

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Personální marketing

Personnel marketing

Pavlína Pitrová

Plzeň 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Personální marketing“

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla velmi poděkovat vedoucí této diplomové práce, paní doc. Ing. Dagmar Jakubíkové, Ph.D. za cenné rady a ochotu odpovídat na mé otázky, kdykoliv jsem potřebovala. Velké poděkování patří také panu Ing. Oldřichu Honzákovi, který si vždy našel čas na konzultaci tématu diplomové práce a pomohl mi lépe pochopit problematiku personálního marketingu v dané společnosti. V neposlední řadě bych chtěla na tomto místě také upřímně poděkovat i své rodině a všem přátelům za jejich všestrannou podporu v průběhu celého studia.

Obsah

ÚVOD	8
1 PERSONÁLNÍ MARKETING–TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
1.1 DEFINICE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	11
1.2 MARKETINGOVÝ MIX V PERSONÁLNÍM MARKETINGU	13
1.2.1 Pracovní místo (Product).....	14
1.2.2 Motivace a odměna za práci (Price).....	14
1.2.3 Místo výkonu práce, podniková kultura (Place).....	14
1.2.4 Prezentace pracovní nabídky (Promotion).....	15
2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI VE VZTAHU K PERSONÁLNÍMU MARKETINGU	16
2.1 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....	16
2.1.1 Získávání zaměstnanců	16
2.1.2 Výběr zaměstnanců.....	22
2.1.3 Značka zaměstnavatele.....	26
2.2 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING	30
2.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců.....	30
2.2.2 Adaptace zaměstnanců.....	30
2.2.3 Hodnocení zaměstnanců	32
2.2.4 Rozmísťování zaměstnanců.....	33
2.2.5 Vzdělávání zaměstnanců.....	34
2.2.6 Odměňování zaměstnanců.....	36
2.2.7 Pracovní vztahy	37
2.2.8 Péče o zaměstnance	38
3 TRENDY V PERSONÁLNÍM MARKETINGU	41
4 CHARAKTERISTIKA TRHU PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE SE ZAMĚŘENÍM NA KARLOVARSKÝ	
KRAJ	46
4.1 SPECIFIKA TRHU PRÁCE V KARLOVARSKÉM REGIONU	46
4.1.1 TRH PRÁCE A ZAMĚSTNANOST V KARLOVARSKÉM KRAJI	49
5 METODIKA PRÁCE	57
6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	60
6.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI SYNTHOMER, A.S.	60
6.1.1 Obecné informace o společnosti	60

6.1.2 Historie a profil společnosti.....	61
6.1.3 Současnost organizace.....	63
6.1.4 Organizační struktura	64
6.1.5 Personální strategie	66
6.1.6 Sociální charakteristika společnosti	67
6.2 PERSONÁLNÍ MARKETING VE SPOLEČNOSTI SYNTHOMER, A.S.	69
6.2.1 Plánování lidských zdrojů	70
6.2.2 Externí personální marketing.....	72
6.2.3 Interní personální marketing.....	78
6.2.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců	80
6.2.5 Motivace zaměstnanců a vnitropodniková komunikace.....	87
7 ANALÝZA INTERNÍHO PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	90
7.1 CÍL A OBLASTI ANALÝZY.....	90
7.2 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ.....	91
7.3 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ	94
7.3.1 Vykonávané pracovní činnosti.....	94
7.3.2 Proces adaptace	100
7.3.3 Vzdělávání a možnosti kariérového postupu	102
7.3.4 Odměňování a poskytované benefity.....	105
7.3.5 Styl vedení a komunikace	109
7.3.6 Značka společnosti	113
7.3.7 Vlastní připomínky respondentů	113
8 ZÁVĚRY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	115
8.2 NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ.....	117
8.2.1 Delší doba adaptace a průběžné ověřování znalostí.....	117
8.2.2 Homeoffice	118
8.2.3 Poskytnut Sickdays nebo výhody Sodexo	120
8.2.4 Měsíční porady.....	121
8.2.5 Pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců	122
ZÁVĚR	124
SEZNAM TABULEK.....	126
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	127

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	129
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH PRAMENŮ	130
SEZNAM PŘÍLOH	135

Úvod

Každá společnost si je dnes již dobře vědoma toho, že základem jejího úspěchu jsou kvalitní a výkonní zaměstnanci. Rozvoj konkurenčního prostředí a nové ekonomické podmínky globalizované společnosti vyžadují zavedení nových metod a přístupu v oblasti lidských zdrojů.

V chaotickém a proměnlivém podnikatelském prostředí musí společnosti neustále realizovat inovace a snažit se o získání konkurenčního postavení na trhu. Právě tento vývoj přinesl zásadní změnu i ve způsobu, jakým vnímají společnosti své zaměstnance. Ti již pro ně neznamenaají jen lidské zdroje, nýbrž to nejcennější aktivum. Řízení lidských zdrojů se v dnešní době stalo cenným nástrojem pro zajištění úspěšné a prosperující společnosti. Díky stárnoucí populaci, která neumí být v ekonomice dostatečně konkurenceschopná, a nízké míře nezaměstnanosti dochází k boji o kvalitní zaměstnance.

Organizace jsou nuceny zaměřit se na efektivnější způsoby získávání uchazečů, ale i na zkvalitnění podmínek pro jejich udržení. Tyto potřeby firem daly vzniknout relativně mladé disciplíně, která je nazývána personálním marketingem. Tento pojem byl poprvé zmíněn v 60. letech v německé literatuře a jak již název napovídá, spojuje prvky marketingu a personálních činností. Mnoho společností si dnes již začíná uvědomovat, jak je důležité, aby na trh působila značka firmy, a to jak interně na stávající zaměstnance, tak externě na potenciální kandidáty. Právě použití marketingových nástrojů v personálních činnostech výrazně napomáhá organizacím vybudovat perspektivní značku zaměstnavatele, která zajistí snaží přilákání a získání nových pracovníků, ale vede i k zajištění spokojenosti stávajících zaměstnanců.

Uplatnění personálního marketingu ve společnosti Synthomer, a.s. se sídlem v Sokolově je hlavní téma diplomové práce „Personální marketing“.

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém řízení lidských zdrojů a personálních činností v oblasti personálního marketingu a na základě této analýzy navrhnout změny a případná doporučení pro danou oblast.

Diplomová práce je rozčleněna do osmi kapitol. V první kapitole se autorka zabývá teoretickou částí. Je zde vymezen význam a obsah personálního marketingu a poté je zmíněn marketingový mix, tzv. „4P“ personálního marketingu. Tento mix je

koncipován z pracovního místa (*place*), motivace a odměny za práci (*price*), místa výkonu práce (*place*) a prezentace pracovní nabídky (*promotion*). Následně jsou v druhé kapitole vymezeny personální činnosti ve vztahu k personálnímu marketingu. Jedná se o rozčlenění na dvě oblasti, které se navzájem prolínají. První oblast pojednává o externím personálním marketingu. V této oblasti je popsáno, jakým způsobem firmy oslovují, získávají a vybírají své pracovníky a jaké trendy v personálním marketingu k těmto činnostem využívají. Následně je vymezen pojem značka zaměstnavatele. Druhá oblast charakterizuje interní personální marketing, jehož cílem je vybudovat pro současné zaměstnance kvalitní pracovní prostředí a podmínky. Jsou zde vymezeny zejména aktivity, které napomáhají atraktivitě organizace a jsou důležité jak z pohledu budoucích uchazečů, tak současných zaměstnanců. Jedná se o činnosti související s přijímáním nových pracovníků, jejich následnou adaptací a rozmisťováním. Dále jsou zde uvedeny činnosti v oblasti hodnocení, vzdělávání, odměňování pracovníků, pracovních vztahů a péče o zaměstnance.

Třetí kapitola teoretické části je věnována oblastem, ve kterých je nutno zavést nové technologie, kterým dal vzniknout právě personální marketing. Pro zajímavost také obsahuje příklady nejnovějších trendů v tomto odvětví.

Čtvrtá kapitola obsahuje stručnou charakteristiku trhu práce v Karlovarském kraji v porovnání s celorepublikovými hodnotami. Jsou zde popsány jednotlivé charakteristiky pracovního trhu v daném regionu, na kterém zkoumaná společnost působí.

V páté kapitole je uvedena metodika, která tvoří úvod do praktické části této diplomové práce. Šestá slouží k představení společnosti Synthomer, a.s., jsou zde obsaženy základní informace o organizaci, personálním odboru a personální strategii. Další část této kapitoly obsahuje popis a analýzu jednotlivých činností externího a interního personálního marketingu realizovaného společností.

Součástí sedmé kapitoly je provedení výzkumu pomocí dotazníkového šetření, které bylo vytvářeno ve spolupráci s personálním odborem společnosti. Tento výzkum má za cíl zmapovat spokojenost stávajících zaměstnanců s používanými prvky interního personálního marketingu ve společnosti. Po provedení tohoto výzkumu následuje v této kapitole vyhodnocení.

Závěrečná osmá kapitola se týká doporučení a návrhu opatření na základě zjištěných informací z realizovaného výzkumu. Návrhy a doporučení v budoucnu poslouží vedení společnosti v činnostech realizovaných za cílem rozvoje personálních činností v této organizaci.

Při zpracování teoretické části bylo využito jak českých, tak zahraničních zdrojů v tištěné či elektronické podobě k dané problematice. V praktické části je využito těchto získaných poznatků a významnými zdroji jsou také interní materiály společnosti (směrnice, plány, kodexy apod.), rozhovory se členy personálního odboru a dotazníkové šetření uskutečněné napříč pracovníky celé organizace.

1 Personální marketing – teoretická východiska

V dnešní turbulentní době, kdy dochází ke globalizaci a častým změnám, se více než kdy dříve klade důraz na získání a udržení těch nejkvalitnějších zaměstnanců. Již není pochyb o tom, že právě tito kvalitní zaměstnanci jsou pro úspěch firmy jedni z nejdůležitějších.

Toto uvědomění potřeby a následného udržení zaměstnanců dalo vzniknout relativně nové disciplíně – personálnímu marketingu.

1.1 Definice personálního marketingu

Poprvé jsme se s tímto pojmem mohli setkat v šedesátých letech v německé literatuře. Důvodem byl nedostatek zaměstnanců ve vybraných odvětvích, který zapříčinil, že zaměstnavatelé museli změnit způsob nábory těchto pracovních sil. Tento nový přístup spočíval v orientaci směrem ke kandidátům. Neustálé změny na trhu práce přiměly pracovníky personálních oddělení pracovat s nabídkou práce jako s produktem. Od konce sedmdesátých let se pojem rozšířil do anglosaských zemí, kde je spíše znám pod pojmy jako HR marketing. (Těšitelová, Menšík, 2012)

Personální marketing má mnoho definic. Například dle profesora Koubka: „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)

Antošová (2005) tvrdí, že: „Jde o použití marketingového přístupu v oblasti lidských zdrojů, zejména v úsilí o získání, formování a udržení vhodné, kvalitní a pro firmu potřebné pracovní síly. Jde též o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality firmy, které se opírají o její dobrou pověst a výzkum trhu práce.“

Autorky Maršíková a Myslivcová (2015) se domnívají, že na personální marketing se dá nahlížet ze dvou hledisek – širšího a užšího. V užším pojetí je personální marketing chápán jako dlouhodobý proces získávání zaměstnanců z trhu práce a současně tvorby pozitivní image zaměstnavatele. V širším významu se personální řízení zaměřuje na stabilizaci současné pracovní síly a řešení problémů motivace personálního managementu, vůdcovství a péči o současné zaměstnance.

Další definice personálního marketingu označuje tento pojem jako samotné personální řízení. Jedná se zde o řízený proces, který má za úkol vyhledávání, získání správného pracovníka (tzv. interního zákazníka) a jeho následné udržení a rozvíjení. (Šlapák, Štefko, 2015, s. 7)

Personální marketing tedy primárně slouží k vyhledávání a získávání kvalitních zaměstnanců, jejich stabilizaci v organizaci a upevnění vztahů s ní. Současně také usiluje o vytvoření dobré a perspektivní zaměstnavatelské pověsti. Možností, které společnost může využívat v rámci aplikace personálního marketingu, je mnoho. Uvedme jich alespoň několik:

- dodržování zákonů, zájmů a potřeb pracovníků,
- dobré pracovní podmínky a pracovní prostředí,
- systém odměňování a mzdová politika,
- programy pro personální rozvoj pracovníků,
- jistota zaměstnání,
- zaměstnanecké výhody,
- přátelské a harmonické vztahy v organizaci,
- vzdělávací programy v organizaci,
- organizační kultura,
- spolupráce se školami, studenty, agenturami práce, úřady práce, odbory,
- a další. (Koubek, 2015, s. 160)

Personální marketing, jak je patrné již ze samotného názvu, používá nástroje klasického marketingu. Klasický marketing se zaměřuje na zjištění a naplnění lidských a společenských potřeb. V tom se shoduje celá řada teoretiků, například Kotler (2007), Zamazalová a kol. (2010), Světlík (2005), Boučková (2003) a další. Příkladem je definice marketingu Kotlera a Kellera (2007, s.44): „Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“

Zatímco klasický marketing se orientuje na trh výrobků a služeb, personální marketing se zaměřuje na trh práce. Předmětem zájmu v klasickém marketingu je současný a

budoucí zákazník, personální marketing se zajímá o současného a budoucího zaměstnance.

Největší rozdíl oproti klasickému marketingu nastává ve směru komunikace. Jelikož klasický marketing se zabývá externím trhem výrobků a služeb, komunikace je směřována stejným směrem – tedy ven z organizace. Personální marketing cílí jak na současné zaměstnance v podniku, tak i na potenciální. Je nutné tedy vytvářet komunikaci interní se současnými pracovníky a externí v rámci získání nových.

Další odlišnost personálního marketingu od klasického spočívá například v utváření ceny. Na trhu výrobků a služeb se utváří cena zpravidla bez zásahů institucí, a to svobodným působením nabídky a poptávky. Trh práce je významně regulován přesně danou výší nominální mzdy, mzdových tříd a tarifů.

Shodné v obou koncepcích jsou vývojové trendy, kterými klasický a personální marketing prochází. Primárním cílem v obou případech je navázání a udržení dlouhodobých vztahů. Na trhu zboží a služeb je výhodnější udržet si stávajícího zákazníka než získání nového. Na trhu práce tomu není jinak, zaměstnavatel směřuje své síly k udržení stávajících zaměstnanců, neboť je to pro něj efektivnější než hledání zaměstnanců nových. Důvodem jsou například dodatečné náklady na získávání a výběr pracovníků, ale i další dopady spojené s vysokou mírou fluktuace zaměstnanců.

1.2 Marketingový mix v personálním marketingu

Jak je uvedeno výše, personální marketing vychází ve své podstatě z klasického marketingu. Klasický marketing využívá různé nástroje pro dosažení svých cílů. Soubor těchto nástrojů označujeme jako marketingový mix. Aktivita marketingového mixu bývají nejčastěji členěny do 4 skupin (často se využívá tzv. označení „4P“): výrobek (*product*), cena (*price*), umístění (*place*), propagace (*promotion*). (Kotler, Keller, 2007, s. 57)

Toto rozdělení umožňuje sestavit marketing mix v personalistice následovně:

- PRODUCT – pracovní místo,
- PRICE – motivace a odměna za práci,
- PLACE – místo výkonu práce,
- PROMOTION – prezentace pracovní nabídky. (Antošová, 2005)

1.2.1 Pracovní místo (Product)

Pracovní místo patří mezi jeden ze základních nástrojů personálního marketingu. Firma využívá tohoto nástroje marketingu, pokud zvažuje obsazení nově vytvořeného pracovního místa, případně o obsazení již existujícího. Nabídka může být úspěšná pouze tehdy, pokud obsahuje přesný popis pracovní pozice a veškeré požadavky kladené na pracovníka. Soupis těchto informací a aspektů jednotlivé práce je možné získat z analýzy pracovních míst. Výsledkem této analýzy je pak konkrétní popis práce (resp. pracovní náplň) a nutné kvalifikační a osobnostní předpoklady zaměstnance.

V průběhu navrhování a následného obsazování nově vzniklého pracovního místa je nutné efektivním způsobem stanovit obsah a charakter činností na dané pozici. Také je nutné konkretizovat postupy a metody práce tak, aby korespondovaly s technickými i organizačními požadavky firmy, ale i se sociálními požadavky pracovníka. (Antošová, 2005)

1.2.2 Motivace a odměna za práci (Price)

Pracovní činnost je činnost prováděná cílevědomě, záměrně a trvale – tj. motivovaně. Pracovní motivace vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty člověka, jeho stanovisko k práci. S problematikou motivování a stimulem pracovního výkonu zaměstnanců je spjat pojem odměňování. Odměna může nabývat různých podob. Nejčastějšími jsou mzda, plat, prémie, nefinanční odměny, bonusy a různé další zaměstnanecké výhody. Právě odměna určuje cenu pracovní příležitosti. Systém ohodnocení zaměstnanců musí být přiměřený, spravedlivý a motivující. Proto je nutné systém ohodnocení stanovit individuálně na základě daných potřeb společnosti, jejich zaměstnanců, dané ekonomické situace, pozice na trhu a tlaku konkurence. (Antošová, 2005)

1.2.3 Místo výkonu práce, podniková kultura (Place)

Podniková kultura a image firmy významně ovlivňuje proces rozhodování uchazeče o zaměstnání. Tento fakt vytváří rámec pro vznik a fungování personálního marketingu. Neustále se zde promítají například prvky věcného uspořádání společnosti, vystupování zaměstnanců, komunikace uvnitř firmy, vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, firemní hodnoty, normy, priority a ostatní podmínky pro formování a správné fungování pracovních sil. Přestože jsou tyto prvky většinou nehmaterelné, musí

je společnost vnímat a aplikovat do činnosti svých zaměstnanců. Podniková kultura tvoří rámec rozhodovacích procesů manažerů a ostatních pracovníků. Tvůrci a nositelé firemních hodnot jsou daní zaměstnanci, proto je důležité, aby se uchazeč ztotožnil s firemní kulturou. (Antošová, 2005)

1.2.4 Prezentace pracovní nabídky (Promotion)

Jedná se o nabídku, která dokáže v myslích potenciálních zaměstnanců vzbudit zájem a motivaci. Daná nabídka pracovního místa musí být jasná, konkrétní a srozumitelná. Pro zveřejnění nabídky může společnost využít různých metod. Výběr dané metody se odvíjí například od atraktivity profese, důležitosti pracovního místa, cílové skupiny potenciálních uchazečů a dalších. Důležité vlastnosti efektivní prezentace pracovní nabídky jsou uvedeny v příloze F.

Firma při svém úsilí získat, zformovat a udržet kvalitní zaměstnance musí zveřejnit svou reálnou charakteristiku a také správné a pravdivé informace o podmínkách a požadavcích na nabízená pracovní místa. Jde o proces, při němž jak uchazeči, tak současní zaměstnanci získají o firmě maximum informací, a mohou se tím pádem zaměřit na rozvoj svých vědomostí, dovedností a schopností v rámci současných i budoucích potřeb firmy.

Personální marketing pomáhá poznat a předvídat přání a očekávání současné i potenciální pracovní síly. Daná společnost zjištěním potřeb stávajících i budoucích zaměstnanců může získat konkurenční výhodu vůči ostatním firmám a udržet si konkurenceschopné postavení na trhu práce. (Antošová, 2005)

2 Personální činnosti ve vztahu k personálnímu marketingu

Personální marketing člení personální činnosti do dvou oblastí, dle toho, kam jsou směřovány. Jedná se o oblast externích a interních personálních činností.

2.1 Externí personální marketing

Cílem externího personálního marketingu je vytváření dobrého povědomí o společnosti (zaměstnavateli) a dobrých podmínek pro potenciální zaměstnance. Mezi klíčové činnosti aplikované v této oblasti patří například získávání zaměstnanců a jejich výběr.

2.1.1 Získávání zaměstnanců

Profesor Koubek (2015) ve své knize uvádí, že získávání pracovníků je proces činností, které zajišťují, aby volné pracovní pozice přilákaly dostatečné množství optimálních uchazečů o tyto pozice v přiměřeném čase a s přiměřenými náklady. Jedná se tedy o včasné rozpoznání a vyhledání vhodných pracovních zdrojů, poskytnutí dostatečného množství informací o volných pracovních místech, nabídku těchto míst, jednáním s uchazeči a v precizním organizačním a administrativním zajištění všech výše zmíněných činností.

Proces získávání zaměstnanců se postupně vyvíjel. Dříve byl tento proces nazýván pojmem „nábor“ a spočíval pouze v zajištění pracovníků z vnějších zdrojů, tedy trhu práce. Moderní pojetí pojmu získávání zaměstnanců se snaží nejen o získání zaměstnanců zvenčí, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů, které již organizace vlastní. (Koubek, 2015)

Organizace tedy může získat zaměstnance ze zdrojů:

- vnitřních,
- vnějších,
- kombinovaným způsobem.

Získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů

Vnitřní zdroje představují stávající zaměstnance společnosti. Jedná se o pohyb pracovníků uvnitř organizace z jedné pozice na druhou. Prováděno je například zveřejněním nabízené pozice ve vnitřní informační síti, nástěnkách, různých letácích a podobně. V rámci přemístění zaměstnance můžeme členit tento kariérní pohyb do tří druhů:

- vertikální pohyb: představuje povýšení zaměstnance,
- horizontální pohyb: převedení na jinou práci,
- přeřazení na nižší pracovní pozici.

Získávání z vlastních zdrojů má mnohé výhody, jako například pozitivní dopad na motivaci a morálku, rychlejší obsazení volného pracovního místa, nižší náklady a návratnost investice v podobě proběhlého školení, zapracování apod. Nevýhodou může být absence nových myšlenek a názorů zaměstnanců z jiných společností, na významná místa se dostávají zaměstnanci až po zásluhách nebo například nepřiměřené soutěžení mezi stávající pracovní silou. (Měrtlová, 2014)

Mezi vnitřní zdroje pracovních sil patří:

- pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje,
- pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením činnosti či s jinými organizačními změnami,
- pracovníci, kteří jsou dostatečně zaučení, aby mohli vykonávat náročnější práci,
- pracovníci, kteří mají zájem přejít na uvolněné nebo nově vytvořené pracovní místo. (Koubek, 2015)

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Podle výše zmíněné filozofie získávání zaměstnanců je zřejmé, že běžně se tento způsob používá až po zvážení nabídky vnitřních zdrojů nebo v rámci získání osob se zvláštní kvalifikací. Zde se v rámci získání uplatňuje zejména: inzerce v novinách a časopisech, inzerce na internetových stránkách, nově také na sociálních médiích, spolupráce se vzdělávacími institucemi, úřadem práce, doporučení od stávajících zaměstnanců, účast na veletrzích pracovních příležitostí, využití služeb agentur práce a mnoho dalšího. V poslední době se velmi rozmohl outsourcing zaměstnanců a headhunting (v překladu: „lovení hlav“) u vysoce výkonné a kvalifikované pracovní síly.

Výhodou získání zaměstnance zvenčí je především jeho nový pohled na prováděné činnosti, získané názory, již získaná odpovídající kvalifikace a širší spektrum uchazečů. Jako negativum lze vyjmenovat například větší náročnost na náklady a delší doba na zapracování a adaptaci. (Měrtlová, 2014)

Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- čerství absolventi škol či jiných institucí,
- pracovníci jiných organizací,
- ženy v domácnosti,
- důchodci,
- studenti,
- pracovní zdroje ze zahraničí. (Koubek, 2015)

2.1.1.1 Metody získávání zaměstnanců

Organizace může zvolit různé metody v rámci získání požadovaných zaměstnanců. V rámci zvolení optimální metody musí být zohledněna povaha obsazovaného pracovního místa, finanční možnosti společnosti a aktuální situace na trhu práce. Společnost také může zvolit různé formuláře, tiskopisy apod., které bude požadovat jako podklady ve výběrovém řízení. Nejčastěji uchazeči v rámci výběrového řízení dokládají kvalifikaci, délku praxe, popis činností na jednotlivých pozicích, publikační činnost, úspěšné projekty a týmové práce, podané patenty a další. Správný požadavek ohledně potřebných podkladů pak umožní rychleji identifikovat nejvhodnějšího kandidáta.

Teď již ale k daným metodám. Vzhledem k širokému spektru metod získávání pracovníků organizace mnohdy volí jejich různé kombinace. Popišme zde alespoň několik:

Uchazeči se nabízejí sami

Společnosti, které mají na trhu práce dobrou značku zaměstnavatele, velmi často využívají pasivní metodu získávání zaměstnanců. Tato metoda spočívá ve vlastní angažovanosti uchazeče na základě zjištění, že daná firma má například dobrou pověst, nabízí zajímavou a dobře placenou práci, různé benefity, dobrou personální a sociální politiku apod. Uchazeči se nabízejí sami, přicházejí, nebo se písemně prezentují se svojí nabídkou. Největší pozitivum, které nabízí tato metoda je eliminace nákladů spojených s vlastním získáváním zaměstnanců. (Dvořáková, 2012)

Doporučení současného pracovníka organizace

Další z pasivních metod je získání zaměstnanců na základě doporučení stávajícího zaměstnance. Zde je nutná jasná specifikace předpokladů a konkrétního požadavku pracovního místa, aby zaměstnanci včas věděli o uvolněném nebo volném pracovním místě a znali jeho povahu. Pro zefektivnění této metody lze použít i různé stimulační nástroje, příkladem může být odměna zaměstnanci, který doporučil či přivedl vhodného uchazeče. I zde je značná výhoda v podobě minimalizace nákladů. Další pozitivum je, že doporučený uchazeč zpravidla odpovídá všem požadavkům organizace, protože současný zaměstnanec cítí jistou odpovědnost za doporučení vhodného kandidáta a danou firmu spolu s jejími požadavky již kompletně zná. Nevýhodou je omezený výběr. (Koubek, 2015)

Přímé oslovení daného jedince

Tato metoda klade velký nárok na vedení podniku. Předpokládá, že vedoucí pracovníci sledují současný trh práce, ostatní firmy, ve kterých mohou najít člověka, který je v určitém oboru velmi dobrý, má inovativní nápady, je známý a mohl by být přínosný pro danou organizaci. Společnosti v tomto případě monitorují odborný tisk, účastní se odborných setkání, získávají informace o daných osobách nejrůznějšími způsoby. Výhodou je nalezení zaměstnance prakticky „na míru“ a úspora nákladů v rámci inzerce a komercializace. Zápory této metody spočívají především v tom, že „přetažení“ zaměstnance může zhoršit vztahy s organizací, ve které byl doposud daný kandidát zaměstnán. (Koubek, 2015)

Vývěsky

Jedná se o jednu z nejméně náročných a nenákladných metod získávání zaměstnanců vůbec. Informace o volných pracovních pozicích jsou umístěny zpravidla na takovém místě ve společnosti, kterým prochází veškerý personál. Pokud organizace cílí i na výběr z vnějších zdrojů, bývá vývěska umístěna tak, aby byla přístupná široké veřejnosti. Je vhodné pečlivě vymežit rozsah pracovní pozice a odpovídajících povinností z ní plynoucích. Také je dobré stanovit termín pro odevzdání přihlášek. Správná vývěska musí uchazeči poskytnout veškeré potřebné informace. (Koubek, 2015)

Letáky v poštovních schránkách

Jedná se o aktivnější formu vývěsek. Letáky jsou vkládány do poštovních schránek obyvatel na určitém území. Výhodou je oslovení velkého množství potenciálních

uchazečů. Nevýhodou je, že tuto metodu lze aplikovat k získání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci. V současné době je tato metoda hojně využívána pro získávání zaměstnanců na manuální nebo dočasnou práci. (Koubek, 2015)

Inzerce ve sdělovacích prostředcích

Doposud nejrozšířenější metoda získávání pracovníků. Nabídka je součástí tiskovin, odborných periodik nebo například v rozhlasu či televizi. Inzerce je možné zaměřit na konkrétní region, celou republiku nebo dokonce mezinárodně. Nespornou výhodou je široká oblast dosahu a rychlost přenesení informace k adresátovi. Nevýhodou je mnohdy vysoká cena inzerce a z ní plynoucí snaha tuto cenu minimalizovat i na úkor efektivnosti inzerátu. (Dvořáková, 2012)

Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Jedná se o přímé spojení organizace se vzdělávacími organizacemi. Některé společnosti provozují nebo se podílí na činnostech institucí připravujících mládež na budoucí povolání a získávají tak přísun mladých kvalifikovaných zaměstnanců. Existují různé možnosti, jak si do určité míry pojistit vhodného studenta – smluvně dohodnuté formy podpory studenta během studií, studentská půjčka, podpora studenta s jeho příslibem navázání pracovního poměru v budoucnu apod. Výhodou je, že škola často dělá pro zaměstnavatele jakýsi předvýběr, na jehož základě doporučuje vhodného studenta či absolventa. Organizace je seznámena s paletou znalostí a dovedností, které by měl úspěšný absolvent ovládat. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů a nemožnost operativního obsazování volných pracovních míst. Ve Spojených státech, ale i jinde ve světě se stala oblíbenou metoda s názvem campusrecruiting (na ZČU se jedná například o veletrh pracovních příležitostí). Jedná se o získávání pracovní síly přímo na univerzitní půdě. Na území vysoké školy jsou příhodné podmínky pro to, aby se zástupci organizací mohli se studenty setkat a předali jim dostatek informací o volných pracovních pozicích, případně si již vytipovali vhodné studenty. (Koubek, 2015)

Spolupráce s odbory

V zemích, které mají dlouhodobou odborovou tradici a kvalitně organizované odborové svazy, využívají organizace k získávání specifických skupin pracovníků také odbory. Předpoklad pro aplikaci této metody je vytvořený vlastní informační systém odborů

a fungující spojení na jejich členy, včetně momentálně nezaměstnaných. Největší přínos této metody profesor Koubek spatřuje v udržování dobrých vztahů mezi organizací a odbory. (Koubek, 2015)

Spolupráce s odborníky, stavovskými organizacemi, vědci a dalšími

Metoda používaná v rámci získání špičkových odborníků. Využívány jsou zde informační systémy různých sdružení odborníků, stavovských organizací, vědeckých společností a dalších. Tyto systémy zpravidla obsahují mnoho užitečných informací, které umožňují vyhledat vhodného adepta. Jedná se o relativně levnou metodu a uvedené instituce často ochotně vyhoví požadavkům společnosti. Omezená možnost výběru zde představuje spíše pozitivní fakt. Negativem je obtížné získání daných odborníků. Ti jsou zpravidla již zaměstnáni, a pokud je chce společnost získat, musí pro ně vytvořit výhodnější a zajímavější pracovní nabídku. (Koubek, 2015)

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce neslouží jen osobám, které hledají zaměstnání, ale i organizacím hledajícím nové zaměstnance. Ve spolupráci s úřady práce může společnost za velmi nízké náklady získat požadovanou pracovní sílu. Výhodou je i rychlé získání informací o uchazečích, které má úřad práce k dispozici. Ve vymezených případech může zaměstnavatel obdržet i příspěvky či dotace na konkrétní pracovní místo, které obsadí uchazečem o zaměstnání evidovaným na úřadu práce. Nevýhodou je omezená možnost výběru pouze z uchazečů, kteří jsou registrováni v databázi úřadu práce. (Koubek, 2015)

Komerční zprostředkovatelny

Velmi mnoho společností využívá v dnešní době při získávání pracovníků služeb komerčních agentur nebo zprostředkovatelen. Tyto firmy pro danou organizaci zajišťují získání zaměstnanců i jejich předvýběr. Jejich práce je buď ve spolupráci s danou organizací nebo samostatná. Konečné rozhodnutí ohledně zaměstnání daného pracovníka je ovšem závislé pouze na organizaci.

Společnosti využívají služeb zprostředkovatelen především proto, že mají větší znalost trhu práce a v některých případech vlastní i databáze potenciálních adeptů na pracovní místa. Často využívají těchto služeb společnosti, které v oblasti získávání zaměstnanců

nejsou tak zběhlé a nemají dostatečné zkušenosti nebo čas nutný pro vyhledání kvalitního pracovníka. (Koubek, 2015)

Využívání internetu – elektronické získávání pracovníků

Velký rozmach zažívá v poslední době nábor zaměstnanců za pomoci internetu. Existuje mnoho internetových adres (včetně vlastních stránek společnosti), na které může organizace umístit svou nabídku volného pracovního místa. Tyto adresy slouží i jedincům hledajícím zaměstnání k umístění jejich individuální nabídky. Výhodou jsou nízké náklady a větší operativnost v porovnání s ostatními metodami. V elektronické podobě lze také uvést detailnější informace o společnosti, daném pracovním místě, pracovních podmínkách a požadovaných preferencích ohledně uchazeče. Je možné také vytvořit elektronický dotazník pro zájemce, který umožní rychlejší proces výběru vhodného uchazeče. Dnes existují i různé programy, které například na základě elektronických životopisů a vyplněného dotazníku provedou sami předvýběr vhodných uchazečů. (Koubek, 2015)

2.1.2 Výběr zaměstnanců

Hlavní úkol výběru zaměstnanců je zjistit, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně nejvíce odpovídat nejen požadavkům organizace, ale bude se také podílet na vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci a bude přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury. Výběr zaměstnanců má za cíl vybrat toho nejlepšího z možných adeptů o pracovní místo. (Koubek, 2015)

V rámci výběrového řízení musí být zohledněny odborné i osobnostní charakteristiky pracovníka, jeho možný rozvoj a flexibilita. Aby výběr pracovníků proběhl optimálně – tedy aby byl vybrán ten nejvhodnější uchazeč, je nutné, aby personální činnosti byly efektivní a proběhly v daném časové sledu:

- specifikace kritérií pro výběr pracovníků,
- zvážení a ověření validity a spolehlivosti kritérií pro předpověď budoucího výkonu zaměstnance,

- vyhledání a volba metod pro posouzení vhodnosti pracovníka,
- zabezpečení organizační stránky výběru,
- zajištění vhodného jednání s uchazeči. (Měrtlová, 2014)

2.1.2.1 Stanovení kritérií

Je velmi obtížné ověřit u daného uchazeče jeho vlastnosti a dovednosti. Za tímto účelem je nutné v rámci výběrového řízení stanovit kritéria, podle kterých bude možné klasifikovat dané zájemce.

