázků s cílem zapůsobit na návštěvníka a udržet ho na stránkách společnosti. Oslovit ho tím, že se ve společnosti stále něco děje. Sekci „Novinky“ by rozšířila o „Akce“. V této sekci by byly uvedeny akce, na kterých se společnost prezentovala, ale i nadcházející akce,

kde by mohlo dojít k osobnímu setkání. Pro lepší přehled nadcházejících akcí by mohl být vytvořen aktuální kalendář akcí. Kandidáti na stránky společnosti přicházejí z důvodů, že o společnosti již slyšeli, nebo je něčím zaujala. Pokud narazí na nepřehledné stránky plné textu bez obrázků, neosloví je to. Chtějí se seznámit především s atmosférou podniku.

Interní personální marketing

Nejdůležitějším faktorem interního personálního marketingu jsou spokojení zaměstnanci. Pokud je zaměstnanec spokojený, je jeho práce kvalitnější a šíří dobré jméno společnosti dál mezi širokou veřejnost. Největší nespokojenost zaměstnanců se projevuje především v nabídce benefitů a vzdělávání.

Hodnocení 360°

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že pro zaměstnance je velmi důležité dostávat zpětnou vazbu na vykonanou práci. Díky hodnocení práce se snaží dosáhnout lepších výsledků. Autorka práce by doporučila se zaměřit na hodnocení 360°. Jedná se o metodu, kdy zaměstnance hodnotí více subjektů. Hodnoceného kromě přímého nadřízeného může hodnotit také nepřímý nadřízený, podřízený, kolega, klient či obchodní partner. Metoda hodnocení 360° se snaží dosáhnout objektivitu, jelikož nedochází k hodnocení zaměstnance pouze přímým nadřízeným pracovníkem. Toto hodnocení je časově náročné, proto by ho autorka práce zvolila jako roční hodnocení THP.

Rozšíření zaměstnaneckých výhod

Další věc, která by mohla být v podniku zlepšena, se týká zaměstnaneckých výhod. Prvním důležitým krokem by měla být větší informovanost zaměstnanců. I přesto, že jsou benefity umístěny na podnikovém intranetu, nástěnkách či v brožurě, kterou dostane každý zaměstnanec při svém nástupu do práce, se cítí být špatně informováno o benefitech 69 % zaměstnanců. Autorka práce by doporučila, aby začátkem každého roku nebo při změně nabídky byla THP rozeslána nabídka aktuálních benefitů pomocí e-mailové pošty.

V rámci doporučení by dále navrhla autorka práce změnu v poskytovaných benefitech, jelikož pro 62 % zaměstnanců je nabídka neatraktivní a neodpovídá jejich potřebám. Z důvodu, že každý zaměstnanec má jiné potřeby, by navrhovala zavést multi poukázky, např. Flexi Pass od Sodexo, které zajistí maximální volnost výběru. Poukázky přijímají sportovní, kulturní, rekreační, vzdělávací, zdravotnická a další zařízení. Každý THP by měl nárok na tyto poukázky

až po odpracování jednoho roku. Poukázky Flexi Pass jsou dostupné v hodnotách 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč. Platnost poukázek je dva roky.

Autorka práce by navrhovala personálnímu oddělení, které má na starosti správu zaměstnaneckých výhod, ještě jednou zvážit možnost zavedení cafeteria systému. Tento systém dokáže vyřešit rozdílné pořadí prioritních potřeb jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci sbírají za dobře odvedenou práci body, které mohou vyměnit za vybranou službu nebo zboží, které stanoví zaměstnavatel. Systém může sloužit i jako motivace k pracovnímu výkonu, pokud jsou body přidělovány na jeho základě. Zaměstnanec by však měl obdržet každý měsíc i fixní počet bodů. Cafeterie má modulový princip, takže si každá firma může zvolit ten, který pro ni bude výhodný. Zaměstnanci si mohou vybrat benefit podle jejich preferencí. Nabídku benefitů lze rozdělit do různých skupin např. zdraví, rekreace, kultura, sport a vzdělávání. Tento systém výhod by mohli zaměstnanci využívat až po odpracování jednoho roku ve společnosti. Do té doby by dostávali pevně stanovené benefity.

Dalším návrhem je zavedení sick days, které by většina dotazovaných uvítala. Jedná se o 3-5 dní v roce, které si může zaměstnanec vybrat v případě, že se necítí dobře. Mnoho zaměstnanců chodí do práce i v době nemoci. To může způsobit rozšíření nemoci po celém oddělení. Právě zavedení sick days by mohlo tento problém vyřešit. Dalším návrhem, který by mohl vyřešit tento problém je zavedení free days. Free days by mohly sloužit pro zotavení, ale i pro vyřízení osobních věcí. Nárok na uvedené dny volna by měli zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti ABC zaměstnáni po dobu nejméně 12 měsíců. Uvedené druhy volna by bylo vhodné zavést místo doposud používaného H-volna.

