

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Personální marketing při náboru nových zaměstnanců  
Diplomová práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela Adamcová**  
Osobní číslo: **E21125**  
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a management podniku**  
Téma práce: **Personální marketing při náboru nových zaměstnanců**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je navrhnout strategii personálního marketingu pro zvolený podnik na základě zhodnocení stávající situace.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů a souvislostí.
- Analýza trhu v ČR a důvody nedostatku uchazečů o zvolenou profesi.
- Požadavky uchazečů na zvolenou profesi.
- Návrh marketingové strategie získání nových zaměstnanců.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th edition. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.  
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.  
KARLÍČEK, Miroslav a Kevin Lane KELLER. Základy marketingu: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2022**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2023**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Personální marketing při náboru nových zaměstnanců jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2023

Bc. Gabriela Adamcová v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Důležité poděkování patří paní Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D. vedoucí mé diplomové práce, za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a ochotu, kterou mi během zpracování věnovala. Taktéž děkuji společnosti XY za spolupráci, příležitost a poskytnuté informace, na jejichž podkladě jsem práci mohla zpracovat. Nakonec bych ráda poděkovala všem účastníkům dotazníkového šetření.

## **ANOTACE**

*Diplomová práce se věnuje externímu personálnímu marketingu ve vybraném podniku a důvodům nedostatku profesionálních řidičů na trhu práce. Cílem práce je při zhodnocení současného personálního marketingu ve společnosti XY a na základě dat získaných z dotazníkového šetření, pozorování a polostrukturovaných rozhovorů navrhnout vhodnou marketingovou strategii k získávání nových zaměstnanců. Součástí práce jsou návrhy na zlepšení nábory zaměstnanců včetně graficky zpracovaných propagačních materiálů.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*personální marketing, externí personální marketing, značka zaměstnavatele, nábor zaměstnanců, profesionální řidič kamionu, řidičské oprávnění, personální marketingová strategie*

## **TITLE**

*HR marketing in recruitment*

## **ANNOTATION**

*The diploma thesis focuses on external HR marketing in a selected company and the reasons for the lack of professional drivers on the labour market. The aim of the thesis is to evaluate the current HR marketing in the company XY and to propose an appropriate marketing strategy to attract new employees based on the data obtained from a questionnaire survey, observations and semi-structured interviews. The thesis includes suggestions for improving recruitment including graphic promotional materials.*

## **KEYWORDS**

*HR marketing, external HR marketing, employer branding, recruitment, professional truck driver, driving licence, HR marketing strategy*

# OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....	11
ÚVOD.....	12
1 PERSONÁLNÍ MARKETING.....	14
1.1 HISTORIE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU .....	14
1.1.1 Personální marketing – zahraničí.....	15
1.1.2 Personální marketing – Česká republika.....	15
1.2 PERSONÁLNÍ MARKETINGOVÝ MIX.....	15
1.2.1 Pracovní místo.....	16
1.2.2 Motivace a odměna .....	17
1.2.3 Místo výkonu práce (podniková kultura).....	17
1.2.4 Prezentace pracovní nabídky .....	18
2 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....	19
2.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	20
2.1.1 Metody získávání pracovníků .....	21
2.2 VYŘIZOVÁNÍ ŽÁDOSTÍ ZÁJEMCŮ .....	25
2.2.1 Zpracování došlých žádostí.....	25
2.3 VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....	26
2.3.1 Stanovení kritérií.....	26
2.3.2 Metody výběru pracovníků.....	27
2.3.3 Hodnocení životopisu .....	28
2.3.4 Výběrový pohovor .....	28
2.3.5 Testování uchazečů.....	29
2.3.6 Finální rozhodování .....	29
2.4 NEDOSTATEK PRACOVNÍ SÍLY .....	30
2.5 NADBYTEK PRACOVNÍ SÍLY .....	31
2.5.1 Řešení nadbytku pracovníků.....	31
3 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE.....	32
3.1 BRAND EXPERIENCE .....	33
3.2 IDENTITA A IMAGE.....	33
4 METODOLOGIE VÝZKUMU .....	35
4.1 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM .....	35

4.1.1	Dotazníkové šetření.....	36
4.1.2	Příprava dotazníku .....	36
4.2	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	37
4.2.1	Polostrukturovaný rozhovor.....	38
4.2.2	Pozorování .....	39
5	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY.....	40
5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	40
5.2	VOZOVÝ PARK .....	40
6	PERSONÁLNÍ MARKETING SPOLEČNOSTI XY .....	41
6.1	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	41
6.2	VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ.....	42
6.3	STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ .....	42
6.4	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	43
6.5	INTERNÍ KOMUNIKACE .....	43
6.6	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....	44
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	47
7.1	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	49
7.2	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	68
7.3	POZOROVÁNÍ .....	71
8	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE ZÍSKÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	74
8.1	INZERCE V RÁDIU .....	74
8.2	VYUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ.....	76
8.3	OSOBNÍ KOMUNIKACE .....	83
8.4	BENEFITY .....	87
8.5	SPOLUPRÁCE SE VZDĚLÁVACÍMI ZAŘÍZENÍMI .....	87
8.6	AUTOŠKOLA A INTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ .....	89
8.7	REKLAMA NA PLACHTÁCH VOZŮ SPOLEČNOSTI XY .....	90
	ZÁVĚR.....	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ .....	95
	PŘÍLOHY .....	98



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

<b>Obrázek 1</b> Druh nákladního automobilu.....	49
<b>Obrázek 2</b> Druhy přeprav .....	50
<b>Obrázek 3</b> Důvod výběru povolání.....	50
<b>Obrázek 4</b> Četnost vlastnění požadovaného řidičského oprávnění .....	51
<b>Obrázek 5</b> Faktory pro výběr povolání .....	52
<b>Obrázek 6</b> Důvody nástupu do současné společnosti .....	53
<b>Obrázek 7</b> Názor na finanční ohodnocení řidiče z povolání.....	54
<b>Obrázek 8</b> Spokojenost se způsobem odměňování.....	54
<b>Obrázek 9</b> Zájem o zaměstnanecké benefity .....	55
<b>Obrázek 10</b> Četnost plánované změny zaměstnání.....	56
<b>Obrázek 11</b> Důvody odchodu ze zaměstnání.....	57
<b>Obrázek 12</b> Délka pracovního poměru u předchozího zaměstnavatele .....	58
<b>Obrázek 13</b> Oblíbenost komunikačních kanálů .....	59
<b>Obrázek 14</b> Preferovaná forma komunikace při jednání o pracovní pozici .....	59
<b>Obrázek 15</b> Četnost spánku mimo domov .....	60
<b>Obrázek 16</b> Manipulace s dobou jízdy .....	61
<b>Obrázek 17</b> Četnost známek únavy a přepracovanosti .....	61
<b>Obrázek 18</b> Subjektivní hodnocení fyzické náročnosti .....	62
<b>Obrázek 19</b> Subjektivní hodnocení psychické náročnosti .....	63
<b>Obrázek 20</b> Vzájemný vztah řidičů kamionu a osobních vozidel .....	63
<b>Obrázek 21</b> Zkušenosti řidičů s dopravními nehodami .....	64
<b>Obrázek 22</b> Délka výkonu profese řidiče z povolání.....	65
<b>Obrázek 23</b> Vysvětlení povinností a požadavků na nabízenou pozici .....	65
<b>Obrázek 24</b> Četnost požadovaného řidičského oprávnění.....	66
<b>Obrázek 25</b> Pohlaví.....	67
<b>Obrázek 26</b> Věk .....	67
<b>Obrázek 27</b> Měsíční příjem .....	68
<b>Obrázek 28</b> Návrh reklamy či příspěvku na Facebook.....	77
<b>Obrázek 29</b> Návrh rotující reklamy na Facebook.....	78
<b>Obrázek 30</b> Návrh vzhledu výběrů na Instagramu (Highlights).....	79
<b>Obrázek 31</b> Grafický návrh Stories .....	80
<b>Obrázek 32</b> Zpracování titulních stran videí pro TikTok .....	81

<b>Obrázek 33</b> Návrh soutěže .....	82
<b>Obrázek 34</b> Plakát na Den otevřených dveří .....	84
<b>Obrázek 35</b> Úvodní fotka události Facebook .....	85
<b>Obrázek 36</b> Návrh vzhledu webových stránek autoškoly.....	90
<b>Obrázek 37</b> Grafický návrh inzerce na kamionu .....	91
<b>Obrázek 38</b> Návrh výběrů Instagram.....	105
<b>Obrázek 39</b> Návrh Instagram Feedu .....	105
<b>Obrázek 40</b> Grafický návrh Stories .....	106
<b>Obrázek 41</b> Možné využití anket na sociálních sítích .....	107
<b>Obrázek 42</b> Grafický návrh příspěvku soutěže na sociální síť .....	107
<b>Obrázek 43</b> Grafický návrh příspěvku soutěže na sociální síť .....	108
<b>Obrázek 44</b> Grafický návrh příspěvku nebo reklamy sociální síť .....	108
<b>Obrázek 45</b> Grafický návrh příspěvku nebo reklamy sociální síť.....	109
<b>Obrázek 46</b> Grafický návrh příspěvku nebo reklamy sociální síť.....	109
<b>Obrázek 47</b> Grafický návrh příspěvku na sociální síť .....	110
<b>Obrázek 48</b> Grafický návrh příspěvku na sociální síť .....	110
<b>Obrázek 49</b> Grafický návrh plakátu na nástěnky, web, ÚP .....	111
<b>Obrázek 50</b> Grafický návrh plakátu na nástěnky, web, ÚP .....	111
<b>Tabulka 1</b> Počet vysílání v jednotlivých dnech týdne .....	75
<b>Tabulka 2</b> Kalkulace jednotlivých vysílacích časů za týden .....	76
<b>Tabulka 3</b> Kalkulace reklamy na sociálních sítích .....	78
<b>Tabulka 4</b> Kalkulace finančních nákladů tisk plakátů .....	85

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

4P	product, price, place, promotion
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
ČR	Česká republika
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
DPP	Dohoda o provedení práce
Kč	Koruna česká
např.	například
PPC	Pay per Click
PR	public relations
tis.	tisíc
tj.	to je, to jest
tzn.	to znamená

## ÚVOD

Efektivně využívaný personální marketing zaměřený vhodně na cílovou skupinu může být jedním z rozhodujících faktorů, který pomáhá vytvořit a udržovat pozitivní jméno společnosti jako zaměstnavatele a získat kvalifikované a motivované uchazeče. Konkurence v oboru logistiky je obrovská a jednotlivé podniky se doslova přetahují o řidiče. I z tohoto důvodu je důležité nepodceňovat sílu personálního marketingu a začít na něm pracovat ještě dnes.

Cílem diplomové práce je navrhnout strategii personálního marketingu pro společnost XY. Na základě zhodnocení současné situace a na podkladě získaných dat z dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a pozorování předkládám vhodné strategické kroky k posílení současné personální marketingové strategie.

V blízké době čekají firmu XY nepříjemné změny, které však nezasáhnou pouze ji, ale i celé odvětví logistiky. Nedostatek profesionálních řidičů kamionů je problém, který se projevuje nejen v České republice, ale i v několika dalších státech.

Společnost XY, a. s., momentálně zaměstnává z velké části cizojazyčné profesionální řidiče, kteří příhodně zaplnili volná pracovní místa, které bylo nutné obsadit k zajištění plynulého provozu podniku. K dlouhodobé prosperitě je ale důležité orientovat pozornost na tuzemské řidiče, kteří hledají zaměstnání nebo jsou u současného zaměstnavatele nespokojení. Je žádoucí cíleně je přilákat na svou stranu.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. První část práce poskytuje teoretické informace o personálním marketingu v ČR i zahraničí, o historii personálního marketingu, o personálním marketingovém mixu neboli pracovním místě, o motivaci a odměně, o místě výkonu práce a o prezentaci pracovní nabídky. Dále se zabývá externím personálním marketingem vzhledem ke skutečnosti, že právě na externí personální marketing je práce blíže zaměřena. Druhá polovina první části se věnuje značce zaměstnavatele a metodologii výzkumu, který byl pro vypracování uplatněn.

Druhá část diplomové práce přináší základní údaje o podniku XY, a. s., a jeho vozovém parku, současném personálním marketingu společnosti, dotazníkovém šetření a pozorování. K analýze trhu profesionálních řidičů je využito dotazníkové šetření, které je doplněno pozorováním v terénu a polostrukturovaným rozhovorem s řidičem kamionu. Pomocí polostrukturovaných rozhovorů s provozním ředitelem a personálním pracovníkem je analyzován současný personální marketing společnosti XY. Ve zmíněné části je vycházeno z dat získaných zásadou

kvantitativního a kvalitativního výzkumu a poznatků autorky práce, které získala sama ve společnosti či přímo od zaměstnanců firmy XY. Závěrečná kapitola se věnuje návrhu marketingové strategie získávání nových pracovníků, která je založena na nabytých informacích a datech z předešlého výzkumu.

# 1 PERSONÁLNÍ MARKETING

I přes současnou aktuálnost představuje personální marketing stále dostatečně nepopsanou disciplínu. Zásadní myšlenkou personálního marketingu je poskytnout personální oblasti nový inovativní přístup řízení lidských zdrojů, který bude vybudovaný na marketingových zásadách, především ve snaze najít a následně udržet nezbytné pracovní síly v podniku. Motivem k získání a udržení je skutečnost, že kvalifikovaní a kvalitní zaměstnanci představují nejvýznamnější zdroj, se kterým společnost disponuje a může jej náležitě zhodnocovat [1].

Významným mezníkem, na který je možné nahlížet jako na jeden z významných důvodů důležitosti rozvoje personálního marketingu, je jednak pokles míry nezaměstnanosti, ale také fakt, že účinné používání lidského kapitálu a výkonnost řízení lidských zdrojů ve společnosti formuje výhodu ve srovnání s konkurencí a má rovněž vliv na produktivitu podniku [1].

Stanovení pojmu se v literaturách lehce odlišuje, ale klíčovou částí každé definice je však výrok, že personální marketing uplatňuje přístupy z marketingu v oboru řízení lidských zdrojů a přistupuje k potenciálnímu či současnému zaměstnanci coby ke spotřebiteli [2].

V první řadě poskytuje zaměstnancům spokojenost s prací, pracovními podmínkami, se zaměstnavatelem a usiluje o naplnění jejich očekávání. Sekundárně spokojenost zaměstnanců společnosti přispívá k vyšší spokojenosti finálních spotřebitelů a k vytváření dobrých obchodních vztahů s kupujícími a tím ke zvyšování image celého podniku [1].

Profesor Koubek v knize Řízení lidských zdrojů definuje personální marketing jako „*použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace*“ [2].

## 1.1 Historie personálního marketingu

Následující kapitola je věnována historii personálního marketingu v České republice i v zahraničí. Zatímco ve světě probíhá evoluce personálního marketingu téměř šedesát let, v českém prostředí nedovolovaly tehdejší československé podmínky takový vývoj sdílet. Z tohoto důvodu existuje relativně velká časová odlišnost v tom, kdy začali odborníci používat pojem personální marketing v praxi v tuzemsku, a kdy s tímto konceptem přišly společnosti v zahraničí [1].

### **1.1.1 Personální marketing – zahraničí**

V 60. letech 20. století se pojem poprvé objevuje v německé literatuře a je využíván především ve spojitosti s nedostatkem vzdělané pracovní síly. Vzhledem k nouzi o dostatečně kvalifikované, školené a vzdělané zaměstnance si v tomto období manažeři společností začali uvědomovat, jak nezbytné je disponovat uvedenou pracovní silou [3].

Personální marketing se začal v praxi prohlubovat od počátku 70. let. Na podnikovou pracovní sílu přestalo být nahlíženo výlučně jako na výrobní faktor a začala být chápána jako „part’ák“ společnosti organizace [1].

80. a 90. léta 20. století přinesla rozdělení personálního marketingu na externí a interní. Zde už není nejdůležitějším bodem získávání nových zaměstnanců, ale zejména jejich udržení [4].

Přelom tisíciletí přinesl vnímání zaměstnance jako našeho zákazníka. Podstatným momentem pro personální marketing byla publikace knihy od Philipa Kotlera s názvem Principles of Marketing. V této knize autor přišel s přesvědčením, že na zaměstnance v podniku je možné nahlížet jako na zákazníky, a z tohoto důvodu že se i spojitost mezi podnikem a nimi dá chápat z pohledu spotřeby zaměstnání nebo kariéry [1, 6].

Kotler zmiňuje, že zaměstnanci formují jeden z nejdůležitějších souborů, který ovlivňuje blahobyt společnosti. Z tohoto důvodu jim přísluší srovnatelná pozornost, jakou věnujeme významným koncovým spotřebitelům [5].

### **1.1.2 Personální marketing – Česká republika**

V polovině 90. let se v českém prostředí začal v odborné literatuře objevovat pojem personální marketing. První zápisy o uplatnění personálního marketingu ve společnosti přichází na přelomu tisíciletí. V České republice představuje personální marketing v 90. letech postoj, který obsahuje více personální činnosti než činností, které se vztahují k uplatňování principů z marketingu. Jako následný vývojový stupeň přístupu a porozumění personálnímu marketingu je možné chápat přikládání značného důrazu zrovna na marketingové principy [1].

## **1.2 Personální marketingový mix**

S ohledem na ekonomickou situaci v nové globalizované společnosti je kladen čím dál větší důraz na využívání nových přístupů a metod řízení lidských zdrojů. Právě personální marketing je jedním z nových přístupů [7].

V případě efektivně fungujícího personálního marketingu získává společnost konkurenční výhodu na trhu práce. Společnost usiluje o přízeň potenciálního uchazeče o pracovní pozici, který se v tomto momentu stává pro podnik „zákazníkem“. Manažeři společnosti usilují o získání kvalifikovaných pracovníků, které je v návaznosti na to nutné stabilizovat a udržet [7].

Reprezentant marketingu Američan McCarthy rozčlenil marketingové nástroje do čtyř kategorií a označil je jako „4P“:

- produkt (product);
- cena (price);
- místo (place);
- podpora (promotion) [5].

V návaznosti na zmíněné proslulé marketingové prvky je možné vytvořit personální marketingový mix takto:

- pracovní místo (product);
- motivace a odměna (price);
- místo výkonu práce (place);
- prezentace nabídky práce (promotion) [7].

### **1.2.1 Pracovní místo**

Produkt podniku chápeme jako pracovní místo, kterým může být nejen nová, ale již existující neobsazená nebo uvolněná pracovní pozice, která má patřičné vlastnosti jako např. nároky na zaměstnance, pracovní doba, místo výkonu, organizace práce apod. Stejně jako společnost i samotný uchazeč (zájemce o zaměstnání) usiluje o naplnění svých potřeb a aby uspokojení dosáhl, nabízí sám sebe na trhu práce. Uchazeč na trhu práce předkládá jako svůj produkt práci, kterou je schopen v konkrétním čase a kvalitě vykonat. Objektem směny je tedy pracovní místo [8].

Součástí vhodně cílené nabídky pracovní pozice je i popis pracovního místa a konkretizace nároků na zaměstnance, o kterého se podnik na trhu práce uchází. Během vytváření a následujícím obsazování nově vznikající pracovní pozice je nutné účinně popsat náplň a povahu práce uvedené pozice a vhodně vymezit metody a postupy práce. Zmíněné metody a postupy musí splňovat organizační a technické nároky společnosti, ale i společenské potřeby zaměstnance [7].



### **1.2.2 Motivace a odměna**

Druhým nástrojem personálního mixu je odměňování a motivace. Šikýř uvádí, že cílem odměňování je objektivně ohodnotit reálný výkon pracovníků a vhodně pracovníky povzbuzovat k provedení smlouvané práce [9].

Pracovní motivace je spojená s konkrétním pracovním místem, provedením pracovní činnosti a znázorňuje zaměstnancův postoj k práci, úkolům, také formu jeho pracovní ochoty a reálné pracovní uplatnění na trhu práce. S oblastní stimulace a motivace pracovníků je úzce spjaté odměňování [7].

Dle Šikýře jsou novodobé formy odměňování rozdělené na peněžní a nepeněžní. Mezi peněžní lze zařadit plat, mzdu, odměnu z dohody a do nepeněžních odborný rozvoj, ochranu a bezpečnost při práci, zaměstnanecké benefity, pochvaly, motivující pracovní úlohy, vhodnější pracovní prostředí, přátelské vztahy na pracovišti, flexibilní pracovní dobu a jiné [10].

Cílem podniku i jednotlivce je snižovat náklady a maximalizovat výhody neboli získat za málo peněz hodně koláčů. V souvislosti s personálním marketingem na sobě produkt nemůže mít visačku s cenou. Pro firmu je cena dána kompletními výdaji, které zaměstnavatelé uvolní na nábor, mzdy, vzdělávání, školení a pokrytí zákonem vymezených personálních a sociálních potřeb pracovníků. Naopak pro uchazeče je cena dána uspořádáním práce, které je nutné se podřídit, časem, který musí pracovník práci obětovat, výkonem, který je nezbytné provést a pracovním vztahům a postojem k práci, který je požadován [8].

### **1.2.3 Místo výkonu práce (podniková kultura)**

Další součástí je místo výkonu práce – neboli pracoviště – nebo další domluvené místo, na kterém je pracovník schopen uskutečňovat předem domluvenou práci. Na místo výkonu práce lze rovněž nahlížet jako na podnikovou kulturu [10].

Dle Vebera podniková kultura ovlivňuje lidské podvědomí i vědomí a v obou případech se projevuje. Je odrazem jednání osob ve firmě a lidských předpokladů a myšlení, výsledkem minulých aktivit a zároveň omezujícím faktorem aktivit nastávajících [11].

Za předpokladu, že se jedinec rozhoduje o výběru budoucí pracovní pozice, a má možnost volby, hraje zásadní roli prestiž podniku a podniková kultura. Tvůrci podnikové kultury jsou jedinci, a důvod proč se stali součástí společnosti. Tedy jaké životní zásady a normy uznávají, jaké mají mezi sebou vztahy, co je dle jejich názoru správné a co naopak špatné. Výše zmíněné

působí na kulturu a hodnotu podniku, stanovuje její životnost z pohledu dlouhodobého hospodářského prospěchu a diferencuje jeden podnik od druhého [7].

#### **1.2.4 Prezentace pracovní nabídky**

Poslední součástí personálního mixu je prezentace nabídky práce a podniku. V personálním marketingu propagace z pohledu společnosti usiluje na externím i interním trhu práce především o budování silné značky, dobrého jména zaměstnavatele a k formování pozitivních preferencí u cílové skupiny. Dále se snaží informovat potenciální zájemce o zaměstnání nových či neobsazených pracovních pozicích v podniku, a to zejména pomocí sdělovacích prostředků nebo současných pracovníků [8]. Vyčerpávající informace pro vhodné kandidáty a zájem komunikovat je důležitou podmínkou efektivního představení nabídky pracovní pozice [7]. V oboru získávání zaměstnanců lze mezi obvyklé nástroje marketingové komunikace zařadit dny otevřených dveří, náborové inzeráty, přítomnost na veletrzích nebo referral programy. V rámci referral programu obvykle společnost poskytuje odměny za každého nového zaměstnance, který je přiveden stávajícím zaměstnancem [8].

## 2 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální marketing externí obsahuje řadu aktivit společnosti, které jsou spjaté s vytvářením dobrého jména zaměstnavatele a s výběrem a získáváním potenciálních zaměstnanců [10].

Získávání kvalitních pracovníků je jednou z nejpodstatnějších činností. Principem je zabezpečení, aby neobsazená pracovní místa ve společnosti upoutala a oslovila dostačující množství náležitých a adekvátních adeptů o nabízené zaměstnání [12].

Vybrání vhodné metody k získávání potenciálních zaměstnanců se následně odvíjí od skutečnosti, zda bude zaměstnanec hledán z vnitřního či vnějšího okolí firmy.

Výhody získávání pracovníků z vnitřního okolí firmy:

- zlepšení motivace, morálky a udržení pracovníků v podniku;
- informovanost o slabých a silných stránkách uchazeče;
- pracovníkova znalost svých spolupracovníků a celé organizace;
- poměrně nízké náklady na zapracování a nábor zaměstnanců;
- zkrácení času přijímání zaměstnance a s tím související zjednodušení administrativy [12].

Nevýhody získávání pracovníků z vnitřního okolí firmy:

- limitovaný výběr potenciálních uchazečů;
- povýšení zaměstnance na pracovní pozici, v které nezvládá plnit požadavky;
- oboustranné soutěžení mezi pracovníky může vést k poklesu morálky a vztahů na pracovišti [12].

Výhody získávání pracovníků z vnějšího okolí firmy:

- přísun novodobých představ, plánů, know-how, smýšlení, zkušeností a nadhledu z venku;
- kratší doba obsazování nové pracovní pozice;
- širší paleta možností při volbě potenciálních zaměstnanců;
- způsobilá pracovní síla získaná z externích zdrojů je finančně méně nákladná [1].

Nevýhody získávání pracovníků z vnějšího okolí firmy:

- pokles motivace stávajících zaměstnanců;
- časově náročnější na orientaci a přizpůsobení zaměstnance;

- možnost chybného přijetí pracovníka vzhledem k eventuálně nedůvěryhodným referencím;
- nebezpečí odejití pracovníků ve zkušební lhůtě;
- přijetí pracovníků je finančně nákladnější;
- získání pracovníci z externích zdrojů mají vyšší nároky na osobní finanční ohodnocení [12].

K jednotlivým úkolům externího personálního marketingu lze zařadit obstarání dlouhodobé dosažitelnosti nadějných zaměstnanců, zmenšení finančních nákladů na získávání potenciální pracovní síly, zdokonalování pověsti dané organizace a určení pokrokových zdrojů, které mohou být pro organizaci přínosné při náboru nových pracovníků [13].

## **2.1 Získávání pracovníků**

Zahajovací fází u obsazování volných pracovních pozic je získávání potenciálních pracovníků. Cílem získávání nových pracovníků je upoutat a zaujmout v daném čase a s adekvátně vynaloženými finančními prostředky dostatek způsobilých zájemců o pracovní pozici. Uvedení zájemci musí vyhovovat důležitým nárokům vymezených konkrétní společností, jako je například nejvyšší dosažené vzdělání, stávající pracovní zkušenosti, jazykové znalosti, specifické dovednosti apod. Podle právních předpisů lze mezi požadavky zahrnout zdravotní způsobilost a bezúhonnost [9].

Základem metody náboru nových pracovníků je navození komunikace mezi poptávajícím práce, tedy zaměstnavatelem, s možnými zájemci o dané pracovní místo, kteří práci nabízejí. Celý proces je prováděn se záměrem oznámení potenciálním zájemcům o pracovní pozici, o požadavcích a podmínkách, které s sebou pozice přináší. Komunikace s potenciálními pracovníky slouží zaměstnavateli k shromáždění podstatných údajů, tj. o kvalifikaci potenciálních zájemců o pracovní pozici uskutečňovat práci, která je požadována [10].

Úroveň vzájemné komunikace zaměstnavatele s uchazeči ovlivňuje:

- účinnost procesu umístování uchazečů do volných pracovních pozic;
- pověst zaměstnavatele.

Dosažení adekvátního množství případných zájemců o pracovní pozici, kteří rovněž vyhovují nárokům zaměstnavatele, je výsledkem procesu získávání nových zaměstnanců. Způsobilí

zájemci o pracovní místo budou následně zaměstnavatelem přizváni k finálnímu výběru pracovníků [9].

### **2.1.1 Metody získávání pracovníků**

Charakteristickým postupem při upoutání a oslovení možných uchazečů o pracovní pozici je metoda získávání zaměstnanců. Vytyčení nejvhodnější metody při získávání nových pracovníků je podmíněné mnoha skutečnostmi. Mezi ty lze zařadit, jaká pracovní pozice je obsazována, zda se získávají z interních či externích zdrojů pracovníků a jaké jsou požadavky na uvolněnou pracovní pozici. Proces je rovněž ovlivněn aktuální situací na trhu práce, zájmem uchazečů o danou pracovní pozici, pověstí organizace a tím, kolik finančních prostředků a času je momentálně k dispozici. Organizace málokdy využijí pouze jednu ze zmíněných metod, ve většině situací aplikují kombinaci několika způsobů získávání nové pracovní síly z interních a externích zdrojů. Tomu se budou následující odstavce věnovat [9].

Získávání pracovníků z interních zdrojů:

- inzerát na místní nástěnce nebo v uzavřené a soukromé síti (internetu);
- odesláním inzerátu o pracovní nabídce formou elektronické pošty;
- oslovení daného pracovníka v organizaci;
- reference od současného pracovníka.

Získávání pracovníků z externích zdrojů:

- kooperace se vzdělávacími institucemi a úřady práce;
- inzerát na internetu, v televizi či rozhlasě (internetové stránky, personální agentury, poradenské organizace);
- prezentace organizace na veletrzích;
- letáky, vývěsky;
- přímé oslovení jednotlivce vně společnosti [9].

### **E-recruitment**

Novodobým způsobem, jak získat nové pracovníky je e-recruitment. Tato metoda je založená na užití přístupných služeb, které internet nabízí. Jedná se primárně o elektronickou poštu a webové stránky. V případě, že má organizace v plánu publikovat nabídku aktuálně volných pracovních míst, tak každodenně používá své webové stránky nebo internetové stránky úřadu práce, pracovních portálů, jako je např. Jobs.cz nebo personálních agentur. Zásadou online

recruitmentu jsou zaměstnavatel či personalista schopní obratem komunikovat s potenciálními zájemci o danou pozici [14].

Online recruitment je finančně méně náročný a rychlejší než klasické inzerce a další způsoby nábory pracovníků. Inzerce na internetu je v současné době hojně používána pro obsazení různorodých nabízených pracovních pozic, jak vysoce kvalifikovaných specialistů, tak těch manažerských, a to zejména z důvodu pokrytí dostatečně rozlehle oblasti potenciálních zájemců o práci [15, 16].

### **Webové stránky**

Je už zcela běžné, že v nynější pokročilé době jednotlivé organizace a podniky denně inzerují nabízené volné pracovní pozice na vlastních webových stránkách. Internetovými stránkami většina podniků disponuje, na nich vedle základních informací o podniku nabízí i speciální část, obvykle nazývanou „Kariéra“. V tomto oddílu mohou zájemci o práci najít všechny podstatné informace i se seznamem aktuálně nabízených volných pracovních pozic. Potenciální zájemce o nabízené pracovní místo může neprodleně a jednoduše reagovat na konkrétní nabídku vyplněním jednoduchého elektronického formuláře. Přesněji se ve většině případů jedná o jednoduchý strukturovaný dotazník, ke kterému je v závěru nezbytné přiložit vlastní životopis [9].

Volná pracovní pozice bývá běžně nabízená zároveň vlastním interním zaměstnancům, ale i potenciálním zájemcům z externích zdrojů. V takové situaci může být nabírání nových pracovníků zásluhou intranetových systémů sjednoceno, a nabídku pracovní pozice lze souběžně směřovat na externí i na interní trh práce. Eliminuje se tak duplicitní činnost [16].

Dle Armstronga by internetové stránky, které jsou určeny potenciálním uchazečům, měly dodržovat následující pravidla:

- zachovávat aktuálnost webových stránek;
- zajistit přístupnost stránek;
- umožnit návštěvníkům kontakt pro spojení při výskytu technických problémů;
- zabezpečit adekvátní úroveň stránek i obsahu [17].