Měrtlová (2014) uvádí následující postup při sestavování kritérií:

- stanovení požadavků na odbornou způsobilost (stupeň a obor vzdělání, kurzy, zkoušky, praxe v oboru, certifikace apod.),
- stanovení prokazatelnosti vzdělání, tzn. na základě čeho se bude odborná způsobilost ověřovat (kopie nebo originály dokladů o ukončeném vzdělání),
- stanovení požadovaných pracovních výsledků a chování (množství, kvalita a plnění norem, zodpovědnost, svědomitost, efektivnost a včasnost, dodržování pracovní doby, absence...),
- stanovení faktorů k predikci úspěšného výkonu práce (posuzujeme vzdělání, výsledky během studia, praxi, úspěšnost v různých testech, údaje z dotazování, reference, posudky...),
- stanovení žádoucích rysů osobnosti (důležité osobnostní charakteristiky potřebné pro týmovou, útvarovou a celopodnikovou práci),
- stanovení faktorů a metod ke zjišťování a předvídání charakteristik osobnosti (testy osobnosti, pohovory, diskuze, manažerské hry, assessment centra),
- stanovit, jak dosáhnout objektivních informací o uchazeči:
 - zda je uchazeč způsobilý k výkonu práce – vzdělání, praxe, dovednosti,
 - zda chce uchazeč danou práci vykonávat – postoj k práci, pracovitost, koníčky a životní cíle, motivace,
 - zda ho přijme pracovní skupina, organizace – kladné přijetí hodnot organizace, akceptace týmové práce.

Úspěšnost výběru uchazeče závisí na kvalitě získaných informací, proto je velmi důležité volit vhodné požadované dokumenty, mít zpracované odpovídající dotazníky a především dbát na pečlivost a objektivitu při zpracování referencí.

2.1.2.2 Metody výběru pracovníků

Metod sloužících k výběru pracovníků je několik, ale žádná z nich nikdy zcela určitě nezajistí zaručenou volbu správného zaměstnance. Žádná univerzální a nejvíce efektivní metoda výběru zaměstnanců neexistuje. V praxi se nejvíce prokázala kombinace více metod s ohledem na požadavky daného pracovního místa.

Mezi metody výběru pracovníků dle Kocianové patří:

- analýza dokumentů:
 - životopis a motivační dopis,
 - firemní dotazník,
 - ústní či písemné doporučení, pracovní posudek,
 - lékařské vyšetření;
- výběrový rozhovor;
- testy pracovní způsobilosti:
 - výkonové testy,
 - testy osobnosti;
- assessment centra. (Kocianová, 2010)

Další méně využívané metody jsou například přijetí pracovníka na zkoušku, grafologický rozbor písma daného pracovníka, kamerové zkoušky či testy integrity. Teď již blíže ke konkrétním metodám.

Analýza dokumentace uchazečů

Jedná se o základní metodu výběru, respektive předvýběru. Uchazeč může dané organizaci poskytnout dokumenty, které poskytují základní informace o jeho předpokladech. Ze získaných písemností lze též zjistit úroveň jazykového zpracování, schopnosti při zpracování materiálů, včetně pečlivosti. Na základě těchto dokumentů je pak stanovena struktura výběrového rozhovoru.

Výběrový rozhovor

Po prozkoumání získaných informací z předložených dokladů je možné přejít k výběrovému rozhovoru. Rozhovor patří mezi nejvíce využívané metody výběru

pracovníků. Základním předpokladem výběrového rozhovoru je komplexní popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti pro dané pracovní zařazení.

Výběrové rozhovory lze členit podle počtu zúčastněných, a to jak na straně tazatelů, tak na straně uchazečů. Členění podle počtu zúčastněných je následující:

- individuální rozhovor,
- výběrový panel,
- výběrová komise (tzv. „konkurz“),
- skupinový rozhovor.

Dále je možné členit tuto metodu podle struktury na:

- nestrukturovaný rozhovor,
- strukturovaný rozhovor – standardizovaný,
- strukturovaný rozhovor – polostandardizovaný.

Tazatel se v rámci výběrového rozhovoru zpravidla dotazuje na oblasti, o kterých nelze získat informace z obdržených dokumentů. Jedná se například o témata jako:

- předpoklady k práci,
- představa o profesionalitě uchazeče,
- posouzení osobnosti uchazeče,
- posouzení chování a projevu zájemce,
- jazykové dovednosti a komunikační úroveň,
- všeobecný rozhled,
- reakce uchazeče na stres a další. (Kocianová, 2010)

Je nutné si uvědomit, že rozhovor klade velké nároky jak na uchazeče, tak na připravenost tazatelů a vedoucích rozhovorů. Uchazeč by se měl zpravidla snažit o klidný a sebevědomý projev, tazatel by pak měl uchazeče hodnotit objektivně, umět naslouchat a v rámci výběru získat všechny žádoucí informace.

Testy pracovní způsobilosti

Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec odpovídá požadavkům na dané pracovní místo. V obecné rovině zahrnuje požadavky na vhodnost, odbornost jedince, jeho znalosti a dovednosti, osobnostní charakteristiky, fyzické a morální způsobilosti a další schopnosti. Všeobecně bývají testy pracovní způsobilosti využívány jako pomocník a doplněk výběru zaměstnanců, častěji u vedoucích pozic. (Kocianová, 2010)

Profesor Koubek popisuje ve své knize Řízení lidských zdrojů a základy moderní personalistiky nejčastěji používané testy pracovní způsobilosti. Zmíněné testy pracovní způsobilosti jsou součástí přílohy G.

Assessment centra

Výběrové Assessment centrum – dále jen „AC“ je zpravidla jednodenní, případně vícedenní program, jehož cílem je diagnostika pracovní způsobilosti. Jsou zde vytvářeny série simulací typických manažerských činností, při nichž je sledována pracovní způsobilost zájemce a jeho potenciál. Tato centra jsou ale v současné době hojně využívána i k hodnocení současných manažerů nebo k provádění nácviku v manažerských dovednostech.

AC používá v rámci diagnostiky uchazečů skupinové, ale i individuální úkoly. Účastníci jsou při provádění těchto úkolů bedlivě sledováni a hodnoceni vedoucími pracovníky anebo zkušenými psychology. Úkoly jsou namodelovány na výkon nasimulované každodenní pracovní rutiny, řešení praktických každodenních problémů – díky tomu je dosaženo vysoké přesnosti i prognózy budoucího výkonu. Kromě řešení daných úkolů obsahuje AC i testy osobnosti a testy schopností. Zřízení assessment centra a jeho program musí korespondovat s požadavky na obsazovanou pracovní pozici. Při zvažování využití komerčních služeb různých univerzálních AC je nutné brát v potaz, že tato centra nemusí mít tak vysokou efektivnost výběru pracovníků. (Koubek, 2015)

2.1.3 Značka zaměstnavatele

Poslední kapitola externího personálního marketingu se bude zabývat velmi významným pojmem, kterým je značka zaměstnavatele. Existují různá vymezení pojmu značka zaměstnavatele, která se mnohdy liší. Jednoznačně se ale všechna shodují v tom, že v rámci personálního marketingu hraje významnou roli. Dobré povědomí o zaměstnavateli může přinést mnoho benefitů jak pro něj samotného, tak pro stávající i budoucí zaměstnance. Působí jak navenek, tak dovnitř samotné firmy.

Pro názornost uvede autorka několik definic:

Mayo definuje Employer brand (v překladu „značku zaměstnavatele“), jako všechno to, co je výsledkem vědomé i nevědomé komunikace společnosti všem svým současným i potenciálním zaměstnancům. (Mayo, 2006)

Bondarouk (2013) zase tvrdí, že Employer Branding by měl být považován za dlouhodobou strategii v jakékoli společnosti, která se zaměřuje na vybudování jedinečné a žádoucí identity zaměstnavatele a řízení povědomí potenciálních i současných zaměstnanců, s cílem získání konkurenčního postavení na trhu.

Dobrá značka dává podnikateli konkurenční výhodu a umožní snazší získání zaměstnanců. Výrazně se podílí i na snížení míry fluktuace vlastních pracovníků. Pokud jsou zaměstnanci s danou organizací spjati, nemají potřebu odcházet a mohou rozšiřovat ve svém okolí pozitivní reference, které posílí hodnotu značky. Následující tabulka č. 1 přináší soupis některých pozitiv v oblasti řízení lidských zdrojů, které přináší správná implementace značky zaměstnavatele.

Tabulka 1: Výhody v oblasti řízení lidských zdrojů, které přináší správně implementovaný EB

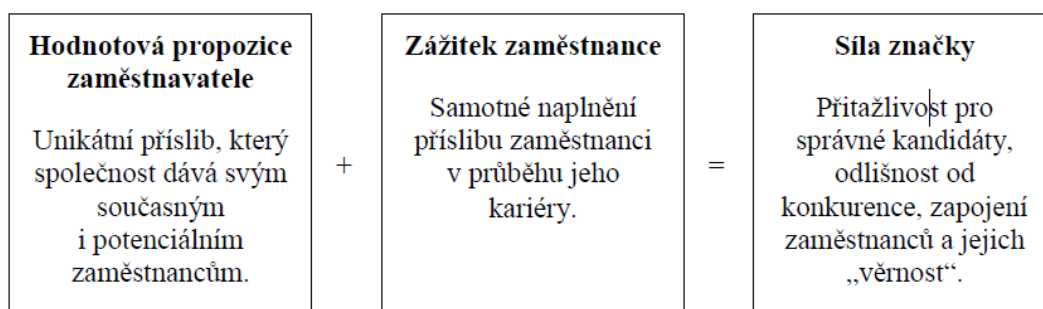
Výhody v oblasti řízení lidských zdrojů	
Interní EB	Externí EB
Nižší kolísání stavu zaměstnanců	Snadnější získání požadovaných pracovníků
Vyšší míra důvěry ve společnost	Rychlejší přístup ke kandidátům
Nižší absence práce	Přilákání talentů
Větší angažovanost zaměstnanců	Více přijatých žádostí o práci
Vyšší loajalita zaměstnanců	Nižší náborové náklady
Dobré vztahy se současnými i bývalými pracovníky	Lepší shoda s požadavky a kvalitami nabízejícími zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování dle Figurska, Matuška, 2013

Hodnota značky zaměstnavatele má shodný 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). Následující obrázek č. 1 vysvětluje vztah mezi hodnotovou propozicí zaměstnavatele a vytvářením jeho značky. Podle Rosethorna (2009) lze hodnotovou propozici (Employee value proposition) označit jako zaručený příslib hodnoty zaměstnancům či uchazečům, tzn. toho, jakých hodnot společnost musí dostat. Autor dále popisuje zážitek zaměstnance jako skutečné naplnění závazku společnosti, přičemž aspekt příslibu hodnoty a dostání tohoto tvrzení vytváří sílu konkrétní značky. Síla značky je tím větší, čím jsou spokojenější zaměstnanci uvnitř firmy.

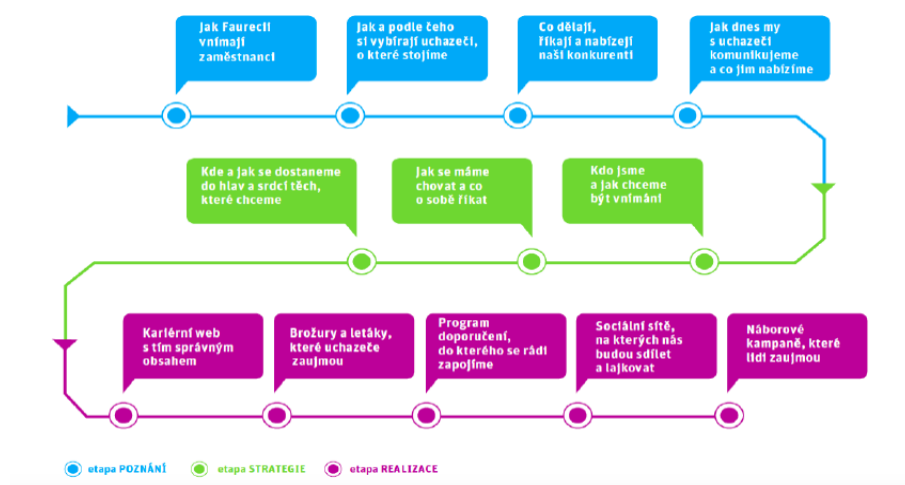
Obrázek 1: Značka zaměstnavatele



Zdroj: Rosethorn, 2009

Zajímavý příklad na společnosti Faurecia uvedl Jiří Landa (2015). Konkrétně na následujícím obrázku č. 2 popisuje proces budování značky zaměstnavatele. Z obrázku je zřejmé, že proces budování musí obsahovat nejen vnitřní, ale i vnější prostředí organizace. Autor schéma vytvořil pro snazší pochopení toho, jaké fáze budování značky zaměstnavatele jsou klíčové a co musí obsahovat.

Obrázek 2: Příklad procesu budování značky zaměstnavatele



Zdroj: Landa, 2015

Budování značky zaměstnavatele je dlouhodobý proces, který je nutno předem naplánovat, komunikovat uvnitř organizace. Společnost si musí být vědoma svých hodnot, musí mít jasno v tom, co je předmětem jejího podnikání, kam směřuje, co očekává, jaké zaměstnance potřebuje a co jim chce nabídnout. Musí mít jasnou vizi o tom, jak chce být svým okolím vnímána. Každá organizace přistupuje k budování své značky na trhu práce jinak, ale je zřejmé, že zaměstnanci ve svém výběru vždy dají přednost zaměstnavateli, který je pro ně atraktivnější. Častým problémem je, že dobrý zaměstnavatel nedokáže dostatečně vyzdvihnout svá pozitiva, tj. neumí dostatečně prodat výhody, které nabízí, prestiž, poskytované benefity apod. Některé společnosti jsou ochotny obětovat velké množství finančních prostředků do vytvoření masivní kampaně s jediným cílem – vybudování atraktivní zaměstnavatelské značky. Důležité však je, aby kampaň korespondovala s reálnými informacemi o společnosti a pouze lidem neslibovala nedosažitelné hodnoty.

Minchington (2015) specifikoval klíčové oblasti pro rozvoj značky zaměstnavatele v současnosti. Jsou jimi například:

- význam odpovědí na otázky typu:
 - Proč by chtěl pro naši společnost někdo pracovat?
 - Ví management, jak komunikovat značku zaměstnavatele?
 - Jak je společnost vnímána zaměstnanci a kandidáty?
 - Kolik procent současných zaměstnanců by doporučilo společnost?
- implementace zaměstnavatelské značky do celého životního cyklu zaměstnance,
- jasně definovaná vize, mise a hodnoty společnosti, které korespondují s celým procesem komunikace Employer Brandingu,
- reakce na neustále změny – dnešní doba je „doba zákazníka“,
- porozumění ekonomickým trendům,
- digitální podoba strategie budování značky zaměstnavatele,
- intenzivní využívání sociálních sítí v každodenních personálních činnostech,
- analýza velkých dat – tzv. Big Data.

Nástroje Employer brandingů jsou úzce propojeny s nástroji všeobecného HR marketingu a marketingu náborového procesu, kterým se bude věnovat autorka v nadcházejících kapitolách této práce.

2.2 Interní personální marketing

Interní personální marketing, jak je patrné již ze samotného názvu, se zaměřuje především na pracovníky uvnitř organizace. Mnohé společnosti již dobře vědí, že udržet si stávající zaměstnance je levnější než získání nových. Cílem interního personálního marketingu v podniku je zvyšování atraktivity pracovních míst současných zaměstnanců, vytvoření podmínek, které budují dobré vztahy na pracovišti. Spokojení a dobře informovaní zaměstnanci jsou značně motivovaní, loajální k organizaci a především jsou nositeli informací o společnosti v širších společenských kruzích.

Personální marketing se v interní oblasti aplikuje zejména do činností spojených se získáváním a výběrem zaměstnanců, adaptací, hodnocením, vzděláváním, motivací a odměňováním zaměstnanců, péčí o zaměstnance, jejich rozmisťováním a interní komunikací.

2.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Metody získávání a výběru zaměstnanců byly popsány již v kapitole externí personální marketing, avšak mezi nimi byla jedna, která výlučně spadá do interního. Jedná se o metodu, která získává a vybírá zaměstnance výhradně z vlastních zdrojů.

Může se jednat o situaci, kdy se zaměstnanec nabídne společnosti sám, nebo organizace přednese nabídku pracovního místa jemu. Oba způsoby jsou pro organizaci výhodné. Možnost kariérního postupu je pro pracovníky motivační a společnost si na straně druhé zajistí stabilní personál. Náklady na celý proces získávání a výběru touto metodou jsou minimalizovány. Zaměstnanec již danou společnost zná a je obeznámen s její kulturou, strategií a ví, jaké má možnosti. Společnost může zúročit vložený kapitál v podobě vzdělání a získaných informací zaměstnance, které získal v průběhu zaměstnání. (Kocianova, 2010; Koubek 2015)

2.2.2 Adaptace zaměstnanců

Pojem adaptace zaměstnanců znamená začlenění nového pracovníka do pracovního kolektivu a seznámení se s pracovními povinnostmi. Adaptabilita neboli schopnost

přizpůsobit se prostředí je u každého člověka jiná. Závisí zejména na osobnostních předpokladech a sociálních podmínkách v dané organizaci. Nový zaměstnanec se v průběhu procesu pracovní adaptace seznámí s kulturou organizace, vlastní prací a vztahy na pracovišti. (Kocianova, 2010)

Adaptace zaměstnanců je finální fází v procesu přijímání nových pracovních sil. Jejím cílem je sociální a odborné začlenění nového zaměstnance, přičemž adaptovaný pracovník je schopen vykonávat požadovanou práci. Adaptaci členíme na formální a neformální. Formální neboli řízená adaptace probíhá prostřednictvím adaptačního programu. Neformální se uskutečňuje spontánně a je zabezpečována ostatními spolupracovníky. (Šikýř, 2012)

Obecně proces adaptace probíhá asi takto:

1. personální útvar v den nástupu poskytne novému pracovníkovi informace k celopodnikové orientaci. Nejčastěji získá pracovník tyto informace prostřednictvím vstupního školení,
2. pověřený personalista dále uvede nového zaměstnance k jeho vedoucímu,
3. vedoucí organizačního oddělení dále informuje zaměstnance o úkolech a postavení konkrétního pracovního útvaru a předá pracovníka jeho přímému nadřízenému,
4. přímý nadřízený seznámí zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, konkrétními pracovními činnostmi a úkoly, pracovními podmínkami a předpisy bezpečnosti práce,
5. dále přímý nadřízený uvede nového pracovníka do kolektivu a seznámí ho s ostatními spolupracovníky, se zvyklostmi práce, normami a tradicemi pracoviště. (Dvořáková, 2012)

Trendem v oblasti adaptačního procesu nového pracovníka je poskytování tzv. „uvítacího balíčku“. Takový balíček by pak měl obsahovat základní informace o organizaci, o jejím postavení na trhu, její tradici, vizích, struktuře organizace a umístění jednotlivých organizačních složek, kontakty na pracovníky, popis vnitřního informačního systému a pravidla komunikace, pracovní řád, pravidla odměňování, možnosti vzdělávání a rozvoje a další. V současné době bývá většina těchto informací

umístěna na firemním intranetu, potom je vhodné do balíčku uvést případné odkazy na dané informace. (Kocianová, 2010)

Další osvědčený trend v této oblasti je ustanovení tzv. „patrona“. Patronem je zvolen jeden ze členů pracovní skupiny, který je k této funkci proškolený a zodpovědný. Jeho úkolem je pak kompletní zaškolení nového pracovníka do výkonu práce a pomoc při začlenění do sociálních vztahů. Po celou dobu „opatrování“ pak s přímým nadřízeným sleduje výsledky a činnost nového zaměstnance a následně s personalistou vytváří závěrečné hodnocení. (Dvořáková, 2012)

2.2.3 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.“ (Kocianová, 2010)

Výsledek hodnocení by měl být objektivní, spravedlivý a relevantní. S průběhem hodnocení a následným vyhodnocením by měl být zaměstnanec dostatečně dopředu seznámen. Samozřejmostí je pak možnost vyjádřit se k získaným výsledkům a případná diskuze směřující k nalezení optimálního řešení.

Hodnocení je jakýsi spojovací článek mezi odvedenou prací, pracovním výkonem a očekávanou odměnou. Díky hodnocení lze získat řadu užitečných informací, jako například informaci o správném výběru a rozmístování pracovníků nebo lepší povědomí o samotném obsahu a překážkách při výkonu dané pracovní pozice.

Podle profesora Koubka je hodnocení pracovníků velmi významná personální činnost zabývající se:

- získáním informací o výkonu práce, plnění úkolů, pracovním chování, vztazích na pracovišti,
- sdělením zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům a následné projednání těchto výsledků s nimi,
- hledáním řešení a opatření, která umožní efektivnější pracovní výkon. (Koubek, 2015)

Metody hodnocení

Zaměstnanec může být hodnocen a následně odměněn, jen pokud je jeho výkon měřitelný. K měření výkonu dnes využívají personalisté nejrůznější nástroje, například výkon podle velikosti obratu nebo množství prodaných či vytvořených výrobků, počet nově získaných klientů atd.

Před samotným měřením pracovního výkonu je nutné provést analýzu pracovní pozice. Tato analýza se nezaměřuje je na samotnou práci, tedy pracovní výsledky, ale i na samotného zaměstnance, tedy jak těchto výsledků dosáhl. Analýza práce se provádí několika způsoby, mezi ně patří například pozorování, osobnostní záznamy, rozhovor, dotazníky, technika zaznamenávání kritických incidentů a dalších.

Největší problém v rámci hodnocení zaměstnanců je, že žádná, byť sebelepší, metoda hodnocení se neobejde bez vlivu subjektivních tendencí. Personalisté tento problém značně eliminují použitím podpůrných metod – dotazníků, cílených pohovorů, hodnotících středisek, sociometrie, bilance práce, hodnocení podle cílů, srovnávacích hodnocení, nuceného rozdělení, párového srovnávání a jiných. Hodnocení by měli provádět pouze kompetentní zaměstnanci, protože když je správně prováděno, může být pro celou společnost značně přínosné. (Slabihoudková, 2002)

2.2.4 Rozmíst'ování zaměstnanců

Definovat rozmíst'ování zaměstnanců můžeme takto: „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)

Rozmíst'ováním pracovníků se organizace zabývá neustále v důsledku změn vnitřních i vnějších podmínek. Mění se používané technologie, konkurenční prostředí, požadavky zákazníků a společnost na tyto změny musí flexibilně reagovat. Reaguje především přizpůsobením daných zaměstnanců, ti musí splňovat nové požadavky na daná pracovní místa. Rozmístění zaměstnanců probíhá ve dvou liniích – v rámci vnitřní a v rámci vnější mobility.

Vnitřní mobilita v sobě zahrnuje povýšení, převedení pracovníka na jinou pracovní pozici nebo přeřazení zaměstnance na nižší pozici. Pokud je zaměstnanec povýšen,

zpravidla je převeden na náročnější, odpovědnější a lépe finančně ohodnocenou pracovní pozici. Povýšení zvyšuje motivovanost zaměstnanců a dosahování lepších výsledků. Druhý způsob vnitřní mobility spočívá v převedení zaměstnance na jinou pracovní pozici, který má podobný obsah i povahu pracovních činností. Zaměstnanci na převedeném pracovním místě by mělo zůstat shodné postavení v rámci hierarchie funkcí v organizaci i ve výši odměny. Poslední forma je přeřazení pracovníka na nižší pozici, která bývá často spojena s nižším mzdovým ohodnocením a menšími pravomocemi.

Vnější mobilita zaměstnanců má aktivní a pasivní charakter. Aktivní zahrnuje proces získávání, výběru, přijímání a orientaci zaměstnanců. Pasivní mobilita je pak tvořena zejména propuštěním, penzionováním, rezignací a v krajním případě úmrtím. (Dvořáková, 2004)

Trendem v oblasti personálního marketingu v oblasti rozmisťování pracovníků je tzv. outplacement. Tento pojem představuje pomoc při nalezení nových pracovních míst pro nadbytečné zaměstnance. Napomáhá bezproblémovému průběhu propouštění zaměstnanců a pomáhá danému pracovníkovi se snáze vyrovnat s nově vzniklou situací. Někdy je součástí procesu konzultování změny kariéry a nových pracovních předsevzetí, včetně návodů k jejich naplnění. V případě masového propouštění mohou firmy vytvořit celou pracovní skupinu, jejíž náplní je nalezení vhodných pracovních míst pro propuštěné zaměstnance. Skupiny a konzultanti zabývající se outplacementem jsou zpravidla tvořeni pracovníky personálního útvaru nebo zaměstnanci externí společnosti poskytující tyto služby.

Správný konzultant by měl zvládnout propuštěného pracovníka povzbudit k hledání nové pracovní pozice, přesvědčit ho o jeho hodnotách a upozornit ho na jeho silné stránky. V České republice zatím není outplacement tolik využíván jako v zahraničí. Jedním z důvodů může být i vysoká nákladnost celého procesu. (Borovičková, 2016)

2.2.5 Vzdělávání zaměstnanců

Pracovníci v poslední době nechtějí setrvávat na stejném místě od absolutoria na škole až do odchodu do důchodu. Chtějí se dále vzdělávat a mít možnost být konkurenceschopní na trhu práce, i v případě, že chtějí zůstat dlouhodobě na dané pracovní pozici. Stejně tak má i většina společností zájem na tom, aby se její zaměstnanci dále rozvíjeli, byli schopni reagovat pružně na změny v požadavcích, které jsou na ně v souvislosti s optimalizací činností kladeny.

Profesor Koubek definuje vzdělávání pracovníků jako personální činnost zahrnující aktivity směřující k:

- přizpůsobení pracovních schopností zaměstnanců měnícím se požadavkům pracovního místa,
- zvýšení použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň částečně dokázali své znalosti a dovednosti využít k výkonu dalších pracovních požadavků,
- usnadnění rekvalifikačních procesů v organizaci (zaměstnanci, kteří mají povolání nepotřebné pro organizaci jsou přeškolení na požadované pracovní pozice),
- přizpůsobení pracovních schopností nových zaměstnanců specifickým požadavkům na danou pracovní pozici,
- formování pracovních schopností a osobnosti zaměstnance.

V rámci vzdělávání zaměstnanců nesmí organizace sledovat jen své potřeby a strategické cíle, ale musí zohlednit i specifické potřeby vzdělávání zaměstnanců. Vzdělávání zaměstnanců může probíhat ve 3 oblastech: všeobecného rozvoje, odborného vzdělávání a rozvoje. Všeobecný rozvoj je orientován ve většině případů na sociální rozvoj jedince, na jeho osobnost. Odborné vzdělávání tvoří proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí a dovedností, orientace, prohlubování kvalifikace, přeškolení a profesní rehabilitace. Poslední oblast tvoří oblast rozvoje. Vzdělávání v tomto směru provádí organizace dobrovolně, v rámci uspokojení požadavků zaměstnanců. Nově vzniklé znalosti nemusí výlučně sloužit k výkonu práce. (Koubek, 2015)

Proces vzdělávání zaměstnanců může být uskutečněn na pracovišti i mimo ně. Mezi metody vzdělávání na pracovišti („*on the job*“) patří: instruktáž, asistování, práce na projektu, pověření úkolem, rotace práce, coaching a jiné. Metody na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště („*on the job rim*“) jsou například pracovní porady, on – line školící programy, interní a externí konzultace, trainee programy. Metody, které probíhají mimo pracoviště („*off the job*“), jsou přednášky, semináře, demonstrování, workshopy, řešení případových studií, brainstorming, simulace, hraní rolí, assessment centra a další. (Dvořáková, 2015)

Trendem v oblasti vzdělávání zaměstnanců je vybudování podnikových sociálních sítí. Společnosti se snaží, aby mezi sebou zaměstnanci sdíleli znalosti a dovednosti a díky tomu mohli být výkonnější a efektivnější. V této problematice přišel s novým nápadem fenomén jménem Wikipedia. Po celém světě, včetně českých firem se tato znalostní báze adaptovala ve formě firemní „wiki“. Tato databáze pak v základu obsahuje popisy procesů, postupů, produktů atd. Často obsahuje i slovníky pojmů, manuály pro nově příchozí zaměstnance a další dokumenty. Dalším krokem je pak vybudování celopodnikových sociálních sítí. Zde se velmi přirozeně a za účasti každého z pracovníků mohou vybudovat znalostní báze na danou problematiku. Například když do společnosti nastoupí nový zaměstnanec, stačí ho odkázat na diskuzi právě pro tyto zaměstnance. Výhodou pak je, že každý pracovník sleduje pouze informace vztahující se k jeho pracovní pozici a není rozptylován neúčelnými informacemi. Podniková síť se stala ideálním komunikačním a vzdělávacím nástrojem pro velké organizace. (Panák, 2013)

2.2.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování v moderním pojetí řízení lidských zdrojů již není chápáno jen jako finanční kompenzace. Je vyjádřeno stanovením mzdy či platu za odvedený pracovní výkon, včetně poskytnutí zaměstnaneckých výhod, jako například povýšení, vzdělávání, formální uznání, kvalitní pracovní podmínky, ale i dobré přátelské vztahy. (Koubek, 2015, Dvořáková 2015). Celková suma odměny je pak tvořena hmotnou částí – finančními prostředky – a nehmotnou v podobě vzdělávání či pracovních zážitků.