Řešením spokojenosti zaměstnanců by mohlo být také rozšíření benefitů o penzijní přípojištění či týden dovolené navíc. Zaměstnanci by také uvítali vyšší hodnotu stravenek. Pokud by nedošlo k navýšení stravenek, bylo by vhodné, aby zaměstnavatel dotoval celou výši stravenky.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Podnik nabízí svým zaměstnancům možnost vzdělávání a osobního rozvoje. Z vyhodnoceného dotazníku je zřejmé, že zájem o vzdělání má téměř 90 % zaměstnanců a pro 70 % zaměstnanců byly absolvované vzdělávací kurzy přínosem. K efektivitě každého zaměstnance samozřejmě přispívá i správné vzdělání a školení. Velká nespokojenost se projevuje u jazykových kurzů. V dnešní době je nezbytností věnovat se rozvoji cizích jazyků. I v případě, že pracovník cizí jazyk ovládá, je klíčové ho neustále zdokonalovat. Autorka práce

by proto navrhovala důkladnější hodnocení efektivity vzdělávání. Mělo by docházet k větší komunikaci mezi školenými pracovníky a personálním oddělením. Na konci každé vzdělávací aktivity by měl být rozeslán dotazník, kde by každý pracovník ohodnotil absolvovaný kurz a mohl vyjádřit i své připomínky. Dále by doporučovala pro zaměstnance, kteří se chtějí intenzivně věnovat jazykům, vzdělávání i formou e-learningu. Optimální časové uspořádání jazykových kurzů by bylo 2 hodiny týdně. Bylo by vhodné provést průzkum mezi zaměstnanci a zjistit, jaká forma výuky by jim vyhovovala nejvíce (konverzace, e-learning).

Zavedení boxů na návrhy, připomínky či stížnosti

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se společnost spíše nezajímá o názory svých zaměstnanců. V rámci tohoto zjištění by autorka práce doporučila zavedení boxů či schránek na jednotlivých odděleních. Zaměstnanci by mohli do schránek vhazovat své návrhy, připomínky či stížnosti, které by byly každý měsíc ředitelem konkrétního oddělení posouzeny. Vše by bylo zcela anonymní, tudíž by se nemusel zaměstnanec ostýchat vyjádřit svůj názor.

I přes výše uvedená doporučení autorka práce označuje současný stav, známosti značky a spokojenosti zaměstnanců v organizaci ABC, jako bezproblémový. Tomu odpovídá i hodnocení zjištěné v rámci dotazníkového šetření, kdy bylo ve většině položených otázek hodnocení kladné.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo provést analýzu externího a interního personálního marketingu v konkrétním podniku a doporučit návrhy, které by měly přispět ke zlepšení stávajícího stavu.

Práce byla rozdělena do sedmi kapitol. V první kapitole byl čtenář seznámen se základními pojmy týkající se personálního marketingu. Došlo také k porovnání personálního marketingu s marketingem výrobků a služeb. Dále v této kapitole byly podrobněji popsány vybrané personální činnosti. Následující kapitola obsahovala cíle, úkoly a cílové skupiny personálního marketingu. Kapitola třetí pojednává o významu a důležitosti marketingového mixu. Měření účinnosti personálního marketingu bylo vysvětleno v kapitole čtvrté. Kapitoly jedna až čtyři byly tvořeny rešerší odborné literatury zabývající se danou problematikou.

Pátá kapitola se zabývala charakteristikou analyzovaného podniku, kde došlo ke krátkému představení společnosti, seznámení s organizační strukturou vedení společnosti a s lidskými zdroji. V následující šesté kapitole za pomoci řízeného rozhovoru s personální ředitelkou došlo k analýze současného stavu jednotlivých oblastí personálního marketingu. Následně byl vytvořen pro technickohospodářské pracovníky dotazník spokojenosti. Tento dotazník byl zaměřen jak na oblast externího, tak i interního personálního marketingu.

Na základě provedené analýzy, řízeného rozhovoru a dotazníkového šetření, byla zjištěna slabá místa současného stavu. V závěru samotné práce bylo navrženo několik doporučení, které by mohly vést ke zlepšení jednotlivých oblastí personálního marketingu. V externím personálním marketingu se jednalo především o exkurze do společnosti, trainee programy pro studenty, zvýšení aktivity na sociálních sítích a zlepšení vzhledu karierních stránek. V oblasti interního personálního marketingu bylo doporučeno hodnocení 360°, rozšíření zaměstnaneckých výhod včetně lepší informovanosti o nich, důkladnější hodnocení efektivity vzdělávání a zavedení schránek na návrhy, připomínky či stížnosti.