### **Inzerování**

K běžnému způsobu využívaného při nábory potenciálních pracovníků lze zařadit inzerci v médiích. Neobsazené pracovní pozice může organizace nabízet v rozhlase, tisku, televizi, regionálních médiích, ba dokonce i v zahraničních. Podniky se setkávají s úspěchem

inzerce i v určitých odborných magazínech. Společnost je způsobilá snadno inzerovat nabídku volných pracovních pozic jak sama, tak kooperovat s různými subjekty, které se na tuto oblast specializují. Mezi ně lze zařadit profesionální personální agentury a poradenské organizace [14].

Dle Armstronga by měl obvyklý inzerát uskutečnit uvedené cíle:

- opatřit kandidáta – je nutné, aby inzerát upoutal a přitáhnul s minimálními výdaji ucházející počet případných zájemců;
- vyvolat a zachovat zájem – je třeba základní informace o nabízené pracovní pozici, společnosti a podmínkách poskytovat potenciálním kandidátům poutavým způsobem;
- zaujmout pozornost – je nutné, aby inzerát mezi několika inzeráty konkurenčních zaměstnavatelů získal zájem potenciálních kandidátů;
- podněcovat k reakci – je zapotřebí, aby inzerát vyústil stylem, který povzbudí k reakci dostačující počet zájemců, kteří vyhovují stanoveným požadavkům a kritériím na pracovníka [17].

Úspěšný inzerát by měl běžně zahrnovat následující podstatné informace:

- nadpis inzerátu (v nadpisu může být použit název pracovního místa);
- jméno společnosti, která pracovní pozici nabízí;
- název a popis nabízené pracovní pozice (heslovitý popis činností);
- požadavky na zaměstnance (praxe, vzdělání, jazykové dovednosti apod.);
- možnosti na inzerované pracovní pozici (schopnost dalšího rozvoje, odměňování, zaměstnanecké benefity, situování pracovního místa);
- termín a způsob přihlášení zájemců o pracovní pozici [14].

Mezi základní typy internetových stránek se záměrem získávání zaměstnanců lze zahrnout stránky zprostředkovatelských agentur, mezi nejznámější patří ManpowerGroup, s. r. o., a Advantage Consulting, s. r. o., stránky pracovních pozic, které disponují velkou kapacitou a bývají spravovány specializovanými institucemi a stránky médií, které smí zahrnovat kopie jednotlivých inzerátů, které byly zveřejněny v tisku, ale jsou dokonce schopné zveřejnit i úplný popis nabízené pracovní pozice ve společnosti a umožnit proklik na danou internetovou adresu [15].

## **Elektronická pošta**

E-mail je v současné době hojně používaný k přijímání uchazečských žádostí o nabízené pracovní pozice, a taktéž o sdělování průběhu a konečných výsledcích konkursu. Přesto služby internetu poskytují společnostem, kromě zmíněných obvyklých metod a nástrojů elektronického náboru pracovníků, moderní nástroje elektronické komunikace se zájemci o práci. Mezi ně lze zařadit jinak řečeno social networking. Social networking je postavený na prohlubování a vytváření komunitní sítě a e-komunity uživatelů, kteří vzájemně sdílí stejné zájmy [10].

## **Sociální média**

K nejpoužívanějším komunikačním prostředkům se řadí bezpochyby internet. Social networking se stal součástí našeho každodenního života. Společnost na sociálních sítích tráví na rozdíl od minulosti značnou část svého volného času. Samozřejmě se i dnes najdou výjimky, které sociálním sítím nepropadly nebo se od nich postupně odvrátily, ale i přes tuto skutečnost jsou sociální sítě i nadále řazeny k výborným pomůckám při získávání potenciálních zaměstnanců [18].

Své příspěvky tak může organizace propagovat a zpřístupnit zcela náhodným lidem, kteří mohou mít potenciální zájem o jejich sdělení. Sociální média, coby LinkedIn, Instagram, Facebook, Twitter, YouTube či Google+ je možné řadit mezi prospěšné nástroje, kterými lze efektivně oslovovat a přilákat potenciální uchazeče o sdílené nabídky práce. Zřejmou výhodou je rychlá zpětná vazba, díky které je organizace schopna obratem sledovat počet zobrazení, kliknutí, reakcí či komentářů [19].

Na sociální síti si jednotliví uživatelé díky vyplnění osobních údajů vytváří svůj osobní profil. Jeho zásluhou jsou následně schopni rozvíjet a budovat oboustranné osobní i profesní kontakty s ostatními uživateli dané sítě. S pomocí těchto propojení je velice snadné získat nové spotřebitele, kamarády, pracovníky, ale i obchodní partnery. Sociální sítě, jako je Facebook či LinkedIn, zprostředkovávají vyhledávání a upoutání potenciálních uchazečů o zaměstnání a zároveň taktéž informují i další široký okruh uživatelů o aktuálně volných nabídkách pracovních míst [10].

LinkedIn je profesní síť, která je velmi oblíbená mezi personalisty, protože si zde sami mohou vytipovat a poté sledovat či oslovit potenciální uchazeče na pozici, kterou momentálně chtějí obsadit. Uživatelé si na zmíněné profesní síti vytvoří svůj profil, na kterém prezentují své dosavadní pracovní zkušenosti, nejvyšší dosažené vzdělání, jazykové dovednosti a plno dalších



zajímavých informací, které o sobě mohou nabídnout. Lidé zde dokonce mohou i diskutovat o aktuální problematice a podělit se o zážitky a zkušenosti nejen z profesní oblasti. LinkedIn si za poslední roky v České republice získal velkou oblibu [19].

Lidé se mezi sebou zásluhou Facebooku mohou domlouvat, sdělovat si důležité zprávy, sdílet podstatné i nepodstatné události. Na zmíněné sociální síti je možné propagovat své příspěvky a poslat hromadně pozvánky na pořádané eventy. Facebook se řadí k finančně méně náročným formám reklamy [18].

Instagram je sociální síť, která se zaměřuje na sdílení fotografií a videí. Umožňuje lidem sdílet momentky ze svého života, ať už se jedná o osobní nebo profesní účely. Má také funkce jako filtry, hashtagy a možnosti pro reklamní kampaně. Instagram byl založen v roce 2010 a od té doby se stal jednou z nejpůvodnějších sociálních sítí na světě. Je to vynikající nástroj pro lidi, kteří chtějí prezentovat svůj životní styl nebo rozvíjet své podnikání [18].

I největší internetová síť, která umožňuje sdílení různých videí, jménem YouTube se v ČR řadí mezi sociální síť. Lidé ze všech koutů světa zde mohou shlédnout či přímo sdílet různá videa. Velké procento organizací již využívá potenciálu YouTube prezentujícího se jako velice navštěvovaná síť. Sdílí tu také různé reklamy a živé videozáznamy, které organizaci pomáhají v jejím růstu [19].

## **2.2 Vyřizování žádostí zájemců**

V případě, že je využíván servis, který poradenské organizace a zprostředkovatelské agentury poskytují, obvykle svým klientům odevzdají seznam vhodných kandidátů, kteří jsou pozváni k osobnímu pohovoru. Pokud služby zmíněných organizací využívané nejsou, je nutné došlé žádosti od zájemců o práci analyzovat samostatně v rámci firmy. Tento proces s sebou nese prostudování došlých informací od zájemců, roztřídění a připravení žádostí a v neposlední řadě zpracování seznamu vhodných kandidátů, kteří jsou přizváni k pohovoru [17].

Z uvedených informací je patrné, že využívání služeb poradenských organizací a zprostředkovatelských agentur je časově podstatně méně náročné.

### **2.2.1 Zpracování došlých žádostí**

Po zveřejnění nabídky pracovního místa a obdržení uspokojivého počtu zpětných vazeb, musí společnost došlé strukturované životopisy a žádosti o pracovní pozici kandidátů zpracovat.

Současně během uvedeného procesu personalista vypracuje seznam všech přijatých žádostí, který obsahuje jméno kandidáta, datum přijetí životopisu/žádosti a poznámku o následném postupu. Většinou se jedná o poznámku typu, zda je kandidát odmítnut, uchován do dalšího výběrového kola, pozván k osobnímu pohovoru, umístěn do užšího výběru a koncové nabídnutí pracovní pozice [15].

Pokud kandidátovi není obratem sděleno pozvání k pohovoru nebo zamítnutí jeho žádosti, měl by být dle Armstronga každému zájemci o pracovní pozici doručen e-mail (zpráva) potvrzující řádné přijetí jeho životopisu či žádosti. Ještě před zrealizováním nezávazného výběru případných kandidátů a uspořádáním strukturovaného pohovoru s kandidáty, kteří vyhovují stanoveným potřebám určených zaměstnavatelem, je nutné všechny došlé životopisy a žádosti rozdělit [15].

## **2.3 Výběr pracovníků**

Úlohou výběru zaměstnanců je rozeznat, který z kandidátů o nabízené pracovní místo, shromážděných v průběhu procesu získávání nových zaměstnanců a úspěšně zúčastněných předvýběrem, by s největší pravděpodobností nejvíce vyhovoval požadavkům kladeným na obsazované místo, ale zároveň by i značnou mírou přispěl k vytváření příznivých mezilidských vztahů v týmu i v podniku. Zmíněný pracovník by měl být schopen uznávat hodnoty dotyčného útvaru, pracovního týmu a podniku, a podílet se na budování potřebné organizační a týmové kultury. Důležitým aspektem je rovněž flexibilita a rozvojový potenciál zaměstnance v případě, že by bylo nutné adaptovat se na kladené úpravy na pracovní pozici, v pracovním týmu či v celém podniku [2].

Při výběru vhodných pracovníků je nutné brát v potaz odborné, stejně tak i osobnostní charakteristiky zájemce o pracovní pozici, jeho flexibilitu a potenciál. V praxi bylo možné si několikrát ověřit tvrzení, že bohužel neexistuje žádný způsob výběru zaměstnance, který by absolutně spolehlivě dokázal vybrat ze všech uchazečů toho nejvíce vhodného. Který by garantoval, že zvolený jednatel bude dokonale splňovat nároky, jaké pracovní místo, tým nebo organizace vyžadují [2].

### **2.3.1 Stanovení kritérií**

V průběhu výběrového procesu se hodnotí schopnost uchazeče uskutečňovat požadovanou práci na nabízené pracovní pozici. Je důležité vymezit kritéria, která se budou při zmíněném

hodnocení využívat. Rovněž je nezbytné prověřit platnost a důvěryhodnost uvedených kritérií pro předpovídání nastávajícího výkonu žadatele a nalézt a rozhodnout se pro metody, které co nejobektivněji prokážou, do jaké míry zvoleným kritériím uchazeč vyhovuje [2].

### 2.3.2 Metody výběru pracovníků

Tato kapitola je věnována nejpoužívanějším metodám výběru vhodného zaměstnance na nabízenou pracovní pozici a jejich použití.

Dle Kociánové mezi metody výběru zaměstnanců patří [14]:

- analýza dokumentů:
  - osobní, nebo firemní dotazník;
  - strukturovaný životopis;
  - motivační dopis (průvodní dopis);
  - písemné či ústní doporučení;
  - pracovní posudek;
  - lékařská prohlídka.
- výběrový rozhovor;
- testy pracovní způsobilosti:
  - test inteligence;
  - test schopností;
  - test osobnosti;
  - test znalostí a dovedností.
- assessment centra [14].

Všem dobře známou metodou je dotazník, který zpravidla vyplňuje zájemce o pracovní místo téměř ve všech organizacích. V minulosti byl používán federálně platný dotazník, který nerozlišoval obsah a povahu práce nabízeného pracovního místa. Je běžné, že v cizině mají odlišné společnosti různé typy dotazníků a běžně každá organizace využívá několik variant dotazníků, které jsou rozlišené podle typu pracovní pozice. Lze říci, že aplikace dotazníku je přínosná a vhodná ve všech možnostech [2].

Standardní dotazník zahrnuje identifikační informace o zaměstnanci, výčet vzdělání (název školy, doba studia, studijní obor), případně další odborné kurzy, jazykových znalostí,

dovedností a schopností, jako je např. řidičský průkaz, práce na počítači, znalost účetního programu a další [14].

Vhodně napsaný motivační dopis by měl probudit pozornost hodnotitele, prezentovat zájem daného uchazeče o pracovní pozici v uvedené organizaci, vypovídající skutečnosti a bez nepřiměřeného chválení své osoby [14].

### **2.3.3 Hodnocení životopisu**

V současné době je strukturovaný životopis běžně očekávaný. Jeho forma by měla být přehledně a logicky uspořádaná a obsahovat přehled týkající se vzdělání a praxe. Jednotlivé body seřazené chronologicky sestupně, tj. na první místě je poslední dosažené vzdělání a poslední pracovní pozice [20].

Při vyhodnocování životopisu může společnost sledovat např.:

- zda a případně jak často zájemce měnil zaměstnavatele a školy;
- zda za těmito změnami byla cílevědomost a kontinuita;
- zda bylo ukončené zahájené studium;
- jak dlouho trvaly pracovní poměry u jiných zaměstnavatelů;
- jaké důvody stály za změnami pracovních poměrů;
- zda byl uchazeč povýšen či sesazen [14].

### **2.3.4 Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor je jednou z nejčastěji používaných metod při výběru vhodných pracovníků na nabízenou pracovní pozici. Zmíněná metoda je nejen nejčastěji používanou, ale i obecně pokládanou za nejvhodnější způsob nábory pracovníků, protože odborným členům pohovoru zprostředkovává efektivní a úplné zhodnocení a prověření odborné kvalifikace a schopnosti se dále rozvíjet a prohlubovat své znalosti. Jedná se o osobní schůzku personalistů, případně vedoucího podniku, s příslušnými zájemci o danou profesi. Zájemci, kteří se dostali k výběrovému pohovoru, již vyhověli procesu předběžného vybírání, které bylo uskutečněno na bázi hodnocení strukturovaného životopisu a předpokladu, zda jsou schopni plnit podstatné potřeby, které nabízená pozice vyžaduje [10].

Výběrový pohovor má potvrdit a případně doplnit klíčové informace o zájemcích, informovat účastníky konkurzu o pracovní pozici a důležitých podmínkách práce, zhodnotit chování,

motivaci a kvalifikaci uchazeče a rovněž rozpoznat vidinu došlých zájemců o pracovní pozici a podmínkách [10].

### **2.3.5 Testování uchazečů**

Testy pracovní způsobilosti představují škálu testů, které jsou nejrůzněji zaměřené a mají rozmanitou spolehlivost a platnost. Mluvíme o testech inteligence, schopností, osobnosti, znalostí a dovedností. Používání zmíněných pracovních testů závisí na aktuálním trendu a módě a ukazuje se, že v současné době jsou nejvíce v módě právě ty, které se řadí mezi ty nejméně důvěryhodné a validní. Obecně jsou testy chápány pouze jako doplňkový či podpůrný nástroj během procesu výběru zaměstnanců [2].

### **2.3.6 Finální rozhodování**

V závěrečném rozhodování, zda je konkrétní zájemce o pracovní pozici kompetentní řádně provádět zaměstnancem požadovanou práci, je možné použít doplňující otázky. Je zájemce kompetentní vykonávat zaměstnavatelem požadovanou náplň práce, disponuje žádanými dovednostmi a schopnostmi? Má zájemce v plánu uskutečňovat zaměstnavatelem požadovanou práci, má vlastní dostatečnou motivaci? [10]

Odpovědi na výše položené otázky pomáhají zodpovědným personalistům či konkrétním manažerům coby východisko pro jejich finální rozhodnutí o zaměstnání, popřípadě odmítnutí zájemce. Ideální by bylo, kdyby konečný verdikt o odmítnutí nebo o případném přijetí určitého uchazeče byl plně v kompetenci očekávaného vedoucího. Ten by byl eventuálně přímým nadřízeným zvažovaného účastníka konkursu a bylo by to ryze jeho odpovědností. Pověřený personalista nebo manažer srovnává a hodnotí opatřené údaje, kvalifikaci, způsobilost a usiluje o posouzení, zda má zájemce dostatečnou úroveň dovedností, schopností a dostatek motivace vykonávat práci požadovanou zaměstnavatelem a přijmout podmínky, které se na zaměstnání v podniku vážou. Uchazečům, kteří se nejvíce hodí na danou pozici, splňují požadavky pro výkon dané práce a kvalifikační růst, je předložena nabídka na zaměstnání. V případě, že zájemce nabídku přijme, jako další v pořadí následují formální procesy související s uzavřením pracovněprávního poměru [10].

## 2.4 Nedostatek pracovní síly

V případě, že se společnost nachází v situaci, kdy předpokládá nedostatek kvalifikované pracovní síly, představuje to potřebu rozšíření stávajícího pracovního týmu. Zmíněný nedostatek je zprvu vhodné pokusit se naplnit z vnitřních zdrojů, např. prací přesčas, příhodným spojením pracovních úkolů (integrací), instalováním nové techniky, která je schopna nahradit chybějící pracovní sílu apod. Zmíněné návrhy na obsazení chybějící pracovní síly zvětšují požadavky na kvalifikaci, způsobilost, motivaci a celkový výkon pracovníků firmy a z toho důvodu požadují patřičné zajištění v okruhu odměňování, hodnocení a odborného rozvoje pracovníků [9].

V případě, že nárůst potřeby pracovní síly permanentně trvá, nabízí se možnost použít potenciál externích zdrojů a umístit na uvolněné pracovní pozice vlastní pracovníky. Dále se nabízí možnost dočasného řešení, a to obsazení volných pozic poskytnutými pracovníky z pracovní agentury či jiného zaměstnavatele, eventuálně se nabízí možnost žádanou práci zabezpečit dodavatelskými prostředky [9].

Za stabilizací a udržením pracovníků stojí porozumění a rozeznání podmínek, které participují na tom, zda pracovníci v organizaci nadále zůstanou nebo zaměstnání opouští. Je nepsaným pravidlem, že jedinci v mladším věku obměňují zaměstnavatele a pracovní pozice více než pracovníci v pokročilejším věku [15].

Příklady dalších faktorů, jež se vztahují ke stabilizaci pracovníků:

- dobré jméno podniku;
- styl vedení – jedinci vstupují do podniku a opouští jej zásluhou manažerů;
- efektivita vhodného získání, výběru a rozmístění práce mezi pracovníky;
- patřičné ocenění pracovních výkonů [17].

Pro jedince ve věku 18-30 let (počáteční fáze) je významný výhled do budoucna. Naopak pracovníci ve věku 30-50 let (střední fáze) touží po možnosti vést svou kariéru a získávat z profese dostatečné uspokojení. Jedinci ve věku nad 50 let (pozdní fáze) považují za podstatné mít jistotu práce [17].

## **2.5 Nadbytek pracovní síly**

V praxi je běžným jevem, že se společnost potýká se situací, kdy disponuje nadbytečným počtem zaměstnanců. V takovém případě se jedná o sníženou potřebu pracovní síly, kterou je případně vhodné řešit s použitím určitých opatření, kterým se bude kapitola věnovat.

Cílem pozvolného východiska při očekávaném nadbytku pracovní síly je zachovat současné kmenové pracovníky, kteří mají se zaměstnavatelem oficiálně podepsanou pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Kmenoví zaměstnanci pro společnost představují značnou konkurenční výhodu a zpravidla bývají nenahraditelní, protože zabezpečují především hlavní činnosti a disponují podstatnými dovednostmi, vědomostmi a kvalifikací [10].

Rezervu pro redukci současného stavu pracovní síly je vhodné zpočátku vyhledávat na úrovni okrajových pracovníků, kteří se ve společnosti starají hlavně o podpůrné a obslužné činnosti. K uvedeným činnostem není nutné disponovat rozsáhlými dovednostmi, znalostmi a schopnostmi, které pro podnik neznamenaají velkou konkurenční výhodu. Okrajoví zaměstnanci jsou zpravidla zaměstnání v pracovním poměru na dobu určitou, dohodu o pracovní činnosti (DPČ), dohodu o provedení práce (DPP) a bývají jednoduše vyměnitelní [9].

### **2.5.1 Řešení nadbytku pracovníků**

Jednou z možností v případě, že se firma potýká s nadbytkem pracovní síly, je redukovat obsazování uvolněných pracovních pozic z externích zdrojů a zmíněné pozice zkusit zaplnit z interních zdrojů. Zmíněný problém se dá rovněž minimalizovat vhodným upravením pracovní doby, redukcí práce přesčas, zavedením konta pracovní doby, či ujednáním zkrácené pracovní doby. Mezi další opatření lze zařadit ukončení přechodného přiřazení pracovníků od pracovní agentury, ostatních zaměstnavatelů a z toho důvodu přebytečné pracovníky prozatím přiřadit k ostatním zaměstnavatelům. Možností je i dočasně ukončit pracovní poměry ve zkušební lhůtě, na dobu určitou, dohody o provedení práce (DPP), dohody o pracovní činnosti (DPČ), eventuálně ukončit i poměry na dohodu. Poslední nejzazší možnost je hromadné propouštění zaměstnanců [9].

### 3 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE

Odchody pracovníků jsou podstatným problémem, se kterým se organizace může potýkat. Podnik stojí nemalé úsilí zachování kvalifikovaných a talentovaných jedinců. Jedinci, kteří mají potenciál a talent, je nutné povzbuzovat, aby se účastnili na prosperitě organizace a také jejich přínos náležitě odměnit. Ztráty podstatných pracovníků mohou zapříčinit nepříznivý dopad na prosperitu a celkové vedení podniku. Tomuto problému je možné zamezit vhodným budováním značky zaměstnavatele [15].

Employer Branding neboli budování značky zaměstnavatele je jedním z nejučinnějších strategických prostředků, jak přitáhnout a udržet klíčové pracovníky. Je dlouhodobou strategií, která se zaměřuje na vytváření jedinečné a atraktivní identity společnosti jako zaměstnavatele [21]. Dobrá značka působí na potenciální kandidáty ještě předtím, než je osloví pracovník personálního oddělení pověřený k náboru. Funguje to podobně jako u reklamy jiného zboží, např. když chce spotřebitel nový automobil, patrně ho zprvu napadnou značky typu Škoda, Volkswagen, Ford a až poté méně známé značky jako např. Kaipan [28].

Značka zaměstnavatele se může skládat z mnoha různých prvků, jako tvorba firemní identity a image, zlepšování pracovních podmínek a nabízení atraktivních zaměstnaneckých výhod (flexibilní pracovní doba, vzdělávací programy, benefity, kariérní možnosti apod.) [22].

Employer Branding je proces, při kterém společnost pracuje na tom, aby se stala atraktivním zaměstnavatelem pro potenciální i současné zaměstnance. Cílem je vybudovat pozitivní reputaci společnosti jako zaměstnavatele, která by měla vést k vzestupu zájmu o práci ve společnosti čili vyššímu počtu kvalifikovaných zájemců o nabízené pracovní pozice [8].

V současné době je budování značky zaměstnavatele velmi důležité, protože pomáhá podniku:

- zvyšovat konkurenceschopnost na trhu práce;
- zrychlit náborový proces;
- přitahovat kvalifikované uchazeče;
- udržet talentované pracovníky;
- zlepšit image společnosti;
- zvýšit spokojenost současných pracovníků [22].

Employer Branding často využívá různých nástrojů jako například sociálních sítí, webových stránek společnosti a prezentace na veletrzích a dalších veřejných akcích [8].



Mezi aktivity Employer Brandingu lze řadit například:

- vytváření firemní identity a image;
- propagace korporátní kultury;
- obstarání příjemného pracovního prostředí;
- externí a interní komunikace;
- podpora rozvoje současných pracovníků;
- představení hodnot podniku [8].

Existuje mnoho způsobů, jak přilákat a zaujmout talentované zaměstnance a posílit loajalitu těch současných. Jedním ze způsobů může být např. poskytnutí různých výhod, jako jsou firemní akce, odměny za dobře odvedenou práci, slevy na služby či výrobky společnosti, příspěvky na stravování atp. Taktéž je vhodné myslet na zdraví a odpočinek zaměstnanců nabídkou relaxačních pobytů či sportovních aktivit. Posílení povědomí o značce je možné docílit spoluprací s místními organizacemi a podporou neziskových projektů a charitativních akcí. Důležité je být transparentní a se zaměstnanci pravidelně komunikovat a podávat dostatek informací o vizi a aktuálních cílech podniku [1].

### **3.1 Brand experience**

Jako „brand experience“ je označován termín, jež se v oblasti marketingu využívá k popisu celkového dojmu, který spotřebitel získá při interakci s danou značkou. Do češtiny to lze přeložit jako zkušenosti a představy o značce neboli soubor pocitů, emocí a zkušeností, které má spotřebitel spojené s konkrétní značkou, a které ovlivňují jeho vztah k této značce [8].

Design, kvalita zákaznický servis, marketingové kampaně, úroveň osobního prodeje to vše jsou faktory, kterými může být brand experience ovlivněna. Významnou součástí brand experience je rovněž identita a grafické prvky, které spotřebitelům umožňují jednoduše si značku zapamatovat a rozeznat od konkurentů. Náležitá péče o brand experience může být pro značku klíčová pro budování a udržení loajality zákazníků, což může přispět k dlouhodobému úspěchu a růstu firmy [22].

### **3.2 Identita a image**

Identita značky je souhrn hodnot, vlastností, vizí, cílů, poslání a způsobů, jak se značka prezentuje. Zmíněná identita se prezentuje v logu, vizuálním stylu, produktech a službách, ale

rovněž také v podnikové kultuře, chování zaměstnanců a ve vztazích se zákazníky, respektive obchodními partnery. Image značky může být ovlivněna několika faktory, jako je kvalita služeb a produktů, marketingová komunikace, vztahy se spotřebiteli atd. Je možné říct, že to tedy zrcadlo podnikové identity v očích široké veřejnosti a tento utvořený pohled je velice těžké změnit [8].

Ačkoli to na první pohled nemusí být patrné, identita a image značky jsou propojené a vzájemně se ovlivňující nástroje. Odpovídající péče o identitu může pomoci k formování pozitivního a autentického image, který bude odpovídat tomu, jak značka sama sebe vnímá a jak chce být vnímána [8].

## 4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Personální marketing využívá data získané jak primárním, tak i sekundárním výzkumem. Následující kapitola je tedy zaměřena na detailnější představení kvantitativního a kvalitativního sběru dat a metod, které se využívají během přípravy i před samotnou realizací. Finální výsledek výzkumného plánu závisí na kvalitě shromážděných dat a metodicky přesné realizaci výzkumu [23].

Nejrozšířenější formou sběru dat je dotazování. Na základě řešeného problému a znalosti skutečnosti pro řešení se rozhoduje o postupu shromažďování dat, aplikaci nejvhodnější metody a odpovídající formy sběru dat [24].

Aby aplikace vybrané metody poskytla náležité výsledky, je vhodné nepodcenit etapu přípravy. V případě, že jsou data shromažďována soustavně špatně, i obsahová analýza poskytuje nesprávné hodnoty. Shromažďování dat je jednou z fází výzkumu, kterou je značně pracné znovu opakovat. Jedním z důvodů jsou finance, vzhledem ke skutečnosti, že sběr dat je finančně náročný proces a druhým důvodem je časové hledisko [23].

### 4.1 Kvantitativní výzkum

Hlavním úkolem kvantitativního výzkumu je odpovědět na otázku: „Kolik?“ Výsledkem bývají nejčastěji tabulky a grafy přinášející údaje o mínění v cílové populaci nebo o četnosti pozorovaného jevu. Tento výsledek může být ve formě absolutní četnosti neboli jasného počtu jednotek či lidí, kteří určují daný znak nebo styl jednání. Zmíněná forma bývá méně častá, a proto bývá výsledek častěji vyjádřen v procentech, jinými slovy ve formě relativní četnosti [25].

Ve většině případů aplikuje kvantitativní výzkum pro shromažďování dat pozorování. V tomto případě lze hovořit např. o fyzickém sčítání množství přepravních prostředků nebo počtu lidí, kteří projdou definovanou lokalitou. Další z možností sběru dat je možné zmínit úpravu ceny výrobků v obchodě, kdy je sledováno, jak velký vliv vyvolá změna ceny na celkový objem prodeje neboli experiment. Ačkoli jsou obě metody funkční, v praxi je upřednostňována metoda shromažďování dat pomocí dotazování, v tomto případě lze hovořit o případě, kdy respondenti průzkumu sdělují postoje a postřehy zodpovídáním otázek v konkrétním dotazníku [22].

### 4.1.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je jednou z hlavních metod, jak získat informace od respondentů. Základem dotazníkového šetření je shromažďování dat prostřednictvím dotazníku, který je rozdán nebo odeslán respondentům. Dotazníkové šetření lze realizovat pomocí papírových dotazníků, elektronických formulářů nebo rozhovorů s respondenty. Dotazníky mohou být anonymní nebo v druhém případě je možné sbírat informace o identitě jednotlivých respondentů.

Nejčastěji se dotazníkové šetření využívá k získání informací o mínění, názorech a chování respondentů. Nabyté informace lze uplatnit k zhodnocení různorodých témat, jako je například zaměstnanecká spokojenost, spotřebitelské jednání a mnoho dalších. Výsledky šetření mohou být použity k podpoře rozhodování a stanovení budoucího strategického jednání. Je vhodné nezapomínat na to, že výsledky dotazníkového šetření nemusí odpovídat skutečnému stavu, ale odrážejí pouze názory a postřehy dotazovaných respondentů [25].

### 4.1.2 Příprava dotazníku

V marketingovém výzkumu lze dotazník zařadit k velmi často využívaným nástrojům pro shromažďování dat. Na délku dotazníku je prospěšné nahlížet v minutách než dle celkového počtu otázek. Otázky jsou různě časově náročné. Respondentovi zabere pouze pár sekund otázka typu, kde je odpověď ano/ne, kdežto delší čas potřebuje dotazovaný například na seřazení daných potravin podle subjektivní oblíbenosti. Délka dotazníku by neměla přesáhnout cca 25 minut, protože se zde už vyskytuje riziko, že pozornost respondenta bude snížena. V takovém případě odpovídá na otázky nedbale a udává odpovědi bez promyšlení. Z tohoto důvodu je vhodné, aby se délka dotazníku pohybovala v rozmezí 10–15 minut, po kterou je respondent soustředěn [26].

#### Hlavní pravidla

Před samotným sběrem dat je nutné dodržet hlavní pravidla, aby data měla vypovídající hodnotu a žádanou kvalitu. Pro sestavení dobrého dotazníku je důležité dotazovat se respondentů výlučně na to, co potřebujete vědět. Není žádoucí tázat se na otázky, které nebudou v konečném vyhodnocování upotřebené a vyhodnocené. Otázky je zapotřebí pokládat stručně, ale zároveň srozumitelně. Odpovědi jsou projevem respondentů, a proto by respondenti měli mít zájem a rovněž být schopni na otázky přesně odpovědět [26].

## Časté chyby

Obvykle si tazatel přeje vědět, zda o plánovanou službu, produkt či akci bude zájem, ale není vhodné dotazovat se na budoucí chování za situace, o které má respondent pouze zběžné a nedostatečné informace. Běžnou chybou je ptát se na otázky, které se dotýkají tabuizovaných témat či zdravotního stavu, neboť v těchto případech respondenti často sdělují falešné odpovědi [25, 26].

## Členění dotazníku

Pro respondenta je při vyplňování nezbytné zajistit přehlednost a pro tazatele efektivitu sběru informací, z tohoto důvodu je vhodné dotazník utřídit do částí na sebe navazujících. Jednotlivé části jsou blíže vysvětlené zde:

- úvod – oslovení respondenta, informace o podniku, pro který jsou data sbírána, účel dotazování a orientační délka dotazníku vyjádřená v minutách, rozsah 1–2 věty;
- filtrační otázka – neboli screeningová otázka má za cíl zjistit, zda je možné respondenta zařadit do zkoumané skupiny, na kterou se výzkum vztahuje;
- kvótní otázky – jsou do dotazníku zahrnuté v případě, že jsou respondenti určeni na základě kvótního výběru, dotýkají se věku, pohlaví, dosaženého vzdělání atd.;
- meritorní otázky – otázky, které se týkají tématu výzkumu, tyto otázky je účelné sloučit do logických shluků;
- identifikační otázky – běžně zařazené na závěr dotazníku, jsou určené ke klasifikování respondentů do shluků, jde o otázky typu místo bydliště, měsíční výdělek a další [24].