Mzdová politika je plně v kompetenci dané společnosti. Zásady pro poskytování forem mezd mohou být zakotveny např. ve vnitřních předpisech nebo v kolektivní smlouvě. Obecně se formy mezd člení na základní a doplňkové. Mezi základní formu mzdy patří časová a úkolová mzda. Časový druh mzdy lze uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. Je stanoven hodinový mzdový tarif, který je následně násoben odpracovanou dobou v hodinách. Úkolová mzda se používá zejména při odměňování na výrobních pozicích. Mzda je závislá na množství odpracovaného výkonu. Doplňkové formy jsou tvořeny osobním ohodnocením, prémie, provizemi, bonusy, odměnami a podílem na hospodářských výsledcích. Osobní ohodnocení má za cíl motivovat daného pracovníka k lepšímu pracovnímu výkonu; prémie doplňují základní formu mzdy buď jednorázově, nebo pravidelně (pod tímto pojmem si lze představit např. věrnostní prémie za určitý

počet let v zaměstnání); provize představuje kvantifikovaný výsledek práce na procentu, např. z obrátu tržeb, zisku nebo pevnou částku za jednotku z prodeje; bonus je získán na základě dosažení specifických a mimořádných cílů dle požadovaných standardů. (Dvořáková, 2015)

Odměna by měla být spravedlivá a oprávněná. Nesmí odrážet vztahy mezi pracovníkem a jeho nadřízeným, tzn. měla by být stanovena objektivně. Součástí odměny jsou také zaměstnanecké výhody. Výhody mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Jedná se například o služební vůz, závodní stravování, dopravu do a ze zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, příspěvek na rekreaci, penzijní připojištění, příspěvek na sportovní aktivity a další. (Koubek, 2015, Dvořáková 2015)

Trendem v odměňování zaměstnanců je poskytování zaměstnaneckých benefitů. Ty jsou pak tvořeny širokou škálou služeb, požitků, sociálních služeb nebo zboží a jsou poskytovány zaměstnancům bez návaznosti na jejich pracovní výkon. Jsou poskytovány jako projev vděčnosti, že zaměstnanci zvolili danou společnost jako svého zaměstnavatele. Zaměstnanecké benefity jsou v evropských zemích členěny na výhody sociální povahy, kam patří například důchody poskytované organizací, výhodné půjčky, pojištění, zřízení mateřských školek; benefity vztahující se k práci např. stravování, vzdělávání, výhodnější nákup produktů a výhody vyplývající z postavení v organizaci, což obnáší například služební automobil, oděv, telefon nebo bezplatné bydlení. Je nutné si uvědomit, že benefity mají velký význam i při získávání nových zaměstnanců. (Koubek, 2015, Šikýř 2012)

2.2.7 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy mají v personálním odvětví obrovský význam. Jejich kvalita vytváří rámec dosažení cílů organizace i pracovních a osobních cílů jednotlivých zaměstnanců. Dobré vztahy vytvářejí produktivní prostředí, které má pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celooorganizační výkon. Jejich kladný vliv se odráží na spokojenosti pracovníků, a tím přispívají ke sladění individuálních zájmů s cíli společnosti. (Koubek, 2015)

V organizaci vzniká několik druhů různých vztahů. Tyto vztahy je možné členit na vztahy mezi pracovníkem a zaměstnavatelem (upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem či jiným dokumentem, na jehož

základě je činnost pracovníka vykonávána), vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením (zaměstnanecké odbory, komorami pracovníků, stavovské organizace), vztahy mezi odbory a zaměstnavatelem (upraveny celostátními zákonnými normami), tzv. kolektivní pracovní vztahy, vztahy mezi nadřízeným a podřízeným (upravované pracovní smlouvou, organizačním řádem, pracovním řádem...), vztahy k zákazníkům a veřejnosti (upravovány zvláštními a obecnými pravidly vydávanými danou organizací), vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci (fungující k vytvoření obecných mantinel nežádoucí soutěživosti a podpory soutěživosti žádoucí) a vztahy mezi spolupracovníky (obvykle neformální vztahy, jedná se o běžné mezilidské a sociální vztahy). (Koubek, 2015)

Kvalita pracovních vztahů značně ovlivňuje spokojenost daného zaměstnance a současně ovlivňuje jeho výkon a ochotu pro danou společnost pracovat. Organizace by měla provádět pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců právě v této oblasti. Za tímto účelem byl vytvořen průzkum interpersonálních vztahů na pracovišti. Průzkum poskytuje výsledky o vztazích a atmosféře na pracovišti, o spravedlivém jednání, důvěře mezi zaměstnanci a také například o snaze pomáhat navzájem svým spolupracovníkům a nadřízeným. Nedílnou součástí tohoto šetření je i analýza diskriminace na pracovišti. (praha.vupsv.cz, 2018)

2.2.8 Péče o zaměstnance

Pracovníci jsou pro firmu tím nejcennějším aktivem. Zaměstnavatelé jsou si stále více vědomi toho, že míra jejich úspěšnosti a konkurenceschopnosti je závislá právě na kvalifikované a schopné pracovní síle. Pracovní úspěchy se odvíjí samozřejmě od schopností daných pracovníků, ale i od jejich spokojenosti, vztahu k zaměstnavateli a pracovního prostředí. To by si měli zaměstnavatelé uvědomit a věnovat svým pracovníkům náležitou péči. Správně poskytnutá péče zaměstnancům je totiž prostředek pro upevnění vazeb mezi zaměstnavatelem a pracovníkem. Je to nástroj pro zvýšení spokojenosti, výkonu a také přispívá k oddanosti a loajalitě zaměstnanců. V neposlední řadě je to významný nástroj pro vytváření zaměstnavatelské pověsti – tedy podstatný nástroj personálního marketingu. (Koubek, 2015)

Profesor Koubek člení péči o pracovníky do tří skupin – na povinnou péči, která je dána legislativou a dalšími předpisy; smluvní péči danou kolektivní smlouvou pro danou

organizaci a dobrovolnou péči, která je odrazem personální politiky společnosti, konkrétně snahou o získání konkurenční výhody na trhu práce. (Koubek, 2015)

2.2.8.1 Péče o pracovníky ve vazbě na ostatní personální činnosti

Snahy spojené s péčí o zaměstnance jsou vyvíjeny již při vytváření nových pracovních míst, kdy musí být úkoly vytvářeny a zohledňovány v návaznosti na pracovní podmínky. Následně ve fázi získávání a výběru pracovníků napomáhá péče o zaměstnance efektivnosti těchto procesů. Pokud má zaměstnavatel díky péči o zaměstnance na trhu práce statut dobrého zaměstnavatele, je celý proces získávání a výběru značně zjednodušený. Péče o pracovníky ovlivňuje i hodnocení. Spokojený zaměstnanec podává lepší a kvalitnější pracovní výkon. Velmi významná je i vazba na odměňování, neboť se činnosti péče o zaměstnance a proces odměňování mohou vzájemně doplňovat, ale také do jisté míry i kompenzovat. Pokud zaměstnavatel nemůže z různých důvodů zvýšit odměny, snaží se alespoň zkvalitnit a zlepšit péči o pracovníky. Samozřejmostí je i odraz „opečovávaných“ zaměstnanců na kvalitě pracovních vztahů v organizaci. (Koubek, 2010)

Interní personální marketing uplatňovaný v poskytování péče zaměstnancům

Péče o zaměstnance zahrnuje činnosti v oblastech pracovní doby a pracovního režimu, pracovního prostředí, bezpečnosti práce a ochrany zdraví, rozvoje pracovníků, služeb poskytovaných zaměstnancům na pracovišti, ostatních služeb poskytovaných zaměstnancům a jejich rodinám a v poslední řadě péče o životní prostředí.

Důležitou oblastí, které by měla být věnována pozornost, je péče o sociálně hygienické podmínky práce. Jedná se o zajištění komfortního prostředí pracovníků, které spočívá například ve stravování, šatnách, toaletách, umývárkách, v zajištění čistého prostředí v organizaci nebo například v dostatku volných pracovních míst. Rozhodně by zaměstnavatelé neměli opomíjet ani sociální rozvoj pracovníků a starost o jejich životní podmínky. Do této oblasti spadá například bydlení, rekreace, péče o potomky, zprostředkování volnočasových aktivit nebo poskytnutí podnikové penze. (Koubek, 2015)

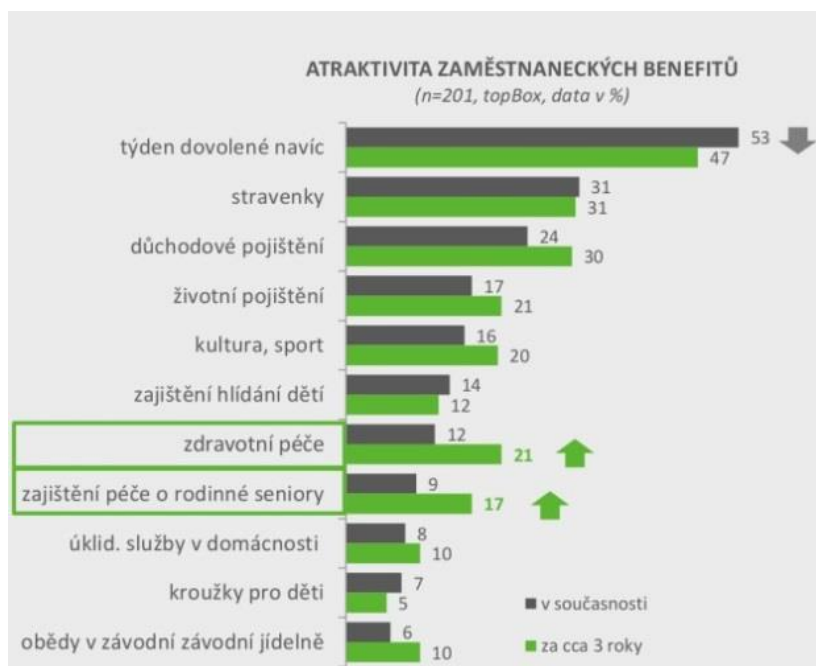
V současnosti je trend podpory pracovníků v pomoci nalezení rovnováhy mezi trávením volného času a času v práci. Jedná se o podporování pracovníků, aby svůj volný čas trávili s rodinou, přáteli, sportem či jinými aktivitami. Každý pracovník pracuje jinak, a tak si musí rozvrhnout časově práci a volný čas dle svých individuálních potřeb.

Významný je zde i zaměstnavatel, který by měl znát své pracovníky a vědět, jak tráví svůj volný čas. Takto informovaný zaměstnavatel pak může v návaznosti na rozvržení aktivit pracovníků navrhnout flexibilní rozložení pracovní doby, pořádat rodinné dny, dopřávat pracovníkům dostatek dovolené a osobního volna a zároveň by pro ně on sám měl být vzorem při sladění osobního a pracovního života. (Borovičková, 2016)

Dalším trendem je věnování pozornosti pracovníkům, kteří pečují o přestárlé členy rodiny. Pracovní síla stárne, a tak dochází k tomu, že stále více pracovníků se musí starat o členy své rodiny a další příbuzné. Dochází tak ke zvýšení nákladů zaměstnavatele. Tyto náklady jsou spojené hlavně s výší absence a fluktuací pracovníků. Pokud chtějí organizace tyto ztráty minimalizovat, musí vytvořit programy na podporu péče o přestárlé a nemocné. Odborníci doporučují uplatnit pro ohrožené pracovníky pružnou pracovní dobu, domácí práci, sdílené pracovní místo, dostatek dnů dovolené, práci na částečný úvazek, poradenské služby a poskytování informací spojených s problematikou pečování o přestárlé osoby. Benefity pak mohou být různé, například spojení zaměstnance s místní pečovatelskou službou nebo uzavření smlouvy se specializovanou firmou, případně osobní návštěvy odborného poradce a jiné. (Shea, 2005)

Níže uvedený obrázek č. 3 jen dokládá fakt, že je viditelný růst požadavků zaměstnanců na péči v oblasti zdraví, o seniory a také poskytování domácích služeb. Ve volnočasových benefitech poskytovaných zaměstnavatelem stále dominuje dodatková dovolená a stravenky. Nejvíce atraktivní bude do budoucna příspěvek na péči o zdraví a životní či penzijní připojištění. Nemůžeme opomíjet ani benefit v podobě volnočasové aktivity zaměstnanců, který bude do budoucna také velmi perspektivní.

Obrázek 3: Atraktivita zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Selflerning.cz, 2015

3 Trendy v personálním marketingu

Jak již autorka několikrát uvedla, personální marketing ovlivňuje do většiny personálních činností. Nejvíce je obsažen v náborovém procesu, který je jedním z hlavních úkolů marketingu lidských zdrojů. Proces nabírání nových zaměstnanců se neustále vyvíjí a zdokonaluje. Vývoj vpřed podněcují zejména nové technologie a vysoký tlak na konkurenceschopnost podniků, které chtějí zaměstnávat jen ty nejlepší.

I přes velký rozmach personálního marketingu a v současnosti velmi aktuální téma, neexistuje v České republice téměř žádná odborná literatura zabývající se tímto pojmem. Personalisté a firmy čerpají informace ze zahraničních zdrojů, ať už se jedná o odbornou literaturu, články, studie, portály či dané společnosti. V posledních letech ovšem existuje i u nás na trhu několik společností, které se zabývají oblastí HR marketingu a Employer branding (značkou zaměstnavatele).

Na zaměstnance personálních útvarů je kladen stále větší tlak a neustále musí reagovat na nové podněty, protože situace na trhu práce se neustále mění. Přestože je na trhu práce dostatek uchazečů, těch kvalitních je tam stále nedostatek, a tak vzniká konkurenční boj mezi zaměstnavateli. Společnosti si mezi sebou přetahují talentované zaměstnance, vzrůstá fluktuace a personalisté musí neustále nabírat nové pracovníky,

aby zaplnili volná místa. V souvislosti se získáním požadovaného kandidáta vzrůstá potřeba vytvářet atraktivní zaměstnavatelskou značku a kvalitně fungující systém náboru. (Sullivan, 2014)

Oblasti zavedení nejnovějších trendů

Jak autorka uvedla výše, nejvíce se personální marketing podílí v oblasti náboru zaměstnanců. Nábor se stále více opírá o nejmodernější technologie. Couch (2015) píše o zavedení těchto technologií do každodenní práce personálních útvarů. Specifikoval dále 5 oblastí, kde je nutno zavést nejnovější trendy:

Obsah a komunita – již dávno nestačí pouze kariérní stránky, na kterých je uvedena pouze sekce s informacemi o společnosti a nabídka volných pracovních míst. Couch tvrdí, že je nutné již na těchto stránkách vytvořit vztah s potenciálními uchazeči, tzn. vzbudit u nich zájem o práci pro danou společnost, a to bez ohledu na to, zda jsou či nejsou ve firmě volná pracovní místa. Dle výše uvedeného autora je primární vzbudit zájem uchazeče o celou společnost, nejen o volné pracovní místo. K zajištění úspěchu pak slouží strategie obsahu a komunity stránek společnosti.

Mobilní zařízení – je nutné také optimalizovat kariérní stránky pro mobilní zařízení (chytré telefony, tablety, čtečky, notebooky atd.). Dnes si lidé mohou díky internetu hledat nového zaměstnavatele prakticky kdekoli. Mnohé společnosti mají v současné době vytvořeny i vlastní aplikace, které jsou uchazečům k dispozici a na kterých je možné získat novinky, informace a aktuální volné pozice ve společnosti.

Sociální sítě – Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter a další zažívají v současnosti největší boom. Dnes jsou tyto sítě klíčové pro svět lidských zdrojů. Jejich prostřednictvím společnosti komunikují s veřejností, působí na potenciální uchazeče a propagují svou atraktivitu. Aplikace LinkedIn pak slouží i personalistům společnosti, díky přímému oslovení požadovaných kandidátů, které hledají.

Kadlec (213, s. 34) považuje síť LinkedIn za velmi důležitou a klade na ni velký důraz právě při provádění přímého oslovení zvolených kandidátů. Autor uvádí, že tato síť je jedním z klíčových nástrojů pro vyhledávání kandidátů, ale pouze pokud ji umí personalisté správně ovládat. V jeho knize jsou dále uvedeny důležité informace, které potvrzují výše zmíněný autorův názor – LinkedIn má přes 175 miliónů uživatelů, každou sekundu se připojí v průměru dva noví uživatelé, její působnost přesahuje dvě

stě zemí světa a v neposlední řadě patří mezi jedny z nejnavštěvovanějších stránek světa.

Nicméně je nutné si uvědomit, že tyto sítě neslouží pouze k nabídce volných pracovních míst a vyhledávání potenciálních uchazečů, nýbrž jejich hlavní využití spočívá v každodenním kontaktu s potenciální pracovní silou. Společnosti na těchto stránkách mohou posílat zajímavé příspěvky o životě firmy, vytvářet debaty s cílem zajistit co největší povědomí o firmě jako o zaměstnavateli. Couch (2015) tvrdí, že je nutné působit na uchazeče dávno před tím, než sami budou hledat práci. V této souvislosti se začal používat výraz „pasivní kandidáti“ (tj. lidé, kteří práci nehledají, ale je možné, že v budoucnu budou – v tomto případě je pak mezi prvními napadne zaměstnavatel, kterého znají).

Data a kontext – trendem současného personálního marketingu jsou tzv. Big Data (velká data). V České republice zatím tento trend není na vzestupu. Couch (2015) se domnívá, že zaměstnavatelé mají prostřednictvím výše zmíněných sociálních sítí, komunit, blogů, videí apod. přístup k velkému množství dat o potenciálních uchazečích, jako například preference pracovníků, jejich zájmy aj., bohužel s nimi zatím neumí dostatečně pracovat.

Provázanost náboru a dalších funkcí – stejný autor vyzdvihuje také význam napojení náboru na další personální činnosti, tj. měření výkonnosti, talent management, nástupnictví apod., přičemž je k tomu potřeba disponovat s požadovanou technickou vyspělostí a mít k dispozici správné technologické nástroje.

V České republice proběhl v roce 2016 již třetí ročník analýzy používaných nástrojů HR marketingu, který organizovala společnost Brand Bakers. Tato společnost se dlouhodobě zabývá oblastí personálního marketingu a Employer Brandingu.

Z analýzy trendů vyplynulo, že nejrozšířenějšími nástroji HR marketingu jsou:

- zlepšování zážitku kandidátů z náborového procesu,
- zajímavě zpracovaný náborový balíček pro nově příchozí zaměstnance,
- promyšlený a vyladěný on-boarding proces (pozn.: on-boarding v překladu proces nástupu a adaptace nových zaměstnanců),
- samostatná sekce kariéry na webových stránkách společnosti,

- kariérní profily na sociálních sítích (Facebook, LinkedIn, YouTube, aj.),
- cílené náborové kampaně,
- odlišné náborové inzeráty,
- nábor na univerzitách (campus management). (Brand Bakers, 2016)

Dále bylo analýzou zjištěno, že v budoucnu plánuje většina společností začít využívat:

- strategie pro budování značky zaměstnavatele,
- video představení firemní kultury a zaměstnanců,
- definování ideálu zaměstnanecké značky,
- unikátní obsah náborové komunikace vycházející ze značkové strategie,
- plán pro budování firemní kultury. (Brand Bakers, 2016)

Dle stejného výzkumu bylo zjištěno, že společnosti zatím nevyužívají:

- začlenění herních prvků (gamifikace) do náborového procesu a komunikace,
- samostatné kariérní www stránky,
- práce s Big Data,
- optimalizace kariérních stránek pro zobrazení na mobilních zařízeních,
- a další. (Brand Bakers, 2016)

Kreativní personální kampaně

Jedním z hojně využívaných prostředků náboru nových zaměstnanců je vytvoření kreativní personální kampaně. Každoročně jsou vyhlašovány ty nejlepší z personálních kampaní. V posledních letech si prvenství získávají především kreativní kampaně umístěné volně na internetu. Zde se šíří kampaň samovolně – lidé si přeposílají odkazy, videa, obrázky, dokumenty atd., a tak dochází k oslovení široké veřejnosti.

Výhodou těchto kampaní je velký dosah a získání většího povědomí o dané společnosti. Nevýhodou je pak do jisté míry neřiditelnost a nemožnost přesného zacílení. Typické pro tyto kampaně je originalita, vtip, využití nových technologií. Ukázka konkrétní personální kampaně je obsažena v příloze A.

Virtuální videovizitky

Poměrně novou formou HR marketingu je možnost prezentovat se prostřednictvím tzv. videovizitek. Personální portál www.dzob.cz jako první v ČR začal nabízet uchazečům o práci možnost představit se potenciálním zaměstnavatelům nejen prostřednictvím strukturovaného životopisu (dále jen „CV“), ale i pomocí videovizitek. Jedná se o zcela nový druh spojení mezi společnostmi hledající zaměstnance a zájemci o zaměstnání, díky kterému obě strany ušetří finanční i časové náklady.

Personalisté mají možnost poznání uchazeče ve videovizitce, tím pádem odpadá nutnost pořádání prvního kola výběrového řízení. Po registrování společnosti na internetových stránkách www.dzob.cz je zcela bezplatně k nahlédnutí u každého uchazeče dosažené vzdělání, poslední dvě zaměstnání, jazykové znalosti a certifikace, jeho zájem o daný region či pracovní pozici. Z těchto údajů provede zaměstnavatel předvýběr zaměstnanců a po zaplacení poplatku je mu umožněno získání přístupu k podrobnějším informacím o vybraných kandidátech – včetně životopisů, videovizitky, kontaktů a dalšího.

Na základě tohoto „virtuálního poznání“ kandidáta je možné vyčlenit jen ty, kteří nejlépe vyhovují požadavkům dané společnosti. Kromě toho na výše zmíněných stránkách mohou firmy samy inzerovat volná místa. Portál obsahuje širokou škálu oborů a dostatek informací o uchazečích. (Moderní řízení, 3/2010)

4 Charakteristika trhu práce v České republice se zaměřením na Karlovarský kraj

Před začátkem praktické části bude obecně charakterizován trh práce v Karlovarském kraji, kde se zkoumaná společnost Synthomer nachází. Charakteristiky budou srovnávány s průměry za dané období pro celou Českou republiku.

4.1 Specifika trhu práce v Karlovarském regionu

Karlovarský region patří opakovaně ke krajům s vyšší mírou nezaměstnanosti oproti celkovému průměru v České republice. Důvodem je nízká míra hospodářského růstu a trvalé zaostávání za ostatními regiony. Vše je způsobeno ekonomickou situací kraje, která se z většiny zabývá tradičním odvětvím s nízkou produktivitou práce a omezenou poptávkou (například: sklářská, porcelánová výroba a těžební průmysl). Karlovarský kraj se řadí mezi regiony s nejméně rozvinutým inovačním prostředím. Velmi pomalu zde vznikají nové obory, které nahrazují postupně ty tradiční. Postupně se zde začínají rozrůstat průmyslové zóny, které by mohly do regionu přilákat investory a zajistit zvýšenou nabídku volných pracovních míst. Charakter Karlovarského regionu je převážně lázeňský a turistický, takže zde vznikají spíše sezónní pracovní místa. Důsledkem této ekonomické situace je nedostatek volných pracovních míst, vyšší nezaměstnanost, nízká úroveň mezd. Kraj se také dlouhodobě potýká s dlouhodobými úbytky obyvatelstva, které jsou způsobeny migrací. Z regionu kvůli nedostatku pracovních příležitostí a nízkému mzdovému ohodnocení odchází vzdělaná a kvalitní pracovní síla.

Obrázek 4: Zaměstnanost ve vybraných odvětvích podle CZ-NACE v KK v % v porovnání s ČR

Odvětví	Karlovarský kraj			ČR		
	Celkem	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy
Zemědělství, lesnictví a rybnářství (A)	1,6	2,4	.	2,7	3,6	1,6
Těžba a dobývání (B)	3,2	4,9	1,1	0,7	1,2	0,1
Zpracovatelský průmysl (C)	26,0	28,6	22,6	26,7	31,1	21,0
Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla (D)	0,9	1,3	.	1,1	1,6	0,5
Zásob. vodou; činnosti souvis. s odpady (E)	1,6	2,4	.	1,1	1,5	0,6
Stavebnictví (F)	8,2	13,6	1,0	8,3	13,7	1,4
Průmysl (vč. stavebnictví) (B až F)	39,9	50,8	25,6	38,0	49,1	23,6
Velkoobchod a maloobchod; oprávenství motorových vozidel (G)	11,9	11,0	13,2	11,9	9,7	14,8
Doprava a skladování (H)	5,7	7,2	3,6	5,9	7,6	3,8
Ubytování, stravování a pohostinství (I)	7,3	6,1	8,9	3,9	2,9	5,3
Informační a komunikační činnosti (J)	0,5	0,7	.	3,0	4,0	1,7
Peněžnictví a pojišťovnictví (K)	1,2	0,7	1,7	2,4	1,9	3,1
Činnosti v oblasti nemovitostí (L)	0,6	.	.	0,9	0,9	1,0
Profesní, vědecké a technické činnosti (M)	3,5	3,2	3,8	4,5	4,2	4,9
Administrativní a podpůrné činnosti (N)	2,1	2,4	1,6	2,6	2,4	2,9
Veřejná správa a obrana; pov. soc. zabezp. (O)	6,8	6,2	7,6	6,4	5,9	7,1
Vzdělávání (P)	5,1	2,7	8,3	6,6	2,7	11,6
Zdravotní a sociální péče (Q)	9,5	3,2	17,9	7,1	2,6	13,0
Kulturní, zábavní a rekreační činnosti (R)	1,5	1,6	1,3	1,6	1,4	1,9
Ostatní činnosti (S)	1,8	0,9	3,0	1,8	1,1	2,7
Služby (G až U)	58,4	46,7	73,8	59,2	47,3	74,8

Zdroj: analýza potřeb území Karlovarského kraje, 2016

Obrázek č. 4 pouze dokládá fakt, že v Karlovarském kraji jasně dominuje nabídka pracovních pozic v průmyslové oblasti, zejména v oblasti těžby a dobývání; ubytování, stravování a pohostinství; zdravotní a sociální péče. Zde zaměstnanost převyšuje i průměrné hodnoty pro ČR jako celek. V ostatních oblastech je zaměstnanost pod celorepublikovým průměrem.

4.1.1 Trh práce a zaměstnanost v Karlovarském kraji

V Karlovarském kraji bylo k 1.1.2017 dle Českého statistického úřadu (dále jen „ČSÚ“) evidováno celkem 296 749 obyvatel. Z toho bylo ekonomicky aktivních (dle současné ekonomické teorie je považován za ekonomicky aktivní věk 15-64 let) 194 781 obyvatel. Průměrný věk obyvatelstva kraje je 42,4 let.

Karlovarský kraj se skládá ze tří okresů: Karlovy Vary, Sokolov a okres Cheb. Nejrozsáhlejší z okresů je karlovarský (46 % rozlohy kraje) s největším počtem obcí (54) a největším podílem žijícího obyvatelstva v kraji (39,1 %). Okresy Sokolov a Cheb jsou počtem obcí i rozlohou srovnatelné. (údaje k 31.12.2017, ČSÚ)

Trh práce v uvedeném kraji je ovlivněn těmito faktory, které negativně ovlivňují jeho míru zaměstnanosti:

- špatná dopravní obslužnost kraje (neochota nebo nemožnost nezaměstnaných dojíždět do zaměstnání),
- nedostatečná finanční motivace uchazečů o práci na rutinní dělnické profese (odliv zkušených pracovníků do jiné části republiky, nebo do SRN za lepším mzdovým ohodnocením),
- odchod vysokoškolsky vzdělaných obyvatel (kraj nedisponuje vlastní veřejnou vysokou školou),
- zaměření firem na výrobu s nízkou přidanou hodnotou (především na výrobu dílčích jednoduchých komponent a dílů s malou technologickou náročností), která neumožňuje investice do vědy a výzkumu a tím pádem je nemožnost vytvoření pracovních míst pro osoby s vysokoškolským vzděláním,
- nedostatečná nabídka zaměstnání pro uchazeče se základním vzděláním a bez vzdělání, pro osoby se zdravotním postižením,
- nesoulad mezi nabídkou a poptávkou volných pracovních míst (zejména profesní),
- nízká míra vzdělání u uchazečů o zaměstnání,
- vyšší podíl společensky nepřizpůsobivých skupin obyvatelstva,
- nižší mzdy v porovnání s ostatními regiony v ČR,
- migrace zkušených pracovníků a mladé generace do jiných částí ČR kvůli lepšímu mzdovému ohodnocení a uplatnění. (MŠMT, 2016)

Specifický problém Karlovarského kraje je odchod zkušených pracovníků a absolventů do Spolkové republiky Německo. Nejčastěji odchází na pozice v technických profesích (zámečníci, obráběči kovů, obsluha CNS strojů atd.). Handicapem těchto občanů je ale nedostatečná znalost německého jazyka.

Níže budou uvedeny faktory, které naopak pozitivně působí na zaměstnanost v Karlovarském kraji:

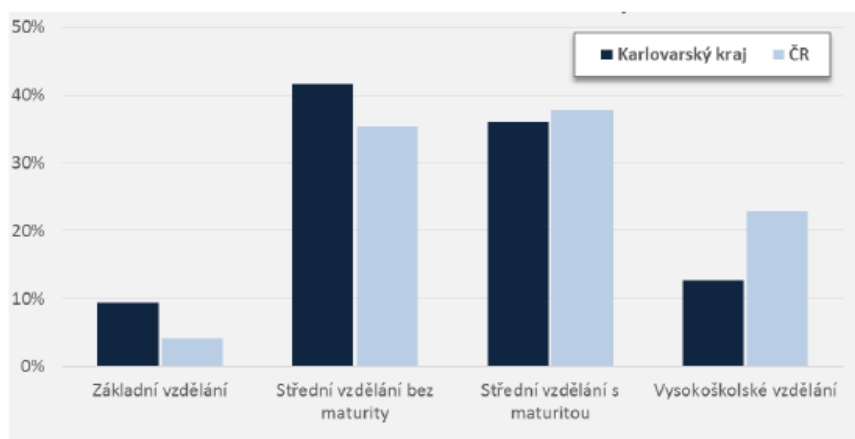
- rozmanitá struktura odvětví s dlouholetou tradicí (hotelnictví a turismus, výroba skel a porcelánu, lesnictví a zemědělství, těžba nerostných surovin, chemický a strojírenský průmysl),
- dobrá spolupráce perspektivních zaměstnavatelů se středními školami (příslib budoucího zaměstnání, stipendijní programy atd.),
- výhodná poloha kraje (blízkost hranic se SRN), levnější pracovní síla pro německé investory,
- pracovní možnosti v nedaleké Spolkové republice Německo. (MŠMT, 2016)

Pro lepší zobrazení specifik trhu práce v Karlovarském kraji v porovnání s Českou republikou budou níže demonstrovány grafy vzdělanostní struktury obyvatel, zastoupení profesí a průměrné mzdy. Grafy budou vždy zobrazovat hodnoty pro kraj a celkové hodnoty pro Českou republiku.

Vzdělanostní struktura obyvatel v Karlovarském kraji

Obrázek č. 5 porovnává vzdělanostní strukturu v Karlovarském kraji s hodnotami pro celou ČR. Je zřejmé, že počet obyvatel se základním a středním vzděláním bez maturity je v kraji vyšší než celorepublikový průměrný počet těchto osob. Z obrázku je patrný i jasný nedostatek vysokoškolsky vzdělaných obyvatel.

Obrázek 5: Vzdělanostní struktura zaměstnaných v Karlovarském kraji v porovnání s ČR v %

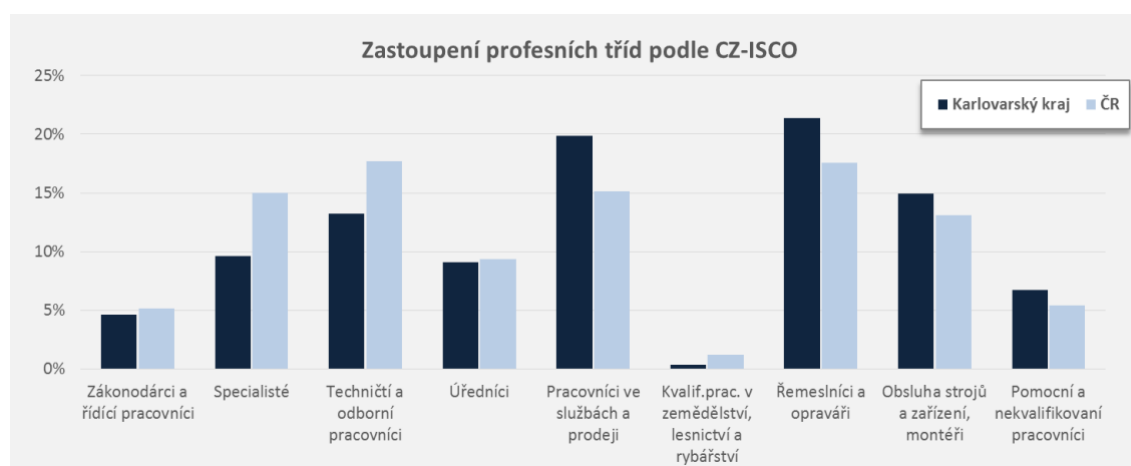


Zdroj: MŠMT, 2016

Zastoupení profesí v Karlovarském kraji

Další obrázek č. 6 znázorňuje zastoupení profesí v Karlovarském kraji opět v porovnání s průměry České republiky. Jak lze vidět, kraj se potýká s nedostatkem specialistů, techniků a odborníků. Nižší počty zaměstnaných jsou patrné i v oblasti zákonodárných a vedoucích pracovníků a zaměstnanců v oblasti zemědělství, lesnictví a rybářství. Naopak pracovníků ve službách a prodeji, řemeslníků a opravářů, montérů, obsluhou strojů a zařízení je v regionu dostatek.

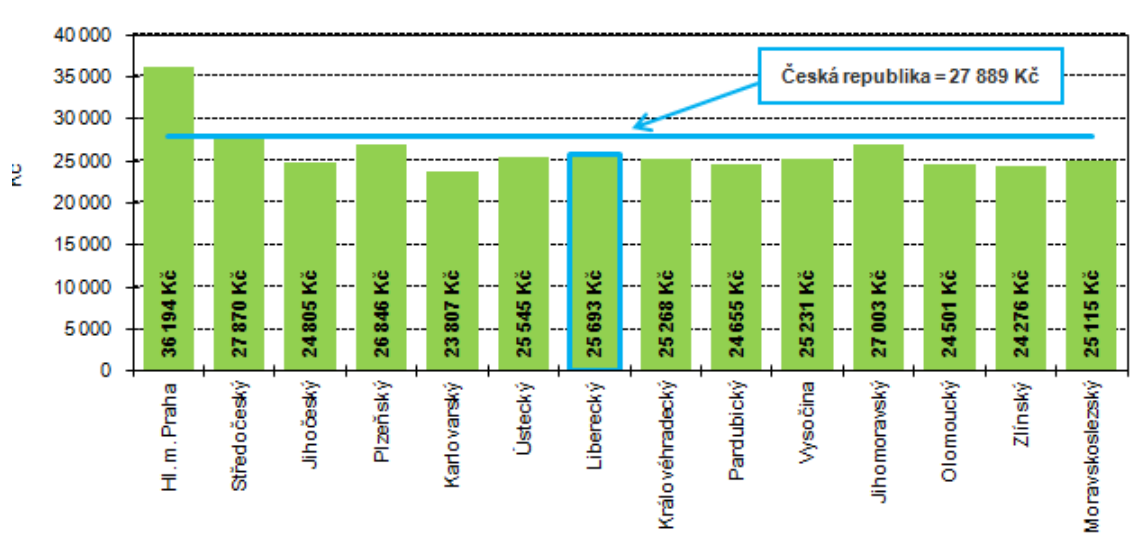
Obrázek 6: Zastoupení profesních tříd podle CZ-ISCO, porovnání KK a ČR



Zdroj: MŠMT, 2016

Průměrná hrubá měsíční mzda dle jednotlivých krajů ČR

Obrázek 7: Průměrná hrubá měsíční mzda podle krajů v 1. čtvrtletí 2017



Zdroj: ČSÚ, 2018

Z výše uvedeného obrázku č. 7 je zřejmé, že průměrná hrubá měsíční mzda v Karlovarském kraji je o několik tisíc nižší než průměrné hodnoty pro Českou republiku. Ve srovnání s ostatními kraji v ČR dosahuje průměrná hrubá měsíční mzda v Karlovarském regionu nejnižší hodnoty.