Současní zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni, práce je baví, doporučili by organizaci i svým známým a jméno společnosti znali již před samotným nástupem do organizace. Z toho plyne, že společnost má již v současné době zaveden kvalitní systém v jednotlivých oblastech personálního marketingu. O své zaměstnance se společnost stará dobře a snaží se jim vytvářet dobré pracovní prostředí. Je tedy pouze na uvážení vedení společnosti, zda si vybere a zrealizuje některé z návrhů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDNÁŘ, Vojtěch et al., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložila Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
- [6] FORET, Miroslav, 2012. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.
- [7] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [8] JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
- [9] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [10] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [11] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [12] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [13] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

- [14] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [15] STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-x.
- [16] STÝBLO, Jiří, 2003. Uplatňování personálního marketingu v praxi. *Práce a mzda*. 2003, č. 4, 18-26 s. ISSN 0032-6208.
- [17] ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- [18] ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [19] URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.
- [20] URBAN, Jan, 2014. *Případové studie z managementu lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-03-2.
- [21] WALKER, Alfred J. et al., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje

- [1] ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. Lis 11, 2005, 12:57 [cit. 2017-10-15]. ISSN: 1213-7693. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>
- [2] APROFES, 2017. HR marketing, online cesta k uchazečům. *Aprofes* [online]. Čvn 14, 2017 [cit. 2017-10-19]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/hr-marketing-online/>
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Lilia a Marcela SRCHOVÁ 2007. Řízení a měření výkonnosti v oblasti personálního controllingu. *Kvalita Inovácia Prosperita* [online]. 2007, roč. 11, č. 2, s. 29-41 [cit. 2017-11-16]. ISSN: 1335-1745. Dostupné z: http://www.qip-journal.eu/files/2007/KIP_2_2007.pdf
- [4] EVERESTA, 2013. Personální marketing. *Everesta* [online]. [cit. 2017-10-19]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/personalni-marketing#>

- [5] FUTEROVÁ, Helena, 2010. Personalistika (nebo chcete-li HR) není pro každého. *hrforum.cz* [online]. Čvn 04, 2010 [cit. 2017-11-16]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/personalistika-nebo-chcete-li-hr-neni-pro-kazdeho-proc/>
- [6] HOVORKA, Petr, 2017. Aktuální trendy employer brandingů v ČR. *BrandBakers* [online]. Čvn 20, 2017 [cit. 2017-10-19]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/381
- [7] HŘEBÍČEK, Vladimír, 2014. Rozvoj lidských zdrojů: Získávání nových zaměstnanců a personální marketing. *QMprofi.cz* [online]. Úno 06, 2014 [cit. 2017-10-05]. Dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/rozvoj-lidskych-zdroju-ziskavani-novych-zamestnancu-a-personalni-marketing-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4ElBeLdWHWiHXfTB3cLufwm1ZwRYsMFH_3w/?query=person%E1ln%ED%20marketing&serp=1
- [8] KLIMENTOVÁ, Lenka, 2008. Personální manažment verzus personální marketing. *Masarykova univerzita* [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 2017-10-06]. Dostupné z: <https://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/klimentova.pdf>
- [9] KMOŠEK, Petr, 2017. 3 osvědčené tipy pro váš personální marketing. *kmošek.com* [online]. Bře 15, 2017 [cit. 2017-10-20]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/blog/3-osvedcene-tipy-pro-vas-personalni-marketing>
- [10] POKORNÝ, Ondřej, 2016. Investice do HR marketingu a Employer Brandingu v ČR rostou. *BrandBakers* [online]. Kvě 19, 2016 [cit. 2017-10-19]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/286
- [11] RETAIL NEWS, 2015. Efektivní nábor jako silný zážitek sází na hodnoty lidí. *RETAIL NEWS* [online]. Kvě 29, 2015 [cit. 2017-10-19]. Dostupné z: <http://retailnews.cz/2015/05/29/efektivni-nabor-jako-silny-zazitek-sazi-na-hodnoty-lidi/>
- [12] SPIELMANN, Karolina, 2015a. Příběh 7P pro personální marketing. *Personalni-marketing.cz* [online]. Srp 06, 2015 [cit. 2017-10-22]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>
- [13] SPIELMANN, Karolina, 2015b. Sociální síť: jednoduchý a efektivní personální marketing. *Personalni-marketing.cz* [online]. Srp 19, 2015 [cit. 2017-10-06]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/socialni-site-jednoduchy-a-efektivni-personalni-marketing/>

- [14] ZLÍNSKÝ KRAJ, 2010. Příručka best practice: Oblast Řízení lidských zdrojů. *Zlínský kraj* [online]. 2010 [cit. 2017-10-20]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/docs/clanky/dokumenty/5002/prirucka-rlz.pdf>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - <i>Otázky a odpovědi strukturovaného rozhovoru</i>	82
Příloha B - <i>Inzerát na pracovní pozici skladník, řidič VZV</i>	87
Příloha C - <i>Osobní dotazník</i>	88
Příloha D - <i>Přehled vzdělávacích aktivit</i>	90
Příloha E - <i>Znění dotazníkového šetření</i>	91

Co vám říká personální marketing? Využíváte jej?

