

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Personální marketing

Personnel marketing

Bc. Žaneta Horká

Plzeň 2016

Zadání práce

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Personální marketing“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne.....

.....

Podpis autora

Poděkování

Za veškeré cenné rady, připomínky a ochotný přístup chci na tomto místě poděkovat paní doc. PaedDr. Daně Egerové, Ph.D., díky které jsem mohla diplomovou práci vypracovat.

Poděkování také patří Ing. Markétě Doležalové, referentce personálního oddělení organizace Lasselsberger, s.r.o., za veškeré poskytnuté informace a podklady.

Obsah

Úvod	8
1 Personální marketing	10
1.1 Externí personální marketing	14
1.1.1 Značka zaměstnavatele	14
1.1.2 Získávání zaměstnanců	17
1.1.3 Výběr zaměstnanců	21
1.1.4 Kultura	22
1.2 Interní personální marketing	24
1.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců	24
1.2.2 Adaptace zaměstnanců	25
1.2.3 Hodnocení zaměstnanců	26
1.2.4 Vzdělávání zaměstnanců	26
1.2.5 Motivace, odměňování a zaměstnanecké výhody	27
1.2.6 Péče o zaměstnance	29
1.2.7 Styl vedení a pracovní vztahy	30
1.2.8 Rozmíst'ování zaměstnanců	30
1.2.9 Interní komunikace	31
2 Představení organizace	34
2.1 Základní údaje	34
2.2 Historie organizace	35
2.3 Portfolio produktů	35
3 Strategický záměr	37
3.1 Poslání a vize organizace	37
3.2 Strategické cíle	39

4 Analýza prostředí organizace	40
4.1 Makroprostředí.....	40
4.1.1 Demografie	40
4.1.2 Legislativa	41
4.1.3 Ekonomika.....	41
4.1.4 Sociologie a kultura.....	43
4.1.5 Ekologie.....	43
4.1.6 Technologie	44
4.2 Mezoprostředí	44
4.2.1 Zákazníci	44
4.2.2 Dodavatelé.....	45
4.2.3 Stávající konkurence	45
4.2.4 Nová konkurence.....	45
4.2.5 Substituční produkty.....	45
4.3 Mikroprostředí	46
4.3.1 Management	46
4.3.2 Marketing	47
4.3.3 Výzkum a vývoj	48
4.3.4 Informační systém	49
4.3.5 Výroba	49
4.3.6 Finanční analýza.....	50
4.4 SWOT analýza	55
5 Uplatnění personálního marketingu v Lasselsberger, s.r.o.	56
5.1 Externí personální marketing.....	57
5.1.1 Získávání a výběr zaměstnanců.....	57
5.1.2 Shrnutí	61

5.2 Interní personální marketing	61
5.2.1 Adaptace zaměstnanců	61
5.2.2 Motivace a celková spokojenost zaměstnanců	62
5.2.3 Interní komunikace	68
5.2.4 Shrnutí	69
6 Dotazníkové šetření.....	71
6.1 Cíl a oblasti dotazníkového šetření	71
6.2 Charakteristika respondentů.....	72
6.3 Výsledky šetření.....	74
6.4 Závěry a diskuse k dotazníkovému šetření	94
7 Navrhovaná opatření.....	97
7.1 Doporučení pro externí personální marketing	97
7.2 Doporučení pro interní personální marketing.....	99
7.3 Náklady a přínosy uvedených opatření	104
Závěr	106
Seznam tabulek	108
Seznam obrázků.....	109
Seznam použitých zkratk	111
Seznam použité literatury	112
Seznam příloh.....	119

Úvod

Personální marketing je považován za poměrně mladou disciplínu, která byla poprvé zmíněna v německé literatuře v 60. letech. Personální marketing, jak už název napovídá, spojuje prvky marketingu a personálních činností. Organizace by si měly uvědomit, že jejich nejdůležitější zdroj konkurenční výhody netvoří pouze kvalitní produkty a služby, ale především jejich zaměstnanci.

Trh práce se neustále mění a je potřeba, aby organizace, pokud chtějí uspět na trhu, na změny reagovaly. Stárnoucí populace, která neumí být v ekonomice dostatečně konkurenceschopná, a nižší míra nezaměstnanosti jsou jedny z důvodů, kdy dochází k boji o kvalifikované zaměstnance.

Organizace by se měly zaměřit nejen na efektivnější způsoby získávání uchazečů, ale také následně na jejich stabilizaci. Zejména současní zaměstnanci výrazně napomáhají atraktivitě zaměstnavatele na základě kladně šířených referencí. Veškeré potřebné informace a poskytované zaměstnanecké výhody budoucím uchazečům, ale i současným zaměstnancům organizace prezentují např. prostřednictvím médií, sociálních sítí a informačních kiosků. Použití marketingových nástrojů v personálních činnostech výrazně napomáhá organizacím odlišit se od konkurence a k zajištění dlouhodobých lidských zdrojů.

Uplatnění personálního marketingu v organizaci Lasselsberger, s.r.o. je hlavní téma diplomové práce „*Personální marketing*“.

Cílem diplomové práce je analyzovat oblasti personálního marketingu ve zvolené organizaci a na základě získaných poznatků navrhnout případná doporučení a návrhy pro danou oblast.

Diplomová práce je rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola se zabývá teoretickou částí. Ta vymezuje význam personálního marketingu a jeho rozdělení na dvě oblasti, které se navzájem prolínají. První oblast pojednává o externím personálním marketingu. Oblast je zaměřena především na externí prostředí, zejména na vymezení metod pro získávání a výběr vhodných uchazečů o zaměstnání. Druhá oblast popisuje interní personální marketing a jeho zaměření na současné zaměstnance organizace. V této části jsou vymezeny zejména aktivity, které napomáhají atraktivitě organizace. Jsou důležité jak z pohledu budoucích uchazečů, tak současných zaměstnanců.

Druhá kapitola slouží k představení organizace Lasselsberger, s.r.o. a k vymezení jejího produktového portfolia a historie.

Třetí kapitola se zaměřuje na popis strategického záměru, jehož součástí je poslání a vize organizace, které by měly být zřejmé všem zaměstnancům, ale i budoucím uchazečům. V závěru třetí kapitoly jsou vypsány cíle organizace pro období 2016 až 2020.

Čtvrtá navazující kapitola se zabývá podnikatelským prostředím, které je rozděleno do tří oblastí, makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Na základě vymezení těchto oblastí byly stanoveny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace.

Pátá kapitola, která je považována za stěžejní, analyzuje jednotlivé oblasti personálního marketingu ve zvolené organizaci. Tyto byly již vymezeny v teoretické části. V externím personálním marketingu jsou popsány metody, které organizace používá k získávání a výběru potenciálních uchazečů o zaměstnání. Interní personální marketing navazuje na externí personální marketing a zaměřuje se na oblasti, které napomáhají k celkové spokojenosti stávajících zaměstnanců a atraktivitě organizace.

Součástí šesté kapitoly je dotazníkové šetření, které má zmapovat oblasti interního personálního marketingu pro zvýšení atraktivnosti organizace z pohledu stávajících zaměstnanců. V závěru této kapitoly jsou vymezeny silné a slabé stránky interního personálního marketingu na základě provedené analýzy pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů s pracovníkem z personálního oddělení.

Poslední sedmá kapitola se týká doporučení a návrhu opatření na základě provedené analýzy. Návrhy se budou týkat obou oblastí, u kterých byly zmíněny jak náklady, tak přínosy pro organizaci.

Při zpracování teoretické části jsou využity jak české, tak zahraniční zdroje v písemné nebo v elektronické podobě. V praktické části jsou použity poznatky získané z teoretické části a významnými zdroji jsou také interní dokumenty (směrnice, účetní závěrky), rozhovory s referentkou personálního oddělení a dotazníkové šetření uskutečněné na dvou pracovištích, a to v Plzni a v Chlumčanech.

1 Personální marketing

Personální marketing má mnoho definic. Koubek (2015) uvádí: „*Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace*“ (Koubek, 2015, s. 160)

Podle Dvořákové (2004): „*označuje buď jednu z funkcí → personální řízení z hlediska cílů marketingu, nebo personální koncepci zahrnující všechny → personální činnosti*“ (Dvořáková a kol., 2004, s. 71). Autorka dále uvádí, že personální marketing můžeme chápat buď v užším, nebo v širším pojetí. Obě pojetí lze vymezit dvojím způsobem, interní personální marketing a externí personální marketing. Pojmy blíže vymezíme v další části diplomové práce.

Lukasová (2002) pod pojmem personální marketing chápe: „*jednak oblast strategie náboru, výběru a udržení zaměstnanců, jednak oblast další „práce“ se zaměstnanci*“ (Lukasová, 2002, s. 68).

Z uvedených definic vyplývá, že základními oblastmi personálního marketingu je jednak oblast vytváření dobré zaměstnavatelské značky, oblast získávání zaměstnanců a oblast stabilizace stávajících zaměstnanců.

Personální marketing vznikl na základě vlivu prohlubujících se internalizačních a globalizačních procesů, díky kterým se organizace musela více přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu. Na trhu práce vznikla situace, kdy nabídka pracovních míst převažuje nad nabídkou pracovních sil, a organizace si musely uvědomit, že pokud chtějí uspět na trhu, je potřeba změnit celkový přístup k pracovní síle. Klasická inzerce, která měla přilákat uchazeče na volné pracovní místo, už začala ztrácet svoji účinnost a kvůli nižšímu počtu uchazečů musely organizace přicházet s lepšími nabídkami svého pracovního místa. (Szarková, 2009)

Personální marketing se dá považovat za moderní disciplínu. Vzhledem k převažující nabídce pracovních míst se změnil pohled na jejich obsazování. Klasické metody již přestaly být účinné a je potřeba hledat nové způsoby, které by pomohly organizacím obsadit pracovní místa správným člověkem ve správnou dobu. (Szarková, 2014)

Nabídka a poptávka po práci může být determinována více faktory. U nabídky práce hraje velkou roli počet práce schopného obyvatelstva, míra nezaměstnanosti, kvalita práce a jiné faktory. Poptávka po práci je determinována takovými faktory, jako jsou: technologie, velikost kapitálu a výrobní zdroje. Na základě těchto faktorů se organizace snaží vytvořit takové pracovní místo, které díky nástrojům marketingu přiláká daného uchazeče. (Szarková, 2014; Hontyová, Lisý, Majdúchová, 2006)

Mezi marketingové činnosti, které může organizace využívat, a tak reagovat na jednotlivé změny na trhu práce, mohou patřit:

- vymezení klíčových pozic,
- používání moderních nástrojů, např. různé sociální sítě, které pomohou upozornit na image podniku a na volná pracovní místa,
- různé podoby programu udržování lidského kapitálu, např. nabídka outplacementu, layoff a jiné,
- neustálé plánování vzdělávání svých zaměstnanců,
- možnost spolupráce s Development centers, které mohou pomoci najít vhodného kandidáta na pracovní místo,
- obsazování pracovních míst jak zevnitř organizace, tak zvenku, a jiné činnosti. (Szarková, Klimentová, 2009)

Podle Lukasové (2002) mezi cíle personálního marketingu patří například:

- *„vytváření pozitivní podnikové kultury*
- *získávání kvalifikované pracovní síly v souladu s potřebami firmy*
- *vytváření předpokladů pro maximální využití schopností pracovníků“* (Lukasová, 2002, s. 68)

V organizaci je především důležité obsadit pracovní místo správným člověkem ve správnou dobu. Po obsazení pracovního místa zaměstnancem je důležité, aby byl zaměstnanec správně motivován a měl dostatek informací pro vykonávání své práce. Správné obsazování pracovního místa marketingovými nástroji pomáhá navíc, kromě najmutí odpovídajícího zaměstnance, také ke snížení nákladů na obsazování pracovního místa. (Szarková, 2009)

Při získávání zaměstnanců je nutné vytvořit takovou nabídku, která přiláká pozornost potenciálních uchazečů. Základem dobré nabídky je skutečnost, že se organizace snaží

co nejvíce porozumět pracovníkům a uchazečům, tedy jejich potřebám, zájmům a představám daného pracovního místa. Při obsazování pracovního místa nemusí organizace hledat pouze z externího prostředí, tedy z trhu práce, ale také z interního prostředí, které může představovat pro organizaci výhodu. K dalším cílům může patřit i vytváření silné značky zaměstnavatele, která představuje důvod, proč by daní uchazeči měli pracovat pro danou organizaci a ne pro jinou.

V rámci zabezpečení dlouhodobé prosperity organizace je důležité, aby se nástroje personálního marketingu staly součástí podnikové politiky a kultury. Důraz se klade také na uvědomění si významu lidských zdrojů a zajištění neustálého rozvoje a růstu. Proto je také důležité, aby se sjednotily cíle zaměstnanců a organizace do celkové filozofie. (Maier, Fröhlich, 1992; Klimentová, 2008)

Mezi hlavní funkce personálního marketingu řadíme ty, kterými se organizace snaží na základě hledání mezer na trhu vytvořit takové pracovní místo, které odpovídá nabídce práce na trhu. Následně se organizace (i díky pomoci personálních agentur) snaží dané pracovní místo prodat. Dále se zmiňují podpůrné funkce, které jsou pro personální marketing rovněž důležité. Mezi tyto funkce patří: „*tvorba podnikatelského image, tvorba PR podniku, využívání marketingových nástrojů na udržení (stabilizaci) a rozvoj lidských zdrojů, využívání nástrojů personálního marketingu na tvorbu a formování lidských zdrojů podniku*“ (Meier, 1991, s. 179)

Na Maiera navázala Szarková (2009), která upřesnila funkce personálního marketingu na:

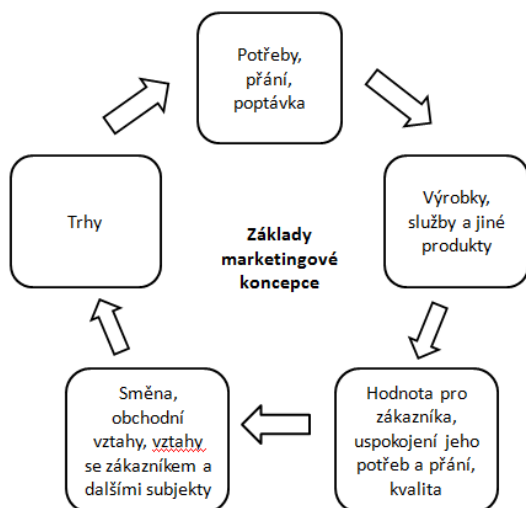
“*vyhledávání, získávání, udržování a transformace pracovní síly na lidský kapitál, resp. budoucí konkurenční výhodu podniku.*“ (Szarková, 2009, s. 400)

Přínosy personálního marketingu mohou být například:

- správná komunikace uvnitř organizace a vyšší míra angažovanosti zaměstnanců,
- získání silné značky na trhu,
- nižší náklady a ušetření času na získávání daných zaměstnanců,
- vysoká konkurenceschopnost organizace
- nižší fluktuace zaměstnanců,
- a jiné. (Těšitelová, Menšík, 2012)

Personální marketing obsahuje nástroje klasického marketingu, a proto se zmíní i jeho vymezení. Klasický marketing můžeme definovat jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 30). Základy marketingové koncepce lze vidět na následujícím obrázku.

Obr. č. 1: Základy marketingové koncepce



Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle Kotler, Armstrong, 2004

Na obrázku lze vidět jednotlivé základy marketingové koncepce, které na sebe navazují. Mluví-li se o marketingu, jedná se především o marketing služeb, přesněji o marketing zkušeností. Pokud má zákazník dobrou zkušenost s organizací, může se stát zákazníkem loajálním, který přináší organizaci zisk. (Kotler, 2003)

Marketing již v sobě skrývá interní marketing, který je velmi blízko personálnímu marketingu. Interní marketing se zabývá, stejně jako personální marketing, zaměstnanci organizace. Organizace o své zaměstnance musí dbát, jelikož především oni komunikují se zákazníky. Cílem interního marketingu je, aby všichni zaměstnanci organizace věděli všechny informace, které potřebují pro komunikaci se zákazníkem. Dostatečné množství informací o organizaci, které dostávají její zaměstnanci, zároveň pomáhá k vytváření sounáležitosti zaměstnanců s organizací. Interní marketing zajišťuje dobrou komunikaci v organizaci a je součástí personálního marketingu. (Promarketing.cz, 2013)

Stejně tak, jak jsou v klasickém marketingu vymezovány nástroje marketingového mixu, jsou vymezovány i nástroje v personalistice. Marketingový mix se skládá z product

(produkt), price (cena), place (místo) a promotion (podpora). V personalistice můžeme pod pojmem produkt chápat pracovní místo, tedy kdy se organizace snaží obsadit již existující nebo nově vzniklé místo. V souladu s pracovním místem se berou v úvahu požadavky na pracovníka, místo výkonu práce a pracovní doba. Cena v personalistice představuje motivaci a odměnu za práci, která pomáhá při stabilizaci zaměstnanců. Odměna za práci představuje mzdu, plat, prémie či jiné odměny i nefinanční povahy za vykonanou práci. Místo je chápáno jako podniková kultura, přesněji vymezení místa výkonu práce. Organizace se snaží pomocí své image a kulturou přilákat daného uchazeče. A jako poslední propagace má stejný význam jako v klasickém marketingu, jen místo produktu se propaguje daná organizace, přesněji konkrétní nabídka pracovního místa. Může se jednat například o propagaci na veletrhu pracovních příležitostí, spolupráci s personálními agenturami nebo používání sociální sítě. (d'Ambrosová et al., 2011; Bednář et al., 2013)

1.1 Externí personální marketing

Cílem externího personálního marketingu je oslovit a přilákat dané uchazeče. To vše souvisí se silnou značkou zaměstnavatele, která hraje velkou roli. Pokud ji potenciální zaměstnanci znají a chtějí u dané organizace pracovat, vypovídá to o její síle. Organizace se snaží svoji nabídku propagovat např. pomocí internetu, inzerátů, veletrhů a jiných nástrojů, které budou následně popsány. Jak již už bylo zmíněno, k přilákání uchazeče slouží i podniková kultura, která propojuje externí personální marketing s interním. Nejenom kultura, ale také oblast získávání a výběr zaměstnanců může patřit do interního personálního marketingu.

1.1.1 Značka zaměstnavatele

Jednotliví autoři se ve vymezení pojmu značka zaměstnavatele mohou lišit, ale shodují v tom, že značka zaměstnavatele je u personálního marketingu důležitá. Jedná se o uplatnění marketingu v personální oblasti. Má za úkol zviditelnit značku zaměstnavatele na trhu, a tak přilákat uchazeče. Avšak značka zaměstnavatele nemá působit pouze na trh práce, ale také na zaměstnance organizace. Je důležité, aby byli zaměstnanci s danou organizací spjati a neměli potřebu odcházet ke konkurenci. Je potřeba jim sdělovat velké množství informací, ať už se jedná o cíle organizace, strategii, kam organizace spěje, a tak navázat důvěru. Pokud jsou zaměstnanci spokojeni, mohou rozšiřovat pozitivní reference o organizaci a tím posílit její značku.

Značka zaměstnavatele se může jinak říci jako employer branding. Hodnota značky zaměstnavatele má podobný význam jako hodnota značky organizace či výrobku. „Hodnota značky je dána loajalitou zákazníků, známostí značky, tím, do jaké míry je zosobněním kvality a tím, jak silně s ní spotřebitelé výrobky ztotožňují“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 398). U osobnosti značky produktů je důležité, aby byla žádaná. Pokud je na trhu charakterizována jako důvěrná, přátelská, spolehlivá, může tím přilákat dané zákazníky. Značka se v jistých okamžicích může chovat jako aktivní partner ve vztahu, kdy jakékoliv nedostatky organizace by mohly negativně působit na daného zákazníka. A jak si následně vysvětlíme, podobné prvky by měla mít i značka zaměstnavatele. (Aaker, 2003)

Koncept značky zaměstnavatele můžeme uvést jako: „*Esence oboustranné dohody mezi organizací a jeho lidmi – důvod, proč se rozhodli vstoupit a důvod, proč se rozhodli - a je jim dovoleno - setrvat. Umění řízení značky zaměstnavatele jednak vyslovuje tuto dohodu způsobem, který je osobitý, přesvědčivý a významný pro jednotlivce a jednak zajišťuje, že je realizován skrze celý životní cyklus zaměstnance v organizaci*“ (Rosethorn, 2009, s. 19)

I u značky zaměstnavatele je potřeba, aby byli daní zaměstnanci loajální, cítili se s danou organizací spjatí a chtěli svými výkony přispívat rozvoji podniku. Stejně tak je důležité, aby značka přilákala co nejvíce vhodných uchazečů. Proto organizace usilují o co nejsilnější postavení na trhu. Budování značky lze popsat jako: „*Proces budování identifikovatelné a jedinečné identity zaměstnavatele*“. A značku zaměstnavatele lze říci jako: „*Koncept firmy, který jej odlišuje od konkurence.*“ (Backhaus, Tikoo, 2004, s. 502).

Armstrong (2007) vysvětluje postupy, jak se může organizace stát „atraktivním zaměstnavatelem“. Aby si zlepšila pověst, a tak přilákala dané uchazeče, můžeme použít plány lepšího odměňování, zlepšit a více přispívat na možnosti vzdělávání a možnosti dalšího rozvoje. Nesmí se zapomenout na možnosti přizpůsobení pracovní doby podle možností zaměstnance. K větší spokojenosti přispívá i to, že organizace investuje do lepšího vybavení kanceláří, nákupu nových strojů, které mohou usnadnit práci zaměstnancům a poskytnutí různých finančních benefitů.

Koubek (2008) uvádí, že všechny činnosti, které obsahuje personální marketing (ať už se jedná o proces získávání zaměstnanců, následnou péči o ně, či odměňování) jsou

spojeny s jedním slovem, a to slušnost. Protože pokud se organizace slušně chová ke svým zaměstnancům, vytváří to dobrou zaměstnavatelskou pověst. A dobrá zaměstnavatelská pověst je účinný nástroj pro snadné získání zaměstnanců.

Důležitost značky mimo jiné potvrzují i různé výzkumy. Organizace Trendence Institut provedla nejnovější průzkum v ČR, při kterém se ptala studentů ekonomických škol, kde by chtěli pracovat. Studenti ekonomie by nejraději chtěli pracovat u organizace Škoda Auto (14 %). Dále u České národní banky (12,5 %), Google (12,2 %), KPMG a na pátém místě se umístila společnost ČEZ. U studentů technických oborů zvítězila také na prvním místě Škoda Auto (17,3 %), dále Google, Akademie věd České republiky, Honeywell a ČEZ. (Ekonomika.iDNES.cz (a), 2015)

Průzkum s názvem „100 Best Companies to Work for“ provádí organizace FORTUNE, která spolupracuje s Great Place to Work (v překladu – skvělé místo k práci). Průzkum byl vypracován na základě jednotlivých výsledků náhodného vzorku zaměstnanců z každé organizaci. Na prvním místě se už šest let umísťuje organizace Google. Dále organizace The Boston Consulting Group, která se zabývá manažerským poradenstvím. Na třetím místě organizace ACUITY, která nabízí finanční služby a pojištění. (FORTUNE, 2015)

Se značkou zaměstnavatele je úzce spojena i image a identita organizace. Pod pojmem identita si můžeme představit to, o co se organizace snaží. Tedy výrobu produktů, zajištění firemní kultury a efektivní komunikaci. Patří sem i firemní chování. Tyto aspekty ale uchazeči nevidí (kromě produktů), to co vidí, se nazývá image organizace. Image je to, jak organizace působí navenek a je odrazem identity. Je důležité, aby uchazeči měli pozitivní názor na image organizace, jelikož při negativní zkušenosti se image organizace těžce a zdlouhavě mění. (Bednář a kol., 2013)

Pojem image a identita vymezuje i Vysekalová (2009). Firemní identitu definuje jako soubor prvků, které charakterizují danou organizaci. Firemní identita zahrnuje takové prvky, jako jsou historie organizace, zaměstnanci, vizi, filozofii či jednotlivé cíle. Mezi důvody, proč se vůbec identitou zabývat, uvádí autorka například změnu tržního prostředí, ať už se jedná o rozrůstající se konkurenci, či o změny požadavků na produkt. Dalším důvodem jsou změny v organizaci či selhávání její externí i interní komunikace a jiné důvody. Image je považována za součást firemní identity a reprezentuje danou

organizaci, a to ke vztahu nejen na vnější prostředí (ke svým zákazníkům, dodavatelům a jiným osobám), ale i na vnitřní prostředí (ke svým zaměstnancům).

Bednář a kol. (2013) také dále uvádí, že se značkou zaměstnavatele souvisí také internal branding, který se snaží přenést externí hodnoty značky do firemních hodnot. Zde se zakládá především na veškeré komunikaci. Organizace sdělují určité informace, pomocí kterých se snaží nalákat dané zákazníky, a je potřeba, aby zaměstnanci o veškerých informacích věděli a pomohli organizaci zákazníka nalákat. Zde je důležité, aby organizace pomohla jednotlivým zaměstnancům se rozvíjet, a doporučuje se, nechat zaměstnancům při plnění slibů zákazníka volnou ruku. Tím se mohou stát zaměstnanci loajálnějšími a mohou dosáhnout i lepších výkonů. Je důležité zaměstnancům porozumět, jelikož svými výkony pomáhají organizaci přilákat zákazníky.

1.1.2 Získávání zaměstnanců

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“ (Koubek, 2015, s. 126).

Díky silné značce může organizace vybírat z řady schopných uchazečů. Proces získávání zaměstnanců se postupně vyvíjel. Ze začátku se tento proces nazýval „nábor“ a spočíval pouze ve výběru z vnějšího okolí, tedy z trhu práce. Získávání zaměstnanců vychází z dlouhodobé personální strategie, kterou ovlivňují jak vnitřní, tak vnější podmínky. Mezi vnitřní podmínky může patřit značka zaměstnavatele a její pověst, služby, které organizace nabízí (vzdělávání v rámci personálního rozvoje, péče o zaměstnance) a v poslední době hraje velkou roli také péče o životní prostředí. Mezi vnější podmínky, na které by organizace měla brát zřetel a které nemůže svou činností ovlivnit, jsou:

- demografické podmínky, kam může patřit mobilita obyvatelstva a s tím související kolísání nabídky pracovních sil na trhu práce,

- sociální podmínky, kde hraje roli vzdělání, kvalifikace a jiná orientace lidí,
- ekonomické podmínky, které jsou spojeny s cyklickými výkyvy ekonomiky (tyto změny vyústily do převahy nabídky pracovních míst nad nabídkou pracovních sil, a tím se zvýšil důraz na personální marketing, aby organizace mohly uspět na trhu),
- technologické podmínky, které způsobily vyšší nároky na obsazování pracovních míst,
- a jiné, jako jsou sídelní či politicko-legislativní podmínky. (Koubek, 2015)

Při obsazování nově vzniklého či uvolněného pracovního místa se vychází z předpokladu, že si organizace nejdříve vybírá pracovníky z vlastních řad, a proto tato oblast může kromě do externího personálního marketingu také spadat do interního personálního marketingu.

Při obsazování pracovních míst je důležité nejdříve místo správně popsat a specifikovat. Na základě popisu se zvolí metody procesu výběru, jaké dokumenty se budou od uchazečů požadovat a jaké požadavky musí uchazeči splňovat. Následně se zvolí formulace nabídky a způsob jejího zveřejnění. Při zveřejňování nabídky je důležité rozhodnout, jaké informace se sdělí, a jelikož se bavíme o personálním marketingu, musíme zvolit takové nástroje, aby dokázaly přilákat dostatečné množství vhodných uchazečů, kteří chtějí pro danou organizaci pracovat. To vše souvisí i s danými náklady na obsazování pracovního místa. Organizace se snaží tento proces uskutečnit v co nejkratším čase (ale ne na úkor kvality) s co nejnižšími náklady. (Kociánová, 2010)

Metody získávání pracovníků

Metody slouží k tomu, aby organizace upozornila uchazeče, že existují volná pracovní místa. Je dobré zvolit takovou metodu, která by odpovídala potřebám organizace a přilákala optimální počet vhodných uchazečů. Zpravidla se používá více metod a nyní si popíšeme některé z nich.

Doporučení

Doporučení od současného zaměstnance se většinou používá při obsazování pracovních míst, které vyžadují větší odpovědnost. Zaměstnanec buď může doporučit vhodného kandidáta organizaci, nebo může informovat uchazeče o volném pracovním místě. Oba způsoby jsou pro organizaci přínosné. Organizace se pak na základě dostupných

informací rozhodne, zda uchazeče přijme po krátkém rozhovoru přímo, či ho zařadí do řady potenciálních uchazečů. Výhoda této metody spočívá v tom, že zpravidla zaměstnanci nedoporučí nevhodného uchazeče. Organizace tak může získat více informací než při běžném pohovoru nebo z dokumentů a může lépe posoudit, jak do kolektivu zapadne. Tato metoda snižuje náklady na získávání zaměstnanců. (Kociánová, 2010)

Vzdělávací instituce

Tato metoda je také oblíbená a často se považuje jako velmi efektivní. Často organizace spolupracuje nejen s učiteli, ale i se středními a vysokými školami, kde mohou najít talenty, které mohou přispět k jejímu rozvoji. Organizace si zde může vyhlídnout nadějně studenty a pomocí různých výhod (například poskytnutí stipendia) si studenta vychovat a zavázat ho k pozdější spolupráci. Jako výhoda se zde určitě ukazuje vychování si studenta už od začátku a možnost sledování, jak se student vyvíjí a jaké má úspěchy. Školy často samy navrhuji nadějně studenty. Avšak i tato metoda má své nevýhody. Organizace musí na studenty čekat, a tak nemůže obsazovat volná pracovní místa podle potřeby. (Koubek, 2015)

Inzeráty

I když se zdají inzeráty jako zastaralé, stále mají svoji účinnost a nadále je organizace využívají. Zpravidla se používají u pracovních míst, kde se nejedná o vysoké postavení a kde je potřeba oslovit velký počet zájemců. Organizace se musí rozhodnout, kde všude inzerát zveřejní. Zda se zaměří na místní, regionální či specializovanou oblast. Výhodou je oslovení velkého počtu uchazečů, rychlost zveřejnění a to, že uchazeči mohou přijít do styku s inzerátem denně. Na rozdíl od předchozích metod si tato metoda žádá určité náklady, obzvlášť vyšší, pokud se snaží organizace o co nejefektivnější inzerát. (Koubek, 2015; Urban, 2013)

Internet

Internet se stává jednou z nejpoblárnějších metod získávání zaměstnanců, obzvlášť v období růstu oblíbenosti sociálních sítí. Každá organizace má vlastní internetové stránky, kde na úvodní straně nebo ve speciální sekci nabízí volná pracovní místa. Nadále se používají různé portály na seznámení, jobs.cz a jiné stránky, které se specializují na pracovní místa. Zde se jedná o obousměrný personální marketing, kde

organizace hledají vhodné uchazeče a kde uchazeči hledají zajímavá místa. Jednou z výhod používání internetu je, že náklady jsou nízké a organizace může poskytnout více informací, ať už o její působnosti nebo pracovních místech či požadavcích. Výhoda a zároveň i nevýhoda může být v tom, že si uchazeč může vyhledat různé reference o organizaci a dozvědět se tím více informací. To vše souvisí se značkou zaměstnavatele, která se snaží o dobrou pověst organizace. (Koubek, 2015)

Mezi několik nejznámějších pracovních serverů může patřit LinkedIn, který má poslání propojit co nejvíce profesionálů po celém světě a poskytovat takové informace, jež pomáhají lidem být úspěšnější a produktivnější. Server obsahuje velkou databázi sítě lidí a informací a lze zde najít nejrůznější pracovní příležitosti a kontakty na lidi, kteří uživatelům mohou pomoci. (LinkedIn, 2015)

Velkou účinnost má i internetová stránka Facebook. Ta se snaží propojit lidi z celého světa a nabádá je, ať sdílí se svými přáteli veškeré novinky a zážitky. Facebook nemusí mít pouze jedna osoba, ale může se zaregistrovat i organizace, která tím může rychle informovat ostatní o organizaci jako takové, o novinkách, které se dějí a budou dít, a může informovat o právě uvolněném pracovním místě. (Facebook, 2015)

Jako poslední se zmíní známý portál Jobs.cz, který spolupracuje s mnoha organizacemi a snaží spojit lidi a organizace nejen v České republice, ale i se zaměstnavateli v zahraničí. Jobs.cz nenabízí pouze nabídky práce, ale nabízí také různé profily škol, kurzy, semináře či školení. (Jobs.cz, 2015)

Úřady práce a personální agentury

U obou variant mohou hledat jak uchazeči, tak i organizace. U úřadu práce je výhodné to, že vše provádí bezplatně, jelikož veškeré náklady úřadu jsou hrazeny ze státních prostředků. Často organizace s úřadem spolupracují, jelikož na úřadu neprobíhá pouze registrace nezaměstnaných, ale zajišťují různé kurzy, mohou provádět i předběžný výběr a poskytují potřebné materiály uchazeče. Jako nevýhodu můžeme uvést omezený výběr uchazečů, co se týká schopností, jelikož lidi s vyšším vzděláním či schopnostmi dávají přednost jiným metodám získání pracovní pozice. (Kociánová, 2010; Koubek, 2015)

Pokud se podíváme na Úřad práce ČR, můžeme vidět, že ke dni 31.12.2015 bylo celkem zaregistrováno 453 118 uchazečů o práci. Oproti minulému roku (k 31.12.2014)

počet klesl, naopak vzrostl oproti minulému měsíci o 21 754 lidí. Oproti minulému roku klesl i počet absolventů škol z 27 504 na počet 22 023. U jednotlivých počtů jsou zmíněny jenom ti uchazeči, kteří jsou připraveni bezprostředně nastoupit do práce. (MPSV, 2016)

K použití personálních agentur se organizace rozhodují až v případě, kdy nejsou samy úspěšné najít vhodného kandidáta. Je to především díky vyšším nákladům na proces získávání zaměstnance. Pracovní agentury provádí předvýběr uchazečů a doporučí je dané organizaci. Často agentury nabízejí možnost najmutí dočasného zaměstnance, jehož výhoda spočívá v tom, že agentura poskytne organizaci rychlejší a flexibilnější řešení dané situace. Pokud nebude uchazeč odpovídat potřebám organizace, požádají o nahrazení. Pokud se osvědčí, může se organizace s agenturou domluvit na stálé zaměstnání. Výhodu v použití pracovních agentur můžeme vidět v tom, že znají trh práce a vlastní databázi možných uchazečů. (Koubek, 2015; Urban, 2013)

Veletrhy

Veletrhy pracovních příležitostí patří také mezi metody získávání potenciálních zaměstnanců. Většinou se uskutečňují na akademické půdě, kde se snaží organizace nalákat absolventy či studenty vysokých škol do organizace prostřednictvím poskytnutí informací o organizaci, o možnosti rozvoje a kariérního postupu, o zajímavém platovém ohodnocení a o poskytnutí různých zaměstnaneckých výhod. Zde si mohou organizace vytipovat vhodné uchazeče a na základě rychlého pohovoru je pozvat na další pohovor. Na veletrzích se často domlouvají práce na dohodu, poskytují se příležitosti psát v organizaci seminární, bakalářskou či diplomovou práci, a tím si organizace pomáhají získat schopné zaměstnance. (Dvořáková et al., 2012)

1.1.3 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců může také opět patřit do interního personálního marketingu, jako to bylo u předchozí oblasti. Zde bude popisován především způsob výběru zaměstnanců mimo organizaci.

„Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce“ (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 53). Po stanovení požadavků na uchazeče a volby metod, které organizace bude používat pro proces získávání zaměstnanců, nastane proces výběr zaměstnanců. K tomu

organizace může použít několik metod, mezi které mohou patřit např. posouzení životopisu, přijímací pohovory, testování, využívání služeb Assessment Centre či zkoumání preferencí. (Němec, Bucman, Šikýř, 2014)

Nejprve se posuzují životopisy, které spíše slouží k selekci uchazečů, zda odpovídá daným požadavkům, než k přímo výběru zaměstnance. Hodnotí se zejména dosažené vzdělání a dosavadní pracovní zkušenosti. Důkladné zpracování, pěkný vzhled a struktura životopisu může hrát u některých organizací určitou roli, jelikož i takové faktory mohou napovědět o daném uchazeči. (Urban, 2013; Kociánová, 2010)

Následně se přechází k přijímacímu pohovoru, jehož účelem je doplnění údajů o uchazeči, posouzení způsobilosti a zjištění silných a slabých stránek. Při pohovoru klade vybraná komise (složená z manažerů, personalistů a i možných externích odborníků) uchazeči vhodné otázky a zjišťuje si dané informace. Během pohovoru sama organizace informuje uchazeče o její působnosti, podmínkách práce a zaměstnání a následně odpovídá na dotazy. Zpravidla se používá strukturovaný pohovor. Avšak můžeme se setkat i s nestrukturovaným pohovorem, kde jsou otázky pokládány na základě vývoje celého pohovoru s ohledem na vymezený cíl. V praxi se můžeme setkat ještě s jedním typem pohovoru, a to s polostrukturovaným, který kombinuje výhody předchozích typů. Během pohovoru má organizace možnost zapůsobit na uchazeče, který i přes neúspěch může šířit kladné reference, jež jsou pro organizaci důležité. (Koubek, 2015; Němec, Bucman, Šikýř, 2014)

Pro posuzování zaměstnanců se dále používají např. testy inteligence, osobnosti, schopnosti nebo assessment centra. Testy jako pohovor slouží k doplnění a ověření údajů ze životopisu. Často se pro posouzení zaměstnanců používají také reference, které nám umožní získat takové informace, které z životopisu nevyčteme a které uchazeč sám o sobě neřekne. Výhodou AC je především to, že na rozdíl od přijímacího pohovoru opravdu vidíme to, jak se uchazeči chovají při takových situacích, které odpovídají realitě, a tím posoudit, zda odpovídají požadavkům organizace. (Urban, 2013; Koubek, 2015)

1.1.4 Kultura

„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“ (Lukášová, 2010, s. 18)

Armstrong (2007) definuje kulturu jako: „*soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.*“ (Armstrong, 2007, s. 257). Autor dále uvádí základní prvky kultury. Jsou to hodnoty, normy a artefakty (Lukášová (2010) přidává k těmto třem prvkům ještě prvek čtvrtý, a to postoje).

Pod pojmem hodnota můžeme chápat preference zaměstnanců, podle kterých pak vykazují určitý typ chování a rozhodují se, co je a co není dobré. Zde se jedná o hodnoty individuální. Organizační hodnoty jsou takové hodnoty, kterými se organizace snaží komunikovat jak dovnitř, tak i ven. Jsou to hodnoty, kterým se přikládá značný význam a kde si členové myslí, co je a může být pro organizaci nejlepší. Lukášová (2010) uvádí jako organizační hodnotu např. spokojenost zaměstnanců.

Normy jsou ústně sdělovaná pravidla týkající se různých oblastí. Může se jednat například o kvalitu provedené práce, styl oblékání, ambice či loajalitu. Při porušení norem může docházet k trestání zaměstnanců, naopak při jejich dodržování, mohou být jednotliví zaměstnanci odměněni. Jako poslední se zmíní artefakty, které působí na zaměstnance. Za artefakty můžeme považovat pracovní prostředí či způsoby, jakými organizace komunikuje směrem ke svým zaměstnancům i zákazníkům, jak v psané, tak i mluvené formě. Artefakty lze dělit na materiálové a nemateriálové povahy. Za materiálové artefakty lze považovat např. materiály informací, které poskytuje organizace veřejnosti (výroční zprávy, propagační brožury), dále sem může patřit architektura budovy či vybavení organizace. Do nemateriálních artefaktů se řadí různé zvyky, rituály či ceremonie a jiné. (Armstrong, 2007; Lukášová, 2010)

Je dobré si rozlišit dva pojmy, které se často zaměňují. Jedná se o pojem kultura a podnikové organizační klima. Jak bylo řečeno, kulturou se rozumí soubor různých postojů, hodnot norem, které jsou uplatňovány v organizaci. Organizační klima lze vystihnout pomocí názorů zaměstnanců o organizaci. Podnikové klima vystihuje vnímání dané kultury zaměstnancem, ovlivňuje jeho chování a lze ho popsat. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Za ideální kulturu se dá považovat taková kultura, která pomáhá vytvářet a udržet vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci organizace a managementu, jež pak může vést k lepším výkonům. Důležité je také prostředí, které musí být transparentní pro všechny

zaměstnance. Ideální kultura by měla podněcovat k lepším pracovním výkonům. (Bednář et. al., 2013)

Dále je dobré si uvést, co všechno může ovlivnit organizační kulturu. Je zde patrný vliv prostředí. Může se jednat buď o národní kulturu, kde zaměstnanci již vykazují určitý způsob chování či dodržují určité zvyky a tradice, nebo se může jednat o konkurenční prostředí, požadavky a sílu zákazníků. Kulturu může ovlivnit také vliv zakladatele nebo vlastníků, doba existence organizace nebo existence technologií, kde využívaná technologie ovlivňuje jak interní, tak externí komunikaci. Naopak organizační kultura může výrazně ovlivnit jak podnikovou strategii, tak i výkonnost organizace. Kultura napomáhá vytvořit a implementovat strategii organizace. Zaměstnanci chápou strategii jako cestu, kam organizace směřuje a jaké má cíle. Strategie slouží také k tomu, aby pomohla zformovat určitý typ kultury. Dá se tedy říci, že kultura a strategie jsou ve vzájemném vztahu. (Lukášová, 2010; Brooks, 2003)

1.2 Interní personální marketing

Interní personální marketing je zaměřen na stávající zaměstnance. Je dobré si vytvořit pozitivní image organizace v očích uchazečů a také je důležité si ji uchovat u stávajících zaměstnanců. Proto se organizace musí zaměřit na takové činnosti, které napomohou k atraktivitě organizace a celkové spokojenosti zaměstnanců. Kociánová (2010) zahrnuje do této oblasti *“systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, pracovní podmínky a péče o pracovníky, možnost osobního rozvoje a kariéry atd.”* (Kociánová, 2010, s. 89). Podobný názor má i Armstrong (2007), který považuje zejména rozmisťování, vzdělávání, oceňování, odměňování a styl vedení za faktory, které významným způsobem ovlivní stabilizaci zaměstnanců. Nesmí se také zapomínat na adaptaci nových zaměstnanců a vytvoření pozitivního obrazu organizace hned od začátku.

U těchto oblastí je důležitá zejména komunikace, kterou můžeme řadit jak do externího personálního marketingu, tak i do interního personálního marketingu.

1.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Metody získávání jsme si již uvedli v externím personálním marketingu, avšak je zde jedna metoda, která výlučně spadá do interního. Jedná se o metodu pohledu dovnitř organizace. Metoda spočívá v obsazení pracovního místa z řad vlastních zaměstnanců.

Může se jednat o způsob, kdy se sami zaměstnanci nabídnou organizaci, nebo kdy organizace přednese nabídku jim. Oba způsoby jsou pro organizaci přínosné z hlediska, že zaměstnanci jsou dobře obeznámeni s organizací a její kulturou, vědí jaká je její strategie, jakých cílů chtějí dosáhnout. Především obsazení pracovních míst z řad zaměstnanců snižuje náklady na proces získávání. Jako nevýhoda se může zdát omezený počet kandidátů a to, že při odmítnutí nabídky zaměstnanec může dojít ke snížení jeho výkonnosti. Dále se používá termín „provozní slepota“, který způsobuje díky dlouholetému působení zaměstnanec v organizaci neschopnost přejít na nové postupy, a to může způsobit vyšší náklady na vzdělávání a rozvoj. Ačkoliv se dá považovat za výhodu, že zaměstnanec zná své kolegy, ti ale nemusí jeho postup brát jako spravedlivý a může vést ke špatným vztahům v kolektivu. (Kociánová, 2010; Koubek, 2015; Urban, 2013)

Pokud organizace získává uchazeče na dané místo z vlastních řad, proces výběru je jednodušší než u uchazečů získaných z trhu práce. Zaměstnanec je vybrán na základě prokázaných znalostí, zkušeností a dosažených výsledků. Vedení na základě těchto informací může posoudit vhodnost uchazeče na dané pracovní místo.

1.2.2 Adaptace zaměstnanců

Proces adaptace přijatého zaměstnanec začíná prvním pracovním dnem. V rámci procesu adaptace dochází k poskytnutí všech potřebných informací, které se týkají historie organizace, produktů a služeb, strategie a cílů, kterých chce organizace dosáhnout. Dále je potřeba zmínit takové informace, jako jsou pracovní podmínky, možnosti vzdělávání a výcviku, benefity a jiné odměny, ochrana zdraví, bezpečnost práce a další důležité informace, které by měly ústně zaznít a měl by je dostat zaměstnanec i v písemné formě. Kromě poskytnutí informací se organizace musí snažit o odborné zapracování a sociálním začleněním uchazeče do kolektivu. (Urban, 2013)

Armstrong (2007) popisuje čtyři základní cíle, které musí organizace splnit v rámci procesu adaptace zaměstnanec. Musí pomoci zaměstnanci překonat počáteční fázi, jelikož ta se zdá být jako nejvíce kritická a stresující. Druhým cílem je, že se musí snažit o vytváření důvěrného vztahu a vytvoření pozitivního obrazu organizace (snaha o stabilizaci zaměstnanců). Následně se snaží o co nejrychlejší způsob adaptace, aby zaměstnanec dosahoval lepších výkonů již brzy po svém příchodu. A jako poslední se uvádí cíl zabránění zaměstnanci k brzkému odchodu.

1.2.3 Hodnocení zaměstnanců

„Základním účelem hodnocení pracovníků je získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků a poskytnout jim zpětnou vazbu k jejich pracovnímu působení. Cílem hodnocení je zlepšit výkonnost a pracovní chování pracovníků a získat informace k zaměření jejich osobního rozvoje a dalšího využití v organizaci“ (Kociánová, 2010, s. 145).

Hodnocení by mělo být zejména objektivní. Se způsobem hodnocení a s následným výsledkem by měl být hodnocený zaměstnanec seznámen. Na konci by měl mít možnost se zaměstnanec k výsledku vyjádřit a domluvit se na případných možnostech nápravných opatření, na možnosti dalšího rozvoje, včetně stanovení osobních cílů. (Šikýř, 2014)

Wagnerová (2008) říká, na základě jednotlivých výkonů se stanovují odměny, které umožňují organizaci dát zaměstnancům různě vysoké prémie či postihy. Hodnocení zaměstnanců nám může také pomoci při obsazování volného pracovního místa, ukáže nám, nakolik zvládá zaměstnanec plnit své úkoly. Dále se na základě tohoto hodnocení může ukázat potřeba odborného školení či přípravy zaměstnance.

Existuje mnoho metod, které slouží k hodnocení zaměstnanců. Například u měření vlastností se používá skórovací systém, kde je klasická hodnoticí škála. Její výhodou je, že se může použít pro širokou oblast pracovních pozic. Dále je velmi oblíbený posudek, kde hodnotitel posuzuje vlastnosti zaměstnance (např. schopnost vést lidi). Při hodnocení výkonnosti se často používají např. metody hodnocení spolupracovníků, sebehodnocení, kde tato metoda může mít silný účinek na motivaci zaměstnance, hodnocení podřízenými a metoda 360°. 360° je metoda, která podává celkový přehled spolu se zpětnou vazbou o činnosti zaměstnance a zároveň je zaměstnanec hodnocen více hodnotiteli. Může se použít i Assessment center, který se využívá kromě výběru zaměstnanců i k hodnocení výkonu. Avšak jako u výběru se jedná o dražší záležitost. (Wagnerová, 2008; Urban, 2013)

1.2.4 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců a jejich celkový rozvoj jsou velice důležité, pokud chce organizace uspět na trhu (musí být flexibilní). Mezi důvody, proč je vzdělávání nazýváno tzv. celoživotním procesem, může patřit např. příchod nové technologie, mění se technika v organizaci, zákazníci požadují víc informací, co se týká kvality výrobků

a služeb a jiné. „*System podnikového vzdělávání je opakující se cyklus, který vychází ze zásad podnikové vzdělávací politiky, sleduje cíle podnikové strategie vzdělávání a opírá se o organizační a institucionální předpoklady vzdělávání. Do celého systému podnikového vzdělávání patří orientace na pracovníka, doškolování, přeškolování a rozvoj, iniciované a financované podnikem*“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 81).

V rámci vzdělávání zaměstnanců nesmí organizace brát v potaz jenom svoje potřeby a snahu dosáhnout strategických cílů, ale je také dobré (i v rámci dobré zaměstnavatelské značky) uspokojit specifické potřeby vzdělávání zaměstnanců. V rámci vzdělávání zaměstnanců se rozlišují 3 oblasti. A to oblast všeobecného vzdělávání, která má za cíl pomoc zaměstnancům rozvíjet jejich osobnosti, tedy oblast zaměřená na jejich sociální rozvoj. Dále se jedná o oblast odborného vzdělávání, kam patří základní příprava na povolání, orientace, prohlubování kvalifikace, přeškolování a profesní rehabilitace. Poslední oblastí je oblast rozvoje. Vzdělávání v této oblasti organizace provádí navíc, v rámci snahy zlepšení spokojenosti zaměstnanců a nově získané znalosti a dovednosti nemusí být nutně používány při vykonávání dané práce. Zde pomáhá organizace spíše více rozvíjet kariéru zaměstnanců. (Koubek, 2015)

V rámci procesu vzdělávání zaměstnanců se používají metody, které probíhají na pracovišti při výkonu práce („on the job“), kam patří např. instruktáž, coaching a jiné. Mezi metody, které probíhají mimo pracoviště („off the job“) lze zařadit např. přednášky, případové studie a jiné. (Koubek, 2015; Němec Bucman, Šikýř, 2014; Vodák, Kucharčíková, 2011)

1.2.5 Motivace, odměňování a zaměstnanecké výhody

Smyslem motivace je zlepšit výkonnost pracovníka, aby mohl lépe plnit jednotlivé cíle a požadavky organizace. Jednotný motivační systém nemůže být účinný, jelikož každý zaměstnanec je jiný a na každého působí něco jiného. U motivace se můžeme setkat s pojmem stimulace, jež představuje vnější podněty, které mohou ovlivnit pracovníka. Jedná se například o vyplácení mezd, poskytování různých zaměstnaneckých výhod a vše, co může ovlivnit výkonnost pracovníka. Motivace (vnitřní pohnutky) přispívají ke spokojenosti zaměstnance prostřednictvím finančních a jiných odměn, ale působí také prostřednictvím uznání. Pokud chce organizace zaměstnance motivovat, přiřadí mu zajímavou a atraktivnější práci, která mu může poskytnout nové zkušenosti a celkově mu pomůže se dále vyvíjet. Organizace se snaží jednotlivé úkoly přizpůsobit

zaměstnancům, snaží se jim naslouchat a dát jim pocit, že jsou váženi a tím zjistit další informace, které pomohou dále zaměstnance správně motivovat. (Plamínek, 2015; Urban, 2013)

S motivací silně souvisí odměňování zaměstnanců. Odměňováním zaměstnanců se snaží organizace získat konkurenční výhodu, která pomáhá získat uchazeče, následně si jej udržet a pomoci tím dosahovat cíle stanovené organizací. Odměňování má význam nejenom pro organizaci, ale především pro zaměstnance, kteří se snaží uspokojit své potřeby, zabezpečit si tím životní stabilitu či zabezpečení dobrých vztahů na pracovišti, aby se zde cítili příjemně. Odměny mohou mít jak formu peněžní, tak i nepeněžní, kam se může zařadit uznání zaměstnance, pochvala, vzdělávání, vybavení kanceláře, povýšení. (Koubek, 2015)

Každý zaměstnavatel při mzdovém systému musí dodržovat předpisy a zásady dané v zákoníku práce, avšak konkrétní formu a strategii si může vytvořit vlastní. Důležité je, aby daný mzdový systém splňoval následující 4 předpoklady. Musí být především motivující, aby udržel dané zaměstnance, musí být i spravedlivý, jednoduchý a efektivní. Základem mzdového systému je mzda, kterou zaměstnanec dostane za danou práci. Často se v organizacích vyskytují i dodatkové mzdové formy. Poskytují se odměny na základě např. osobního ohodnocení, dále prémie, provize či poskytnutí zaměstnanecké akcie a 13. platu. To vše má pomoci daného uchazeče přilákat, a zaměstnance motivovat a stabilizovat. (Kociánová, 2010; Koubek, 2015)

Zaměstnanecké výhody také přispívají k spokojenosti zaměstnanců, jsou součástí odměňování a pomáhá jí vytvářet lepší pověst značky jako zaměstnavatele. Výhody představují něco, co dává organizace navíc a co souvisí s péčí o zaměstnance. Jednotlivé zaměstnanecké výhody můžeme členit na:

- výhody, které jsou sociální povahy;
- výhody, které souvisí s tím, že zaměstnanec u organizace pracuje (např. stravování, vzdělávání, ubytování);
- výhody, které jsou spojené s postavením v organizaci, tedy poskytnutí např. automobilu, notebooku či proplacení účtu za telefon. (Němec, Bucman, Šikýř, 2014)

„Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují“ (Koubek, 2015, s. 320).

1.2.6 Péče o zaměstnance

Jak již bylo několikrát řečeno, zaměstnanci představují hlavní konkurenční zdroj organizace. A pokud si je chce organizace udržet, měla by jim zajistit potřebnou péči. Péče o zaměstnance přispívá nejen ke stabilizaci zaměstnanců, ale současně přispívá i k silnější značce organizace, a tak může nalákat vhodné uchazeče o práci. Organizace musí poskytovat nejen povinnou péči, která vychází ze zákoníku práce a jiných předpisů, ale také dobrovolnou péči, která je poskytována v rámci dosahování lepších vztahů a lepších výkonů zaměstnanců.

Organizace podle zákoníku práce musí určit pracovní dobu zaměstnanců, tedy dobu, kdy bude zaměstnanec vykonávat svoji činnost, a dobu na jeho volný čas. Zákon taktéž stanovuje maximální rozsah práce přesčas, délku přestávek v práci, intervaly mezi jednotlivými směny, práce v noci, o víkendech, ve svátcích a jiné. Zaměstnavatel se může také dohodnout se zaměstnanci o stanovení tzv. pružné pracovní doby z důvodu zachování dobrých vztahů a snaze zaměstnancům vyjít co nejvíce vstříc. (Koubek, 2015)

Pracovní prostředí tvoří takový činitel, jako jsou fyzikální, sociální, kulturní a jiné, které mohou ovlivnit spokojenost a výkon práce zaměstnance. Patří sem vhodné prostorové řešení pracoviště, které musí odpovídat jak hygienickým, tak bezpečnostním požadavkům a které musí být co nejlépe zkonstruované, aby v něm zaměstnanec mohl co nejlépe pracovat. Velikou roli hrají i barvy pracoviště, které mohou mít psychologický vliv na zaměstnance. V pracovním prostředí se musí řešit dále mikroklimatické podmínky, tedy vhodná teplota vzduchu, vlhkost, či rychlost proudění vzduchu. Dále je nutné nastavit takové osvětlení, které neohrozí zdraví zaměstnanců a které odpovídá náročnosti práce. Pokud zaměstnanec pracuje v prostředí, které je spojené s hlukem, je organizace povinna poskytnout zaměstnanci ochranné pomůcky a snažit se buď hluk úplně odstranit, nebo zkusit izolovat jeho zdroj. (Němec, Bucman, Šikýř, 2014)

Zaměstnavatel dále poskytuje různé služby, jako např.: poskytování zdravotní služby, ochranných pomůcek a pracovních oděvů, pomáhat v oblasti právních záležitostí a

poskytovat poradenské služby, které pomohou zaměstnanci se rozvíjet a nasměrovat kariéru. (Koubek, 2015)

1.2.7 Styl vedení a pracovní vztahy

Ke stabilitě a spokojenosti zaměstnanců také napomáhají pracovní vztahy, které mají souvislost se stylem vedení lidí. Tureckiová (2007) říká, že může existovat až 6 stylů vedení. Styly se liší na základě míry aktivního přístupu zaměstnanců při vykonávání pracovní činnosti a jejich samostatnosti. Styly také do jisté míry určují vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Kromě vztahu s nadřízeným jsou důležité vztahy s kolegy. Dobré vztahy napomáhají k pozitivní atmosféře na pracovišti, ke zvyšování výkonu a k atraktivitě organizace. (Koubek, 2015; Tureckiová, 2007)

Se stejným názorem přichází i Bednář a kol. (2013), kteří tvrdí, že pro stabilizaci zaměstnanců je důležité vytvoření vzájemných vztahů důvěry. Autoři dále tvrdí, že není dobré si vytvářet důvěru na základě až přílišného přátelského vztahu k zaměstnancům, jelikož se pak naráží na problém, pokud musí nadřízený sdělit podřízeným negativní zprávu. Zaměstnanci upřednostňují takové nadřízené, kteří jsou přísní, ale spravedliví. Spravedlivý nadřízený je takový, který se v podobných situacích chová ke všem zaměstnancům převážně stejným způsobem, avšak záleží na dané situaci. Při vytváření důvěry je důležité si vyslechnout od zaměstnanců zpětnou vazbu a dát jim najevo, že je jejich práce vážená.

1.2.8 Rozmíst'ování zaměstnanců

Definovat rozmíst'ování zaměstnanců můžeme následujícím způsobem: *„Rozmíst'ování pracovníků lze nejpřesněji definovat jako kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového a celoorganizačního pracovního výkonu“* (Koubek, 2015, s. 235)

Rozmíst'ováním se organizace musí zabývat neustále, jelikož se mění jak vnitřní, tak vnější podmínky. Mění se technologie, konkurence a organizace na tyto změny musí reagovat. Proto musí přizpůsobovat i dané pracovníky, jelikož se také mění požadavky na pracovní místa a zaměstnanci už nemusí těmto požadavkům vyhovovat.

Rozmíst'ování zaměstnanců může probíhat v rámci vnitřní mobility a vnější mobility. (Koubek, 2015)

U vnitřní mobility se jedná buď o povýšení pracovníka, který má předpoklady pro dosahování lepších výsledků, nebo o převedení pracovníka na jinou práci. Pracovník přechází na jiné místo, např. z důvodu rušení dočasného místa nebo z důvodu žádosti samotného zaměstnance kvůli nespokojenosti se současným místem. V rámci vnitřní mobility se může jednat ještě o přeřazení na nižší funkci z důvodu nespokojenosti společnosti s vykonávanou prací zaměstnance či rušení daného pracovního místa. Vnější mobilita zaměstnanců má buď aktivní či pasivní stránku. Aktivní stránka se skládá z procesu získávání, výběru, přijímání a v poslední řadě orientace pracovníků. Pasivní stránku tvoří propouštění, penzionování, rezignace a v krajním případě úmrtí pracovníků. (Koubek, 2015)

1.2.9 Interní komunikace

Personální marketing se vyvíjí na základě změn vlivu okolí. Prosperita organizace je závislá na dobře nastavené externí a interní komunikaci. Všechny informace týkající se oblastí, které jsou vymezeny v interním personálním marketingu, by měly být komunikovány nejen současným zaměstnancům, ale také i uchazečům. Všechny tyto informace by měly být především na internetových stránkách, v různých inzercích a měly by být řečeny na pohovorech.

V rámci interního personálního marketingu efektivní komunikace nestojí pouze na informování jednotlivých cílů a hodnot v organizaci. Je potřeba informovat i o dané situaci a problémech, kterým organizace čelí, jelikož zaměstnanci si všímají jednání a rozhodování vedení organizace. Dobrá interní komunikace pomáhá posilovat důvěru zaměstnance k organizaci. (Stýblo, 1998)

Jako definici interní komunikace můžeme uvést: „*system propojující (informačně i vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury*“ (Tureckiová, 2004, s. 111). Vávrová (2013) zdůrazňuje, že správná interní komunikace napomáhá předcházet konfliktům na pracovišti a vytvářet dobré pracovní vztahy. Dále uvádí, že podniková kultura používá interní komunikaci jako jednu z jejích hlavních projevů.

Holá (2006) říká, že pro zajištění efektivní komunikace by se měla organizace zaměřit celkem na 3 důležité oblasti v komunikaci. A to poskytnutí všech potřebných informací důležitých pro výkon práce a toho, co se od zaměstnanců očekává. Další oblastí je interní Public Relations, který má za cíl motivovat a vytvářet pozitivní vztah se zaměstnanci a používá podobné nástroje jako u externího Public Relations. Poslední oblast se zaměřuje na posilování stability a loajality zaměstnanců poskytnutím informací o vývoji organizace a případných změnách, kterým bude muset čelit.

Vymětal (2008) definuje základní funkce interní komunikace jako poskytování a získávání potřebných informací, s tím souvisí informování zaměstnanců o cílech organizace včetně způsobu dosažení a plánu kontroly jejich plnění. Díky komunikaci dochází také k povzbuzování hledání nových a lepších řešení daných úkolů. Dále autor uvádí, že mezi funkce patří také rozpoznání členů od nečlenů organizace.

V rámci interní komunikace můžeme uplatňovat jednotlivé nástroje marketingu, zde konkrétně nástroje komunikačního mixu, mezi které patří již zmíněný public relations, kde organizace organizuje různé akce či informuje zaměstnance o jejím vývoji. Dále propaguje nejnovější zaměstnanecké výhody a zve zaměstnance na firemní akce. Organizace v rámci podpory prodeje vytváří nejrůznější marketingové materiály, jako jsou např. firemní trička, která zaměstnanci nosí při různých kampaních či akcích. Organizace poskytuje zaměstnancům různé slevy pro nákup produktů, které sama vyrábí, či slevy na jiné produkty a služby, které organizace nenabízí. V rámci stabilizace zaměstnanců poskytuje organizace různé sponzorské dary ve formě příspěvků na kulturu, sport a jiné zaměstnanecké výhody. (Holá, 2006)

Existují různé formy komunikace, díky kterým může organizace předávat informace zaměstnancům. Mohou být ústní, písemné či elektronické. Pokud se jedná o důležité informace, řešení a jednání problémů či jiné informace, které si vyžadují určitou pozornost, je vhodné použít především ústní formu. Zde se používají například týmové porady. Do ústní formy patří také prezentace, kde organizace informuje zaměstnance o cílech či změnách. Dále sem patří také interní školicí programy či firemní mítinky a jiné. *„Písemná forma se běžně používá při komunikaci manažera s pracovníky tam, kde je potřeba zdůraznit oficiální váhu psaných dokumentů. Hojně je také tato forma rozšířena s účelem uchování důležitých informací jako výsledků z jednání, porad, rozhovorů a diskusí“* (Holá, 2006, s. 65). Avšak v současné době písemnou formu spíše

nahrazuje forma elektronická, která se vyznačuje rychlostí distribuce a rychlostí odezvy. Mezi tyto formy můžeme zařadit například: nástěnky či online nástěnky, intranet, firemní časopis, výroční zprávy. (Holá, 2006)

Nelze ovšem nezmínit že existují i různé komunikační bariéry, např. špatně zvolený způsob komunikační cesty, média nebo neochotu zaměstnanců poslouchat. (Vávrová, 2013)

2 Představení organizace

Praktická část diplomové práce bude zaměřena na personální marketing v organizaci Lasselsberger, s.r.o., která je považována za největšího výrobce dlažeb a obkladů v ČR a která patří mezi významné výrobce obkladových materiálů v Evropě. (Rako (a), 2016)

2.1 Základní údaje

Název organizace:	Lasselsberger, s.r.o.
Sídlo organizace:	Plzeň – Jižní předměstí, Adelova 2549/1, PSČ 32000
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
IČ:	252 38 078
Datum zápisu:	27. října 1999

Obr. č. 2: Značka Rako



Zdroj: Rako (a), 2016

Předmět podnikání:

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- kovářství, podkovářství
- obráběčství
- zámečnictví, nástrojařství
- klempířství a oprava karoserií
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- silniční motorová doprava - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče, - nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- distribuce elektřiny (Justice, 2016)

2.2 Historie organizace

Organizace má rozsáhlou historii, která sahá až do roku 1882, kdy Rakovník postihla povodeň a zatopila kamenouhelné šachty. Jelikož už se dál nemohlo pokračovat v těžbě, rozhodla se organizace Moravia provádět keramickou výrobu. V dalších letech docházelo k postupnému rozšiřování a vylepšování značky RAKO.

Organizace Lasselsberger přišla na území České republiky v roce 1998, kdy nakoupila majoritní podíl v Chlumčanských keramických závodech a.s. Na základě tohoto nákupu získala i rozhodující podíl v a.s. Calofrig Borovany a Borgres, s.r.o. V roce 1999 se stala součástí Lasselsbergu i Keramika Horní Bříza a.s. a Kemat Skalná, s.r.o. Rozvoj dále pokračoval, až byl dovršen v roce 2002 získáním Rako, a.s.