4.1.1.1 Nezaměstnanost v Karlovarském kraji

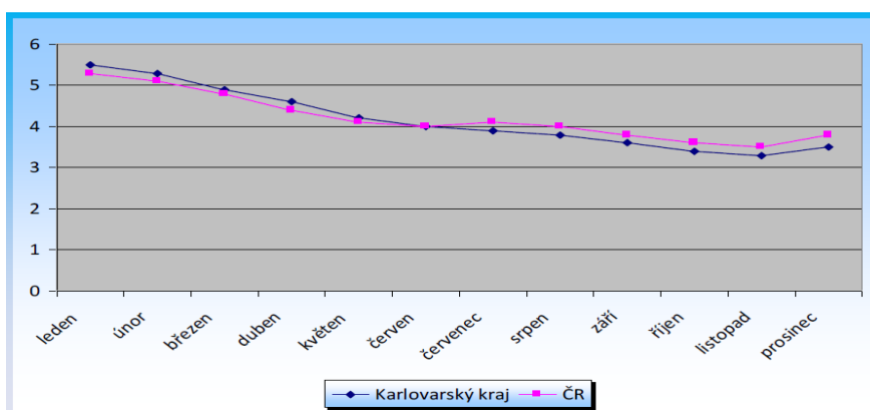
Po celý rok 2017 byl zaznamenán pokles počtu nezaměstnaných oproti hodnotám z roku 2016. Od lednového nejvyššího podílu nezaměstnaných (5,5 %) docházelo postupně ke snižování až do měsíce listopadu. V prosinci došlo k mírnému zvýšení počtu uchazečů o zaměstnání (z 3,3 % na 3,5 %). Tento vývoj má za následek ukončování sezónních prací (ovlivněných počasím) a ukončováním pracovních poměrů na dobu určitou. Vývoj nezaměstnanosti v kraji kopíroval celoroční trend celé ČR. Tyto rekordní hodnoty měly za následek vysoký počet volných míst na trhu práce a nižší počet uchazečů o zaměstnání.

Tabulka 2: stav a vývoj podílu nezaměstnaných osob v Karlovarském kraji a v ČR v roce 2017 (v %)

Stav ke konci sledovaného období	Karlovarský kraj v %	ČR v %
Leden	5,5	5,3
Únor	5,3	5,1
Březen	4,9	4,8
Duben	4,6	4,4
Květen	4,2	4,1
Červen	4,0	4,0
Červenec	3,9	4,1
Srpen	3,8	4,0
Září	3,6	3,8
Říjen	3,4	3,6
Listopad	3,3	3,5
Prosinec	3,5	3,8

Zdroj: ÚP ČR, 2017

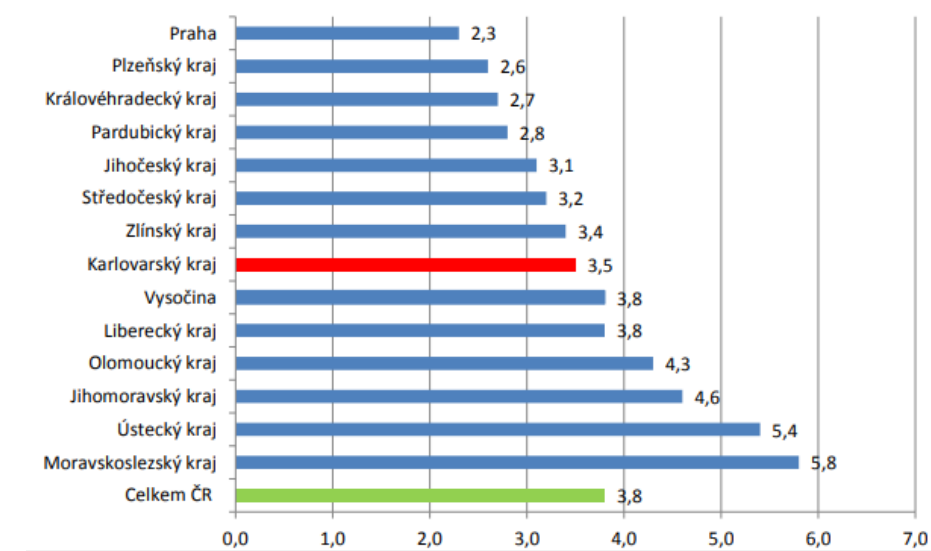
Obrázek 8: Vývoj podílu nezaměstnaných osob v Karlovarském kraji v roce 2017 (v %)



Zdroj: ÚP ČR, 2017

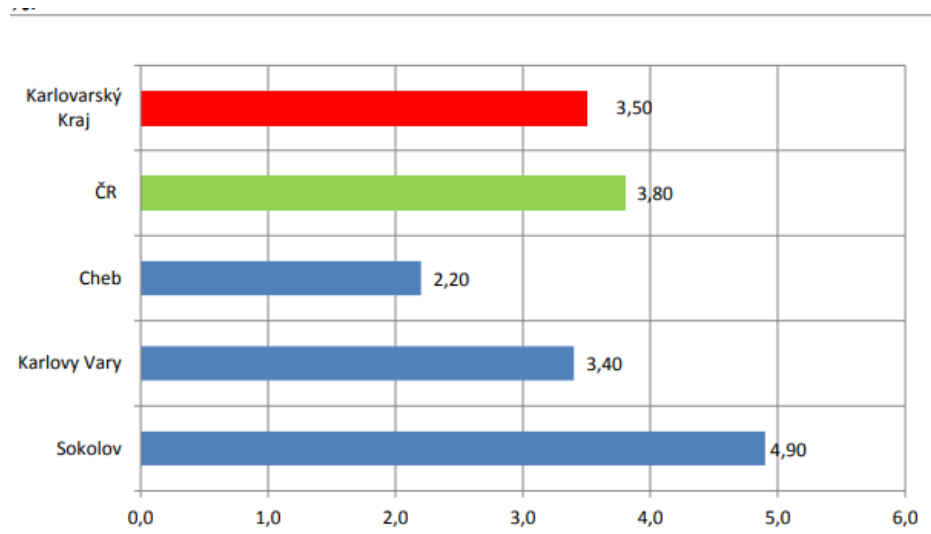
K 31.12.2017 dosáhl Karlovarský kraj sedmého nejvyššího podílu nezaměstnaných v České republice (3,47 %), oproti podílu ČR byl o 0,30 % nižší. Nejvyšší podíl nezaměstnaných byl v okrese Sokolov (7,43 %), následně v okrese Karlovy Vary (5,46 %) a v okrese Cheb (3,50 %). Pro přehlednost jsou všechny tyto údaje zpracovány do grafické podoby v obrázku č. 9 a č. 10., které jsou uvedeny níže.

Obrázek 9: Podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích ČR k 31. 12. 2017 (v %)



Zdroj: ÚP ČR, 2017

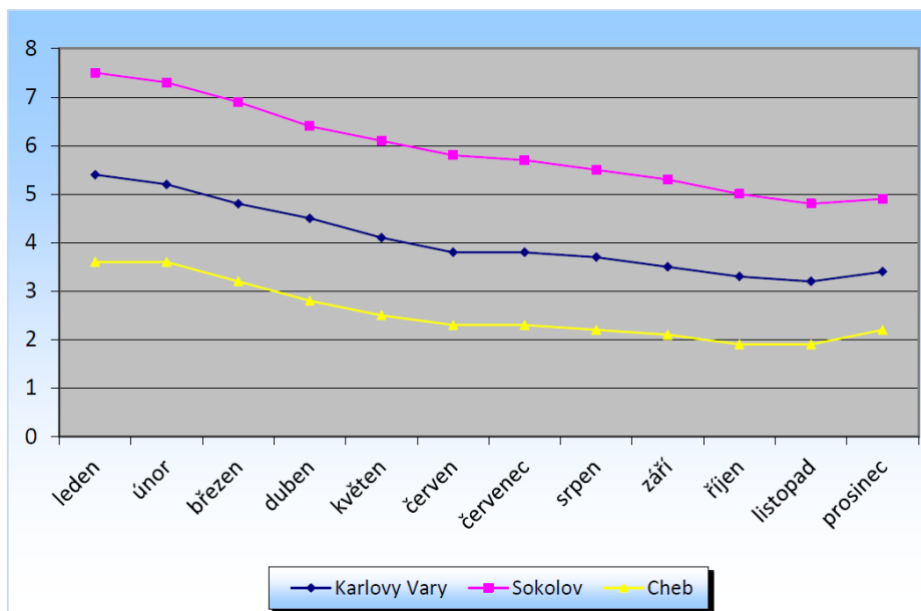
Obrázek 10: Podíl nezaměstnaných osob v okresech Karlovarského kraje a v ČR k 31. 12. 2017 (v %)



Zdroj: ÚP ČR, 2017

Vývoj nezaměstnanosti v jednotlivých okresech kopíroval celoroční trend hodnot za celé území kraje.

Obrázek 11: Vývoj podílu nezaměstnaných osob v Karlovarském kraji dle okresů pro rok 2017



Zdroj: zpráva o situaci na krajském trhu práce, o realizaci APZ v roce 2017 a strategie APZ pro rok 2018, 2017

4.1.1.2 Prognóza vývoje trhu práce v letech 2018-2019

Dle Úřadu práce České republiky, Krajské pobočky v Karlových Varech bude během těchto let docházet k vývoji podílu nezaměstnaných osob podle celoročního trendu České republiky. Počátkem roku vždy dojde k nárůstu počtu uchazečů o zaměstnání. Jedná se o pravidelný každoroční jev, který nastane díky ukončení termínovaných pracovních poměrů, skončení sezónních prací a přerušení podnikatelských činností. V jarních měsících začnou klesat počty uchazečů o zaměstnání, kteří jsou evidováni na Úřadu práce ČR, a tím dojde k snížení ukazatele podílu nezaměstnaných osob. K tomuto vývoji přispívá dostatečné množství volných pracovních míst na trhu práce a zahájení sezónních prací. Tyto práce zahrnují především stavební a zemědělské práce či profese, které jsou v zimním období v útlumu. Dále je tento jev ovlivněn veřejně prospěšnými pracemi, kterých využívají obce a jiné instituce. Během září dojde k nepatrnému zvýšení počtu uchazečů o zaměstnání v důsledku přílivu absolventů škol v regionu, kterým se nepodařilo v období letních prázdnin najít odpovídající zaměstnání. Vzhledem k výraznému nárůstu volných pracovních míst v předchozím roce, můžeme i

nadále očekávat podobný trend i v roce 2019. Dojde k nesouladu nabídky s poptávkou na trhu práce, který vznikl v souvislosti s nárůstem volných pracovních míst a úbytkem uchazečů o zaměstnání. Dalším nedostatkem na trhu práce v Karlovarském kraji bude profesní handicap uchazečů o zaměstnání. Lze očekávat i v budoucnu, že v tomto regionu dojde většímu podílu nezaměstnaných díky tomu, že nesplňují profesní požadavky zaměstnavatelů. (ÚP ČR, 2017)

5 Metodika práce

Praktická část této práce se týká analýzy personálního marketingu ve společnosti Synthomer, a.s. se sídlem v Sokolově. Tuto problematiku autorka zvolila díky zájmu o to, jak je personální marketing v této mezinárodní společnosti implementován, a ke zjištění, kde má společnost v této implementaci nedostatky. Nejprve autorka uvede základní údaje o organizaci, personálním odboru a personální strategii. Následně budou popsány jednotlivé činnosti externího a interního personálního marketingu realizovaného společností.

Stěžejním cílem této diplomové práce je analyzovat fungování personálního marketingu ve vybrané společnosti a dále provést analýzu spokojenosti zaměstnanců s používanými prvky interního personálního marketingu. Průzkum bude realizován pomocí volného rozhovoru s vedoucím personálního odboru, HR zastupitelkou a dotazníkového šetření ve společnosti. Autorka zvolila šetření na stávajících zaměstnancích, protože právě ti jsou primární cílovou skupinou personálního marketingu společnosti. Na základě zjištěných odpovědí a rozhovoru bude možné zhodnotit současný stav a navrhnout případná zlepšení jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů ve vztahu k HR marketingu. Zhodnocení a navržená opatření představují hlavní přínos této práce.

Jak již autorka uvedla výše, k provedení analýzy bude zvolen volný rozhovor a dotazníkové šetření.

Volný rozhovor

Volný rozhovor je nestandardizovaný, neformální, vysoká volnost při pokládání otázek a blíží se běžné komunikaci. Otázky nejsou předem dány a vznikají ad hoc, je známo pouze základní téma rozhovoru. Hlubkové rozhovory přinášejí objemné množství dat, při jejich analýze může tazatel zjistit, že mu určité údaje chybí, že zcela nerozumí určité problematice. V tomto případě je vhodné dotazovaného požádat o doplnění či objasnění informací, případně ho vyzvat k dalšímu rozhovoru. Výhodou volného rozhovoru je získání zcela spontánních odpovědí, bez možnosti předem se připravit na danou otázku. Největším nedostatkem je velký objem získaných dat, která jsou obtížně zpracovatelná. (Sedláková, 2014)

Volný rozhovor byl proveden s manažerem lidských zdrojů a HR specialístkou ve společnosti. Cílem tohoto rozhovoru bylo popsání personálních procesů ve společnosti.

Tento rozhovor se uskutečnil dvakrát a trval pokaždé přibližně dvě hodiny. Dále byl proveden rozhovor s HR zastupitelkou, která realizuje externí personální marketing ve společnosti. Cílem tohoto rozhovoru bylo popsání veškerých aktivit, které společnost dělá, v této oblasti. Rozhovor byl proveden jednou a trval přibližně hodinu a půl.

Dotazníkový průzkum

Díky písemnému způsobu dotazování lze od respondentů získat velké množství požadovaných informací. Dotazník umožňuje nahlédnout do mysli dotazovaného, umožňuje získat informace o jeho názorech, postojích nebo přáních. Tazatel pomocí dotazníku zjišťuje respondentovo subjektivní vnímání. (Bernová, 2012)

Dotazník je standardizovaný formulář v tištěném, či elektronickém provedení. Je to soubor otázek s možnými odpověďmi, případně nechává prostor pro volnou odpověď. Jeho výhodou je získání potřebných dat, anonymita, menší náročnost na organizaci a průzkum na rozsáhlém vzorku respondentů během relativně krátké doby. (Malý, 2008)

Otázky používané v dotazníku mohou být trojího typu: uzavřené, otevřené nebo škálové. Jednodušší vyhodnocení a větší přehlednost nabízejí uzavřené otázky. Nevýhodou u těchto otázek je fakt, že dotazovaní nemohou díky nadefinovaným odpovědím vyjádřit svůj názor. Otázky je nutné volit vždy v návaznosti na požadovaný cíl získaných dat. Jelikož cílem autorky bylo zjištění míry spokojenosti zaměstnanců ve společnosti, bylo vhodné vytvořit dotazník z uzavřených otázek, ve kterých se zaměstnanci vyjadřovali pomocí škál k dané problematice a několika otevřených.

Autorka před vytvořením finální verze dotazníku konzultovala veškeré otázky v něm obsažené s vedoucím personálního odboru. Po zhotovení a schválení dotazníku personálním odborem byla provedena pilotáž. Pilotáž byla realizována dne 16.03.2018 a zúčastnilo se jí 5 osob.

Výsledný dotazník je tvořen úvodní částí, ve které jsou uvedeny základní informace, hlavní částí a závěrečnou částí, kde mají respondenti možnost vyjádřit dodatečné názory, nápady a připomínky. Je tvořen z celkem 15 otázek, z toho 12 uzavřených a 3 otevřených. U uzavřených otázek měli zaměstnanci možnost si vybrat z následující škály:

1 - velmi spokojen/a

2 - spíše spokojen/a

3 - ani spokojen/a ani nespokojen/a

4 - spíše nespokojen/a

5 - velmi nespokojen/a.

Pro zvýšení přehlednosti jsou v dotazníku zařazeny 4 otázky, které odkazují na hodnocení konkrétního výčtu. Pod každou výčtovou tabulkou je prostor pro otevřenou odpověď, pro případ, že by výčet neobsahoval všechny údaje, které chtějí zaměstnanci hodnotit. Otevřené otázky, ve kterých zaměstnanci konkretizují problémy a své návrhy na zlepšení budou klíčové pro návrhovou část této práce. Dotazník byl předán zaměstnancům dne 26.03.2018 a byl jim stanoven časový limit tří dnů na vyplnění. Dotazník byl předán v tištěné verzi personálním odborem vybraným 60 zaměstnancům. Jeho podoba je uvedena v příloze E.

6 Představení organizace

6.1 Charakteristika společnosti Synthomer, a.s.

6.1.1 Obecné informace o společnosti

Synthomer, a. s. se sídlem v Sokolově je akciová společnost, která je součástí globální společnosti Synthomer od 1.7.2017. Tato společnost je jedním z předních světových dodavatelů polymerů akrylové a vinylové emulze, speciálních polymerů a styren-butadienů a akrylonitril-butadienového latexu. Řadí se mezi lídry na trhu v mnoha segmentech, jako například nátěry, konstrukce, technické textilie, papírové a syntetické latexové rukavice.

V rámci širokého spektra aplikací se vyráběné polymery používají buď jako nepropustná bariéra (této vlastnosti je využíváno zejména při výrobě tenkých latexových rukavic), anebo jako spojovací článek k vázání a pojení materiálu (například se využívají k přilepení skleněných pramenů, využívaných v moderních izolačních materiálech pro obytné domy nebo pro výrobu fóliových pouzder pro tablety, chytré telefony a širokou škálu lepicích pásek). U některých výrobků jsou schopny polymery poskytovat jak nepropustnou, tak pojivou funkci.

Globální závod Synthomer má ústředí ve Velké Británii a disponuje více než 20 chemickými závody ve 144 zemích světa s významným zastoupením v Evropě, na Středním východě, Asii, USA a v Číně. Společnost ročně generuje příjmy přesahující 1,05 miliardy liber a celkově zaměstnává přes 2 800 zaměstnanců. (Interní materiály společnosti, 2018)

Základní produktová řada v Sokolově se zaměřuje na výrobu chemických produktů z oblasti akrylátu. Nejdůležitější složka této výroby je kyselina akrylová a její estery, které jsou vytvářeny ne jako hotové produkty, ale jako meziprodukty, které jsou poté zpracovávány v dalších závodech. Společnost Synthomer, a.s. Sokolov je přední výrobce a exportér této chemické sloučeniny v Evropě. Další významná výroba v Sokolově se zabývá polymery axilátu. Tato látka se využívá jako pojidlo v lacích a v textilním průmyslu, nebo pro výrobu lepidel a tmelů. Obrat z této výroby se pro tento závod pohybuje v intervalu 3,5 až 4 mld. Kč ročně. Za předešlý rok se zvýšili podstatně i výdaje na investice, a to z 2 milionů na 4 miliony eur. (Interní materiály společnosti, 2018)

Kromě priority kvalitních výrobků je pro společnost v Sokolově velmi významná bezpečnost zaměstnáváných osob, poskytování správného vybavení na pracovišti, bezpečné pracovní prostředí a ochrana životního prostředí. Společnost si je velmi dobře vědoma náročnosti chemické výroby na okolí podniku a na funkční a pracovní podmínky. Synthomer Sokolov uplatňuje filosofii obezřetné práce pro minimalizování dopadů průmyslových činností, které mohou mít vliv jak na lidi, tak na životní prostředí. Společnost plně přebírá zodpovědnost za celý životní cyklus vyráběných výrobků a za dopad této výroby na život a životní prostředí. Pro zajímavost autorka uvádí fakt, že ke dni 30.10.2017 zaznamenal Sokolovský závod 524 dní bez nehody. (Interní statistiky společnosti, 2018)

Společnost je také jedním z hlavních zaměstnavatelů v Karlovarském kraji. Aktuální počet zaměstnanců ke dni 30.10.2017 je 327 – tento stav je velmi pozitivní, protože ještě v červenci téhož roku společnost zaměstnávala o 40 pracovníků méně. Zvýšení počtu pracovníků se promítlo zejména v oblasti výroby. I do budoucna plánuje Synthomer Sokolov nadále rozšiřovat své řady o kvalitní a schopné zaměstnance. Že má společnost jako zaměstnavatel na trhu práce velmi dobré jméno, jen potvrzuje fakt, že za posledních několik let se umístila na předních příčkách v prestižním ocenění „Zaměstnavatel roku v rámci regionu“. V této kategorii společnost vyhrála v letech 2012 a 2014. V roce 2015 a v minulém roce se firma umístila na druhém místě. (Sodexo, 2017)

6.1.2 Historie a profil společnosti

První řádky dějin sokolovské chemičky se začaly psát v sedmnáctém roce minulého století založením továrny na výrobu vápničku a dusíkatého vápna rakouským spolkem pro chemickou a hutní výrobu. Firma prošla za tu dobu celou řadu mezníků až do současné podoby podniku s moderním programem komplexu akrylové chemie.

Jedním z důležitých období byla doba mezi světovými válkami, kdy se počáteční výroba rozšiřovala o produkci dusíkatého plynu, boraxu, peroxidu vodíku a alkalických chlorečnanů. Další významné období začalo po roce 1945, především vybudováním kapacit pro výrobu formamidu, kyseliny mravenčí, mravenčanu, vápenatého a síranu amonného, bílého korundu a mikrokorundu.

Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let byla provedena radikální rekonstrukce výrobního programu. Zahájený proces byl nezbytnou podmínkou pro přežití firmy na

trhu. Podstatná část výrobních kapacit byla opotřebena fyzicky i morálně. Vysoká energetická a materiálová náročnost produkce, špatné pracovní podmínky a také negativní vliv chemičky na životní prostředí, byly argumenty, které vedly k uskutečnění rozsáhlé rekonstrukce. Celé restrukturalizace byla rozdělena do několika etap a odhadována byla zhruba na čtrnáct let.

V letech 1980 až 1986 došlo k odstavení výroby karbidu vápníků, dusíkatého vápna a dissousplynu. Následně byla spuštěna první a druhá etapa akrylového programu. Současně s rekonstrukcí byly vybudovány i pomocné provozy včetně potřebného sociálního zázemí.

V období let 1990 až 1994 byla odstavena výroba formamidu, kyseliny mravenčí, mravenečnanu, síranu amonného a alkalických chlorečnanů. Byla zahájena 3. etapa akrylového programu – zdvojení kapacity výroby kyseliny akrylové a jejích esterů. Pro následující roky se závod specializoval na výrobní programy kyseliny akrylové a jejích esterů, výroby peroxidu a syntetického korundu (Mikroregion Sokolov východ, 2013).

Držet krok a být konkurenceschopný podnik zejména na náročných zahraničních trzích představuje pro každý podnik nemalé úsilí. Je nutné neustále investovat do oblastí modernizací a intenzifikací výrobních zařízení. I z těchto důvodů přistoupil závod v Sokolově v posledních letech k rozšíření výrobních kapacit u kyseliny akrylové o dalších 10 000 tun a současně zbudoval sedmou disperzní linku.

Zcela se záměry společnosti do budoucna koresponduje její současná orientace na hlavní výrobní sortiment – tedy výroba chemických produktů z akrylové chemie. Hlavními produkty jsou kyselina akrylová a její estery, což jsou polotvary pro další chemické produkty vyráběné polymerací. Další významnou skupinou produktů jsou tzv. roztokové polymery AXILAT. Ty nacházejí využití jako pojiva v lékařském a textilním průmyslu. Roztokové polymery pak v oblasti detergentů a úprav textilních vláken.

Historie společnosti odráží i vyvíjející se vlastní vztahy. Od roku 1949, kdy byly zřízeny Chemické závody Sokolov, to byla k dnešnímu názvu společnost Synthomer, a.s. cesta složitá. S koncem roku 1990 se z tehdy státního podniku stává akciová společnost. Nová právní forma s sebou přináší i zcela nové pohledy na další podnikatelské aktivity podniku. Jednou z prioritních otázek proto byla její privatizace. Tehdejší Chemické závody Sokolov, a.s. byly jedním z prvních podniků v Československu, které měly na začátku devadesátých let minulého století svůj

privatizační projekt. Ten byl završen usnesením vlády ČR č. 1144 z 27. října 1999. To bylo následně slavnostním podpisem dohody o prodeji státního podniku CHZS, a.s. americké firmě Eastman Chemical Company naplněno. S uplatněním vlastnických práv nového majitele byl od 1. října 2001 užíván obchodní název Eastman Sokolov, a.s. Doba však přinesla i další změny ve vlastnictví i názvu společnosti. Od 1.1.2005 nesla název RSM CHEMAKRYL, a.s., od 1.1.2006 bylo její jméno z rozhodnutí majoritního vlastníka – soukromé finanční skupiny Apollo Management, L.P. opět změněno na Hexion Speciality Chemicals, a.s. Změny však pokračovaly a od 8.11.2010 do 16.1.2015 se chemička prezentovala pod názvem Momentive Specialty Chemicals, a.s., aby došlo k nahrazení názvu společnosti Hexin, a.s. V roce 2016 došlo k rozhodnutí o prodeji byznysu a k 1.7.2017 se společnost stala součástí mezinárodní společnosti Synthomer. (Interní materiály společnosti, 2018)

6.1.3 Současnost organizace

V současnosti si společnost Synthomer, a.s. stále drží postavení jednoho z největších dodavatelů akrylových a vinylových polymerů na mezinárodním trhu akrylátů a polymerů. Tato mezinárodní společnost uzavřela s dřívější společností Hexion Inc. dne 18.3.2016 smlouvu o prodeji divize PAC, čímž převzala všechna vlastnická práva k této divizi a k 1.7. 2017 se závod v Sokolově stal oficiálně součástí výše uvedené společnosti. Hlavními produkty zůstávají i nadále kyselina akrylová a její estery, což jsou polotvary pro další chemické výrobky. (Synthomer.com, 2018)

Nezměnil se jen vlastník, ale i postupy a činnosti vedoucí k vytvoření kvalitních a konkurenceschopných výrobků. Za tímto účelem byla vytvořena i nová organizační struktura. Neustálý rozvoj se netýká jen výroby. Společnost se snaží neustále zlepšovat své vztahy k zaměstnancům a okolí podniku. I díky tomu se stal dle společnosti SodexoSynthomer Sokolov, a.s. minulý rok druhým neprogresivnějším zaměstnavatelem do 500 zaměstnanců v Karlovarském kraji. (Sodexo, 2017)

Společnost si je vědoma, že zkušená a vysoce kvalifikovaná zaměstnanci tvoří základ jejího úspěchu. Při výběru zaměstnanců jsou v první řadě zohledňovány vlastní dovednosti a kreativita, aby mohl být vztah zaměstnavatel – zaměstnanec výhodný pro obě strany. Synthomer dbá na to, aby z úspěchu společnosti těžili nejen vlastníci, ale i všichni zaměstnanci. Je pro ni klíčové zajištění dobrých životních podmínek svých

pracovníků, poskytnutí možnosti dalšího rozvoje a především motivující a bezpečné pracovní prostředí.

Za tímto účelem společnost vytvořila vlastní rámec pro podporu a růst produktivity svých zaměstnanců. Rámec se skládá z pěti prvků, podporovaných otevřeným a pozitivním pracovním prostředím, politikou společnosti, procesy v oblasti lidských zdrojů a integrací týmu HR Business Partnership. Společnosti v rámci svého vztahu k zaměstnancům vyvíjí řadu aktivit, které budou popsány v následujících kapitolách. (Synthomer.com, 2018)

6.1.4 Organizační struktura

Cílem společnosti Synthomer je dosahovat vysokou a udržitelnou výkonnost. Management společnosti proto v pravidelných intervalech vyhodnocuje své strategické volby a řídí portfolio aktivit. Hlavní podnikové zdroje (lidé, kapitál, ...) jsou alokovány do oblastí, které odpovídají cíli. Na plnění cílů se podílejí všechny útvary v návaznosti na danou strategii. Aby všechny činnosti fungovaly v požadovaném čase a kvalitě, bylo nutné vytvořit funkční organizační strukturu. Tato organizační struktura umožňuje organizaci činností a zaměstnanců ve vazbě na plnění požadovaných úkolů, jak v rámci jednotlivých odborných úseků, tak i na konkrétní výrobky, projekty, zákazníky, trh nebo geografickou oblast.

Po změně majitele sokolovského závodu nedošlo k razantní změně ve funkční integrované organizační struktuře, ale změnil se pohled na osoby ve vedení. Vzhledem k tomu, že holding Synthomer je multinárodní společnost (a pobočka v Sokolově je pouze dceřiný závod), rozhodlo se, že ve vedení společnosti budou někteří členové z centrálního sídla společnosti. Umožní to do budoucna aktivní účast vedení na činnostech organizace a rychlejší komunikaci.

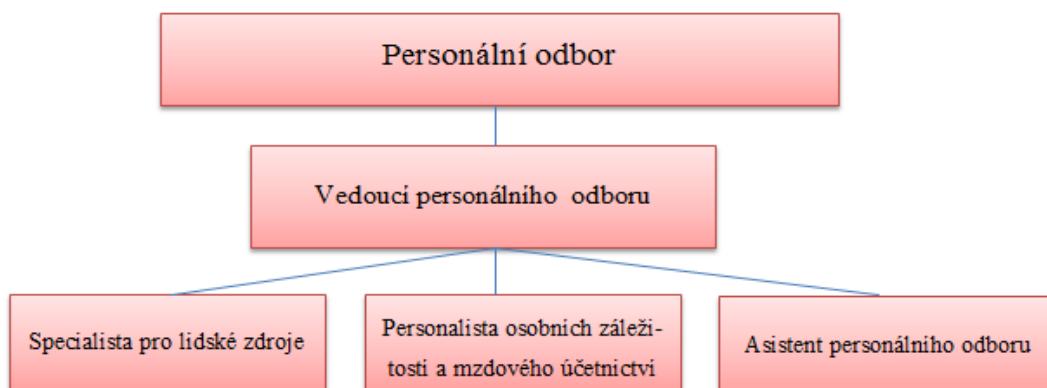
Organizační struktura zahrnuje dva druhy řízení, které se uplatňují v organizaci: místní a funkční. Místní řízení se zabývá otázkami v souvislosti s touto konkrétní pobočkou v Sokolově, jedná se zejména o oddělení provozu, životního prostředí, procesní bezpečnosti, řízení jakosti, výstavby, procesní technologie, nevýrobních služeb a dalších. Dále je zde uplatňováno, jak autorka uvedla výše, funkční řízení. Toto řízení je prováděno ve vazbě na místní podmínky, ale i na celospolečenské cíle a úkoly. Spadá sem například: zákaznický řetězec, odbor nákupy materiálu a služeb, odbor prodeje disperzí a technický servis, informačních technologií, personální, finanční a také je zde

obsažena kontrola výroby. Pro přehlednost je uvedeno v příloze B grafické znázornění výše projednávané organizační struktury.

6.1.4.1. Organizační struktura personálního oddělení

Pro tuto práci je ovšem důležitý zejména personální útvar podniku, který ve vazbě na vedení společnosti provádí personální politiku; respektive personální marketing. V naší organizaci tvoří personální útvar pouze 4 zaměstnanci, a to vedoucí personálního odboru, specialista pro lidské zdroje, personalista osobních záležitostí a mzdového účetnictví, asistent personálního odboru. Vedoucí personálního odboru zajišťuje, koordinuje a dohlíží na veškeré činnosti tohoto oddělení. Ve vazbě na vedení vytváří a plánuje personální politiku. Specialista pro lidské zdroje, jak již ze samotného názvu pozice vyplývá, se zabývá náborem nových zaměstnanců a jejich následným proškolením a úkony spojenými s adaptací nového zaměstnance. Personalista osobních záležitostí a mzdového účetnictví – jeho náplní práce je zpracování a vedení mzdové agendy a mzdového účetnictví, výkon a dodržování činností ve vazbě na platné pracovně-právní předpisy a vytváří statistiky o lidských zdrojích, které jsou nutné pro jejich plánování a pro strategický vývoj podniku. V poslední řadě tvoří personální odbor asistent, který zajišťuje výkon administrativní podpory pro celý tento organizační útvar. Všichni členové personálního oddělení spolupracují a jsou přímo podřízeni vedoucímu oddělení. Společnými silami zajišťují personální politiku podniku a ve vazbě na celopodnikové strategické cíle realizují opatření, k jejich dosažení.