My jsme dnes v takové situaci, že jsme rádi, když se k nám přihlásí nový pracovník, který se hodí do našeho týmu. Myslím si, že za těch 20 let, kdy působíme na trhu, jsme si vybudovali dobré jméno. Ovšem, že ne každý člověk nás zná, ale například ten, který se zajímá o dopravu a od malička si rád hraje s nákladáky, tak nás zná. Máme spoustu marketingových akcí. Spolupracujeme také se školami.

Získávání a výběr zaměstnanců

1. Považuje vaše organizace zaměstnance za nejcennější zdroj?

Ano, zaměstnance považujeme za nejdůležitější zdroj. Chceme mít dobrý hospodářský výsledek, a to bez lidí nezvládneme.

2. Využíváte častěji vnější nebo vnitřní lidské zdroje? Jaké jsou jejich výhody?

Oboje, ale nejprve se snažíme využít vnitřní zdroje. Zaměstnanec ví, jak to u nás chodí a na koho se může obrátit. Samozřejmě, že i z venku nabíráme velmi šikovný lidi.

3. Nabízíte práci uchazečům bez ohledu na jejich věk?

Ano, zaměstnance nerozlišujeme. V současné době jsme rádi za každého pracovníka.

4. Kde nejčastěji hledáte nové zaměstnance? Používáte i sociální sítě?

Nové zaměstnance hledáme na personálních webech (jobs.cz, práce.cz). Na našich webových stránkách máme sekci, kariéra, kde jsou uvedeny všechny volné pracovní pozice. Občas využíváme i sociální sítě. Nové zaměstnance především skladníky, řidiče a mechaniky hledáme i na Úřadu práce. Vytváříme rádiové a billboardové kampaně.

5. Jak a čím se snažíte uchazeče zaujmout?

Určitě se jim snažíme nabídnout jistotu a stabilitu, jelikož jsme na trhu dlouhou dobu. U nás mají možnost karierního růstu. Řidiči mají absolutní servis po celé Evropě. Někdo hovoří, že to není možné, ale naši zaměstnanci mají opravdu každý měsíc 20. výplatu na svých účtech, což je pro mnohé další výhoda. Dokonce jsme začali a budeme pokračovat ve velkém vzdělávání, a to od managementu až po skladníka.

6. Projevují se potíže při získávání nových zaměstnanců? Pokud ano, tak v jaké oblasti nejvíce?

Za největší problém je považován nedostatek lidí. Nejvíce se to projevuje u skladníků, řidičů a mechaniků. Myslím, že i přes nedostatek lidí se nám zatím daří najít kvalitního

člověka, kterého chceme. Nový zaměstnanec po záuční době vykonává práci na 100 %. Celkově nabíráme velmi šikovné lidi ve všech věkových kategoriích.

7. Zjišťujete, jak vaši společnost vnímají uchazeči, se kterými přijdete do kontaktu v rámci náborového procesu?

Zjišťujeme. Neustále se ptáme, co víte o naší společnosti, odkud jste se o nás dozvěděli. Podle jeho odpovědi a reakce můžeme posoudit, jak velký zájem o nás skutečně projevil.

8. Jaké metody posuzování zaměstnanců využíváte?

Především analýzu životopisu. Zájemci, kteří odpovídají požadavkům, jsou pozváni na osobní pohovor. U některých pracovních pozic probíhá i testování.

Přijímání, adaptace a rozmíst'ování zaměstnanců

1. Jaké vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem u vás mohou být uzavřeny? A které používáte nejčastěji?

Všechny. Nejčastěji je uzavírán hlavní pracovní poměr.

2. Používáte pro všechny kategorie zaměstnanců stejně předepsané formuláře pracovních smluv nebo je každá smlouva tvořena individuálně?

Pro skladníky, řidiče a operátory je pracovní smlouva jiná než pro THP. Máme 3 druhy smluv, které jsou ve své podstatě stejné. Liší se například v podmínkách práce přesčas.

3. Co všechno musí být doloženo pro přijetí zaměstnance do pracovního poměru?

To, co vyžaduje zákon.

4. Probíhá u vás adaptace zaměstnanců? Pokud ano, jakým způsobem?

Adaptace probíhá ve zkušební době. První den nástupu dostane zaměstnanec adaptační plán. Má přiděleného svého mentora, který se mu po celou dobu věnuje. Probíhá i školící kolečko po jednotlivých odděleních. Před koncem adaptačního programu probíhá hodnocení nového zaměstnance. Zaměstnanec se také může vyjádřit k adaptačnímu programu či mentorovi. Na závěr určí vedoucí pracovník, zda chce, aby tento pracovní poměr pokračoval nebo ne.