Rok 2005 nebyl pro organizaci nikterak úspěšný, jelikož došlo k poklesu podílu na českém trhu na základě změny obchodní politiky na tuzemském trhu. Organizace tuto nepříznivou situaci musela řešit a na základě toho přijala sadu zásadních organizačních a personálních opatření a byl vytvořen pevný rámec každoročního inovačního procesu. Rok 2012 byl pro organizaci naopak klíčový díky vstupu na nové trhy, jako jsou např. Kanada, arabské země Středního východu či Pákistán. To vše díky inovacím organizace.

V roce 2007 se organizace rozdělila do 3 samostatných subjektů, a to:

- LASSELSBERGER, a.s. - kde dochází k výrobě keramických obkladových materiálů
- LB MINERALS, a.s. - kde se organizace zaměřuje na oblast těžby a úpravu surovin
- LB Cemix, a.s. – kde se organizaci orientuje na výrobu suchých maltových a omítkových směsí, či pastových omítek (RAKO (a), 2016)

2.3 Portfolio produktů

Jelikož se organizace neustále rozvíjí a snaží se co nejvíce uspokojovat přání a potřeby zákazníků, došlo k segmentaci značky RAKO na RAKO HOME, RAKO OBJECT A RAKO SYSTEM.

RAKO HOME představuje keramické obklady a dlažby a jak naznačuje název, můžeme je použít do domácností, např. do koupelny, do kuchyně, na balkony, ale i na venkovní plochu, jako je schodiště. Tato značka se snaží nabízet obklady a dlažby, včetně

dekoračních a funkčních doplňků, které pomáhají zachovat soulad vysoké kvality a rafinovanost designu, a přitom se nechává inspirovat současnými trendy.

RAKO OBJECT se dá definovat jako nejlepší řešení vzájemně se doplňujících sérií poskytovaných různým architektům, projektantům a odborníkům, kteří vyhledávají prvotřídní kvalitu a inovovaný sortiment. Jedná se o komplexní řešení. RAKO OBJECT vyniká svou variabilitou, funkčností, vysoce užitnou hodnotou a vynikajícími technickými vlastnostmi.

RAKO SYSTÉM představuje doplnění předešlých značek. Tato značka představuje speciální stavební chemii, která zahrnuje takové materiály, jako jsou vyrovnávací hmoty, hydroizolační stěrky či lepicí a spárovací hmoty. Nabízí také přípravky na čištění a údržbu obkladů. (RAKO (b), 2016)

3 Strategický záměr

V této části se zaměříme na vymezení strategického rámce, tedy popisu poslání, vize a cílů organizace Lasselsberger, s.r.o.

3.1 Poslání a vize organizace

Poslání

Posláním Lasselsbergu, s.r.o. je, že ta pomocí nejmodernější technologie vyrábí obklady a dlažby v nejlepší české kvalitě a za přijatelnou cenu. Při výrobě zároveň bere ohled na životní prostředí. S pomocí kvality a zkušeností získaných dlouholetou působností na trhu se snaží organizace upevnit si pozici největšího dodavatele na českém trhu a zvyšovat svůj tržní podíl na zahraničních trzích. (interní zdroje podniku)

Vize

Vize organizace pro období 2016–2020 je rozpracována do následujících komponent.

Zákazníci strategického záměru

Zákazníci organizace jsou prodejci, kteří prodávají výrobky konečným spotřebitelům. Všem svým zákazníkům se snaží organizace co nejvíce přizpůsobit, nabízet jim prvotřídní kvalitu za přijatelné ceny a hledat nové trendy v oblasti obkladů a dlažeb. Cílem je udržet si zákazníky stálé, získat nové a být upřednostňovaným dodavatelem. (interní zdroje podniku)

Produkt a jeho výjimečnost

Lasselsberger, s.r.o. je významným a největším dodavatelem obkladů a dlažeb v ČR a velkou roli hraje i na zahraničních trzích. Organizace nabízí široký sortiment ve vysoké kvalitě za přijatelnou cenu. Oproti konkurenci na zahraničních trzích se může pyšnit výrobou menších formátů, které nejsou tak často vyráběné. Cílem organizace je nadále rozšiřovat výrobní řady, vyrábět obklady a dlažby větších rozměrů a zrychlit vyřizování nových objednávek. (interní zdroje podniku)

Popis trhu a jeho segmentů

Zákazníci organizace pocházejí z 30 % z České republiky a zbylých 70 % představuje export do jiných zemí. Organizace se bude nadále snažit zůstat předním dodavatelem na

českém trhu a v zahraničních zemích neustále zvyšovat svůj tržní podíl. (interní zdroje podniku)

Technické, technologické a užité přednosti produktu

Lasselsberger se snaží každým rokem investovat do modernějších technologií a přizpůsobovat se změnám na trhu. Investice se týkají i obnovení zastaralých strojů a tím snížení procenta zmetkovitosti. Cílem organizace je postavit novou skladovací halu, včetně pořízení potřebných zařízení, ke zlepšení logistických služeb. (interní zdroje podniku)

Strategie záměru

Strategií záměru se snaží organizace především zvýšit ziskovost prostřednictvím prodeje výrobků s vyšší přidanou hodnotou a zvyšováním výroby. Dále se snaží rozšířit a zmodernizovat výrobní závody, a tím zvýšit kvalitu svých výrobků a poskytovaných služeb. (interní zdroje podniku)

Vliv na koncepci

Lasselsberger nemá ze strany českých výrobců žádnou konkurenci. Jedinou konkurencí jsou zahraniční organizace, avšak ty nemají na českých trzích výsadní postavení. Tuto pozici se bude snažit nadále udržet, a to prostřednictvím lepší technologie a zlepšením logistických služeb. Na zahraničních trzích organizace konkuruje zejména menšími formáty obkladů a dlažeb. (interní zdroje podniku)

Veřejná image

Veřejná image je pro organizaci důležitá jak v oblasti zákazníků, tak i potenciálních zaměstnanců. Cílem organizace je udržení si postavení nejvýznamnějšího dodavatele obkladů a dlažeb. Neustále sleduje novinky a trendy a poskytuje tyto informace svým zákazníkům. Zúčastňuje se nejen nejrůznějších veletrhů a akcí, ale přispívá také v oblasti charity. V oblasti zaměstnanců chce organizace působit jako stabilní zaměstnavatel, který se zajímá o přání a potřeby každého, nabízí velké množství zaměstnaneckých výhod a možnost kariérního růstu. (interní zdroje podniku)

Sociální koncepce

Cílem organizace je především získat nové zaměstnance, následně se snažit o jejich stabilizaci a zlepšit stávající podmínky. Prioritou je především spokojenost

zaměstnanců, zvýšení jejich platových podmínek, investování do jejich vzdělávání a zajištění všech činností, které jsou potřeba pro bezpečnost práce a zvýšení jejich způsobilosti. Pro zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců dostává organizace na vlastní žádost dotace od Evropské unie. (interní zdroje podniku)

3.2 Strategické cíle

Strategické cíle organizace vycházejí z jednotlivých komponent vize a jsou zaměřené především na udržení tržního podílu v České republice, zvýšení tržního podílu na zahraničních trzích, udržení investiční činnosti v každém roce a přijímání nových zaměstnanců.

Dlouhodobé strategické cíle pro období 2016-2020:

- udržet si minimálně 40 % podíl českých zákazníků do roku 2020
- zvýšit tržní podíl na zahraničních trzích o 13 % do roku 2020
- postavit novou skladovací halu pro zlepšení logistických služeb v Chlumčanech ve výši 200 mil. Kč do roku 2020
- neustále investovat do nových výrobních zařízení s cílem zlepšit kvalitu produktů ve výši 450 mil. Kč do roku 2020
- snížit procento zmetkovitosti o 10 % do roku 2020
- do roku 2020 navýšit stav zaměstnanců o 110 lidí na celkový počet 1647
- do roku 2020 zvýšit znalosti a dovednosti svých zaměstnanců na základě vyššího počtu kvalifikačních a vzdělávacích kurzů
- snaha zvýšit mzdy zaměstnancům o 6 % do roku 2017
(interní zdroje podniku)

4 Analýza prostředí organizace

Trh se neustále mění a na to musí organizace flexibilně reagovat, pokud chce být na trhu úspěšná. Dalším důvodem, proč je dobré provádět analýzu prostředí, je, že na základě výsledků analýzy může organizace posoudit svůj rozvojový potenciál, předvídat chování jak zákazníků, tak i konkurentů nebo poznat případná rizika, která mohou ovlivnit chod organizace. Analýza prostředí se dělí na tři oblasti: makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. (Fotr et. al., 2012)

4.1 Makroprostředí

Z hlediska makroprostředí se bude posuzovat demografie, legislativa, ekonomika, sociologie, ekologie a technologie.

4.1.1 Demografie

Organizace jako zaměstnavatel musí sledovat složení obyvatel v jejím místě působení. Jelikož zaměstnanci organizace Lasselsberger, s.r.o. jsou především lidé s vyšším věkem, jejím cílem je omlazení získáváním mladších lidí, kteří lépe ovládají nejmodernější technologie. K 31. 12. 2015 měla Česká republika 10 553 843 obyvatel, což je nejvíc za posledních 10 let. V Plzeňském kraji byl počet obyvatel k 31. 12. 2015 576 186 lidí a patří mezi méně zalidněné kraje.

Následující tabulka ukazuje složení obyvatel podle věku, lze zde vidět, že největší skupinu tvoří lidé ve věku 15-64 let. Tato skupina nejvíce zajímá danou organizaci, jelikož v ní se nacházejí potenciální uchazeči. Avšak jak můžeme vidět, dochází v této skupině k procentnímu poklesu, naopak ve skupině 65+ vidíme její růst.

Tab. č. 1: Struktura obyvatel podle věku (2011-2014)

Položka /rok	2011		2012		2013		2014	
	Osoby	%	Osoby	%	Osoby	%	Osoby	%
0–14	1 541 241	14,7	1 560 296	14,8	1 577 455	15,0	1 601 045	15,2
15–64	7 262 768	69,1	7 188 211	68,4	7 109 420	67,6	7 056 824	67,0
65+	1 701 436	16,2	1 767 618	16,8	1 825 544	17,4	1 880 406	17,8

Zdroj: Český statistický úřad (a), 2015

4.1.2 Legislativa

Na danou organizaci působí také vliv jednotlivých zákonů a nařízení. Jelikož organizace Lasselsberger vyvází své produkty i na zahraniční trhy, jsou důležité i zákony a nařízení platné v zemích odběratelů. Organizace se musí řídit takovými zákony, jako je občanský zákoník, obchodní zákoník, zákon o dani z příjmů, zákon o účetnictví a jiné. Je nutné sledovat jejich změny.

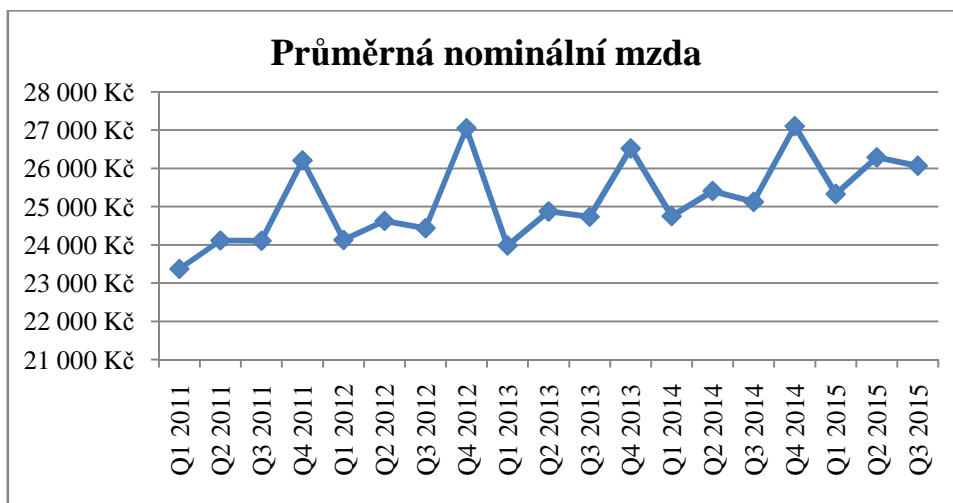
Pro rok 2016 se mění různé legislativní podmínky, které se týkají zaměstnávání lidí v organizaci. Změna v zákoníku práce se týká oblasti odškodňování pracovních úrazů a nemocí z povolání či jednostranného zrušení dohody o provedení práce. V rámci novelizace občanského zákoníku se jedná o úpravy např. při uzavření pracovněprávního vztahu s osobou, které je 15 let a která musí mít ukončenou povinnou školní docházku. Změna umožňuje uzavřít pracovní smlouvu již během studia a po ukončení nastoupit do práce. U zákona o dani z příjmů dochází ke zvýšení daňového zvýhodnění, které se týká zvýhodnění druhého dítěte. Změny se týkají také důchodového pojištění, konkrétně odvodů, jejich výše záleží podle toho, kolik má zaměstnanec nezaopatřených dětí. (Podnikatel.cz, 2015)

4.1.3 Ekonomika

Mezi ekonomické faktory, které se budou v organizaci zkoumat, patří především vývoj mezd, nezaměstnanosti, inflace, HDP a měnový kurz.

Od 1. 1. 2016 došlo opět ke zvednutí minimální mzdy na základě úprav v zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb, ve znění pozdějších předpisů) na částku ve výši 9 900 Kč za měsíc pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin nebo 58,70 Kč za hodinu. Průměrná mzda k 3. čtvrtletí 2015 (novější údaje nejsou k dispozici) vzrostla oproti předchozímu roku o 3,8 % a reálně o 3,4 %. Průměrná nominální mzda činila 26 072 Kč. Průměrné mzdy, které lze vidět v následujícím grafu, v každém roce mírně stoupají. (MPSV (a), 2016, ČSÚ (b), 2015)

Obř. ř. 3: Vývoj průměrných nominálních mezd (2011-2015)



Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle Českého statistického úřadu

V organizaci Lasselsberger také došlo k menší změně týkající se základní mzdy. Od nového roku platí nová kolektivní smlouva, která je uzavřena na 2 roky. Do konce roku 2015 platil poměr základ + 20 % pohyblivé složky (osobní ohodnocení). Od 1. 1. 2016 se tato pohyblivá složka zmenšila na 15 %, naopak se oproti tomu zvýšila základní mzda o jednotný koeficient. Pohyblivou složkou se zde rozumí, že dojde k přesunu z nezaručené části mzdy do zaručené. Další přínosem pro zaměstnance je také zvýšení základní mzdy, a to v průměru o 6 %. Platí, že od 1. 2. 2016 se zvýší základní mzda v průměru o 4 %, od 1. 2. 2017 v průměru nejméně o 2 %. (interní zdroje podniku)

Organizace má za cíl zvýšit stav zaměstnanců na základě otevření nové skladovací haly a vyššího počtu zakázek, a proto také musí sledovat míru nezaměstnanosti. Podíl nezaměstnanosti má za poslední období tendenci klesat. Ke konci roku 2015 činila nezaměstnanost v ČR 6,2 %. Nezaměstnanost v Plzeňském kraji, kde převážně působí organizace, byla v prosinci 2015 dokonce 4,6 %. Z důvodu klesající nezaměstnanosti začala mít organizace menší problémy s nacházením vhodných lidí, a proto se musela obrátit na jiné způsoby získávání zaměstnanců. Způsoby získávání zaměstnanců budou vysvětleny v podkapitole 5.1.1 Získávání a výběr zaměstnanců. (MPSV (b), 2016)

Podle Českého statistického úřadu byla dosažena v roce 2015 nejnižší míra inflace od roku 2003. Průměrná míra inflace činila 0,3 %. Z toho ceny služeb vzrostly o 0,8 % a ceny zboží se nezměnily. Takto nízká míra inflace je pro organizace žádoucí. Avšak na základě informací Ministerstva financí ČR se pro následující roky opět očekává růst

průměrné míry inflace. V roce 2016 se očekává průměrná míra inflace 0,5 % a v roce 2017 dokonce 1,6 %. (MFČR, 2016)

Dále mezi ekonomické faktory, které ovlivňují podnikání organizace, patří vývoj HDP. Ve 3. čtvrtletí došlo k nárůstu HDP oproti minulému roku o 4,5 %, oproti minulému čtvrtletí se jedná o nárůst o 0,5 %. Prognóza vývoje HDP v ČR je v roce 2016 ve výši 2,7 % a v roce 2017 3 %. Jelikož organizace působí hlavně na zahraničních trzích, je dobré sledovat i vývoj HDP mimo ČR. Podle informací České národní banky se očekává růst HDP v eurozóně pro letošní i pro příští rok pod 2 %. Ve třetím čtvrtletí 2015 byl meziroční růst HDP v eurozóně 1,6 %. (ČNB, 2016)

Organizace vyvází především do zahraničí, a proto je důležité, aby sledovala i vývoj měnového kurzu. V současné době se drží koruna vůči euru kolem 27 Kč. V říjnu 2015 Česká národní banka nakoupila rezervy eur za částku převyšující 100 miliard Kč, aby mohla udržet slabou korunu a držela ji nad hladinou 27 Kč. Tento kurz chce ČNB udržet minimálně do druhé poloviny roku 2016. (Ekonomika.iDNES.cz (b), 2015)

4.1.4 Sociologie a kultura

Zde by mohl být patrný vliv kulturních odlišností při jednání se zahraničními zákazníky. Nesmí se tedy přehlížet jak sociální, tak kulturní aspekty českého a zahraničního trhu. Jiné vlivy sociologie a kultury by neměly mít další větší vliv na podnikatelský záměr.

4.1.5 Ekologie

V rámci ekologie organizace dbá na CSR, neboli společenskou odpovědnost firem, kdy kromě dodržování základních požadavků se snaží uplatnit jiné dobrovolné aktivity. Organizace neustále sleduje změny jednotlivých ekologických předpisů a nařízení, které se neustále zpřísnují. Lasselsberger se snaží získávat osvědčení EKO-KOM, a tak např. získat osvědčení o úspoře emisí. Organizace dodržuje předpisy a podmínky stanovené na základě integrovaného povolení od krajského úřadu Plzeňského kraje v oblasti opatření na ochranu ovzduší, vody a proti hluku, včetně souvisejícího monitoringu a dodržování emisních limitů. Dále musí dodržovat množství chemických látek na skladě, včetně postupů k zacházení s nimi. Dále se snaží zapojit do kolektivních systémů při zajišťování ochrany životního prostředí. Jednotlivé systémy jsou zaměřeny na zpětný odkup elektrozařízení, světelných zdrojů nebo náplní do tiskáren, a tím zajištění ekologické likvidace jednotlivých druhů odpadů. Všechny tyto činnosti, jak povinné, ale

především dobrovolné mohou pomoci zvýšit celkovou atraktivnost organizace a možnost odlišit se od konkurence. (interní zdroje podniku)

4.1.6 Technologie

Stejně jako v předchozí části i zde je patrná CSR, zejména v ekonomické sféře. Technická a technologická úroveň Lasselsbergeru patří mezi jeho silné stránky, jelikož se jedná o produktově orientovanou organizaci. Musí dodržovat platné zákony, směrnice Evropské unie a předpisy aplikované na produkt, a to vše v rámci dodržování zásad managementu kvality ISO 9001. Organizace se snaží neustále inovovat, a tím zlepšovat kvalitu svých produktů a snižovat zmetkovitost. Sledují se novinky nejen v jednotlivých zařízeních, jako jsou výrobní linky, ale i v informačním vybavení. To vše může mít vliv na spokojenost zaměstnanců a jejich stabilizaci. (interní zdroje podniku)

4.2 Mezoprostředí

U mezoprostředí se zkoumají faktory na základě Porterova modelu pěti sil. Jedná se o dodavatele, zákazníky, substituční výrobky, konkurence v oboru a potenciální nové konkurenty.

4.2.1 Zákazníci

Zákazníci organizace jsou převážně podnikatelské jednotky (prodejci) a ti prodávají produkty koncovým zákazníkům. Fyzickým jednotkám se prodávají produkty přímou cestou jen ve výjimečných situacích. Lasselsberger má zákazníky jak po celé České republice (které přísluší jedna třetina celkové produkce), tak i v zahraničí (kam se vyváží dvě třetiny produkce). Tato převaha zahraničních zákazníků je dána zejména vývojem stavebnictví v ČR, kde zejména v posledních letech tento obor zaznamenává největší pokles u trhu stavebních materiálů. Nejvíce se vyváží do Německa, Rakouska a Francie. Pozadu však nezůstávají ani severské země a Benelux. Své zákazníky se snaží organizace udržet především vysokou kvalitou a profesionalitou v jednání. Stálým zákazníkům se poskytují slevy a jiné zajímavé výhody. Organizace dále slouží zákazníkům jako jejich opora a poskytuje všechny potřebné podklady a informace ke svým produktům. Při představení každé novinky proškoluje Lasselsberger prodejce zákaznické organizace.

Mezi největší zákazníky lze považovat: SIKO KOUPELNY, KERAMIKA SOUKUP, RAAB KARCHER, Koupelny Ptáček, Marketis, MK keramika. (interní zdroje podniku)

4.2.2 Dodavatelé

Velká výhoda organizace je, že nemá příliš mnoho dodavatelů a většinu si zařizuje vlastní činností. Jednotlivé suroviny do výroby dostává od LB MINERALS, a.s., která je součástí koncernu LB CERAMICS Beteiligungs-GmbH. Zbytek menších dodavatelů nemá silnou vyjednávací sílu, a tak si může dovolit organizace určovat pravidla dodání. Převahu produktů si zajišťují sami zákazníci vlastní dopravou. (interní zdroje podniku)

4.2.3 Stávající konkurence

V oblasti keramiky je organizace Lasselsberger jedinou organizací a na českém trhu nemá žádnou českou konkurenci. Konkurencí jsou tedy pouze zahraniční organizace, které jsou převážně z Německa, Itálie, Španělska, Polska a z Číny. Mezi značky, které by mohly konkurovat značce RAKO, jsou např. Fineza, Sintesi, Kale group, Cersanit a Marazzi. Avšak tyto značky se zaměřují spíše na obklady a dlažby větších rozměrů, přičemž Lasselsberger se zaměřuje především na menší rozměry, které přidávají organizaci výhodu. Největší rozměr dlaždice dosahuje 60x60.

V oblasti zaměstnávání lidí se dá považovat za konkurenci jakákoliv organizace. Vedení organizace se snaží příležitostně prozkoumávat výhody nabízené jinými organizacemi. Podle zjištěných poznatků, které příležitostně provádí vedení Lasselsberger, s.r.o., je v oblasti výše mzdy lehce pod průměrem oproti jiným organizacím. V rámci zaměstnaneckých výhod je na tom srovnatelně. (interní zdroje podniku)

4.2.4 Nová konkurence

Vstup nové konkurence v oblasti keramiky na trh je velice nepravděpodobný, a to kvůli náročným požadavkům na tuto činnost. Je zde potřeba velký objem finančních prostředků a získání potřebných povolení je velice obtížné.

V oblasti zaměstnávání lidí je potenciální konkurencí každá nová organizace, která může nabízet lepší podmínky pro práci než Lasselsberger, s.r.o. Proto by organizace měla provádět pravidelné průzkumy nejen týkající se konkurence, ale také spokojenosti svých zaměstnanců, a tím zabránit jejich odchodu.

4.2.5 Substituční produkty

Za substituční produkty lze považovat vše, co lze na podlahy v domácnostech použít. Může se jednat o lino nebo různé typy podlah. Vše závisí na preferencích spotřebitele a také na ceně. Lasselsberger se snaží co nejvíce přizpůsobit přáním zákazníků, a spíše

než cena je pro ni proto důležitá především kvalita. Avšak aby se těmto substitučním produktům vyrovnala, investovala organizace do novější technologie (digitálního tisku), který dokáže na dlažbu vytisknout takový motiv, který může připomínat lino, dřevěnou podlahu nebo cokoliv jiného podle přání zákazníka. (interní zdroje podniku)

4.3 Mikroprostředí

V rámci interní analýzy organizace se hodnotí takové oblasti, které na rozdíl od makroprostředí mohou ovlivnit svou činností. Popisují se zde oblasti plánování, organizování, výzkum a vývoj, informační systémy, výroba a finanční analýza.

4.3.1 Management

Plánování a kontrola

Organizace vypracovává plán na období pěti let, který je pak rozpracován do jednotlivých ročních plánů. Tento plán obsahuje jednak cíle, které by měla organizace dosáhnout a které jsou v souladu s cíli stanovenými rakouským majitelem organizace, a jednak jsou stanoveny i způsoby, jak těchto cílů dosáhnout, včetně osob zodpovědných za plnění těchto plánů. Plán zaměstnanců je rozpracován na období 3 let, z důvodu náročnější přípravy na hledání nových zaměstnanců na určitá pracovní místa, která vyžadují delší školení.

S plánováním souvisí také kontrola jednotlivých plánů. Dosažené výsledky se diskutují na jednotlivých poradách buď čtvrtletně, nebo pololetně podle konkrétních úseků. Kontroluje se zejména počet vyrobených metrů, finance, které jsou určeny pro jednotlivé investice, stavy skladů, jelikož si je organizace vědoma, že mnoho financí leží právě v zásobách. V neposlední řadě se kontrolují normy jakosti podle ISO 9001. Na základě těchto kontrol dochází k možným úpravám jednotlivých cílů. (interní zdroje podniku)

Organizování

Organizace Lasselsberger má celkem tři jednatele, kteří tvoří statutární orgán. Dva jednatele jsou z Rakouské republiky a jeden jednatel z České republiky. Jedná se o pana Ing. Romana Blažička. Způsob jednání je založen na pravidlu, že organizaci zastupují vždy dva jednatele společně. Organizační struktura v jednotlivých výrobních závodech je podobná. V závodech jsou vedoucí provozu, kteří mají pod sebou mistry. Těm se zodpovídají dělníci ve výrobě.

Členění organizace lze rozdělit do dvou skupin, a to na správu a výrobu. Správu najdeme v sídle v Plzni a slouží jako podpora. Najdeme zde business intelligence, informační techniku či ekonomické oddělení. Výroba probíhá již v samostatných výrobních závodech a patří sem všechny činnosti s výrobou spojené, např. expedice, prodej, technologie, reklamace nebo údržba. Mezi hlavní útvary organizace patří: výroba, obchod, ekonomický útvar, logistika, interní audit a services. Zjednodušenou organizační strukturu lze vidět v příloze A. (interní zdroje podniku)

Personální řízení

Činnosti související s personálním řízením budou probírány v kapitole 5 Uplatnění personálního marketingu v Lasselsberger, s.r.o.

4.3.2 Marketing

Marketingem se zabývá marketingové oddělení, které se především zaobírá propagací společnosti, distribucí a cenovou politikou. Produkty organizace jsme si již popsali v podkapitole 2.3 Portfolio produktů. Zákazníci jsou především podnikatelské jednotky (prodejci), kteří prodávají dál výrobky organizace koncovým zákazníkům. Distribuce tak tedy probíhá pouze nepřímou cestou. Veškerou dopravu si zajišťuje samotný zákazník. Organizace provádí pouze dopravu mezi svými sklady. Cena se odvíjí podle náročnosti produktů a pohybuje se v rozmezí od 22 Kč do 4 199 Kč. V první řadě je cena stanovena podle nákladů, ke kterým se připočte požadovaná marže. Dále se cena přizpůsobuje konkurenci a dané poptávce na trhu. Stálým zákazníkům se organizace odměňuje buď pomocí úprav platebních podmínek, udělením slevy, nebo poskytnutím jiných zajímavých výhod, které mohou vést k lepším dodavatelsko-odběratelským vztahům.

Pro přilákání zákazníků organizace používá svoje internetové stránky (www.rako.cz), kde informuje o jednotlivých výrobcích a novinkách. Dále jezdí každoročně na veletrhy, kde prezentují novinky výrobků. Představení nové výrobní kolekce začíná na veletrhu CERSAIE v italské Bologni.

Značku organizace výrazně tvoří také sponzoring a charita. To vše napomáhá organizaci i k vytvoření dobré značky jako zaměstnavatele. V oblasti sportu se angažuje u mládežnického hokeje, v roce 2015 byl Lasselsberger sponzorem VII. letní olympiády

děti a mládeže v Plzeňském kraji a kromě hokeje podporuje i tenis, přesněji TK Slavia Plzeň – Plzeňská tenisová, s.r.o.

Rok 2015 byl pro Plzeň významný, jelikož se stala Evropským hlavním městem kultury. Zde se organizace stala partnerem nového cirkusu po celý rok a v rámci sponzorství získala volné vstupenky pro své zaměstnance. Dále byla partnerem výstavy ŠANGRI-LA, která se zabývá poznáním různých světů ležících na úpatí Himalájí.

Značka RAKO jako taková slaví už více jak 130 let své působnosti. Díky své kvalitě a zkušenosti z minulých let dostává projekty na vývoj replik a je dodavatelem obkladů do objektů, které jsou součástí českého kulturního dědictví. RAKO můžeme vidět například v hotelu Imperial, Obecném domě či v nově otevřené vile Stiassni v Brně.

Oblast charity považuje organizace za velice důležitou, a proto se snaží pravidelně poskytovat především materiální pomoc. Týká se zejména oblastí rekonstrukce sociálních sdružení, kde se snaží zpříjemnit kvalitu života tělesně postiženým, dále postavením hospiců nebo vybudováním bezbariérových koupelen potřebným. Pomáhá i středisku pro výcvik vodících psů pro nevidomé. Charita patří také do třetí oblasti CSR, která napomáhá vytvořit pozitivní image organizace nejen v oblasti zákazníků, ale i uchazečů. (Rako (a), 2016)

V minulém roce se Lasselsberger zapojil do průzkumu IPSOS 2015, který měl za cíl zjistit úspěšnost značky RAKO. Na základě výsledků se zjistilo, že značku RAKO znají téměř všichni zákazníci (89 %). Podle informací od řemeslníků se považuje značka RAKO za více kvalitní než ostatní značky. Při výběrů obkladů nebo dlažeb se považují za nejdůležitější faktory CENA, DESIGN a KVALITA. Tyto zprávy napomáhají k celkové pozitivní atmosféře v organizaci a mohou motivovat k dalším lepším výkonům. (interní zdroje podniku)

Všechny tyto marketingové činnosti významným způsobem ovlivňují značku zaměstnavatele a napomáhají přilákat uchazeče.

4.3.3 Výzkum a vývoj

K inovacím docházím každoročně a považují se za kontinuální proces. Rok 2014 se mohl považovat za rok digitalizace keramické výroby. Byla uskutečněna investice, která pomohla v roce 2015 umožnit dekorování obkládaček i dlaždic digitálním tiskem. Tato investice je výhodná zejména pro zákazníky z důvodu získání zajímavějšího designu,

ale i příznivé ceny, která je srovnatelná s cenou základních obkládaček. Tato investice napomáhá i každoroční inovaci výrobního programu. Součástí technologického vývoje jsou každoročně také zkoušky různých materiálů s cílem získání zajímavějších povrchových efektů obkládaček a dlaždic.

Po představení nové kolekce v italské Bologni dochází rovnou k ročním přípravám na další kolekci. V rámci příprav získává pracovní tým aktuální informace o stavu organizace. Informace se týkají plánu nových investic do technologií a výroby, výrobní kapacity a stavů skladů. Sledují se také výsledky na jednotlivých trzích, které poskytují informace o ekonomické situaci, plánované, vyřazení staršího sortimentu a jiné.