Obrázek 12: Organizační struktura personálního útvaru ve Společnosti Synthomer, a. s. v Sokolově



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací společnosti, 2018

6.1.5 Personální strategie

Personální strategie je součástí celopodnikové strategie, která byla prezentována v polovině roku 2017, ihned po změně ve vlastnictví společnosti. Její struktura je následující:

- vnímání personálního útvaru jako jednoho z klíčových pro celkový rozvoj společnosti ve všech oblastech jejího působení,
- vynikající výsledky zaměstnanců = klíčová hodnota společnosti Synthomer.

Organizační rozvoj:

- získání a udržení těch nejlepších zaměstnanců – díky zvýšení značky zaměstnavatele, zlepšení technik výběru zaměstnanců, ...
- organizační efektivita – kvalita práce, řízení výkonnosti podporované školením (např. řízení efektivnosti výkonu, koučování výkonnosti a jiné),
- kontrola pracovníků a jejich plánování – kvalitní práce, dostatek způsobilých zaměstnanců, optimální plán lidských zdrojů,
- kontrola a hledání vysokého potenciálu – disciplinování, důkladní zaměstnanci, volba vhodné práce na základě dovedností,
- nástupnické plány – rozvoj pracovníků, vyšší manažerské úrovně,
- učení a rozvoj – osvědčené postupy implementovat co nejrychleji do prováděných prací, výběr a rozvoj budoucích vůdců, dostatek informací a možnost získání dalších zkušeností, možnost neustále se zlepšovat,
- vytvoření organizační kultury, která prospívá a povzbuzuje zaměstnance k výkonu a růstu.

Odměňování a zaměstnanecké výhody:

- variabilní/fixní odměna,
- nejcennější kapitál jsou lidské zdroje – návratnost vynaložených prostředků,
- spravedlivé mechanismy odměňování a uznání,
- péče o zaměstnance,

- vedení, školení a vzdělávání zaměstnanců.

Na tuto obecnou strategii navazující konkrétně rozpracované dílčí cíle a úkoly personálního oddělení jednotlivých organizací společnosti Synthomer, včetně závodu v Sokolově.

6.1.6 Sociální charakteristika společnosti

V uvedené společnosti pracuje aktuálně 338 zaměstnanců. Jak bylo popsáno v kapitole historie společnosti, docházelo v průběhu let k mnoha vlastnickým změnám, které měly dopad i na početní stavy pracovníků. Do budoucna plánuje společnost rozšiřovat i nadále počty pracovníků, především pak v oblasti výroby.

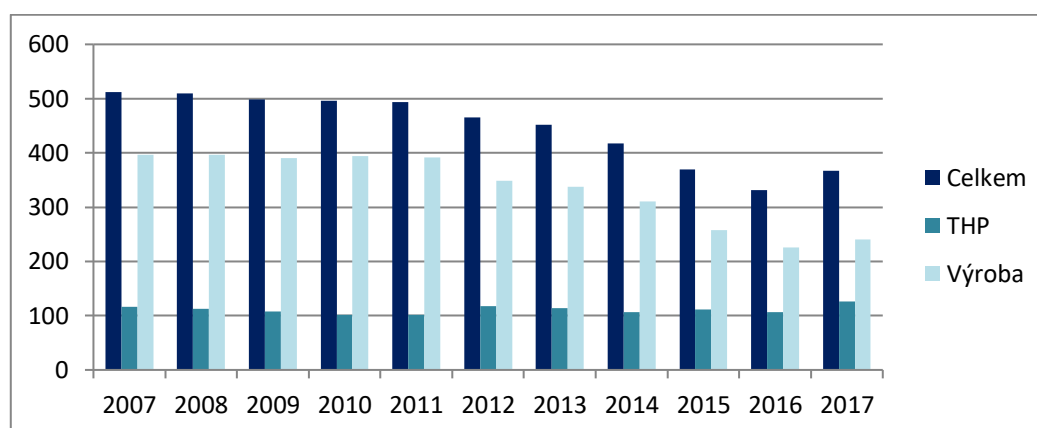
6.1.6.1 Vývoj počtu zaměstnanců

Tabulka 3: Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců v letech 2007-2017

Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Celkem	512	510	498	496	494	465	452	418	370	332	367
THP	116	113	108	102	102	117	114	107	112	106	126
Výroba	396	397	390	394	392	348	338	311	258	226	241

Zdroj: interní informace společnosti, 2018

Obrázek 13: Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců v letech 2007-2017 graficky



Zdroj: interní informace společnosti, 2018

Z obrázku č. 13 je patrné, že se situace v počtu pracovníků neustále měnila. Lze sledovat mírně kolísavý trend. Z hodnot a následně i graficky je zřejmé, že nový majitel závodu v Sokolově – společnost Synthomer – plánuje do budoucna rozšíření pracovních

míst. Oproti roku 2016 byly navýšeny stavy zaměstnanců na technicko-hospodářském úseku, zejména na oddělení zákaznického řetězce, o 20 nových pracovníků a ve výrobě přibýlo 15 produktivních dělníků.

6.1.6.2 Demografická struktura

Z tabulky č. 4 je zřejmé, že společnost zaměstnává více žen než mužů. Nejvíce jich je ve věkové skupině 40-49 let (41%), druhou nejpočetněji zastoupenou věkovou skupinou u žen je 50-59 let (25 %). U mužů lze sledovat podobnou strukturu zastoupení věkových skupin, i zde je nejvíce zaměstnanců ve věkové skupině 40-49 (42 %) a v 50-59 (24 %).

Tabulka 4: Demografická struktura zaměstnanců k 31.12.2017

Věk	Ženy		Muži		Celkem	
	počet	%	počet	%	počet	%
20-29	22	0,1	18	0,13	40	0,11
30-39	36	0,16	20	0,14	56	0,15
40-49	91	0,41	64	0,44	155	0,42
50-59	56	0,25	31	0,22	87	0,24
60 -	18	0,08	11	0,08	29	0,08
Celkem	223	1	144	1	367	1

Zdroj: interní informace společnosti, 2018

6.1.6.3 Vzdelanostní struktura

Z níže uvedené tabulky č. 5 je znatelné zlepšování vzdělanostní struktury za uvedené roky. Aktivně se snižoval počet zaměstnanců se základním a středním vzděláním ve prospěch zaměstnanců s úplným středním a vysokoškolským vzděláním.

Tabulka 5: Vzdelanostní struktura zaměstnanců v % za období 2014-2017

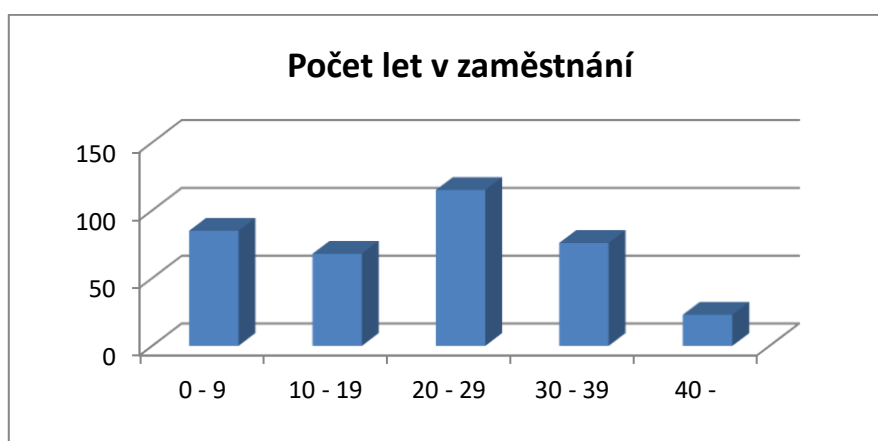
Rok	Úroveň vzdělání (v %)			
	základní	SO	ÚSO	VŠ
2014	3,7	45	37	14,3
2015	3,2	42	39	15,8
2016	3	35,2	43,8	18
2017	2,5	35	44,1	18,4

Zdroj: interní informace společnosti, 2018

6.1.6.4 Délka zaměstnání

Nepočetnější skupina zaměstnanců pracuje ve společnosti od 20 do 29 let, cca 32 %. Tito lidé jsou opravdoví odborníci ve svém oboru a udržují si velkou míru loajality ke společnosti Synthomer. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují od 0 do 9 let, procentuálně se podílí na celkovém počtu zaměstnanců 23 %. Na třetím místě jsou zaměstnanci, které pro společnost pracují od 30-39 let, i v této skupině jich je poměrně velké množství – 76, tj. 21 %. (obrázek č. 14) To, že zaměstnanci ve společnosti setrvávají takto dlouho dobu, není dílo náhody. Společnost se neustále snaží pracovat na vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec a nabízí individuální přístup k požadavkům pracovníků. Další aktivity, které Synthomer vyvíjí v tomto partnerském vztahu, bude autorka specifikovat dále.

Obrázek 14: Délka pracovního poměru zaměstnanců k 31.12.2017



Zdroj: interní informace společnosti, 2018

6.2 Personální marketing ve společnosti Synthomer, a.s.

Personální marketing znamená do jisté míry opuštění systému obstarávání pracovníků podle momentálních potřeb a vede k cílenému působení na trhu pracovních sil. Proto každá společnost, která chce využívat nástroje tohoto marketingu, musí plánovat potřebu a vývoj současných, ale i budoucích zaměstnanců. Společnost Synthomer, a.s. Sokolov si toho je dobře vědoma, a proto je právě plánování potřeb lidských zdrojů jedna z nedílných činností, které provádí. Níže bude specifikováno plánování lidských zdrojů ve společnosti a následně tedy interní a externí personální marketing, který z něj vychází.

6.2.1 Plánování lidských zdrojů

Z rozhovoru s manažerem lidských zdrojů ve společnosti vyplynulo, že personální útvar společnosti ve spolupráci s výkonným vedením každoročně aktualizuje dlouhodobý plán lidských zdrojů. Při sestavování tohoto plánu se vychází především z personální strategie společnosti, výrobního programu, předpokládaných změn v technologiích, organizace práce, budoucích investic a prognóz vývoje odbytu v závislosti na situaci na trhu průmyslových výrobků. Po zohlednění těchto proměnných je sestaven pětiletý plán lidských zdrojů, ze kterého je následně vytvořen jednorozhodný plán pracovních sil dle aktuální situace. V rámci tohoto plánování jsou nastaveny hlavně kvantitativní a časová měřítka, kvalitativní požadavky jsou následně vytvořeny personálním odborem.

V obou těchto plánech (krátkodobém i dlouhodobém) jsou samozřejmě zohledněny i odchody pracovníků do důchodu, dlouhodobé pracovní neschopnosti, plánované mateřské dovolené a náhrady těchto pracovních sil. V rámci krátkodobého plánu je vytvořena systematizace pracovních míst s uvedením přesných počtů zaměstnanců pro jednotlivé útvary společnosti. Pro každé pracovní zařazení je vytvořena databáze informací, která zahrnuje popis pracovní náplně, kvalifikační požadavky, činnosti, odpovědnost a pravomoc související s tímto místem.

Plán se skládá z hlavní části, kde jsou obsaženy požadované stavy pro jednotlivé útvary společnosti, a z příloh, které obsahují detailní popis rozčlenění jednotlivých úseků a odborů na jednotlivá střediska. Dále jsou v plánu rozvržena pracovní místa v návaznosti na vytvoření pracovních skupin. V plánu autorka uvede pouze aktualizovaný stav systematizovaných pracovních míst, protože plán na následující roky je považován vedením společnosti za velmi důvěrnou informaci, kterou si nepřeje zveřejnit. Hlavní část plánu má tedy následující strukturu (tabulka č. 6):

Tabulka 6: Plán systematizovaných pracovních míst členěných dle útvarů společnosti na roky 2018-2022

Úsek	2018	2019	2020	2021	2022
Úsek výkonného vedení společnosti	3	x	X	x	x
Finanční úsek	9	x	X	x	x
Personální odbor	4	x	X	x	x
Odbor informačních technologií	11	x	X	x	x
Odbor prodeje disperzí a technický servis	18	x	X	x	x
Odbor nákupu materiálu a služeb	13	x	X	x	x
nákup nepřímých materiálů a služeb	6	x	X	x	x
systém a proces nákupu	7	x	X	x	x
Odbor zákaznického řetězce	39	x	X	x	x
plánování	4	x	X	x	x
logistika	10	x	X	x	x
zákaznický servis	20	x	X	x	x
trading	5	x	X	x	x
Odbor procesních technologií	23	x	X	x	x
technologická administrativa a duševní vlastnictví	9	x	X	x	x
procesní technologie	6	x	X	x	x
analytická laboratoř	8	x	X	x	x
Odbor inženýringu a výstavby	4	x	X	x	x
Odbor nevýrobních služeb	3	x	X	x	x
Výrobní úsek	255	x	X	x	x
vedení výrobního úseku	7	x	X	x	x
odbor životního prostředí a preventivní bezpečnosti	5	x	X	x	x
odbor procesní bezpečnosti, inspekce a ostrahy	8	x	X	x	x
odbor řízení jakosti	4	x	X	x	x
odbor investic a služeb	4	x	X	x	x
provoz 5	82	x	X	x	x
provoz 6	67	x	X	x	x
provoz energetiky	43	x	X	x	x
odbor bezpečnost produktů a shoda s předpisy	7	x	X	x	x
odbor údržby	28	x	X	x	x
Celkem	382	x	X	x	x

Zdroj: interní data společnosti, 2018

Pro letošní rok bylo naplánováno 15 zcela nových míst ve výrobě, 36 výrobních pozic – z toho 18 nových a 18 vytvořených jako náhrada za pracovníky odcházející do

důchodu. V současné době se podařilo obsadit zatím 24 z pracovních pozic z výše uvedeného výčtu.

Plánování pracovních zdrojů bylo v nedávné minulosti společností ovlivněno také outsourcingem. Josef Koubek (2003, s. 119) definuje outsourcing jako: „využívání služeb externích pracovníků, zpravidla specialistů nebo jiných podniků, namísto zaměstnávání lidí na plný úvazek.“ Dle konkrétních potřeb si pak společnost požadované služby nebo pracovníky sjednává a pronajímá. Naše společnost začala využívat outsourcing vůbec jako jedna z prvních v České republice. Zejména v devadesátých letech nastal „boom“ ve využívání služeb ostatních společností pro zajištění vedlejších činností. V průběhu těchto let se postupně vyčlenily opravárenské dílny, ostražba, podnikové stravování, úklid, silniční doprava a hasičský záchranný sbor Karlovarského kraje. V následujících letech došlo ještě k odklonění železniční, vodní a letecké dopravy a podnikových skladů.

Dále je plánování ve společnosti ovlivněno také funkčním řízením některých odborů. Snižování či zvyšování počtu pracovníků je závislé od celosvětové organizace práce v daných odborech a místní vedoucí na pobočce v Sokolově musí personální změny konzultovat s funkčními vedoucími z Evropy nebo USA. Pro navyšování počtu zaměstnanců je nutné získat souhlas od viceprezidenta lidských zdrojů mateřské společnosti Synthomer.

Společnost se také zavázala, že v případě nutného snížení počtu pracovních míst nabídne uvolňovaným pracovníkům možnost přechodu na neobsazená pracovní místa, pokud budou disponovat požadovanou kvalifikací. Pokud by ve společnosti neexistovalo vhodné „náhradní“ místo pomůže personální útvar zaměstnanci najít nové zaměstnání a překlenout tuto nepříjemnou situaci.

6.2.2 Externí personální marketing

Jedním z cílů organizace v personální oblasti je dle vyjádření manažera lidských zdrojů získání dostatečně kvalifikované pracovní síly s odpovídajícím vzděláním a dovednostmi. Společnost díky celosvětovému působení potřebuje na technicko-hospodářském úseku zejména pracovníky, kteří ovládají jeden až dva cizí jazyky, mají ukončené minimálně středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou, popř. disponují praxí na předešlé pozici. Do výroby jsou pak potřeba především pracovníci, kteří mají vzdělání a zkušenosti chemickém průmyslu. Přestože společnost nabízí velmi dobré

finanční ohodnocení, firemní prostředí a další benefity, je v Karlovarském kraji nedostatek takto vzdělaných uchazečů.

HR zastupitelka uvedla, že společnost využívá velké množství nástrojů externího marketingu: v nedávné době realizovala den otevřených dveří, aktivně spolupracuje s okolními školami, využívá profesní sociální síť LinkedIn, pravidelně se zúčastňuje soutěže o nejlepšího zaměstnavatele v Kraji realizovanou společností Sodexo, své inzeráty umísťuje na různé inzerce práce a další. Jako nejúčinnější marketing společnost ale volí všechny činnosti, které vedou ke spokojeným zaměstnancům. Je si totiž dobře vědoma toho, že právě oni vytvářejí dobré jméno a pověst společnosti jako celku, ale i jako zaměstnavatele.

Níže pojďme specifikovat konkrétní činnosti externího personálního marketingu, kterých společnost využívá. Jedná se o vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků.

6.2.2.1 Vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků

Po schválení plánu lidských zdrojů výkonným vedením společnosti začne organizace sestavovat podmínky pro vyhledání uchazečů. Vše začíná schůzí personálního odboru a vedoucího odboru, kterého se příslušný požadavek na nové pracovní síly týká. Zde se projednávají především konkrétní informace o dané pozici, jako jsou požadavky na pracovní místo, odpovídající dovednosti, ale také například, zda bude nábor realizován z vnějších, či vnitřních zdrojů.

Společnost Synthomer, a. s. upřednostňuje výběr z interních zdrojů a snaží se o to, aby veškeré volné pozice byly v první řadě nabídnuty právě těmto pracovníkům. Samozřejmě jen pokud tito zaměstnanci splňují požadavky na odbornou kvalifikaci, osobnostní předpoklady a dovednosti. Pokud jsou tedy nalezeny odpovídající lidské zdroje v podniku, je jasné, že nábor proběhne pouze z vlastních řad zaměstnanců. Výjimkou jsou zde pouze pracovní pozice, na které jsou již dlouhodobě připravováni stipendisti společnosti. V případech, kdy se nepodaří nalézt odpovídající pracovní sílu uvnitř podniku nebo interním nábořem nedošlo k výběru požadovaného pracovníka, začne společnost realizovat externí vyhledávání uchazečů.

V rámci externího náboru je definován jasný sled činností, který bude proveden ve stanovené lhůtě a stanoveným způsobem. Tento časový harmonogram musí být odsouhlasen personálním odborem a příslušným vedoucím pracovníkem. Definování

požadovaného postupu se odvíjí od požadavků pracovní pozice a stanovením minimálního počtu uchazečů, při kterém se bude následně konat výběrové řízení.

Obecně se v naší společnosti provádí tento proces takto, říká manažer lidských zdrojů:

1. nejdříve je informován o volné pozici příslušný úřad práce: zde je důraz kladen především na rychlost získání pracovníka (do jednoho či dvou týdnů) a minimalizaci nákladů s tím spojených,
2. v průběhu spolupráce s ÚP jsou potenciální adepti hledáni také na internetu (LinkedIn, personální databáze...),
3. pokud ani jedna z těchto metod nepřinesla požadované výsledky nebo počet uchazečů nedosahuje stále minima, uchýlí se společnost k vytvoření inzerátu, který umístí ve sdělovacích prostředcích s regionálním, či celostátním působením, na sociálních sítích, internetových portálech (viz příloha č. C).
 - *Hojně společnost využívá personální síť LinkedIn (pozice v managementu) a profesního portálu jobs.cz, Sokolovského a Karlovarského deníku. Největší úspěch zatím sklízí inzerci v informačním a inzertním regionálním měsíčníku K-servis pro Chebský, Karlovarský a Sokolovský region.*
4. společnost sdělí tuto nabídku zaměstnání i současným zaměstnancům, kdy na základě doporučení, či osobního kontaktu může být také jejich známý zařazen do výběrového řízení,
 - *Pokud doporučený zaměstnanec od stávajícího pracovníka nastoupí do zaměstnání a vydrží v něm alespoň 1/2 roku, získá zaměstnanec, který ho doporučil, 15 000 Kč.*
5. pokud všechny předešlé způsoby nedokázali najít odpovídajícího zaměstnance, využije společnost služeb zprostředkovatelské organizace. Nejvíce je tato forma ve společnosti využívána při hledání kandidátů na pracovní pozice ve vyšším managementu,
 - *Pro pozice ve výrobě společnost využívá služeb společnosti Index Nosluš, na pozice ve výrobních procesech služeb společnosti Hofírek Consulting a pro pozice ve vyšším managementu jsou oslovovány pražské agentury práce.*

Ve společnosti je možné konstatovat, že externí nábor je využíván zejména při hledání specialistů, zatímco interní nábor bývá využíván velmi často a převážně ve výrobních

provozech. Synthomer dosahuje s interním nábořem v oblasti výroby velmi dobrých výsledků.

Pokud nábor poskytl dostatek uchazečů k výběřovému řízení, může být v následujícím kroku realizováno. V mimořádných případech se výběřové řízení koná i při malém množství uchazečů, pokud to provozní situace vyžaduje. Společnost Synthomer má jasně definované odpovědnosti vyplývající z jednotlivých činností výběřového řízení. V kompetenci personálního oddělení je obsažena příprava, tvorba a realizace úvodního a orientačního rozhovoru s uchazečem. Personální odbor také již dopředu schraňuje informace o uchazeči a vytváří osobní dokumentaci. Příslušný vedoucí pracovník systematizovaného pracovního místa je zavázán prověřením profesních, kvalifikačních a osobnostních předpokladů a spolu s personálním odborem vede výběřový rozhovor. Ještě před zahájením tohoto rozhovoru ve vzájemné spolupráci tito činitelé vytváří podklady potřebné pro vedení pohovoru a ověřují správnost a pravdivost podkladů, které získali od uchazečů. Jednotliví kandidáti jsou dostatečně dopředu informováni o termínu výběřového pohovoru, v pozvánce je uvedena kromě času a místa konání i osnova rozhovoru, požadované doklady nutné pro absolvování a předpokládaný čas ukončení.

Povaha výběřového řízení je závislá od požadavků na konkrétní pracovní pozice. V obecné rovině lze členit výběřové řízení ve společnosti Synthomer do dvou druhů: výběřové řízení na dělnické pozice a výběřové řízení na technickohospodářské funkce. Rozdíl mezi těmito řízeními spočívá v počtu a obsazení členů výběřové komise. Pro dělnické profese provádí výběř a ověření předpokladů vedoucí pracovník a odborníci v daném oddělení, zatímco pro technickohospodářský úsek je ustanovena výběřová komise. V obou výběřových řízeních se účastní alespoň jeden pracovník personálního oddělení, ten je pak přítomen i při ověřování předpokladů pro danou pozici. Výběřových řízení do pozic ve vyšším managementu se často účastní i zahraniční pracovníci z mateřské společnosti, hlavně kvůli ověření jazykových dovedností. Další rozdíl je také v délce trvání. Pro pozice dělnické většinou stačí pouze jedno kolo výběřového řízení, zatímco pro ostatní je nutné realizovat alespoň dvě.

V případě druhého kola výběřového řízení jsou všichni zúčastnění kandidáti informováni o tom, zda postupují či nikoli. Pokud je ve druhém kole vybrán požadovaný uchazeč (v případě dělnických pozic již v prvním), předloží výběřová

komise vypracovaný návrh na přijetí daného pracovníka personálnímu oddělení. Návrh obsahuje stanovy, odůvodnění rozhodnutí a pořadí jednotlivých uchazečů. Na základě tohoto dokumentu personální odbor kontaktuje daného pracovníka a domluví podrobnosti nutné pro uzavření pracovní smlouvy. Pokud se obě strany vzájemně dohodnou, dojde k vytvoření pracovního vztahu s konkrétním uchazečem a ostatní jsou následně kontaktováni o výsledku výběrového řízení. Pokud se ve výjimečných případech nedohodou, je kontaktován uchazeč v návrhu výběrové komise následující po uchazeči číslo 1.

Procesy pro přijímání a výběr pracovníků jsou jasně vymezeny organizací tzv. technicko-organizačním postupem. Tento postup stanoví také povinnosti při rozmisťování pracovníků, které je úzce spjato s řízením adaptačních procesů.

6.2.2.2 Další aktivity společnosti

V rámci dalších aktivit k získání uchazečů a zlepšení povědomí v jejich myslích společnost navštěvuje veletrhy pracovních příležitostí, spolupracuje se školami, sponzoruje různé chemické soutěže, pořádá exkurze, nabízí odborné praxe, rozšiřuje nabídku letních brigád a nabízí spolupráci v rámci vypracování ročníkových, bakalářských či diplomových prací.

Z veletrhů pracovních příležitostí, které se konají zpravidla na akademické půdě, lze jmenovat veletrh iKariéra. Tento veletrh je pořádán na Vysoké škole chemicko-technologické v Praze (dále jen „VŠCHT“) a je jedním z největších chemických veletrhů pořádaných v České republice. Dále je to pak veletrh pracovních příležitostí, který realizuje Západočeská univerzita v Plzni, a další pořádaný Integrovanou střední školou technickou a ekonomickou v Sokolově.

Dále společnost spolupracuje se základními, středními a vysokými školami. Každoročně umožní studentům středních a základních škol v regionu, zejména vyšším ročníkům, podívat se přímo do organizace. Zde s nimi vybraný pracovník prochází celým areálem, včetně provozu, a seznamuje studenty s používanými technologiemi. Na vybraných školách, lze jmenovat: ISŠTE v Sokolově, Integrovaná střední škola Cheb, Gymnázium v Sokolově; Chebu, Střední uměleckoprůmyslová škola v Karlových Varech, Západočeská univerzita v Plzni, Vysoká škola chemicko-technologická v Praze a další.

S VŠCHT je realizována spolupráce i prostřednictvím tzv. "hodin moderní chemie", kde se studenti mohou seznámit s činnostmi podniku pomocí her, a pro tyto hodiny chemie

je poskytováno Synthomerem do školy nutné laboratorní vybavení (na kterém je samozřejmě umístěno logo společnosti).

Střední uměleckoprůmyslová škola v Karlových Varech realizuje každoročně soutěž Mladý chemik, která probíhá ve dvou kolech pro Karlovarský a Plzeňský region. Z těchto dvou kol jsou vybráni 3 kandidáti, kteří postupují do celostátního kola. Tyto 3 kandidáty po zvolení osloví vedení společnosti s nabídkou individuální exkurze a prezentace společnosti Synthomer, která je ukončena slavnostním obědem.

Do škol také personální odbor pravidelně rozesílá nabídku odborných praxí, které je možné realizovat přímo v podniku. Šikovným studentům jsou poskytovány po domluvě letní brigády a možnost spolupráce v rámci psaní ročníkových, bakalářských či diplomových prací. Ve vybraných školách také společnost nabízí stipendia s příslibem budoucího zaměstnání.

Kromě toho jednou za 2 roky realizuje Synthomer Sokolov den otevřených dveří pro širokou veřejnost. Na tuto akci jsou pak po území regionu vyvěšeny billboardy, pozvánky na městských nástěnkách, odkazují na ní zpravidla i stránky města, samotné společnosti a vytvořena je i událost na Facebooku. V rámci tohoto dne mají potenciální uchazeči možnost poznat společnost zevnitř, zeptat se současných pracovníků na stávající pracovní podmínky a vyslechnout si různé zajímavosti, případně získat užitečné informace.

Pro efektivní propagaci má společnost vytvořeny také reklamní předměty jako propisky, bloky, klíčenky, periodickou soustavu prvků, deštníky, oblečení a další, které na všech propagačních akcích rozdává bezplatně lidem. V rámci propagace jsou vytvořeny informační letáky a plakáty. (viz příloha č. D)

Prostřednictvím internetových stránek se konkrétní závod v Sokolově jako takový propagovat nemůže. Stránky jsou sdílené pro veškeré pobočky společnosti. Poskytují všeobecné informace o společnosti jako celku. Přesto dokážou v myslích potenciálních uchazečů vyvolat dobrou představu o firmě jako celku, ale i jako zaměstnavateli. I závod v Sokolově je totiž zavázán k dodržování celopodnikových hodnot a principů chování, které jsou utvářeny hlavním vedením ve Velké Británii.

6.2.3 Interní personální marketing

V rámci interního personálního marketingu společnosti Synthomer, a.s. v Sokolově se autorka zaměří na popis činností, které napomáhají spokojenosti zaměstnanců a zlepšení atraktivity zaměstnavatele na trhu pracovních sil. Následně budou popsány aktivity společnosti v oblasti odměňování a hodnocení zaměstnanců, péči o zaměstnance, motivace zaměstnanců a další.

6.2.3.1 Adaptace zaměstnanců

Z pohledu personálního marketingu je adaptační proces nového zaměstnance důležitý převážně v utváření pozitivního názoru o organizaci v jeho očích. Adaptační proces začíná dnem nástupu do zaměstnání. Doba adaptace se liší dle konkrétní náročnosti dané pozice.

V naší společnosti je kladen důraz jak na pracovní, tak i sociální adaptaci, tvrdí manažer lidských zdrojů. V procesu adaptace jsou činní odpovědní vedoucí, zaměstnanci personálního oddělení a vybraní pracovníci v konkrétním útvaru. Adaptační proces je tvořen ve společnosti pro nové zaměstnance, pro pracovníky, kteří mění svou pracovní pozici v rámci organizace, ale například i pro pracovníky, kteří se vrací z mateřské dovolené, či dlouhodobé pracovní neschopnosti.

Proces adaptace začíná seznámením nového zaměstnance s charakterem podniku. Zaměstnanec personálního odboru seznámí nově příchozího s historií společnosti, prováděnými činnostmi a výhledem do budoucna. Protože závod v Sokolově je pouze malá součást multinárodní firmy, zaměstnanec personálního odboru seznámí pracovníka i se základními informacemi o celé společnosti. Seznámení probíhá formou prezentace, kterou společnost vytvořila právě pro tento účel.

Po tomto krátkém úvodním rozhovoru přichází seznámení pracovníka s pracovištěm a jeho zařazení na pracovní místo, této činnosti se ujímá bezprostředně nadřízený pracovník. Nový zaměstnanec je postupně představen členům daného útvaru a je mu přiřazen mentor pro jeho optimální adaptaci. Mentor představuje ve většině případů nadřízeného pracovníka nebo pracovníka se stejným pracovním zařazením. Pro všechny nové zaměstnance vytváří společnost konkrétní adaptační plány. Tyto plány jsou jasně definované strukturou, kterou stanoví technickoorganizační postup „noví zaměstnanci“, kterou vytváří ve spolupráci s příslušnými odděleními personální odbor. Plány jsou členěny na pozice dělnické a v technickohospodářském úseku.

Adaptační plán pro dělnické pozice obsahuje:

- popis zaškolení k výkonu práce – absolvování nutných školení, seznámení s prací a požadovanou kvalitou práce, předpokládaná časová náročnost zaškolování, odměny školitele,
- termíny přezkoušení prováděné práce – orientační stanovení termínu, kdy bude pracovník podroben kontrole prováděné práce, kterou již bude samostatně vykonávat,
- odpovědně osoby za provedení přezkoušení – jmenovitý seznam osob, které se budou účastnit školení, eventuálně jejich možných zástupců,
- zpráva o výsledku adaptačního procesu.

Adaptační plán pro nově příchozí zaměstnance na pracovní místa v technickohospodářském sektoru firmy je více obsáhlý. Je tvořen obecnou částí, obsahovou a časovou náplní jednotlivých etap a jména odpovědných osob pro konkrétní etapy.

Adaptační plán pro pozice v technickohospodářském sektoru obsahuje:

- popis zaškolení k výkonu práce – absolvování nutných vstupních školení
- přehled pracovišť, na který bude prováděno zaškolování
- obsahová náplň školení
- odborný konzultant pro jednotlivá pracoviště
- odpovědný pracovník
- časový harmonogram zaškolování na jednotlivých pracovištích
- termín výstupního pohovoru o nově získaných zkušenostech,
- uvedení na finální pracovní místo,
- ustanovení odpovědného mentora.

Po poznávací etapě následuje uvedení na konkrétní pracovní místo a pracovníkovi je ustanoven jeho školitel. Absolvování předešlého zaškolení ve více útvarech společnosti je nutné k tomu, aby měl zaměstnanec ucelený přehled o činnostech firmy a aby získané informace na těchto pracovištích efektivně využil v rámci svého pracovního zařazení. Tento adaptační proces je obvykle prováděn v délce 6 až 12 měsíců a u absolventů vysokých škol (bez předešlé praxe) až 24 měsíců, v případě potřeby je možné proces prodloužit. Garant odpovědný za adaptační plán může po celou dobu využít metodické pomoci pracovníků personálního oddělení.

V průběhu a na konci adaptace zaměstnance jsou povinni pověřeni pracovníci podávat průběžné informace personálnímu odboru. Pracovní adaptace, jak autorka uvedla výše, se týká i zaměstnanců, kteří přechází na jiné pracovní místo ve společnosti, či zaměstnanců, kteří se vrací na své původní pozice po delším časovém intervalu. Adaptační plány pro tyto jedince bývají kratší. Zaměstnanci už mají zkušenosti s danou prací a je nutné provést pouze aktualizaci informací o aktuálním prostředí ve společnosti, které se neustále (hlavně díky inovacím a optimalizaci procesů) mění.