5. Jak vysoká je fluktuace zaměstnanců? Monitorujete fluktuaci nově přijímaných pracovníků?

U THP je to hodně stabilní, až 90 % zůstává. Samozřejmě, že u skladníků a řidičů je to vysoké.

6. Ptáte se na důvody odchodů zaměstnanců? Pokud ano, které jsou nejčastější?

Ano, na důvody odchodů se ptáme, ale nevíme, jestli nám říkají pravdu. U řidičů a skladníků se mezi nejčastější důvody řadí rodinné problémy.

7. Jak probíhá rozmisťování a přesun zaměstnanců?

Každý zaměstnanec má možnost karierního růstu. Například do společnosti nastoupil pracovník na pracovní pozici referent controllingu postupem času byl povýšen na vedoucího controllingu a nyní je finanční ředitel. Na nižší pozici nebyl žádný zaměstnanec přeřazen. Nepřeřazujeme zaměstnance do jiného místa výkonu.

8. Podle jakých kritérií stanovujete pracovní týmy - dáváte mladší a starší generaci zvlášť, nebo vytváříte mezigenerační týmy?

Týmy jsou namíchané. Snažíme se, aby byly ve skupině ženy, ale i muži. Také se snažíme tvořit mezigenerační týmy. Je tam někdo starší, který je zkušenější a také někdo mladší, který má méně zkušeností.

9. Zaznamenáváte rozdíl v přijímání a práci zaměstnanců u starší a mladší generace?

Pokud někoho hledáme, tak přesně víme, jaké peníze mu chceme dát, ale samozřejmě, že zde hraje roli i to, kolik toho má uchazeč již za sebou. Je jisté, že mladý absolvent nedostane takové peníze, jako když k nám nastoupí člověk, který má již 3 roky praxi v oboru. Při každém pohovoru chceme od uchazeče vědět, jakou má představu o mzdě.

Hodnocení zaměstnanců

1. Kdo provádí hodnocení pracovního výkonu?

Každý pracovník má přímého nadřízeného, který provádí jeho hodnocení. Minulý rok jsme měli hodnocení supportních oddělení. Každé oddělení hodnotilo práci jiného oddělení. Například personální oddělení hodnotilo práci IT, ekonomického oddělení, nákupu, obchodu a potom oni hodnotili naši práci.

2. Hodnotíte zaměstnance pravidelně?

Ano, hodnotíme je pravidelně. Každý zaměstnanec má stanovené měsíční úkoly. Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě pevného měsíčního plánu a také podle toho dostávají bonusy. A ty bonusy jsou buď měsíční, čtvrtletní anebo roční. Jednou ročně probíhá i důkladnější hodnocení zaměstnance.

3. Co vidíte jako hlavní přínosy hodnocení zaměstnanců?

Hlavním přínosem je, že obě dvě strany si najdou čas, v klidu si sednou a zhodnotí celé období. Zhodnotí, co bylo dobré, kde se stala chyba a jak dosáhnout toho, aby se stejná chyba již neopakovala.

4. Jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců?

Jak jsem již zmiňovala, jsou dohodnuté měsíční cíle a dále se využívají hodnotící stupnice.

5. Hodnotíte zaměstnance podle jejich pracovních pozic?

Ano, rozlišujeme hodnocení podle pracovních pozic. U THP se zaměřujeme na iniciativu, spolehlivost či odolnost vůči stresu. U dělnických profesí spíše na kvantitativní kritéria.

6. Jsou zaměstnanci informováni o tom, že budou hodnoceni a o jejich dosažených výsledcích?

Ano jsou informováni o tom, kdy bude probíhat hodnocení, aby se na to mohli řádně připravit. O jejich výsledcích jim jsou také poskytovány informace.

7. Jsou výsledky hodnocení propojovány s odměňováním zaměstnanců? A mají na odměňování vliv?

Pokud je roční hodnocení velmi dobré, tak pracovníkovi automaticky přidáme 1000 Kč. Takže to má na odměňování určitě vliv, ale ne okamžitý.

Vzdělávání zaměstnanců

1. Poskytujete možnost vzdělávání pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich věk?

Ano, poskytujeme vzdělávání pro všechny zaměstnance.

2. Kdo má na starosti plánování školení a vzdělávání?

Personální oddělení ve spolupráci s příslušným vedoucím.

3. Jaké školení a vzdělávání vykonáváte? A jak často?

Děláme vzdělávání pro top management, střední management v dopravě a logistice, dispečery a disponenty, skladníky a řidiče. Vzděláváme v měkkých, ale i v odborných dovednostech. Měkké dovednosti se týkají hlavně komunikace, leadershipu, hodnocení, motivování zaměstnanců, vedení skupin a strategického managementu.