## 4.2 Kvalitativní výzkum

Na otázku jak nebo proč poskytuje odpovědi kvalitativní výzkum, který se zaměřuje na sběr a analýzu nečíselných dat, jako je pozorování, slovní popisy nebo rozhovory, uvádím: shromážděná data mají podobu poznamenaných výroků jednotlivých respondentů. Součástí dat jsou neverbální reakce a emoce, které do rozhovoru respondenti vkládají. Následně jsou data podrobena věcné analýze a výstupem bývají hypotézy. Kvalitativní výzkum má několik výhod, počínaje tím, že podává podrobný a detailní popis a záležitost zkoumá do hloubky. Přesto však má i několik nevýhod. Jednou z nevýhod může být časová náročnost, samotná pracnost sběru dat, omezenost na malý vzorek respondentů a nemožnost data statisticky zpracovat [23].

## **Rozhovor**

Za jednu z nejčastějších metod sběru dat využívanou u kvalitativních výzkumů lze považovat rozhovor, který je možné použít i při kvantitativním zkoumání. Rozhovory u kvalitativních výzkumů uskutečňuje obvykle jedna osoba. Nejčastěji se lze setkat se strukturovaným (řízeným), polostrukturovaným (částečně řízeným) či nestrukturovaným (volným, neformálním) rozhovorem mezi respondentem a tazatelem, který se snaží získat data o postojích, názorech, zkušenostech nebo vědomostech. Tazatel si před rozhovorem zpravidla připraví několik otázek, které se týkají tématu výzkumu, a následně usiluje o získání co nejvíce informací od respondenta. Strukturované rozhovory mají přesně stanovené pořadí otázek a způsob jejich položení. Naopak volný rozhovor je méně strukturovaný a více spontánní [27].

Rozhovory se většinou uskutečňují osobně, online nebo telefonicky. Rozhovory mezi čtyřma očima dávají výzkumníkovi možnost získat více informací o respondentovi zásluhou vzájemné komunikace a neverbálních signálů. Pro respondenty, kteří disponují omezenými časovými možnostmi nebo dalekou vzdáleností jsou vhodné online rozhovory. Obvykle kratší bývají telefonické rozhovory, které jsou taktéž vhodné pro shromažďování informací od respondentů z velké vzdálenosti. Rozhovory umožňují získat hlubší a podrobnější informace o postojích a názorech respondentů. Naopak nevýhodou je časová a finanční náročnost [23].

### **4.2.1 Polostrukturovaný rozhovor**

Polostrukturovaný, též částečně řízený, rozhovor kombinuje prvky strukturovaného a volného rozhovoru. Je charakteristický tím, že tazatel má předem zpracovanou skupinu otázek/témat, kterým se chce během rozhovoru věnovat, ale pořadí otázek není striktně určené. Během rozhovoru může tazatel pokládat doplňující otázky nebo žádat o vysvětlení, aby lépe porozuměl. Častokrát se stává, že tazatel během rozhovoru modifikuje formulaci otázek, snaží se být co nejvíce flexibilní a přizpůsobovat otázky respondentovi, aby získal co nejvíce informací, je ale velmi důležité, aby byly prodiskutovány všechny připravené otázky. Na rozdíl od volných rozhovorů se u polostrukturovaných rozhovorů často ukazuje stránka standardizace pravidla prostředí, ve kterém by se měl rozhovor uskutečňovat. Může jím být kancelář tazatele/respondenta, kavárna a jiné [27].

## 4.2.2 Pozorování

Pozorování je jedna z metod sběru dat v rámci prováděného výzkumu. Jedná se o sledování jevu v reálném prostředí bez zásahu výzkumníka. Tento způsob sběru dat není závislý na vstřícnosti dotazovaného spolupracovat. Účelem pozorování je získat informace o činnostech, chování, interakcích a dalších hlediscích sledovaných jedinců či skupin. Pozorování může být uskutečňováno buď přímé, kdy výzkumník sleduje konkrétní jev přímo, nebo nepřímé, při kterém jsou používány pomůcky, jako jsou záznamníky, kamerové systémy nebo dotazníky [24].

Za předpokladu, že je pozorování prováděno správně, poskytuje spolehlivé a přesné informace o chování a reakcích sledované skupiny. Je možné ho využít v různých situacích, na různých místech a jednoduše přizpůsobit potřebám výzkumníka. V porovnání s jinými výzkumnými metodami jako jsou např. dotazníky či rozhovory, jsou náklady na pozorování nízké. Pozorování umožňuje získat nové pohledy, které mohly být přehlédnuty jinými metodami výzkumu. Zásluhou pozorování výzkumník získá okamžitou zpětnou vazbu, kterou může použít ke zlepšení svého výzkumu [25].

Mezi nevýhody lze zařadit skutečnost, že pozorovatel může být ovlivněn svými vlastními předsudky, zkušenostmi a názory, což může vést k nesprávné interpretaci. Dlouhodobé sledování, může být pro pozorovatele psychicky i fyzicky náročné. Pozorování nelze znovu opakovat stejným způsobem, jako třeba u experimentů. To může mít vliv na důvěryhodnost a přesnost interpretovaných výsledků. Někdy musí mít pozorovatel vystudovaný psychologicky zaměřený obor, aby zvládl prezentované úkazy vhodně objasnit [25].

## **5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY**

Tato kapitola diplomové práce je věnována popisu společnosti XY, a.s., která si nepřejí být veřejně jmenována. Jedná se o českou logistickou firmu, která se specializuje na poskytování přepravních a logistických služeb v oblasti střední a východní Evropy. Následující podkapitoly jsou detailněji věnovány základním údajům o podniku a vozovém parku.

### **5.1 Základní údaje o společnosti**

Logistická společnost XY sídlí v největším městě Pardubického kraje tedy v Pardubicích, ale disponuje i několika dalšími provozovny nejen v ČR. Jedná se například o provozovnu v Plzni, Brně, a Semilech. V zahraničí lze zastoupení najít v německém Kolíně nad Rýnem a v Prešově a Senci v sousedním Slovensku.

Společnost XY působí v oblasti logistiky a dopravy v České republice již od roku 2011. Zajišťuje logistické služby a přepravu nejen do Evropy, ale i do celého světa. Nabízí široké spektrum služeb, jako jsou například nákladní doprava, logistické služby, expresní zásilky, mezinárodní i vnitrostátní doprava, velkoobjemová přeprava, optimalizace logistických procesů, balíkové služby atd. Usiluje o plynulý transport zásilek a propojuje logistické služby s dopravou. Zaměřuje se na individuální řešení pro každého zákazníka a využívá moderní technologie pro optimalizaci logistických procesů a zaručení kvality servisu pro své zákazníky. Podnik XY tedy poskytuje komplexní a kvalitní služby s cílem přispět k úspěšnému růstu svých klientů. V oblasti spedice spolupracuje výlučně s ověřenými partnery, kteří realizují podnikové standardy a filozofii. Společnost rovněž usiluje o minimalizování dopadu na životní prostředí a používá ekologicky šetrné postupy a technologie.

### **5.2 Vozový park**

Podstatou úspěšné a spolehlivé transportní společnosti je kvalitní a bezpečný vozový park. Vozový park společnosti XY reprezentují zejména velkoobjemové soupravy s vyměnitelnými i pevnými návěsy či nástavbami, které jsou ustavičně modernizované a rozšiřované. Flotila společnosti je složena z 430 vlastních vozů převážně značky Mercedes-Benz, které každoročně najedou 59 mil. kilometrů. Výborný technický stav vozového parku společnost chápe jako zásadní podmínku spolehlivých přeprav. Každé vozidlo podniku je certifikováno a splňuje minimálně emisní normu EURO 5 a vyšší [30].



## **6 PERSONÁLNÍ MARKETING SPOLEČNOSTI XY**

Kapitola je věnována popisu současné situace podniku na základě uskutečnění polostrukturovaných rozhovorů s provozním ředitelem a personalistkou společnosti. Otázky jednotlivých rozhovorů byly rozčleněny dle respondentů a následně rozřazeny do kategorií. Přesnou formulaci prezentovaných otázek a odpovědí získaných od provozního ředitele je možné nalézt v Příloze C.

### **6.1 Získávání zaměstnanců**

Společnost XY usiluje o zajištění co největšího počtu pracovníků pro výběr vhodných kandidátů pro nabízené pracovní pozice. Jinými slovy usiluje o přilákání a povzbuzení zájmu u maximálně možného počtu uchazečů a následně vybrat ty nejvíce vhodné. Nábor zaměstnanců zde probíhá z vnitřních, ale i vnějších zdrojů. Společnost XY využívá k získávání potenciálních zaměstnanců celou řadu metod, které budou v následujících odstavcích představeny.

Jako první metodu je možné jmenovat inzerci, u které je v současné době již nutné, aby byla vhodně cílena na konkrétní cílovou skupinu. Společnost své inzeráty zpracovává tak, aby potenciální řidič kamionu během pár sekund mohl z textu zjistit informace pro něj důležité a zásadní při rozhodování, zda se o nabízenou pozici bude či nebude dál zajímat. Je důležité, aby potenciální zaměstnanec, v tomto případě řidič kamionu, se z inzerátu dozvěděl, jaké je finanční ohodnocení za vykonanou práci, kam a jak často bude jezdit a zda bude víkendy trávit doma, nebo v práci. Inzeráty má společnost vyvěšené i na úřadu práce.

Společnost XY velmi příhodně motivuje své stávající pracovníky, aby se v této aktuálně důležité problematice angažovali, a nabízí jim náborový příspěvek za přestup na nabízenou pozici. Zmíněný příspěvek se týká pouze řidičů, techniků a dispečerů, nikoli managementu. V případě, že stávající zaměstnanec přiláká do společnosti nového řidiče, dostane tak po určité době odměnu za „znáborování“. Náborový příspěvek se zaměstnanci vyplácí ve dvou částech. První polovina je vyplacena po uběhnutí dvouměsíční zkušební doby a zbylá část po půl roce pouze za podmínky, že dotyčný pracovník u firmy stále pracuje.

Jako další užívanou metodu pro získávání zaměstnanců lze uvést spolupráci s personálními agenturami, které společnosti XY na základě vzájemné dohody a smlouvy dodávají potenciální řidiče na základě stanovených požadavků. Poslední a v současné době velmi přínosnou metodou je nově zřízené vlastní náborové středisko, které je přímo v personálním oddělení

společnosti XY. Zaměstnanci náborového střediska se zaměřují na hledání potenciálních řidičů, po celém světě. Společnost je nadmíru aktivní v hledání zaměstnanců i za hranicemi České republiky a pracovníci náborového střediska jezdí řidiče oslovovat například na Ukrajinu, Moldavsko, Estonsko apod.

## **6.2 Výběr zaměstnanců**

K výběru vhodných pracovníků existuje mnoho metod, ale rozhodnutí o aplikování odpovídající metody je podmíněno tím, jaká společnost pracovníky hledá a jakou pracovní pozici zamýšlí obsadit. Nábor zaměstnanců ve společnosti XY se do jisté míry odlišuje od klasických náborů, které se uskutečňují v organizacích působících v odlišných oborech. V případě, že potenciální uchazeč zavolá či jiným způsobem zareaguje na vyvěšený inzerát, věnuje se mu pracovník z personálního oddělení. Pracovník uchazeči detailně popíše nabízenou pracovní pozici, seznámí s tradicí podniku, finanční stabilitou, vozovým parkem, kterým společnost disponuje a informuje o možnostech, které podnik může nabídnout. Pokud dojde k vzájemné shodě je uchazeč pozván k přijímacímu pohovoru.

U českých uchazečů společnost požaduje kompletní řidičské oprávnění včetně potřebné profesní způsobilosti, trestní bezúhonnosti a zdravotní způsobilosti. Zahraniční uchazeči musí mít platný řidičský průkaz, u kterého je nutné ověřit platnost, a to buď pomocí systému nebo příslušných úřadů. V případě, že jsou nezbytné doklady zahraničního uchazeče platné, je řidič povinen absolvovat profesní školení, protože profesní průkaz je jednou z povinností k vykonávání práce profesionálního řidiče ve společnosti XY.

Profese profesionálního řidiče je časově náročná, odpovědná a leckdy stresující. Šoféři kamionů denně v průběhu své cesty narážejí na různá dopravní omezení přesto i tak musí stanovený náklad dodat včas na předem určené místo. Z tohoto důvodu je zapotřebí obětovat výběru nových profesionálních řidičů důkladnou pozornost.

## **6.3 Stabilizace zaměstnanců**

Stabilizace přijatých zaměstnanců je pro společnost XY v současné době také velkou výzvou. Udržení a celková stabilizace stávajících i nově přijatých řidičů je nutná vzhledem k tomu, že náborový proces společnost stojí nemalé úsilí, čas i finance. Společnost jde tomuto problému naproti a přirozeně se zajímá a důvody odchodů svých zaměstnanců. Řidič, se kterým je podepsána výpověď, zároveň dostává výstupní dotazník, ve kterém je dotazován na důvod

odchodu. Jako nejčastější důvody lze jmenovat nedostatečné finanční ohodnocení, typ práce, fyzická náročnost, řízení v noci, administrativa spojená s prací, nehoda s dispečerem atd. V podniku je nadměru vysoká fluktuace, která se pohybuje okolo 50 %. Pro příklad je možné uvést, že náborové středisko v říjnu roku 2022 přijalo do zaměstnání 14 uchazečů, ale po tříměsíční zkušební lhůtě v lednu 2023 jsou ve firmě trvale zaměstnání pouze 4 z nich.

## **6.4 Odměňování zaměstnanců**

Nedostatek řidičů z povolání trápí téměř každou logistickou společnost. Ke snížení fluktuace by mohl přispět i výběr správných benefitů, o které budou mít řidiči zájem. Společnost XY disponuje širokým portfoliem zaměstnaneckých benefitů, ale nabídka benefitů je samozřejmě odlišná mezi technickohospodářskými pracovníky a profesionálními řidiči. Šoféři získávají odměnu za beznehodovost čili v případě, že neměli za určitou část roku žádnou pojistnou událost, dostávají odměnu. Dalším zajímavým benefitem je odměna za ekonomiku jízdy. U tohoto benefitu je kladen důraz na různé parametry jako je například průměrná spotřeba, přetáčení motoru, využívání tempomatu apod. V případě, že řidiči nedbají na příznivou ekonomiku jízdy, dostávají přidělenou srážku ze mzdy. Tento benefit je hodnocen měsíčně. Podle mého názoru řidiči, kteří v hodnocení ekonomiky jízdy vykazují pozitivní hodnoty, vnímají zmíněný benefit jako motivující a usilují o získání mimořádné finanční odměny. Jako další benefit lze uvést odměnu za nestandardní práci, za dobře odvedenou práci a dispečerskou odměnu. Jak bylo řečeno v předchozí kapitole, společnost XY se v přítomné době potýká s vysokou fluktuací a jen zřídka dosahuje na benefity za období 5 či 10 let u firmy. Na základě rozhovoru s provozním ředitelem je možné za benefit považovat i to, že řidič smí nákladní auto parkovat v blízkosti svého bydliště a vozový park je každé 4 roky měněn za nejnovější modely. S tím bezpochyby souvisí nejnovější a nejmodernější technika a potřeba pravidelného školení řidičů. Společnost XY se v minulosti věnovala průzkumu, o jaké benefity mají řidiči největší zájem, ale výsledek bohužel nebyl uchopitelný a nepotkal se se shodou. Řidiči chtěli něco zcela jiného, než nabízel podnik.

## **6.5 Interní komunikace**

Společnost XY permanentně usiluje o vytvoření prosperující interní komunikace, která zajistí efektivní tok informací v rámci celé organizace, což může mít pozitivní vliv na spokojenost řidičů, jejich produktivitu práce a celkové výsledky společnosti. Informace jsou ve většině

případů předávány sestupně od ředitele, přes manažerské pozice k pracovníkům dispečinku až po samotné řidiče. Pravděpodobně správně vedená interní komunikace může společnosti pomoci s posílením vzájemné soudržnosti mezi zaměstnanci.

Interní komunikace ve firmě XY je realizována prostřednictvím různých nástrojů jako jsou e-maily, mobilní telefon, intranetové portály apod. Velký důraz je kladen na to, aby byla komunikace vedená otevřeně a řidičům byly poskytnuty relevantní informace s dostatečným předstihem. Komunikace mezi dispečery a řidiči je realizována zejména prostřednictvím mobilního telefonu, kterým je vybaven každý nákladní automobil a komunikačním zařízením umístěným přímo v kamionu, do kterého se řidiči zobrazují přijaté objednávky a případné změny v trasování. Pracovníci dispečinku jsou řidičům k dispozici 24/7 a pokud je řešen nějaký naléhavý problém tak výhradně telefonicky. Dispečeri v systému vidí, kde se jednotliví řidiči kamionů zrovna nachází, zda dodržují povinné pauzy atd. Společnost XY dbá na důsledné dodržování Aetru a pravidelně toto nařízení kontrolují.

## **6.6 Analýza současné situace**

V současné uspěchané době, je zřejmé, že potřeba řidičů je rok od roku větší, protože každý z nás chce své zboží hned a nejlépe za co nejméně peněz. Velký důraz je také kladen na snižování zásob a držení pouze minimálních zásob, a proto musí auta jezdit častěji a je potřeba většího počtu profesionálních řidičů.

Zaměstnanec personálního oddělení pochází z Ruska a u společnosti XY je zaměstnán již 7 let. V současné době má tým čtyř pracovníků a společně se věnují náboru nových zaměstnanců. Ke své práci využívají primárně sociální sítě jako Facebook, Telegram a omezeně i Instagram. Z online webových stránek je to portál Jobs.cz a méně známá zahraniční stránka Driverwork.com. Driverwork je placená webová stránka pro řidiče MKD, kteří mají řidičské oprávnění C+E a hledají pracovní pozici. Jak již bylo zmíněno, je to stránka, která není mezi veřejností příliš známá, ale pro nábor řidičů se ve společnosti XY osvědčila. Užitečná je zejména z důvodu, že se na ní nachází pouze řidiči, kteří mají zájem pracovat a aktivně hledají zaměstnavatele. Všechny pracovní nabídky jsou také zveřejněny a nabízeny na úřadu práce.

V případě, že je tuzemský řidič vybaven všemi potřebnými doklady, velmi si ho společnost váží a zeptá se jej, jakou má představu o práci, zda chce být víkendy doma nebo zda každý druhý víkend doma apod. Pokud se jedná o uchazeče, který se nepohybuje v okolí Pardubic, personalisté usilují o nasměrování na jinou pobočku v České republice, která se nachází

v blízkosti jeho bydliště. Domluva o práci je rychlá, pokud má uchazeč skutečný zájem a disponuje potřebnými doklady, absolvuje lékařskou prohlídku a souhlasí s podmínkami, může začít pracovat. Nejvíce uchazeče zajímá pracovní doba, měsíční plat a vozový park. Benefity oceňují, ale jsou pro zájemce až druhotné, za platem a pracovní dobou. Dále se uchazeči ptají na technický servis, dovolenou, neschopenky apod. Společnost spolupracuje s autoškolou ESA sídlící v Pardubicích, do které posílá řidiče na školení.

Společnost XY je v současné době úspěšná v náboru cizojazyčných řidičů, pravděpodobně zásluhou personálního oddělení, kde jsou zaměstnání i pracovníci z Ruska, tj. mluví rodným jazykem uchazečů přicházejících z východu. Tento aspekt je dle mého názoru rozhodující, protože uchazeč se při hovoru cítí příjemně a není v komunikaci jazyková bariéra, která by bránila domluvě či vzájemnému pochopení.

Za další důvod nedostatku uchazečů považují špatné recenze a doporučení řidičů, kteří společnosti opustili. Z tohoto důvodu je zřejmé, že je třeba budovat značku zaměstnavatele a pracovat na tom, aby odcházející řidiči neměli důvod šířit negativní recenze a v tom nejlepším případě neměli důvod odcházet. Doposud se ve společnosti XY několikrát stalo, že jeden den chtějí tři řidiči nastoupit a druhý den přijdou, že už zájem nemají, a pak zpětně se personalisté dozvědí, že důvodem byly negativní recenze a falešná fakta.

Webové stránky společnosti jsou významným nástrojem k prezentaci společnosti a budování značky. Web společnosti XY poskytuje příchozím uživatelům informace společnosti o službách, aktualitách, vozovém parku, referencích, kariérních příležitostech a kontaktech, na které je možné se v případě jakýchkoliv dotazů obrátit. Stránky společnosti jsou na první pohled moderní, oku lichotí a jsou přehledné. Pro příchozí zahraniční uživatele společnost nabízí překlad webových stránek do tří jazyků, konkrétně se jedná o jazyk anglický, ruský a německý. Výběr jazyka je na webu umístěn především z důvodu, že skupina řidičů společnosti je více jak z poloviny tvořena cizinci. Druhým důvodem je, že se společnost XY orientuje především na mezinárodní kamionovou dopravu, kde se nabízenými jazyky mluví.

Pro účely personálního marketingu jsou stránky vhodně a funkčně vybavené. V oddílu kariéry, která obsahuje aktuálně nabízené volné pracovní pozice, je možné na nabízenou pozici obratem zareagovat pomocí online formuláře. Potenciální uchazeč o zaměstnání je schopný vyplněním jména, příjmení, telefonního kontaktu, e-mailu, průvodního dopisu a vloženou přílohou, kterou bývá životopis, jednoduše vyjádřit svůj zájem o pracovní pozici a ušetřit čas sobě i personalistovi. Personalista při přijetí formuláře vidí, o jakou pracovní pozici má uchazeč

zájem, zda splňuje základní požadavky a zda byl seznámen s informacemi ohledně měsíční mzdy, pracovní doby, popisem práce apod. V neposlední řadě je potřeba stránky pravidelně aktualizovat, aby obsahovaly aktuální informace a novinky o společnosti a jejích aktivitách.

Za velmi zajímavý nástroj pro zveřejnění nabídky práce považují webovou stránku Prace.bazos.cz. Největší výhodou nabídek práce na Prace.bazos.cz je rozsáhlá cílová skupina uživatelů, kteří se na platformě pohybují. Tato výhoda zvedá pravděpodobnost rychlého obsazení volné pracovní pozice. Na této stránce hledají hojně pracovní nabídky právě řidiči kamionů, kteří se nachází v těžké životní situaci způsobenou například exekucí, dluhy apod. Společnost XY tuto webovou stránku používá, ale nepovažuje ji za primární zdroj nových zaměstnanců.

V současné době společnost XY sice nabízí práci na DPP a DPČ, ale pouze v minimálním množství, protože nedisponuje dostatkem nárazových a krátkodobých projektů, pro které by byli brigádníci potřeba. Na druhou stranu poskytování brigád pro řidiče kamionu může být pro logistickou společnost účinným způsobem, jak získat potenciální budoucí zaměstnance. Brigády mohou být příležitostí pro lidi, kteří si chtějí přivydělat nebo prozatím nehledají dlouhodobou práci. Pokud se v průběhu brigády projeví jako kvalitní pracovníci, mohou být firmou osloveni a mohou se z nich stát potenciální kandidáti pro trvalé zaměstnání u společnosti XY. Brigády jsou vhodné pro studenty nebo lidi, kteří chtějí získat více zkušeností a praxe v konkrétním oboru. Nabízení brigád studentům by mohlo mít pozitivní efekt pro oslovení mladší generace a vyplnění mezery, která v brzké době vzhledem ke stárnutí populace nastane.

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Kvantitativní výzkum pro diplomovou práci byl uskutečněn pomocí anonymního dotazníku v elektronické i papírové formě. Ten byl zhotoven pomocí dotazníkového nástroje Google Formuláře a obsahoval celkem 27 otázek. Otázky byly vhodně formulované pro cílovou skupinu respondentů, jimiž byli profesionální řidiči nákladní automobilové dopravy a prolínaly se s tématy řešenými v polostrukturovaných rozhovorech s provozním ředitelem společnosti XY a pracovníkem personálního oddělení. Ve svém úvodu dotazník zahrnoval krátké představení řešené problematiky a samotný účel shromažďování dat.

Cílem dotazníkového šetření bylo získat od řidičů kamionů dostatečný počet dat, která budou následně použita pro analýzy, získání poznatků a pochopení postojů, preferencí a chování respondentů v souvislosti s řešenou problematikou. Z výsledků dotazníkového šetření by měly vzejít odpovědi na důležité otázky týkající se například toho, co je pro profesionální řidiče nejdůležitější při výběru logistické společnosti, jaké byly důvody odchodu z předchozího zaměstnání, jaké komunikační kanály dokážou řidiče nejvíce zaujmout při hledání zaměstnání, o jaké benefity mají největší zájem, jaká forma komunikace je pro ně nejvíce komfortní při jednání o budoucí pracovní pozici, zda mají pocit, že je práce řidiče z povolání dostatečně finančně ohodnocena a i otázka zda plánují v blízké době změnit stávající zaměstnání.

Základním souborem, který byl zkoumán pro účely diplomové práce, jsou osoby vykonávající práci profesionálního řidiče nákladní automobilové dopravy. Dle údajů Českého statistického úřadu z roku 2021 pracovalo na území ČR celkem 100,4 tis. zaměstnanců silniční nákladní dopravy, konkrétně 96,2 tis. mužů a 14,2 tis. žen. Největší zastoupení má základní soubor ve Středočeském (19,0 tis.), Moravskoslezském (11,2 tis.) a Jihomoravském (11,8 tis.) kraji. Naopak nejmenší zastoupení základního souboru je v Libereckém (3,5 tis.) a Karlovarském (3,7 tis.) kraji. Největší zastoupení připadá profesionálním řidičům ve věku 45–54 let a v těsné blízkosti následně věkové skupině 35–44 let [37].

Výběrový soubor je následně tvořen 610 respondenty (řidiči nákladních automobilů), kteří se zúčastnili výzkumného šetření vyplněním dotazníku. Přesněji lze hovořit o 584 mužích a 24 ženách. Téměř polovina výběrového souboru je složena z řidičů ve věku 30–45 let (48 %), druhou nejpočetněji zastoupenou skupinou je věkové rozhraní 46–65 let (39 %). Dotazník byl zprostředkován výlučně cílové skupině a v úvodu bylo důrazně připomenuto, že dotazník je určen pouze osobám vykonávající zmíněné zaměstnání.

K získání dostatečného počtu dat byly využity dva způsoby sběru. Prvním způsobem byla metoda samovýběru, která je založena na principu dobrovolnosti neboli aktivního projevení zájmu zúčastnit se výzkumu tím, že osoba dotazník dobrovolně vyplní. Respondenti získaní zmíněnou technikou se šetření zúčastnili na základě umístění dotazníku do skupin a fór na sociálních sítích. Dalším ze způsobů sběru dat byla spolupráce s logistickými společnostmi, v okolí bydliště autora, které se aktivně zapojily do průzkumu a poskytly dotazník svým řidičům v elektronické či papírové podobě. Velkou iniciativu projevili i menší živnostníci podnikající v oboru logistiky, kteří dotazník rozšířili mezi své řidiče. O výsledky dotazníkového šetření a celkové diplomové práce vyjádřilo zájem několik dopravních společností, živnostníků či specialistů z oboru, kteří se řešenou problematikou dlouhodobě zabývají. Konkrétně se jednalo se o metodu příležitostného výběru čili přímé oslovení řidičů kamionu přijíždějících do nedalekého dřevozpracujícího podniku. Řidičům čekajících na nakládku byl poskytnut dotazník v papírové formě, který během čekání vyplnili a při odjezdu z areálu odevzdali zpět na vrátnici. Tímto způsobem bylo vyplněno 65 dotazníků, které byly po ukončení výzkumu přepsány do elektronického dotazníku [29].

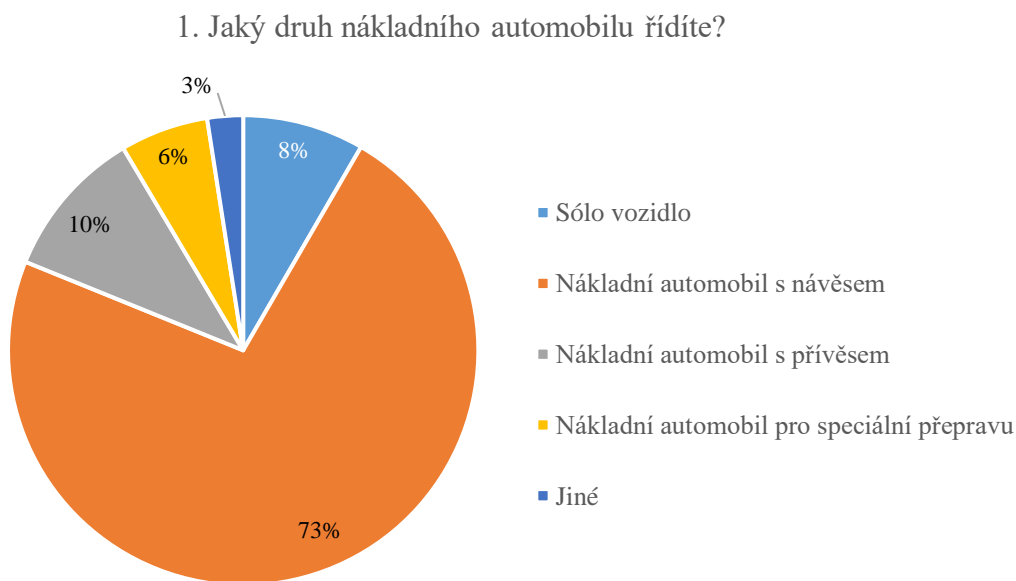
Sběr dat prostřednictvím elektronické i papírové formy dotazníku byl započat na začátku února 1. 2. 2023 a ukončen v polovině března 15. 3. 2023. I přes počáteční obavy z nedostatku potřebných dat, bylo za tuto dobu od respondentů z cílové skupiny shromážděno celkem 610 vyplněných dotazníků.

Strukturovaný dotazník v elektronické formě byl umístěn do soukromých skupin na sociálních sítích, ve kterých se nachází zejména profesionální řidiči, kteří aktivně vykonávají profesi řidiče z povolání a jsou tedy cílovou skupinou dotazníkového šetření. O výsledky dotazníkového šetření i celkové diplomové práce vyjádřilo zájem několik dopravních společností, živnostníků, či specialistů z oboru, kteří se řešenou problematikou dlouhodobě zabývají.



## 7.1 Výsledky dotazníkového šetření

První otázka dotazníku zjišťovala typ nákladního automobilu, který respondent obsluhuje. Obrázek 1 zobrazuje, že nejpočetněji zastoupená skupina je tvořena řidiči z povolání, kteří řídí nákladní automobil s návěsem. Konkrétně se jedná o 73 % tj. 444 řidičů z celkových 610 dotázaných. Nákladní automobil s přívěsem řídí 10 % (63 řidičů), sólo vozidlo 8 % (51 řidičů). Skupina řidičů, kteří řídí nákladní automobil pro speciální přepravu, je tvořena 6 % tj. 37 řidičů.