Cílem sociální adaptace nového zaměstnance je úspěšné zařazení do osobních vztahů pracovní skupiny a do společenského prostředí celé organizace. Na této adaptaci se podílí hlavně kolegové a nadřízený pracovník. Vedení realizuje různé teambuildingové akce, pořádá firemní oslavy, večere – jednotlivá pracovní oddělení pak pořádají různé soukromé akce (například pochod na Svatošské skály, sjezd řeky Ohře apod.) Kromě toho se i personální oddělení první rok snaží o intenzivnější komunikaci s pracovníkem – pro společnost je klíčové vytvořit optimální pracovní prostředí pro zaměstnance, tzn. přívětivé pracovní podmínky, individuální kariérní plán a dobré vztahy na pracovišti. Zaměstnanec má v průběhu procesu adaptace a po jeho skončení možnost vyjádřit se a celý tento proces zhodnotit.

6.2.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Není náhodou, že hodnocení a odměňování zaměstnanců je považováno za jednu z nejdůležitějších činností interního personálního marketingu. Pro zaměstnance je důležité dostávat zpětnou vazbu za odvedený výkon. Správně nastavený systém hodnocení a odměňování pracovníků vede ke zlepšení motivace, ke spokojenosti a tím i stabilizaci pracovníků.

6.2.4.1 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je nedílná součást řízení lidských zdrojů a spadá do kompetencí vedoucích pracovníků. Po odkoupení společnosti Hexion, a.s. v Sokolově společností Synthomer, a.s. bylo rozhodnuto o ponechání současného procesu hodnocení, který vychází ze systematizovaného rozvoje zaměstnance.

Hlavní účel, zavedení tohoto systému je ten, že se slibuje pozitivní dopad na plnění pracovních úkolů, zvyšování potenciálu zaměstnanců a přínosy pro společnost. Pokud se vedení firmy zaměří v rámci řízení pracovníků na jejich silné stránky a jasně identifikuje oblasti, v nichž jsou nedostatky, může vytvořit podmínky pro dosažení efektivního pracovního výkonu a zaměstnanci poskytnout možnost kariérního růstu. Společnost Hexion, a.s. měla s tímto systémem velmi dobré výsledky, a tak se nový majitel rozhodl v tomto směru pokračovat.

Celý systém se drží především těchto bodů:

- shoda v pracovních očekáváních,
- pravidelné hodnocení výkonu zaměstnance,
- plán rozvoje krátkodobý,
- plán rozvoje dlouhodobý.

Pro to, aby systém hodnocení a rozvoje ve společnosti fungoval, je nutné specifikovat očekávání nadřízeného a představu zaměstnance, která se týká výkonu dané konkrétní pozice. Jasně definované a reálné pracovní očekávání je ze strany zaměstnavatele jedna z klíčových informací, které zaměstnanec získá a ke kterým má možnost se vyjádřit. Správné pochopení pracovního očekávání zaměstnavatele je zásadní pro plánování rozvoje a určení úkolů pracovníka.

Pracovní očekávání je zpracováváno do jednoleté roční dokumentace plánů a povinností, na kterých se vedoucí s pracovníkem dohodnou. Vždy je postup stanoven tak, že vedoucí seznámí zaměstnance obecně s typem požadovaného úkolu a zaměstnanec se pak prostřednictvím formuláře pro realizaci „očekávání nadřízeného“ vyjádří, jakým způsobem bude tento úkol realizovat. Pokud jsou vize na obou stranách shodné je možné úkol realizovat, pokud ne, vždy se hledá optimální řešení, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků.

Následně pro dokončení pracovních úkolů v předem vymezeném časovém horizontu probíhá hodnocení dovedností, znalostí, chování a celkového pracovního výkonu pracovníků. Hodnotí se, zda pracovní výkon zaměstnance (ne)odpovídá očekávání nadřízeného, nebo ho překračuje. Před konkrétním hodnocením nadřízeným pracovníkem je povinen zaměstnanec vypracovat seznam dosažených výsledků, kterých dosáhl. Tento seznam pak umožní zaměstnanci posoudit, na jakém stupni je jeho vlastní výkonnost a nadřízenému zrevidovat dosažené úspěchy. Zaměstnanec má také v průběhu vytváření tohoto dokumentu možnost přemýšlet o dalších příležitostech k rozvoji.

Seznam výsledků je vypracováván v pravidelných časových intervalech, nejčastěji je používán jednoletý časový horizont. Jedná se obecně řečeno o seznam výkonů za uplynulé období. Nejedná se o obsáhlý seznam každodenních činností, ale tento seznam by měl poskytovat přehled o dosažených výsledcích, přínosech a pozitivěch. Seznam výsledků při odevzdání projde vedoucí se zaměstnancem a dle potřeby ho upraví. Výsledek tohoto seznamu by zohledňovat různé faktory, které se podílejí na kvalitě pracovního výkonu. Dle společnosti lze mezi faktory, které značným způsobem ovlivňují výkonnost zaměstnance považovat:

- orientace na bezpečnost a kvalitu,
- týmová práce,
- profesní znalosti/odbornost,
- plánování organizace,
- využívání lidských zdrojů/iniciativa,
- dobrý úsudek/rozhodování,
- komunikace.

Tyto faktory jsou jednotlivě posuzovány v rámci hodnocení zaměstnanců. Na základě získaných a vlastních informací provede vedoucí hodnocení pracovníka. Hodnocení musí být objektivní a spravedlivé. S výsledkem hodnocení je zaměstnanec seznámen zpravidla do 14 dní.

Po splnění pracovních úkolů a zhodnocení pracovního výkonu následuje identifikace možností dalšího rozvoje zaměstnance. Pracovník personálního oddělení ve spolupráci

s vedoucím a zaměstnancem vytváří plán rozvoje a vedení, tedy pokud již takový plán není zpracován z předchozích let. Pokud byl vytvořen, pak by pracovník s nadřazeným měli posoudit, jakým způsobem plní svůj účel. Také je třeba posoudit aktuálnost všech nesplněných možností dalšího rozvoje z předešlého plánu, případně vytvořit nové. Za vytvoření činností pro rozvoj je v první řadě odpovědný zaměstnanec, který by ve svém zájmu měl nalézt několik možností, které budou mít efektivní dopad na pracovní výkon na současném místě. Ve spolupráci s vedoucím a personalistou jsou pak tyto možnosti vyhodnocovány, pokud jsou přínosné, společnost se zaváže k maximální finanční i časové podpoře zaměstnance.

Pro daného pracovníka je tvořen krátkodobý plán rozvoje nejčastěji v délce šesti měsíců. Po této době se provádí zhodnocení plnění tohoto plánu a revize plánu současného. Krátkodobý plán rozvoje vychází z dlouhodobého, který je více obecný, obsahuje dlouhodobější vizi rozvoje pracovníka (nejčastěji čtyř až pětiletou). Dlouhodobý plán se tvoří společně s plánem kariéry. Společnosti se osvědčila úzká spolupráce se zaměstnanci při tvorbě těchto plánů, kdy se pracovníci sami podílí na realizaci a mohou si tak zvolit aktivity, na kterých jsou do určité míry zainteresováni.

Po uplynutí doby stanovené dlouhodobým plánem rozvoje obvykle zaměstnanec díky odpovídajícím zkušenostem a novým dovednostem dostane možnost kariérního růstu, případně většího rozsahu pravomocí. Zde je samozřejmě nutné vytvořit opět nový plán a zhodnotit opět všechny možné příležitosti. V Synthomeru jsou si vědomi, že proces rozvoje trvá nepřetržitě a je velmi významný z hlediska efektivity výkonu a motivace pracovníků. Vedení a poskytnutí zpětné vazby je pro rozvoj pracovníků klíčové, stejně jako další metody rozvoje, které jsou v procesu obsaženy – školení, projekty, osobní činnosti rozvoje, služební cesty, kongresy a další.

Předchozí majitel závodu v Sokolově zavedl do systému rozvoje zaměstnanců soustavu klasifikačních kódů, která se v minulosti velmi osvědčila, a tak se nový majitel společnosti rozhodl v tomto postupu pokračovat. Klasifikační kódy představují kvalitativní ohodnocení výkonů zaměstnance. Tyto kódy úzce souvisejí se systémem odměňování zaměstnanců, především navazují na pravidelnou revizi mzdového ohodnocení. Společnost používá tedy tyto kódy:

- A: pracovní výkon vykazuje trvale vynikající pracovní výsledky
- B+: výsledky často předčí výkonnosti cíle/výsledky

- B: splnění požadovaných výsledků/cílů
- B–: nedosažení očekávaných výsledků/cílů
- C pracovní výkon vyžaduje zlepšení

Pokud výkon pracovníka dosahuje dlouhodobě ohodnocení B– a C, je nutné stanovit jednoznačné oblasti zlepšení pracovní činnosti pro nadcházející úkoly. Pokud by ani tato opatření nepomohla, rozhodne vedení firmy o sankčním opatření (nejčastěji v podobě nižšího mzdového ohodnocení), popřípadě zváží možnost přechodu na jinou pracovní pozici. Naopak pokud pracovník odvádí svou práci nadstandartním způsobem, je vedením společnosti za tuto snahu ohodnocen například odměnou, vyšším mzdovým ohodnocením, a dalším. Více k těmto benefitům v nadcházející kapitole.

V závodu v Sokolově se hodnotí zaměstnanci i ve vazbě na výsledky firmy. Společnost v pravidelných časových intervalech hodnotí výsledky dosažené za uplynulý rok. Toto hodnocení zahrnuje přezkoumání dodržení předem určených pracovních cílů a očekávání a dále se hodnotí nutné kompetence potřebné pro výkon těchto činností. Mezi sledované vlastnosti patří:

- funkční a technické využití dovednosti,
- směřování těchto činností k výsledkům,
- rozpoznání a stanovení priorit,
- schopnost neustále se učit novým věcem,
- v centru dění je zákazník,
- tvořivost a kreativita,
- delegace pravomocí, řízení lidských zdrojů u vedoucích pracovníků.

Každoročně se provádí revize těchto pravomocí ve vazbě na požadované cíle, je nutné sledovat především kompetence, potřebné pro dosažení požadovaných výsledků.

Klíčovým faktorem, který zajišťuje efektivitu tohoto systému, je fakt, že v systému rozvoje a vedení je již od začátku zapojen sám zaměstnanec. Díky postřehu zaměstnanců lze rychleji odstranit nedostatky, zaměstnanec je více aktivní, může realizovat své nápady a vize zlepšení. Společnost se snaží o vybudování partnerského vztahu mezi vedením a zaměstnanci. Jednotliví pracovníci musí být seznámeni

s procesem hodnocení a tento systém musí být také správně implementován, jedině tak lze dosáhnout optimálních výsledků.

6.2.4.2 Odměňování zaměstnanců

Za jednu z nejdůležitějších činností interního marketingu je považováno odměňování pracovníků. Cílem společnosti je poskytnout takový balíček celkových benefitů, který jí zajistí a udrží ty nejkvalitnější lidské zdroje. Společnost se neustále soustředí na celkovou odměnu, aby byla vždy lepší než ta nabízená konkurenty. Společnost se při vytváření mzdové politiky řídí v první řadě platnou legislativou, především zákoníkem práce a kolektivní smlouvou. Kolektivní smlouva je odbory aktualizována každý rok. Úroveň odměňování ve společnosti pak zahrnuje základní mzdu, podíl na proměnných plánech odměňování a ostatní složky stanovené právě aktuální kolektivní smlouvou (příplatky a odměny). Společnost má vytvořenou mzdovou politiku, ve které člení odměňování zaměstnanců podle různých hledisek, např. na odměny celé organizace, místní organizace, odměny pro dělnické pozice a pro ostatní pracovní skupiny (mimo dělníků).

Systém odměňování stanovený pro celou organizaci byl vytvořen za účelem zvýšení motivace všech zaměstnanců ve společnosti. Zahrnuje celou společnost Synthomer, se všemi jejími pobočkami. Ukazatele pro výplatu a stanovení odměn jsou dané pro veškeré pobočky společnosti, jedná se například o hodnoty ukazatele bezpečnosti práce a statistiky pracovních úrazů. Dále se posuzuje daná místní organizace (zde konkrétně závod v Sokolově). Sledují se zde například náklady pobočky, dosažený zisk, počet nově uzavřených zakázek atd.

Pro každý ukazatel jsou stanoveny minimální, maximální a požadované cílové hodnoty. K těmto hodnotám jsou ještě přiřazeny koeficienty, které výši odměny buď zvýší, nebo sníží. Pro příklad lze uvést, že pro sledovaný ukazatel je stanovena odměna ve výši 3 % z hrubé mzdy, přičemž při dosažení pouze minima sledované hodnoty je uvedené procento násobeno koeficientem 0,75, naproti tomu při dosažení nebo dokonce překročení požadavku na výši ukazatele je procento násobeno koeficientem 3,25. Zaměstnanci takto mohou získat při dosažení maximálních cílových hodnot až 9,75 % procent ze své roční hrubé mzdy po vyloučení odměn. Většina ukazatelů se posuzuje dvakrát do roka, pouze ukazatel bezpečnosti práce a ukazatelé v oblasti ochrany životního prostředí jsou zkoumány čtvrtletně.

Synthomer také pravidelně provádí revizi platů. Pro revizi platů byl ustanoven přesný harmonogram a nutné schvalovací procesy. Níže pojďme specifikovat, jaký systém odměňování je v současnosti ve společnosti využíván pro dělnické a ostatní pozice.

Mzdové ohodnocení dělnických pozic

Zaměstnanci, kteří splňovali očekávaný pracovní výkon (tedy byli hodnoceni: A, B+, B), obdrží při revizi platů plně plánované zvýšení na novou ekvivalentní výši, která bude stanovena. Pracovníci, kteří obdrželi písemnou výstrahu v rámci porušení platného pracovního řádu, obdrží při revizi platů nulovou nebo zápornou změnu oproti plánované částce. Zaměstnanci, kteří výrazně překročili očekávanou výkonnost, mohou získat jednorázovou odměnu za mimořádné pracovní výsledky. Výše této odměny je stanovena vedoucím personálního odboru pro konzultaci s nadřízeným pracovníkem zaměstnance.

Mzdové ohodnocení ostatních pracovních pozic

V současné době společnost člení zaměstnance na těchto „ostatních“ pozicích do tří skupin:

- manažeři, vedoucí týmu a technologové,
- administrativní a technické zabezpečení,
- vedoucí týmu v provozu a údržbě.

Pro každou skupinu jsou vytvořeny platové třídy a jejich rozpětí. Tyto třídy jsou stanoveny srovnáním s konkurenčními podniky na stejném trhu. Konkrétní výši a rozpětí platových tříd si společnost nepřije zveřejňovat. Stejně tak, jako je tomu u ohodnocení dělnických prací, i zde probíhá pravidelná revize platů. Revize platů se pak odvíjí od individuálního hodnocení zaměstnanců, které bylo popsáno výše, a od snahy udržet konkurenceschopné základní mzdy pracovníků. V případě stanovení příliš vysoké základní mzdy oproti mediánu dané třídy, je pracovníkovi přiznána pouze jednorázová odměna, namísto navýšení základu mzdy. Tento systém byl zaveden, protože celkové navýšení základního platového výměru nebylo kladně vnímáno ostatními zaměstnanci. V tomto systému je samozřejmě zohledňováno i ohodnocení klasifikačními kódy, kdy tato klasifikační hodnocení mají úzkou návaznost na budoucí revizi ve mzdě zaměstnance. V případě pracovníků, kteří dosahují stabilně vynikajících

výsledků, tyto kódy pozbývají důležitosti a je zde příležitost pro mimořádnou odměnu vedoucím personálního úseku.

Mzdové ohodnocení v návaznosti na klasifikační kódy

Pokud zaměstnanci dosahují dlouhodobě dobrých výsledků a jsou pozitivně hodnoceni i v rámci zařazení do klasifikačních tříd, lze je odměnit jednorázovou odměnou nebo zahájit tzv. proces povýšení. Zde pak může dojít i k přesunu v rámci pracovních skupin. Přesuny na jinou pracovní pozici by měly korespondovat s plánem rozvoje zaměstnance, není ale výjimkou, že tento plán dodržen není a zaměstnanec je povýšen ještě dříve, než bylo předpokládáno. Tento proces eliminuje neopodstatněnost klasifikačních kódů u zaměstnanců, kteří dosahují stabilně vynikajících výsledků.

6.2.5 Motivace zaměstnanců a vnitropodniková komunikace

6.2.5.1 Motivace

Společnost se snaží motivovat své zaměstnance pomocí finanční stránky (odměňování, benefity) a také charakterem nepeněžních aktivit (péče o zaměstnance).

V rámci finanční motivace se snaží organizace poskytnout zaměstnancům takové finanční podmínky, které je udrží dlouhodobě ve společnosti a zároveň je neustále motivují k lepším pracovním výkonům. Jednotlivé složky odměňování a různá mimořádná finanční ohodnocení byla probírána v předešlé kapitole. V oblasti odměňování se jedná především o poskytnutí konkurenceschopné mzdy. Společnost neustále sleduje situaci na trhu ostatních firem působících ve stejném odvětví a snaží se současným, ale i budoucím zaměstnancům nabídnout vždy něco navíc. Dále společnost podporuje motivaci zaměstnanců pomocí odměňování za dobré výsledky sledované pro územní pobočky, ale i celou organizaci. Také uděluje individuální odměny (důležité úkoly), odměny při životních a pracovních jubileích. Mezi další poskytované benefity patří týden dovolené navíc, příspěvek na penzijní připojištění ve výši 5 % hrubé mzdy, zvýhodněné závodní stravování, poskytnutí ochranných pomůcek a obleků, pracovního vybavení (včetně moderních notebooků, mobilních telefonů a dalšího...) V letošním roce se společnost rozhodla také pro zcela nový krok. Z průzkumu minulých let zjistilo personální oddělení, že zaměstnanci (především ve výrobě) již neotvírají výplatní pásky a nemají vůbec přehled o výši poskytovaných finančních benefitů. Za tímto účelem bude pro každého zaměstnance zhotoven dopis, ve kterém bude podrobně vyčíslen celkový příjem za uplynulý rok, rozčleněný na odměny, příspěvky, základní mzdu a

další. Z něj pak pracovníci jasně uvidí, kolik získali od společnosti v předchozím roce finančních prostředků a mohou pak zhodnotit, zda je pro ně výhodně přejít k jinému zaměstnavateli, či nikoli. Vedení společnosti věří, že tento krok povede k nižší fluktuaci zaměstnanců, především ve výrobě, kde je současná fluktuace na hranici 30 %.

Společnost se snaží motivovat zaměstnance také prostřednictvím činností nefinančního charakteru, je pro ni velmi důležité, aby zaměstnanci pracovali v kvalitním a k výkonu podněcujícím pracovním prostředí. Za tímto účelem pečuje o své zaměstnance i činnostmi, které nemají finanční charakter. Mezi nepeněžní aktivity poskytované společností lze vyjmenovat především možnost osobního rozvoje, ať již v oblasti vzdělání či kariéry, flexibilní pracovní dobu u míst, kdy to výkon práce umožňuje, důraz na bezpečnost a kvalitní pracovní podmínky zaměstnanců, možnost seberealizace, možnost cestovat a poznat svět. Dalším nepeněžním benefitem je uplatňovaný styl řízení pracovníků. Ve společnosti je hojně využíváno delegování pravomocí, které je spojeno s odpovídajícími znalostmi a dovednostmi. Zaměstnanec pak vykonává práci, ke které má potřebné znalosti a zkušenosti, ve které je úspěšný. Za takto odvedenou práci se mu dostane uznání a ocenění, které se promítá jak do oblasti finanční, tak nefinanční.

6.2.5.2 Komunikace

Hlavním účelem vnitropodnikové komunikace je šíření informací nutných pro plnění pracovních úkolů každého pracovníka v podniku. Tato komunikace uvnitř podniku může probíhat formálním i neformálním způsobem. Formální komunikace je realizována prostřednictvím vedoucích pracovníků, od vyššího managementu až po liniové řízení a personální odbor. Vyšší management má za úkol seznámit zaměstnance se strategií firmy, informacemi o aktuálním dění ve společnosti, očekávanými změnami a celkově o veškerých podstatných informacích ovlivňujících společnost. Za tímto účelem realizuje vrcholové vedení společnosti týdenní porady, kdy následně jsou veškeré informace z toho setkání předávány podřízeným pracovníkům. Střední management realizuje často společné porady různých útvarů a setkání se zaměstnanci. V rámci zajištění komunikace ostatních vedoucích pracovníků a zaměstnanců Synthomer používá porady a diskuze, firemní noviny, klasické a elektronické nástěnky, internet, e-mail, intranet, dotazníky, vývěsky a další písemná sdělení. Pro komunikaci s ostatními pobočkami se hojně využívá spojení prostřednictvím telekonference, net meetingů a videokonference.

Společnost nezanedbává ani neformální komunikaci. Jednotlivá oddělení realizují různé společenské a kulturní akce, firemní oslavy a další. Mezi společenské akce pořádané společností lze uvést společný pochod na Svatošské skály, firemní turnaj v bowlingu, podnikový zápas v malé kopané, každoroční vánoční posezení ve vybrané restauraci nebo v prostorách společnosti, firemní oslavy spojené s úspěšným ukončením velkých projektů a mnohé další.

7 Analýza interního personálního marketingu

7.1 Cíl a oblasti analýzy

Předchozí kapitoly analyzovaly fungování personálního marketingu v pobočce společnosti Synthomer, a.s. v Sokolově. Na základě rozhovorů s manažerem lidských zdrojů a HR specialistkou ve společnosti, byly detailně popsány a analyzovány jednotlivé činnosti, kterým společnost věnuje největší pozornost v oblasti personálního marketingu. Cílem následující analýzy je provedení dotazníkového šetření, které zmapuje oblasti interního personálního marketingu ve společnosti. Na základě této analýzy bude pak možné najít prostředky, které pomohou zvýšit atraktivitu zaměstnavatele v očích stávajících zaměstnanců. Jednotlivé oblasti dotazníku byly voleny dle odborné literatury Koubek (2015) a Armstrong (1999), kteří se ve své práci zabývají mimo jiné i popisem činností, které zvyšují atraktivitu zaměstnavatele a vedou ke stabilizaci pracovních sil. Otázky byly vytvářeny ve vazbě na zjištěné údaje od personálního oddělení společnosti a na základě doporučení diagnostiky pro měření podnikového klimatu zhotovené výzkumným ústavem práce a sociálních věcí (dále jen „VÚPSV“).

Dotazník se skládá z těchto oblastí:

- spokojenost s vykonávanou prací – celkové hodnocení spokojenosti zaměstnanců, hodnocení zvolených indikátorů,
- adaptace – jakým způsobem probíhala adaptace, byl adaptační proces přínosný, zhodnocení celého procesu,
- vzdělávání a možnost kariérního růstu – jak jsou zaměstnanci spokojeni s poskytovanými možnostmi dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace, možnostmi profesionálního rozvoje,
- odměňování a poskytované benefity – otázky směřované na oblast spokojenosti zaměstnanců se zvoleným způsobem jejich ohodnocení a dílčími složkami tohoto hodnocení, poskytovanými zaměstnaneckými benefity,
- styl vedení a komunikace – otázky zaměřené na způsob komunikace společnosti se zaměstnanci, poskytování informací, zpětné vazby a také zájmu organizace o názory a postoje svých pracovníků;

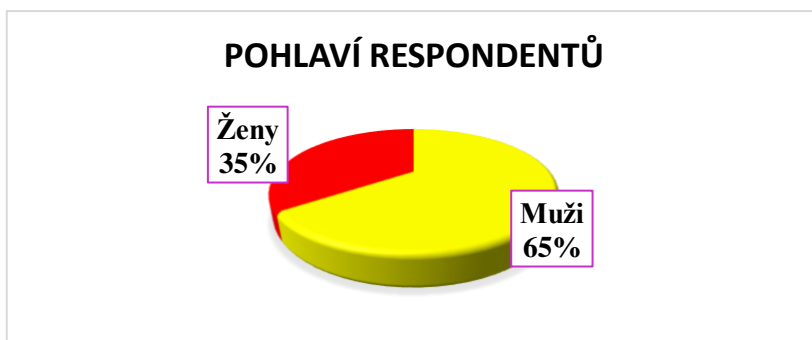
- image zaměstnavatele – poslední část dotazníkového šetření se týká zjištění názoru zaměstnanců na atraktivitu organizace.

7.2 Charakteristika respondentů

Dotazník byl distribuován personálním odborem společnosti celkem 60 zaměstnancům, což je zhruba 17 % z celkového počtu zaměstnanců. Řádně vyplněné dotazníky odevzdalo celkem 40 zaměstnanců, což je 67 % z dotazovaných pracovníků a 12 % z celkového počtu pracovníků. Kandidáti byli voleni na základě předem stanovených kritérií, aby i šetření na takto malém vzorku respondentů přineslo dostatek relevantních informací.

První část dotazníku sloužila k získání základních informací o respondentech. Jedná se o informace jako pohlaví, věk, pracovní zařazení, stupeň řízení, vzdělání a počet odpracovaných let ve společnosti.

Obrázek 15: Pohlaví respondentů

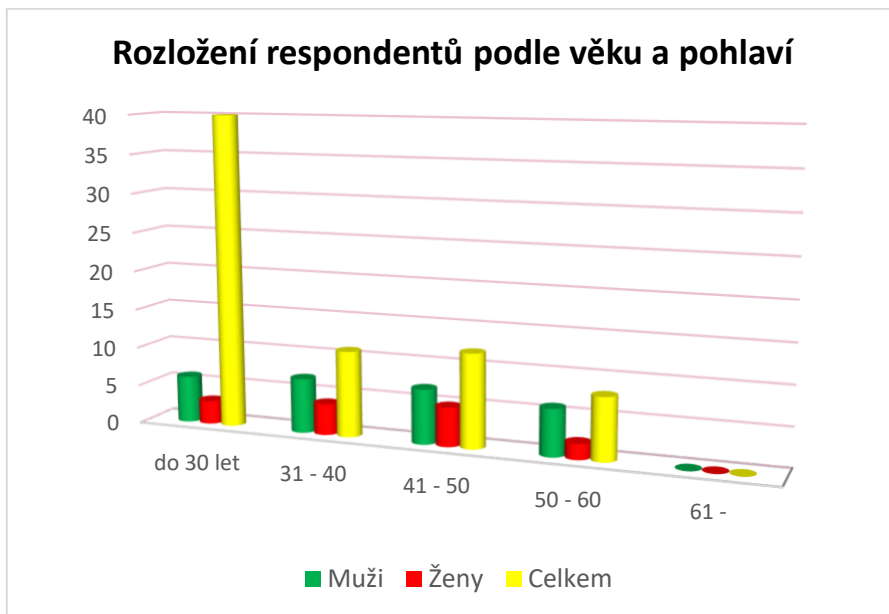


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z obrázku č. 15 je patrné, že dotazník byl vyplněn 26 muži, (65 % dotázaných) a zbylými 14 ženami (35 % dotázaných). Toto procentuální zastoupení zcela neodpovídá struktuře zaměstnanců v organizaci, avšak na základě menšího počtu dotazníků tomu nelze přisuzovat větší váhu.

Následující část dotazníku se týkala věku zaměstnanců. Jak lze vidět z následujícího obrázku č. 16 nejvíce dotazovaných bylo ve věkové skupině do 30 let. Druhou nejpočetnější skupinou byli respondenti ve věku od 41-50 let. Největší rozdíl mezi zastoupením mužů a žen v provedeném šetření nastal ve věkové kategorii 50-60 let. Zde se zúčastnilo celkem 6 mužů a pouze 2 ženy.

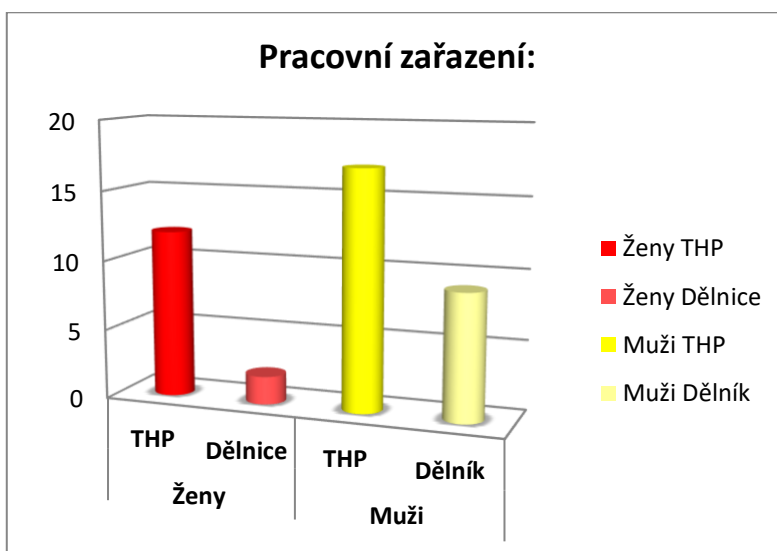
Obrázek 16: Rozložení respondentů dle věku a pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

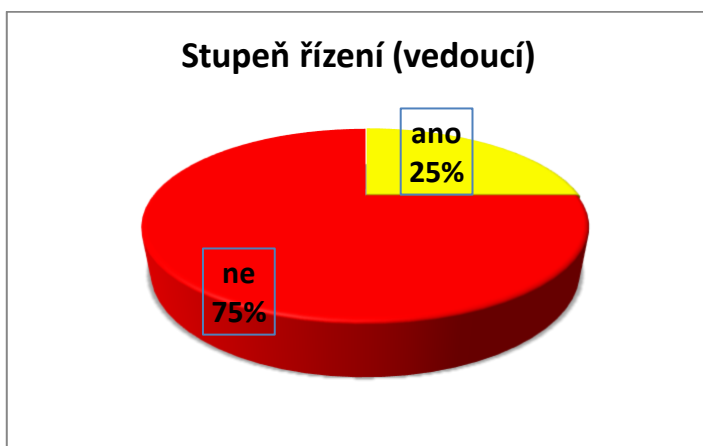
Obrázek č. 17 charakterizuje vybranou skupinu respondentů dle pracovního zařazení a pohlaví. Dotazník byl předán celkem 29 zaměstnancům v technickohospodářském úseku společnosti, z toho 12 ženám a 17 mužům. Také pracovníci výroby se zúčastnili provedeného šetření, celkem jich bylo 11, z toho 2 dělnice a 9 dělníků.

Obrázek 17: Rozložení respondentů dle pracovního zařazení



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

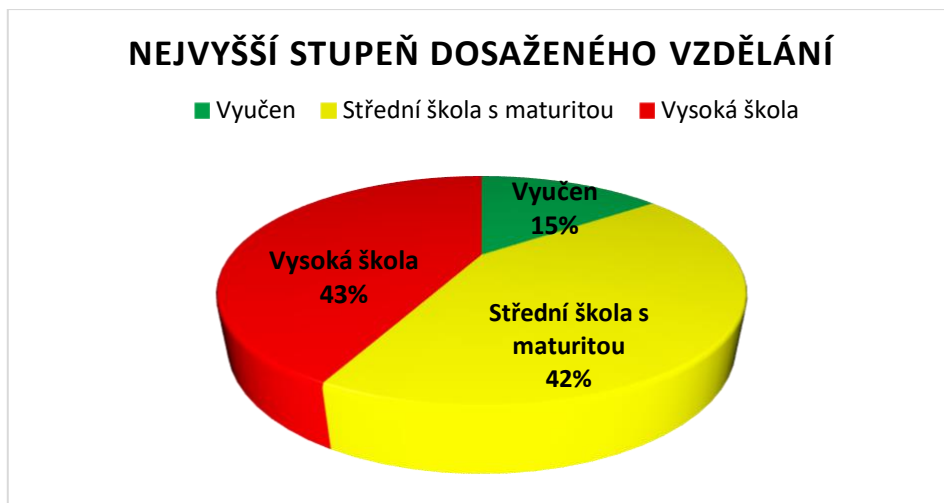
Obrázek 18: Členění dle stupně řízení (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V dotazníku odpovídalo celkem 25 % zaměstnanců ve vedoucích pozicích a zbývajících 75 % je tvořeno zaměstnanci, kteří nevykonávají žádnou funkci ve vedení.

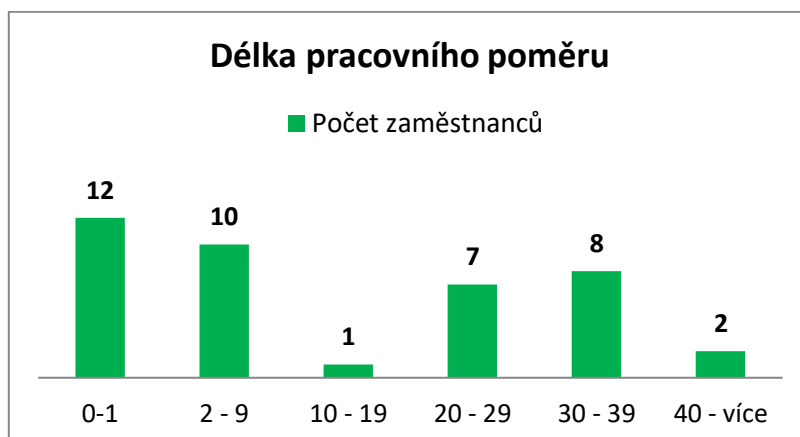
Obrázek 19: vzdělanostní struktura zaměstnanců (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Společnost se dlouhodobě snaží o zlepšování vzdělanostní struktury pracovníků. To je patrné i z výše uvedeného obrázku č. 19, který zobrazuje vzdělanostní strukturu respondentů. Nejvíce jsou zastoupeni zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním a středoškolským vzděláním ukončeným maturitní zkouškou.