Dochází také k modernizaci výrobních závodů, vše pro zvýšení kvality svých výrobků, snížení zmetkovitosti, ale také pro usnadnění práce zaměstnanců. V současné době probíhá modernizace závodu RAKO III v Lubné u Rakovníka. Za pomoci finanční podpory Evropského fondu pro regionální rozvoj OPPI se vybuďovalo vývojově-technologické zázemí v centru výroby. V závodě RAKO III se uskutečnila investice do nové linky F5 s celkovou investicí až 300 mil. Kč. Jedná se o investici, která se uskutečňuje v období 2014 až 2016, kdy v březnu 2016 by měl být spuštěn zkušební provoz. Díky této investici dojde nejenom k navýšení kapacit, ale pro zaměstnance to může znamenat perspektivní zaměstnání do dalších let. (interní zdroje podniku)

4.3.4 Informační systém

Lasselsberger používá v celé své organizaci dva informační systémy. V oblasti personalistiky se jedná o systém NUGGET, který patří mezi nejlepší personální a mzdové systémy. U ostatních činností, jako jsou obchod a logistika, servis, finance, controlling, management jakosti, řízení výroby a zakázek se používá systém SAP. Jednotliví zaměstnanci nemají přístup k celému systému, pouze k části, kterou potřebují ke své činnosti. Je to zejména z důvodu usnadnění získání správných výsledků a jejich přehlednosti. V rámci interní komunikace se používá intranet. (interní zdroje podniku)

4.3.5 Výroba

Veškerá výroba se řídí podle plánů organizace a dobře nastavených výrobních procesů. Pro zajištění potřebné kvality a snížení zmetkovitosti je potřeba neustále investovat do modernějších technologií a neustále rozšiřovat znalosti a dovednosti zaměstnanců. (interní zdroje podniku)

4.3.6 Finanční analýza

Finanční analýza napomáhá organizaci ukázat, jak si stojí na trhu a poukazuje to na její silné a slabé stránky. Neustále zvyšující se objem zakázek, který má za následek vyšší tržby, způsobuje potřebu rozšiřovat stávající základnu zaměstnanců pro zajištění plynulého chodu. Kladné výsledky hospodaření by měly následně více motivovat zaměstnance pokračovat ve své práci a k pozitivní atmosféře na pracovišti. V rámci finanční analýzy se vypočtou ukazatele rentability, aktivity, likvidity, čistý pracovní kapitál, ukazatele produktivity a zadluženosti pro roky 2011 až 2014. Pro výpočet jednotlivých ukazatelů se použily materiály jako je výkaz zisku a ztráty a rozvaha organizace.

Čistý pracovní kapitál

Pro organizaci je přijatelné, pokud ukazatel ukazuje kladnou hodnotu. Kladná hodnota vyjadřuje, že organizace disponuje s dostatkem oběžných aktiv pro zajištění činnosti. Čistý pracovní kapitál se vypočte jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. (Fotr et. al., 2012)

Tab. č. 2: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

Ukazatel/rok	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	2 484 544	2 315 334	2 294 200	2 084 444
Krátkodobé závazky	897 829	995 479	988 672	923 823
ČPK	1 586 715	1 319 855	1 305 528	1 160 621

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak můžeme vidět z tabulky, organizace má dostatek oběžných aktiv, které potřebuje pro zajištění své činnosti. Takto vysoký stav ČPK je pro organizaci výhodný, protože poskytuje určitou finanční rezervu pro případ nepříznivých nahodilých situací. Avšak můžeme vidět, že hodnota každým rokem klesá z důvodu rychlejšího poklesu oběžných aktiv.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability slouží k posouzení úspěšnosti organizace při dosahování cílů. Bude se posuzovat rentabilita celkových aktiv, vlastního kapitálu a tržeb. Jednotlivé položky se vypočetly podle následujících vzorců (Synek, Kislingerová et. al., 2010):

Rentabilita celkových aktiv:

$$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Celková aktiva}} * 100 (\%)$$

Rentabilita vlastního kapitálu:

$$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 (\%)$$

Rentabilita tržeb:

$$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} * 100 (\%)$$

Tab. č. 3: Ukazatele rentability (v tis. Kč)

Ukazatel/rok	2011	2012	2013	2014
Tržby	3 550 526	3 810 138	3 582 155	4 047 146
Vlastní kapitál	2 445 235	2 361 207	2 423 302	2 632 862
Celková aktiva	5 498 829	5 189 515	4 997 567	4 774 097
Zisk po zdanění	134 180	-84 028	62 095	319 560
ROA	2,440%	-1,619%	1,243%	6,694%
ROE	5,487%	-3,559%	2,562%	12,137%
ROS	3,779%	-2,205%	1,733%	7,896%

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak lze vidět z tabulky, kromě roku 2012 dosahuje organizace kladných hodnot u všech rentabilit. V roce 2014 došlo dokonce k velkému procentnímu nárůstu, díky dosažení většího zisku po zdanění. Takto vysoký zisk byl dosažen především díky oslabení koruny na základě intervence ČNB, která začala v roce 2013, dosažených vyšších tržeb a na základě úspory v oblasti energie. Do záporné hodnoty se dostal Lasselsberger ve sledovaném období pouze v roce 2012. Tato záporná hodnota byla způsobena především ztrátou z prodeje administrativní budovy a potřebou vytvořit opravnou položku k těžce vymahatelným pohledávkám.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity napomáhají organizaci říci, jak efektivně se využívá majetek a jaká může být např. vyjednávací síla s dodavateli nebo s odběrateli. Jednotlivé položky se vypočítaly buď pomocí obratu, nebo pomocí doby obratu. Jednotlivé ukazatele aktivity se vypočítaly pomocí následujících vzorců (Synek, Kislingerová et. al., 2010):

Obrat aktiv:

$$\frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

Doba obratu pohledávek

$$\frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 365$$

Doba obratu zásob:

$$\frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 365$$

Doba obratu závazků

$$\frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}} * 365$$

Tab. č. 4: Ukazatele aktivity (v tis. Kč)

Ukazatel/rok	2011	2012	2013	2014
Tržby	3 550 526	3 810 138	3 582 155	4 047 146
Zásoby	1 344 331	1 521 513	1 403 865	1 191 093
Aktiva	5 498 829	5 189 515	4 997 567	4 774 097
Pohledávky	790 022	695 217	702 026	716 965
Závazky	1 148 481	1 223 987	1 211 965	1 143 995
Obrat aktiv	0,646	0,734	0,717	0,848
Doba obratu zásob	138,199	145,756	143,045	107,421
Doba obratu pohledávek	81,216	66,600	71,532	64,661
Doba obratu závazků	118,066	117,254	123,492	103,173

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

U obratu aktiv vidíme kolísavý rostoucí průběh, který je způsoben vývojem tržeb a který je pro organizaci výhodný. U aktiv vidíme pravidelnou klesající tendenci, která byla cílem organizace. Důvodem poklesu v posledních dvou letech je především nižší míra investice ve srovnání s ročními odpisy dlouhodobého majetku. U doby obratu zásob je žádoucí její klesající tendence, jelikož v zásobách jsou vázány peníze. Ta se organizaci daří (kromě roku 2012, kdy organizace nakoupila zásoby ve výši 177 mil. Kč). Pokud porovnáme dobu obratu pohledávek s dobou obratu závazků, vidíme pro organizaci příznivou situaci. Pokud je doba obratu pohledávek kratší než doba obratu

závazků, nemá organizace problém s platební schopností, jelikož dostává peníze od svých zákazníků dříve, než bude muset zaplatit faktury svým dodavatelům.

Ukazatele likvidity

Organizace by měla sledovat svoji likviditu z důvodu, zda je schopna splatit své závazky. Běžná, pohotová a okamžitá likvidita se počítala podle následujících vzorců (Fotr et. al., 2012):

Běžná likvidita:

$$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pohotová likvidita:

$$\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita:

$$\frac{\text{Pohotovému peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tab. č. 5: Ukazatele likvidity (v tis. Kč)

Položka/rok	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	2 484 544	2 315 334	2 294 200	2 084 444
Krátkodobé závazky	897 829	995 479	988 672	923 823
Zásoby	1 344 331	1 521 513	1 403 865	1 191 093
Platební prostředky	350 191	98 604	188 309	176 386
Běžná likvidita	2,767	2,326	2,320	2,256
Pohotová likvidita	1,270	0,797	0,901	0,967
Okamžitá likvidita	0,390	0,099	0,190	0,191

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

U běžné likvidity je žádoucí její rostoucí tendence, avšak příliš vysoká hodnota také není žádoucí. U organizace Lasselsberger můžeme sice vidět klesající tendenci, přesto se ale nejedná o žádný významný pokles, a proto se v současné době nemusí organizace tohoto poklesu výrazně obávat. Obecně doporučené hodnoty se pohybují kolem 1,5–2,5, kde se hodnota běžné likvidity organizace pohybuje. Z pohotové likvidity se vylučují

zásoby. Jak lze vidět z tabulky, ukazatel pohotovosti likvidity se obzvlášť v posledních dvou letech drží kolem hodnoty 1 a je v rámci doporučených hodnot. Značný rozdíl mezi běžnou a pohotovou likviditou je dán právě zásobami, které tvoří více jak polovinu oběžných aktiv. U okamžité likvidity je doporučená hodnota vyšší než 0,2, což se snaží organizace dosáhnout. Za poslední dva roky se hodnota okamžité likvidity organizace zvyšuje. Avšak také můžeme vidět z tabulky, že obzvlášť rok 2012 dosahuje nižších a rozdílných hodnot u pohotovosti a okamžité likvidity než u roků ostatních. Tento rozdíl je především dán nižší hodnotou krátkodobého finančního majetku.

Ukazatele zadluženosti

Organizace jako taková musí neustále sledovat vývoj cizího a vlastního kapitálu a s tím i spojená rizika. Musí se neustále sledovat, zda cizí kapitál, který používá organizace ke své činnosti, přináší vyšší zisky, a tím přináší více, než sám stojí. Jako ukazatele zadluženosti se zde počítala celková zadluženost organizace a ukazatel úrokového krytí. Oba tyto ukazatele se vypočítaly podle následujících vzorců (Synek, Kislingerová, et. al., 2010):

Celková zadluženost:

$$\frac{\text{Celkový cizí kapitál}}{\text{Celkový kapitál}} * 100$$

Ukazatel úrokového krytí:

$$\frac{\text{Zisk před odečtením úroků a daní}}{\text{Úroky}}$$

Tab. č. 6: Ukazatel zadluženosti (v tis. Kč)

Položka/rok	2011	2012	2013	2014
Cizí kapitál	3 050 182	2 816 185	2 570 344	2 131 917
EBIT	238 107	-19 162	121 636	448 636
Úroky	86 978	78 175	64 767	45 864
Celkový kapitál	5 498 829	5 189 515	4 997 567	4 774 097
Celková zadluženost	55,47%	54,27%	51,43%	44,66%
Úrokové krytí	2,738	-0,245	1,878	9,782

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pro organizaci je samozřejmě příznivé, aby její celková zadluženost měla klesající tendenci. Obecně se doporučuje být pod hodnotou 0,5, tedy 50 %, což se organizaci v roce 2014 podařilo. Vlastní kapitál organizace je z největší části tvořen základním kapitálem. U cizího kapitálu jsou významné složky především krátkodobé závazky a bankovní úvěry a výpomoci. Obzvláště v roce 2014 se podařilo organizaci snížit bankovní úvěry a výpomoci o téměř 34 %. U ukazatele úrokového krytí můžeme vidět, kolikrát je zisk větší než úroky. Jak lze vidět z tabulky, hodnota ukazatele organizace roste, což je příznivá situace jak pro organizaci, tak i pro její věřitele. Opět rok 2012 vykazuje zápornou hodnotu, která je způsobena ztrátou organizace z důvodu ztráty.

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží ke zhodnocení faktorů externí a interní analýzy. Na základě této analýzy se identifikují silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby.

Tab. č. 7: SWOT analýza

SWOT analýza	
Silné stránky	Slabé stránky
Stávající technologie	Investičně náročná činnost
Kvalita výrobků	Závislost na vývoji trhu
Vlastní výzkum a vývoj	Výše mezd
Silná pozice na českém trhu	Pomalejší prosazování změn
Dobrá finanční situace	
Nízká fluktuace	
Příležitosti	Hrozby
Nové trhy	Nízká nezaměstnanost
Moderní technologie	Růst cen materiálu a energií
Inovace produktů	Zvyšující se mzdy
Otevření nových výrobních linek	Vstup nové konkurence v oblasti zaměstnávání lidí
Kurz koruny	Substituty

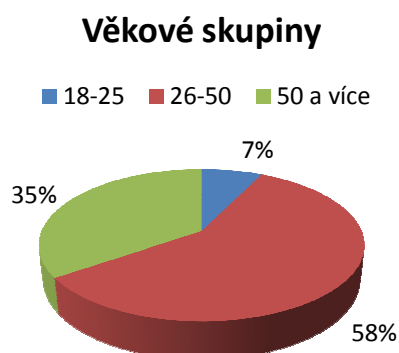
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5 Uplatnění personálního marketingu v Lasselsberger, s.r.o.

Organizace Lasselsberger patří mezi nejatraktivnější zaměstnavatele v plzeňském regionu a v současné době zde pracuje 1 537 zaměstnanců v pěti výrobních závodech – v Chlumčanech, v Lubné u Rakovníka, v Horní Bříze, v Podbořanech a v Borovanech. Organizace se snaží pro své zaměstnance vytvářet optimální pracovní podmínky, a tak zvýšit jejich spokojenost a ochotu pro organizaci pracovat. Ve všech výrobních závodech má organizace vlastní personální úsek pro rychlejší řešení problémů a poskytování potřebných informací. V organizaci pracuje přibližně 60 % mužů a 40 % žen, kde hlavně ve výrobě je většina zaměstnanců tvořena právě muži.

Z hlediska věku pracuje v organizaci nejvíce zaměstnanců ve věku 26-50 let. Jak lze vidět na následujícím obrázku, druhou početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 50 let a výše, ve které je přibližně 534 zaměstnanců. Nejméně zaměstnanců je ve věku 18-25 let. Vyšší věk zaměstnanců a rozsáhlá organizační struktura může být také příčinou pomalejších prosazování potřebných změn v organizaci. Strukturu zaměstnanců lze vidět v následujícím obrázku. (interní zdroje podniku)

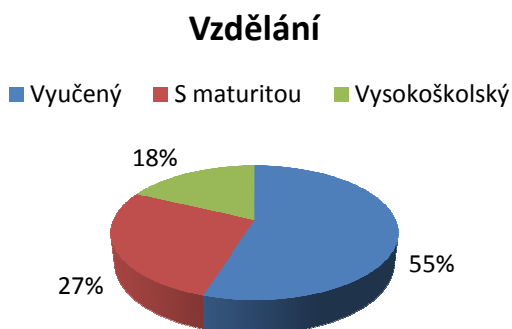
Obr. č. 4: Struktura zaměstnanců z hlediska věku



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Důležité je také požadované vzdělání v organizaci. Lasselsberger požaduje minimálně zaměstnance s výučním listem, kteří mohou nastoupit do výrobních závodů k jednotlivým linkám. Na vyšších místech se již požaduje minimálně maturitní vysvědčení, případně vysokoškolský diplom. Dosažené vzdělání zaměstnanců lze vidět v následujícím grafu, kde největší skupinu tvoří zaměstnanci s výučním listem. (interní zdroje podniku)

Obr. č. 5: Struktura zaměstnanců z hlediska stupně dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

5.1 Externí personální marketing

Jedním z cílů organizace v personální oblasti je omladit svoji zaměstnaneckou základnu, a proto se na uvolněné pozice snaží získat mladšího člověka, který ovládá minimálně jeden cizí jazyk, má ukončené středoškolské vzdělání maturitní zkouškou, popř. disponuje potřebnými znalostmi a zkušenostmi. Slabým místem pro získávání potřebných zaměstnanců je vyšší finanční požadavek budoucích uchazečů než organizace může nabídnout a dále jejich neochota projít všemi částmi výroby, než se dostanou na svoji pozici. Tento problém se snaží organizace vyřešit vytipováním vhodných uchazečů z vlastních řad a na budoucí pozice je sama připravit. Dochází takto i k větší motivaci stávajících zaměstnanců.

Finanční požadavky zde není jediným problémem, kdy organizaci ubývají zaměstnanci. Dalším nevyřešeným bodem je starobní důchod, neochota dojíždět za prací, popř. neshody na pracovišti. (interní zdroje podniku)

5.1.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Proces získávání zaměstnanců je pro organizaci velmi důležitý, a proto se snaží efektivními způsoby najít vhodné metody, které jsou pro tento proces účinné. Samotnému procesu získávání zaměstnanců předchází proces plánování, který již byl vymezen v analýze prostředí.

V rámci plánování musí personální útvar sledovat jednotlivé cíle a strategii organizace. Lasselsberger se neustále snaží proniknout na nové trhy a zvýšit tím svůj odbyt. S tím souvisí i potřeba otevírání nových linek. Na základě těchto cílů musí personální úsek začít s přípravami na proces získávání nových zaměstnanců.

Při získávání nového zaměstnance musí vedoucí, pod kterého volná pozice spadá, předat personálnímu úseku písemný požadavek, který obsahuje:

- popis obsazovaného pracovního místa - obsahuje zejména název organizační jednotky (závodu, provozu, útvaru), středisko, název funkce, základní mzdu i vyjmenovaná rizika,
- popis požadavků, kam patří např. požadované vzdělání, praxe, jazykové znalosti či řídičské oprávnění (pokud je třeba),
- upřesnění (specifikace) potřeb, kde se vymezuje konkrétní důvod potřeby zaměstnance a získání zaměstnanců z interních nebo z externích zdrojů,
- potřebné údaje pro převod zaměstnance na volné pracovní místo nebo pro přijetí nového zaměstnance.

Na základě těchto požadavků personální úsek vydá inzerci na volné pracovní místo nebo dojde k přesunům uvnitř organizace na základě domluvy zaměstnance s vedoucím (přesuny v organizaci budou vysvětleny v interním personálním marketingu). Vše musí být řešeno určitou dobu dopředu, aby se včas zaučil nový zaměstnanec na konkrétní místo, a nedošlo tak k různým prodlevám. Konkrétní podobu písemného požadavku na nového zaměstnance nebo na jeho převod je uveden v příloze B. (interní zdroje podniku)

Metody získávání

Při získávání nových zaměstnanců musí organizace dobře vědět, na jaké segmenty potenciálních uchazečů se zaměřit, a na základě toho zvolit vhodnou metodu k jejich získání. Velkou výhodou organizace Lasselsberger je, že je ve svém okolí velice dobře známá. Avšak i tak se organizace snaží různými metodami na sebe upozornit. V rámci popisu podnikatelského prostředí jsme již uvedli, že se snaží na sebe organizace upozornit různými charitami či sponzoringem a toho si všímají nejenom zákazníci, ale i potenciální zaměstnanci.

Spolupráce se školami

Pro přilákání uchazečů se organizace pravidelně zúčastňuje veletrhů práce, zejména na akademické půdě, kde organizace může získat velmi schopné zaměstnance. Jedná se zejména o veletrh pracovních příležitostí na Západočeské univerzitě v Plzni, který se koná každý rok v březnu a dále na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze. Na

těchto veletrzích hledá zejména studenty či absolventy z technických oborů. Na ZČU se organizace zaměřuje převážně na studenty oboru elektro a strojní, na VŠCHT na studenty oboru chemické technologie. Studentům se poskytují informace o dané organizaci, volných pozicích, včetně požadavků na dané místo, o zaměstnaneckých výhodách a jiné informace. V organizaci lze také získat praxi, kde jsou vybraní studenti podporováni finančně, buď formou stipendia, nebo placených brigád. Další možností, jak studenty seznámit s organizací, je poskytnout jim příležitost psát seminární, bakalářskou nebo diplomovou práci.

Na základě hledání nových nápadů, tvůrčích směrů a posílení značky zaměstnavatele organizace vyhlásila na jaře 2015 designérskou soutěž s názvem COMPO. Do této soutěže se mohli přihlásit všichni studenti z keramického ateliéru Fakulty designu ze Západočeské univerzity a mohli tím získat zajímavé ceny na základě nejlepších návrhů keramických obkladů.

Dále organizace spolupracuje se středními a základními školami. Jedná se o základní školy v Dobřanech, v Přešticích, ve Švihově, v Merklíně a v Chlumčanech. Každoročně umožňují studentům, zejména osmých a devátých tříd, nahlížet přímo do organizace, kde s nimi prochází pracovník celou organizací a umožňuje jim se seznámit s výrobním provozem a s tím, s jakými technologiemi se zde pracuje. Přímou ve školách probíhají různé prezentace, které jsou u nižších ročníků orientované spíše na seznámení studentů s organizací, a u vyšších ročníků na výhody, proč je dobré pracovat právě v této organizaci.

Dále organizace podporuje studenty středních škol a středních odborných učilišť, zejména těch, které zajímá keramický průmysl, chemie, strojírenství či elektrotechnika. Těmto studentům se nabízí stipendium a po absolvování školy jsou přednostně přijati do pracovního poměru. Pokud se poskytne studentovi stipendium, zavazuje se tím, že bude muset u organizace pracovat alespoň rok a půl. Po uplynutí doby může být podepsána pracovní smlouva, pokud bude zaměstnanec spokojený. Pokud nesplní podmínky pro udělení stipendia, tedy neodpracuje danou dobu u organizace, nebo pokud nedokončí školu, student vrací stipendium zpět. Organizace se snaží informovat i rodiče studentů o možnostech vykonávání odborné praxe a nabízí rodičům finanční pomoc ve formě příspěvku na ubytování nebo dopravu. Organizace spolupracuje se školami zejména

z důvodu možnosti vychovat si odborníky už od základů a především z důvodu omlazení organizace. (interní zdroje podniku)

Ostatní způsoby

Mezi nejčastější metody patří jak internetové stránky, tak nejrůznější inzerce. V rámci 130. výročí založení organizace byla vydána knížka s názvem „*Rako historie od založení 1883 do současnosti*“, která přehledně a zajímavě vypráví o působení značky v České republice.

Všechny volné pozice jsou vypsány na internetových stránkách www.rako.cz, pod položkou O nás. U každé pozice jsou vypsány požadavky na uchazeče a co organizace v rámci zaměstnání nabízí. Na stránce je také kontakt, kam se posílají požadované dokumenty, které jsou u konkrétní pozice vypsány. Na internetových stránkách se nabízí Trainee program pro absolventy, kde se mohou absolventi seznámit s celým provozem, poznat výrobu i související produkty a fungování organizace.

U nižších pozic, jako jsou dělnické pozice, jsou využívány především regionální noviny blízko výrobních závodů. Výhoda této inzerce je především velký potenciální okruh uchazečů. Organizace vkládá inzerce do Nepomuckých novin, Domažlického deníku a do Přeštických novin. Dále se používá specializovaný server [Práce.cz](http://Prace.cz). Mezi efektivní způsoby informování o volných pozicích patří informační nástěnky, které se nacházejí po celém areálu. Současní zaměstnanci takto často doporučují organizaci budoucím uchazečům. K informacím o volných pracovních místech se mohou zaměstnanci dostat také přes nové informační kiosky, kam se mohou dostat na portál, kde jsou všechny volné pozice vypsány.

Pokud uchazeče nabídka práce zaujala, pošle životopis personálnímu oddělení. Na schůzce proběhne s personálním pracovníkem pohovor na základní otázky a uchazeč vyplní „Dotazník zájemce o zaměstnání“. Vedoucí, který hledá pracovníka na dané místo, si následně prohlédne dotazníky a vyslechne si názor personalisty na dané uchazeče. Vybere si užší okruh uchazečů, se kterými udělá druhý pohovor. Na základě druhého pohovoru udělá konečné rozhodnutí o obsazení pracovního místa. Konkrétní podobu dotazníku lze najít v příloze C. Tento dotazník přispívá také k získání zpětné vazby od uchazečů, proč chtějí u organizace pracovat a co bylo hlavní příčinou ke změně zaměstnání.

Na základě současné nízké nezaměstnanosti musela organizace přijít s dalšími novými metodami získávání. Začala spolupracovat s personálními agenturami. Jejich prostřednictvím získali zejména řidiče vysokozdvizného vozíku. Další úspěšnou metodou bylo přiložení letáku o volných pracovních pozicích k výplatním páskám. Pokud zaměstnanci přivedou uchazeče, který bude alespoň rok v organizaci pracovat, dostanou finanční odměnu. Metoda se ukázala jako účinná a napomohla organizaci s pomocí ostatních metod nabrat potřebné množství lidí.

U zaměstnanců na vyšších pozicích se řeší proces získávání v hlavním sídle Lasselsbergu v Plzni. Zde se používají speciální portály Jobs.cz, LinkedIn a příležitostně personální agentury. Výběr zaměstnanců provádí personalisté s vedením organizace, kteří prozkoumají životopisy a jiné požadované materiály a s vybranými uchazeči následně probíhají vícekolové pohovory. (interní zdroje podniku)

5.1.2 Shrnutí

V procesu získávání a výběru zaměstnanců organizace používá více metod v závislosti na tom, o jakou pozici se jedná. Používanými metodami v oblasti získávání jsou např. inzerce v novinách, internetové stránky, nástěnky v organizaci, registrace na portále Jobs.cz a LinkedIn, v krajním případě se spolupracuje s personálními agenturami. Organizace navazuje spolupráci se základními, středními a také s vysokými školami za účelem přilákat mladé lidi a vychovat si je. Za slabou stránku zde můžeme považovat nedostatek využívání sociálních sítí jako je Facebook nebo Twitter, kde se nachází velký počet uchazečů. Po procesu získávání přichází výběr zaměstnanců, kdy v případě vyšších pozic dochází k vícekolovým pohovorům, u nižších pozic k posuzování dotazníků a následnému pohovoru.

5.2 Interní personální marketing

V rámci interního personálního marketingu se zaměříme na činnosti, které napomáhají spokojenosti zaměstnanců a atraktivitě organizace. Bude se jednat především o motivaci zaměstnanců prostřednictvím platového ohodnocení, zaměstnaneckých výhod, péče o zaměstnance a nabízení možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje. Ke spokojenosti přispívá také rozmístování zaměstnanců, styl vedení, pracovní vztahy a interní komunikace, ve které organizace vidí největší slabinu. Krátce se zmíní i proces adaptace.

5.2.1 Adaptace zaměstnanců

Z pohledu personálního marketingu je adaptační proces důležitý pro vytvoření pozitivního názoru o organizaci v očích nového zaměstnance. Adaptační proces začíná prvním dnem nástupu do práce. Doba adaptace se liší podle konkrétních pozic. Proces popisuje jednotlivé činnosti a jméno hodnotitele, který je zodpovědný za plnění plánu. U dělnických pozic se uvádí průměrná doba adaptace 3 měsíce. Za stanovenou dobu by se měl zaměstnanec seznámit s prostředím a se stroji, se kterými bude pracovat. U THP je proces náročnější. Je zde více činností a adaptační doba se pohybuje v rozmezí půl roku až 3 roky. Všichni zaměstnanci jsou informováni o cílech organizace, historii, pracovních podmínkách a dalších skutečnostech. K prostudování dostanou všechny potřebné informace, např. směrnice. V rámci adaptace se zaměstnanec, který je zodpovědný za zaškolení, snaží co nejvíce začínajícímu zaměstnanci napomáhat a poskytovat mu potřebné informace. Po skončení adaptačního procesu se celý proces zhodnotí a personalisté tím získají mimo jiné i zpětnou vazbu o spokojenosti zaměstnance. (interní zdroje podniku)

5.2.2 Motivace a celková spokojenost zaměstnanců

Mezi faktory, které přispívají k motivaci a ke spokojenosti, a tím i stabilizaci pracovníků, je dobře nastavený systém motivace. Z hlediska personálního marketingu se jedná zejména o atraktivitu odměny, možnosti vzdělání a rozvoje nebo přizpůsobení pracovní doby. V rámci stabilizace se jedná o modernější vybavení na pracovišti, rozmisťování, pracovní vztahy nebo styl vedení.

Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Lasselsberger se řídí v oblasti určování výše a vyplácení mezd zákoníkem práce a kolektivní smlouvou, v oblasti získávání a výběru zaměstnanců vnitřní směrnici. Konkrétní pracovní doba je stanovena ve výši 37,5 hodiny. Výše mezd závisí na konkrétní pozici v organizaci a na počtu odpracovaných hodin. V organizaci je vyplácen mzdový výměr, který se liší podle krajů, kde daný zaměstnanec působí. Průměrná mzda činí v roce 2015 kolem 26 000 Kč. U dělnických pozic se skládá mzda ze základní mzdy a pohyblivé složky 15 %. 15 % se počítá vždy na základě počtu odpracovaných hodin. Pokud zaměstnanec odpracuje více, počítá se pohyblivá složka i z těchto navíc odpracovaných hodin. Tato složka se dělníkům a části THP vyplácí v celé výši pokaždé, pokud zaměstnanci nejsou nemocní nebo nečerpají dovolenou. V opačném případě se

tato složka krátí. V rámci hodnocení zaměstnanců sleduje vedoucí průběžně výkon daných zaměstnanců a při lepších výsledcích má možnost zvýšit zaměstnanci základní mzdu.

U většiny THP pracovníků a především vyššího managementu se skládá mzda ze základní mzdy a pohyblivé složky 30 %. Obzvláště manažeři mají část mzdy vázanou na daný výkon, který musí splnit. Kontrola probíhá kvartálně a jednou ročně, na základě výkonů dostávají odměny. Mezi odměny patří např. výplata tzv. 13. platu po splnění podmínek daných kolektivní smlouvou. Dále mají zaměstnanci možnost získat příplatek za zaškolení nového zaměstnance.

Organizaci má velice dobré vztahy s odbory, které jsou složeny ze zaměstnanců a kde řeší otázku mezd a pracovněprávních vztahů. Tito zaměstnanci se scházejí přibližně jednou měsíčně, aby prodiskutovali novinky, požadavky a přání zaměstnanců. Všechny tyto požadavky se následně prodiskutují s pracovníky personálního oddělení a zkoumají se možnosti, jak tyto požadavky vyřešit. Hlavním tématem je především vývoj mezd a snaha o jeho zvýšení. Při pohovorech s odcházejícími zaměstnanci byla hlavním důvodem výše mezd, která podle nich byla nepřímo úměrná náročnosti dané práce. Vývoj mezd za období 2011–2015 lze vidět v následující tabulce. Na základě tabulky lze vidět, že výše průměrné mzdy se pohybuje pod úrovní mezd v ČR. Avšak porovnáme-li mzdy v organizaci s výší průměrné mzdy v Plzeňském kraji, výše mezd se pohybuje nad úrovní mezd v tomto kraji (ČSÚ (c), 2016). V roce 2016 dojde na základě nové kolektivní smlouvy ke zvýšení mezd v průměru o 4 %. Změnu ve výši mezd jsme si již uvedli v podkapitole 4.1.3 Ekonomika. (interní zdroje podniku)

Tab. č. 8: Vývoj mezd v období 2011–2015 v Lasselsberger, s.r.o.

Položka/rok	2011	2012	2013	2014	2015
Výše průměrné mzdy	27 782 Kč	26 721 Kč	25 128 Kč	26 015 Kč	26 325 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle interních zdrojů podniku

Tab. č. 9: Vývoj mezd v Plzeňském kraji v období 2011-2015

Položka/rok	2011	2012	2013	2014	2015
Výše průměrné mzdy	23 196 Kč	23 753 Kč	23 832 Kč	24 521 Kč	25 574 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016 dle Českého statistického úřadu

Zaměstnanecké výhody

Výhody, které poskytuje organizace nad rámec svých povinností, mají sloužit k vyšší spokojenosti zaměstnanců a k odlišení se od konkurence. Lasselsberger nabízí dva druhy výhod. Výhody, které jsou sociální povahy, a výhody, které souvisí s prací zaměstnance u organizace. Jednotlivé výhody se snaží personální oddělení porovnávat s okolím a na základě zjištění podávat návrhy nových výhod vedení. Avšak jejich prosazení je zdlouhavé a náročné.

Pracovní volno s náhradou mzdy

Organizace poskytuje pracovní volno s náhradou mzdy v případech podle právních předpisů a podle důvodů, které Lasselsberger nabízí nad rámec právních předpisů. Podle důvodů stanovených v kolektivní smlouvě má zaměstnanec nárok na minimálně jeden den, maximálně na 4 dny volna. Mezi důvody mohou patřit narození dítěte, svatba zaměstnance nebo nárok na dva dny v měsíci pro vyhledání nového místa před skončením pracovního poměru, ke kterému dochází z organizačních důvodů.

Ocenění

Jelikož si organizace váží loajality zaměstnanců a jejich výborných pracovních výsledků, poskytuje jim ocenění podle doby trvání jejich pracovního poměru. Ocenění dlouhodobých pracovních výsledků dostávají zaměstnanci již po deseti letech práce v organizaci. Částka se po pěti letech pravidelně navyšuje. Dále se poskytuje peněžní ocenění při dosažení životního jubilea 50 let věku nebo při odchodu do důchodu.