4. Kde probíhá vzdělávání zaměstnanců? A jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?

Vzdělávání probíhá v zasedacích místnostech, aby nedocházelo k narušování ostatního pracovního procesu. Využíváme metody jako demonstrování, workshopy, hraní rolí, atd.

5. Vzděláváte zaměstnance individuálně nebo skupinově?

Určitě skupinově.

6. Vyhodnocujete, zda vzdělávání dosahuje plánovaných výsledků? A zda probíhalo efektivně? Pokud ano, jakým způsobem?

Určitě vyhodnocujeme, jak vzdělávání přispělo k práci našich zaměstnanců. Lektor zaměstnanců nám zasílá zjištěnou zpětnou vazbu od našich vzdělávajících

se zaměstnanců a dále se ptá i vedoucí pracovník, jak byli s kurzem spokojeni. Někdy se kurzu účastní i vedoucí pracovník, aby viděl, zda to funguje. U jazykového vzdělávání se píše na konci závěrečný test, který musí být splněn na určité procento.

Odměňování a zaměstnanecké výhody

1. Myslíte si, že odměňování motivuje zaměstnance k vyšší výkonnosti?

Ano je, ale není na prvním místě. Myslím si, že motivací je i příjemné prostředí, zájem o člověka, nastínění možnosti kdy má šanci se někam dostat. Mzda není jediným motivačním faktorem, aby člověk více pracoval.

2. Nabízíte zaměstnancům nějaké benefity?

Samozřejmě, že nabízíme. Jedná se o pracovní výročí, poukázky na stravování, čerpání pohonných hmot, příspěvek na letní dětský tábor pro děti zaměstnanců atd. Penzijní pojištění není poskytováno kvůli vysoké fluktuaci u skladníků a řidičů.

3. Informujete zaměstnance o možnostech využívání zaměstnaneckých výhod?

Ano, jsou informováni hned na začátku při nástupu do zaměstnání. Dostávají brožuru, kde jsou benefity vypsány. Dále je to vyvěšeno na našem intranetu a na nástěnkách.

4. Děláte průzkum mezi zaměstnanci, o které benefity by měli největší zájem?

Sledujete nabízené benefity i u konkurence?

Zatím jsme průzkum nedělali. Konkurenci sledujeme a víme jaký je trh, ale můžeme poskytovat pouze takové benefity, na které máme peníze.

5. Poskytujete zaměstnanecké výhody plošně nebo volitelně, tzn. cafeteria systém, kdy si zaměstnanec sám zvolí, které benefity chce využívat.

Nemáme systém cafeteria. Poskytujeme zaměstnanecké výhody plošně, pro všechny.

Interní komunikace

1. Jakým způsobem u vás probíhá interní komunikace?

Nejčastěji je používána k přenosu informací intranetová síť.

2. Jaké podnikové nástroje využíváte pro interní komunikaci?

Dále jsou pro informace, se kterými by měl být seznámen každý zaměstnanec využívány nástěnky a podnikový časopis. Důležité informace jako změna manažera jsou rozesílány mezi zaměstnanci elektronickou poštou. Zadání úkolu v rámci oddělení probíhá osobně.

3. Jakým způsobem předáváte podnikové informace zaměstnancům?

Velmi důležité je komunikovat online. Urychlí to celý proces komunikace.

Hledáte práci? My hledáme Vás!



přední česká dopravní
a logistická firma nabízí
možnost práce na pozici

**SKLADNÍK,
ŘIDIČ VZV**
v Liberci a okolí..

Nabízíme

- **výborné platové podmínky**
- **zdarma** získání průkazu na VZV
- praxe není nutná - zaškolíme a zajistíme odbornou pomoc
- práce v příjemném kolektivu a moderním prostředí

Náplň práce

- příjem zboží pomocí čtečky čárových kódů
- vykládka a nakládka zboží pomocí VZV