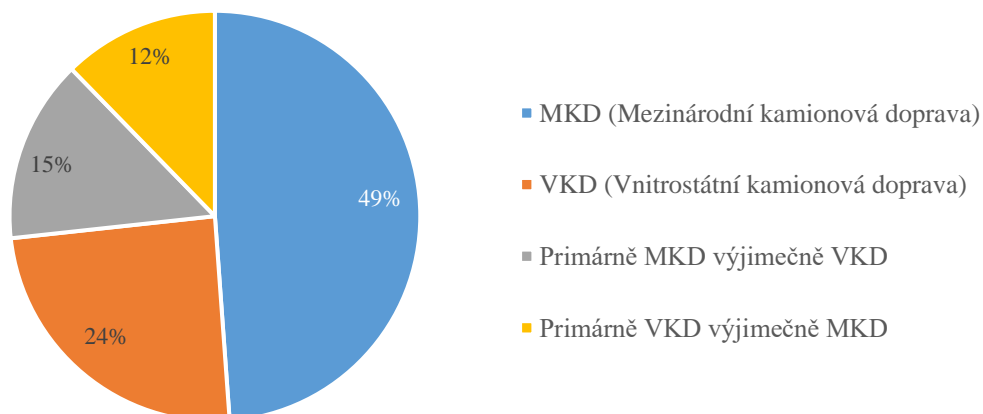


Obrázek 1 Druh nákladního automobilu

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 2 je možné vidět, že nejpočetnější skupinu necelých 49 % zastupují řidiči mezinárodní kamionové dopravy. Vnitrostátní kamionovou dopravu vykonává 24 %, zbylá část je rozdělena mezi kombinace obou možností, přičemž 15 % jezdí primárně MKD, ale výjimečně i VKD. Zbylých 12 % připadá řidičům primárně VKD, kteří v případě potřeby zastanou i MKD.

## 2. Jaké přepravy jezdíte?

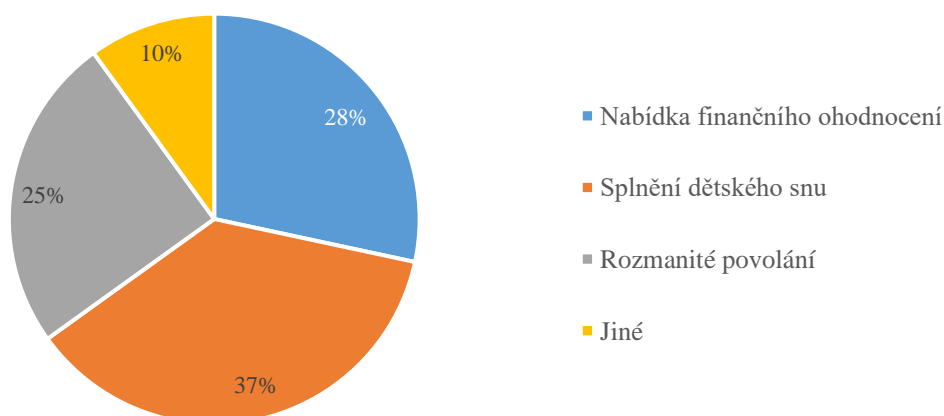


Obrázek 2 Druhy přeprav

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem třetí otázky bylo zjistit, co vedlo respondenty k výběru profese řidiče z povolání. Výběrem zmíněného povolání si splnilo dětský sen 37 % respondentů viz obrázek 3. Finanční ohodnocení motivovalo 28 % respondentů. Odpověď „Rozmanité povolání“ zvolilo 25 % respondentů. Variantu „Jiné“ vybralo 10 % respondentů a mezi nejčastější odpovědi patřila obliba v cestování a navštěvování zajímavých destinací, útek od stereotypní práce ve fabrice, záliba v řízení automobilu, malý kontakt s lidmi i rodinná tradice. V mnoha případech respondenty k výběru tohoto povolání vedla i náhlá změna životní situace (zabezpečení rodiny, úraz, zdravotní stav, dluhy apod.)

## 3. Co Vás vedlo k výběru tohoto povolání?

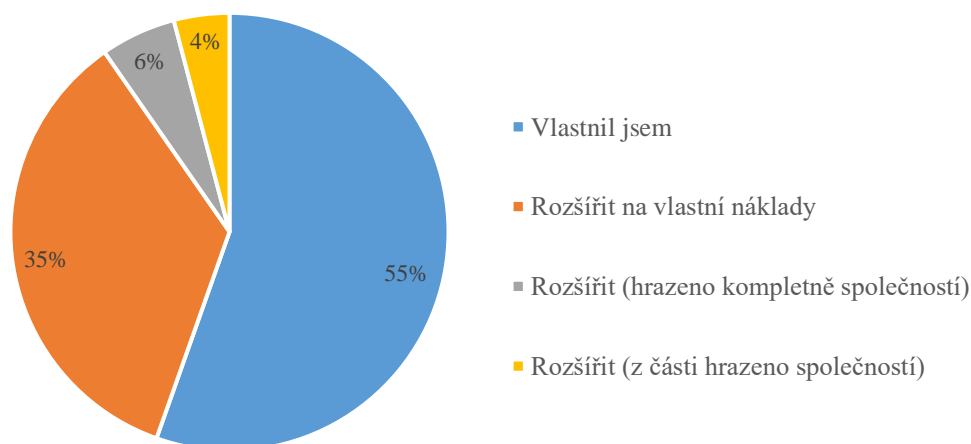


Obrázek 3 Důvod výběru povolání

Zdroj: vlastní zpracování

Podstatným tématem v oblasti nábory profesionálních řidičů je vyžadované řidičské oprávnění, které někteří zájemci před nástupem do zaměstnání nevládní. Z obrázku 4 lze konstatovat, že více než polovina necelých 55 % řidičů požadované řidičské oprávnění před nástupem do společnosti vlastnilo. Obrázek 4 dále zastupuje 35 % řidičů, kteří si oprávnění museli rozšířit na vlastní náklady. 6 % obdrželo řidičské oprávnění, které komplet hradila společnost, a 4 % zaujímají řidiči, kterým byl na rozšíření poskytnut částečný příspěvek.

4. Vlastnil jste potřebné řidičské oprávnění nebo jste si ho musel před nástupem rozšířit?

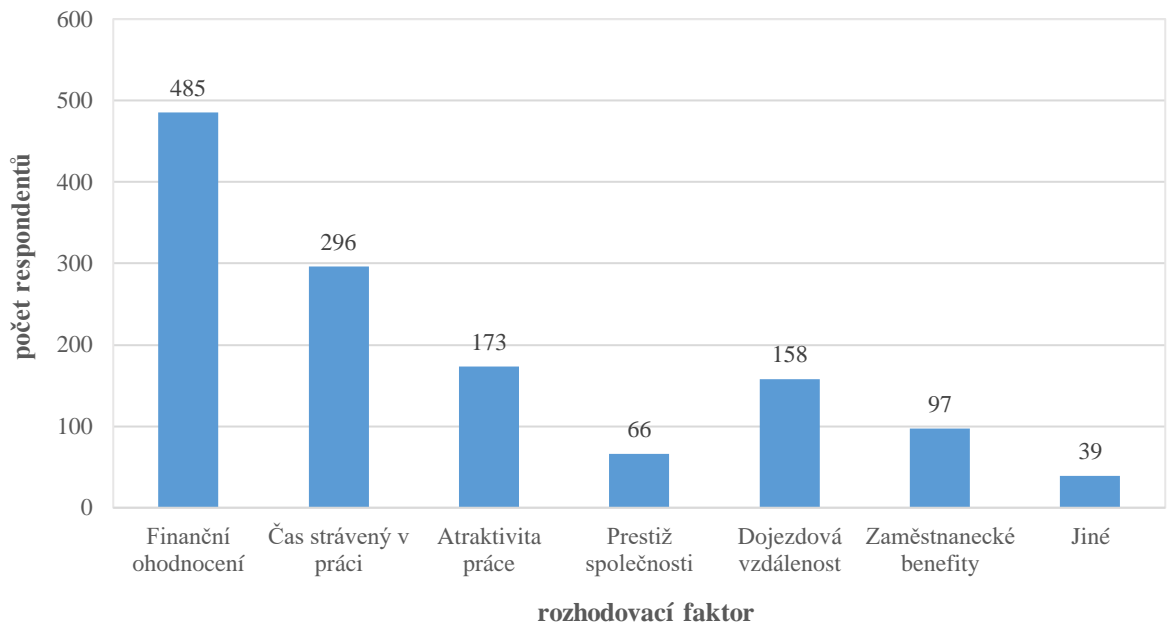


*Obrázek 4 Četnost vlastnění požadovaného řidičského oprávnění*

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pátá polootevřená otázka měla za úkol zjistit, co je pro řidiče kamionu nejdůležitější při rozhodování o výběru budoucího zaměstnání. Obrázek 5 zobrazuje, že 485 řidičů jednoznačně hlasovalo pro finanční ohodnocení. Druhým nejpočetněji zastoupeným faktorem, který je pro řidiče důležitý, byl čas strávený v práci. Výsledek zřejmě nikoho nepřekvapí, ostatně jako v jiných profesích, i v této je hlavním tématem finanční ohodnocení, které bude adekvátní k celkové náročnosti práce a době strávené za volantem. Pro atraktivitu práce hlasovalo 173 řidičů, a dojezdová vzdálenost je rozhodující pro 158 řidičů.

5. Co je pro Vás nejdůležitější při rozhodování o výběru budoucího zaměstnání?

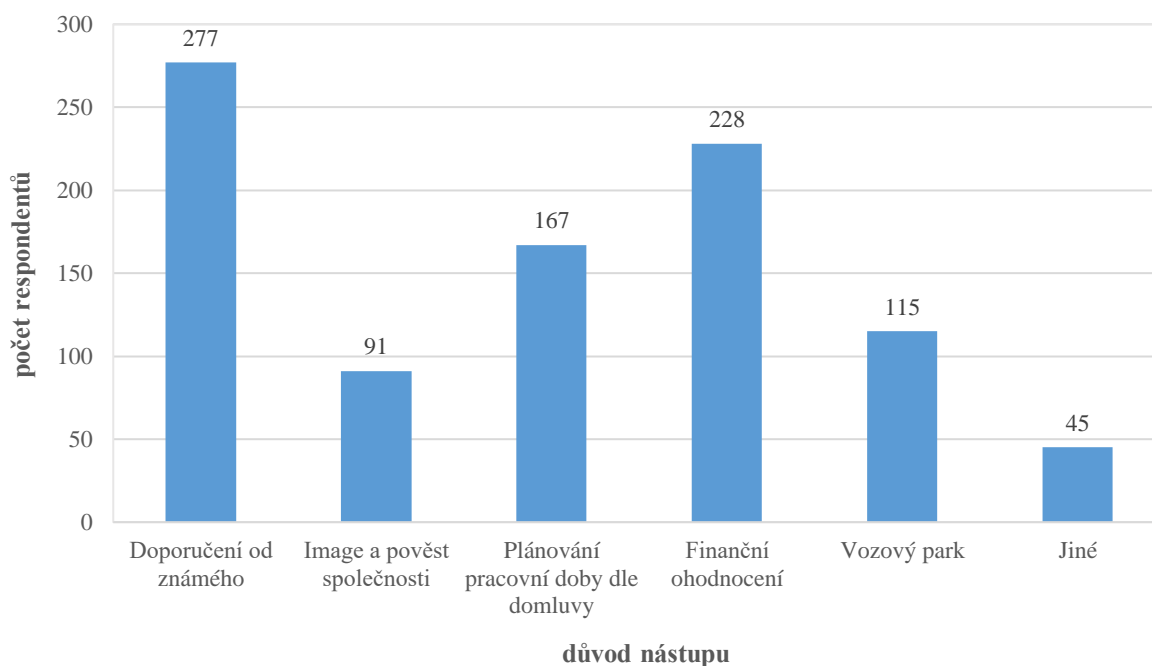


Obrázek 5 Faktory pro výběr povolání

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 6 je možné na první pohled konstatovat, že doporučení od známého a finanční ohodnocení bylo pro řidiče kamionu největším lákadlem k nástupu do současné společnosti, u které pracuje. Konkrétně 277 respondentů zvolilo variantu „Doporučení od známého“ a 228 respondentů variantu „Finanční ohodnocení“. Velmi dobře si vedla i varianta „Plánování pracovní doby dle domluvy“, kterou v dotazníku označilo 167 řidičů. Image a pověst společnosti byla rozhodující pro 91 respondentů a vozový park nalákal 115 řidičů. Variantu „Jiné“ označilo 45 řidičů a mezi nejčastější odpovědi se řadí osobní přístup k řidičům, pohovor s personalistou, přátelské vedení, volné víkendy, vlastní nákladní automobil, blízkost rodiny atd.

## 6. Co Vás přesvědčilo k nástupu do současné společnosti?

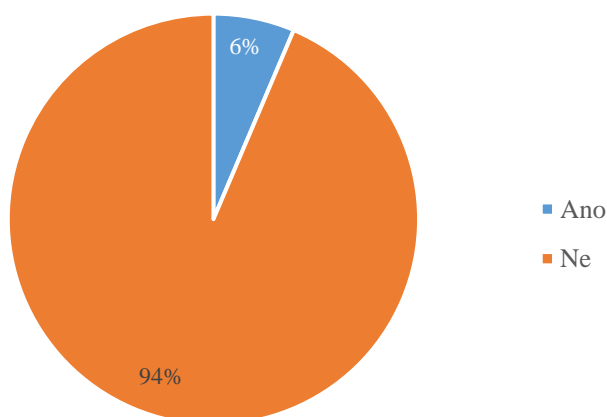


Obrázek 6 Důvody nástupu do současné společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Uzavřená otázka č. 7 měla za úkol rozdělit respondenty do dvou skupin. Jednou skupinou jsou respondenti, kteří si myslí, že je práce řidičů dostatečně finančně ohodnocena a druhá je tvořena respondenty, kteří si myslí pravý opak. Z obrázku 7 je zřejmé, že téměř všichni respondenti tj. 94 % v průzkumu uvedli, že se domnívají, že práce řidiče z povolání není dostatečně finančně ohodnocena. Na základě podrobnější analýzy došlých výsledků bylo zjištěno, že tento názor zastávají jak řidiči MKD, tak VKD. Respondenti zastupující skupinu 6 %, kteří si myslí, že práce řidiče je dostatečně ohodnocena, měli zastoupení v mezinárodní i vnitrostátní kamionové dopravě a měsíční plat se pohyboval v rozmezí 41–70 tisíc korun.

7. Myslíte si, že je práce řidičů z povolání dostatečně finančně ohodnocena?

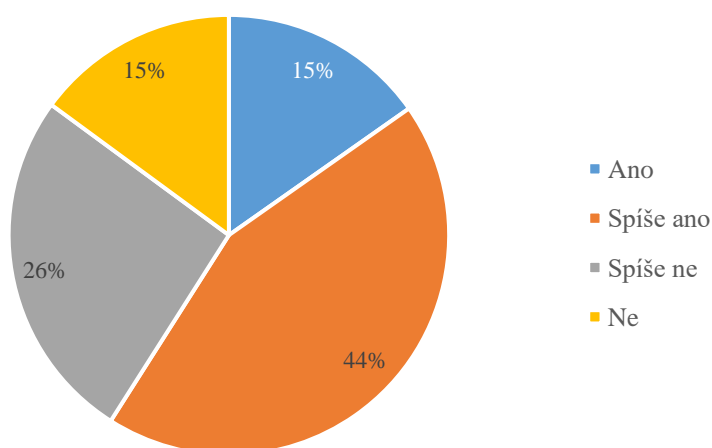


Obrázek 7 Názor na finanční ohodnocení řidiče z povolání

Zdroj: vlastní zpracování

Úkolem osmé uzavřené otázky bylo zjistit, zda jsou respondenti spokojeni se způsobem odměňování svého zaměstnavatele. Z obrázku 8 je patrné, že 44 % (267 respondentů) zvolilo odpověď „Spíše ano“ to může značit, že jsou do jisté míry spokojeni, ale i přesto vidí nějaké mezery, které by bylo možné vylepšit. Jednoznačné ano, tj. spokojenost se způsobem odměňování zvolilo 15 % (92 respondentů). Nespokojeno je 15 % a spíše nespokojeno 26 % tj. 159 respondentů. Z výsledku lze konstatovat, že ve způsobu odměňování lze najít jisté mezery vhodné ke zlepšení a upevnění spokojenosti zaměstnanců.

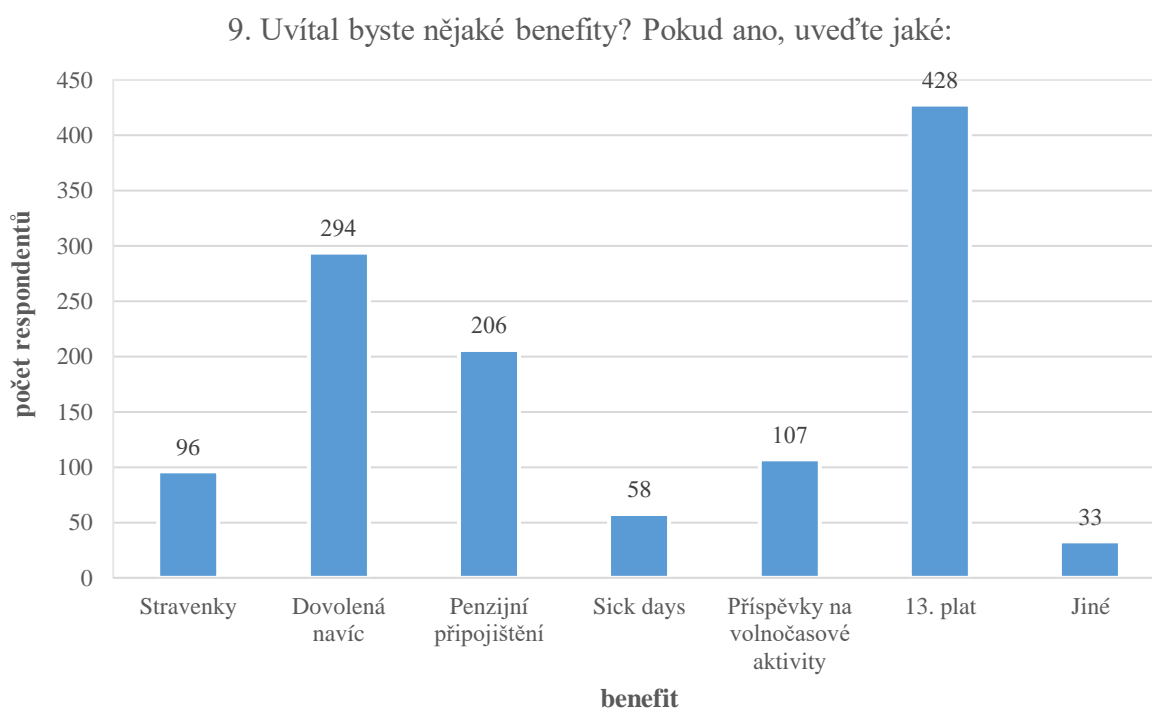
8. Jste spokojen se způsobem odměňování ve Vaší práci?



Obrázek 8 Spokojenost se způsobem odměňování

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 9 znázorňuje zájem respondentů o jednotlivé zaměstnanecké benefity. Dle došlých odpovědí největší obliba náleží benefitu 13. plat, který jako možnost zvolilo 428 respondentů z celkových 610. Tento benefit viditelně dominuje nad ostatními. Velké obliby taktéž dosáhla dovolená navíc, kterou by jako benefit preferovalo 294 respondentů. Penzijní připojištění by od svého zaměstnavatele ocenilo 206 respondentů. Příspěvky na volnočasové aktivity dostaly 107 hlasů a příspěvky na stravování 96 hlasů. Novinkou mezi benefity je sick days, který respondenty příliš neoslovil a zvolilo ho pouze 58 respondentů. Variantu „Jiné“ vybralo 33 respondentů.

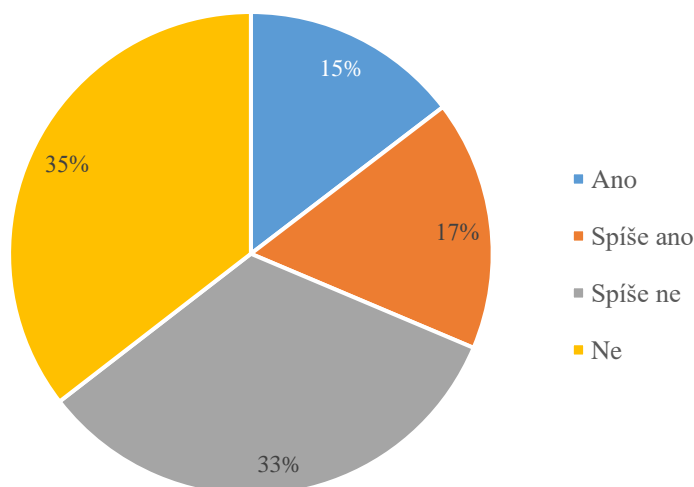


Obrázek 9 Zájem o zaměstnanecké benefity

Zdroj: vlastní zpracování

Desátá uzavřená otázka zjišťovala, zda mají respondenti v blízké době v plánu změnit své stávající zaměstnání. Z výsledků na obrázku 10 vyplývá, že 35 % tj. 216 respondentů v blízké době změnu neplánuje a „spíše neplánuje“ změnit své zaměstnání 33 % tj. 202 respondentů. Pro „Spíše ano“ se rozhodlo 17 % respondentů, a pro „Ano“ 15 %. Určitá budoucí fluktuace je z obrázku 10 patrná a je třeba neustále intenzivně pracovat na stabilizaci zaměstnanců.

## 10. Plánujete v blízké době změnit své zaměstnání?



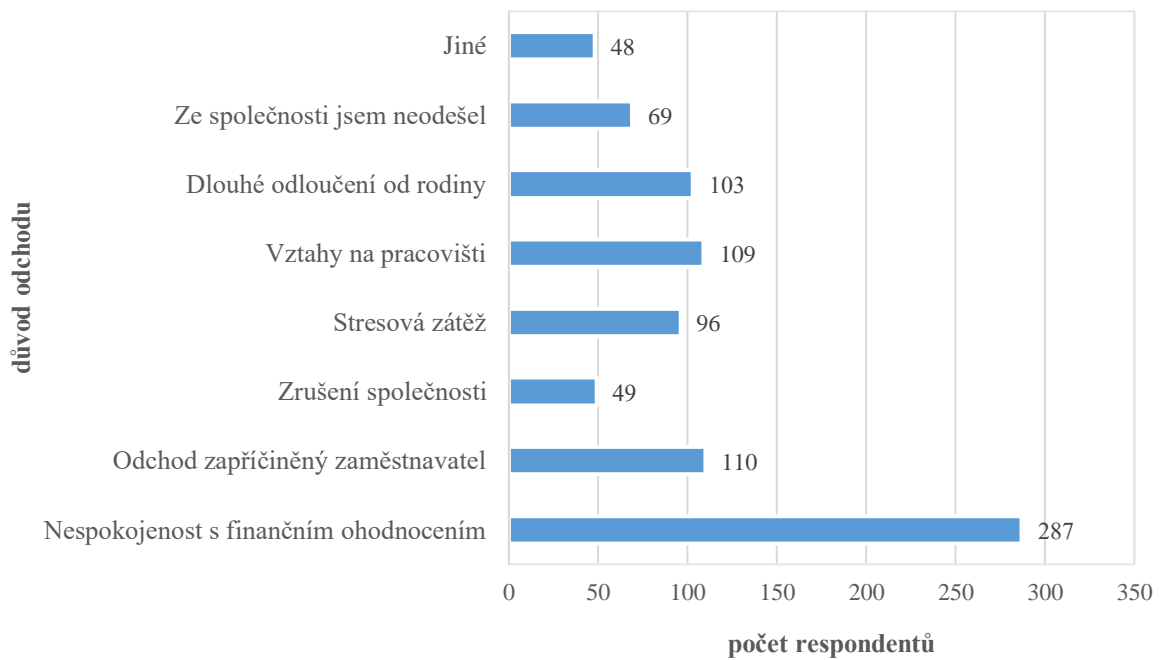
Obrázek 10 Četnost plánované změny zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 11 vyobrazuje nejčastější důvody odchodů řidičů od předchozích zaměstnavatelů. Téměř polovina respondentů tj. 287 uvedlo jako důvod odchodu nespokojenost s finančním ohodnocením. Na základě výpovědi ze strany zaměstnavatele muselo zaměstnání opustit 110 respondentů. Nepříznivé vztahy na pracovišti byly důvodem k odchodu pro 109 respondentů. Častým důvodem k ukončení pracovního poměru bylo i dlouhé odloučení od rodiny, se kterým se potýkalo 103 respondentů, a 49 respondentů se setkala se zrušením společnosti, u které byli zaměstnání. Pro 96 respondentů bylo vykonávání profese u předchozího zaměstnavatele příliš psychicky náročné a vzhledem k stresové zátěži jej museli ukončit. Variantu „Jiné“ vybralo 48 respondentů.



### 11. Co bylo důvodem odchodu z předchozí společnosti?

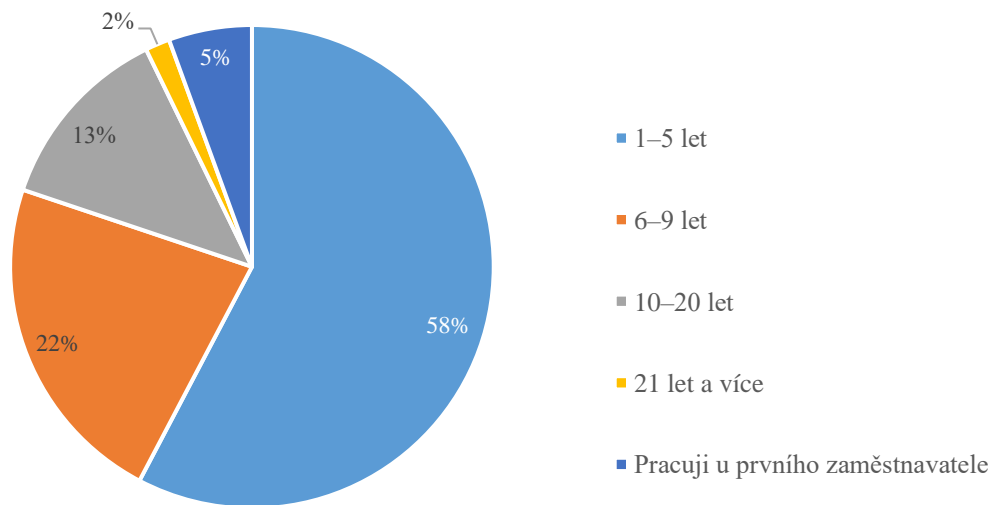


Obrázek 11 Důvody odchodu ze zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování

Účelem uzavřené otázky č. 12 bylo zjistit, jak loajální jsou řidiči z povolání svému zaměstnavateli. Jak je možné vidět na obrázku 12 tak 58 % respondentů uvedlo, že u předchozího zaměstnavatele pracovali 1–5 let. Je patrné, že řidiči z této skupiny celkem často mění svého zaměstnavatele. V případě ostatních skupin 22 % pracovalo u předchozího zaměstnavatele v rozmezí 6–9 let. Menší skupinu konkrétně 13 % zaujímá rozmezí 10–20 let. Tato skupina už pravděpodobně vykazuje velkou loajálnost a spokojenost. 2 % poté pracovali u předchozího zaměstnavatele 21 let a více a 5 % připadá na respondenty pracující stále u prvního zaměstnavatele.

## 12. Jak dlouho jste pracoval u předchozího zaměstnavatele?



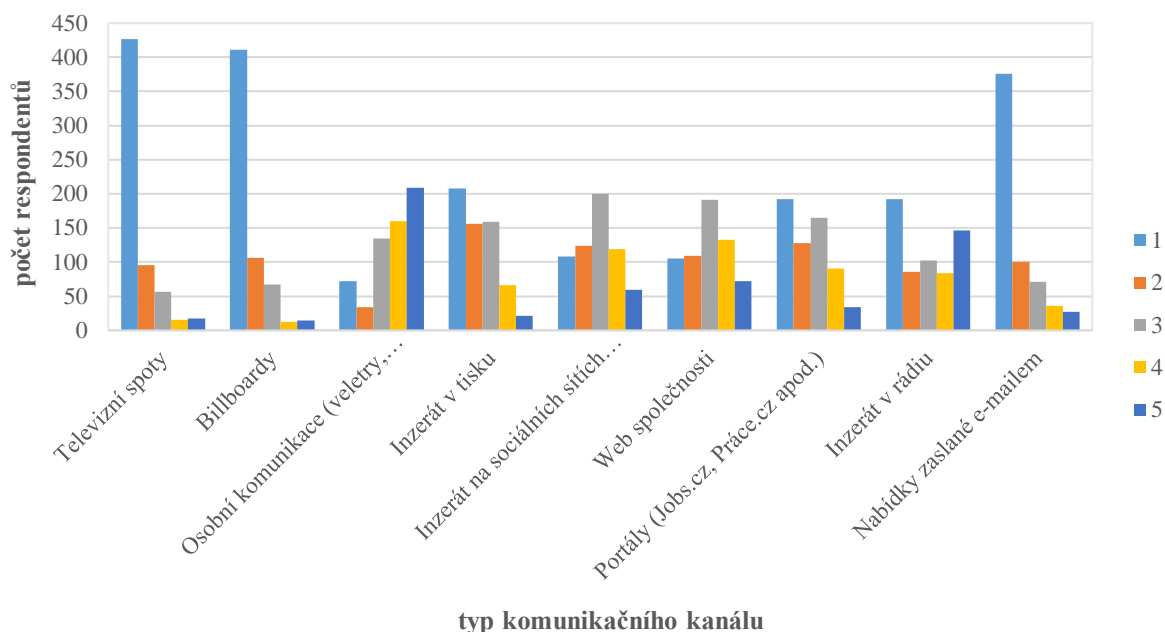
Obrázek 12 Délka pracovního poměru u předchozího zaměstnavatele

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 13 zobrazuje subjektivní ohodnocení jednotlivých komunikačních kanálů na základě toho, jak dokážou respondenta oslovit v situaci, kdy hledá nové zaměstnání. Hodnocení komunikačních kanálů probíhalo v rozmezí 1–5 stupňů, přičemž 1 – nejhorší, 5 – nejlepší.

Na první pohled lze konstatovat, že televizní spoty, billboardy a nabídky zaslané e-mailem jsou nejméně úspěšné a upoutají u respondentů nejmenší pozornost. Největší oblibu si mezi respondenty získala osobní komunikace prostřednictvím veletrhů, dnů otevřených dveří, eventů a inzeráty v rádiu. Nadprůměrných výsledků při upoutání pozornosti dosahují i inzeráty na webových stránkách společnosti a na sociálních sítích jako např. Facebook, LinkedIn, Instagram apod. Větší obliba byla předpokládána u inzerátů v tisku a webových portálech (Jobs.cz, Prace.cz atd.), ale z výsledků vyplývá, že obliba je spíše průměrná.