Ostatní

Mezi ostatní výhody patří příspěvek na stravování ve výši 55 % ceny jednoho jídla za jednu směnu ve vlastní jídelně, výhodná tarifní smlouva s organizacemi O2 a T-mobile pro zaměstnance a jejich rodiny, nebo poskytnutí rekreace. Podmínkou je, že zaměstnanec si musí domluvit rekreační pobyt s českou cestovní kanceláří nebo s českým podnikatelem, který poskytuje ubytování. Mezi výhody sociální povahy patří příspěvek na penzijní připojištění, který se v roce 2016 zvýšil o 100 Kč, nebo příspěvek na soukromé životní pojištění. Podmínkou poskytnutí tohoto příspěvku je, že zaměstnanec musí uzavřít pojištění s Českou spořitelnou a. s. na určité druhy produktů. Jedná se o produkty DYNAMIK, DYNAMIK Plus, DIAMANT a PROFÍ Život. Na základě počtu uzavřených pojištění organizace usuzuje, že zaměstnanci tyto sociální

příspěvky oceňují a plánuje nadále spolupracovat s pojišťovnou. (interní zdroje podniku)

Vzdělávání a rozvoj

Organizace umožňuje svým zaměstnancům se neustále vzdělávat a rozvíjet. Organizace realizuje pravidelné kurzy na základě informací získaných z informačního systému NUGGET nebo podle aktuálních potřeb na základě žádostí jednotlivých vedoucích. Mezi pravidelné školení patří např. svářečské průkazy, průkazy na obsluhu vysokozdvížných vozíků a jiné, které jsou potřeba k výkonu činnosti. Všechny tyto školení organizace zajišťuje a proplácí. Dále pro své zaměstnance (a také pro obchodní partnery) pořádá každým rokem školení o novinkách roku a o zdokonalení poskytovaných služeb. Zaměstnanci si mohou vybrat z více termínů a možnou součástí je i exkurze ve výrobním závodě v Chlumčanech.

Organizace také nabízí možnost individuálního vzdělávání dle požadavků samotného zaměstnance. Zaměstnanec musí žádost o kurz předložit svému nadřízenému, který to musí odsouhlasit a předat personálnímu oddělení. Organizace následně nabídne kurz dalším zaměstnancům, zajistí ho a celý zaměstnancům zaplatí. O individuální vzdělávání je v organizaci velký zájem a uskutečňuje se přibližně třikrát za měsíc. Avšak týká se to většinou zaměstnanců na vyšších pozicích.

Jelikož Lasselsberger převážně vyváží do zahraničí, nabízí svým zaměstnancům kurzy angličtiny a němčiny. Mají možnost chodit jednou týdně na hodinu a půl, kde polovinu jedné vyučovací hodiny hradí organizace a druhou polovinu si musí zaměstnanec odpracovat.

Lasselsberger v rámci vzdělávání svých zaměstnanců žádá o dotace z Evropské unie. V období 2011 až 2012 proběhl projekt s názvem „*Zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců v oblasti technologie výroby keramických dlaždic společnosti Lasselsberger, s.r.o.*“, který měl za cíl především zvýšit kvalifikační úroveň zaměstnanců, kteří se projektu zúčastnili. Posílil specifické profesní dovednosti, zručnost zvládnání výroby obkládových materiálů a cílové vzdělání s přímou aplikací v praxi. Další projekt proběhl v období 2011 až 2013 s názvem „*Cestou zvýšení odborné kvalifikace zaměstnanců LASSELSBERGER, s.r.o. lze dosáhnout prosperity a konkurenceschopnosti*“, kde cílem projektu bylo především zvýšit odborné individuální kvalifikace zaměstnanců, posílit zastupitelnost a upevnit loajalitu

a vzájemnou komunikaci v pracovním týmu. Organizace se i nadále snaží získávat další dotace v oblasti lidských zdrojů. (interní zdroje podniku)

Péče o zaměstnance

Jelikož se jedná o výrobní činnost, působí na zaměstnance takové faktory, jako jsou hluk, prašnost a osvětlení. Organizace poskytuje svým zaměstnancům ochranné pomůcky a při nástupu nových zaměstnanců se poskytují informace o bezpečnosti a ochraně zdraví, a dále oblečení s logem organizace. V rámci bezpečnosti se snaží organizace co nejlépe uspořádat pracovní prostředí ke snadnější práci zaměstnanců, i k efektivní výrobě. Pro usnadnění práce organizace pravidelně investuje do lepších strojů. Tyto investice jsme si již uvedli v podkapitole 4.3.3 Výzkum a vývoj.

Organizace usiluje o lepší prostředí na pracovišti i mimo něj. Investuje do oprav budov, chodníků a travnatých ploch. U zaměstnanců na vyšších místech se snaží postupně nahrazovat starý nábytek a investuje se do nových a lepších softwarů. V rámci péče o zaměstnance navíc hradí zaměstnavatel:

- preventivní očkování proti chřipce,
- očkování proti klíšťové encefalitidě,
- 4 balení potravinových doplňků v letních měsících,
- 4 balení sáčekového čaje na pracovištích, kde je nezbytná ochrana před účinky zátěže chladem.

Lasselsberger je výrobní organizace, u které se uplatňuje nepřetržitý provoz, aby nebyla přerušena výroba. Přizpůsobení pracovní doby zaměstnancům (zejména dělníkům a mistrům) zde není možné. Avšak zaměstnancům na vyšších místech, kteří pracují v jednosměnném provozu, organizace nabízí možnost přizpůsobit si svoji pracovní dobu vlastním potřebám. Podmínkou je, že zaměstnanci přijdou do práce nejpozději na osmou hodinu a nejdříve odejdou ve dvě hodiny odpoledne. (interní zdroje podniku)

Styl vedení a pracovní vztahy

V organizaci se můžeme setkat se dvěma způsoby stylu vedení. Na vyšších místech se uplatňuje zejména takový styl, kdy manažeři a vedoucí oddělení (např. marketingu, výzkumu a vývoje a jiných), zadají podřízeným informace pouze o výstupu, kterého by měli dosáhnout, ale jakým způsobem jej dosáhnou, je zcela v jejich pravomoci. Tím se snaží společnost co nejvíce využít jejich potenciálu a napomáhat jim se více rozvíjet.

Ve výrobě již tento styl není možný a je zde uplatňovaný spíše styl autoritativní. Ve výrobě jsou vždycky dány limity, které musí zaměstnanci splnit. Vedoucí a mistři se snaží o vstřícný přístup a mnoha zaměstnancům se nabízí tykání jako důkaz důvěry a přátelštějšího vztahu. Tento přístup napomáhá k lepším vztahům ke svým podřízeným a k lepší atmosféře na pracovišti. Atmosféra v současné době je trochu nejistá (kvůli změnám na vedoucích pozicích) a současní zaměstnanci nemají informace o chystaných změnách a konkrétních cílech. Tato změna se v současné době týká zejména závodu v Chlumčanech. Atmosféra v ostatních závodech se považuje za pozitivní, vedoucí se zajímají o své zaměstnance, včetně personalistů, kteří se snaží ve všech záležitostech zaměstnancům vyhovět. Ochotu a vstřícnost personalisté považují za svoji silnou stránku. (interní zdroje podniku)

Rozmíst'ování zaměstnanců

Organizace se s nízkou mírou fluktuace zaměstnanců považuje za stabilní. V organizaci Lasselsberger, s.r.o. pracuje velký počet zaměstnanců v rozmezí 20 až 40 let. Zaměstnanci jsou loajální vůči svému zaměstnavateli, ale při jejich odchodu do starobního důchodu je třeba uvolněné pozice nahradit.

Vnitřní přesuny mají v Lasselsbergeru velký význam a výrazně napomáhají spokojenosti zaměstnanců. Organizace prioritně obsazuje pracovní místa z vnitřních zdrojů. Mezi hlavní výhody patří zejména znalost zaměstnance z hlediska informací o organizaci a procesu výroby a ušetření nákladů na zaškolení.

V organizaci dochází ke dvěma formám posunů. První forma je, že se na nově vzniklé nebo uvolněné perspektivnější místo může přihlásit buď sám dobrovolně stávající zaměstnanec (tato možnost je využívána v organizaci často), který se o možnosti získání nového místa dozví z nástěnky organizace nebo z portálu. Další možností je, že je zaměstnanec na základě svých zkušeností a znalostí doporučen od odcházejícího zaměstnance.

Druhou formou je, že si zaměstnanec na základě nespokojenosti s vedoucím, s pracovním místem nebo na základě nevyhovujících směn zažádá o přesun na jiné pracovní místo, na které má znalosti a zkušenosti. Tento převod lze provést na základě domluvy s jiným vedoucím. Žádost na převod zaměstnance lze vidět v příloze B. (interní zdroje podniku)

5.2.3 Interní komunikace

Interní komunikace je v organizaci rozdílná v závislosti na tom, zda se jedná o správu organizace nebo o výrobní závody. V Plzni, kde je správa, probíhá komunikace na základě týmových porad, kde se sejdou všichni zaměstnanci a diskutuje se o cílech, o strategii, novinkách nebo problémech. Všichni zaměstnanci disponují počítačem a potřebné informace následně dostávají pomocí emailů. Následně probíhá předávání informací od správy k závodům, kde mají jednotlivá oddělení svoje zaměstnance. Ti se mohou kdykoliv na své nadřízené obrátit a komunikace probíhá pomocí telefonů nebo emailů.

Ve výrobních závodech je komunikace složitější z důvodu velkého počtu zaměstnanců a nepřetržitého provozu. Komunikace probíhá na několika úrovních. První úroveň je podobná komunikaci ve správě a dělají se porady vedoucích. Minimálně jednou týdně se diskutuje nad cíli, novinkami, dosaženými výsledky, nebo nad návrhem zlepšení činností. Vedoucí mají k dispozici počítače a dostávají potřebné informace kromě ústního předání i formou emailu od personálního úseku. Následně probíhá komunikace takto získaných informací od vedoucích k jednotlivým mistrům. Poslední úroveň komunikace má probíhá od mistrů k jednotlivým dělníkům. Ve většině případů dochází pouze k nepravdělnému předání informací ústní formou. Problémem také je neúplné poskytnutí nebo nesprávné pochopení informací od nadřízených, a tím dochází dále k poskytování již nepřesných informací ostatním zaměstnancům.

Tyto komunikační bariéry se snaží organizace vyřešit pomocí nástěnek, které jsou vyvěšené po celých závodech. Nástěnky informují zaměstnance o cílech, volných místech a hlavně o úspěchu organizace, na kterém se podílejí právě oni. Do minulého roku byly nástěnky pouze jediným komunikačním kanálem, kde se zaměstnanci na nejnižších pozicích mohli dozvědět potřebné informace. Proto se organizace snažila najít jiný komunikační kanál, kde by měli zaměstnanci možnost se dozvědět o potřebných změnách týkajících se např. kolektivní smlouvy nebo o chystaných akcích, pořádaných pro zaměstnance. V roce 2016 se obnovilo vydávání novin, které poskytují dané informace. Vyzdvihují se zde ocenění zaměstnanců za dlouhé roky působení v organizaci a případné změny. Avšak pravidelnost vydávání těchto novin není jistá. Proto organizace přišla s informačními kiosky, které se budou instalovat do všech výrobních závodů. Zatím se instaloval pouze jeden do závodů v Chlumčanech, v Lubné

u Rakovníka a v Borovanech. V budoucnu se plánuje instalovat do zbylých dvou závodů a následně rozšíření jejich počtů. Prostřednictvím kiosků umístěných v organizaci se zaměstnanci mohou dostat na intranet, zjistit nabídky pro zaměstnance a nově si také mohou objednat stravování v jídelně. Bohužel kiosky nejsou na základě zjištěných poznatků organizace moc využívány.

Poskytování informací o vizi, poslání a cílech organizace, včetně hodnot, které uznává, dostane každý zaměstnanec v rámci adaptačního procesu, ve kterém se postupně seznamuje s prostředím a s pracovním kolektivem. Organizace nedělá žádné interní průzkumy o spokojenosti zaměstnanců. Na názor se ptá pouze v rámci adaptačního procesu, kde zaměstnanec může poukázat jak na klady, tak i záporny organizace. Pro získání zpětné vazby od zaměstnanců slouží v organizaci pouze schránka, která je u personálního úseku.

Organizace se snaží v rámci komunikačního mixu uplatňovat různé nástroje marketingu, a tak pořádá pro své zaměstnance různé akce nebo poskytuje jiné výhody, než které byly zmíněny, jako poděkování za jejich práci. Lasselsberger každým rokem pořádá Rako fest, na který mají zaměstnanci volný vstup a poukazy na jídlo a pití zdarma. Zaměstnanci dále dostanou dárky s logem organizace, jako například deštníky, propisky a jiné a mají možnost vyhrát zajímavé ceny. V rámci sponzoringu Plzeň hlavní město kultury 2015, kde byla organizace sponzorem cirkusu, měli možnost zaměstnanci získat lístky na vystoupení v průběhu roku. Každým rokem se pořádají vánoční večírky, které jsou plně hrazeny zaměstnavatelem. V organizaci působí také hasičské sdružení, které se pravidelně zúčastňuje soutěží. Do soutěže v Chlumčanech Lasselsberger dodává hlavní ceny. Jako poslední výhodu můžeme zmínit zvýhodněné ceny pro zaměstnance při výprodeji dlaždic. (interní zdroje podniku)

5.2.4 Shrnutí

V rámci interního personálního marketingu byla pozornost věnována zejména oblastem, které napomáhají atraktivitě organizace a spokojenosti současných zaměstnanců. Organizace se snaží udržet své zaměstnance z hlediska poskytnutí zajímavých zaměstnaneckých výhod, možnosti se neustále vzdělávat a rozvíjet, investování do lepších a modernějších strojů a vybavení na pracovištích i mimo něj. K větší spokojenosti také napomáhá přizpůsobení pracovní doby zaměstnanců, avšak týká se zejména zaměstnanců na vyšších místech. Za slabou stránku se dá zde považovat

zejména komunikace ve výrobních závodech z důvodu menšího počtu komunikačních kanálů pro sdělování potřebných informací. Tím dochází k různým komunikačním bariérám. Bylo zmíněno také platové ohodnocení, které není považováno za silnou stránku organizace.

6 Dotazníkové šetření

6.1 Cíl a oblasti dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření je zmapovat oblasti interního personálního marketingu pro zvýšení atraktivnosti organizace z pohledu stávajících zaměstnanců. Jednotlivé oblasti byly zvoleny na základě odborné literatury Koubek (2015) a Armstrong (2007), kteří popisují činnosti, které napomáhají atraktivitě společnosti a stabilitě zaměstnanců. Jednotlivé otázky byly zformulovány na základě zjištěných údajů od personálního oddělení a na základě diagnostického nástroje pro měření podnikového klimatu zhotoveného VÚPSV.

Informace se týkají následujících oblastí:

- *motivace* – otázky zjišťují spokojenost zaměstnanců se způsobem jejich ohodnocení, se zaměstnaneckými výhodami, možnostmi rozvoje, vzdělávání a celkovou spokojenost s prací. Kromě ohodnocení, kde vidí organizace svoji slabinu, považuje ostatní oblasti v rámci motivace za své silné stránky;
- *komunikace* – tato oblast se zabývá druhou slabou stránkou organizace, otázky se týkají způsobu komunikace se zaměstnanci o cílech organizace, o poskytnutí potřebných informací k činnosti, o předávání informací mezi zaměstnanci a o zájmu organizace o názory a postoje zaměstnanců;
- *styl vedení* – otázky se týkají spokojenosti zaměstnanců se stylem vedení jejich nadřízených a poskytnutí příležitosti více se rozvíjet;
- *pracovní vztahy a pracovní podmínky* – organizace se snaží neustále investovat do lepších strojů a celkového vybavení pracoviště, a tak se otázky týkají spokojenosti s moderním technickým vybavením, s pracovní dobou, se vzájemnými vztahy na pracovišti, a to jak s nadřízeným, tak i s ostatními kolegy;
- *image zaměstnavatele* – poslední oblast se zabývá potvrzením názoru společnosti, který se týká atraktivity značky jako zaměstnavatele a kvality výrobků.

Otázky jsou jak uzavřené, tak i otevřené. Daní zaměstnanci se tak mohli vyjádřit k dané problematice. Dotazník byl zcela anonymní. U uzavřených otázek měli zaměstnanci možnost si vybrat z následující škály:

- 1 – naprosto souhlasím
- 2 – souhlasím
- 3 – nesouhlasím
- 4 – naprosto nesouhlasím

Vzhledem k velikosti organizace, která zaměstnává více jak 1 500 zaměstnanců, byl dotazník rozdán pouze ve výrobním závodě v Chlumčanech a v sídle organizace. Dotazník je uveden v příloze D.

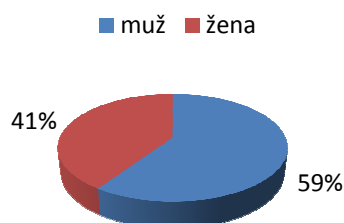
Dotazník byl rozeslán pomocí personálního oddělení, které ho rozdalo v závodě v Chlumčanech především v písemné formě a následně se poslal v elektronické formě do Plzně. Celkem bylo rozesláno 150 dotazníků (70 % v Chlumčanech, 30 % v Plzni). 12 dotazníků se nevrátilo a 5 bylo špatně vyplněných. Celkem bylo následně hodnoceno 133 dotazníků představujících 88,67% úspěšnost.

Vyhodnocovaly se jednotlivě otázky jak pro závod v Chlumčanech, tak pro Plzeň. Avšak z povahy některých otázek a na základě stejných názorů zaměstnanců se hodnotily některé otázky dohromady. Rozdílné názory se ukážou na dvou obrázcích - celkově pro organizaci a zvlášť pro pracoviště.

6.2 Charakteristika respondentů

První čtyři otázky se týkají pohlaví, věku, počtu odpracovaných let a pozice, kterou respondenti v organizaci vykonávají.

Obr. 6: Jaké je Vaše pohlaví

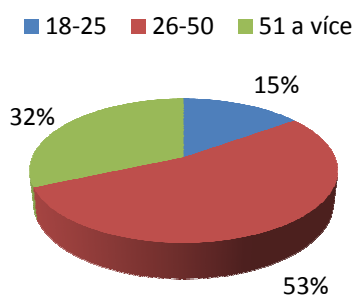


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Jak lze vidět z předešlého obrázku, dotazník byl vyplněn z 59 % muži a zbylých 41 % ženami. Tento počet přibližně odpovídá i struktuře zaměstnanců v organizaci, avšak na základě menšího počtu dotazníků nelze tomu přisuzovat větší váhu.

Následující otázka se týkala věku zaměstnanců. Jak lze vidět z následujícího obrázku, největší část respondentů, přesně 53 %, tvoří skupina ve věku 26–50 let. Naopak nejmenší skupinu tvoří respondenti ve věku 18–25 let (15 %).

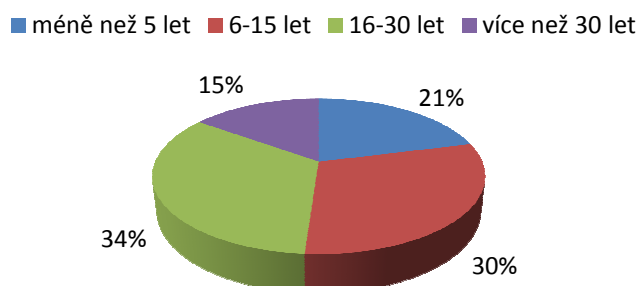
Obr. č. 7: Jaký je Váš věk



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Třetí otázka se týkala počtu odpracovaných let v organizaci. Lasselsberger se pyšní mnoha dlouholetými zaměstnanci, které se snaží následně finančně za jejich práci odměnit. Největší skupinu tvoří respondenti, kteří pracují v organizaci v rozmezí 16 až 30 let (34 %). Druhou největší skupinou (30 %) jsou zaměstnanci, kteří pracují v organizaci 6 až 15 let. Naopak nejmenší skupinu tvoří respondenti pracující více než 30 let (15 %).

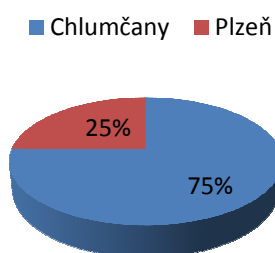
Obr. č. 8: Jak dlouho pracujete ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Respondenti byli, jak lze vidět z následujícího obrázku, ze 75 % ze závodu z Chlumčan a ze zbylých 25 % z Plzně. V Plzni vyplňovali dotazník zejména referenti daného oddělení, asistenti a účetní. V Chlumčanech vyplňovali zaměstnanci na pozicích: dělníci (tvořili 58 % ze všech dotazovaných), mistři, vedoucí, technologové a zaměstnanci z personálního útvaru.

Obr. č. 9: Rozložení zaměstnanců



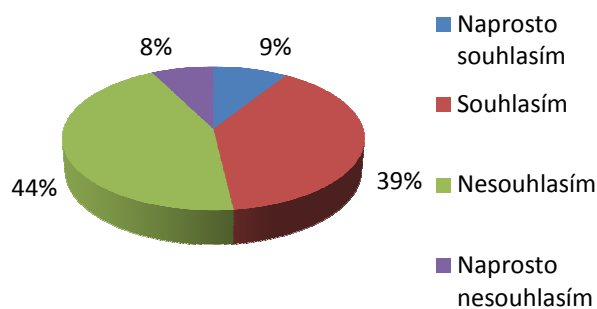
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

6.3 Výsledky šetření

Motivace

Následující otázka se týkala ohodnocení práce. Více než polovina respondentů (52 %) nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s tvrzením, že jsou za svoji práci adekvátně ohodnoceni. Vedení organizace si je této slabé stránky vědomo a snaží se postupně zvyšovat základní mzdu svým zaměstnancům na základě jednání s odbory. Pouze 9 % respondentů naprosto souhlasí, že jsou za svoji práci adekvátně ohodnoceni a 39 % souhlasí.

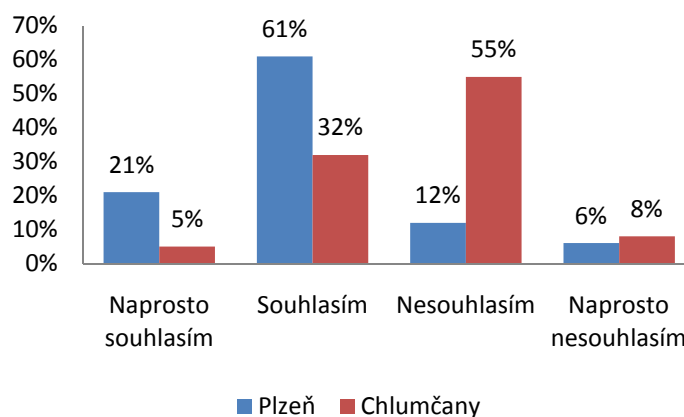
Obr. č. 10: Jsem za svoji práci adekvátně ohodnocen/a



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z hlediska odpovědí 82 % respondentů v Plzni souhlasí nebo naprosto souhlasí se svým platovým ohodnocením. Pouze 18 % nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s daným tvrzením. V Chlumčanech naopak jen 37 % respondentů souhlasí nebo naprosto souhlasí se svým platovým ohodnocením a 63 % nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s daným tvrzením.

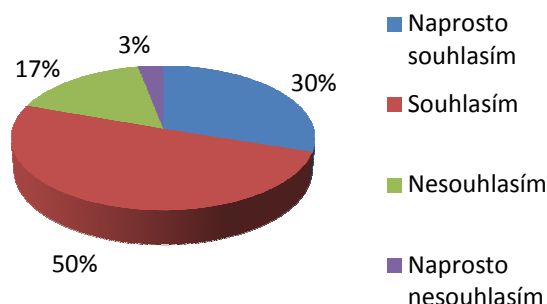
Obr. 11: Adekvátní ohodnocení – Plzeň, Chlumčany



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Následující obrázek zobrazuje odpovědi na otázku: „Znám způsob stanovení mého platového ohodnocení“. S uvedeným tvrzením souhlasí nebo naprosto souhlasí 80 % respondentů. 20 % respondentů nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s tímto tvrzením.

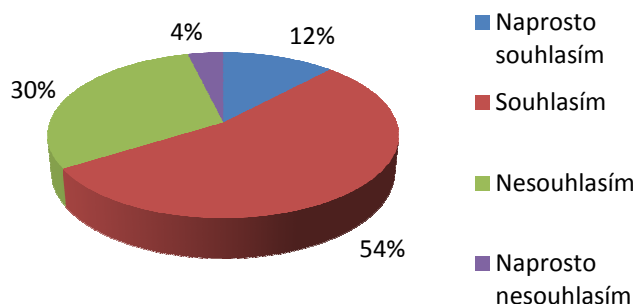
Obr. č. 12: Znám způsob stanovení mého platového ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

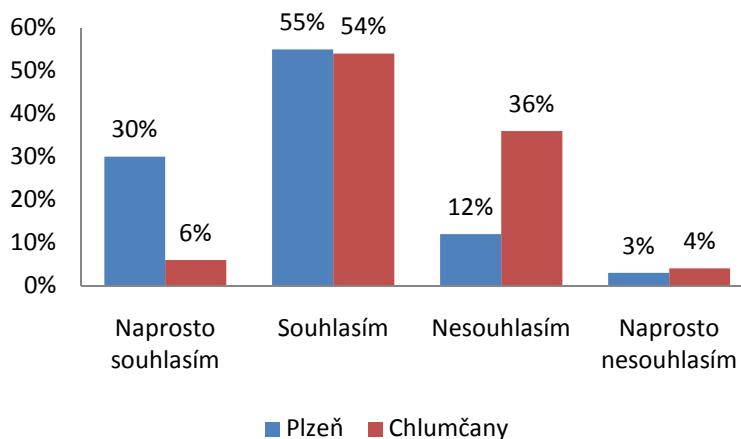
Otázka č. 7 zněla: „Hodnocení mé práce je objektivní“. Z celkového počtu dotázaných 54 % souhlasí a 12 % naprosto souhlasí s tímto tvrzením. Avšak 34 % nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí a považuje hodnocení za neobjektivní.

Obr. č. 13: Hodnocení mé práce je objektivní



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 14: Hodnocení práce – Plzeň, Chlumčany

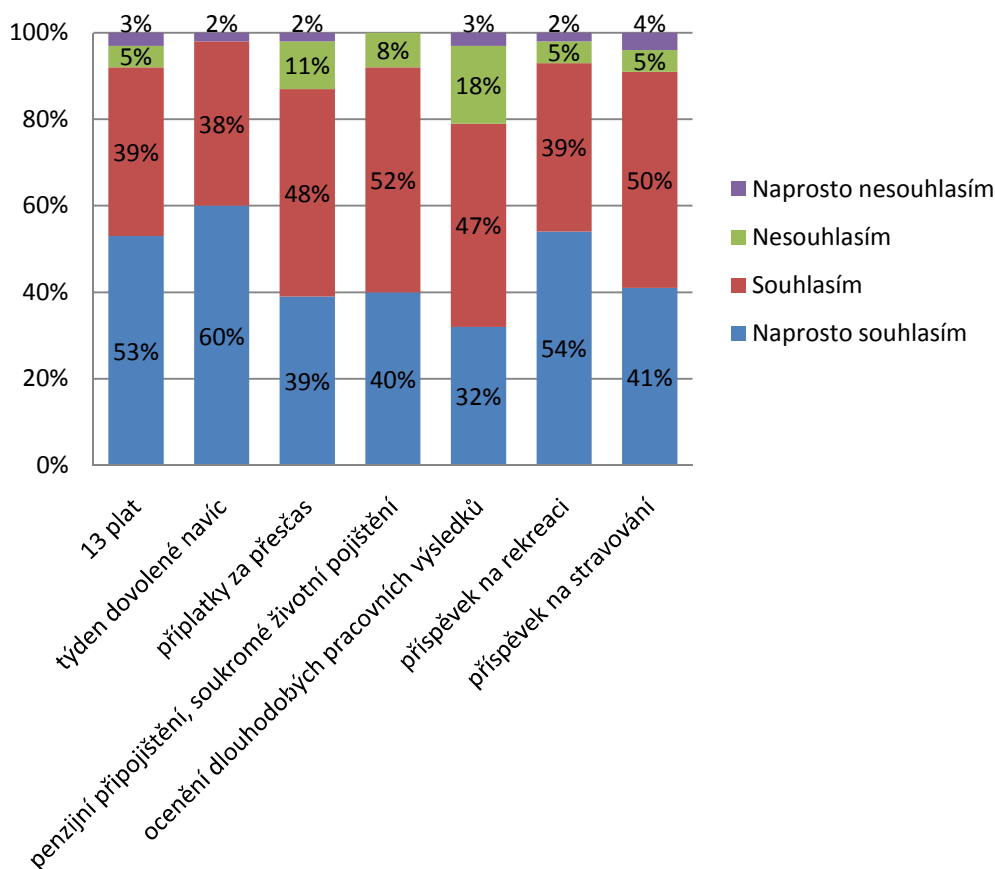


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z porovnání odpovědí v Chlumčanech a v Plzni byly zjištěny rozdíly. Opět respondenti v Plzni více souhlasí s objektivností hodnocení (30 % naprosto souhlasí) a 15 % nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí. Zatímco v Chlumčanech je více zaměstnanců, kteří nesouhlasí (40 % nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí) a pouze 6 % naprosto souhlasí. Přesto u obou pracovišť převládají pozitivní názory s daným tvrzením.

Otázka č. 8 se týkala spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami. Jak lze vidět z následujícího obrázku, se zaměstnaneckými výhodami je spokojena většina dotazovaných. Na základě porovnání jednotlivých benefitů si respondenti nejvíce cení týdně dovolené navíc (98 %), příspěvku na rekreaci (93 %) a 13. platu (92 %). Naopak o trochu méně si váží ocenění pracovních výsledků (21 % nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí) a příplatků za přesčas (13 %).

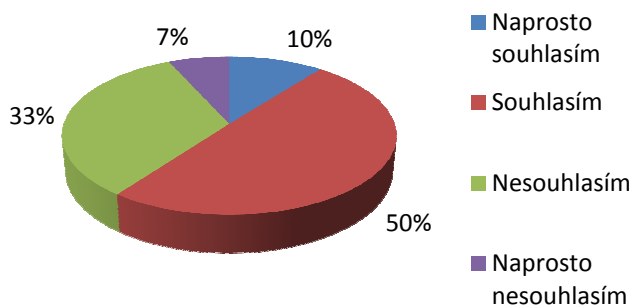
Obr. č. 15: Zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Následující otázka se týkala možnosti kariérního růstu. Z výsledků vyplývá, že 60 % dotázaných souhlasí nebo naprosto souhlasí s daným tvrzením. Naopak 40 % nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí.

Obr. č. 16: Mám možnost kariérního růstu

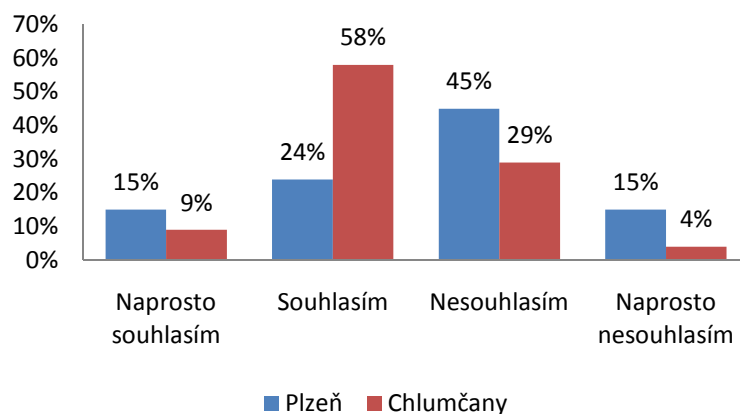


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Organizace na svých stránkách i na pohovorech nabízí možnost kariérního růstu na všech pozicích. Porovnáme-li odpovědi z Chlumčan a Plzně, lze vidět, že možnost

kariérního růstu vidí pozitivněji respondenti v Chlumčanech (67 %), kde se na pozicích vedoucích a mistrů zaměstnanci častěji mění než na pozicích v Plzni, kteří spíše tvrdí, že takovou možnost nemají (60 %).

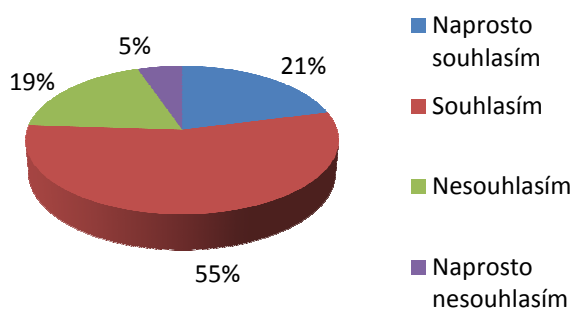
Obr. č. 17: Kariérní růst – Plzeň, Chlumčany



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 10 se týkala možnosti vzdělávání v organizaci. Možnost se dále vzdělávat je významný faktor, který napomáhá atraktivitě organizace. Jak v Chlumčanech, tak i v Plzni potvrdili respondenti dané tvrzení se dále vzdělávat a 76 % souhlasilo nebo naprostou souhlasilo s danou možností a 24 % zaměstnanců nesouhlasilo nebo naprostou nesouhlasilo s tímto tvrzením.