Příloha C - Osobní dotazník

OSOBNÍ DOTAZNÍK	
Vyplní zájemce o zaměstnání:	Osobní číslo: <input style="width: 150px;" type="text"/>
Jméno: <input style="width: 250px;" type="text"/>	Příjmení: <input style="width: 250px;" type="text"/>
Titul: <input style="width: 250px;" type="text"/>	Rodné příjmení: <input style="width: 250px;" type="text"/>
Datum narození: <input style="width: 250px;" type="text"/>	Místo narození: <input style="width: 250px;" type="text"/>
Rodné číslo: <input style="width: 250px;" type="text"/>	Zdravotní pojišťovna: <input style="width: 250px;" type="text"/>
Zdravotní stav: <input style="width: 250px;" type="text"/>	Pohlaví: <input style="width: 250px;" type="text"/>
Rodinný stav: <input style="width: 250px;" type="text"/>	Číslo OP: <input style="width: 250px;" type="text"/>
Příslušnost: <input style="width: 250px;" type="text"/>	Národnost: <input style="width: 250px;" type="text"/>
Počet dětí (uvádí se počet vychovaných dětí, a to pouze u žen): <input style="width: 250px;" type="text"/>	
Název a adresa cizizemského nositele pojištění (pouze u cizinců): <input style="width: 250px;" type="text"/>	
Cizozemské číslo pojištění (pouze u cizinců): <input style="width: 250px;" type="text"/>	
Pobíráte důchod? / Druh <input style="width: 150px;" type="text"/>	Výše a datum výměru: <input style="width: 150px;" type="text"/>
Adresa trvalého bydliště včetně PSČ: <input style="width: 250px;" type="text"/>	
Adresa přechodného bydliště včetně PSČ: <input style="width: 250px;" type="text"/>	
Telefon domů: <input style="width: 150px;" type="text"/>	Mobilní telefon: <input style="width: 150px;" type="text"/>
Dosažené vzdělání / studijní obor: <input style="width: 250px;" type="text"/>	Rok ukončení studia: <input style="width: 100px;" type="text"/>
Jazykové znalosti: (doplňte úroveň Vašich znalostí: 1 - 5 slovem a písmem, 5=nejvyšší)	
anglicky <input style="width: 100px;" type="text"/>	jiný <input style="width: 100px;" type="text"/>
německy <input style="width: 150px;" type="text"/>	
Znalost na PC (uživatelská, mírně - středně pokročilá, profesionální)	
MS Office <input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>
MS Windows <input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>
Internet <input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>
Jiný SW <input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 150px;" type="text"/>

Řidičský průkaz:	
Skupina: _____	Práva: _____
Předchozí zaměstnání: (chronologicky od posledního zaměstnání)	
Organizace / Pracovní zařazení: _____	Do-Do: _____ Důvod odchodu: _____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Představa o nástupní hrubé mzdě/měsíc: _____	
Představa o ročním hrubém příjmu: _____	
Datum možného nástupu: _____	
V případě nástupu do zaměstnání, prosíme o uvedení čísla účtu pro převod mzdy:	
Číslo účtu (včetně kódu banky): _____	
Prohlašuji, že všechny mnou uvedené informace jsou pravdivé a žádné podstatné informace jsem nezatajil(a).	
V _____	dne: _____
	Podpis: _____
Vyplní zaměstnavatel:	
Středisko: _____	Funkce: _____
Datum nástupu: _____	Měsíční mzda: _____
Typ pracovního poměru: _____	Schválil: _____
Dne: _____	Podpis: _____
Poznámky: _____	
Doloženo: - Kopie pojištění odpovědnosti - Kopie občanského průkazu - Kopie řidičského průkazu - Zápočtový list (Potvrzení z ÚP) - Doklad o ukončeném vzdělání - Výpis z rejstříku trestů - Potvrzení o zdravotní způsobilosti (smluvní lékař) - Psychologické (řidič) - Kopie profesního osvědčení (řidič) - Kopie digitální karty (řidič) - Výpis z karty řidiče (řidič) - Kopie rodných listů dětí, potvrzení nebo čestné prohlášení manžela	
Poučení _____ se zavazuje neposkytovat jiným fyzickým a právnickým osobám osobní data nezneužívat je a věst je v souvislosti s Vaším zájmem o získání zaměstnání v _____ Prohlášení Prohlašuji, že v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů souhlasím, aby společnost _____ zpracovávala mnou poskytnutá data pro účely získání zaměstnání v _____	

Příloha D - Přehled vzdělávacích aktivit

Vzdělávací aktivity	
Řízení, komunikace a příprava změn na pracovišti	TOP MANAGEMENT
Osobní projev manažera, prezentační dovednosti při vedení porad a jednání	
Osobní, motivační a hodnotící pohovory	
Pozitivní myšlení k úspěchu	
Budování a vedení motivovaného týmu	
Efektivní komunikace	MANAŽEŘI DOPRAVY
Vedení a koučink zaměstnanců	
Time management, zvládání stresu v práci, konflikt a jeho řešení	
Management v logistice	MANAŽEŘI LOGISTIKY
Logistický audit	
Plánování a řízení projektů v logistice	
Nové trendy v oblasti logistiky	
Efektivní komunikace (telefonické jednání, interní komunikace, komunikace se zákazníkem)	DISPEČEŘI, DISPONENTI
Nakládací předpisy, optimalizace tras, specifika dopravní činnosti v zahraničí	
Pracovní režimy a pracovní doba řidičů - legislativa	
Uložení a upevnění nákladu - legislativa	
Bezpečná a defenzivní jízda	ŘIDIČI
ADR	
Nízkozdvih	
Uložení a upevnění nákladu, úmluva CMR	
Doklady řidiče, vozidla a nákladu v praxi	
VZV	SKLADNÍCI
Svářečský kurz	
Obsluha speciálních zařízení	
Vazačské a jerábnické zkoušky	