13. Ohodnoťte komunikační kanály dle toho, jak Vás dokážou zaujmout v situaci, kdy hledáte nové zaměstnání? (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)

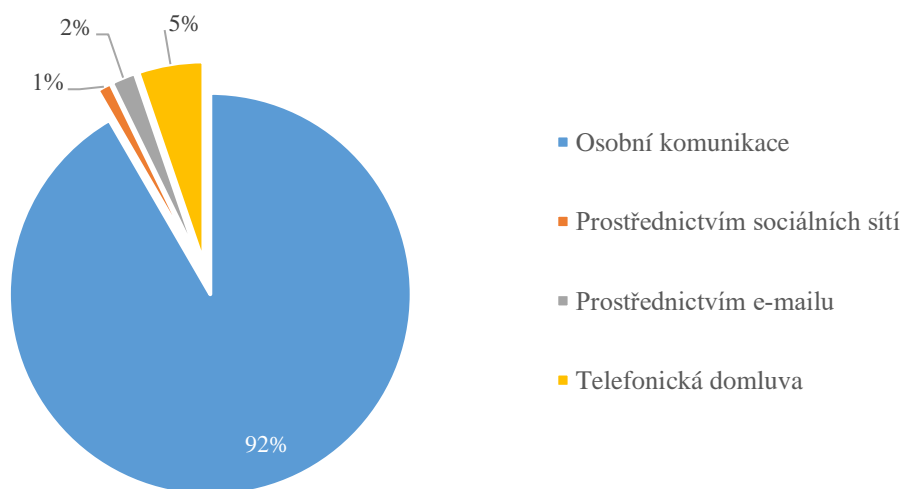


Obrázek 13 Oblíbenost komunikačních kanálů

Zdroj: vlastní zpracování

Úlohou otázky č. 14 bylo zjistit, jaká forma komunikace je pro respondenty nejvíce komfortní při jednání o budoucí pracovní pozici. Obrázek 14 znázorňuje, že výsledek dopadl jednoznačně. Pro 92 %, tj. 559 respondentů z 610 je nejvíce komfortní a přirozená osobní komunikace. Malé zastoupení má i telefonická domluva, e-mail či sociální sítě viz obrázek 14.

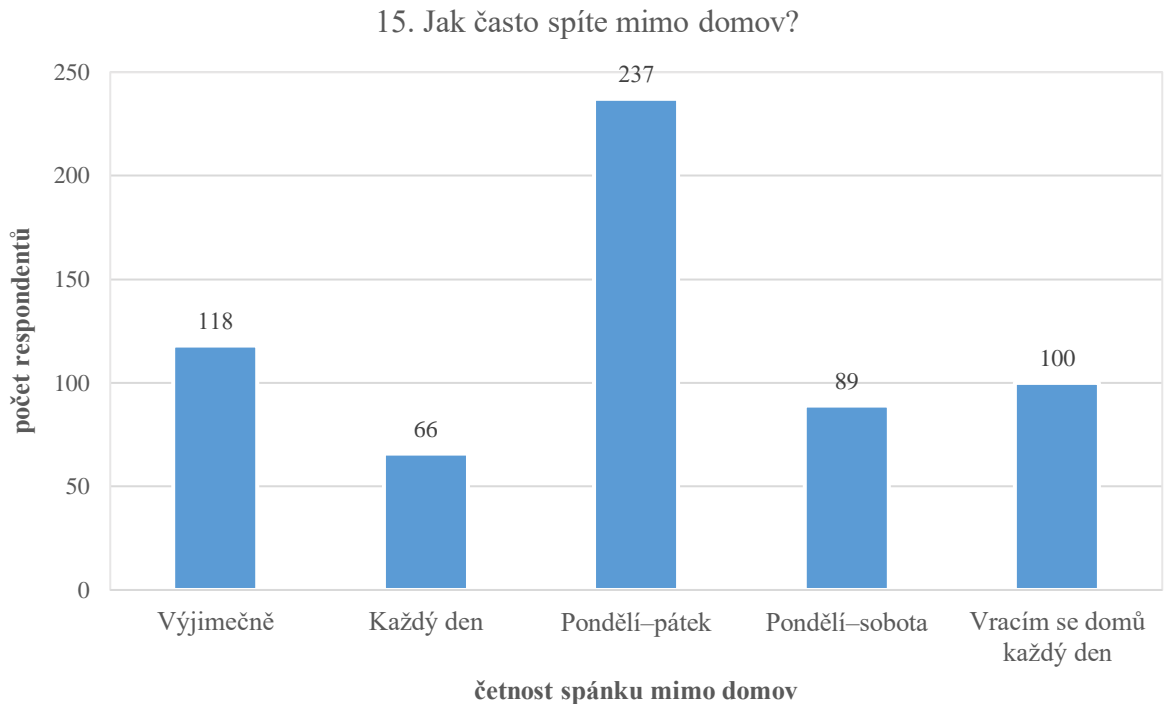
14. Jaká forma komunikace je pro Vás nejvíce komfortní při jednání o budoucí pracovní pozici?



Obrázek 14 Preferovaná forma komunikace při jednání o pracovní pozici

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 15 je zřejmé, že rozdíly mezi délkou pracovního výkonu jednotlivých respondentů jsou patrné. 66 řidičů spí mimo domov každý den, 237 řidičů pondělí až pátek, 89 řidičů pondělí až sobota, 118 výjimečně a 100 řidičů se vrací každý den domů. Z výsledků je možné usuzovat, že řidiči z povolání musí čelit odloučení od rodiny a spánku mimo svůj domov.

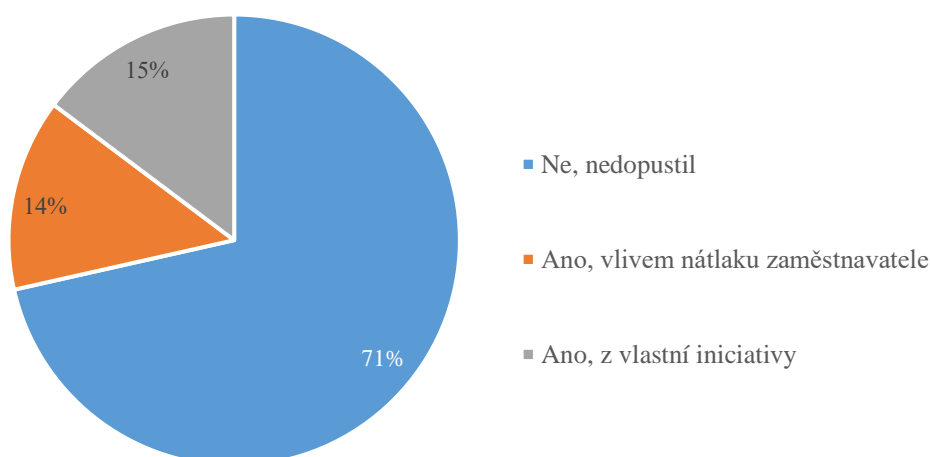


Obrázek 15 Četnost spánku mimo domov

Zdroj: vlastní zpracování

Nepříjemná situace může nastat v případě, že zaměstnanec bude z nějakého důvodu tlačěn k nedodržování povinných přestávek či přímou manipulací prostřednictvím druhé karty. Obrázek 16 vyjadřuje, že 71 % tj. 436 respondentů se nikdy nedopustilo manipulace s dobou přestávek. 15 % (90 respondentů) manipulovalo z vlastní iniciativy a 14 % (84 respondentů) bylo vlivem nátlaku zaměstnavatele nuceno k manipulaci s dobou přestávek.

16. Dopustil jste se někdy manipulace s dobou jízdy/přestávek pomocí druhé karty?

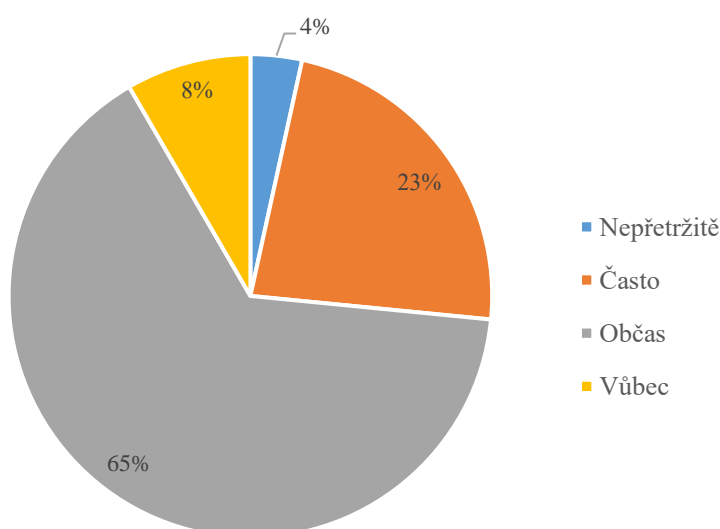


Obrázek 16 Manipulace s dobou jízdy

Zdroj: vlastní zpracování

Uzavřená otázka č. 17 zkoumala fyzickou náročnost práce profesionálního řidiče viz obrázek 17. 65 % dotazovaných respondentů cítí známky přepracovanosti a únavy občas. Variantu „Často“ zvolilo 23 %. Mezi respondenty se našli i tací, konkrétně 8 %, kteří známky přepracovanosti necítí vůbec. Nejmenší skupina, tvořena 4 % respondentů uvedla, že známky únavy a přepracovat pocítují nepřetržitě.

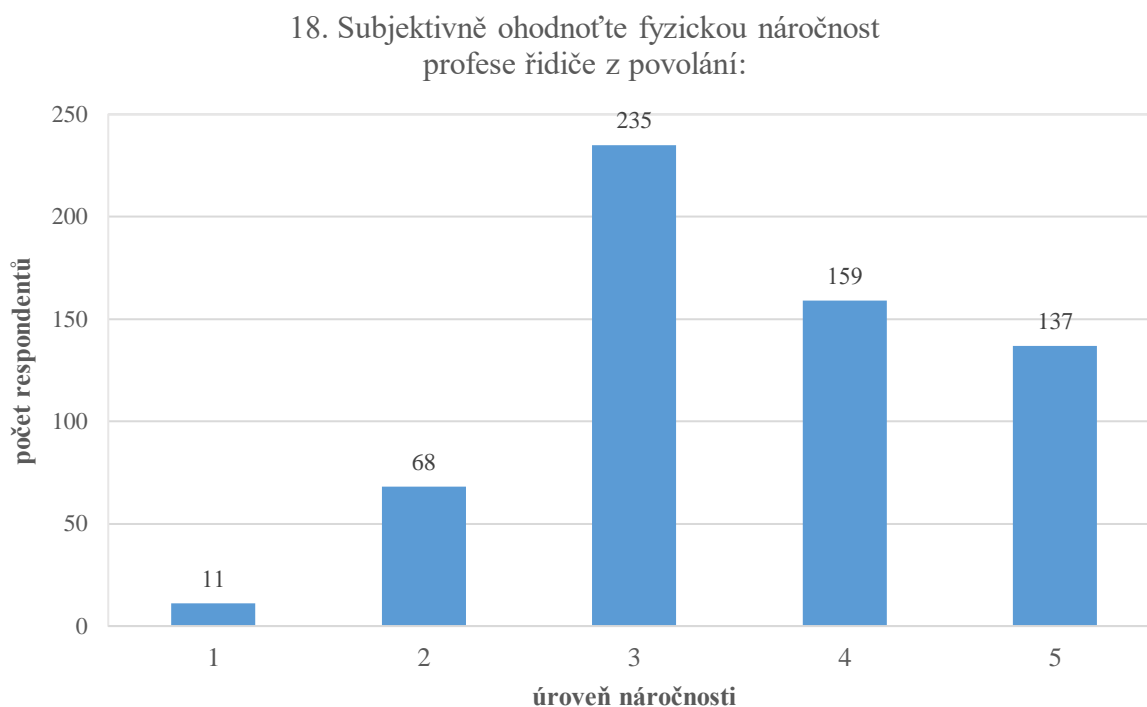
17. Jak často cítíte známky únavy či přepracovanosti?



Obrázek 17 Četnost známek únavy a přepracovanosti

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí škály (1 – zcela nenáročná, 2 – spíše nenáročná, 3 – střed, 4 – spíše náročná, 5 – velmi náročná) respondenti v otázce č. 18 subjektivně hodnotili fyzickou náročnost vykonávání profese řidiče z povolání. Obrázek 18 ukazuje, že respondenti zpravidla volili bodové hodnocení 3, 4 nebo 5. Z výsledků lze konstatovat, že 235 respondentů zvolilo zlatou střední cestu a nevnímá své zaměstnání ani jako náročné či nenáročné. Skupina tvořící 159 respondentů považuje své zaměstnání jako spíše náročné a 137 respondentů velmi náročné.

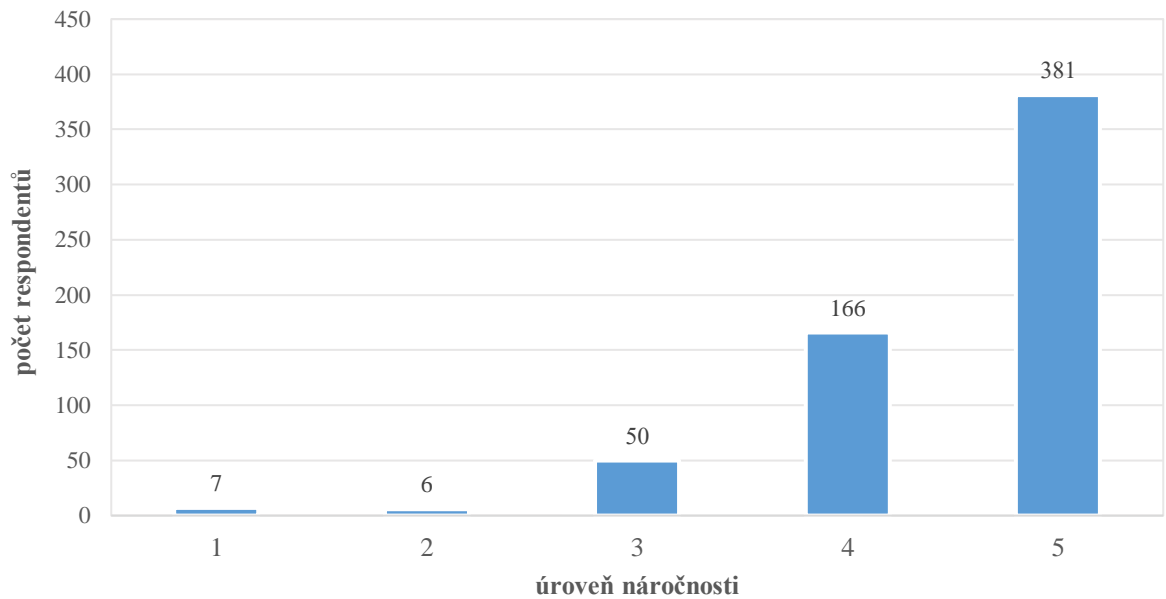


*Obrázek 18 Subjektivní hodnocení fyzické náročnosti*

*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka č. 19 si kladla za úkol subjektivně ohodnotit psychickou náročnost vykonávání profese řidiče z povolání pomocí škály (1 – zcela nenáročná, 2 – spíše nenáročná, 3 – střed, 4 – spíše náročná, 5 – velmi náročná). Na rozdíl od fyzické náročnosti této profese je z obrázku 19 patrné, že více než polovina, tj. 381 respondentů, vnímá své zaměstnání jako psychicky velmi náročné.

19. Subjektivně ohodnoťte psychickou náročnost profese řidiče z povolání:

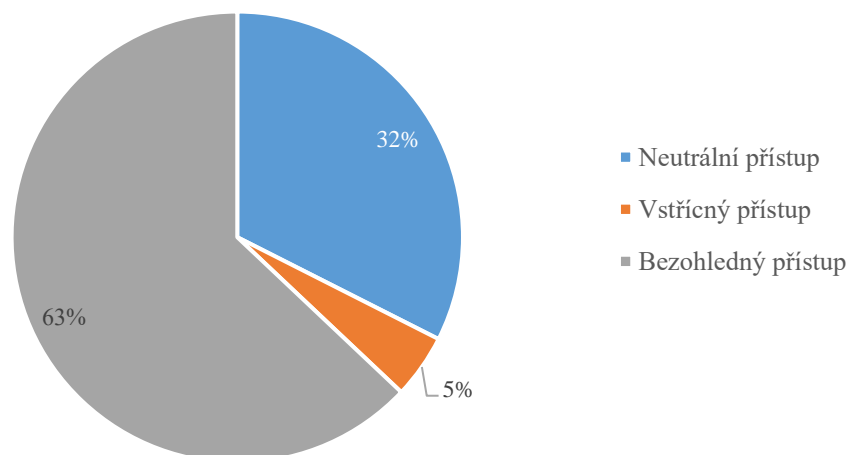


Obrázek 19 Subjektivní hodnocení psychické náročnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Polouzavřená otázka č. 20 zjišťovala vzájemný vztah řidičů osobních automobilů a řidičů nákladních automobilů. Z výsledku na obrázku 20 je zřejmé, že více než polovina, tj. 63 %, vnímá chování řidičů osobních automobilů vůči nákladním jako bezohledné. Neutrálně chování pocítuje 32 %. Zbylá část respondentů zvolila odpověď „Vstřícný přístup“.

20. Jakou máte zkušenost s přístupem řidičů osobních automobilů vůči řidičům nákladních automobilů?



Obrázek 20 Vzájemný vztah řidičů kamionu a osobních vozidel

Zdroj: vlastní zpracování

Polouzavřená otázka č. 21 zkoumala zkušenosti řidičů s dopravními nehodami. 232 řidičů nebylo v minulosti účastníkem dopravní nehody (viz obrázek 21). Celkem 171 řidičů se ocitlo v roli poškozeného, 96 řidičů viníkem nebo spoluviníkem a 102 řidičů se stalo pouze účastníkem.



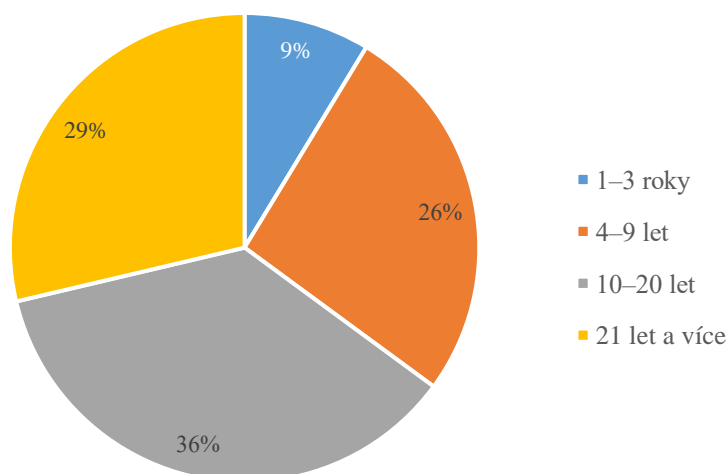
*Obrázek 21 Zkušenosti řidičů s dopravními nehodami*

*Zdroj: vlastní zpracování*

Obrázek 22 zobrazuje, že 36 % tj. 221 z celkových 610 respondentů vykonává profesi řidiče z povolání v rozmezí 10–20 let, 29 % tj. 175 respondentů 21 let a více, 26 % tj. 161 respondentů 4–9 let. Zbýlých 9 % se tomuto zaměstnání věnuje 1–3 roky a jsou to většinou respondenti z věkové skupiny 20–29 let.



## 22. Jak dlouho vykonáváte profesi řidiče z povolání?

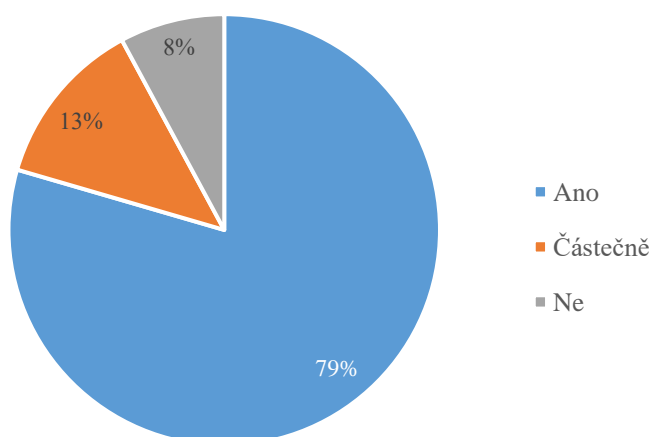


Obrázek 22 Délka výkonu profese řidiče z povolání

Zdroj: vlastní zpracování

Účelem otázky č. 23 bylo zjistit, zda pracovníci společnosti k tomu pověření uchazeči dostatečně vysvětlí povinnosti a požadavky související s výkonem profese řidiče z povolání. Z obrázku 23 lze konstatovat, že 79 %, tj. 485 respondentů vědělo, do čeho jdou. Jisté nesrovnalosti se vyskytly u 13 % respondentů, kteří mají pocit, že požadavky a povinnosti byly vysvětleny pouze částečně. Odpověď „Ne“ zvolilo 8 %, a v tomto případě lze jen těžko odhadovat, kde se stala chyba.

## 23. Byly Vám dostatečně vysvětleny povinnosti a požadavky související s nabízenou pracovní pozicí?

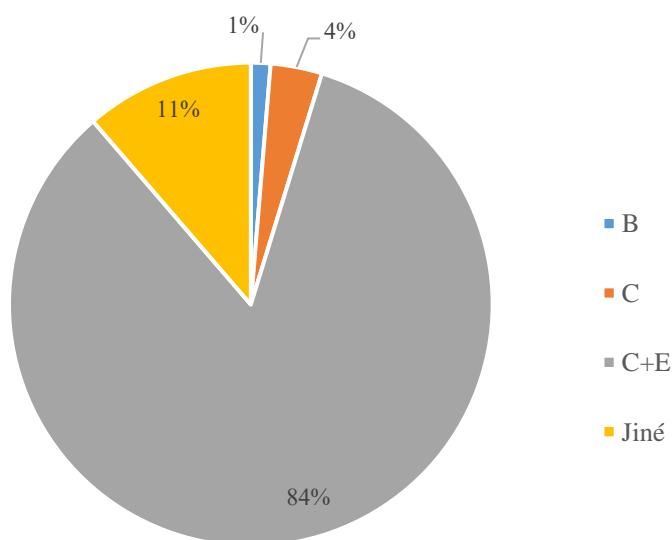


Obrázek 23 Vysvětlení povinností a požadavků na nabízenou pozici

Zdroj: vlastní zpracování

Respondentů vlastníci řídičské oprávnění skupiny C, kteří mohou řídit pouze „sólo“ vozidlo bylo 4 %, tj. 21 respondentů z 610 (viz obrázek 24). Držitelé řídičského oprávnění C+E konkrétně 84 % tj. 512 respondentů z 610, může obsluhovat „sólo“ vozidlo i kamionovou soupravu, jedná se o respondenty, kteří si skupinu C rozšířili o skupinu E. Mezi respondenty se našli i jedinci (11 % tj. 69 respondentů), kteří vlastní skupinu D, či D+E. Řídičské oprávnění skupiny D umožňuje respondentům ve věku nejméně 21 let řídit autobusy. Řídičské oprávnění skupiny D+E (věk nejméně 24 let) umožňuje respondentům obsluhovat stejná vozidla jako v případě skupiny D, ale navíc s připojeným přívěsem.

24. Jakou nejvyšší skupinu řídičského oprávnění vlastníte?

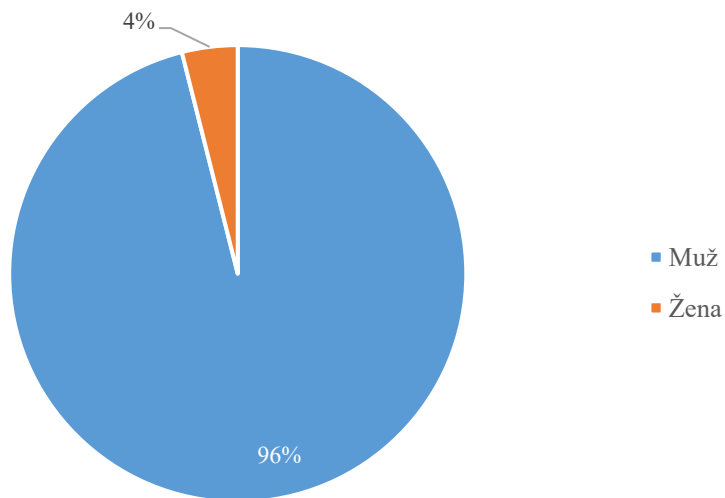


Obrázek 24 Četnost požadovaného řídičského oprávnění

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je možné vidět na obrázku 25, výzkumu se z celkového počtu 610 respondentů zúčastnilo 586 mužů, což odpovídá 96 % a 24 žen, tj. 4 %. Zvolenou profesi tedy vykonávají především muži a ženy zde mají pouze malé zastoupení.

### 25. Jaké je Vaše pohlaví?

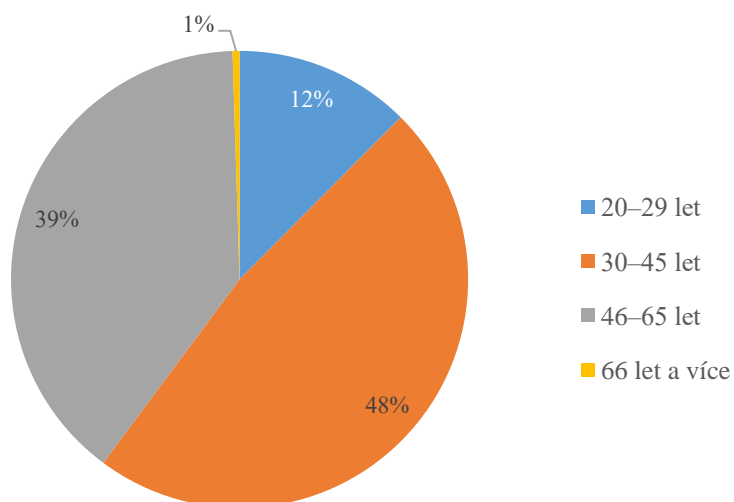


Obrázek 25 Pohlaví

Zdroj: vlastní zpracování

Předposlední otázka č. 26 respondenty rozřadila do skupin podle věkového rozmezí (viz obrázek 26). Z výsledku je patrné, že nejpočetněji zastoupená skupina je tvořena řidiči ve věku 30–45 let (48 %) a 46–65 let (39 %). Respondentů ve věku 20–29 let bylo 12,3 %. Nejvyšší věkovou skupinu 66 let a více tvořilo pouze 1 % řidičů. Z výsledku je patrné, že by bylo vhodné posílit věkovou skupinu 20–29 let, kterou zastupuje pouze 75 řidičů z 610, aby v průběhu následujících let nedošlo k ještě většímu nedostatku řidičů na trhu práce.

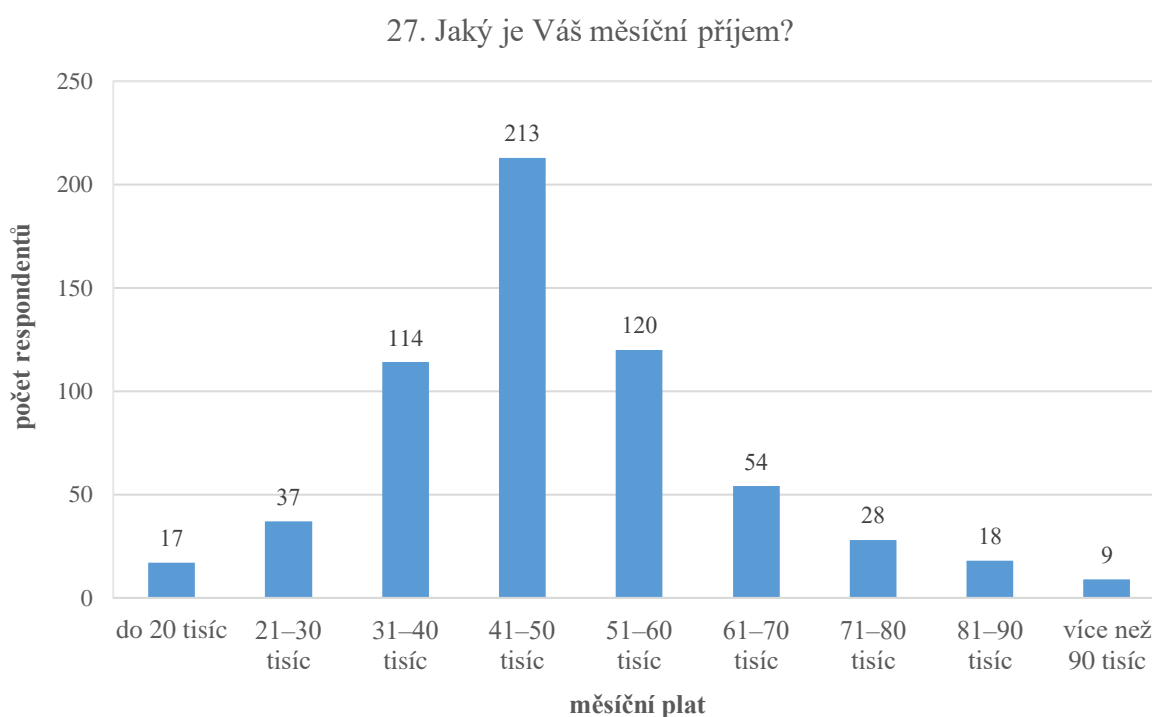
### 26. Jaký je Váš věk?



Obrázek 26 Věk

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka č. 27 byla zaměřena na výši měsíčního příjmu. Na obrázku 27 lze vidět, že respondenti měli na výběr z devíti intervalů. Do 20 tisíc korun si vydělá 3 % tj. 17 respondentů. 21–30 tisíc měsíčně dostává 6 % tj. 37 respondentů. První větší skupinou je skupina respondentů vydělávajících měsíčně 31–40 tisíc, je tvořena 19 %, tj. 114 respondenty. Vůbec nejpočetnější skupina s měsíčním příjmem v intervalu 41–50 tisíc náleží 35 % tj. 213 respondentů z 610. 20 % dotázaných dosahuje měsíčního příjmu v rozmezí 51–60 tisíc měsíčně, konkrétně je jedná o 120 respondentů. 61–70 tisíc vydělává měsíčně 9 % (54 respondentů), 71–80 tisíc 4 %, tj. 28 respondentů a 81–90 tisíc měsíčně náleží 3 %, tj. 18 řidičům. Více než 90 tisíc vydělává 9 řidičů (1 %).



Obrázek 27 Měsíční příjem

Zdroj: vlastní zpracování

## 7.2 Shrnutí dotazníkového šetření

Kapitola je věnována shrnutím nejpodstatnějších výsledků získaných na základě dotazníkového šetření. Z výsledků lze konstatovat, že práci profesionálního řidiče vykonávají z 96 % muži a že ženy zde mají jen malé zastoupení. Výsledek není překvapující, práci řidiče z povolání již v minulosti vykonávali spíše muži. Důvodem může být složité skloubení profese řidiče a rodinného života, na druhou stranu může být pro ženy motivující nadstandardní platové ohodnocení.

Věkové složení respondentů z největší části zaujímají řidiči ve věku 30–45 let a druhou nejpočetněji zastoupenou skupinou byli respondenti ve věku 46–65 let, tyto dvě věkové skupiny spolu dohromady zastupuje 87 % dotázaných. Z výsledků je patrné, že by bylo vhodné cílit svou pozornost na mladší věkovou generaci a vhodně ji oslovovat a motivovat k vykonávání profese řidiče.

Měsíční plat profesionálního řidiče je z největší míry ovlivněn typem přepravy, kterou jezdí a také společností, u které je zaměstnán. Z podrobnější analýzy přijatých dat byla nalezena shoda, že výši měsíčních příjmů zpravidla dosahují řidiči mezinárodní kamionové dopravy. Nejpočetněji zastoupenou mzdovou skupinou byli respondenti, kteří si měsíčně vydělají 41–50 tisíc, následovala skupina 61–70 tisíc korun a v těsné blízkosti taktéž skupina 31–40 tisíc korun. Našli se i respondenti, kteří si měsíčně vydělají více než 70 tisíc korun.