Obr. č. 18: Mám možnost se ve společnosti dále vzdělávat

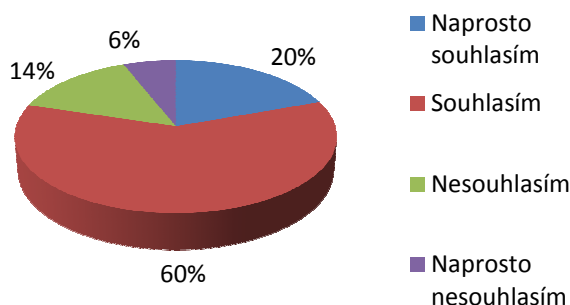


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Další otázka se také týkala vzdělávání, přesněji toho, zda školení, kterých se zaměstnanci zúčastnili, považují za přínosná. Je důležité, aby zaměstnanci pochopili, za jakým účelem je dobré se neustále vzdělávat. Jak lze vidět z následujícího obrázku, 80 % zaměstnanců souhlasí a naprostou souhlasí s tímto tvrzením a pro organizaci je

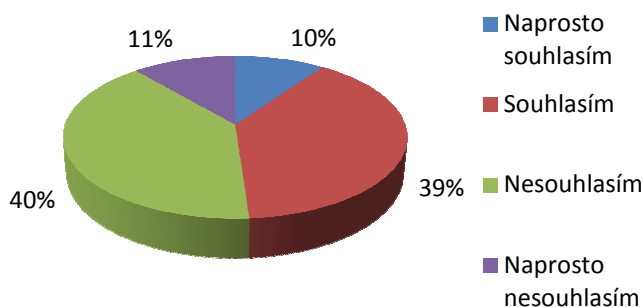
pozitivní, že samotní zaměstnanci chápou smysl školení. 20 % dotázaných nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s tvrzením.

Obr. č. 19: Školení, kterých jsem se zúčastnil/a považuji za přínosná



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 20: Za dobře odvedenou práci se mi dostane uznání

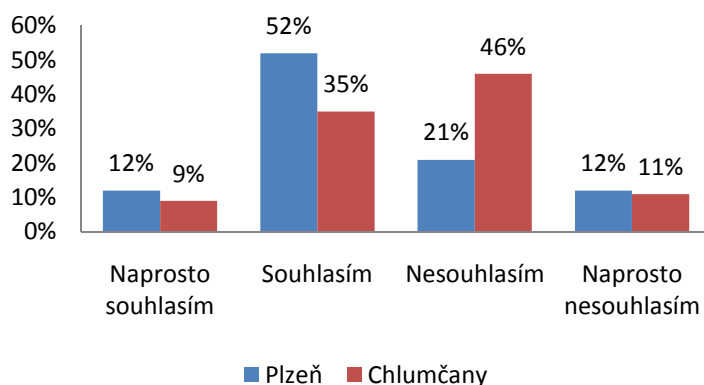


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 12 se týkala oblasti uznání za práci, kterou zaměstnanci vykonávají. Na základě získaných odpovědí lze vidět, že 40 % zaměstnanců nesouhlasí a 11 % dokonce naprosto nesouhlasí s tímto tvrzením. 49 % zaměstnanců souhlasí nebo naprosto souhlasí s daným tvrzením. Projevení uznání patří mezi důležité faktory vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců a zde lze vidět opět slabší stránku organizace. Projevení uznání dokonce zaměstnanci zmínili v otevřené otázce v části komunikace, která po této části následuje.

Při porovnání odpovědí se ukázalo, že uznání od svého nadřízeného se spíše dočkají zaměstnanci v Plzni (64 %) než v Chlumčanech, kteří s tímto tvrzením nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí (57 %).

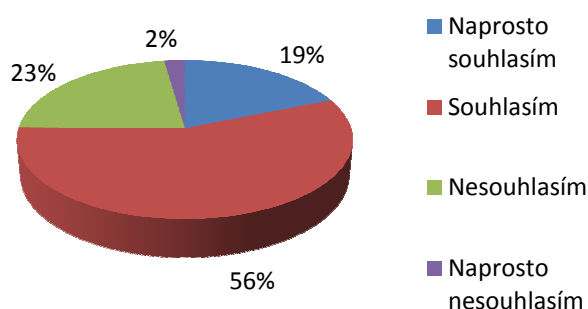
Obr. č. 21: Uznání – Plzeň, Chlumčany



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Další otázka se týkala jistoty práce. Jistota práce významně napomáhá atmosféře na pracovišti, která bude vyhodnocena v jiné otázce. 19 % zaměstnanců naprosto souhlasí s pocitem jistoty práce, 56 % zaměstnanců souhlasí. Naopak 24 % nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí. Tyto názory jsou stejné jak v Chlumčanech, tak i v Plzni.

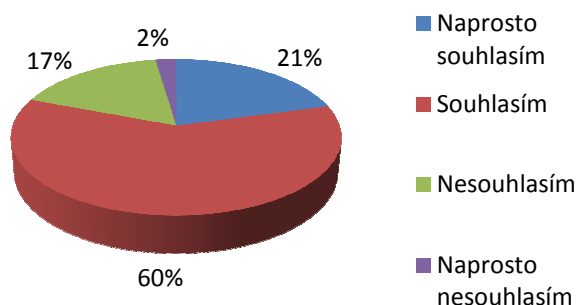
Obr. č. 22: Mám jistotu práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Poslední uzavřená otázka týkající se oblasti motivace je vnímání smysluplnosti práce zaměstnanců. Je důležité, aby zaměstnanci pocítovali smysl své práce a to, že svým výkonem přispívají k celkovému úspěchu organizace, který v současné době roste, jak bylo vidět ve finanční analýze. 60 % respondentů souhlasí s tímto tvrzením a 21 % dokonce naprosto souhlasí. Zbylé odpovědi, tedy nesouhlasím a naprosto nesouhlasím (19 %), mohou být způsobeny nedostatečnou komunikací o cílech nebo úspěších organizace.

Obr. č. 23: Moje práce je smysluplná



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 15 byla otevřená a zaměstnanci zde měli možnost navrhnout, co by organizace měla udělat proto, aby se stala více atraktivní. Z celkového počtu odpovědí se nejvíce opakovalo zvýšení platu pro přilákání více lidí, včetně rozšíření zaměstnaneckých výhod. Požadavek k zlepšení platových podmínek napsalo více jak 40% dotázaných. Další opakující se odpovědí bylo projevení uznání a modernizace zázemí. Častou odpovědí bylo navržení organizaci více se přiblížit k zaměstnancům na nejnižších pozicích (zde se jednalo o zaměstnance v Chlumčanech) a zlepšit informovanost zaměstnanců.

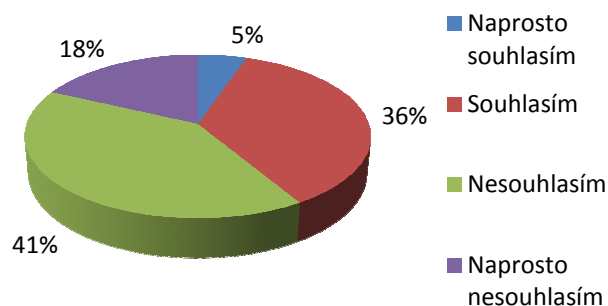
Shrnutí oblasti motivace

V rámci oblasti motivace byly nejvíce pozitivně hodnoceny otázky týkající se zaměstnaneckých výhod, které poskytuje organizace nad rámec svých povinností, dále možnosti vzdělávání a chápání smysluplnosti práce. Naopak jako méně pozitivní byly vyhodnoceny otázky týkající se platového ohodnocení, uznání od svých nadřízených a zapojení zaměstnanců do dění v organizaci v rámci otevřené otázky.

Komunikace

Tato oblast se zabývá problematickou částí v organizaci, tedy komunikací. Organizace si je toho vědoma a tento názor, jak můžeme následně vidět, potvrzují i respondenti. První otázka v této oblasti se týká pravidelného informování zaměstnanců o cílech organizace. Více jak polovina respondentů, 59 %, nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s tímto tvrzením. Nepříznivý stav je způsoben menším množstvím času na předávání informacích nebo nepřesnými informacemi. Zmíněné důvody budou řečeny v otevřené otázce na konci oblasti komunikace. 41 % respondentů souhlasí nebo naprosto souhlasí o pravidelné informovanosti o cílech organizace.

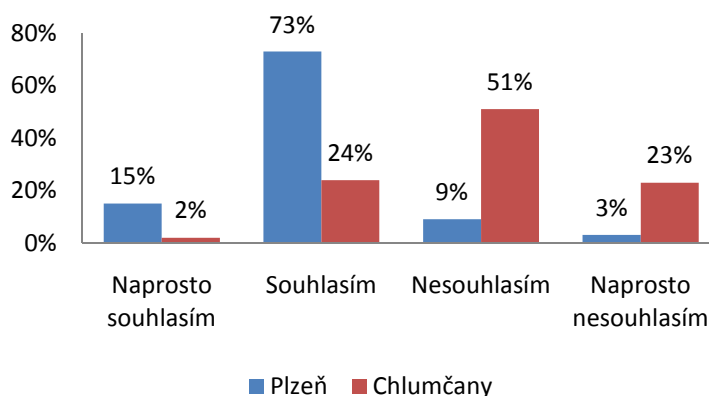
Obr. č. 24: Vedení společnosti pravidelně informuje své zaměstnance o cílech společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na základě porovnání odpovědí lze vidět, že 88 % respondentů z Plzně souhlasí nebo naprosto souhlasí s tvrzením, které se týká pravidelnosti informování o cílech organizace. Zaměstnanci se zúčastňují pravidelných porad a všechny potřebné informace dostávají v písemné podobě. Naopak v Chlumčanech 74 % respondentů nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s daným tvrzením.

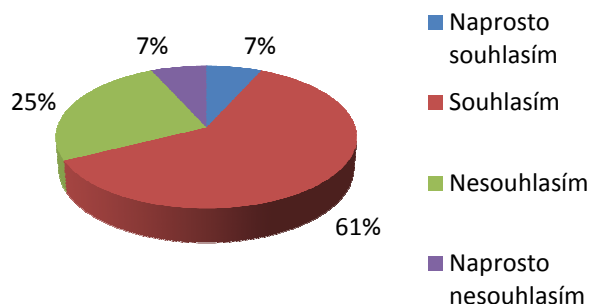
Obr. č. 25: Pravidelné informování o cílech – Plzeň, Chlumčany



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

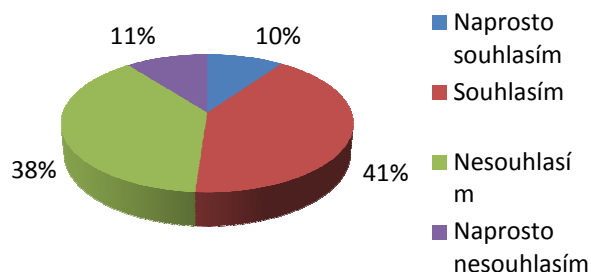
Otázka č. 17 zněla „Mám dostatek informací ke své práci“. 61 % respondentů souhlasí s tímto výrokem a 7 % naprosto souhlasí. 25 % nesouhlasí a 7 % naprosto nesouhlasí. I přes převažující kladné názory dostatek informací ke své práci by měl mít každý zaměstnanec. Proto je potřeba zde učinit určité kroky k zlepšení.

Obr. č. 26: Mám dostatek informací ke své práci



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

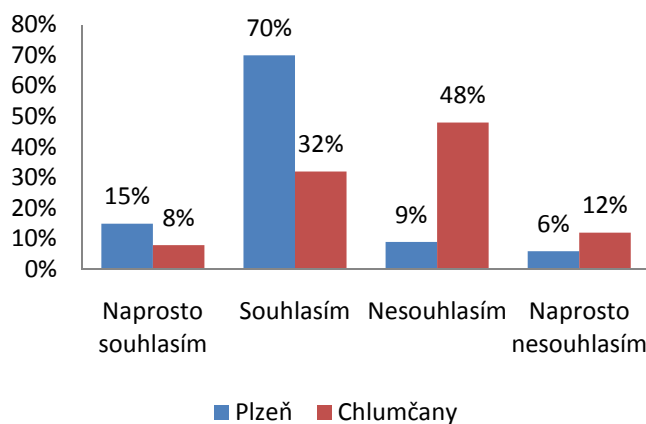
Obr. č. 27: Jsem spokojen/a s tím, jak probíhá komunikace mezi nadřízeným a pracovníkem



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Další otázka se týká spokojenosti předávání informací od vedoucích pracovníků. Zde lze vidět opět větší nespokojenost a téměř polovina zaměstnanců (49 %) není spokojena s danou komunikací (51 % respondentů je spokojeno s komunikací).

Obr. č. 28: Komunikace mezi nadřízeným a pracovníkem – Plzeň, Chlumčany

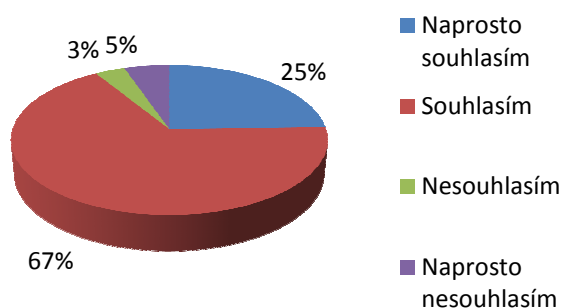


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Na základě porovnání odpovědí s daným tvrzením nejvíce nesouhlasí opět respondenti v Chlumčanech, 48 % nesouhlasí a 12 % naprosto nesouhlasí s průběhem komunikace. V Plzni 85 % souhlasí nebo naprosto souhlasí s průběhem komunikace.

Otázka č. 19 zněla: „Mohu se s čímkoliv na svého nadřízeného obrátit“. Možnost přijít za svým nadřízeným a požádat ho o radu nebo pomoc výrazně napomáhá spokojenosti zaměstnanců. Zde je zejména důležitý vztah se svým nadřízeným, který bude vyhodnocen v další části dotazníku. S možností obrátit se na svého nadřízeného souhlasí téměř všichni respondenti (92 %) a lze v ní vidět výhodu v této oblasti. Pouhých 8 % respondentů nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s daným tvrzením.

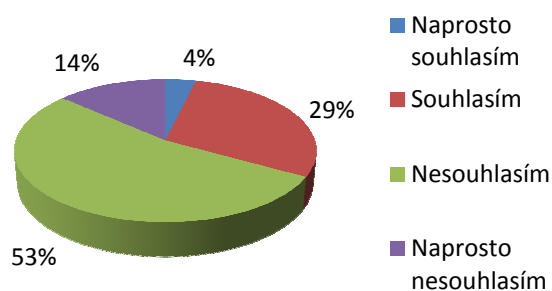
Obr. č. 29: Mohu se s čímkoliv na svého nadřízeného obrátit



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Nejvíce negativně hodnocená otázka ve zmíněné oblasti se týkala zájmu organizace o postoje a názory svých zaměstnanců. Až 67 % respondentů (v obou pracovištích) nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s tímto tvrzením. Aby si daná organizace zaměstnance udržela, je potřebné se zajímat o jejich názory týkající se jak práce, tak i vedení, včetně možnosti navrhnout určitá opatření, která by napomohla výrobním procesům nebo jiným oblastem. 33 % respondentů uvedlo, že se organizace zajímá jich postoje a názory.

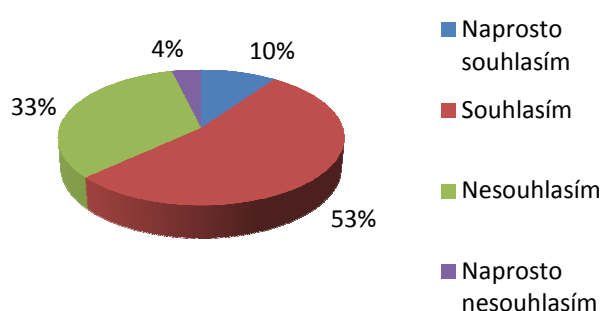
Obr. č. 30: Společnost se zajímá o postoje a názory svých zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 21 se týká získání zpětné vazby od nadřízených. Úlohou vedoucích by mělo být i informování zaměstnanců o jejich práci, včetně případné pochvaly nebo naopak možnosti zlepšení se. V následujícím obrázku lze vidět převážně kladné odpovědi, tedy 63 % respondentů souhlasí nebo naprosto souhlasí s daným tvrzením. Avšak i zde by měla organizace zapracovat na možném zlepšení, jelikož 37 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí.

Obr. č. 31: Na mou práci dostávám od nadřízeného zpětnou vazbu



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

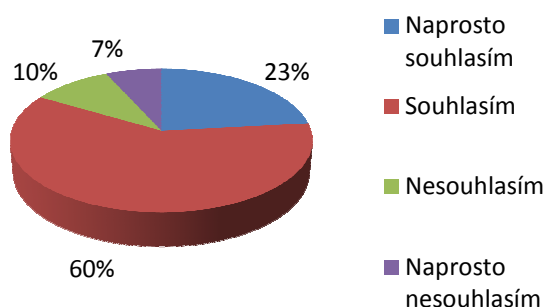
V poslední otázce: „*Pokud byste si přál v komunikaci něco změnit, co by to bylo?*“ se objevily mnohé zajímavé informace, které potvrdily předešlé odpovědi, naznačující problémy týkající se komunikace. Mezi nejčastější odpovědi patřilo zlepšení předávání informací od vedoucích pracovníků, např. měsíční předávání informací o cílech výroby. Neméně důležitý byl také názor, že není důležité jen získat informace od vedoucího pracovníka, ale i naopak, aby vedoucí pracovníci vyslechli informace o vzniklých problémech od svých podřízených. Dále by respondenti ocenili zpětnou vazbu, včetně možných pochval a pravidelné pohovory s vedoucím. Zde lze vidět mnoho zajímavých podnětů, kterými by se organizace měla zabývat.

Shrnutí oblasti komunikace

V oblasti komunikace lze spatřit spíše negativní názory respondentů. Respondenti nejsou spokojeni s pravidelností předávání informací o cílech organizace ani s její formou. Nejvíce problematickou částí byl nezájem organizace o postoje a názory zaměstnanců a nedostatečné poskytnutí zpětné vazby. Naopak nejvíce si respondenti cení možnosti se s čímkoliv na svého nadřízeného obrátit.

Styl vedení

Obr. č. 32: Vyhovuje mi styl vedení mého nadřízeného

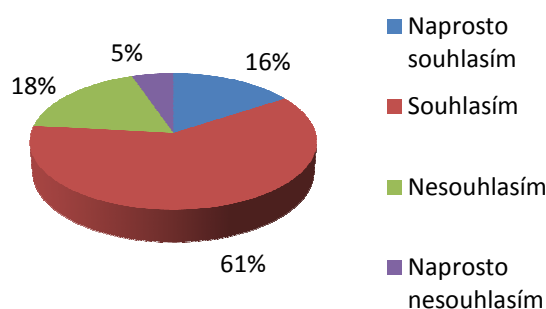


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

První otázka v této oblasti se týkala stylu vedení přímého nadřízeného. Styl vedení výrazně napomáhá ke spokojenosti zaměstnanců a jak lze vidět z obrázku, 83 % respondentů je spokojeno se stylem svého nadřízeného. 17 % respondentů nesouhlasí nebo naprosto nesouhlasí s tím, jakým stylem je vede jejich nadřízený. Jak už však bylo řečeno v podkapitole 5.2.2 Motivace a celková spokojenost zaměstnanců, pokud zaměstnanec není spokojen, může požádat o přesun k jinému vedoucímu.

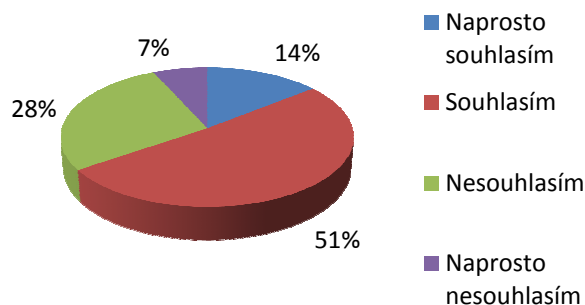
Další otázka zněla: „*Jednání mého nadřízeného je ke všem pracovníkům spravedlivé*“. I zde můžeme vidět především pozitivní názory a 61 % souhlasí a 16 % naprosto souhlasí s tímto tvrzením. 23 % respondentů má na dané tvrzení opačný názor. Převážně tito respondenti stejně negativně odpovídali na jinou otázku, kde odpověděli, že nemají dobrý vztah se svým nadřízeným, jak uvidíme v další oblasti.

Obr. č. 33: Jednání mého nadřízeného je ke všem pracovníkům spravedlivé



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 34: Můj přímý nadřízený mě správně motivuje

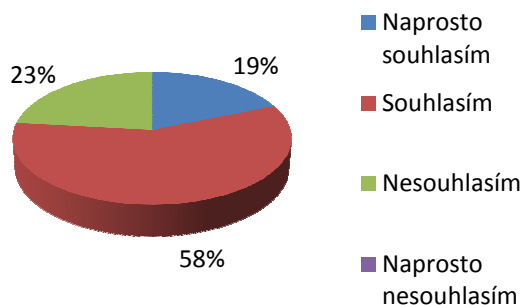


Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 25 se opět týkala motivace, ale přesněji toho, zda zaměstnanec správně motivuje jejich přímý nadřízený. Více jak polovina respondentů (65 %) souhlasí nebo naprostou souhlasí s tímto tvrzením. Naopak 28 % respondentů nesouhlasí a 7 % naprostou nesouhlasí. V motivaci hraje velkou roli právě přímý nadřízený, který by měl zaměstnanec motivovat k lepším výsledkům a výrazně tím napomoci k jejich spokojenosti.

Další otázka poukazuje na možnosti se dále rozvíjet. V rámci rozvoje hraje roli, zda vedoucí pracovník zadá pouze cíl a nechá na zaměstnancích, jak stanoveného cíle dosáhnou, nebo naopak, zda jim vedoucí zadá cíl včetně postupu k jeho dosažení. 19 % respondentů naprostou souhlasí s tím, že vedoucí zadává pouze rámcové příkazy a jejich plnění je v kompetenci zaměstnanců. Zbývajících 58 % dotazovaných souhlasí a 23 % nesouhlasí s tímto tvrzením. Žádný z dotazovaných nezaškrtnl možnost naprostou nesouhlasím.

Obr. č. 35: Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků



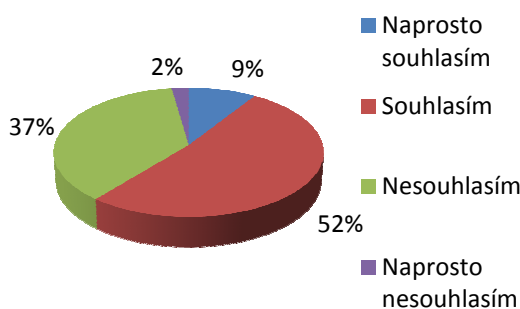
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Shrnutí oblasti stylu vedení

Oblast stylu vedení je celkově brána jako pozitivní. Za nejvíce pozitivní považují respondenti styl vedení jejich přímých nadřízených. Nejméně pozitivní se ukázala otázka týkající se motivace zaměstnanců od přímého nadřízeného.

Pracovní vztahy a pracovní podmínky

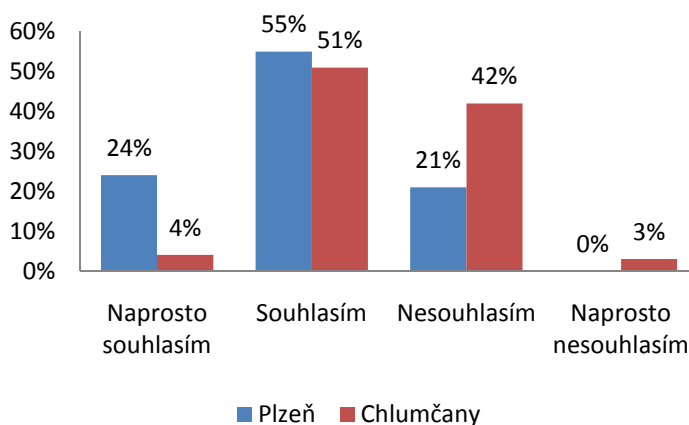
Obr. č. 36: Jsem spokojen/a s technickým vybavením na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 27 zněla: „Jsem spokojen/a s technickým vybavením na pracovišti“. Organizace se snaží neustále investovat do lepších a modernějších strojů, avšak vzhledem k většímu počtu strojů a jejich finanční náročnosti dochází k výměně pomaleji. 39 % respondentů není spokojeno s technickým vybavením. 61 % souhlasí nebo naprostou souhlasí s daným tvrzením.

Obr. č. 37: spokojenost s technickým vybavením – Plzeň, Chlumčany



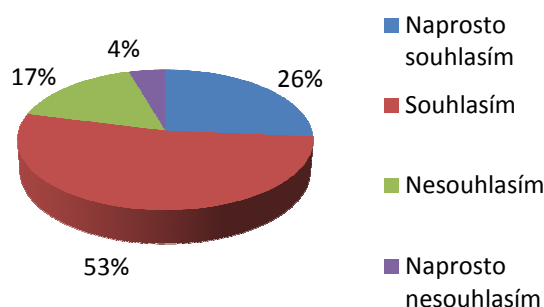
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Při porovnání odpovědí lze v předchozím obrázku vidět, že na obou pracovištích převládá spokojenost s vybavením. V Chlumčanech více respondentů (45 %) nesouhlasí nebo naprostou nesouhlasí s daným tvrzením. Naopak v Plzni lze vidět, že žádných ze

respondentů není naprosto nespokojen s vybavením na pracovišti a 79 % souhlasí nebo naprosto souhlasí s tvrzením (21 % respondentů nesouhlasí).

Následující otázka se týká spokojenosti s rozvržením pracovní doby. Přizpůsobení pracovní doby požadavkům zaměstnanců, tak organizace napomáhá k jejich větší spokojenosti. Z následujícího obrázku lze vidět, že 79 % respondentů je spokojeno se svou pracovní dobou. Zbylá procenta (21 %) jsou převážně tvořena nespokojenými zaměstnanci, kteří pracují ve výrobě v nepřetržitém provozu.

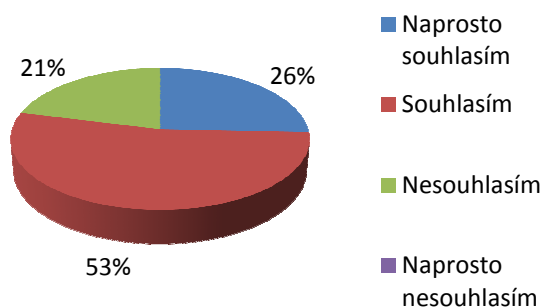
Obr. č. 38: Jsem spokojen/a se svojí pracovní dobou



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pozitivní atmosféra napomáhá k vyšším výkonům. Na otázku, zda panuje na pracovišti pozitivní atmosféra, odpovědělo 79 % respondentů souhlasím nebo naprosto souhlasím a 21 % nesouhlasím. Žádný respondent nezaškrtl možnost naprosto nesouhlasím.

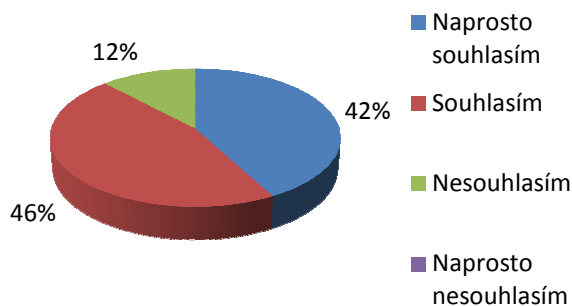
Obr. č. 39: Na pracovišti panuje pozitivní atmosféra



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

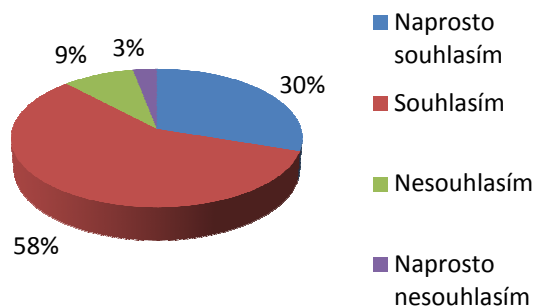
Pozitivní atmosféře napomáhají i dobré vztahy s kolegy. Stejně jako v předešlé otázce zde převažují hlavně kladné odpovědi. 46 % respondentů souhlasí s tvrzením, že mají dobré vztahy s kolegy. Dokonce 42 % naprosto souhlasí s tímto tvrzením. Opět jako v předešlé otázce i zde žádný respondent nezaškrtl možnost naprosto nesouhlasím a 12 % respondentů pouze nesouhlasí.

Obr. č. 40: Mám dobré vztahy s kolegy



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 41: Mám dobrý vztah se svým nadřízeným



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Poslední uzavřená otázka v této oblasti se týkala vztahu se svým nadřízeným. 88 % dotazovaných jsou spokojeni nebo naprosto spokojeni se vztahem se svým nadřízeným. 12 % respondentů není spokojeno. Tato nespokojenost se může vyřešit přemístěním zaměstnance na jinou pozici nebo na jinou linku. Tyto odpovědi mohou mít také souvislost s některými předchozími otázkami týkajícími se vedoucích, a to otázky dostatečné motivace a možnosti se na svého nadřízeného kdykoliv obrátit.

Otevřená otázka v této oblasti zněla: „*Pokud nejste spokojen/a s pracovními podmínkami, co byste si přál/a zaměnit?*“. Zde respondenti potvrdili své odpovědi v předchozích otázkách. Např. modernizaci výrobních strojů a možnost změnit nepřetržitý provoz na třísměnný. Organizace by se měla zaměřit především na stroje, které by mohly ohrozit bezpečnost zdraví zaměstnanců a prioritně je vyměnit. Změna nepřetržitého provozu není možná kvůli povaze výroby.

Shrnutí oblasti pracovní vztahy a pracovní podmínky

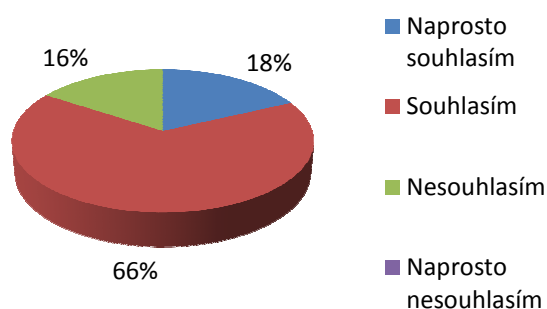
Stejně jako v předchozí oblasti je oblast pracovní vztahy a pracovní podmínky brána jako pozitivní. Respondenti jsou spokojeni s panující atmosférou, se vztahy na

pracovišti, a to jak ke svému nadřízenému, tak i s kolegy. I přes nepřetržitý provoz jsou respondenti v Chlumčanech převážně spokojeni s pracovní dobou, stejně jako respondenti v Plzni. I přes neustálé investice do strojů a lepšího vybavení jsou respondenti v Chlumčanech s technickým vybavením méně spokojeni.

Image zaměstnavatele

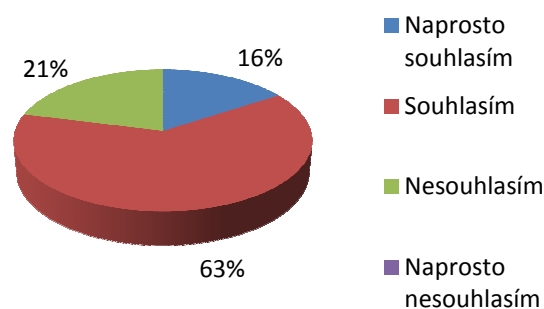
V této oblasti se týkaly otázky obecně image zaměstnavatele a zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců v organizaci. První otázka se týkala potvrzení názoru organizace, že se považuje za atraktivního zaměstnavatele. Názor organizace respondenti převážně potvrdili a 84 % souhlasí nebo naprosto souhlasí s tímto tvrzením. 16 % respondentů nesouhlasí.