Obrázek 20: Délka zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Autorka zkoumala daný vzorek respondentů i dle počtu odpracovaných let ve společnosti. Z obrázku č. 20 lze vidět, že dotazování se nejvíce účastnili zaměstnanci, kteří ve společnosti nepracují déle než jeden rok. Druhou nejpočetnější skupinou byli pracovníci, jejichž délka pracovního poměru ve společnosti činí od 2-9 let. Následně se na třetím místě umístila skupina zaměstnanců s délkou zaměstnání od 30 do 39 let. Průměrná délka zaměstnání u šetřeného vzorku činila 13,5 roku.

Dle výše uvedených údajů lze konstatovat, že charakteristiky souboru zvolených respondentů se zcela neshodují s údaji sociální charakteristiky podniku uvedené v kapitole č. 6.1.6, avšak na základě menšího počtu dotazníků tomu není nutné věnovat větší význam.

7.3 Výsledky šetření

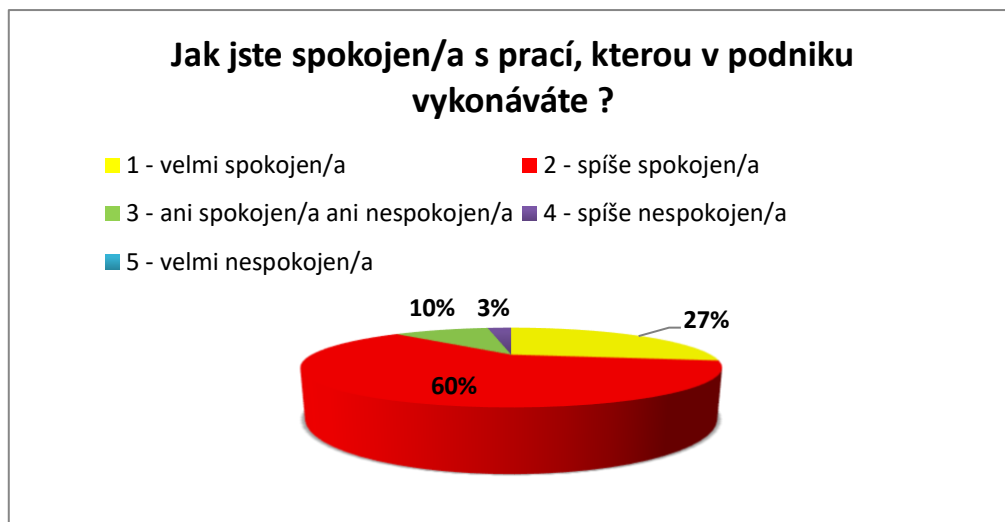
7.3.1 Vykonávané pracovní činnosti

První výzkumná oblast dotazníku se týká hodnocení spokojenosti s vykonávanou prací. Spokojenost je zde měřena celkově a následně pomocí výčtu jednotlivých indikátorů, které testují faktory spokojenosti. Následně jsou v dotazníku respondenti vyzváni k otevřené odpovědi, kde mají možnost vyjádřit se k přechozímu výčtu indikátorů.

Výsledek celkového hodnocení spokojenosti je velmi povzbudivý. Více než polovina respondentů je velmi spokojena s vykonávanou prací, velmi spokojeno je přesně 27 % zaměstnanců, ani spokojeno – ani nespokojeno je 10 % a spíše nespokojena je pouze

3 % část šetřeného vzorku. Ani jeden z dotazovaných nevedl, že by byl s prací nespokojen. Průměrná dosažená hodnota na stupnici jedna až pět činí 1,88.

Obrázek 21: Celková spokojenost zaměstnanců (v %)

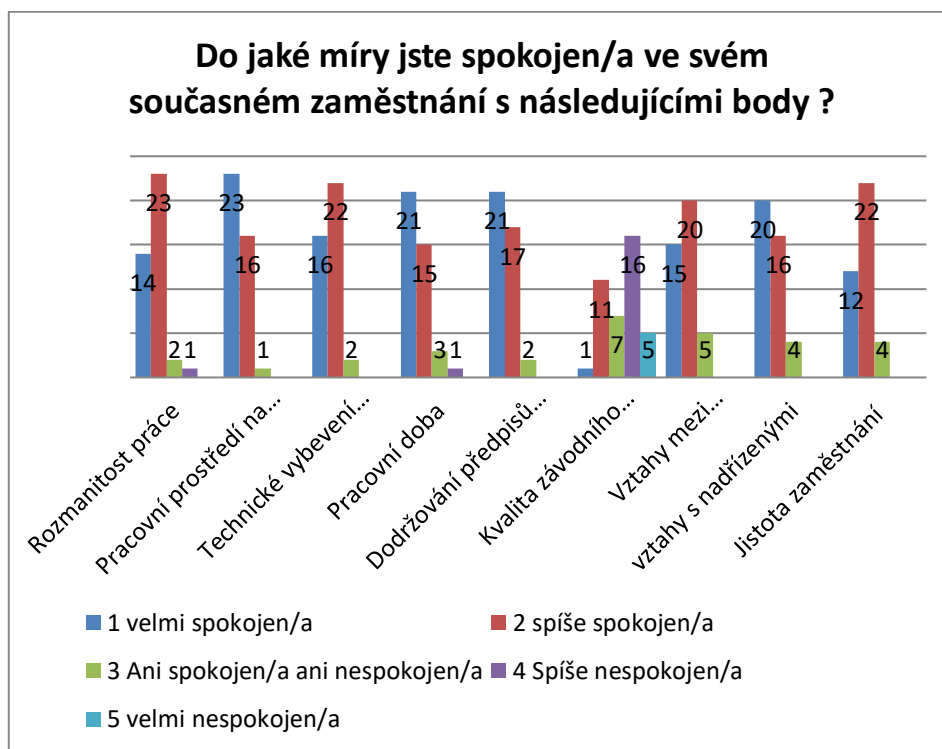


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Hodnocení spokojenosti dle zvolených indikátorů opět probíhalo prostřednictvím hodnocení na pětistupňové škále od 1 - velmi spokojen/a do 5 - velmi nespokojen/a. Bylo použito 9 indikátorů: rozmanitost práce, pracovní prostředí na vlastním pracovišti, technické vybavení pracoviště, pracovní doba, dodržování předpisů o bezpečnosti práce, kvalita závodního stravování, vztahy mezi spolupracovníky, vztahy s nadřízenými a jistota zaměstnání.

Z obrázku č. 22 je patrné, že s většinou zvolených indikátorů jsou zaměstnanci spokojeni. Průměrné hodnoty spokojenosti u indikátorů nepřekročili hodnotu 1,9, kromě ukazatele kvality závodního stravování, zde byla průměrná hodnota spokojenosti naměřena ve výši 3,33. Ohodnocení stupněm 5, tedy velmi nespokojen/a, bylo voleno respondenty pouze v hodnocení indikátoru stravování. Ohodnocení stupněm 4 se vyskytovalo opět převážně v hodnocení stravování, dále pak bylo zvoleno jednou v indikátoru rozmanitost práce a jednou v indikátoru pracovní doba.

Obrázek 22: Spokojenost se zvolenými indikátory vykonávané práce



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 7: Statistické hodnoty jednotlivých indikátorů vykonávané práce

Jednotlivé indikátory	Průměrná hodnota spokojenosti	Nejvyšší relativní četnost	
		Spokojenost	Podíl (%)
Rozmanitost práce	1,25	spíše spokojen/a	57,50 %
Pracovní prostředí na vlastním pracovišti	1,45	velmi spokojen/a	57,50 %
Technické vybavení pracoviště	1,65	spíše spokojen/a	55,00 %
Pracovní doba	1,6	velmi spokojen/a	52,50 %
Dodržování předpisů o bezpečnosti práce	1,53	velmi spokojen/a	52,50 %
Kvalita závodního stravování	3,33	velmi nespokojen/a	40,00 %
Vztahy mezi spolupracovníky	1,75	spíše spokojen/a	50,00 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejvyšší průměrné hodnoty, a tedy nejnižší míra spokojenosti dotázaných, byla u indikátorů: kvalita závodního stravování (průměrná hodnota 3,33), vztahy mezi spolupracovníky (průměrná hodnota 1,75) a jistota zaměstnání (průměrná hodnota 1,7).

Nejnižší spokojenost byla u indikátoru kvalita závodního stravování (průměrná hodnota 3,33). Celých 40 % respondentů odpovědělo, že je s kvalitou poskytovaných stravovacích služeb spíše nespokojeno, 2 % jsou velmi nespokojena. Neutrální postoj k tomuto bodu zastává celkem 18 % dotazovaných, dalším 27 % stravování ve společnosti spíše vyhovuje. Dělníci projevili větší nespokojenost s kvalitou stravování než zaměstnanci technickohospodářského úseku.

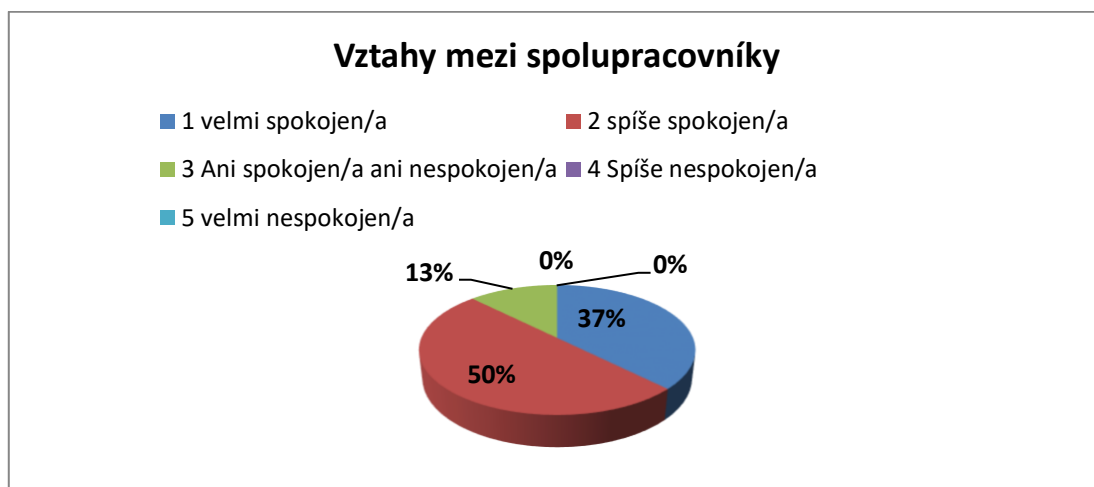
Obrázek 23: Kvalita závodního stravování (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Další nejvyšší hodnota z výčtu byla naměřena u indikátoru vztahy mezi spolupracovníky (přesně 1,75). Přesto lze hodnotit spokojenost pracovníků s tímto indikátorem kladně. Celých 50 % zaměstnanců je spíše spokojeno se svým pracovním kolektivem, 37 % je se svými spolupracovníky velmi spokojeno a 13 % zaujímá neutrální postoj ke svému pracovnímu okolí. Hodnocení stupněm 3, tedy ani spokojen/a – ani nespokojen/a, bylo voleno více pracovníky technickohospodářského oddělení.

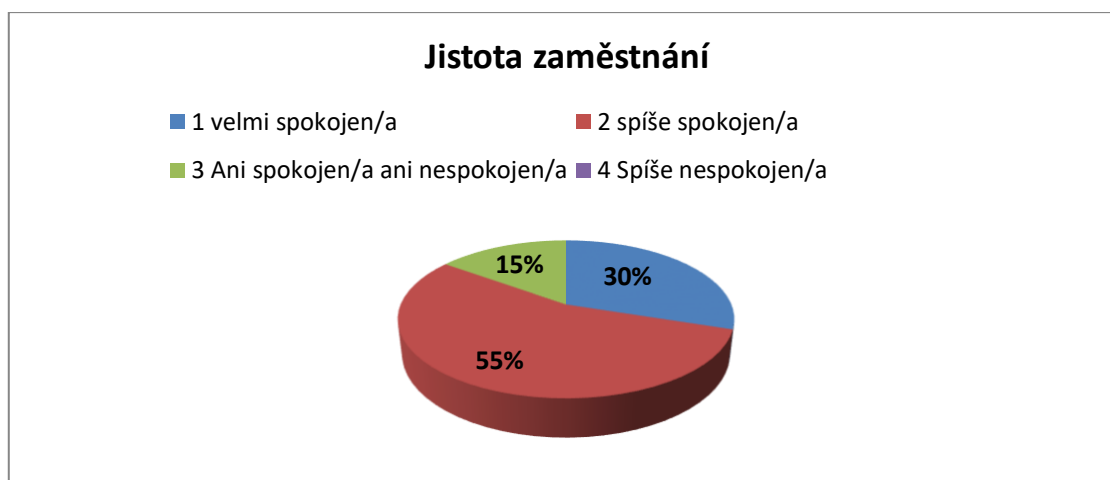
Obrázek 24: Vztahy v pracovním kolektivu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Třetí nejnižší spokojenost byla naměřena u indikátoru jistota zaměstnání (přesně 1,7). Z obrázku č. 25 je patrný stejný trend odpovědí jako u předchozího indikátoru. Lze konstatovat, že i zde je průměrná hodnota ukazatele uspokojující a zaměstnanci se necítí ohroženi ztrátou zaměstnání.

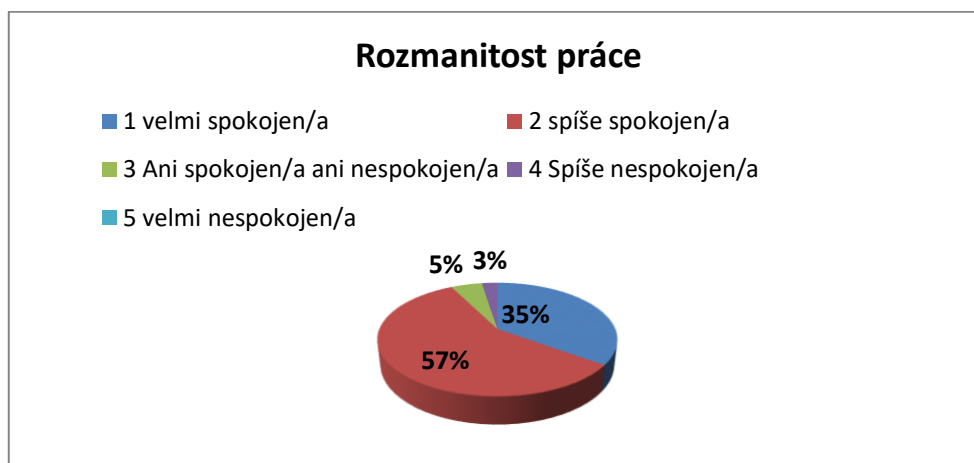
Obrázek 25: Jistota zaměstnání (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejnižší průměrné hodnoty, a tedy nejvyšší míra spokojenosti zaměstnanců, byla u indikátorů: rozmanitost práce (průměrná hodnota 1,25), pracovní prostředí na vlastním pracovišti (průměrná hodnota 1,45) a dodržování předpisů o bezpečnosti práce (průměrná hodnota 1,53).

Obrázek 26: Rozmanitost práce (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejlepšího výsledku ze všech výše uvedených indikátorů dosáhl ten, který hodnotil zajímavost práce. V tomto případě je spíše spokojeno 57 % dotázaných, velmi spokojeno 35 % a spíše nespokojeno pouze 3 % (tedy pouze jeden zaměstnanec). Průměrná hodnota spokojenosti 1,25 dokazuje fakt, že většině pracovníků připadá jejich pracovní činnost rozmanitá a zajímavá.

Druhá nejvyšší spokojenost byla naměřena u indikátoru pracovní prostředí na vlastním pracovišti. Průměrná hodnota 1,45 značí, že společnost se snaží zajistit optimální pracovní podmínky pro své zaměstnance

Třetí nejvyšší spokojenost byla u indikátoru dodržování předpisů o bezpečnosti práce. Hlavní charakteristika, která měla vliv na tento výsledek, byla pracovní pozice zaměstnanců. Z šetření vyplynulo, že dělníci jsou méně spokojeni s bezpečností práce než technickohospodářští pracovníci.

7.3.1.1 Vyjádření respondentů k vykonávané práci

Po ohodnocení výčtu výše popisovaných indikátorů byli respondenti vyzváni, aby vyjádřili svůj názor k jednotlivým oblastem předešlého hodnocení. Nejčastěji se odkazovali dotazovaní na problém s pracovní dobou, respektive prací přesčas. Zaměstnanci si stěžují, že každý měsíc jsou nuceni v souvislosti s účetní závěrkou setrávat na pracovišti o několik hodin déle. Tento názor zastávají pouze pracovníci v technickohospodářském úseku, jejichž účast na zpracování závěrky je nutná. Dále si

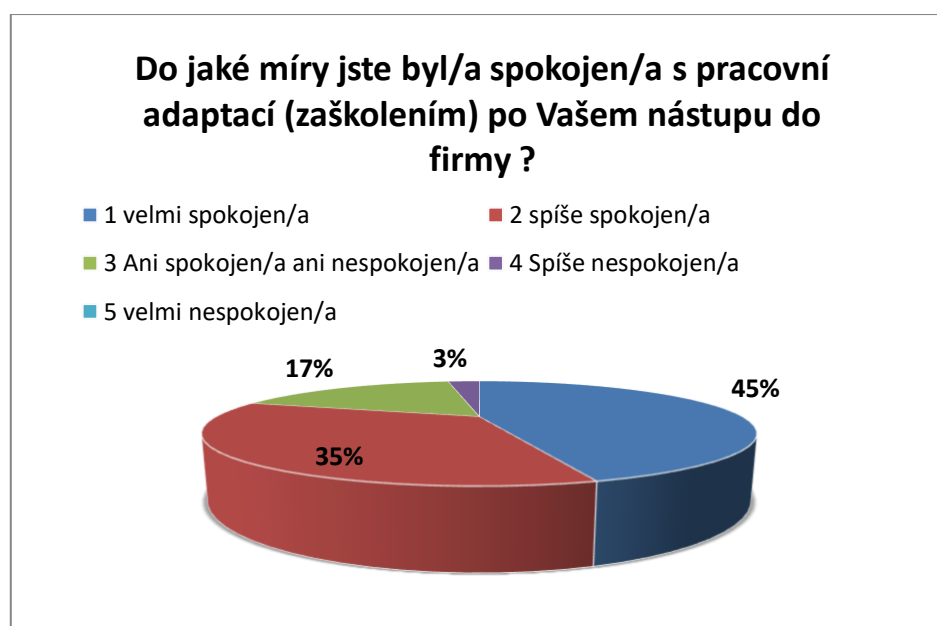
jeden dělník stěžuje na oblast vztahů na pracovišti. Ve své výpovědi tvrdí, že je na pracovišti „nedostatečná úroveň spolupráce“, a požaduje zlepšení tohoto nedostatku, alespoň na úrovni pracovní skupiny. Další názor vyjadřuje požadavek na „zajištění větších pravomocí pro vedení místního závodu v Sokolově“ a v poslední řadě se několik zaměstnanců vyjádřilo, ke *kvalitě poskytovaných jídel*. Nespokojenost v oblasti stravování je zřejmá již z předešlé analýzy.

7.3.2 Proces adaptace

Spokojenost zaměstnanců s procesem pracovní adaptace je měřena opět nejprve dle celkového hodnocení spokojenosti a následně prostřednictvím sedmi indikátorů, které testují jednotlivé faktory spokojenosti. I pro tuto oblast hodnocení mají respondenti možnost otevřeně vyjádřit svůj názor.

V rámci celkového hodnocení spokojenosti byl šetřením získán velmi pozitivní výsledek. Celkem 45 % dotázaných je velmi spokojeno s procesem adaptace realizovaným ve společnosti, dalších 35 % je velmi spokojeno, neutrální názor zastává 17 % pracovníků a spíše nespokojeni s procesem byli pouze 3 %. Ani jeden z respondentů nevedl, že by byl velmi nespokojen. Průměrná dosažená hodnota na stupnici jedna až pět činí 1,78. Nejvíce ovlivnilo výsledek pracovní zařazení dotazovaných. Lze tvrdit, že dělníci jsou se svou adaptací méně spokojeni než technickohospodářští pracovníci.

Obrázek 27: Celková spokojenost zaměstnanců s procesem adaptace (v %)

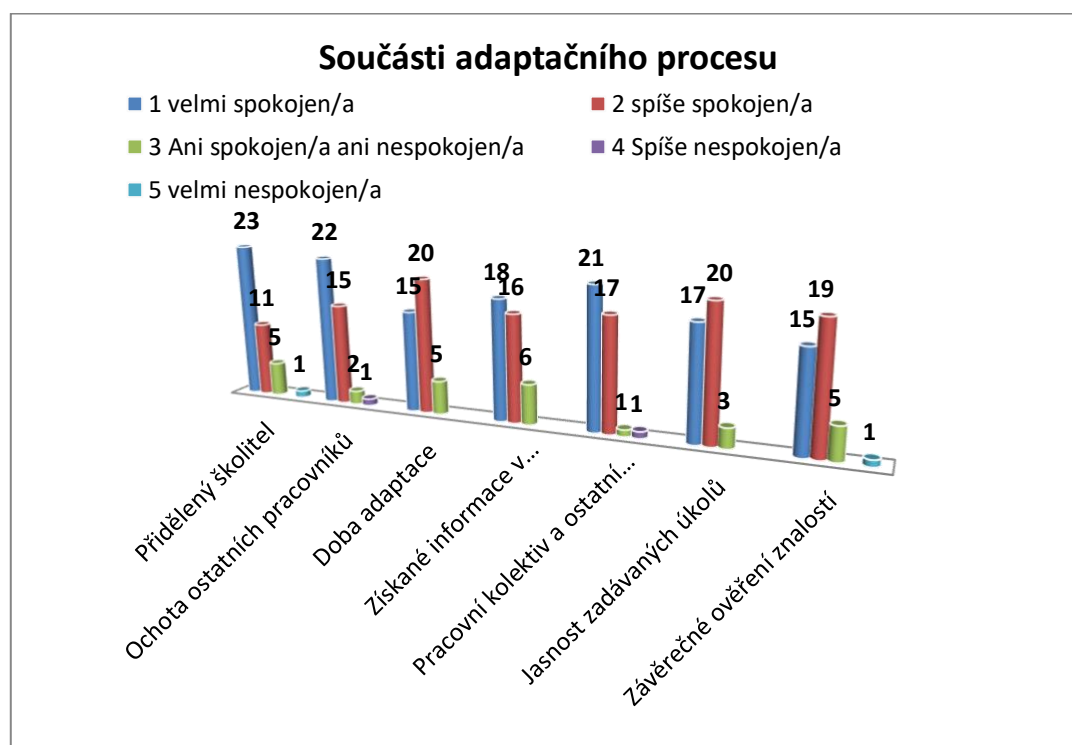


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Hodnocení spokojenosti ve vztahu k jednotlivým součástím adaptačního procesu bylo měřeno dle následujících 7 indikátorů: přidělený školitel, ochota ostatních pracovníků, doba adaptace, získané informace v průběhu adaptačního procesu, pracovní kolektiv a ostatní kolegové, jasnost zadávaných úkolů a závěrečné ověření znalostí.

Z obrázku č. 28 je zřejmé, že většina respondentů byla s jednotlivými součástmi adaptačního procesu spokojena. Indikátory přidělený školitel a ochota ostatních pracovníků byli vyhodnoceny jako jedny z nejlepších. Průměrné hodnoty spokojenosti nepřekročili hodnotu 1,83, což nasvědčuje tomu, že je tento proces ve společnosti velmi dobře nastaven. Ohodnocení stupněm 4 a 5 (spíše nespokojen/a, velmi nespokojen/a), bylo zvoleno respondenty celkem 4x. Nespokojeni byli pouze dva dotazovaní, a to zejména s přiděleným školitelem, ochotou ostatních pracovníků, pracovním kolektivem a závěrečným ověřením znalostí.

Obrázek 28: Spokojenost se zvolenými indikátory adaptačního procesu



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejvyšší hodnoty, a tedy nejnížší spokojenosti zaměstnanců, bylo dosaženo u indikátoru: závěrečné ověření znalostí (průměrná hodnota ukazatele spokojenosti - 1,83), doba adaptace (1,75) a získané informace v průběhu adaptačního procesu (1,7).

Hlavní charakteristikou, která měla vliv na tyto výsledky, bylo pracovní zařazení zaměstnanců. Přičemž dělníci byli pokaždé o něco méně spokojeni než technickohospodářští pracovníci.

Tabulka 8: Statistické hodnoty jednotlivých indikátorů adaptačního procesu

Jednotlivé indikátory	Průměrná hodnota spokojenosti	Nejvyšší relativní četnost	
Přidělený školitel	1,63	velmi spokojen/a	57,50 %
Ochota ostatních pracovníků	1,55	velmi spokojen/a	55,00 %
Doba adaptace	1,75	spíše spokojen/a	50,00 %
Získané informace v průběhu a adaptačního procesu	1,7	velmi spokojen/a	45,00 %
Pracovní kolektiv a ostatní kolegové	1,55	velmi spokojen/a	52,50 %
Jasnost zadávaných úkolů	1,65	spíše spokojen/a	50,00 %
Závěrečné ověření znalostí	1,83	spíše spokojen/a	47,50 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.3.2.1 Vyjádření respondentů k procesu adaptace

Po zhodnocení jednotlivých součástí adaptačního procesu měli respondenti možnost vyjádřit se k celkovému procesu adaptace ve společnosti. Jedním z návrhů bylo prodloužení pracovní doby, což konstatoval zaměstnanec výrokem: „*v tak krátkém časovém intervalu jsem neměl možnost seznámit se se všemi krizovými situacemi*“. Další výtka byla směřována k srozumitelnosti zadávaných úkolů. Pracovníci by si také přáli, aby v rámci tohoto procesu získali větší množství informací, tvrdí že: „*více informací povede k získání většího přehledu*“. Poslední zjištění bylo, že nováčci postrádají dle jejich názoru: „*strukturovaný a přehledný plán nástupu, získané praxe – co, kdo, kdy, kde a ucelený plán rozvoje*“. Z těchto tvrzení lze soudit, že přestože byl celkově i dle indikátorů proces adaptace hodnocen kladně, je nutné věnovat mu do budoucna větší pozornost.

7.3.3 Vzdělávání a možnosti kariérového postupu

Zaměstnanci měli možnost ohodnotit samostatně možnosti dalšího vzdělávání a zvýšení kvalifikace; obsah školení, kterých se zúčastnili a možnost kariérového růstu ve společnosti.

Možnosti vzdělávání a zvýšení kvalifikace

Nejprve zaměstnanci hodnotili možnosti dalšího vzdělávání a zvýšení kvalifikace. Hodnocení probíhalo formou vyjádření celkové spokojenosti s těmito poskytovanými možnostmi.

Obrázek 29: Celková spokojenost zaměstnanců s možnostmi školení a zvyšováním kvalifikace (v %)



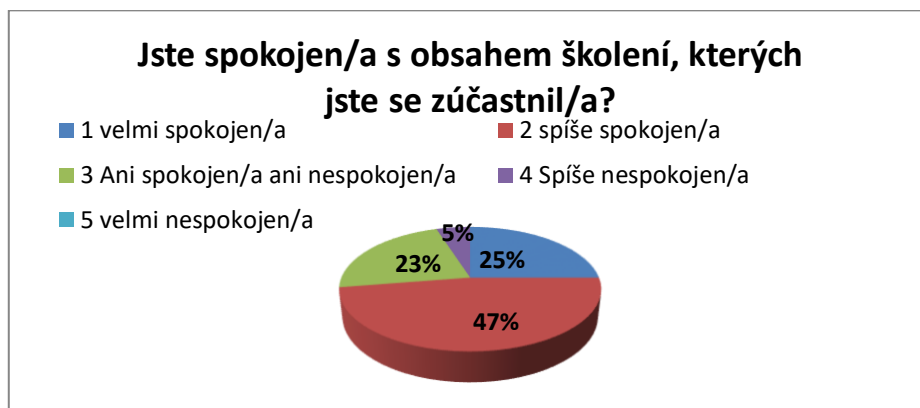
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

I zde bylo dosaženo velmi kladného výsledku. Více než polovina dotazovaných je spokojena s možnostmi dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Neutrální názor zastává celkem 28 % šetřeného souboru. Spíše nespokojeni byli 3 pracovníci, tedy 8 % z celkové počtu dotázaných. Všichni 3 pracovníci, kteří hodnotili stupněm 4 (spíše nespokojen/a), mají pracovní zařazení dělník.

Obsah školení

Další otázka se týkala obsahu školení, kterých se zaměstnanci zúčastnili. Je důležité, aby realizovaná školení byla přínosná a zaměstnanci získané poznatky mohli dále využít při výkonu své práce.

Obrázek 30: Celková spokojenost zaměstnanců s obsahem školení, kterých se zúčastnili (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jak lze vidět z obrázku č. 30 nejvíce respondentů hodnotilo obsah školení stupněm 2, tedy spíše spokojen/a. Velká část dotázaných, přesně 25 %, je s programem absolvovaných školení velmi spokojena. Neutrální postoj zastává přesně 23 % respondentů. Nespokojeno se zhruba 30 % pracovníků. Průměrná hodnota celkového ukazatele je 2,01. Přestože průměrně vychází hodnocení kladně, společnost by rozhodně neměla opomíjet fakt, že 30 % zaměstnanců se školením spokojeno není. Nespokojeni jsou především pracovníci technickohospodářského úseku.

Možnost pracovního postupu

Poslední otázka v této oblasti zkoumala spokojenost zaměstnanců s možností jejich kariérního postupu.

Obrázek 31: Celková spokojenost zaměstnanců s možnostmi pracovního postupu ve společnosti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

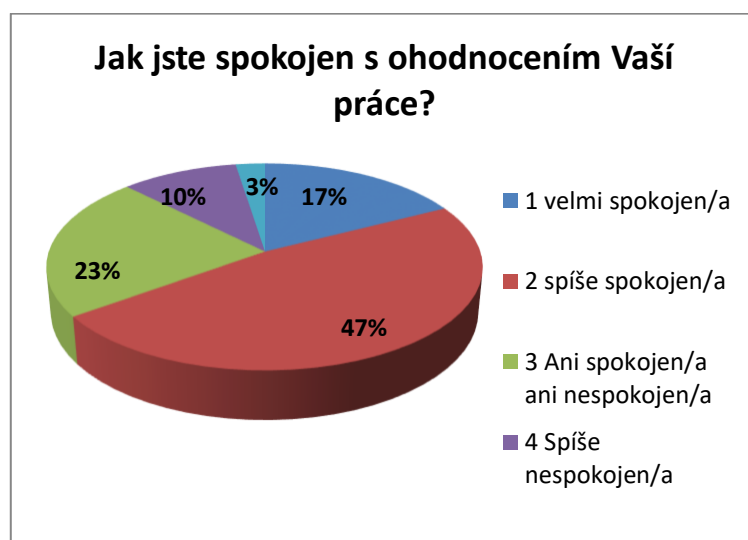
Celkový ukazatel spokojenosti s možnostmi pracovního postupu dosáhl průměrné hodnoty 2,65. Největší část respondentů zastává neutrální názor k poskytovaným možnostem dalšího profesního postupu. Druhou nejpočetnější skupinu (s výsledkem 32 %) tvoří zaměstnanci, kteří jsou spíše spokojeni s nabízenou možností kariéry. Velmi spokojeno je 10 % zaměstnanců. Nespokojeno je 18 % pracovníků. Možnost 4, tedy spíše nespokojen/a, volili především zaměstnanci z řad dělníků.

7.3.4 Odměňování a poskytované benefity

Spokojenost s ohodnocením vykonávané práce je měřena dle celkového hodnocení spokojenosti a následně pak prostřednictvím 8 indikátorů, testujících jednotlivé faktory spokojenosti v oblasti odměňování a poskytovaných benefitů. V závěru této oblasti měli dotazovaní možnost vyjádřit svá přání v oblasti poskytovaných benefitů.

Celkové hodnocení spokojenosti dosahuje průměrné hodnoty 2,33. Skoro polovina dotázaných je spíše spokojena s jejich pracovním ohodnocením, 17 % je velmi spokojeno, ani spokojeno – ani nespokojeno je 23 %, 10 % je spíše nespokojeno a 3 % pracovníků jsou velmi nespokojeni s výší jejich ohodnocení. Nespokojeni jsou hlavně pracovníci v dělnických pozicích.