I přes skutečnost, že měsíční platy jsou spíše nadprůměrné, 94 % tj. 571 respondentů je názoru, že práce řidiče z povolání není dostatečně finančně ohodnocena. Na základě podrobnější analýzy došlých výsledků bylo zjištěno, že tento názor zastávají jak řidiči MKD, tak VKD. Tento názor mohou respondenti zastávat i proto, že jsou přesvědčeni o fyzicky (a o to víc psychicky) náročné práci řidiče.

Podstatným tématem v oblasti nábory profesionálních řidičů je požadované řidičské oprávnění, které někteří zájemci před nástupem do zaměstnání nevlastní. Z výsledků šetření vyplynulo, že více než polovina (55 %) respondentů požadované řidičské oprávnění před nástupem do společnosti vlastnilo. Z podrobnější analýzy došlých výsledků byla nalezena shoda, že řidičské oprávnění většinou vlastnili řidiči ve věku 40–60 let. Podstatným tématem zůstává i nadále fakt, že 45 % zbylých respondentů zastupují řidiči, kteří si oprávnění museli rozšířit na vlastní náklady, nebo jim byl poskytnut částečný příspěvek či oprávnění kompletně zaplatila společnost. Omezujícím faktorem k výběru tohoto zaměstnání mohou být počáteční vysoké náklady k získání potřebného řidičského oprávnění a profesní způsobilosti.

Volba vhodného komunikačního kanálu je podstatným bodem k oslovování a získávání nových zaměstnanců. Z průzkumu bylo zjištěno, že řidiči nákladních automobilů nejvíce preferují osobní komunikaci, formou např. veletrhů, veřejných akcí apod. Velkou oblibu si u respondentů získaly inzeráty v rádiu. Nadprůměrných výsledků dosáhly webové stránky společnosti, na kterých potenciální uchazeči hledají volné pracovní pozice a inzeráty na sociálních sítích. Inzeráty na webových portálech (Jobs.cz, Prace.cz atd.) a v tisku si u řidičů

vedly spíše průměrně. Z výsledků lze jednoznačně usoudit, že není vhodné vynakládat finanční prostředky do reklam v televizi, na billboardech či do zasílání pracovních nabídek e-mailem.

Pro řidiče z povolání je nejvíce komfortní osobní jednání o budoucí pracovní pozici. Telefonickou domluvu, e-mail či sociální sítě by pro jednání o pracovní pozici volilo jen malé procento z nich (8 %).

Obecně lze z výsledků konstatovat, že více než polovina respondentů nebyla příliš loajální ke svému předchozímu zaměstnavateli a pracovala u něj v rozmezí 1–5 let. Je možné soudit, že zkoumaná cílová skupina mění své zaměstnání poměrně často. Výjimky ale potvrzují pravidlo a mezi respondenty se našli i tací, kteří pracovali u zaměstnavatele i více než 21 let. Délka setrvání je pravděpodobně nejvíce ovlivněna spokojeností zaměstnance v dané společnosti.

V návaznosti na předchozí odstavec je vhodné se zaměřit na nejčastější důvody odchodů řidičů k jinému zaměstnavateli nebo úplné ukončení provozování dané profese. Jako nejčastější důvod respondenti uváděli nespokojenost s finančním ohodnocením, stresovou zátěž, nepříznivé vztahy na pracovišti a dlouhé odloučení od rodiny. Variantu „Jiné“ vybralo 48 respondentů a mezi nejčastější odpovědi lze zařadit např. zdravotní důvody, vyhoření, nevhodné chování zaměstnavatele, nátlak na nedodržování předpisů ze strany zaměstnavatele o povinných odpočincích, přechod za prací, ve které je umožněna práce ve dvouosádce, pozdní vyplácení mzdy či dluhy na mzdě. Opakujícím se důvodem byl také nevyhovující vozový park či špatný technický stav vozidla.

Podstatnou otázkou je, jak docílit toho, aby řidiči neměli důvod od firmy odcházet. Lze předpokládat, že do jisté míry na to mohou odpovědět výsledky týkající se benefitů, které by řidiči od zaměstnavatele uvítali. Největší obliba náleží benefitu 13. plat (35 %) a dovolená navíc (24 %), kde pro 13. plat hlasovalo celkem 428 řidičů a 294 hlasovalo pro dovolenou navíc. Mezi další favorizovaný benefit je možné zařadit penzijní připojištění, které by ocenilo 17 % respondentů. 33 respondentů přispělo do otázky vlastní odpovědí a mezi nejčastější odpovědi lze zahrnout například příspěvek na dopravu neboli proplacení pohonných hmot vynaložených na cestu do zaměstnání, pracovní obuv a oblečení, přístup na sociální zařízení, neomezená data v rámci EU či vlastní automobil.

### 7.3 Pozorování

Výsledky z kvantitativního šetření uskutečněného formou dotazníků, a kvalitativního šetření provedeného na základě rozhovorů s personálním ředitelem, personalistkou a řidičem kamionu, bylo doplněno o osobní pozorování. Účelem pozorování bylo bližší seznámení a vcítění se autora do řešené problematiky a pochopení co s sebou profese řidiče z povolání přináší a co naopak bere. V případě, že chce prodejce prodat co nejvíce knih a nabídnout ve svém knihkupectví knihy, které se budou prodávat, musí pochopit, co osoba, která čte každý den kdekoli a nosí knihu stále při sobě, potřebuje. Taktéž je to i u cílové skupiny diplomové práce neboli u profesionálních řidičů kamionu. Pokud budou dostatečně pochopeny preference, potřeby a přání řidičů, jedině tak bude podnik schopen dosáhnout kvalitní nabídky, která uchazeče o danou profesi pomůže získat a následně i udržet.

Pozorování probíhalo v terénu v březnu roku 2023, konkrétně se jednalo o jeden den v týdnů, kdy autor vyjel jako spolujezdec s profesionálním řidičem VKD. Autor během cesty pozoroval chování profesionálního řidiče a pokládal dodatečné otázky, kterými doplnil mezery v dotazníkovém šetření a polostrukturovaných rozhovorech. Rozhovor probíhal v prostředí, které je pozorovanému vlastní a velmi ochotně a upřímně odpovídal na otázky výzkumníka. Otestovat život zkoumané cílové skupiny na vlastní kůži je vhodný způsob, jak porozumět pocítům, problémům a pochopit celkovou situaci řidičů kamionu.

Respondent už v 9 letech věděl, že ho auta zajímají a chodil se jako malý kluk koukat na velkou zemědělskou techniku, která pracovala na loukách nedaleko jeho bydliště. Velká auta ho jednoduše fascinovala a už od té doby tušil, jakým směrem se bude v budoucnu ubírat. V minulosti si mohl respondent udělat řidičské oprávnění skupiny C+E za cca 300 korun českých, a nyní považuje zejména vysoké počáteční investice za velkou překážku u mladých uchazečů, kteří by o povolání zájem měli, ale nemají na potřebné řidičské oprávnění finance. Společnost, kde nyní jezdí, má i řidiče na sólo vozidla do 3,5 tun, kterým je po zapracování a osvědčení nabídnuto rozšíření stávajícího oprávnění na skupinu C+E, na které do jisté výše přispívá.

Respondent v průběhu pozorování uvedl, že image společnosti je pro něj do jisté míry důležitá a zajímá ho, jak na společnost nahlíží veřejnost, ale mnohem více následně kouká na interní prostředí, jak se podnik chová ke svým zaměstnancům a jak je dokáže ocenit. Jako další problém vidí i paušální platy, které některé společnosti dodnes mají, a nehodnotí zaměstnance

dle jejich skutečně odvedené práce. Při pozorování byla potvrzena i důležitá úloha dispečera. Pracovník dispečinku ovlivňuje práci a i výdělek, protože řidičům přiděluje práci.

Během pozorování bylo zjištěno, že řidiči jsou během cesty vystaveni několika nepříjemným situacím, jednou ze situací jsou určitě kolony a čekání na nakládky či vykládky. Nepříjemné je určitě i to, že profesionální řidiči musí sociální zařízení vyhledávat po cestě, a na delších trasách více dní mimo domov je i otázka hygieny zásadním tématem.

V případě, že jedou dva řidiči v jednom kamionu (dvouosádka) jede kamion 22 hodin a v případě jednoho řidiče je v provozu maximálně 15 hodin. Dvouosádky považuje za velmi žádané a setkává se s touto preferencí u spolupracovníků či ostatních řidičů čím dál častěji.

Bylo zjištěno, že řidič nemá rád, když je jeho auto během volna, dovolené propůjčeno jinému řidiči, a tudíž s ním jezdí někdo jiný. Pro každého řidiče je prostředí v kamionu jinak důležité, ale v případě, že v kabině řidič tráví více času než doma, je nutné se tam cítit dobře. Pro respondenta je obzvlášť nepříjemné přijít do špinavého auta, které po výkonu nedostalo patřičnou péči a nebylo před předáním vyčištěno, proto do budoucna bude určitě požadovat vlastní auto, se kterým bude jezdit výhradně on a nebude se půjčovat dalším zaměstnancům, ačkoli i chápe pohled zaměstnavatele. Ekonomicky je výhodnější, když auto jezdí pořád a nemá zbytečné prostoje. U společnosti, ve které nyní jezdí, je spokojený a neplánuje změnu.

Stěžejní součástí pozorování bylo zjistit respondentův názor na komunikační kanály, které na něj nejvíce působí. Bez dlouhého rozmýšlení uvedl, že nejvíce využívá rádio, konkrétně stanici Radiožurnál, a to z důvodu, že tam dostane aktuální informace o kolonách, dopravní situaci, základní přehled o politice, sportu apod. Důležité je i to, že rádiová stanice Radiožurnál vysílá v adekvátní časy a ví o všem včas a nevysílají informace zpětně. Jako další komunikační kanál uvedl i webové stránky společnosti, na které se kouká jako první v případě, že se o společnosti dozví a chce se více informovat o pracovních možnostech. Zajímavou myšlenkou respondenta bylo i to, že prestižní společnost nemusí být příliš inzerována na internetu. Pokud by měl uvést sociální síť, kterou hojně využívá, byl by to jednoznačně Facebook. Řidič uvedl, že ze svých zkušeností dá nejvíce na doporučení od známého a tento způsob reklamy vidí značně i mezi svými kolegy, kteří na příznivé pracovní nabídky upozorňují mezi sebou.

Pozorování bylo ukončeno rozhovorem o benefitech. Tázaný řidič by ve společnosti, u které v současné době pracuje, nejvíce ocenil příspěvek na penzijní připojištění, dovolenou navíc a různé relaxační pobyty. Pozitivní emoce u řidiče vyvolala otázka na náborový příspěvek, se kterým se v praxi za 30 let prozatím nesetkal. Naopak za benefit nepovažuje příspěvek na



dopravu, protože je názoru, že by to v dnešní době měl být standard spravedlivě nastavený dle dojezdové vzdálenosti jednotlivých zaměstnanců.

Závěrem se autor respondenta zeptal, co by poradil zaměstnancům personálního oddělení k získání dostatku zájemců o nabízené povolání profesionálního řidiče. Řidič odpověděl, že rozhodně by to v současné době mělo být zaplacení řidičského oprávnění a profesního průkazu v případě, že jim uchazeč při nástupu nedisponuje. Tento benefit by měl být ošetřen podmínkou setrvání u dané společnosti po několik let. Dále uvedl alespoň 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění, možnost vlastního vozidla, práce od pondělí do pátku a ideálně víkendy volné. Příjemná je i jistá flexibilita a možnost domluvy. Osobně by velice ocenil i pracovní oblečení a obuv.

Subjektivně může autor konstatovat, že během týdenního pozorování pro něj bylo velmi náročné zvyknout si na život profesionálního řidiče. Je samozřejmě jasné, že každá profese s sebou nese jistá pozitiva i negativa, týden je rovněž krátká doba na adaptaci. Nelze opomenout, že řidič stráví ve svém kamionu více času než doma, proto se tam musí cítit „jako doma“. Za důležité považují kvalitní vozový park, který řidiči nabídne pohodlnost a technickou nezávadnost. Vozový park je velmi důležitý a přesvědčil k nástupu do společnosti 12 % dotázaných respondentů v dotazníkovém šetření. Během cesty řidič komunikuje a je operativně řízen dispečerem. Dispečer je alfa a omega v získání a udržení zaměstnanců, je důležité, aby byl dispečer k dispozici, byl nápomocný a dokázal operativně řešit problémy, které mohou v logistickém procesu nastat. Několik respondentů v otevřených otázkách uvedlo, že přístup dispečera a jeho ochota je rozhodující při dalším setrvání ve společnosti, taktéž byly neshody s dispečerem několikrát uvedeny jako důvod odchodu ze zaměstnání.

## **8 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE ZÍSKÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ**

Kapitola 8 je věnována návrhu marketingové strategie získávání nových zaměstnanců. Základem dobrého jména značky je kvalitně zpracovaný branding a následně marketing. Tyto pojmy jsou dost často zaměňované, ačkoli se od sebe podstatně odlišují.

Branding se týká procesu propagace společnosti XY, která má konkrétní identitu, hodnoty a vnímání u cílové skupiny. Úkolem brandingů je vytvořit ve vědomí klientů silnou a pozitivní představu o společnosti XY, která by měla směřovat k udržení pozornosti, stabilizaci zaměstnanců, zvýšení povědomí a loajality. Na druhé straně marketing se týká procesu propagace. Cílem marketingové strategie pro společnost XY je zvýšení poptávky po pracovních místech s využitím různých kanálů a nástrojů, jako mohou být reklamy, PR, sociální média, PPC aj.

Diplomová práce se primárně orientuje na získávání nových tuzemských zaměstnanců, navrhuje nástroje a komunikační kanály, které by mohly být užitečné při náboru pracovníků. Stejně tak bere ohled na to, že využívat pouze reklamy v dnešní době již nelze a je nutné stejné úsilí a energii věnovat budování značky zaměstnavatele, aby společnost XY vyvolala v zájemcích pozitivní emoce a měli o ní povědomí. Okrajově je v práci řešena i stabilizace získaných zaměstnanců, která na získání navazuje.

### **8.1 Inzerce v rádiu**

Na základě získaných dat z dotazníkového šetření je pravděpodobné, že by správným směrem mohlo být využití inzerce v rádiu. Inzerce prostřednictvím rádiových spotů může být pro společnost XY účinným nástrojem k náboru nových pracovníků, vzhledem ke skutečnosti, že profesionální řidiči poslouchají rádio převážně celý pracovní výkon. Pomocí reklamních spotů inzerovaných v rádiu je možné oslovit velké množství posluchačů a zvýšit všeobecné povědomí o společnosti a pracovních příležitostech, které na trhu práce nabízí. Z celoplošných rozhlasových stanic doporučuji zvážit spolupráci se stanicí Radiožurnál.

Výhodou inzerce v rádiu je relativně nízká finanční náročnost, snadná příprava a lze ji časovat dle konkrétních potřeb zaměstnavatele. Inzeráty v rádiu doporučuji společnosti XY kombinovat s dalšími nástroji vhodnými k náboru zaměstnanců např. inzeráty v tisku, online inzerce prostřednictvím sociálních sítí nebo osobní oslovování potenciálních uchazečů na veletrzích a dalších veřejných akcích.

## Odhadovaný rozpočet rádiové reklamy

Kapitola je věnována sestavení odhadovaného rozpočtu rádiové reklamy pro společnost XY. Je obecně známo, že rádio je nejvíce poslouchané v dopoledních hodinách a s příchodem večera se jeho poslechovost snižuje. Pro sestavení odhadovaného rozpočtu byla vybrána zpravodajská stanice Radiožurnál. Český rozhlas je považován za stanici, které důvěřuje největší procento posluchačů.

Společnost XY se může rozhodnout jít i cestou reklamního spotu vloženého do rádiového vysílání před časomíru, zelenou vlnu, počasí nebo speciální projekty. V tomto případě je cena ovlivněna konkrétním časem, ve kterém bude spot přehrán a před jakou událost vložen. Obecně nejvyšší ceny dosahují reklamní spoty vysílané v časovém rozmezí od 7 do 13 hodin. Méně cenově nákladné jsou spoty vysílané v brzkých ranních hodinách mezi 5 a půl 7 ráno. Zlatou střední cestou bude pravděpodobně spot vysílaný mezi 16–18 hodinou odpoledne.

Společnost XY si může zakoupit minutu denně, minutu a půl, nebo tři minuty. Jak se s tímto časem rozhodne podnik naložit je na jeho vlastním uvážení. Nejvýhodnější by pro společnost XY bylo vysílat 3x denně po 20 s. V případě vysílání dvou spotů denně by bylo ideální natočit spot dlouhý 30 s a vysílat 2x denně po 30 s. Tabulka 1 zobrazuje počet minut odvysílaných v jednotlivé pracovní dny jednoho týdne. Pro sestavení odhadovaného cenového rozpočtu bylo zvoleno zakoupení jedné minuty denně.

*Tabulka 1 Počet vysílání v jednotlivých dnech týdne*

ČAS VYSÍLÁNÍ	PO	ÚT	ST	ČT	PÁ	SO	NE	CELKEM SPOTŮ
5.14–6.29	1	1	1	1	1	-	-	5
6.44–7.14	1	1	1	1	1	-	-	5
7.29–11.59	1	1	1	1	1	-	-	5
12.59–15.29	1	1	1	1	1	-	-	5
15.59–16.59	1	1	1	1	1	-	-	5
17.59–19.59	1	1	1	1	1	-	-	5

*Zdroj: vlastní zpracování dle [31]*

Tabulka 2 zobrazuje, jak se ceny za týdenní reklamu diferencují dle konkrétního vybraného vysílacího času. Ceny uvedené v tabulce 2 nejsou konečné, protože Radiožurnál poskytuje svým klientům veliké slevy. Pro vytvoření vzorového rozpočtového týdne bude zvolen vyhledávaný a spolehlivý bod ve vysílání před zprávami.

*Tabulka 2 Kalkulace jednotlivých vysílacích časů za týden*

ČAS VYSÍLÁNÍ	CENOVÉ PÁSMO	POČET SPOTŮ	CENA CELKEM
5.14–6.29	3 000 Kč	5	15 000 Kč
6.44–7.14	7 000 Kč	5	35 000 Kč
7.29–11.59	9 500 Kč	5	47 500 Kč
12.59–15.29	7 000 Kč	5	35 000 Kč
15.59–16.59	5 500 Kč	5	27 500 Kč
17.59–19.59	3 000 Kč	5	15 000 Kč

*Zdroj: vlastní zpracování dle [31]*

## 8.2 Využívání sociálních sítí

Důležitou součástí personálního marketingu je také efektivní využívání sociálních sítí. Následující kapitola je věnována tipům a doporučením, jak využívat sociální sítě a podpořit tak nábor i stabilizaci talentovaných pracovníků.

### Facebook

Na základě dotazníkového šetření bylo potvrzeno, že většina řidičů kamionů využívá Facebook pro komunikaci s rodinou a přáteli, sdílení fotografií, zdroj informací a také pro hledávání pracovních příležitostí. Vzhledem k tomu, že Facebook umožňuje vytvářet cílené reklamní kampaně, může být účinným nástrojem pro oslovování potenciálních uchazečů o práci řidiče kamionu. Na Facebooku může společnost XY mířit reklamou na určitou cílovou skupinu, kterou mohou být řidiči kamionu, uchazeči o zaměstnání atd. Pokud jsou reklamy správně zacílené, je možné oslovit i řidiče kamionu, kteří by nikde jinde nebyli schopni na pracovní nabídky společnosti XY narazit.

Facebook svým uživatelům dává možnost využít vizuální obsah, jako jsou obrázky a videa, které mohou být v mnoha případech účinnější než prostý textový inzerát. Možný způsob

vytvoření poutavé reklamy pro společnost XY je možné vidět na obrázku 28. I přesto je nutné si uvědomit, že účinnost reklamy na Facebooku může být ovlivněna několika faktory, jako je např. konkurence na trhu práce, cílení reklam, kvalita, načasování apod.

XY LOGISTICS  
PRÁVĚ HLEDÁ

**ŘIDIČ/KA  
VNITROSTÁTNI  
KAMIONOVÉ  
DOPRAVY**

💰 50-55 000Kč  
🗓️ volné víkendy  
🚚 Mercedes Benz  
📄 náborový příspěvek

**NAPIŠTE E-MAIL**  
📧 info@spolecnostxy.com

📞 NEBO ZAVOLEJTE  
+420 722 1XX 9XX

Obrázek 28 Návrh reklamy či příspěvku na Facebook

Zdroj: vlastní zpracování

Nastavení reklamy na Facebooku zahrnuje několik kroků. Pokud uživatel nevlastní reklamní účet, je nutné si jej před vytvářením reklamy založit. Po založení účtu následuje zvolení cílové skupiny. Pro podnik XY by mohla být cílová skupina následující:

- lokalita – celá Česká republika,
- věk – 18 až 50+ let,
- pohlavní – všechna pohlaví,
- zájmy – automobily, kamion, auta, nákladní automobily, řízení, cestování, práce.

Dalším krokem je výběr preferované reklamy. Facebook nabízí několik různých formátů reklam, včetně fotografií, videí a prezentací. Lze předpokládat, že nejvhodnějším formátem pro reklamu společnosti XY bude rotující formát viz obrázek 29, který umožňuje zobrazení více snímků v jednom reklamním příspěvku. Nastavení reklamy pokračuje navrhnutím obsahu reklamy (texty, popisky, fotografie) a nastavením rozpočtu. Finálním krokem je kontrola a spuštění. Důležité je sledovat, jak reklama funguje, a přizpůsobovat ji podle potřeby, aby přinesla společnosti, co nejpríznivější výsledky.



Obrázek 29 Návrh rotující reklamy na Facebook

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 zobrazuje odhadované měsíční náklady související s reklamou na sociálních sítích. Kalkulace je pouze orientační, společnost XY se může sama rozhodnout, kolik finančních prostředků bude chtít do reklamy na sítích investovat.

Tabulka 3 Kalkulace reklamy na sociálních sítích

POLOŽKA	ODHAD FINANČNÍCH NÁKLADŮ
REKLAMA NA FACEBOOKU	5 000 Kč/měsíc
<b>CELKEM</b>	<b>5 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

## Instagram

Facebook není jediná sociální síť, která by stála za vyzkoušení, další volbou by mohl být Instagram a TikTok, které by naopak mohly efektivněji cílit na mladší generaci, jejíž oslovení je pro společnost XY v současné době velkou výzvou.

Společnost XY na Instagramu působí, podstatnou otázkou je, zda tam přidává kvalitní a poutavý obsah. Po analýze instagramového profilu společnosti bylo zjištěno, že pravidelnost

příspěvků není vysoká, přestože Instagram může být účinným nástrojem pro nábor nových zaměstnanců, prezentaci podnikové kultury, hodnoty a přilákání talentovaných a kvalifikovaných zájemců o pracovní pozice.

Po vzhledové stránce společnost sice usiluje o používání barev značky, ale nemá to jasně daný koncept a řád. Možná si někdo řekne, že toto jsou maličkosti, ale právě tyto maličkosti oddělují úspěšné profily od těch s nenaplněným potenciálem.

Vzhled profilu na Instagramu je velmi důležitý, protože zanechává první dojem. Základem je oku lichotící firemní profil, na kterém bude zaměstnanec k tomu pověřený pravidelně zveřejňovat příspěvky v podobě fotek či videí, Stories, Reels apod. Tyto koncepty se mohou týkat pracovních nabídek, aktuálních informací, pracovního prostředí, zaměstnanců podniku, společenských událostí atd. Podstatné je zvolit si styl, který bude značku reprezentovat, může se jednat o výběr palety barev nebo preset, který bude využíván pro úpravu fotografií. Dodržování zvoleného stylu bude tvořit celistvou estetiku firemního profilu. Profil společnosti by měl působit přitažlivě a zároveň informativně, aby přilákal a udržel pozornost sledujících. Doporučený vzhled Instagramu, návrhy příspěvků, Stories atd. je možné shlédnout v Příloze B. Pro představu doporučený návrh výběrů je možné vidět na obrázku 30.

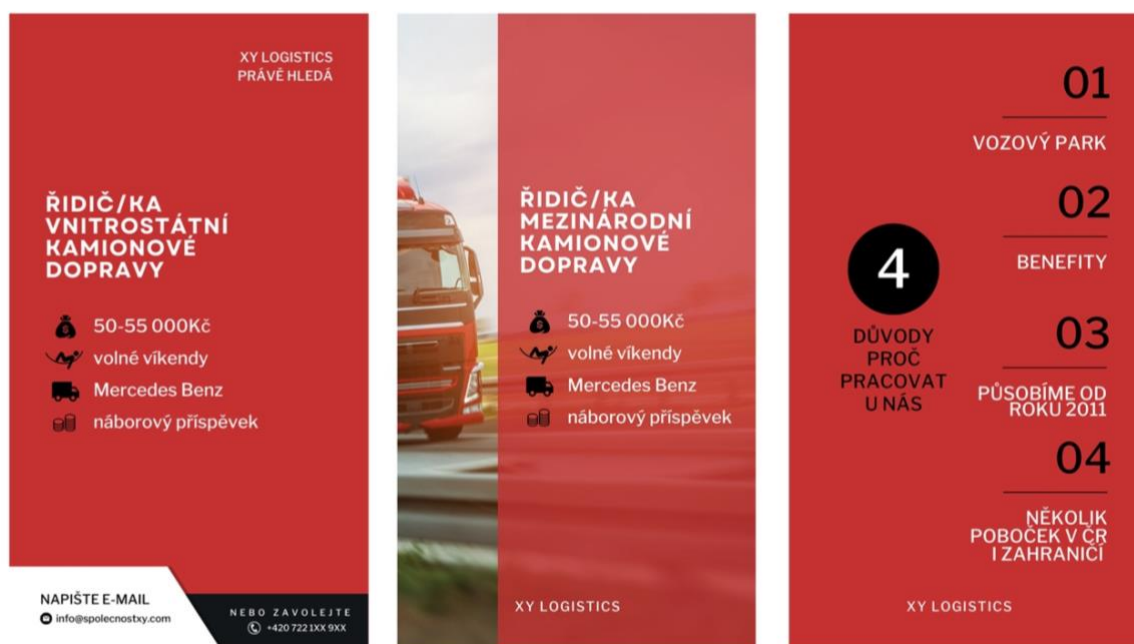


*Obrázek 30 Návrh vzhledu výběrů na Instagramu (Highlights)*

*Zdroj: vlastní zpracování*

Například Facebook a Instagram Stories mohou být užitečným způsobem, jak rychle přilákat pozornost návštěvníků a předat jim důležitou informaci či zajímavou pracovní nabídku. V současné době je běžnou praxí, že uživatelé pravděpodobněji uvidí Stories než příspěvek vložený na zdi, který se snadněji ztratí ve velkém množství jiných příspěvků od ostatních uživatelů zmíněných platforem.

Na základě analýzy sociálních sítí společnosti XY bylo zjištěno, že Stories příliš nevyužívají, proto doporučuji vyzkoušet komunikaci s publikem právě tímto způsobem. Pro představu, jak se této funkce chopit, bylo vytvořeno několik návrhů Stories, které je možné vidět na obrázku 31, nebo další v Příloze B.



Obrázek 31 Grafický návrh Stories

Zdroj: vlastní zpracování

Využívání relevantních hashtagů může firmě pomoci získat větší viditelnost u sdíleného obsahu. Společnosti XY doporučuji používat hashtagy typu #řidickamionu, #nabirame, #zamestnani, #nabidkaprace, #pracovniinzerat, #inzerat atd. Nově velmi rozšířeným a účinným trendem je zveřejňování recenzí a fotografií zaměstnanců, kteří ve firmě pracují, protože pomáhá vytvářet důvěru u potenciálních uchazečů a ukazuje, jak jsou zaměstnanci spokojeni.

Je nutné nezapomínat, že stejně jako na Facebooku i zde je potřeba monitorovat úspěšnost kampaní, aby se analyzovalo, co funguje a co naopak ne.

## TikTok

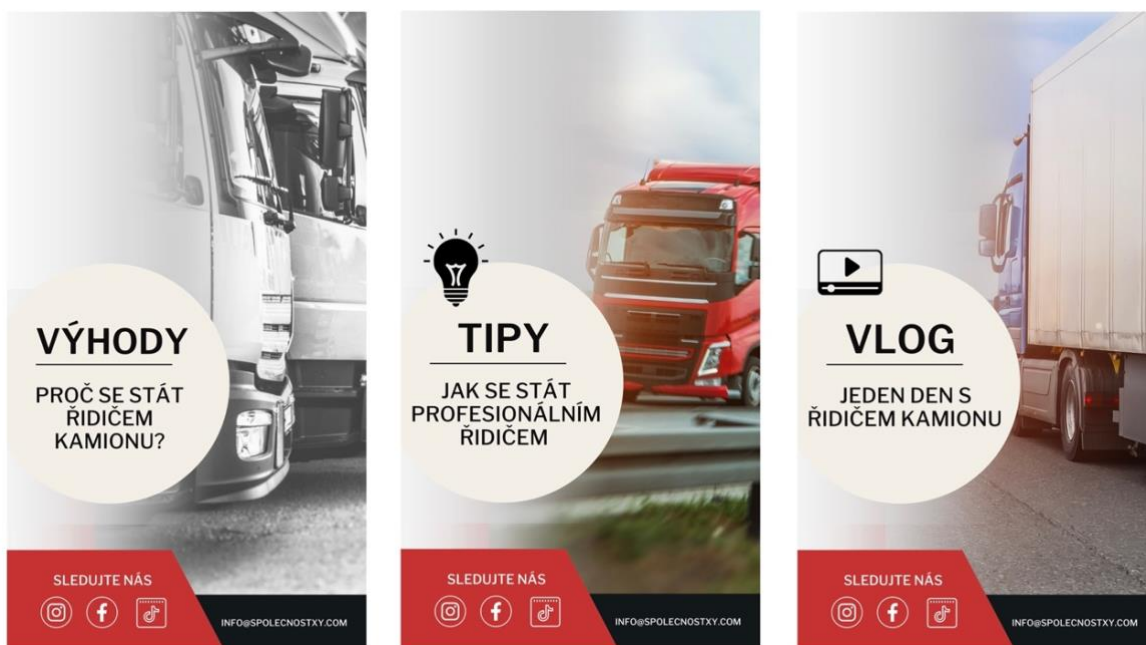
TikTok společnost založený zatím nemá, ale je možné tuto platformu vyzkoušet. Na TikToku lze běžně narazit na řidiče kamionu, který během povinné pauzy vysílá živě a seznamuje komunitu se svým zaměstnáním. Do chatu sledující pokládají různé otázky a řidič na otázky obratem odpovídá. Je až překvapivé, kolik uživatelů živé vysílání sleduje a zajímá se o podrobnosti, které s sebou profese řidiče z povolání přináší. Je možné tvrdit, že na TikToku lze nalézt mnoho zajímavých a inspirativních videí spojených s povoláním řidiče kamionu. Videá mohou být jak pro ostatní profesionální řidiče, tak pro veřejnost zábavná, inspirativní a není vyloučeno, že pomohou k získání nových uchazečů.



V případě, že by se společnost rozhodla vyzkoušet tuto platformu, základem je tvořit krátká a poutavá videa. Může se jednat například o tento typ videí:

- ukazující, jak si řidič kamionu poradí s neobvyklými situacemi na silnicích (úzké silnice, mosty s nízkou výškou apod.);
- informující, jak se stát profesionálním řidičem (řidičské oprávnění a další průkazy, které je nutné si opatřit);
- sdílející okamžiky, kdy řidič kamionu využívá svůj čas na cestách, např. procházkou po městě, návštěvou památek, posloucháním hudby, rádia, přípravou jídla atd.;
- zaznamenávající komunikaci s ostatními řidiči např. pomocí světel a gest;
- připomínající, jaké zajímavé země a místa řidič zásluhou povolání navštíví aj.