Spokojenost zaměstnanců společnosti ABC

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Zuzana Janatová a jsem studentkou 3. ročníku Univerzity Pardubice, konkrétně Fakulty ekonomicko-správní. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřen na průzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti ABC. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit pouze jako podklad pro zpracování mé bakalářské práce. Vyplňujte jej prosím samostatně, upřímně a pravdivě.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

1) Znal/a jste podnik ještě předtím, než jste zde začal/a pracovat?

- Ano
- Ne

2) Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici ve společnosti ABC?

- Z inzerátu na internetu (pracovní portály)
- Z inzerátu na internetových stránkách organizace
- Na sociálních sítích
- Náborová kampaň
- Doporučení od známých
- Jiný zdroj:

3) Zaškrtněte, jak pro Vás byla jednotlivá kritéria důležitá při výběru zaměstnání (1 – nejméně důležité, 5- nejdůležitější).

	1	2	3	4	5
Náplň práce (zajímavost, rozmanitost)					
Mzdové podmínky					
Zaměstnanecké výhody					
Možnost profesního růstu					
Možnost dalšího vzdělávání					
Pověst zaměstnavatele					
Stabilita podniku					
Pracovní kolektiv					
Pracovní prostředí					

4) Odpovídá práce, kterou nyní vykonáváte ve společnosti Vašim představám před nástupem do organizace?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5) V následující části zaškrtněte nejvhodnější odpověď.

	Naprostou souhlasím	Souhlasím	Nesouhlasím	Naprostou nesouhlasím
Povyšování a hodnocení zaměstnanců probíhá spravedlivě				
Hodnocení pracovního výkonu mi pomáhá ke zlepšení mého výkonu				
Mám možnost karierního růstu				
Mám zájem o školení a další vzdělávání				
Vzdělávání/školení, kterých jsem se zúčastnil/a považuji za přínosná				
Mám jistotu práce				
Moje práce mě baví a přináší mi pocit uspokojení				

6) Jaké další vzdělávací a rozvojové aktivity byste nejvíce uvítal/a?

.....

7) Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8) Motivuje Vás způsob odměňování k lepšímu pracovnímu výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9) Co dalšího Vás motivuje k vyššímu pracovnímu výkonu?

.....

10) Cítíte se být informován/a o možnostech zaměstnaneckých výhod (benefitů)?

- Ano, mám dobrý přehled
- Pouze rámcově
- Mám strohé informace
- Prakticky vůbec ne

11) Odpovídá stávající nabídka zaměstnaneckých výhod Vaším potřebám?

- Určitě ano
- Ano
- Ne
- Určitě ne

12) Jaké zaměstnanecké výhody využíváte?

	Využívám pravidelně	Využil/a jsem v minulosti	Ještě jsem nevyužil/a	Nemám možnost využít
Příspěvek na stravování				
Příspěvek na dopravu				
Vzdělávací kurzy/školení				
Používání automobilu či telefonu i pro soukromé účely				
Pracovní výročí				
Sleva na pohonné hmoty				
Volno nad rámec základní dovolené				

13) Jaké další zaměstnanecké výhody byste nejvíce uvítal/a?

.....

14) V následující části zaškrtněte nejvhodnější odpověď.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jste spokojen/a s tím jak probíhá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným pracovníkem				
Můžete se s čímkoliv na svého nadřízeného obrátit				
Máte dostatek informací ke své práci				
Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu na Vaši práci				
Zajímá se společnost o názory svých zaměstnanců				

15) Jste hrdý/á na značku společnosti, ve které pracujete?

- Ano, velmi
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, vůbec

16) Doporučil/a byste práci v organizaci svým známým?

- Ano
- Ne

17) Jak moc jste ve svém současném zaměstnání celkově spokojen/a?

	1	2	3	4	5	
Nespokojen/a						Zcela spokojen/a

18) Které z následujících důvodů by vedly ke změně zaměstnání?

- Nevyhovující mzdové podmínky
- Špatný přístup nadřízeného
- Nízká motivace
- Neposkytnutí dalšího vzdělávání
- Neposkytnutí karierního růstu
- Kratší vzdálenost od bydliště
- Nedostatečná informovanost
- Jiné:

19) Uvažujete o změně zaměstnání?

- Ano
- Ne

20) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Méně než jeden rok
- Jeden až pět let
- Více než pět let

21) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

22) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední s výučním listem
- Střední s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

23) Kolik je Vám let?

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 let a více