Obr. č. 42: Společnost Lasselsberger, s.r.o. považují za atraktivního zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Obr. č. 43: Jsem hrdý/á na značku společnosti, ve které pracuji



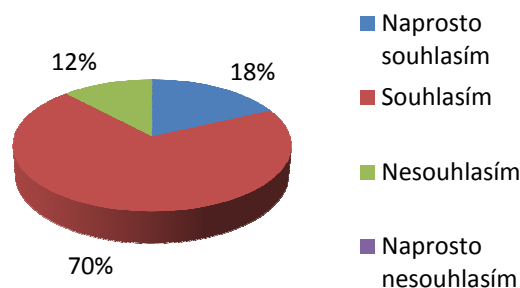
Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Druhá otázka zněla: „*Jsem hrdý/á na značku společnosti ve které pracuji*“. Tento názor je pro organizaci velice důležitý, jelikož zjišťuje, zda zaměstnanci považují organizaci za perspektivní a jsou hrdí na to, že mohou být součástí velké prosperující organizace. 81 % respondentů souhlasí nebo naprosto souhlasí s tímto tvrzením a jsou hrdí na to, že

pracují v organizaci Lasselsberger, s.r.o. 21 % respondentů nesouhlasí. Opět žádný respondent nezaškrtl možnost naprosto nesouhlasím.

S předchozí otázkou souvisí i otázka, zda zaměstnanci považují produkty organizace, které rozváží do celého světa za kvalitní. Jak lze vidět z obrázku, 70 % respondentů odpovědělo souhlasím a 18 % naprosto souhlasím. Tedy zaměstnanci věří, že napomáhají svým výkonem kvalitě výrobků. 12 % respondentů nepovažují výrobky za kvalitní.

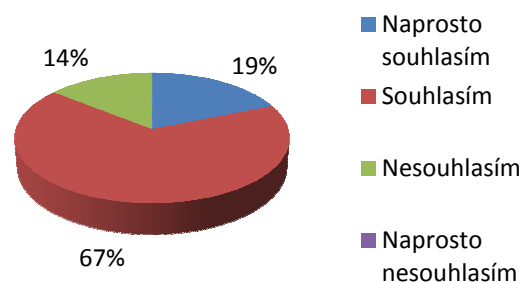
Obr. č. 44: Produkty společnosti považují za kvalitní



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 36 zněla: „Doporučil/a bych společnost svým známým“. Otázka v podstatě spojuje všechny oblasti dohromady a vyhodnocuje, jak na tom organizace ve skutečnosti je. Tedy zda je atraktivní i z pohledu současných zaměstnanců v nejrůznějších oblastech. Kladné reference jsou pro organizaci velice důležité a mohou ovlivnit postavení na trhu. Z následujícího obrázku lze vidět, že 67 % souhlasí a 19 % naprosto souhlasí s tímto tvrzením. Opět žádný respondent nezaškrtl možnost naprosto nesouhlasím. Avšak jak jsme mohli vidět z předchozích oblastí, má organizace své slabé stránky, které je potřeba ošetřit. Tyto slabé stránky způsobily, že 14 % respondentů by nedoporučilo organizaci svým známým.

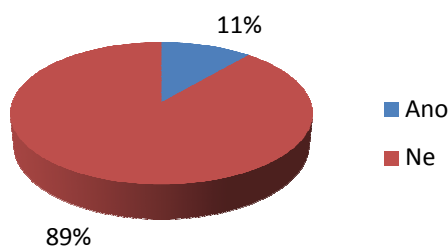
Obr. č. 45: Doporučil/a bych společnost svým známým



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Poslední uzavřená otázka se týkala úvahy respondentů o změně zaměstnání. 89 % respondentů neuvažuje o změně a jsou i přes slabé stránky organizace spokojeni. Zjištěná skutečnost je pro organizaci pozitivní a potvrzuje tím i nízkou fluktuací. 11% uvažuje o změně zaměstnání.

Obr. č. 46: Uvažuji o změně zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Poslední dvě otázky byly otevřené. První otázka navazovala na předchozí, tedy zda zaměstnanci uvažují o změně zaměstnání a pokud ano, jaký je jejich důvod. Skoro všichni respondenti, kteří uvažují nad změnou (14 respondentů), uvedli nízké platové ohodnocení. Zbýlý jeden respondent uvedl kromě platu ještě zhoršenou komunikaci.

Poslední otázka vedla k možnosti vyjádření názoru, pokud by zaměstnanci měli možnost cokoliv změnit, co by to bylo. Otázka sloužila k ověření předchozích odpovědí, ale také zde měli respondenti možnost vyjádřit nespokojenost s jinými oblastmi, které nebyly zmíněny. Mezi nejčastějšími důvody byla uvedena nespokojenost s platovými podmínkami, s tokem informací mezi vedením a zaměstnanci, včetně možnosti zapojení zaměstnanců pomocí motivačních odměn do rozvoje jednotlivých úseků. Respondenti by kromě lepších platových podmínek také ocenili více zaměstnaneckých benefitů a modernější vybavení pracoviště.

Shrnutí oblasti image zaměstnavatele

Oblast image je pro organizaci důležitá. Z výsledků se zjistilo, že současní zaměstnanci považují organizaci za perspektivní a jsou hrdí, že zde mohou pracovat. Vyráběné produkty považují za kvalitní. Tento fakt potvrzuje, že většina respondentů by doporučila organizaci svým známým a neuvažuje o změně zaměstnání. Respondenti by ovšem ocenili více zaměstnaneckých výhod, větší modernizaci pracoviště a zlepšení komunikace.

6.4 Závěry a diskuze k dotazníkovému šetření

Mezi silné stránky organizace lze uvést zaměstnanecké výhody. Organizace dělá průzkum na trhu a snaží se nabízet stejně nebo více výhod než ostatní organizace. Na základě dotazníků jsou zaměstnanci s benefity spokojeni, avšak přáli by si jich více. Organizace se neustále snaží také o vzdělávání svých zaměstnanců a to pociťují také zaměstnanci, kteří tento názor potvrdili. Organizace nabízí jak povinné kurzy, tak kurzy, které zaměstnance zajímají a nadále se snaží získávat dotace od Evropské unie. Komunikaci v organizaci lze považovat zejména za slabou stránku. Avšak i zde můžeme vidět jedno pozitivum, že při možných potížích nebo s čímkoliv jiným se mohou zaměstnanci na svého vedoucího obrátit.

Za silnou oblast se dá také považovat styl vedení. U všech otázek se vyskytovaly pozitivní názory na svého vedoucího. Zaměstnanci jsou spokojeni, jakým stylem jsou vedeni a považují jednání svého nadřízeného za spravedlivé. Jak tvrdí Bednář a kol. (2013) zaměstnanci převážně upřednostňují sice přísného, ale spravedlivého vedoucího. Organizace se snaží o co nejpřívětivější přístup ke svým zaměstnancům s vědomím, že se zaměstnanci na nadřízené mohou kdykoliv obrátit. Zaměstnanci tento názor potvrdili. Avšak jak bylo zmíněno, zaměstnanci musí přijít sami, nikoliv vedoucí za nimi. Zaměstnanci také velice oceňují rámcové zadávání úkolů, které jim napomáhá k rozvoji. Oblast pracovní vztahy a pracovní podmínky lze také považovat za pozitivní. Zaměstnanci jak na nižší, tak na vyšší pozici jsou převážně spokojeni se svou pracovní dobou, a to i přes nutnost nepřetržitého provozu, a tedy nemožnost přizpůsobit pracovní dobu svým potřebám. Tuto možnost však mají zaměstnanci na vyšších pozicích a podle výsledků jsou s touto formou spokojeni. Celkovou spokojenost ovlivňuje také atmosféra, která se dá považovat za pozitivní, včetně pozitivních vztahů, a to jak s kolegy, tak s přímým nadřízeným. Poslední oblast se týkala celkové image organizace, potvrdila názor organizace v oblasti atraktivního zaměstnavatele a lze ji tedy také považovat za její silnou stránku.

Personální oddělení si je plně vědomo (včetně vedení), že jsou zaměstnanci nespokojeni se svým mzdovým ohodnocením a spolu s odbory se neustále snaží o jeho zvýšení. Jak už bylo řečeno, v letošním a příštím roce se navýší celkové mzdy v průměru o 6 %, což by mohlo přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců. S vyšší platou také souvisí názor

zaměstnanců na objektivnost hodnocení práce. I přes převažující kladné názory je potřeba tuto problematiku určitým způsobem řešit.

Kromě výše platu jsou zaměstnanci nespokojeni s průběhem komunikace, včetně jejího obsahu. Zaměstnanci nejsou spokojeni s množstvím a pravidelností předávaných informací, s neposkytnutím zpětné vazby o výkonech, včetně vyslovení pochval a uznání zaměstnancům za dobré výkony. Tyto problémy se zejména týkaly závodu, kde zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o cílech organizace a kde jim nevyhovuje způsob předávání informací. Za velmi slabou stránku se dá také považovat nezájem vedení o názory a postoje zaměstnanců, a to jak v závodech, tak i v sídle organizace v Plzni. Zde je potřeba udělat nápravná opatření. Je důležité, aby se zaměstnanci cítili součástí organizace a měli pocit, že mohou přispět, kromě běžně vykonávané práce, svými názory a nápady za zlepšení chodu ve výrobě nebo ve správě.

Mezi slabými a silnými stránkami se pohybuje úroveň vybavenosti pracoviště. Zaměstnanci vyjádřili názor, že zejména v Chlumčanech by bylo zapotřebí vyměnit některé zastaralé stroje. Jelikož se ale jedná o finančně náročné investice, dochází ke změnám pomalu. Jako poslední je zde zmíněna možnost kariérního růstu. Tento problém se týká zejména zaměstnanců pracujících ve správě. Díky kompetenčnímu modelu, se kterým organizace začíná, se zaměstnancům naskytne nová možnost kariérního růstu. Např. rozšířit svoji oblast působení v rámci rozvoje, a tím si finančně polepšit.

Zjištěné silné a slabé stránky interního personálního marketingu v organizaci lze vidět v následující tabulce.

Tab. č. 10: Silné a slabé stránky interního personálního marketingu

Silné stránky	Slabé stránky
Vybavení pracoviště	Výše mezd
Benefity pro zaměstnance	Objektivnost hodnocení
Vzdělávání	Projevení uznání
Přístup k zaměstnancům	Množství a pravidelnost předávání informací
Styl vedení	Zpětná vazba
Pozitivní atmosféra	Nezájem o postoje a názory zaměstnanců
Dobré vztahy s kolegy a s nadřízeným	Vybavení pracoviště
Rámcové zadávání úkolů	
Image organizace	
Nízká fluktuace	

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

7 Navrhovaná opatření

Východiskem pro navrhovaná opatření je zejména realizované dotazníkové šetření, přihlédnuto je ale také k získaným poznatkům z rozhovorů z personálního oddělení. Navrhovaná opatření se budou týkat jak oblasti externího personálního marketingu ve zlepšení procesu získávání nových zaměstnanců, tak i oblasti interního personálního marketingu v činnostech, které napomohou udržet současné zaměstnance v organizaci. Zde lze zmínit zejména poskytnutí benefitů Sick days nebo výhod od Sodexo v rámci rozšíření stávajících zaměstnaneckých benefitů, dále odměny za zlepšení procesů, zavedení měsíčních porad a vydávání firemních novin, hodnotící pohovory a pravidelné průzkumy spokojenosti na základě dotazníkového šetření.

7.1 Doporučení pro externí personální marketing

Návrhy týkající se externího personálního marketingu byly vymezeny na základě získaných informací z analýzy externího personálního marketingu.

Návrh: Rozšíření obsahu kariérních stránek a jeho lepší umístění

Námětem opatření je rozšíření obsahu kariérních stránek a jeho lepší umístění na stránkách organizace. Cílem tohoto opatření je oslovit a přilákat uchazeče do organizace na základě získaných informací na internetových stránkách.

Na internetové stránce organizace najdeme odkaz „Kariéra“ až přes další ikonu „O nás“. Odkaz „Kariéra“ se doporučuje dát na úvodní stránku pro větší přehlednost jako samostatnou položku. Pod tímto odkazem najdeme informace týkající se volných pozic, zaměstnaneckých výhod, Trainee programu pro absolventy a možnosti psaní bakalářských a diplomových prací. Návrh se bude týkat rozšíření kariérních stránek o potřebné informace, např. o podnikové kultuře, pracovních podmínkách (např. nabízení pružné pracovní doby, práce s moderním vybavením), cílech organizace, možnosti zapojení studentů do probíhajících projektů a o Trainee programu, který je málo popsán. V programu by se doplnily informace týkající se především toho, co je jeho cílem a jak program probíhá. Pro zajímavost by na kariérních stránkách organizace také měla zveřejňovat příběhy zaměstnanců, kteří u ní dlouhodobě pracují, včetně fotografií ze závodů.

Návrh: Lepší využití sociálních sítí a kanálu YouTube

Cílem opatření je opět přilákání uchazečů na základě lepšího využití sociálních sítí, jako je např. Facebook nebo Twitter. Na těchto sítích může organizace najít velký počet potenciálních uchazečů. Organizace má založenou stránku na Facebooku, avšak je potřeba navrhnout její aktualizaci. Poslední příspěvek je z listopadu roku 2011. Dle průzkumu se stránka RAKO v současné době líbí pouhým 75 lidem. Twitter organizace nepoužívá vůbec, a proto bylo doporučeno založení stránky. Na těchto sítích se kromě poskytování informací o úspěších organizace a plánovaných novinkách, které by měla v rámci image organizace prezentovat, měla vytvořit záložka „Kariéra“ a stejně jako na internetových stránkách by měla informovat uchazeče o volných pozicích. I zde by se zveřejňovaly příběhy lidí o práci v organizaci, fotografie ze závodů, ale i ze správy (včetně možných videí prostřednictvím YouTube). Stránky na sociálních sítích by spravovali současní zaměstnanci, kteří jsou zodpovědní za správu internetových stránek organizace.

Organizace je zaregistrovaná na kanálu YouTube. Tento kanál se zatím využíval pro získání zákazníků Lasselsbergu, s.r.o. Návrh se bude týkat rozšíření využití kanálu pro potenciální uchazeče o zaměstnání a propojení se stránkami organizace. Pro přilákání uchazečů by bylo dobré zveřejnit videa, která by prezentovala již zmíněné příběhy zaměstnanců, ale také seznámení se s organizací, např. se závodem, aby případní uchazeči viděli, s jakou moderní technikou by mohli pracovat a čemu novému by se mohli naučit. O výběru obsahu prezentace o organizaci a příbězích vhodných uchazečů rozhodne vedení organizace, včetně vedoucích personálního a marketingového oddělení.

Možnost přihlásit se do výběru uchazečů a stát se jednou z tváří organizace by zaměstnancům personalisté zveřejňovali na nástěnkách a na portále. Součástí výběru uchazečů je předání vlastního příběhu v písemné formě do stanoveného termínu, včetně informace, v čem je práce v organizaci pro ně přínosná. Následně personalisté vyhodnotí jednotlivé příběhy. Náklady na profesionální natáčení videa závisí na mnoha faktorech, jako jsou délka videa, technická náročnost a jiné. Přibližné náklady na natočení dvou videí o společnosti a krátce o příbězích zaměstnanců včetně postprodukce se vyčísly na minimální částku 20 000 Kč. Výhodou vkládání videí na kanál YouTube je zejména možnost vidět jejich sledovanost, možné komentáře včetně vyjádření, zda se

video líbí, nebo nelíbí. To samé lze sledovat i na stránkách Facebook a Twitter, kde organizace může jakékoliv dotazy zodpovědět. Pověření zaměstnanci budou mít na starost jak firemní stránky, tak stránky na ostatních sítích, roztrždit dotazy od uchazečů získaných z těchto sítí a následně je zaslat emailem jednotlivým oddělením, kterých se dotazy budou týkat a která budou na stránkách reagovat. (Faber Visum, 2016)

Návrh: Den otevřených dveří

Jako poslední bude navržena možnost zavést „Den otevřených dveří“. V současnosti organizace provádí po závodech zejména studenty základních škol, ale měla by se zaměřit i na potenciální uchazeče a dát jim možnost závody navštívit a zeptat se na informace, které je zajímají. Uchazeči by zavítali jak přímo do výroby, kde by mohli vidět moderní techniku, tak i případně do různých oddělení, jako je např. výzkum a vývoj. Po závodech by se chodilo ve skupinkách v rámci zachování bezpečnosti a pro zachování plynulé výroby. Časy prohlídek by byly rozmístěny jak na internetových stránkách, tak i v inzercích v novinách. Z hlediska organizace by se zájemci museli přihlašovat na dané prohlídky na internetových stránkách organizace, kde by na úvodní straně byly přihlašovací údaje. Popřípadě by si zavolali na recepci organizace a zde by si prohlídku v určitý čas zamluvili. V tento den by provádělo v každém závodě 5 zaměstnanců. Zaměstnanci by provázeli uchazeče po závodech místo své obvyklé práce a jediné náklady, které zde vznikají, jsou za vytištění letáků a inzerce v novinách. Pro začátek by se vytisklo 2 000 letáků, v celkové výši 3 500 Kč. (Typografik centr, 2016)

Inzerce v novinách byla vyčíslena na částku 6 326 Kč. V Přeštických novinách je sazba 30 Kč/řádek, v Domažlickém deníku 230,58 Kč/řádek. Jeden řádek se bere 30 znaků. Inzerce by obsahovala pozvání na „Den otevřených dveří“, dále upozornění na časy prohlídek, zveřejnění telefonního čísla a internetové stránky pro přihlášení na prohlídky. Přibližně by se jednalo o 9 řádků. V Nepomuckých listech lze objednat pouze plošnou inzerci se sazbou 1 350 Kč, o velikosti 186x68mm (výška). (Přeštické noviny, 2016, mojeinzerce.cz, 2005, Nepomucké noviny, 2016)

7.2 Doporučení pro interní personální marketing

Návrhy pro interní personální marketing budou sloužit pro zmírnění slabých stránek organizace, které byly vymezeny na základě dotazníkového šetření.

Návrh: Poskytnutí Sick days nebo výhod od Sodexo

Vedení si dělá vlastní průzkumy týkající se mzdy a zaměstnaneckých výhod. Bylo zjištěno, že v oblasti mzdy patří organizace mírně pod průměr a v rámci zaměstnaneckých výhod se pohybuje stejně dobře jako ostatní organizace. V rámci odlišení se od ostatních organizací a možnosti tím nahradit nižší mzdu je dobré rozšířit současné zaměstnanecké výhody. Určitým možným řešením dané oblasti je poskytování buď tzv. Sick days nebo výhody od Sodexo.

Sick days

Na základě výsledků z dotazníku jsou zaměstnanci celkově spokojeni se zaměstnaneckými výhodami. Avšak ocenili by více výhod, např. tzv. Sick days. Výhoda se postupně rozšiřuje do více organizací a velice přispívá k loajalitě zaměstnanců. Spočívá v poskytnutí několika dní volna s náhradou mzdy v případě náhlého onemocnění. Poskytnutí Sick days je výhodné jak z pohledu zaměstnavatele, kdy si náhradu mzdy může uplatnit jako daňově uznatelné náklady, tak i z pohledu zaměstnance, jelikož v případě nemoci nemá zaměstnanec ze zákona za první tři dny nemoci nárok na mzdu.

Poskytnutí výhody Sick days není nikde ze zákona stanoveno, a je tedy plně na zaměstnavateli, zda výhodu poskytne. Tato výhoda bude jako ostatní výhody ošetřena kolektivní smlouvou. Společnost by takto mohla poskytnout všem zaměstnancům 3 dny zdravotního volna. Čerpat výhodu lze pouze za podmínky, že zaměstnanci si nevyberou tyto dny na začátku nebo na konci dovolené, aby tímto nedošlo k jejich zneužití. Další podmínkou by bylo povolení dne zdravotního volna od přímého nadřízeného. V případě, že si zaměstnanci tyto dny nevyčerpají, budou mít nárok si převést pouze jeden den do dalšího roku. Pokud vyčerpají alespoň jeden den, zbylé dva dny se jim nepřevádějí. Při využití těchto dnů mají zaměstnanci nárok na 60% ze své základní mzdy. Zaměstnanci by mohli zmíněnou výhodu ocenit, a to jak na dělnických pozicích, tak i u pracujících v jednosměnném provozu. Průměr nemocností se v organizaci pohybuje cca 7 % měsíčně. Celkové náklady se vypočítaly na základě průměrné mzdy, která byla stanovena v roce 2015 ve výši 26 325 Kč. Měsíční náklady byly spočteny na 272 938 Kč a celkem ročně na 2 915 251 Kč. Skutečné náklady vydané organizací za zaměstnance, kteří jsou nemocní, nejsou známy. (Daňový portál, 2016)

Výhody od Sodexo

Zaměstnanci v dotaznících zmiňovali kromě Sick days i jiné výhody, které by si přáli a které poskytuje např. organizace Sodexo v rámci Cafeteria mojeBenefits. Jednou z výhod tohoto bonusu je, že z částky, která je zaměstnavatelem zaměstnanci poskytnuta, nebude již odváděno zdravotní a sociální pojištění, včetně daně z příjmů. Další výhodou je, že Sodexo má širokou škálu partnerů, kterou mohou zaměstnanci v rámci těchto výhod využít. A to v oblasti zdraví, kultury, sportu a jiné. Zaměstnanci neplatí korunami, ale body.

Bodové ohodnocení, které by organizace ročně nabízela, by bylo vyjádřeno částkou ve výši 2 500 Kč na každého zaměstnance. Celková částka za rok by činila 3 842 500 Kč. Zmíněná částka by byla maximální. Princip fungování výhod od Sodexo spočívá v tom, že organizace si po podepsání smlouvy nastaví počet maximálních bodů, které poskytne zaměstnancům. Platí 1 bod = 1 Kč. Je na organizaci, kdy se rozhodne roční částku 2 500 bodů vyplatit a jakou určí dobu její splatnosti, kdy musí zaměstnanec svoje body uplatnit. Po uplynutí doby splatnosti se body do dalšího období nepřevádí. Pokud se tedy stane, že zaměstnanec vyčerpá pouze 2 000 bodů, dostane organizace od Sodexo fakturu pouze na 2 000 Kč, tedy částku, která byla skutečně utracena. Zbýlých 500 bodů propadne, avšak organizace o žádné peníze nepřijde.

Aby zaměstnanci mohli čerpat výhody od Sodexo, je zapotřebí, aby se zaregistrovali na internetových stránkách Sodexo. Tato registrace bude možná jak z informačních kiosků, tak i z domova. V případě problému s registrací se mohou zaměstnanci obrátit na personální oddělení, které jim pomůže. Všichni zaměstnanci dostanou letáky od organizace Sodexo, kde je vysvětleno, čím se organizace zabývá, jaké výhody pro ně plynou a jak se zaregistrovat, včetně možnosti čerpání výhod na internetových stránkách Sodexo. Při zavedení této výhody dostanou informace všichni vedoucí a mistři prostřednictvím porad a objasňujícího emailu. Ti budou mít dále za úkol informovat o této možnosti zaměstnance a rozdat získané letáky. Výhody budou zveřejněny na portále a vyvěšeny na nástěnkách po celé organizaci. (Sodexo, 2016)

Návrh: Odměny za návrhy vedoucí ke zlepšení procesů

Odměny za návrhy by mohly napomoci zaměstnancům finančně a zároveň by napomohly odstranit názor, že se vedení organizace nezajímá o názory svých podřízených. Zaměstnanci by byli informováni od svých vedoucích o možnosti získat

1 000 Kč za návrh, který by napomohl vylepšit procesy v závodě, popřípadě ve správě. Zaměstnanci by měli možnost kdykoliv přijít za svým vedoucím se sepsaným návrhem ve formě Protokolu, který by byl k dispozici buď přímo u vedoucího, nebo na personálním oddělení. Pokud by vedoucí shledal návrh realizovatelným, předal by jej vedení, který byl měl určenou dobu na vyjádření. Při uplatnění návrhu by zaměstnanec dostal odměnu ve výši 1 000 Kč a následně 2% z ušetřených nákladů po sjednané období. Zaměstnanci se díky tomuto opatření mohou cítit více vážení, motivovaní. Vedoucí by informovali o takovéto možnosti na každé poradě, včetně pobídnutí ke sledování firemního portálu pro zjištění více informací. Při uplatnění každého návrhu by vedoucí na poradě vyzdvihl daného zaměstnance pro motivaci dalších. Schválené návrhy mohou získat i informace o problémech, které se v organizaci vyskytují.

Návrh: Měsíční porady a „Naše RAKOnoviny“

Zaměstnanci v dotaznících vyjádřili svoji nespokojenost s komunikací, a to zejména v Chlumčanech. Zaměstnanci by ocenili měsíční informace o chodu a cílech organizace, včetně přesnějších zadávání úkolů a získání zpětné vazby o výkonech. Předávání informací v závodě, kde je nepřetržitý provoz, je velice obtížné.

V organizaci fungují nástěnky a informační kiosky, avšak jak vyplynulo z dotazníku, nejsou tyto formy dostačující. Navíc pomocí těchto metod organizace nemůže získat zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. Proto by bylo vhodné zavést měsíční pracovní porady. Porady probíhají v závodech pouze na úrovni vedoucích pracovníků minimálně jednou týdně. Doporučené porady by probíhaly ve více úrovních. A to jak od vedoucích k mistrům, tak od mistrů k jednotlivým zaměstnancům. V současnosti vedoucí dostávají pravidelné informace o dění v organizaci jak ústně, tak emailem. Dle doporučeného návrhu si vedoucí na základě získaných informací připraví ústní prezentaci, kterou přednesou mistrům na poradě na konci každého měsíce. Mistři jsou dále odpovědní za předání získaných informací svým podřízeným. Na konci porad budou zodpovídaný otázky zaměstnanců a shrnutí úkolů na další měsíc. Vzhledem ke směnnému provozu budou muset porady probíhat ve dvou termínech. Management bude pravidelně přidávat informace do informačního kiosku a na nástěnky a hlavním úkolem mistrů a vedoucích bude zaměstnance pravidelně o změnách informovat.

Pro lepší informovanost zaměstnanců o dění v organizaci je dobré zavést pravidelné vydávání novin. V lednu 2016 se obnovilo vydávání novin, ale není prozatím jisté, zda

bude pokračovat. Noviny s názvem „Naše RAKOnoviny“ by se mohly vydávat jednou čtvrtletně, informovalo by se zde o cílech, úspěších a o změnách, které se v nejbližší době budou konat, dále by zde bylo uvedeno srovnávání mezičtvrtletních výsledků a především seznam oceněných dlouhodobých pracovníků. Za vypracování obsahu bude zodpovědné vedení organizace. V závěru novin budou zodpovídány dotazy jednotlivých zaměstnanců z příslušných oddělení, ať už kladené nadřízeným pracovníkům, nebo vložených do schránky. Noviny by dostal každý zaměstnanec v rámci měsíčních porad. Organizace by na jejich vydávání vyčlenila celkovou roční částku ve výši 26 000 Kč. (Typografik centr, 2016)

Návrh: Hodnotící pohovor

Hodnotící pohovor může napomoci hned dvěma slabým stránkám organizace. A to jak v názoru objektivnosti v hodnocení práce, tak i v celkové komunikaci v závodech i ve správě. Hodnotící pohovory by se konaly jednou ročně, v průběhu října, a to postupně od nejvyšších po nejnižší pozice zaměstnanců.

Personální oddělení sepíše strukturu hodnotícího pohovoru, který následně předá ke schválení vedení organizace. Struktura pohovoru bude zaměřená především na diskuzi nadřízeného s pracovníkem o uplynulém období, za které je pracovník hodnocen. Budou zde probírány jak úspěchy hodnoceného pracovníka, dosažené cíle, tak i možné neúspěchy. Na konci struktury hodnotícího pohovoru je důležité stanovení cílů pracovníka pro další hodnotící období a možnosti vyjádření se zaměstnanec na možné problémy (včetně návrhů na jejich zlepšení), které se mohou týkat celé organizace, výrobního procesu i mezilidských vtaů. Dále budou probírány představy pracovníka o jeho dalším působení v organizaci. (Vymětal, 2008)

Personální oddělení taktéž připraví tzv. záznam o pohovoru, kde budou vymezeny všechny hodnocené oblasti. Při předávání záznamu bude hodnotitelům vysvětleno od zaměstnanců z personálního oddělení, jakým způsobem by měli vést pohovor, způsob zaznamenávání informací a čeho se mají případně vyvarovat. Zde se zatím nepočítají žádné počáteční náklady, jelikož bude provedeno v rámci pracovní doby interní školení od zaměstnanců z personálního oddělení, kde budou všechny informace poskytnuty jak v mluvené, tak i v psané formě pro případné dostudování. Dodatečné náklady by vznikly za předpokladu, že by bylo zapotřebí externího školitele.

Díky hodnotícímu pohovoru může dojít ke zlepšení chápání v objektivnosti hodnocení práce, k poskytnutí zpětné vazby, ke zlepšení předávaných informací, k projevení zájmu organizace o zaměstnance. Na konci roku dostávají zaměstnanci prémie za odvedené výkony a na základě hodnotícího pohovoru mohou lépe pochopit výši a způsob stanovení dané prémie.

Návrh: Dotazníkové šetření

Jako poslední návrh je zmíněno dotazníkové šetření. Organizace provádí pravidelné průzkumy v oblasti zákazníků, ale je důležité také nezapomínat na zaměstnance. Na základě dotazníkového šetření dokáže organizace získat mnoho důležitých informací, které napomohou její atraktivitě, a to jak z pohledu současných zaměstnanců, tak i z pohledu budoucích uchazečů. Dotazník vytvoří personální oddělení, který bude následně schválen vedením organizace. Oblasti dotazníku se mohou týkat především motivace, pracovních podmínek, pracovních vztahů a jiného. Inspiraci může personální oddělení čerpat např. na stránkách VÚPSV, kde je navržený diagnostický nástroj pro měření podnikového klimatu. Personální oddělení jednou ročně předá dotazník jednotlivým oddělením, která zajistí, aby byl rozdán na jednotlivých poradách. Výsledky dotazníkového šetření, které zpracuje opět personální oddělení, budou nejdříve předány vedení organizace a následně budou prezentovány na poradách, v novinách a na internetu, včetně vyjádření vedení organizace. Na základě výsledků dotazníkového šetření budou v následujících letech specifikovány oblasti, na které by se měla organizace více zaměřit.

7.3 Náklady a přínosy uvedených opatření

Náklady

Pro obě oblasti personálního marketingu byly vyčísleny přibližné náklady. Celkové náklady se mohou měnit na základě náročnosti organizace v rámci propagace, možnosti čerpání výhod nebo na základě procenta nemocnosti. V rámci komunikace byla navržena taková opatření, u kterých by nevznikaly v současné době dodatečné náklady (kromě vydávání novin).

Přibližné dodatečné náklady, které mohou vzniknout, lze vidět v následujících dvou tabulkách. Náklady v tabulkách se liší na základě rozdílných zaměstnaneckých výhod jednak ve formě Sick days nebo výhod od Sodexo, které tvoří nejvyšší část nákladů.

V tabulkách nejsou započteny náklady, které vzniknou na základě poskytnutých odměn zaměstnancům za případná navrhovaná opatření.

Tab. č. 11: Přibližné náklady se Sick days

Položka	Náklady
Videa	20 000 Kč
Letáky	3 500 Kč
Inzerce v novinách	6 326 Kč
Sick days	2 915 251 Kč
Noviny	26 000 Kč
Celkem	2 971 077 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Tab. č. 12: Přibližné náklady s výhodami od Sodexo

Položka	Náklady
Videa	20 000 Kč
Letáky	3 500 Kč
Inzerce v novinách	6 326 Kč
Výhody od Sodexo	3 842 500 Kč
Noviny	26 000 Kč
Celkem	3 898 326 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Přínosy

Navrhovaná opatření v externím personálním marketingu vedoucí ke zlepšení využívání sociálních sítí a informovanosti uchazečů o zaměstnání by měla napomoci v oblasti získávání nových zaměstnanců.