Důležité je videa sdílet pravidelně a předávat kvalitní obsah s využitím hashtagů, které s videem souvisí. Možný náhled videí na TikTok a zajímavá témata, je možné vidět na obrázku 32.



Obrázek 32 Zpracování titulních stran videí pro TikTok

Zdroj: vlastní zpracování

### Soutěže a ankety na sociálních sítích

Soutěže na sociálních sítích jsou oblíbenou formou propagace, která dává možnost zvýšení interakcí se současnými sledujícími a rovněž získat sledující nové. Cílem soutěží je motivovat jedince k angažovanosti do interakce s přidaným obsahem, což může zvýšit zájem o společnost XY a zlepšit celkové povědomí o značce.

Soutěže mohou mít různé formy, například se může jednat o soutěž o nejlepší fotografii, nejvíce sdílení, ale v dnešní době je nejvíce rozšířený formát soutěže, ve kterém postačuje kliknutím přidat sledování konkrétnímu profilu, dát to se mi líbí na soutěžní příspěvek a označit 1–2 osoby do komentáře. Účastníci soutěže mohou být podněcováni různými cenami, jako třeba vstupenkami do kina, slevovými kupony, zájezdem, výrobky zdarma či malou finanční odměnou.

Pravidla pro účastníky soutěže na Facebooku i Instagramu doporučuji společnosti nastavit následujícím způsobem:

- sledovat profil společnosti XY na Facebooku i Instagramu;
- dát to se mi líbí na příspěvek (obrázek 33);
- označit 2 osoby, kterým by se soutěž mohla také líbit.

Příspěvek o soutěži je nutné stylizovat do konceptu společnosti XY, tj. opět využívat jednotný styl barev, písma, aby obsah působil profesionálně. Na obrázku 33 lze vidět možný náhled soutěže na Instagramu či Facebooku. Pro společnost XY bylo připraveno několik grafických návrhů soutěže, které je možné vidět v Příloze B.



Obrázek 33 Návrh soutěže

Zdroj: vlastní zpracování

Ankety na Instagramu jsou podobně jako soutěže vynikajícím způsobem, jak zapojit sledující do pravidelné interakce, získat zpětnou vazbu a vylepšit marketingový obsah. Návrhy a nápady, jak prostřednictvím anket budovat interakci s publikem, lze nalézt v Příloze B.

Na sociálních sítích je možné najít několik komunikačních kanálů, ale velmi důležité je sledovat statistiky a průběžně analyzovat výsledky příspěvků, aby podnik zjistil, co funguje a co naopak ne. Je vhodné orientovat se na počet zhlédnutí příspěvků a reklam na konkrétním kanálu, počet interakcí s reklamou nebo příspěvkem (to se mi líbí, komentáře, reakce, sdílení atd.) Užitečné může být i měření konverzí neboli počet uživatelů, kteří se zásluhou reklamy či příspěvku na sociální síti přesměrovali na webovou stránku společnosti XY, kde vyplnili kontaktní formulář. Po analýze je následně možné poupravit personální strategii, aby dosahovala co nejlepších výsledků.

### **8.3 Osobní komunikace**

Na základě uskutečnění polostrukturovaného rozhovoru s provozním ředitelem je pravděpodobné, že společnost XY, a. s. není mezi veřejností zatím příliš známá. Taktéž dotazníkové šetření ukázalo, že pro velké procento dotázaných je osobní komunikace preferována před ostatními typy komunikace. Budování image má pro společnost několik výhod a jednou z výhod je i přilákání nových zájemců o zaměstnání na pozici řidiče. Společnosti doporučuji zvážit uspořádání například Dne otevřených dveří, Firemního dne, Eventů apod.

#### **Den otevřených dveří**

Den otevřených dveří je jedním z vhodných způsobů, který umožňuje potenciálním uchazečům o zaměstnání porozumět fungování firmy a získat praktické zkušenosti z oblasti, ve které se podnik specializuje. Uchazeči o povolání profesionálního řidiče tímto mohou získat možnost osobní prohlídky vozového parku a seznámení s technikou, kterou vozidla společnosti XY disponují. Den otevřených dveří zároveň může společnosti XY pomoci s budováním povědomí o společnosti a dobrých vztahů s širokou veřejností.

Společnosti XY doporučuji zvážit konání této akce, která může výrazně pomoci s budováním dobrého jména podniku a utužování vztahů s veřejností i obchodními partnery. Příchozí návštěvníci si na konané akci mohou sami vyzkoušet řídit nákladní automobil pod dohledem instruktora. Nejednoho současného řidiče právě tato osobní zkušenost přesvědčila stát se profesionálním řidičem. Jako další zajímavý program, který by se na akci mohl konat, by byla projížďka a výstava veteránů, prohlídka vozového parku Mercedes-Benz, exkurze – např. servis a mytí nákladních aut, animační program, živá hudba, soutěže a zábavné atrakce pro děti (skákací hrad, skluzavka).

Předpokládá se, že by se akce mohlo zúčastnit 500–1000 návštěvníků. Před konáním je nutné zajistit jí kvalitní propagaci, která vybuduje povědomí o chystané záležitosti mezi veřejností. Na obrázku 34 je možné vidět ukázkou plakátu k příležitosti konání Dne otevřených dveří ve společnosti XY. Propagace plánované akce bude zabezpečena pomocí plakátů vyvěšených v Pardubicích, kde se nachází areál společnosti XY a v okolních menších městech a vesnicích. O akci bude veřejnost rovněž informována prostřednictvím platformy Facebook a webových stránek podniku. Na Facebooku bude vytvořena stránka, na které mohou hosté potvrdit svou účast, sdílet informace o události a komunikovat s ostatními. Je vhodné doplnit pozvánku poutavou úvodní fotkou, viz obrázek 35. Na webových stránkách bude vyvěšen plakát (viz obrázek 34) a přímý odkaz, který návštěvníky přeměruje na událost na Facebooku.



**25. 6. 2023**  
**13-18 HOD**

**XY LOGISTICS POŘÁDÁ**  
**DEN**  
**OTEVŘENÝCH**  
**DVEŘÍ**

**AREÁL FIRMY XY**

**PŘEMÝŠLÍTE O PRÁCI ŘIDIČE?**  
Přijďte si vyzkoušet řídit nákladní auto pod dohledem instruktora

**PŘIJĎTE A ZÍSKEJTE SLEVOVÝ KUPÓN**  
Platí na pohonné hmoty u čerpací stanice XY

**NA CO SE MŮŽETE TĚŠIT?**  
projíždky a výstava veteránů  
projíždky s tahačem  
prohlídka vozového parku  
exkurze - servis aut, mytí  
zábavné atrakce pro děti  
animační program  
živá hudba  
občerstvení

Obrázek 34 Plakát na Den otevřených dveří

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 35 Úvodní fotka události Facebook

Zdroj: vlastní zpracování

Přibližné náklady na tisk plakátů (obrázek 34) byly vyčísleny pomocí kalkulačky na webových stránkách Printportal.cz. Odhadovanou kalkulaci je možné vidět v tabulce 4. Výsledné parametry pro tisk plakátů byly stanoveny následovně:

- formát papíru – A4 (210x297 mm),
- formát papíru – A3 (297x420 mm),
- barevný tisk jednostranný,
- typ papíru lesklá křída 115 g/m<sup>2</sup>,
- počet kopií 400 ks (200 ks formát A3, 200 ks formát A4).

Tabulka 4 Kalkulace finančních nákladů tisk plakátů

POLOŽKA	ODHAD FINANČNÍCH NÁKLADŮ
TISK PLAKÁTŮ FORMÁT A4	1 109 Kč
TISK PLAKÁTŮ FORMÁT A3	1 554 Kč
GRAFICKÝ NÁVRH	1 000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>3 663 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [36].

## Eventy

V případě, že se společnost XY rozhodne jít směrem uspořádání eventů pro veřejnost, předpokládám, že to může mít pozitivní vliv na budování dobrého jména a celkové prezentace podniku. Součástí eventů bývají různé soutěže o ceny a hudební doprovod, který přiláká

dostatečný počet diváků. Ceny, které mohou účastníci soutěží vyhrát, nebo volně na eventu obdržet, by měly obsahovat logo firmy, které přispěje k dalšímu zvýšení a šíření povědomí o podniku mezi populaci.

### **Sponzoring**

Vzhledem ke skutečnosti, že by pro společnost XY bylo vhodné oslovit i mladší generaci řidičů, jako zajímavý nástroj k náboru zaměstnanců se nabízí sponzoring. Společnost XY by se mohla stát sponzorem konkrétní akcí, které jsou relevantní pro daný obor podnikání, či vzdělávací organizace v okolí sídla, či v blízkém okolí svých provozoven. Sponzoring podniku nejenom, že může získat potenciální uchazeče, ale buduje tím i jméno a prestiž, které jde ruku v ruce s úspěšným náboem nových pracovníků. Sponzorovaných akcí se můžou osobně účastnit vybraní zástupci společnosti a vytvářet tak přímý kontakt se zájemci, který je dle výsledků dotazníkového šetření nejúčinnějším komunikačním nástrojem k upoutání pozornosti.

### **Veletrhy pracovních příležitostí**

Jako vhodný nástroj k budování povědomí o společnosti či ke konkrétnímu oslovení potenciálních uchazečů o zaměstnání, mohou sloužit pracovní veletrhy. Patrně by pro společnost XY byla vhodná orientace na pracovní veletrhy určené přednostně studentům odborných učilišť, základních či středních škol. Úplně poprvé, kdy se studenti nachází před volbou o své budoucnosti, nastává v období 8. a 9. třídy, kdy si vybírají střední školu. Nelze zcela vyloučit, že se už v tento raný moment mezi žáky najdou jedinci, kteří nejsou studijní typy a raději by se brzy po ukončení základního vzdělání finančně zabezpečili. V případě odborných učilišť a středních škol je možné předpokládat úspěch u oborů zaměřených na dopravu či u oborů, během kterých absolventovi zdarma absolvují kurz, na konci kterého je obdrženo řidičské oprávnění C+E. V opačném případě u vysokoškolských studentů lze jen těžko předpokládat, že se mezi nimi najde zájemce o vykonávání profese řidiče z povolání, proto by nebylo přínosné je oslovit.

Na veletrzích se podniky mohou prezentovat pomocí stánků, které si předem připraví. Před veletrhem je důležité věnovat čas přípravě propagačních tiskovin, billboardů, které jsou součástí úspěšné účasti. Zaměstnanec k tomu pověřený následně na veletrhu žákům nastiňuje případné profesní uplatnění po dokončení školy, a seznamuje je s konkrétními neobsazenými a novými pracovními pozicemi.

## 8.4 Benefits

Dotazníkové šetření obsahovalo několik otázek zaměřených na benefity. Jako u jiných profesí, tak i u řidičů je alfou a omegou adekvátní plat, který reflektuje odpovědnost a náročnost dané profese. Jako další benefity je možné jmenovat přiměřenou pracovní dobu, aby měl řidič dostatek času na odpočinek a minimalizovalo se tak riziko únavy a dopravních nehod, a dovolená navíc pro odpočinek a obnovení sil. Benefity mohou být klíčové pro získání a udržení kvalifikovaných řidičů a zlepšení jejich pracovního prostředí.

Pravděpodobně by řidiči ocenili flexibilní pracovní dobu, aby si mohli uspořádat svůj pracovní život v souladu s tím rodinným. Řidič kamionu tráví většinu svého času v kabině kamionu, proto je důležité, aby byla kabina kvalitní, pohodlná a ergonomická, aby mohl pracovat bezpečně a v pohodlí.

Řidiči společnosti XY dostávají odměnu například za beznehodovost, ekonomiku jízdy, nadstandardní práci, dispečerskou odměnu, za období 5 či 10 let u firmy či parkování nákladního auta v blízkosti bydliště. Z výzkumu vyplynulo, že největší obliba připadá benefitu 13. plat, dovolená navíc a penzijní připojištění, které výrazně dominovaly nad ostatními. Mezi došlými odpověďmi se taktéž často vyskytovaly příspěvky na dopravu do zaměstnání a neomezená tarif v rámci EU. Neomezený tarif může být pro řidiče zejména v zahraničí velkou výhodou, protože mu umožní neomezené volání, zprávy, přenos dat, který je důležitý při využívání navigačních aplikací a podstatnou komunikaci s pracovníkem dispečinku. Pokud by společnost zvažovala zařazení tohoto benefitu k současným, je důležité zohlednit cenu a pokrytí signálem, protože ne všichni operátoři mají stejné ceny a kvalitu signálu na místech, kam řidič kamionu cestuje.

## 8.5 Spolupráce se vzdělávacími zařízeními

Získávání zaměstnanců na středních školách je pro společnost XY do jisté míry nejistá. Jak lze předpokládat z chování dnešní mladé generace, je na první pohled patrné, že má po ukončení školy vysoké nároky a očekávání v oblasti uplatnění na trhu práce. Je tedy možné domnívat se, že se středoškolským studentům s maturitou za volant kamionu nebude chtít.

Vše jsou to jen nepotvrzené domněnky, a i proto společnosti XY doporučuji navázání spolupráce s jednou ze středních škol a případné zvážení vytvoření nového studijního oboru, který by mohl nést název „Řidič profesionál“. Zmíněný obor by připravoval studenty k vykonávání profese řidiče z povolání. Studenti by v průběhu studia absolvovali kurzy k získání potřebných řidičských oprávnění pro řízení nákladního vozidla s návěsem a přívěsem.

Důležitou součástí by mělo být i prověření lékařské způsobilosti a získání certifikátu, kterým bude prověřena studentova způsobilost k vykonávání práce profesionálního řidiče v VKD či MKD.

### **Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Hradec Králové**

SOŠ a SOU v Hradci Králové nabízejí několik studijních oborů, ke kterým absolvent získá zdarma řidičské oprávnění B a v některých případech i skupinu C. Jedním z oborů je například obor Mechanik opravář motorových vozidel se zaměřením na silniční dopravu. Jedná se o 3leté studium zakončené výučním listem. Studenti během dobu studia získají znalosti jak teoretické, tak i praktické. Na konci zdarma obdrží řidičské oprávnění skupiny B, C a mají nárok na zvýhodněnou cenu profesního průkazu řidiče. Absolventi zmíněného programu získají několik možností následného uplatnění na trhu práce včetně řidiče mezinárodní kamionové dopravy. Velkou výhodou je, že škola disponuje i vlastní autoškolou, ve které uskutečňuje výcvik a výuku studentů školy pro získání potřebného řidičského oprávnění. Výuka a s tím spojený výcvik je opatřený pro řidičské oprávnění skupiny B (osobní automobil), C (nákladní automobil), E (vlek k nákladnímu automobilu). Pro potřeby profesní kvalifikace autoškola obstarává i zkvalitnění odborné způsobilosti šoférů [32].

### **Střední škola technická a řemeslná Nový Bydžov**

Střední škola technická a řemeslná sídlící v Novém Bydžově nedaleko Hradce Králové nabízí pro zájemce obor Mechanik opravář motorových vozidel. Tento obor disponuje třemi zaměřenými a jedním z nich je Řidič nákladní a osobní dopravy. Ve zmíněném oboru je důraz kladen na dopravu a přepravu jak osob, tak zboží. Absolventi získají zdarma řidičské průkazy na traktor, osobní automobil, nákladní automobil, nákladní automobil s přívěsem a absolvují rovněž kurz na vysokozdvizné vozíky. Projdou kurzem přepravy nebezpečných nákladů ADR a profesní způsobilostí řidiče [33].

### **VOŠ SOŠ Bystřice nad Pernštejnem**

Zajímavý obor je rovněž nabízen v okrese Žďár nad Sázavou na Vyšší odborné škole a Střední odborné škole zemědělsko-technické v Bystřici nad Pernštejnem. Úplnou novinkou je zde obor Řidič profesionál, který přináší několik bonusů. Velkým lákadlem je, že studenti mohou získat řidičský průkaz skupin B, C a následně skupinu E za zvýhodněnou cenu. Dále získají profesní průkaz řidiče, certifikáty pro manipulaci s vozíkem a odbornou způsobilost. Absolventi jsou následně schopni získat uplatnění jakožto řidič přívěsu, návěsu, nadměrných či nebezpečných nákladů [34].



## **Střední škola Jablunkov**

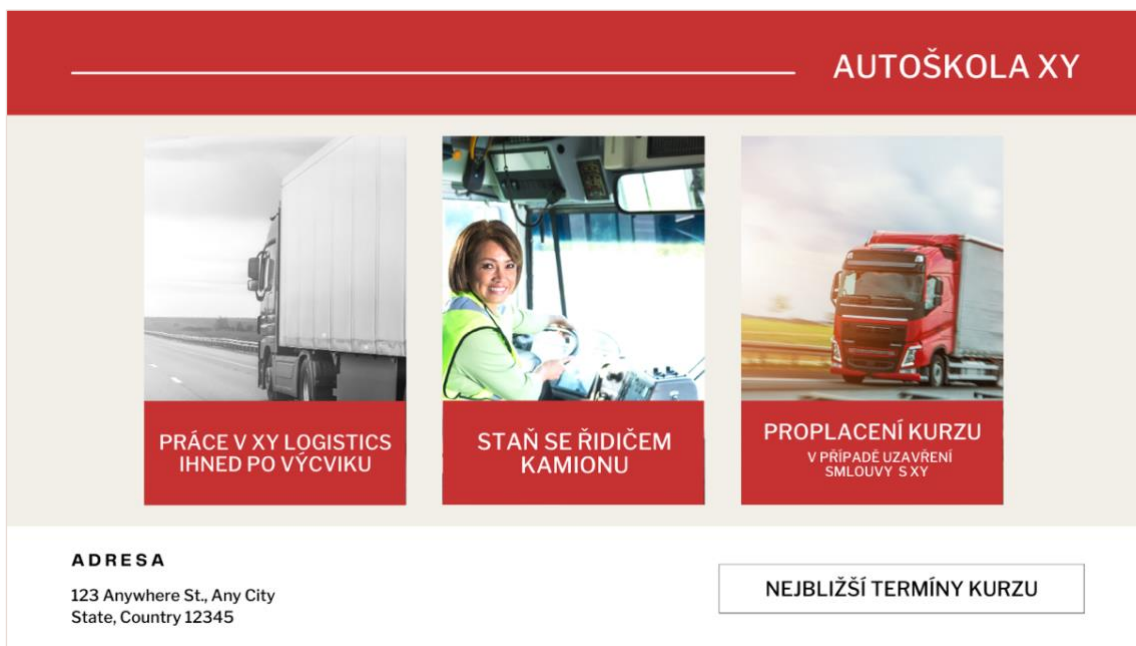
Na Moravě se nachází Střední škola Jablunkov, která nabízí několik studijních oborů, na konci kterých absolvent získá zdarma některá řidičská oprávnění. Je možné zmínit studijní obor Dopravní prostředky, který je jako jediný plnohodnotným programem zmíněné školy. Jedná se o 4letý maturitní obor. Absolventi získají zcela zdarma řidičské průkazy skupin B a C. Za zajímavou novinku lze považovat doplňkový studijní program jménem Mechanik opravář motorových vozidel na 1,5 roku, který zájemce připraví k výkonu povolání profesionálního řidiče a k získání řidičských průkazů C a C+E zdarma [35].

### **8.6 Autoškola a interní vzdělávání**

Podnik XY nyní spolupracuje s Autoškolou Essa, která sídlí v Pardubicích. Do zmíněné autoškoly posílají zaměstnance na školení apod. Vzhledem ke skutečnosti, že nemalé procento řidičů považuje vysoké počáteční náklady za jednu z možných překážek výkonu této práce, nejspíše by cesta mohla vést přes přispívání na výcvik pro získání řidičského oprávnění C+E a průkazu profesní způsobilosti. Firma by se mohla podílet různými způsoby jako např. spoluúčastí na řidičském oprávnění, proplacení celkových nákladů na získání řidičského oprávnění, nebo dokonce poskytovat výcvik v rámci interního vzdělávání přímo ve společnosti XY. Tento způsob by podniku XY umožnil poskytnout svým potenciálním pracovníkům získat potřebné řidičské oprávnění, profesní průkaz, nové dovednosti či kvalifikaci v klidném a přátelském prostředí, aniž by musel najímat tyto služby zvenčí.

Nově založená Autoškola XY by mohla být dceřinou společností podniku XY, a. s. Autoškola by se věnovala výcviku a výuce různých skupin řidičských oprávnění jako např. A, B, C, C+E apod. Samozřejmě by disponovala střediskem pro profesní školení profesionálních řidičů.

Přednostní výhodou absolvování výcviku a výuky v rámci interního vzdělávání by pro společnost XY mohl být fakt, že potenciální i současní zaměstnanci získávají nové zkušenosti, dovednosti, kvalifikace a současně se pohybují v jim známém prostředí. To může být přínosem k budování lepšího vztahu se zaměstnanci podniku a ke snížení fluktuace. Vzhled webových stránek Autoškoly XY viz obrázek 36.



Obrázek 36 Návrh vzhledu webových stránek autoškoly

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě pozorování bylo zjištěno, že firma, ve které respondent v současné době pracuje, umožňuje práci i na menších vozidlech, na kterých postačuje vlastnit řidičské oprávnění skupinu B či C. Pokud se zaměstnanci na menších vozidlech osvědčí, bude možné zvážit nabídku finanční pomoci na rozšíření řidičského oprávnění o skupinu E. Tento způsob by mohl pravděpodobně fungovat ve společnosti XY, která nyní zajišťuje práci výhradně pro řidiče se skupinou C+E. Lze jej považovat za jeden z užitečných nástrojů jak si interně “vychovat” potenciální pracovníky na větší nákladní automobily.

## 8.7 Reklama na plachtách vozů společnosti XY

Inzerce/reklama na plachtách nákladních vozidel společnosti XY může být velmi efektivním způsobem propagace podniku i volných pracovních míst. Nákladní vozidla se denně pohybují po silnicích v ČR i zahraničí a mohou tak být viděna velkým počtem lidí. Velkou výhodou je fakt, že zmíněný typ inzerce je finančně málo náročný v porovnání s ostatními druhy reklamy, které byly již v práci zmíněny.

V případě, že se společnost XY rozhodne pro reklamu na plachtách svého vozového parku, je důležité zvolit oku lichotivý design, sjednocený do barev a stylu značky a zároveň publiku jednoduše a jasně sdělit podstatnou informaci. Možný návrh reklamy na plachtě kamionu lze vidět na obrázku 37.

Před zhotovením, je třeba zvážit, zda bude reklama na plachtách trvale nebo jen dočasně. Trvale může být třeba propagace značky, naopak dočasný charakter mívají náborové reklamy, které nabízí konkrétní pracovní pozici. Dalším důležitým faktorem je výběr spolehlivé tiskařské společnosti, která zajistí kvalitní tisk a následnou instalaci na vozový park společnosti XY.



Obrázek 37 Grafický návrh inzerce na kamionu

Zdroj: vlastní zpracování

## ZÁVĚR

Úkolem této diplomové práce bylo navrhnout strategii personálního marketingu pro společnost XY, a. s., na základě zhodnocení současné situace a za pomoci získaných dat z dotazníkového šetření, polostrukturovaných rozhovorů a pozorování. Cílem bylo navrhnout vhodné strategické kroky k posílení současné personální marketingové strategie.

Logistická společnost XY sídlící v největším městě Pardubického kraje v Pardubicích, působí v oblasti logistiky a dopravy již od roku 2011. Obchodním partnerům zajišťuje logistické služby a přepravu nejen do Evropy, ale i do celého světa.

Informace a materiály potřebné k vypracování první části diplomové práce byly získávány z odborné literatury a přístupných elektronických zdrojů. Práce je orientována na znalosti z oboru personálního marketingu konkrétně externího personálního marketingu, personálního marketingového mixu a metodologii výzkumu. Zmíněné nabyté teoretické vědomosti byly následně aplikovány a využity k vypracování kvantitativního a kvalitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření, pozorování a polostrukturovaných rozhovorů.

Z kvantitativního výzkumu uskutečněného pomocí dotazníkového šetření, které probíhalo od února 2023 do půlky března 2023, se ukázalo, že za velmi účinný komunikační kanál řidiči kamionů považují rádio, osobní komunikaci, web společnosti a sociální síť. Na základě těchto zjištění podniku doporučuji vyzkoušení inzerce prostřednictvím rádiových spotů na celoplošné rozhlasové stanici Radiožurnál. Toto doporučení bylo respondentem (řidičem kamionu) potvrzeno i v polostrukturovaném rozhovoru uskutečněném během pozorování. Následně byl vytvořen i odhadovaný rozpočet rádiové reklamy. Inzeráty v rádiu navrhuji kombinovat s online inzerací prostřednictvím sociálních sítí (Facebook, Instagram, TikTok) a osobní komunikací na veletrzích, eventech či jiných veřejných akcích. Za zvážení stojí konání akce Dne otevřených dveří, který může výrazně pomoci s budováním dobrého jména podniku a při utužování vztahů s veřejností i obchodními partnery. Příchozí návštěvníci by si na akci mohli sami vyzkoušet řídit nákladní automobil pod dohledem instruktora. Nejednoho současného řidiče právě tato osobní zkušenost přesvědčila stát se profesionálem za volantem.

Velký problém, který už započal, je pro podnik stárnutí populace neboli zvyšování věku profesionálních řidičů kamionů a s tím spojené riziko, že mnoho z nich brzy odejde do důchodu a na trhu práce se projeví velký nedostatek šoférů. Na zmíněný problém by mohly efektivně zafungovat sociální sítě, na nichž se hojně pohybuje právě mladší generace, jejíž oslovení je pro společnost XY v současné době velkou výzvou.

Nelze jednoznačně tvrdit, že by společnost XY nevyužívala jednotlivé marketingové nástroje, ale absence pravidelnosti a konceptu je patrná. Pravděpodobně není plně využit potenciál a síla, kterou sociální sítě uživatelům nabízí. Obzvláště Facebook, Instagram či TikTok může být účinným nástrojem pro nábor nových pracovníků. Představení podnikových hodnot a kultury může přilákat motivované a kvalifikované uchazeče na nabízená pracovní místa. Doporučuji, aby zaměstnanec k tomu pověřený pravidelně zveřejňoval příspěvky typu Stories, fotek, videí, Reels na využívané sociální sítě. Užitečným nástrojem může také být plánování příspěvků, které platforma Facebook i Instagram nabízí. Pověřený zaměstnanec si tímto nástrojem může ušetřit jednu ze starostí a získaný čas navíc věnovat přípravě a plánování dalších propagačních materiálů.

Naopak získávání budoucích řidičů na středních školách je do jisté míry nejisté. Lze předpokládat, že dnešní mladá generace bude mít po ukončení školy velké očekávání a nároky v oblasti uplatnění na pracovním trhu a za volant se jí nebude chtít. Zmíněné informace jsou pouze nepotvrzené domněnky, a i proto společnosti XY doporučuji navázání spolupráce s jednou ze středních škol, které svým absolventům umožňují získání řidičského oprávnění v průběhu studia (viz Kapitola 8) a případné zvážení vytvoření vlastního nového studijního oboru, který by mohl nést název „Profesionální řidič kamionu“. Do návrhu byly zahrnuty vzdělávací instituce sídlící v blízkosti města Pardubic, ale i školy, které sídlí na Moravě, kde podnik XY operuje dalšími provozovny, které se rovněž účastní náboru zaměstnanců. Tímto způsobem by bylo možné efektivně docílit náboru nových zaměstnanců i z jiných koutů České republiky – šíření povědomí o firmě nejen v okolí centrály.

Velkou výzvou a zároveň převratem by mohlo být založení Autoškoly XY, která bude dceřinou společností a součástí XY. Společnost by si zásluhou vlastní autoškoly mohla interně připravovat budoucí zaměstnance a zároveň vzdělávat a kvalifikovat stávající. Tento návrh byl do práce zahrnut vzhledem k faktu, že počáteční vysoké náklady mohou být jednou z překážek, které brání zájemcům ve vykonávání tohoto povolání a obzvláště mladší generace často nedisponuje tak velkou finanční rezervou. Cena výcviku (řidičského oprávnění C+E a profesního průkaz) se liší v závislosti na místě, ale obecně je to drahá záležitost, která se pohybuje okolo 70.000 Kč. Pokud by podnik XY disponoval vlastní akreditovanou autoškolou pro školení profesionálních řidičů, mohl by potenciální uchazeče motivovat nabídkou příslibeného zaměstnání po úspěšném ukončení výcviku či dokonce proplacení celého kurzu v případě uzavření pracovní smlouvy v XY. Alternativou může být i rozšíření nabízených služeb o práci na menších nákladních automobilech, kde je dostatečné řidičské oprávnění B či

C. Po dostatečném zaučení a osvědčení pracovníka by bylo možné nabídnout mu finanční pomoc se zajištěním skupiny C+E.

Z výše zmíněných poznatků bylo zformováno několik nápadů a návrhů na zlepšení, které jsou detailně rozebrány v poslední kapitole. Především se jedná o Employer Branding neboli budování dobrého jména a pověsti společnosti XY prostřednictvím osobní komunikace za pomoci veletrhů, veřejných akcí podpořených efektivní reklamou a komunikací na sociálních sítích. Byla navrhována celková grafická vizualizace na sociálních sítích, od Feedu na Instagramu, přes Stories, příspěvky, úvodní fotky, inzeráty, plakáty až po samotné sestavení vhodného formátu reklamy a správného zacílení.

Grafické návrhy byly vytvořeny tak, aby spolu stylově i barevně ladily a držely jednotný minimalistický vzhled. Veškeré návrhy jsou zpracovány způsobem, aby je společnost XY byla schopná reálně použít a přizpůsobit své potřebě. Pokud se společnost XY rozhodne grafické návrhy využít, budou společnosti poskytnuty pomocí online sdílení a obratem připraveny k použití. Tyto návrhy jsou jakousi šablonou a mohou sloužit opakovaně, protože v použitém editoru lze libovolně upravovat text, obměňovat fotografie atd. Všechna doporučení budou konzultována s provozním ředitelem podniku a v blízké době se rozhodne, zda budou nabídnuté změny uskutečněny či nikoli.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

- [1] MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-210-9356-0.
- [2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [3] MAIER, Walter a Werner FRÖHLICH. *Personalmanagement in der Praxis: Konzepte für die 90er Jahre*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 1991. ISBN 978-3-409-13852-9.
- [4] GEORGE, Christeen. *Retaining professional workers: what makes them stay?. In: Emerald Publishing* [online]. 2015: Emerald Group Publishing Limited, 2015, 5 January 2015 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0151>
- [5] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management. [4. vyd.]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [6] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing. 14th ed.* Harlow: Pearson, c2012. ISBN 978-0-273-75243-1.
- [7] Marketing mix v personalistice. *In: Ekonom* [online]. Praha: Economia, 2005, 11. 11. 2005 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
- [8] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management* [online]. Praha: Grada, 2013 [cit. 2023-04-16]. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- [9] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-271-9527-5.
- [10] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [11] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-807-2612-000.
- [12] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- [13] ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. Manažer. ISBN 978-80-87439-19-7.