Snahu směřující k udržení zákazníků by měla organizace uplatňovat i k udržení stálých zaměstnanců. Protože stále platí, že udržet si stálého zákazníka nebo zaměstnance je levnější než získání nového. Opatření týkající se interního personálního marketingu mají i přes vyšší náklady napomoci ke zvýšení spokojenosti současných zaměstnanců, k vyšší produktivitě a k posílení jejich stabilizace v organizaci. Pomocí výše navrhovaných opatření může organizace zlepšit svoji podobu značky zaměstnavatele jak z pohledu současných zaměstnanců, tak z pohledu budoucích uchazečů. Návrhy byly stanoveny na základě námětů z analýzy personálního marketingu a mohou napomoci k eliminaci slabých stránek organizace jako zaměstnavatele.

Závěr

Diplomová práce pojednávala o personálním marketingu a jeho uplatnění v organizaci Lasselsberger, s.r.o. Cílem práce bylo zanalyzovat oblasti personálního marketingu a na základě zjištěných poznatků navrhnout případná doporučení a návrhy pro danou oblast.

Diplomová práce byla rozdělena do sedmi kapitol. První kapitola byla zaměřena na vymezení personálního marketingu, včetně jeho rozdělení do dvou oblastí, externího personálního marketingu a interního personálního marketingu. V externím personálním marketingu se popsaly zejména metody získávání zaměstnanců, jako je např. spolupráce se školami, s Úřadem práce, s personálními agenturami nebo inzerce v novinách. Následně se popsaly metody výběru vhodných uchazečů. V interním personálním marketingu se popsaly aktivity, které napomáhají k atraktivitě organizace a spokojenosti současných zaměstnanců. Na konci této kapitoly byla zmíněna interní komunikace.

V dalších kapitolách se popisovala a analyzovala organizace Lasselsberger, s.r.o. Organizace Lasselsberger, s.r.o. patří mezi největší výrobce v oblasti obkladů a dlažeb v ČR a zaměstnává více jak 1 500 zaměstnanců. Kromě popisu organizace se vymežil strategický záměr a na základě analýzy prostředí byly stanoveny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace.

Hlavní částí práce byla analýza oblasti personálního marketingu v organizaci. Na základě informací získaných z rozhovorů z personálního oddělení byly popsány jednotlivé činnosti probíhající jak v externím, tak v interním personálním marketingu. Důležitou součástí bylo dotazníkové šetření, které proběhlo ve dvou pracovištích, v Chlumčanech a v Plzni. Zaměstnanci se vyjádřili celkem k 5 oblastem - motivace, komunikace, styl vedení, pracovní podmínky a pracovní vztahy, image zaměstnavatele. Byly použity jak uzavřené, tak otevřené otázky k vyjádření názoru. Na základě provedené analýzy byly stanoveny jak silné, tak slabé stránky organizace jako zaměstnavatele. Za silné stránky lze považovat nabízené zaměstnanecké výhody, které ocenila většina zaměstnanců. Zaměstnanci dále oceňovali možnost vzdělávání a styl vedení, kde se nejčastěji vyskytovaly kladné odpovědi. Oblast „Pracovní vztahy a pracovní podmínky“ byla taktéž vyhodnocena velmi kladně. Jediná otázka, která byla vyhodnocena v oblasti pracovních vztahů a pracovních podmínek méně pozitivně, byla spokojenost s technickým vybavením. Nejméně pozitivně však byla hodnocena oblast „Komunikace“, kde zaměstnanci nebyli spokojeni s pravidelností předávání informací

a s celkovým průběhem komunikace. Nejhůře byla vyhodnocena otázka, která se týkala zájmu organizace o postoje a názory zaměstnanců. Zaměstnanci také vyjádřili velkou nespokojenost se svým platovým ohodnocením a s nedostatečným uznáním za odvedenou práci.

Na základě zjištěných skutečností byly stanoveny návrhy, které by mohly organizaci napomoci v oblasti získávání uchazečů a udržení si současných zaměstnanců. V oblasti externího personálního marketingu se jednalo zejména o rozšíření obsahu kariérních stránek, o zaměření se na sociální sítě jako je Facebook nebo Twitter a o zavedení dne „Den otevřených dveří“. V interním personálním marketingu bylo navrženo rozšíření stávajících benefitů, a to buď prostřednictvím Sick days nebo výhod od Sodexo. V rámci větší angažovanosti zaměstnanců se navrhly odměny za návrhy vedoucí ke zlepšení pracovních procesů. Dále se návrhy týkaly zavedení měsíčních porad, pravidelného vydávání novin a ročních hodnotících pohovorů. Poslední tři návrhy mají napomoci s komunikací v organizaci, která byla vyhodnocena jako problematická. Poslední návrh se týkal zavedení dotazníkového šetření, díky kterému by organizace měla pravidelné informace o spokojenosti zaměstnanců.

Výsledky dotazníkového šetření byly poskytnuty personálnímu oddělení, které je zhodnotilo jako cenný materiál pro uplatnění změn v personálních činnostech. Návrhy byly schváleny jako realizovatelné a mohou napomoci organizaci Lasselsberger, s.r.o. v daných oblastech.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Struktura obyvatel podle věku (2011-2014).....	40
Tab. č. 2: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč).....	50
Tab. č. 3: Ukazatele rentability (v tis. Kč).....	51
Tab. č. 4: Ukazatele aktivity (v tis. Kč).....	52
Tab. č. 5: Ukazatele likvidity (v tis. Kč).....	53
Tab. č. 6: Ukazatele zadluženosti (v tis. Kč).....	54
Tab. č. 7: SWOT analýza.....	55
Tab. č. 8: Vývoj mezd v období 2011-2015 v Lasselsberger, s.r.o.	63
Tab. č. 9: Vývoj mezd v Plzeňském kraji v období 2011-2015	63
Tab. č. 10: Silné a slabé stránky interního personálního marketingu	96
Tab. č. 11: Přibližné náklady se Sick days	105
Tab. č. 12: Přibližné náklady s výhodami od Sodexo.....	105

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Základy marketingové koncepce	13
Obr. č. 2: Značka Rako	34
Obr. č. 3: Vývoj průměrných nominálních mezd (2011-2015)	42
Obr. č. 4: Struktura zaměstnanců z hlediska věku	56
Obr. č. 5: Struktura zaměstnanců z hlediska stupně dosaženého vzdělání	57
Obr. č. 6: Jaké je Vaše pohlaví	72
Obr. č. 7: Jaký je Váš věk	73
Obr. č. 8: Jak dlouho pracujete ve společnosti	73
Obr. č. 9: Rozložení zaměstnanců	74
Obr. č. 10: Jsem za svoji práci adekvátně ohodnocen/a	74
Obr. č. 11: Adekvátní ohodnocení – Plzeň, Chlumčany	75
Obr. č. 12: Zním způsob stanovení mého platového ohodnocení	75
Obr. č. 13: Hodnocení mé práce je objektivní	76
Obr. č. 14: Hodnocení práce – Plzeň, Chlumčany	76
Obr. č. 15: Zaměstnanecké výhody	77
Obr. č. 16: Mám možnost kariérního růstu	77
Obr. č. 17: Kariérní růst – Plzeň, Chlumčany	78
Obr. č. 18: Mám možnost se ve společnosti dále vzdělávat	78
Obr. č. 19: Školení, kterých jsem se zúčastnil/a považuji za přínosná	79
Obr. č. 20: Za dobře odvedenou práci se mi dostane uznání	79
Obr. č. 21: Uznání – Plzeň, Chlumčany	80
Obr. č. 22: Mám jistotu práce	80
Obr. č. 23: Moje práce je smysluplná	81
Obr. č. 24: Vedení společnosti pravidelně informuje své zaměstnance o cílech společnosti	82

Obr. č. 25: Pravidelné informování o cílech – Plzeň, Chlumčany.....	82
Obr. č. 26: Mám dostatek informací ke své práci.....	83
Obr. č. 27: Jsem spokojen/a s tím, jak probíhá komunikace mezi nadřízeným a pracovníkem.....	83
Obr. č. 28: Komunikace mezi nadřízeným a pracovníkem – Plzeň, Chlumčany	83
Obr. č. 29: Mohu se s čímkoliv na svého nadřízeného obrátit.....	84
Obr. č. 30: Společnost se zajímá o postoje a názory svých zaměstnanců.....	84
Obr. č. 31: Na mou práci dostávám od nadřízeného zpětnou vazbu	85
Obr. č. 32: Vyhovuje mi styl vedení mého nadřízeného	86
Obr. č. 33: Jednání mého nadřízeného je ke všem pracovníkům spravedlivé	86
Obr. č. 34: Můj přímý nadřízený mě správně motivuje.....	87
Obr. č. 35: Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků	87
Obr. č. 36: Jsem spokojen/a s technickým vybavením na pracovišti	88
Obr. č. 37: Spokojenost s technickým vybavením – Plzeň, Chlumčany	88
Obr. č. 38: Jsem spokojen/a se svojí pracovní dobou.....	89
Obr. č. 39: Na pracovišti panuje pozitivní atmosféra	89
Obr. č. 40: Mám dobré vztahy s kolegy.....	90
Obr. č. 41: Mám dobrý vztah se svým nadřízeným	90
Obr. č. 42: Společnost Lasselsberger, s.r.o. považuji za atraktivního zaměstnavatele	91
Obr. č. 43: Jsme hrdý/a na značku společnosti, ve které pracuji	91
Obr. č. 44: Produkty společnosti považuji za kvalitní	92
Obr. č. 45: Doporučil/a bych společnost svým známým	92
Obr. č. 46: Uvažuji o změně zaměstnání	93

Seznam použitých zkratk

a.s.	Akciová společnost
AC	Assessment center
cca	Přibližně
CSR	Společenská odpovědnost firem
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HDP	Hrubý domácí produkt
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OPPI	Operační program Podnikání a Inovace
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technicko hospodářský pracovník
tzv	Takzvaně
VÚPSV	Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

Seznam použité literatury

Publikace

AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2003, 312 s., ISBN 80-7226-885-6.

ANTALOVÁ, Mária. *Trh práce a manažment ľudských zdrojov, seminárne cvičenia*. Bratislava: Ekonóm, 2005, 176 s., ISBN 80-225-1954-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání, Praha: Grada, 2007, 789 s., ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vydání, Praha: Fragment, 2011, 400 s., ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDNÁŘ, Vojtěch, DRAHONOVSKÝ, Jan, HLUŠIČKA, Petr, TĚŠITELOVÁ, Helena. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vydání, Praha: Grada, 2013, 224 s., ISBN 987-247-4211-3.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2003, 296 s., ISBN 80-7226-763-9.

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada, 2010, 344 s., ISBN 978-80-247-3348-7.

D'AMBROSOVÁ, Hana et al. *Abeceda personalistiky*. 4. vydání, ANAG, 2011, 415 s., ISBN 978-80-7263-646-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s., Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: C.H. Beck, 2004, 157 s., Beckovy odborné slovníky, ISBN 80-7179-468-6.

FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: Grada, 2012, 381 s., ISBN 978-80-247-3985-4.

HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2006, 170 s., ISBN 80-251-1250-0.

- HONTYOVÁ, Kajetana, LISÝ, Ján, MAJDÚCHOVÁ, Helena. *Základy ekonomie a ekonomiky*. 1. vydání, Bratislava: Ekonóm, 2006, 185 s., ISBN: 80-225-2317-X.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 224 s., ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 855 s., ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2015, 399 s., ISBN 978-80-7261-288-8.
- LUKASOVÁ, Ivana. *Marketing. Sešit 1, Marketing a marketingové řízení*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 2002, 76 s., ISBN 80-7082-912-5.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání, Praha: Grada, 2010, 238 s., ISBN 978-80-247-2951-0.
- MEIER, Walter, FRÖHLICH, Werner. *Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe*. Heidelberg: Sauer Verlag, 1992, 152 s., ISBN 3-7938-7069-3.
- MEIER, Walter. Strategisches Personalmarketing: Analyse-Konzeption-Instrumente. In: W. MAIER a W. FRÖHLICH, Hrsg. *Personalmanagement in der Praxis: Konzepte für die 90er Jahre*. 1. Aufl, Wisbaden: Gabler, 1991. s. 65- 71. ISBN 978-3-409-13852-9.
- NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014, 122 s., ISBN 978-80-7408-083-8.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, 2015, 159 s., Poradce pro praxi, ISBN 978-80-247-5515-1.
- ROSETHORN, Helen. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Gower Publishing Limited, 2009, 248 s., ISBN:978-0-566-08899-5.
- STÝBLO, Jiří. *Moderní personalistika: trendy, inspirace, výzvy*. 1. vydání, Praha: Grada, 1998, 139 s., ISBN 80-7169-616-1.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010, 148 s., ISBN 80-7400-336-3.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání, Praha: Grada, 2014. 188 s., ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání, Praha: Grada, 2004, 168 s., ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vydání, Praha: Grada, 2007, 122 s., ISBN 978-80-247-0882-9.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s. 2013, 152 s., Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

VÁVROVÁ, Petra. *Vybrané aspekty interní komunikace v praxi personálního managementu*. 1. vydání, Olomouc: Univerzita Palackého, 2013, 54 s., ISBN: 978-80-244-3628-9.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada, 2011, 237 s., Management. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací*. 1. vydání, Praha: Grada, 2008, 322 s., ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka. MIKEŠ, Jiří. *Image a firemní identita*. 1. vydání, Praha: Grada, 2009, 190 s., ISBN 978-80-247-2790-5.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vydání, Praha: Grada, 2008, 117 s., Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Elektronické zdroje

BACKHOUSE, Kristin., TIKOO, Surinder. Conceptualizing and researching employer branding. [online elektronický časopis] *Career Development International*, 2004, 9(5), 501-517, ISSN 1362-0436 [cit. 14.11.2015]

Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13620430410550754>

BEDNÁŘ, Jiří. Interní marketing – aneb když jsou vaší cílovou skupinou zaměstnanci. *PROMARKETING.cz* [online]. 7.10.2013 [cit. 20.09.2015]

Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/2013/10/07/interni-marketing-aneb-kdyz-jsou-vasi-cilovou-skupinou-zamestnanci/>

ČNB. Globální ekonomický výhled. *Česká národní banka* [online]. 22.1.2016 [cit. 09.02.2016]

Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/obecne/rozsirene-vyhledavani.jsp?cnb-search-area=czech-version&cnb-folder=%2Fcs%2Fobecne%2F&cnb-search-action-block=search&cnb-search-query=predikce+HDP+2016>

ČSÚ. Obyvatelstvo. *Český statistický úřad (a)* [online]. 25.11.2015 [cit. 10.02.2016]

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/4-obyvatelstvo>

ČSÚ. Průměrná nominální mzda. *Český statistický úřad (b)* [online]. 04.12.2015 [cit. 06.02.2016]

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

ČSÚ. Výše průměrné mzdy v Plzeňském kraji. *Český statistický úřad (c)* [online]. 29.03.2016 [cit. 18.04.2016]

Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/mzdy-xp>

DAŇOVÝ PORTÁL. Zaměstnavatelé a poskytování „sick days“. *Daňový portál* [online]. 2016 [cit. 30.03.2016]

Facebook [online]. 2015 [cit. 15.11.2015]

Dostupné z: <http://facebook.com>

FORTUNE. 100 best companies to work for. *FORTUNE* [online]. 2015 [cit. 12.11.2015]

Dostupné z: <http://fortune.com/best-companies/>

HORÁČEK, Filip. ČNB pokračuje ve znehodnocování koruny. Nakoupila eura za 100 miliard. *EKONOMIKA.iDNES.cz (b)* [online]. 7.10.2015 [cit. 12.2.2016]

Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/cnb-v-srpnu-intervenovala-za-100-miliard-koron-f3v-/ekonomika.aspx?c=A151007_103449_ekonomika_fih

Jobs.cz [online]. 2015 [cit. 15.11.2015]

Dostupné z: <http://jobs.cz>

KLIMENTOVÁ, Lenka. *Personální management versus personální marketing*. [online] Právnická fakulta Masarykovy univerzity, Brno, 2008 [18.10.2015]. 137 – 149. ISBN: 978-80-210-4733-4

Dostupné z: <http://www.law.muni.cz/sborniky/dp08/files/pdf/financ/klimentova.pdf>

KUČEROVÁ, Dagmar. Legislativní novinky pro zaměstnavatele aneb Co vše je ve hře pro rok 2016. *PODNIKATEL.cz* [online]. 22.6.2015 [cit. 09.02.2016]

Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/legislativni-novinky-pro-zamestnavatele-co-vse-je-ve-hre-2016/>

KULTURNÍ A KOMUNITNÍ CENTRUM PŘEŠTICE. Placená inzerce. *Přeštické noviny* [online]. 2016 [cit. 18.04.2016]

Dostupné z: http://www.kzprestice.cz/presticke_noviny_zakladni_udaje.html

LinkedIn [online]. 2015 [cit. 15.11.2015]

Dostupné z: <https://www.linkedin.com/about-us?trk=uno-reg-guest-home-about>

MĚSTO NEPOMUK. Ceník inzerce. *Nepomucké noviny* [online]. 2016 [cit. 18.04.2016]

Dostupné z:

http://www.nepomuk.cz/uploaded/Files/nepomucke-noviny/cenik_inzerce16022016.pdf

MFČR. Makroekonomické predikce – leden 2016. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. 29.1.2016 [cit. 06.02.2016]

Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

MPSV. Minimální mzda od 1.1.2016. *Ministerstvo práce a sociálních věcí (a)* [online]. 5.10.2015 [cit. 06.02.2016]

Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/22117>

MPSV. Zaměstnanost. *Ministerstvo práce a sociálních věcí (b)* [online]. 2016 [cit. 06.02.2016]

Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz>

NOVOTNÝ, Pavel, BARÁK, Michal. Kde chtějí pracovat studenti českých univerzit. *EKONOMIKA.iDNES.cz (a)* [online]. 28.07.2015 [cit. 12.11.2015]

Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/kde-chteji-pracovat-studenti-ceskych-univerzit-f57-/ekonomika.aspx?c=A150728_144604_ekonomika_rny

RAKO. O nás. *RAKO (a)* [online]. 2016 [cit. 05.02.2016]

Dostupné z: <http://www.rako.cz/o-nas/predstaveni-spolecnosti.html>

RAKO. Produkty. *RAKO (b)* [online]. 2016 [cit. 05.02.2016]

Dostupné z: <http://www.rako.cz/rako-system/produkty.html>

Sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 5.2.2016 [cit. 05.02.2016]

Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=184814&typ=PLATNY>

SZARKOVÁ, Miroslava. Funkcie personálneho marketingu vo vnímaní podnikových manažmentov v Slovenskej republike. [online elektronický časopis] *SOCIETAS ET IURISPRUDENTIA*, 2014, **II**(1), 174-185, ISSN 1339-5467 [cit. 11.11.2015]

Dostupné z: <http://sei.iuridica.truni.sk/>

SZARKOVÁ, Miroslava. Personálny marketing podnikov v podmienkach globálnej hospodárskej krízy. [online elektronický časopis] *EKONOMICKÉ ROZHĽADY/ECKONOMIC REVIEW*, 2009, **38**(3), 398-404, ISSN 0323-262X. [cit. 11.11.2015]

Dostupné z: http://www.euba.sk/veda-a-vyskum/utvary-riadene-prorektorkou-pre-vedu-a-doktorandske-studium/ekonomicke-rozhlady/preview-file/er3_2009_szarkova-10288.pdf

SZARKOVÁ, Miroslava, KLIMENTOVÁ, Lenka. K otázkam vymedzenia personálneho marketingu a jeho funkcií v globálnom konkurenčnom prostredí. [online elektronický časopis] *Auspicia*, 2009, **VI**(1), 65-66, ISSN: 1214-4967 [cit. 01.12.2015]

Dostupné z: http://sekarl.euba.sk/arl-eu/sk/detail-eu_un_cat-0109193-K-otazkam-vymedzenia-personalneho-marketingu-a-jeho-funkcii-v-globalnom-konkurencnom-prostredi/

TĚŠITELOVÁ, Helena., MENŠÍK, Tomáš. *Personální marketing v praxi* [online]. 11.11.2012 [cit. 20.09.2015]

Dostupné z: <http://www.slideshare.net/menseek/personalni-marketing-v-praxi?ref=http://www.personalni-marketing.cz/informacni-brozura-programu-personalni-marketing-v-praxi>

VLTAVA-LABE-PRESS, a.s. Ceník řádkové inzerce – Deník ČR, Čechy a Morava.
mojeinzerce.cz [online]. 2005 [cit. 18.04.2016]

Dostupné z: <http://www.mojeinzerce.cz/radkova-inzerce/cenik-radkova.html>

Ostatní

Interní zdroje podniku - interní materiály společnosti Lasselsberger, s.r.o. a konzultace s Ing. Markétou Doležalovou, referentkou personálního oddělení

Poskytnuté informace o ceně natočení videa od organizace Faber Visum Plzeň

Poskytnuté informace o nabídce v oblasti výtisku novin a letáku panem Václavem Fenclem, majitelem společnosti Typografik centr

Poskytnuté informace o výhodách od Sodexo panem Pavlem Vavřínkem, vedoucí segmentů Cafeteria Benefits

Seznam příloh

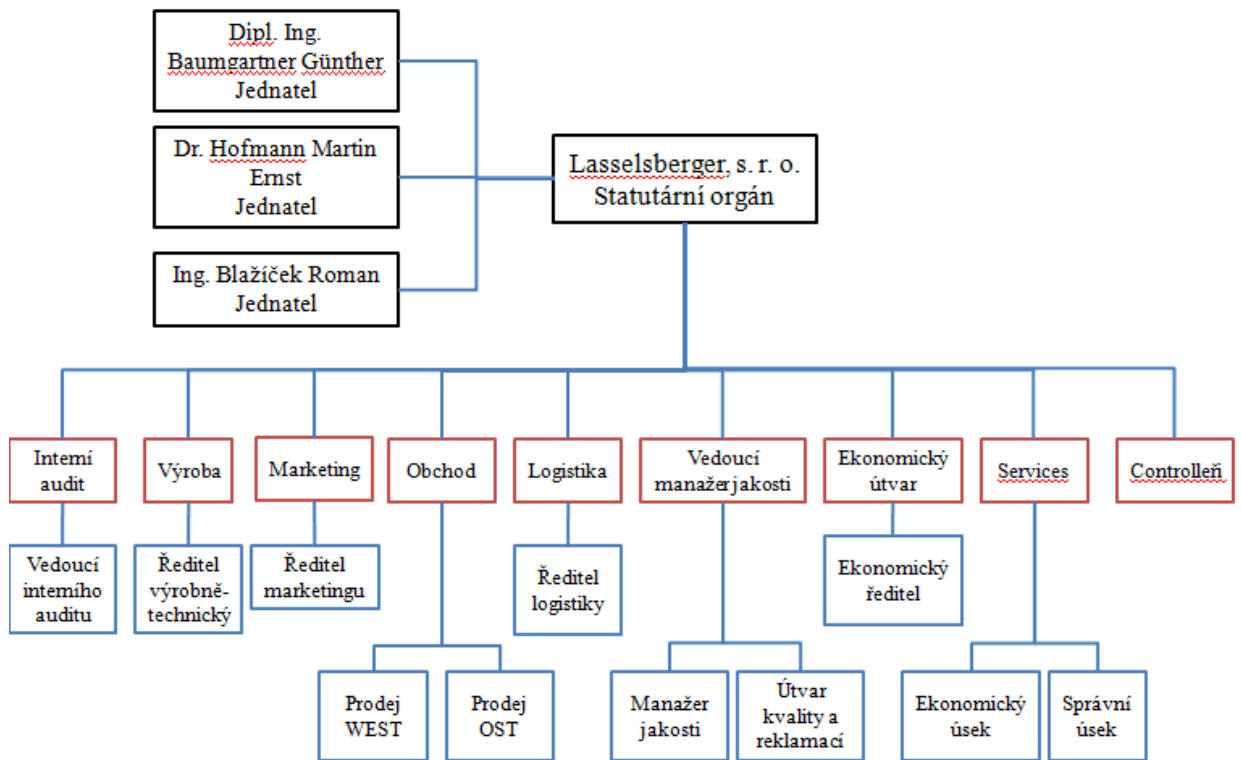
Příloha A: Organizační struktura Lasselsberger, s. r. o.

Příloha B: Písemný požadavek na nového zaměstnance/převod zaměstnance

Příloha C: Dotazník zájemce o zaměstnání

Příloha D: Dotazník: atraktivita společnosti jako zaměstnavatele

Příloha A: Organizační struktura Lasselsberger, s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Příloha B: Písemný požadavek na nového zaměstnance/převod zaměstnance

 LASELSBERGER CERAMICS	POŽADAVEK NA NOVÉHO ZAMĚSTNANCE / PŘEVOD ZAMĚSTNANCE	Č. POŽADAVKU / 2015
--	---	-------------------------------

Popis obsazovaného pracovního místa:

Název org. jednotky (závod, prov., útvar):	
Středisko:	
Název funkce (profese):	
Kategorie (D/TH):	
Místo výkonu práce:	
Směnnost:	
Práce v riziku:	
Základní mzda + % OSO:	

Popis požadavků:

Požadované vzdělání:	
Požadovaná praxe:	
Řidičské oprávnění:	
Další oprávnění:	
Jazyková znalost:	
Další znalosti:	

Upřesnění (specifikace) potřeb:

Konkrétní důvod potřeby zaměstnance:	
Externí nebo interní zdroj:	
Datum obsazení volného prac. místa:	
Pracovní poměr na dobu určitou:	

Převod zaměstnance na volné pracovní místo:

Jméno:	
Osobní číslo:	
Původní středisko:	
Nově stanovená základní mzda + % OSO	

Datum:	Žadatel/schvalovatel:	Podpis:
	Souhlas VTR	
	Vyjádření správního ředitele Souhlasím - nesouhlasím	

Přijetí nového zaměstnance (doplň personální útvar):

Jméno:	
Dosažené vzdělání:	
Nástup dne:	
Stanovená základní mzda:	
Celkový počet uchazečů:	
Počet uchazečů splňující požadavky LB:	

Datum:

.....
podpis personálního

Příloha C: Dotazník zájemce o zaměstnání

DOTAZNÍK ZÁJEMCE O ZAMĚSTNÁNÍ

Příjmení, jméno, titul	
Datum narození	
Bydliště (vč. PSČ)	
Číslo telefonu e-mail	
Ukončené vzdělání (učební obor, druh a název školy, maturita)	
Odborné znalosti (řidičský průkaz, různá oprávnění, odborná školení, dlouhodobé kurzy) – <u>u uvedených oprávnění uveďte jejich platnost</u>	
Cizí jazyk	
Požadovaná oblast zaměstnání	
Dosavadní praxe (uveďte praxi související s pozicí či s oblastí o jakou se zajímáte)	
Možný termín nástupu	
Představa o mzdě	

Svým podpisem potvrzuji, že souhlasím s tím, aby společnost zpracovávala mnou poskytnuté osobní údaje pro účely pracovněprávní. Tento souhlas uděluji na dobu neurčitou, či do odvolání.

.....
datum

.....
podpis

DOTAZNÍK ZÁJEMCE O ZAMĚSTNÁNÍ

Doplnění dotazníku

Příjmení, jméno, titul	
<u>Bydlení, dojezdnost:</u> Jakým způsobem se budete dopravovat do zaměstnání? Není pro Vás lokalita překážkou?	
<u>Dosavadní praxe:</u> Z jakých důvodů jste ukončil jednotlivé pracovní poměry, které uvádíte? Kdy jste ukončil Váš poslední pracovní poměr? Jste v současnosti vedený na ÚP?	
<u>Motivace</u> Co Vás vede ke změně zaměstnání? Proč se hlásíte do společnosti LASSELSBERGER s.r.o.?	
<u>Poznámka:</u>	

Příloha D: Dotazník: atraktivita společnosti jako zaměstnavatele

Dobrý den,

jsem studentkou Fakulty ekonomické na Západočeské univerzitě v Plzni a ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který se týká oblasti atraktivity společnosti jako zaměstnavatele. Dotazník je zcela anonymní. Prosím zaškrtněte u otázek pouze jednu odpověď. U otevřených otázek prosím vyjádřete Váš názor na danou problematiku.

Děkuji za Vaše odpovědi.

Žaneta Horká

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Žena Muž

2. Jaký je Váš věk?

18-25 26-50 51 a více

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Méně než 5 let 6-15 let 16 - 30 let Více než 30 let

4. Vaše pozice

V následující části zaškrtněte nejvhodnější odpověď podle následující škály:

- 1 – naprosto souhlasím
- 2 – souhlasím
- 3 – nesouhlasím
- 4 – naprosto nesouhlasím

U otevřených otázek vyjádřete prosím Váš názor.

<i>Motivace</i>	1	2	3	4
5. Jsem za svoji práci adekvátně ohodnocen/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Zním způsob stanovení mého platového ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Hodnocení mé práce je objektivní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Jsem spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami:				
• 13. plat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• týden dovolené navíc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• příplatky za přesčas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• penzijní připojištění, soukromé životní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

• ocenění dlouhodobých pracovních výsledků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• příspěvek na rekreaci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• příspěvek na stravování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Mám možnost kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Mám možnost se ve společnosti dále vzdělávat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Školení, kterých jsem se zúčastnil/a, považuji za přínosná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Za dobře odvedenou práci se mi dostane uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mám jistotu práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Moje práce je smysluplná	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otevřená otázka

15. Co si myslíte, že by společnost měla udělat proto, aby se stala více atraktivní?

<i>Komunikace</i>	1	2	3	4
16. Vedení společnosti pravidelně informuje své zaměstnance o cílech společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Mám dostatek informací ke své práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Jsem spokojen/a s tím, jak probíhá komunikace mezi nadřízeným a pracovníkem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Mohu se s čímkoliv na svého nadřízeného obrátit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Společnost se zajímá o postoje a názory svých zaměstnanců	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Na mou práci dostávám od nadřízeného zpětnou vazbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otevřená otázka

22. Pokud byste si přál v komunikaci něco změnit, co by to bylo?

Styl vedení

	1	2	3	4
23. Vyhovuje mi styl vedení mého nadřízeného	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Jednání mého nadřízeného je ke všem pracovníkům spravedlivé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Můj přímý nadřízený mě správně motivuje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Můj vedoucí dává pracovníkům pouze rámcové příkazy a jejich plnění ponechává na zkušenosti a iniciativě pracovníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pracovní vztahy a pracovní podmínky

	1	2	3	4
27. Jsem spokojen/a s technickým vybavením na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Jsem spokojen/a se svojí pracovní dobou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Na pracovišti panuje pozitivní atmosféra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Mám dobré vztahy s kolegy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Mám dobrý vztah se svým nadřízeným	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otevřená otázka

32. Pokud nejste spokojen/a s pracovními podmínkami, co byste si přál/a změnit? (V případě že jste spokojen/a, na otázku neodpovídejte)

Image zaměstnavatele

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 33. Společnost Lasselsberger, s.r.o. považuji
za atraktivního zaměstnavatele | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Jsem hrdý/á na značku společnosti, ve které pracuji | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. Produkty společnosti považuji za kvalitní | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 36. Doporučil/a bych společnost svým známým | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 37. Uvažuji o změně zaměstnání | <input type="checkbox"/> | Ano | <input type="checkbox"/> | Ne |

Otevřené otázky

38. Pokud uvažujete nad změnou zaměstnání, jaký je důvod?

39. Pokud byste si přál/a ve společnosti něco změnit, co by to bylo?

Ještě jednou Vám moc děkuji za vyplnění dotazníku.

Abstrakt

HORKÁ, Žaneta. *Personální marketing*. Plzeň, 2016. 119 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: personální marketing, značka zaměstnavatele, personální činnosti, komunikace

Diplomová práce je zaměřena na oblast personálního marketingu v organizaci Lasselsberger, s.r.o. Na začátku je zpracována teoretická část k danému tématu. Následuje praktická část, která nejdříve popisuje danou organizaci, včetně popisu strategického záměru a podnikatelského prostředí. Hlavní část práce představuje analýzu jak externího personálního marketingu, tak interního personálního marketingu. Součástí analýzy je dotazníkové šetření, které stanovuje silné a slabé stránky organizace jako zaměstnavatele. Na základě zjištěných informací jsou navrženy opatření pro zlepšení činností obou oblastí.

Abstract

HORKÁ, Žaneta. *Personnel marketing*. Pilsen, 2016. 119 p. Diploma thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of Economics

Key words: personnel marketing, employer branding, personnel activities, communication

The diploma thesis is focused on the area of personnel marketing in the organization Lasselsberger, s.r.o. At the beginning, is compiled the theoretical part of the topic. Following practical part, which first describes the organization, including a description of the strategic plan and the business environment. The main part presents an analysis both external and internal personnel marketing. The analysis included a survey that determines the strengths and weaknesses of the organization as an employer. Based on this information are suggested measures to improve the activities of both areas.