- [14] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [15] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th edition.* London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
- [16] WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie.* Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.
- [17] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání* [online]. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2023-04-16]. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [18] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [19] Sociální síť: jednoduchý a efektivní personální marketing. *MenSeek* [online]. Brno: MenSeeek, 2015 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/socialni-site-jednoduchy-a-efektivni-personalni-marketing/>
- [20] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [21] AXINIA, Elena. *WHAT IS THE FUTURE OF EMPLOYER BRANDING THROUGH SOCIAL MEDIA: A Delphi study among Academics.* Netherlands, 2011. Master thesis. UNIVERSITY OF TWENTE. Vedoucí práce Dr. T.V. Bondarouk, Dr. H.J.M Ruël.
- [22] URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. 2. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2023. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3675-9.
- [23] TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. 2. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2022. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3535-6.
- [24] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [25] KARLÍČEK, Miroslav a Kevin Lane KELLER. *Základy marketingu: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. 2., přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- [26] TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy* [online]. Praha: Grada Publishing, 2017 [cit. 2023-04-16]. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.



- [27] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- [28] TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- [29] MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.
- [30] Vozový park. *CEE Logistics* [online]. Pardubice: CEE Logistics, 2023, 2023 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.ceelogistics.cz/vozovy-park.html>
- [31] Ceník sponzoringu Českého rozhlasu Radiožurnál. In: *Informace o Českém rozhlase* [online]. Praha: Český rozhlas, 2023 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://informace.rozhlas.cz/sites/default/files/documents/7e16a2a62d5ef164eb931809882ad35d.pdf>
- [32] Mechanik opravář motorových vozidel. *SOŠ a SOU, Hradec Králové* [online]. Hradec Králové: SOŠ a SOU, Hradec Králové, 2023, 2023 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.sosasou-vocelova.cz/studijni-obory/ucebni-obory/mechanik-opravar-motorovych-vozidel-2/>
- [33] Mechanik opravář motorových vozidel. *SŠTŘ Nový Bydžov* [online]. Nový Bydžov: SŠTŘ Nový Bydžov, 2023, 2023 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://skolabydzov.mozello.cz/page/page/ridic-nakladni-a-osobni-dopravy/>
- [34] Řidič profesionál. *VOŠ a SOŠ Bystřice nad Pernštejnem* [online]. Bystřice nad Pernštejnem: VOŠ a SOŠ Bystřice nad Pernštejnem, 2022 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: [https://www.szesby.cz/ridic\\_profesional](https://www.szesby.cz/ridic_profesional)
- [35] Doprava a logistika. *Střední škola Jablunkov* [online]. Jablunkov: Střední škola Jablunkov, 2022 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://www.strednijablunkov.cz/Pro-uchazece/Studijni-a-ucebni-obory/Doprava-a-logistika/>
- [36] Letáky. *PrintPortal.cz* [online]. Český Dub: PrintPortal.cz, 2022 [cit. 2023-04-22]. Dostupné z: <https://printportal.cz/letaky>
- [37] Český statistický úřad [online]. Praha: ČSÚ, 2022 [cit. 2023-04-26]. Dostupné z: [www.czso.cz](http://www.czso.cz)

## **PŘÍLOHY**

<b>PŘÍLOHA A</b> Dotazník .....	99
<b>PŘÍLOHA B</b> Materiály na sociální síť .....	105
<b>PŘÍLOHA C</b> Rozhovor s provozním ředitelem .....	112

## **PŘÍLOHA A** Dotazník

### **Analýza trhu v ČR a důvody nedostatku uchazečů o zvolenou profesi**

*„Dobrý den, profesionální řidiči,*

*obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní a shromážděná data budou poskytnuta jako podklad pro analýzu spokojenosti zaměstnanců a možné zlepšení personální politiky. Data budou rovněž použita pro potřeby diplomové práce. Dotazník Vám nezabere déle než 5 minut.*

*Moc děkuji za Váš čas a ochotu.*

*Bc. Gabriela Adamcová*

*studentka Ekonomicko-správní fakulty“*

---

#### **\*Povinná pole**

#### **1. Jaký druh nákladního automobilu řídíte?\***

- Sólo vozidlo
- Nákladní automobil s přívěsem
- Nákladní automobil s návěsem
- Nákladní automobil pro speciální přepravu
- Jiné: .....

#### **2. Jaké přepravy jezdíte?\***

- VKD (Vnitrostátní kamionová doprava)
- MKD (Mezinárodní kamionová doprava)
- Primárně VKD výjimečně MKD
- Primárně MKD výjimečně VKD

#### **3. Co Vás vedlo k výběru tohoto povolání?\***

- Splnění dětského snu
- Nabídka finančního ohodnocení
- Rozmanité povolání
- Jiné: .....

#### **4. Vlastnil jste potřebné řidičské oprávnění nebo jste si ho musel před nástupem rozšířit?\***

- Vlastnil jsem
- Rozšířit na vlastní náklady

- Rozšířit (z části hrazeno společností)
- Rozšířit (hrazeno kompletně společností)

**5. Co je pro Vás nejdůležitější při rozhodování o výběru budoucího zaměstnaní?\***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Finanční ohodnocení
- Dojezdová vzdálenost
- Čas strávený v práci
- Atraktivita práce
- Zaměstnanecké benefity
- Prestiž společnosti
- Jiné: .....

**6. Co Vás přesvědčilo k nástupu do současné společnosti?\***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Doporučení od známého
- Image a pověst společnosti
- Plánování pracovní doby dle domluvy
- Finanční ohodnocení
- Vozový park
- Jiné: .....

**7. Myslíte si, že je práce řidičů z povolání dostatečně finančně ohodnocena?\***

- Ano
- Ne

**8. Jste spokojen se způsobem odměňování ve Vaší práci?\***

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**9. Uvítal byste nějaké benefity? Pokud ano, uveďte jaké:\***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Stravenky
- Dovolena navíc
- Penzijní připojištění
- Sick days
- Příspěvky na volnočasové aktivity
- 13. plat
- Jiné: .....

**10. Plánujete v blízké době změnit své zaměstnaní?\***

- Ano
- Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

**11. Co bylo důvodem odchodu z předchozí společnosti?\***

*Zaškrtněte všechny platné možnosti.*

- Nespokojenost s finančním ohodnocením
- Odchod zapříčiněný zaměstnavatel
- Zrušení společnosti
- Stresová zátěž
- Vztahy na pracovišti
- Dlouhé odloučení od rodiny
- Ze společnosti jsem neodešel, stále zde pracuji
- Jiné:.....

**12. Jak dlouho jste pracoval u předchozího zaměstnavatele? \***

- 1–5 let
- 6–9 let
- 10–20 let
- 21 let a více
- Pracuji u prvního zaměstnavatele

**13. Ohodnoťte komunikační prostředky dle toho, jak vás dokážou zaujmout v situaci, kdy hledáte nové zaměstnání? (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)\***

*Označte jen jednu buňku na každém řádku.*

	1	2	3	4	5
Televizní spoty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Billboardy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osobní komun...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inzerát v tisku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inzerát na soci...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Web společno...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Portály (Jobs....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inzerát v rádiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídky zasl...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. **Jaká forma komunikace je pro Vás nejvíce komfortní při jednání o budoucí pracovní pozici?\***

- Osobní komunikace
- Prostřednictvím sociálních sítí
- Prostřednictvím e-mailu
- Telefonická domluva

15. **Jak často spíte mimo domov?\***

- Výjimečně
- Každý den
- Pondělí–pátek
- Pondělí–sobota
- Vracím se domů každý den

16. **Dopustil jste se někdy manipulace s dobou jízdy/přestávek pomocí druhé karty?\***

- Ne, nedopustil
- Ano, vlivem nátlaku zaměstnavatele
- Ano, z vlastní iniciativy

17. **Jak často cítíte známky únavy či přepracovanosti?\***

- Nepřetržitě
- Často
- Občas
- Vůbec

18. **Subjektivně ohodnoťte fyzickou náročnost profese řidiče z povolání:\***

	1	2	3	4	5	
Málo náročná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi náročná

19. **Subjektivně ohodnoťte psychickou náročnost profese řidiče z povolání:\***

	1	2	3	4	5	
Málo náročná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velmi náročná

**20. Jakou máte zkušenost s přístupem řidičů osobních automobilů vůči řidičům nákladních automobilů? \***

- Neutrální přístup
- Vstřícný přístup
- Bezohledný přístup

**21. Stal jste se v minulosti účastníkem dopravní nehody? Pokud ano, byl jste:\***

- Nebyl jsem účastníkem
- Pouze účastníkem
- Viníkem, spoluviníkem
- Poškozený

**22. Jak dlouho vykonáváte profesi řidiče z povolání?\***

- 1–3 roky
- 4–9 let
- 10–20 let
- 21 let a více

**23. Byly Vám dostatečně vysvětleny povinnosti a požadavky související s nabízenou pracovní pozicí?\***

- Ano
- Ne

**24. Jakou nejvyšší skupinu řidičského oprávnění vlastníte?\***

- B
- C
- C+E
- Jiné:.....

**25. Jaké je Vaše pohlaví?\***

- Muž
- Žena

**26. Jaký je Váš věk?\***

- 20–29 let
- 30–45 let
- 46–65 let
- 66 let a více

**27. Jaký je Váš měsíční příjem?\***

- do 20 tisíc
- 21–30 tisíc
- 31–40 tisíc
- 41–50 tisíc
- 51–60 tisíc
- 61–70 tisíc
- 71–80 tisíc
- 81–90 tisíc
- více než 90 tisíc



## PŘÍLOHA B Materiály na sociální síť



Obrázek 38 Návrh výběrů Instagram

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 39 Návrh Instagram Feedu

Zdroj: vlastní zpracování

**ŘIDIČ/KA  
MEZINÁRODNÍ  
KAMIONOVÉ  
DOPRAVY**

- 50-55 000Kč
- volné víkendy
- Mercedes Benz
- náborový příspěvek

XY LOGISTICS

**01**  
VOZOVÝ PARK

**02**  
BENEFITY

**4**  
DŮVODY  
PROČ  
PRACOVAT  
U NÁS

**03**  
PŮSOBÍME OD  
ROKU 2011

**04**  
NĚKOLJK  
POBOČEK V ČR  
I ZAHRANIČÍ

XY LOGISTICS

XY LOGISTICS  
PŘÁVĚ HLEDÁ

**ŘIDIČ/KA  
VNITROSTÁTNÍ  
KAMIONOVÉ  
DOPRAVY**

- 50-55 000Kč
- volné víkendy
- Mercedes Benz
- náborový příspěvek

NAPIŠTE E-MAIL  
info@spolecnostxy.com

NEBO ZAVOLEJTE  
+420 722 1XX 9XX

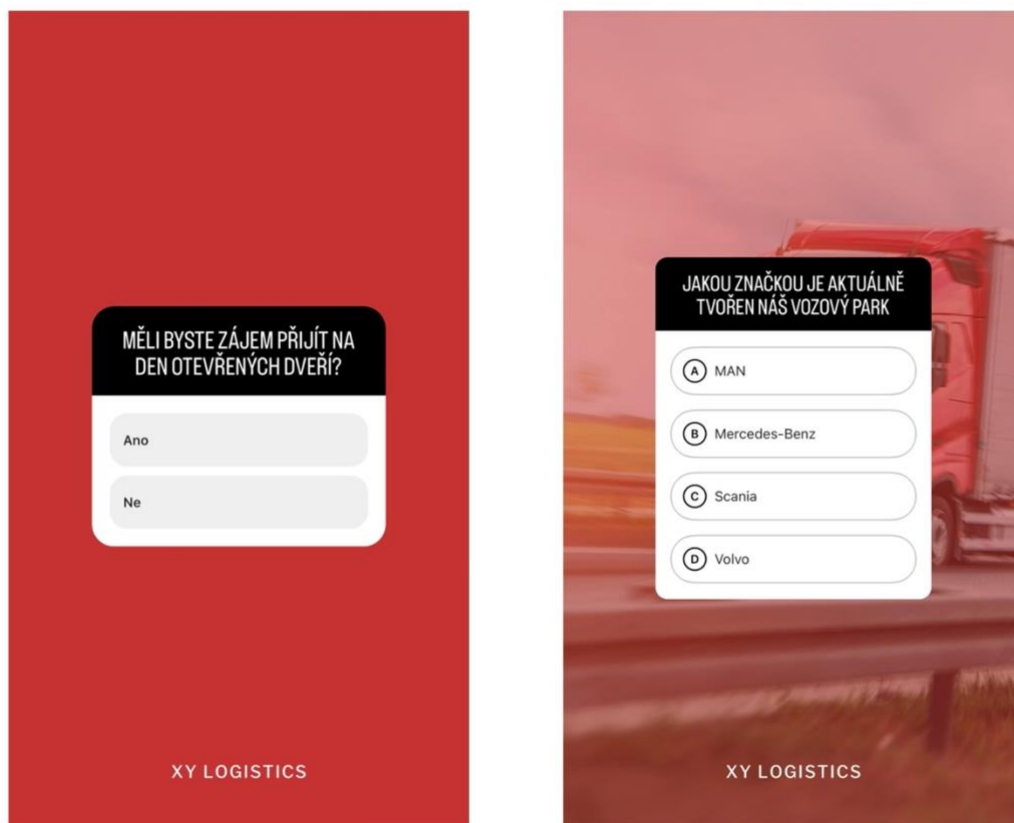
**ŘIDIČ/KA  
VNITROSTÁTNÍ  
KAMIONOVÉ  
DOPRAVY**

- 50-55 000Kč
- volné víkendy
- Mercedes Benz
- náborový příspěvek

XY LOGISTICS

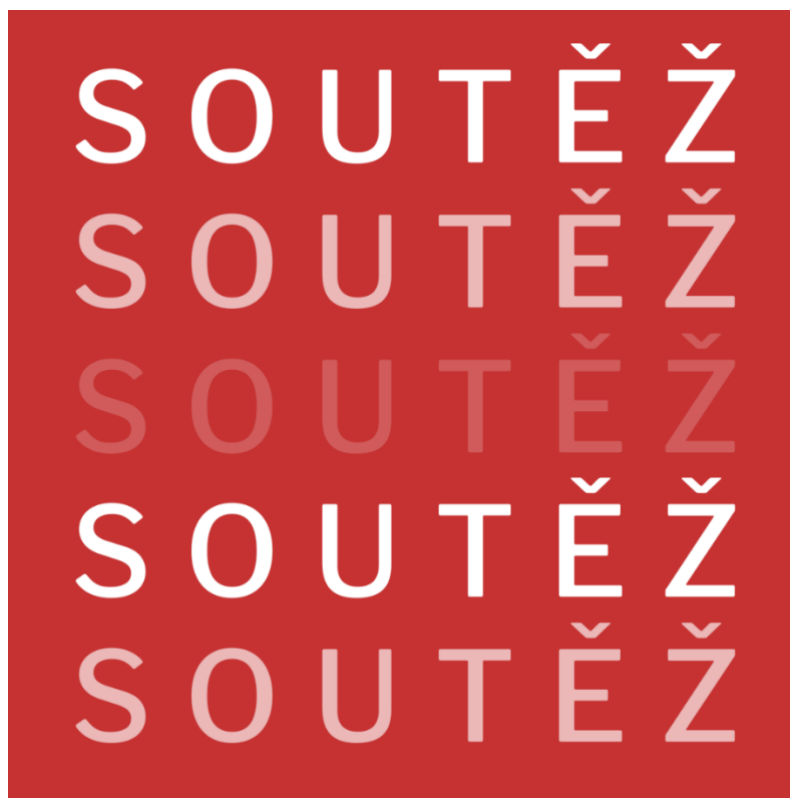
Obrázek 40 Grafický návrh Stories

Zdroj: vlastní zpracování



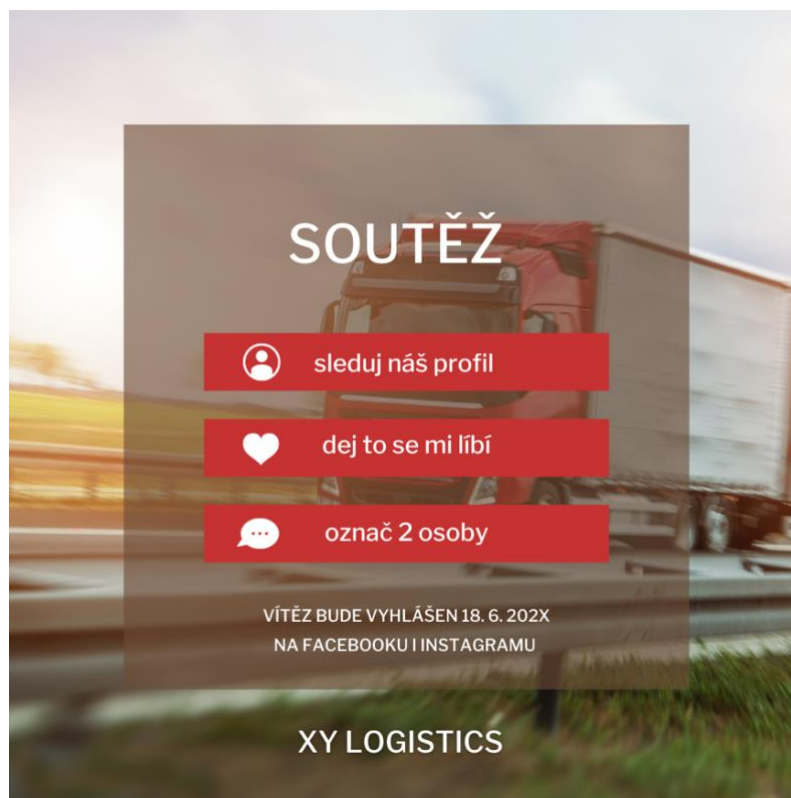
Obrázek 41 Možné využití anket na sociálních sítích

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 42 Grafický návrh příspěvku soutěže na sociální síť

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 43 Grafický návrh příspěvku soutěže na sociální síť

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 44 Grafický návrh příspěvku nebo reklamy sociální síť

Zdroj: vlastní zpracování

**XY LOGISTICS**



**STAŇ SE  
ŘIDIČEM  
KAMIONU**

POJĎTE JEZDIT K NÁM!

**PRÁVĚ HLEDÁME:**  
Řidič/ka MKD  
Řidič/ka VKD Mladá Boleslav  
Řidič/ka MKD Kolín  
Řidič/ka VKD Kolín

**NAPIŠTE E-MAIL NEBO  
ROVNOU ZAVOLEJTE**  
info@spolecnostxy.com  
+420 722 1xx 9xx

CHCI VĚDĚT VÍC →

Obrázek 45 Grafický návrh příspěvku nebo reklamy sociální sítě

Zdroj: vlastní zpracování



**HLEDÁME  
PRÁVĚ  
TEBE**

WWW.SPOLECNOSTXY.COM

Obrázek 46 Grafický návrh příspěvku nebo reklamy sociální sítě

Zdroj: vlastní zpracování

XY LOGISTICS

## SEZNAMTE SE S MARTINEM NAVRÁTILEM

- pochází z Plzně
- v XY pracuje 10 let
- řidič MKD, příležitostně VKD
- miluje cestování a ve volném čase hraje tenis

**NAPIŠTE E-MAIL  
NEBO ZAVOLEJTE**

- [info@spolecnostxy.com](mailto:info@spolecnostxy.com)
- +420 722 1xx 9xx

Obrázek 47 Grafický návrh příspěvku na sociální síť

Zdroj: vlastní zpracování

XY LOGISTICS

## SEZNAMTE SE S KATEŘINOU HLADOVOU

- pochází z Pardubic
- v XY pracuje 5 let
- řidička VKD
- ráda poznává nové místa a ve volném čase čte knihy

**NAPIŠTE E-MAIL  
NEBO ZAVOLEJTE**

- [info@spolecnostxy.com](mailto:info@spolecnostxy.com)
- +420 722 1xx 9xx

Obrázek 48 Grafický návrh příspěvku na sociální síť

Zdroj: vlastní zpracování

**XY LOGISTICS**

**HLEDÁME  
ŘIDIČ/KA  
MKD**  
POJĎTE JEZDIT K NÁM!

**NAŠE POŽADAVKY:**  
řidičský průkaz skupiny C+E  
praxi v MKD min. 2 roky  
profesní způsobilost  
trestní bezúhonnost  
flexibilitu a spolehlivost

**CO NABÍZÍME:**  
stabilní práci CZ-DE-CZ  
víkendy doma  
čistý příjem 50-55 000,- Kč  
parkování v místě bydliště  
moderní vozový park  
náborový příspěvek  
mzda na výplatní pásce  
pravidelné profesní školení

JSTE JEN KROK OD  
PERSPEKTIVNÍ PRÁCE  
V XY LOGISTICS ↓

**NAPIŠTE E-MAIL NEBO ROVNOU ZAVOLEJTE**

info@spolecnostxy.com +420 722 1xx 9xx

Obrázek 49 Grafický návrh plakátu na nástěnky, web, ÚP

Zdroj: vlastní zpracování

**XY LOGISTICS**

**HLEDÁME  
ŘIDIČ/KA  
VKD**  
MLADÁ BOLESLAV

**NAŠE POŽADAVKY:**  
řidičský průkaz skupiny C+E  
profesní způsobilost  
trestní bezúhonnost  
flexibilitu a spolehlivost  
solidní jednání

**CO NABÍZÍME:**  
čistý příjem 45 000 Kč  
projektovou práci ne-pá  
převozy v rámci Mladé Boleslavi  
(denní nájezd cca 80 km)  
parkování v místě bydliště  
moderní vozový park  
náborový příspěvek  
pracovní pomůcky a oblečení

JSTE JEN KROK OD  
PERSPEKTIVNÍ PRÁCE  
V XY LOGISTICS ↓

**NAPIŠTE E-MAIL NEBO ROVNOU ZAVOLEJTE**

info@spolecnostxy.com +420 722 1xx 9xx

Obrázek 50 Grafický návrh plakátu na nástěnky, web, ÚP

Zdroj: vlastní zpracování

## **PŘÍLOHA C** Rozhovor s provozním ředitelem

### **Nabízíte práci zájemcům o povolání bez ohledu na jejich pohlaví či věk?**

*Určitě, ve společnosti zaměstnáváme i jednotky žen. V současné době zejména ukrajinští řidiči požadují, abychom zaměstnali i jejich ženy, aby jezdili na dvojosádce, ale my tuto možnost nenabízíme, protože by to pro společnost bylo prodělečné. Pokud přijde žena, která má zájem o zaměstnání tak po zaučení, které je běžné, pracuje sama. Ženy se příliš nehlásí a nemáme pro ně ani tu správnou motivaci a samozřejmě to mají z hlediska hygieny složitější.*

### **Znáte průměrný věk Vašich řidičů? Případně zajímají se o práci u Vás i čerství absolventi?**

*Průměrný věk z hlavy přesně neznám, ale předpokládám, že to bude kolem 45 let. Průměrný věk řidičů mohu zjistit v programu, ale máme velmi vysokou fluktuaci a v letošním roce usilujeme o její 10% snížení. Absolventi se moc nezajímají.*

### **Čím a jak usilujete o upoutání zájmu uchazečů?**

*Rozhodně cílenou inzercí a mzdovým ohodnocením. Mzda je to, co řidiče a nejen je, nejvíce zajímá a na co slyší.*

### **Jak u Vás ve společnosti probíhá nábor nových zaměstnanců?**

*V případě, že uchazeč zavolá či jinak zareaguje na inzerát, tak se mu dále věnuje osoba k tomu pověřená z personálního střediska. Popíše zájemci nabízenou práci, podnik, finanční stabilitu, vozový park a sdělí, co mu můžeme nabídnout.*

### **Musí uchazeč o zaměstnání ve Vaší společnosti vlastnit požadované řidičské oprávnění? Je to jedna z podmínek? Případně přispíváte na něj?**

*U českých uchazečů požadujeme kompletní řidičské oprávnění včetně profesní způsobilosti, trestní bezúhonnosti a zdravotní způsobilosti. Zahraniční uchazeči musí mít platný řidičský průkaz, u kterého se ověřuje platnost pomocí systému nebo úřadů. V případě, že jsou regulérní, tak řidič musí projít profesním školením, protože v naší společnosti je povinnost mít i profesní průkaz, aby mohl vykonávat pozici profesionálního řidiče.*

### **Do čeho v podniku investujete nejvíce času, energie, financí? Kde se naopak snažíte šetřit? Berete v organizaci pracovníky za nejcennější zdroj?**

*Za rodinné stříbro považují střední management. Ve vrcholovém i středním managementu máme tuším 0 % fluktuaci a na tom firma stojí. Nejvíce času, energie i financí investujeme*



*samozřejmě do nábory řidičů. Firma má bytový dům v Rybitví, který je po rekonstrukci. V současné době tam bydlí ukrajinští řidiči s rodinami, ale původně to byl podnikatelský plán pouze pro ubytování řidičů.*

**Kde hledáte nové zaměstnance? Jaké komunikační kanály využíváte? Případně, který je nejvíc úspěšný?**

*Řidiče hledáme na sociálních sítích, přes doporučení zaměstnanců a pomáhá nám náborová agentura.*

**Jaké komunikační kanály používá Vaše konkurence? Jak je úspěšná (pokud víte)?**

*Naši konkurenci samozřejmě sledujeme, učíme se od ní a koukáme i například na to, za co řidiče odměňují a za co naopak trestají. Přijde mi, že všichni využíváme to stejné, a to co na rozdíl od konkurence nevyužíváme, tak jsme minimálně zvažili a řekli si pro a proti.*

**Pomáhají Vám při nábořech instituce jako např. Úřad práce, personální agentury, vzdělávací instituce či jiné?**

*Spolupracujeme samozřejmě s Úřadem práce, protože v případě, že chceme nabízet práci zahraničním řidičům musíme ji nejprve nabídnout registrovaným osobám na ÚP a v případě, že se z řad českých občanů nenajde vhodný kandidát může být pracovní pozice nabídnuta zahraničnímu zájemci.*

**Zajímají Vás důvody odchodů zaměstnanců? Pokud ano, jaké jsou ty nejčastější.**

*Ano, zajímáme se o důvody odchodů. Každému řidičovi, se kterým se podepíše výpověď, tak se zároveň sepisuje i dotazník o výstupu, ve kterém se na důvod odchodu ptáme. Nejčastějším důvodem je finanční ohodnocení, fyzická náročnost, administrativa, typ práce, řízení v noci, neshoda s dispečerem apod.*

**Jak vysoká je fluktuace zaměstnanců ve Vaší společnosti?**

*Fluktuace je bohužel velmi vysoká a ačkoli nerad, tak musím říct, že fluktuace v naší společnosti je okolo 50 %. Náborová společnost například v říjnu přijala 14 uchazečů, ale po zkušební lhůtě v lednu zůstali trvale zaměstnání pouze 4 z nich.*

**Jak ve společnosti využíváte personální marketing?**

*Prvním bodem je inzerce, která musí být cílená. Je nutné, aby potenciální řidič na inzerátu viděl, kam bude jezdit, zda bude víkendy doma a kolik za to dostane peněz. Inzeráty máme vyvěšené i na Úřadu práce. Dále motivujeme své zaměstnance, aby se v této problematice*

*angažovali a nabízíme jim náborový příspěvek za znáborování. Tento příspěvek je nabízený pouze řidičům, technikům a dispečerům nikoli managementu. Třetí variantou jsou personální agentury, které nám na základě dohody a smlouvy dodávají řidiče dle našich požadavků. Poslední variantou jsou nově zřízená vlastní náborová střediska, která hledají řidiče kdekoli po celém světě. Jezdíme například na Ukrajinu, Moldavsko atd.*

**Zajímáte se o to, jak na společnost nahlíží uchazeči, se kterými přijdete do styku při náborovém procesu? Jak konkrétně to zjišťujete?**

*Pokud se jedná o zájemce na doporučení někoho jiného, ať už od současně zaměstnaného řidiče nebo příbuzného, který společnost zná, tak tam už nějaké povědomí o společnosti být může, ale moc časté to není. Druhou věcí je i to, že na základě zkušeností odešlých řidičů, lze velmi jednoduše vytvořit negativní jméno v očích veřejnosti a s tím jsme se v minulosti už také setkali. Já osobně velmi často přicházím do styku se zájemci o povolání řidiče. V krátkosti jim představím společnost, rozdám trička, propisky a pozvu na kávu a pak jen doufám, že za 2 měsíce přijedou.*

**Nabízíte řidičům nějaké benefity? Pokud ano, jaké?**

*Řidiči dostávají odměnu za beznehodovost čili v případě, že řidič neměl za určitou část roku žádnou pojistnou událost, dostává odměnu. Dále je odměna za ekonomika jízdy, kde se sledují různé parametry jako je spotřeba, využívání tempomatu, přetáčení motoru atd. V opačném případě se jedná o srážku za ekonomiku jízdy. Za předpokladu, že řidiči mají vysokou průměrnou spotřebu, příliš motor přetáčí, tedy více auto fyzicky opotřebovávají. Dále je odměna za nestandardní práci, za dobře odvedenou práci a dispečerská odměna. Bohužel s touto fluktuací dosahujeme zřídka na benefity za období 5 či 10 let u firmy. Já osobně za benefit považuji i to, že řidič může parkovat své auto v blízkosti svého bydliště, a že dostávají nová auta, protože vozový park se každý 4 roky mění za nejnovější modely. S tím souvisí nejnovější a nejmodernější technika a potřeba pravidelného školení řidičů.*

**Jak často hodnotíte zaměstnance a jaká je odezva zaměstnanců na Váš hodnotící proces? Je na to zavedený nějaký systém?**

*Řidiče měsíčně hodnotíme za ekonomiku jízdy a samostatně za odvedenou práci. Hodnotí se podle průměrné zátěže, počtu najetých kilometrů, psané průměrné spotřeby a skutečně vykázané spotřeby v programu, tyto rozdíly se potom s řidičem řeší a hradí se zápočtem z odměny. Kombinace řidiče, který je nejméně kvalitní a vykazuje největší rozdíly mezi skutečně*

vykázanou a psanou spotřebou dostává preventivně výpověď. Takto se společnost snaží předejít těmto rozdílům.

### **Vnímají zaměstnanci hodnocení jako spravedlivé či motivující?**

Řidiči, kteří v hodnocení ekonomiky jízdy vykazují pozitivní hodnoty, vnímají tento benefit jako motivační a rádi si tak přijdou k finanční odměně navíc. Naopak ti, kteří se pohybují v záporných hodnotách, vnímají vše jako nespravedlivé. Snažíme se výsledky vylepovat, aby řidiči mohli nehlédnout na výsledky ostatních a vzájemně tak mezi spolu mohou soutěžit.

### **Věnujete se průzkumu mezi pracovníky, o které benefity mají největší zájem? Sledujete například i to jaké benefity nabízí vaše konkurence?**

Ano, věnovali jsme se tomu, ale výsledky byly dle mého názoru nereálné. Nemyslíme si, že by konkurence nabízela nějaké nevídané benefity, o kterých bychom nevěděli nebo nepromysleli jejich využívání i u nás.

### **Jaké nástroje používáte pro interní komunikaci?**

Na každém automobilu je mobilní telefon a komunikační zařízení kam chodí objednávky a změny trasování. Pokud se řeší nějaký naléhavý problém, tak telefonicky.

### **Jakým způsobem probíhá interní komunikace s pracovníky? Jak často jste svým zaměstnancům k dispozici?**

Dispečer dává řidiči dopředu vědět. Jezdíme 80 % stálých projektů čili trasy se řidičům opakují a jezdí více méně stále to stejné. Dispečer vidí v systému, kde se kamion zrovna nachází, zda dodržuje povinné pauzy apod. Společnost dbá na důsledné dodržování Aetru a pravidelně nařízení kontrolují. Dispečer je k dispozici řidiči pořád. V případě, že je nějaký vážný problém, tak by měl být i v noci dispečer k dispozici.