Obrázek 32: Celková spokojenost zaměstnanců s ohodnocením jejich práce (v %)



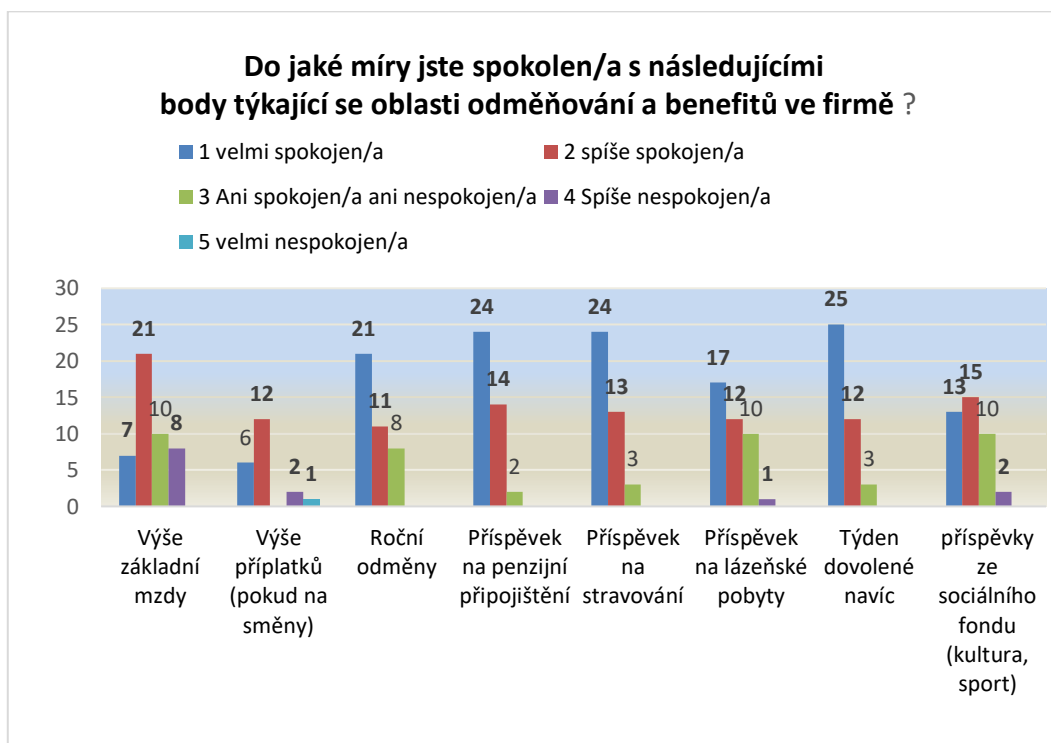
Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Hodnocení spokojenosti s jednotlivými složkami odměňování a poskytovanými benefity bylo měřeno dle těchto indikátorů: výše základní mzdy, výše příplatků (pokud na

směny), roční odměny, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na stravování, příspěvek na lázeňské pobyty, týden dovolené navíc a příspěvky ze sociálního fondu (kultura, sport). Pro všechny tyto indikátory byla vypočtena průměrná hodnota spokojenosti a nejvyšší relativní četnost zvolených odpovědí.

Z obrázku č. 33 je zřejmé, že většina respondentů byla s jednotlivými indikátory spokojenosti v oblasti odměňování a poskytovaných benefitů spokojena. Indikátory příspěvek na penzijní připojištění a týden dovolené navíc byli vyhodnoceni jako jedny z nejlepších. Průměrné hodnoty indikátorů spokojenosti nepřekročili hodnotu 2,25, což nasvědčuje tomu, že jsou zaměstnanci z většiny spokojeni s odměňováním a čerpanými benefity. Ohodnocení stupněm 4 a 5 (spíše nespokojen/a, velmi nespokojen/a), bylo zvoleno respondenty celkem pro oba stupně 8x. Velmi nespokojen byl pouze jeden dotázaný. Nespokojeni byli zaměstnanci zejména s výší základní mzdy, výší příplatků (pokud na směny), příspěvkem na lázeňské pobyty, týdnem dovolené navíc a příspěvkem ze sociálního fondu (kultura, sport, ...). U nespokojenosti s výší příplatků je nutno uvést, že na otázku odpovědělo pouze 21 respondentů a nebyla nalezena žádná výrazná charakteristika, která by měla vliv na toto ohodnocení.

Obrázek 33: Spokojenost s jednotlivými indikátory spokojenosti v oblasti odměňování a poskytovaných benefitů



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z tabulky č. 9 je zřejmé, že spokojenost zaměstnanců v oblasti hodnocení je nižší než spokojenost s poskytovanými benefity. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci s výší základní mzdy, přesto ale průměrná hodnota dosahuje pozitivního výsledku 2,18.

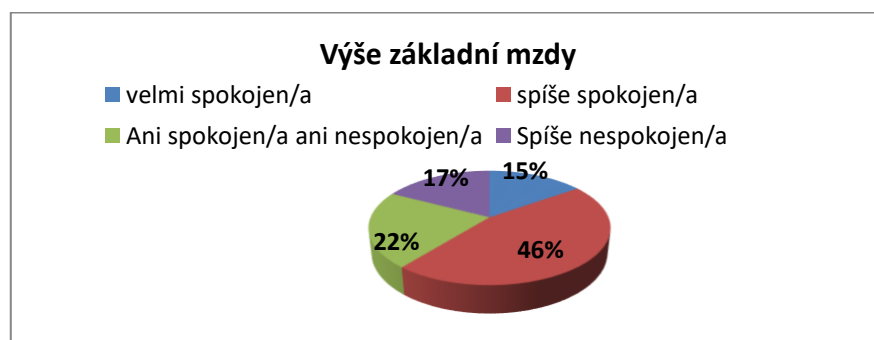
Tabulka 9: Jednotlivé indikátory spokojenosti s odměňováním a poskytovanými benefity

Jednotlivé indikátory	Průměrná hodnota spokojenosti	Nejvyšší relativní četnost	
Výše základní mzdy	2,18	spíše spokojen/a	52,50 %
Výše příplatků (pokud na směny)	2,04	spíše spokojen/a	45,00 %
Roční odměny	1,68	velmi spokojen/a	52,50 %
Příspěvek na penzijní připojištění	1,45	velmi spokojen/a	60,00 %
Příspěvek na stravování	1,48	velmi spokojen/a	60,00 %
Příspěvek na lázeňské pobyty	1,88	velmi spokojen/a	42,50 %
Týden dovolené navíc	1,45	velmi spokojen/a	62,50 %
Příspěvky ze sociálního fondu (kultura, sport)	1,88	spíše spokojen/a	37,00 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejvyšší průměrná hodnota spokojenosti, tedy nejnižší spokojenost, byla naměřena u indikátoru výše základní mzdy. Z obrázku č. 34 je zřejmé, že více než polovina dotazovaných je spokojena se svou základní mzdou, 22 % zaujímá negativní stanovisko a 17 % je spíše nespokojeno. Nespokojeno je celkem 10 zaměstnanců, u kterých se nepodařilo najít žádné výrazné charakteristiky, které by ovlivnily tento výsledek hodnocení.

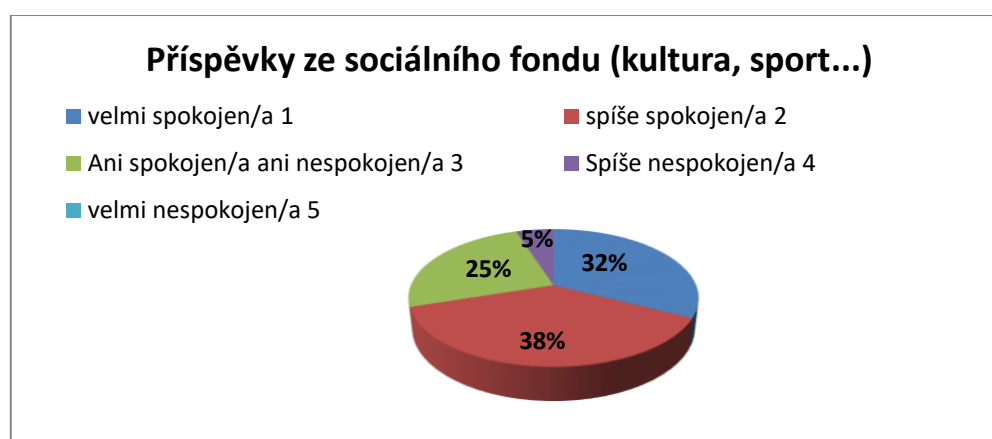
Obrázek 34: Spokojenost zaměstnanců s výší základní mzdy (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Druhá nejnižší míra spokojenosti byla zjištěna u indikátoru příspěvky ze sociálního fondu. Zde dosahuje průměrná hodnota spokojenosti výše 1,88. Větší nespokojenost lze vyzorovat u pracovníků na technickohospodářském úseku. Spíše nespokojeni byli pouze dva respondenti. Stupeň 5, tedy velmi nespokojen/a, nebyl zvolen ani jedním pracovníkem.

Obrázek 35: Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými příspěvky ze sociálního fondu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.3.4.1 Vyjádření respondentů k systému odměňování a poskytovaným benefitům

Po zhodnocení jednotlivých indikátorů spokojenosti s odměňováním a poskytovanými benefity byli respondenti vyzváni k odpovědi na otázku: „*jaké by mohla společnost nabízet další benefity?*“ Zaměstnanci vidí v této oblasti dostatek možností ke zlepšení. Zaměstnanci technickohospodářského úseku se shodují v tom, že by společnost mohla zajistit tzv. home office (v překladu „*domácí kancelář*“). Několikrát byla zmíněna i možnost poskytování tzv. „*sickdays*“ (v překladu - *dny zdravotní indispozice*). Větší míru nespokojenosti u indikátoru příspěvky ze sociálního fondu (kultura, sport...) navrhují zaměstnanci řešit prostřednictvím: příspěvku na sport, zejména pak na navštěvování fitness center (několikrát bylo zmíněno fitness centrum Ural); poskytování benefitů na aktivní odpočinek a zdravý životní styl a přejí si celkové zvýšení veškerých současných příspěvků na kulturu a sport. Pracovníci také postrádají cafeteria systém odměňování. Uvádějí, že by si přáli alespoň stravné lístky. Několik respondentů navrhuje také zavedení příspěvku na dovolenou. V oblasti vzdělávání pracovníci uvedli, že by se rádi v budoucnu zúčastnili školení na zlepšení tzv. soft skills (v překladu „*měkké dovednosti*“) a rozšiřujících jazykových kurzů.

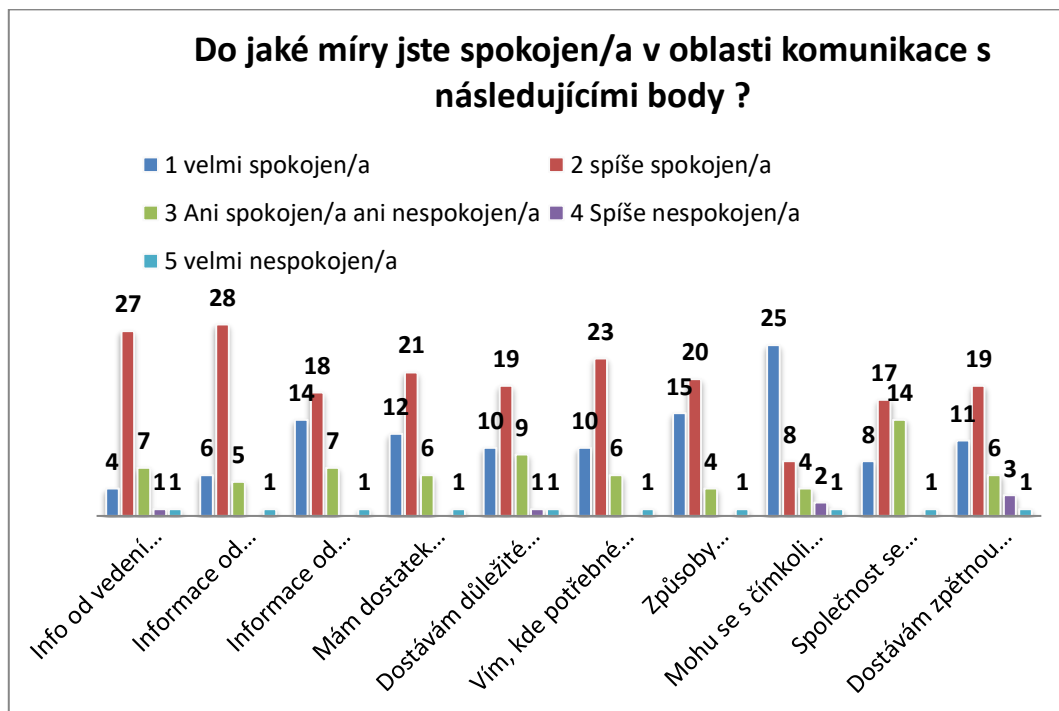
Z předchozích návrhů je zřejmé, že přestože hodnocení odměňování a poskytovaných benefitů bylo zaměstnanci hodnoceno velmi kladně, společnost má v této oblasti stále prostor ke zlepšení.

7.3.5 Styl vedení a komunikace

Poslední oblast provedeného výzkumu zkoumá komunikaci společnosti se zaměstnanci a styl jejich vedení. Autorka zvolila opět měření spokojenosti pomocí 10 indikátorů, které testují jednotlivé faktory spokojenosti. Po ohodnocení zvolených indikátorů byli respondenti opět vyzváni k otevřené výpovědi o možnostech zlepšení v oblasti komunikace společnosti.

Hodnocení spokojenosti s ve vztahu k jednotlivým indikátorům komunikace bylo měřeno dle následujících 10 indikátorů: informace od vedení společnosti; informace od středního managementu; informace od liniového managementu; mám dostatek informací ke své práci; dostávám důležité informace včas; vím, kde potřebné informace ke své práci získat; způsoby komunikace (každodenní, ...); mohu se s čímkoli obrátit na svého nadřízeného; společnost se zajímá o postoje a názory svých zaměstnanců a dostávám zpětnou vazbu na odvedenou práci.

Obrázek 36: Spokojenost zaměstnanců se zvolenými indikátory v oblasti komunikace



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z obrázku č. 36 je zřejmé, že společnost ani v oblasti komunikace nemá žádné větší nedostatky. Drtivá většina respondentů byla s jednotlivými indikátory velmi spokojena. Velmi pozitivní fakt je, že největší spokojenost byla naměřena u indikátoru „mohu se s čímkoli obrátit na svého vedoucího“. To nasvědčuje velmi dobrému vztahu mezi liniovým vedením a zaměstnanci.

Dále byly velmi kladně hodnoceny způsoby každodenní komunikace a poskytované informace k výkonu pracovních činností. Průměrné hodnoty spokojenosti nepřekročili hodnotu 2,2, což nasvědčuje tomu, že je tento proces ve společnosti celkem dobře nastaven, ale zaměstnanci zde vidí prostor ke zlepšení. Ohodnocení stupněm 4 (spíše nespokojen/a), bylo zvoleno respondenty celkem 7x. Stupeň 5 (velmi nespokojen/a) byl zvolen pouze jedinou respondentkou. Zde je nutno konstatovat, že takto ohodnotila všech 10 indikátorů a nejspíše se jednalo z její strany o jakousi recesi. (Jedná se o ženu ve věku 51-60 let se středoškolským vzděláním bez maturitní zkoušky, zaměstnanou v technickohospodářském úseku celkem 36 let. Dle autorky názoru, vzhledem k hodnocení výzkumné otázky č. 14, je respondentka nespokojena se vstupem sokolovského závodu do multinárodní společnosti Synthomer a její názor může být zaujatý).

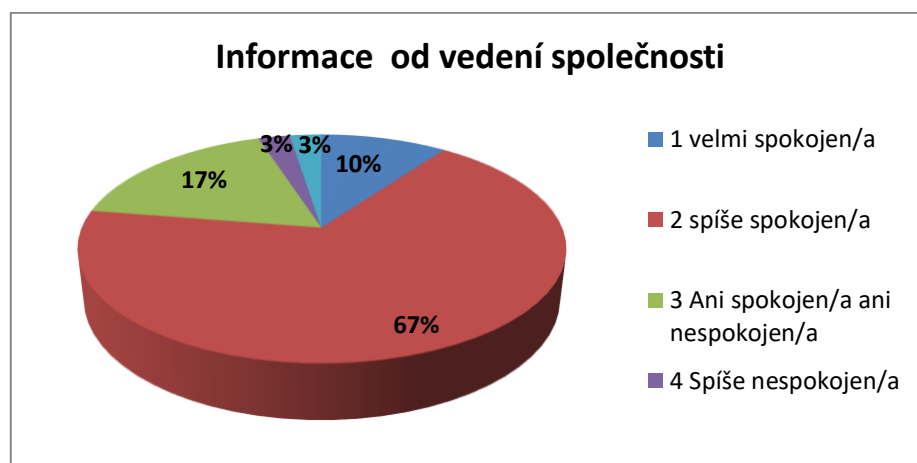
Tabulka 10: Statistické hodnoty jednotlivých indikátorů spokojenosti zaměstnanců s komunikací společnosti

Jednotlivé indikátory	Průměrná hodnota spokojenosti	Nejvyšší relativní četnost	
Informace od vedení společnosti	2,20	spíše spokojen/a	67,50 %
Informace od středního managementu	2,00	spíše spokojen/a	62,50 %
Informace od liniového managementu	1,90	spíše spokojen/a	45,00 %
Mám dostatek informací ke své práci	1,82	spíše spokojen/a	52,50 %
Dostávám důležité informace včas	2,10	spíše spokojen/a	47,50 %
Vím, kde potřebné informace ke své práci získat	1,98	spíše spokojen/a	57,50 %
Způsoby komunikace (každodenní, ...)	1,80	spíše spokojen/a	50,00 %
Mohu se s čímkoli obrátit na svého nadřízeného	1,45	velmi spokojen/a	62,50 %
Společnost se zajímá o postoje a názory	1,98	spíše spokojen/a	42,50 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejvyšší průměrné hodnoty, a tedy nejnižší míra spokojenosti dotázaných, byla naměřena u indikátorů: informace od vedení společnosti (průměrná hodnota 2,2), zpětná vazba na odvedenou práci (průměrná hodnota 2,1) a včasnost obdržených informací (průměrná hodnota 2,1). Ostatní indikátory nepřekročili průměrnou hodnotu spokojenosti 2,00.

Obrázek 37: Spokojenost zaměstnanců s informacemi od vedení společnosti (v %)

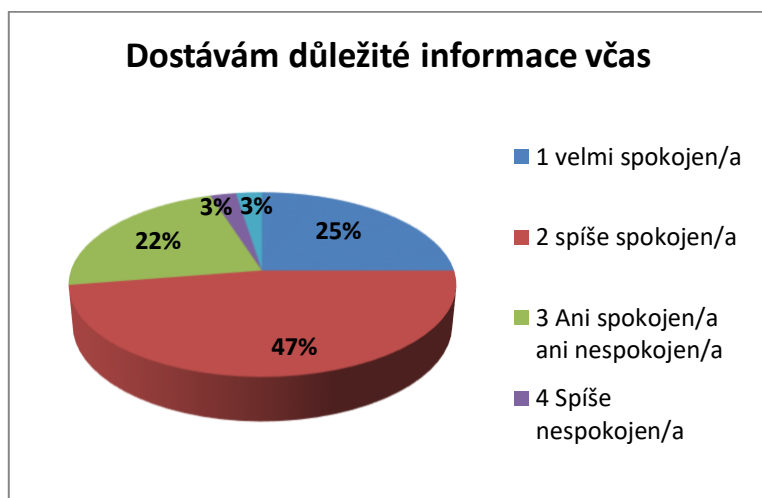


Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Nejméně jsou zaměstnanci spokojeni s informovaností od hlavního vedení společnosti. Celých 67 % respondentů odpovědělo, že je s kvalitou poskytovaných informací od vedení spíše spokojeno, 10 % je spokojeno velmi. Neutrální postoj k tomuto bodu zastává celkem 17 % dotazovaných, zbylých 6 % pracovníků je nespokojeno s tímto indikátorem. Na výsledek hodnocení mělo vliv především pohlaví a pracovní zařazení. Ve všech uvedených oblastech byly více spokojeny ženy než muži a dělníci byli spokojeni méně než TH pracovníci.

Dále projevili dotazovaní menší spokojenost s indikátorem „dostávám důležité informace včas“. Přesto, jak je zřejmé z obrázku č. 38, je více než polovina respondentů spokojena s včasností poskytovaných informací, 22 % zastává neutrální názor a dva zaměstnanci (tj. 6 %) jsou nespokojeni.

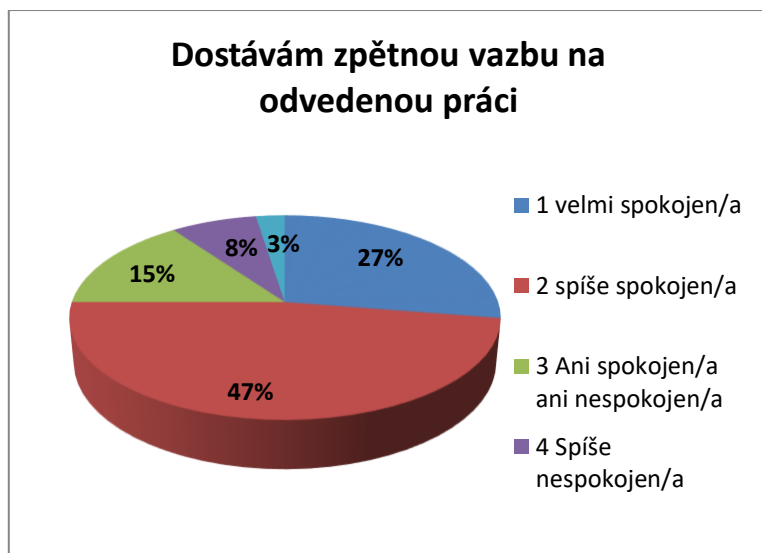
Obrázek 38: Spokojenost zaměstnanců s včasností obdržených informací



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Poslední drobná odchylka v průměrné hodnotě spokojenosti byla naměřena u indikátoru „dostávám zpětnou vazbu na odvedenou práci“. I zde je patrný stejný trend odpovědí jako v předešlých indikátorech. Spíše nespokojeni jsou pouze tři zaměstnanci.

Obrázek 39: Spokojenost zaměstnanců se zpětnou vazbou k pracovnímu výkonu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.3.5.1 Vyjádření respondentů v oblasti komunikace

Po zhodnocení jednotlivých indikátorů spokojenosti v oblasti komunikace byli respondenti vyzváni k odpovědi na otázku: „Pokud byste si přál(a) v komunikaci něco změnit, co by to bylo?“. Zde odpověděla pouze malá část šetřeného vzorku. Jedním

z jejich přání je, aby vedení v Anglii více naslouchalo a komunikovalo s pobočkou v Sokolově; také si zaměstnanci přejí, aby jim toto vedení sdělovalo více informací; celkově zaměstnanci požadují včasnější informace o plánovaných změnách a inovacích; poslední prosba je směřována na oddělení prodeje, které údajně podává málo informací o realizovaných obchodech.

7.3.6 Značka společnosti

Předposlední otázka dotazníkového šetření se týká zjištění názoru zaměstnanců na atraktivitu značky organizace v očích zaměstnanců. V této oblasti autorka zvolila pouze obecné hodnocení spokojenosti, dle jejího názoru je na hloubkové hodnocení v této oblasti (s ohledem na historii společnosti a změny vlastnických vztahů) brzy.

Přestože společnost Synthomer vlastní závod v Sokolově sotva rok, výsledek celkového hodnocení spokojenosti zaměstnanců se značkou nového zaměstnavatele je velmi povzbudivý. Přesně 82 % respondentů je spokojeno se značkou společnosti Synthomer, 15 % zastává neutrální postoj k tomuto tématu a velmi nespokojena je pouze jedna dotazovaná. Úvaha o tom, proč respondentka hodnotila takto negativně, je uvedena v přechozí kapitole. Průměrná dosažená hodnota na stupnici jedna až pět činí 1,9.

Obrázek 40: Celková spokojenost zaměstnanců se značkou společnosti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.3.7 Vlastní připomínky respondentů

Na závěr dotazníku byl respondentům ponechán prostor pro vyjádření vlastních názorů, nápadů a připomínek. Opakovali se zde připomínky na kvalitu stravování, které byly uvedeny již v předchozích kapitolách. Co zde bylo uvedeno poprvé je otevřená

výpověď, zaměstnanec, který ve společnosti pracuje více než 40 let: „Považoval jsem setkávání zaměstnanců minimálně za pracoviště za přežitek socialismu. Dnes vím, že to bylo určitě k něčemu dobré. Pracovní i osobní vztahy mezi zaměstnanci jsou velmi špatné, a to se odráží i na pracovním výsledku firmy. Bohužel!“. Pracovník zastává vedoucí pozici ve výrobě. Vzhledem ke skutečnosti, že je tento pracovník společnosti více než 40 let loajální, je nutné zamyslet se nad jeho myšlenkou a pokusit se najít cesty, které povedou k lepším vztahům na pracovišti.

Dále zaměstnanci upozorňují na technické problémy. Velká část vyjádřila svou nespokojenost s nedostatkem parkovacích míst a dalším chybí odpadkové koše u vstupu a v areálu. Žádné jiné připomínky, či náměty na zlepšení respondenti neuvedli.

8 Závěry dotazníkového šetření

Z výsledků předchozí analýzy je zřejmé, že společnost si celkově vede ve všech šetřených oblastech velmi dobře. Ve veškerých zkoumaných částech vždy jasně dominovalo hodnocení 1 – velmi spokojen/a a 2 – spíše spokojen/a nad ostatními. Přesto lze najít drobné odchylky v hodnocení, které nasvědčují tomu, že společnost má stále prostor ke zlepšení v těchto oblastech.

Mezi silné stránky organizace lze uvést především nabídku rozmanité práce. Dle šetření zaměstnanci hodnotí práci jako velmi zajímavou a s vykonávanými pracovními činnostmi jsou velmi spokojeni. Jsou si vědomi, že společnost nezanedbává ani oblast bezpečnosti práce, ochrany zdraví a organizace práce. Jejich spokojenosti jistě přispívá i dobré vybavení pracoviště a motivující pracovní prostředí.

Za silnou oblast se dá také považovat styl vedení a komunikace společnosti směrem k zaměstnancům. Určitě je nutné vyzdvihnout i velmi kladný vztah, který mají pracovníci se svými nadřízenými. Synthomer se snaží o co nejpřívětivější přístup ke svým zaměstnancům s vědomím, že se zaměstnanci na nadřízené mohou kdykoli obrátit. Snaží se zaměstnance zapojit do většiny procesů a rozhodování, aby vždy bylo nalezeno řešení výhodné pro obě strany.

Další pozitivum společnosti spočívá v poskytování zaměstnaneckých výhod. Organizace dělá nepřetržitý průzkum trhu a snaží se nabízet stejně nebo více výhod než ostatní konkurenti. Na základě provedeného šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou s benefity spokojeni, avšak přáli by si jich více. V rámci průzkumu trhu společnost ale nesleduje jen poskytované výhody, nýbrž i systém odměňování nabízený v konkurenčních podnicích. Svým zaměstnancům se pak snaží dát vždy něco navíc, ať již v podobě větších odměn, vyšší základní mzdy, příplatků a různých dalších příspěvků (stravování, ubytování, dojíždění...) Mezi nabízené benefity lze zařadit i kvalitní systém dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace, který je zaměstnancům poskytován. Díky ucelenému systému získaných znalostí a dovedností se stávají pracovníci odborníky ve svém oboru, toho si je společnost dobře vědoma a všem kvalitním zaměstnancům nabízí jistotu perspektivního zaměstnání s možnostmi kariérního růstu.

Jedním z rizikových míst personálního řízení by mohla být demografická struktura zaměstnanců uvedené společnosti, ze které vyplývá, že téměř jedna 1/4 zaměstnanců je velmi blízko důchodovému věku. Detailní analýza tohoto problému potvrdila, že do pěti

let by skutečně mohlo odejít do předčasného či starobního důchodu asi 40 zaměstnanců. Pro tento případ má společnost vyhotoven plán odchodu těchto pracovníků a jejich náhrad. Plán je konzultován s vedoucími odbory a také s konkrétními pracovníky. Je vždy vypracován s dostatečným předstihem, například v současnosti jsou již projednány odchody do důchodu do roku 2025. Díky tomuto plánu jsou případné problémy minimalizovány.

Jako největší problém, se kterým jsou zaměstnanci nespokojeni, se jeví kvalita závodního stravování. Zaměstnanci nejsou spokojeni ani s kvalitou jídel, ani s otevírací dobou jídelny a bufetu. Tento problém je vedení společnosti dobře znám a od června tohoto roku je plánovaná rekonstrukce tohoto objektu. Nová jídelna bude provozována společností Cantina Nostress a veškeré činnosti s tímto provozem budou plně v její kompetenci. Pro pracovníky, kteří pracují na směny, bude zajištěn dovoz jídel a plánuje se i zavedení několika jídelních automatů v prostorách společnosti. Pro zaměstnance je také vyjednána zvýhodněná cena poskytovaných pokrmů a nápojů.

Proces adaptace ve společnosti je v současnosti na velmi dobré úrovni, přesto je zde stále co zlepšovat. Provedeným průzkumem bylo zjištěno, že doba adaptace je pro nové zaměstnance krátká a není možné v této době pracovníky seznámit se všemi krizovými situacemi. Na nedostatečnou délku adaptace si stěžují zejména pracovníci na dělnických pozicích. Několik pracovníků také uvedlo, že v procesu adaptace nezískali všechny potřebné informace. Bylo také zjištěno, že postrádají ucelený časový a obsahový harmonogram tohoto období.

Za slabou stránku lze považovat i pracovní dobu u pracovníků na technickohospodářském úseku. Tento problém se týká jen několika pracovníků, kteří se každý měsíc podílejí na účetní závěrce společnosti. Jejich přesčasové hodiny jim ale zůstávají k dispozici a mohou si je kdykoli vybrat, pokud tak neučiní v aktuálním měsíci, jsou jim převedeny do následujícího období. Menší nedostatek byl zjištěn ve spokojenosti pracovníků s obsahem realizovaných školení.

Mezi slabými a silnými stránkami je také poskytování informací od hlavního vedení závodu. Generální ředitelství sídlí ve Velké Británii a rozhoduje o veškerých významných aktivitách a politice společnosti. Zaměstnanci upozornili na nedostatek informací od tohoto vedení.

Tabulka 11: Silné a slabé stránky interního personálního marketingu

Silné stránky	Slabé stránky
Rozmanitost práce	Demografická struktura zaměstnanců
Vybavení pracoviště	Kvalita závodního stravování
Poskytované benefity	Pracovní doba u THP
Vztahy s nadřízenými	Proces adaptace
Image organizace	Obsah školení
Styl vedení	Informace od hlavního vedení společnosti
Jistota zaměstnání	
Pracovní prostředí	
Bezpečnost práce	
Vzdělávání zaměstnanců	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

8.1 Navrhovaná opatření

Východiskem pro navrhovaná opatření je zejména realizované dotazníkové šetření a přihlédnuto je také k získaným poznatkům z realizovaných rozhovorů s personálním odborem. Navrhovaná opatření se budou týkat především interního personálního marketingu v činnostech, které napomohou k větší spokojenosti současných zaměstnanců v organizaci.

8.1.1 Delší doba adaptace a průběžné ověřování znalostí

Realizovaným průzkumem bylo zjištěno, že zejména na dělnických pozicích nemají zaměstnanci dostatečně dlouhou dobu adaptace a nemají možnost se seznámit se všemi krizovými situacemi. Pro zkvalitnění celého procesu autorka doporučuje zavést průběžné ověřování znalostí formou testů, ukázek či vysvětlení. Pokud zaměstnanec neprokáže dostatečnou způsobilost, je zřejmé, že předešlý proces adaptace dostatečně nepochopil a bude nutné dobu zaškolení prodloužit. Problém s neznalostí krizových situací je možné zmírnit simulací některých z nich, případně realizovat školení, které se týkají předepsaných postupů v této oblasti. Je zřejmé, že veškeré krizové situace předvídat nelze a zaměstnanci, kteří působí v novém zaměstnání krátce, nebudou

schopni aktivně reagovat v těchto případech. Tento fakt je nutné zohlednit a přesvědčit se, že ostatní spolupracovníci jsou s tímto dostatečně srozuměni a v případě nečekaných událostí budou akceptovat nedostatek zkušeností u nového zaměstnance. Další nutné opatření spočívá ve vytvoření strukturovaného a přehledného plánu nástupu pro nové pracovníky. Tento plán nebude tak obsáhlý jako adaptační plán sloužící personálnímu oddělení a přiděleným školitelům, ale bude obsahovat pouze základní časový harmonogram a jednotlivé činnosti. Zaměstnanci tak budou mít od začátku alespoň hrubou představu, co je čeká a nemine. V tomto plánu bude také předpokládané množství znalostí a dovedností, kterými by měl pracovník disponovat na konci tohoto procesu.

8.1.2 Homeoffice

Někteří zaměstnanci se vyjádřili, že by uvítali možnost tzv. homeoffice (v překladu: „práce z domova“.) Samozřejmě, že tato forma pracovní činnosti se nedá aplikovat plošně, ale například u oddělení prodeje, grafiků a účetních se doslova nabízí. Homeoffice je specifická forma spolupráce založená na vzájemné důvěře a respektu, kterou mohou zvládnout jen vyspělí jedinci. Mezi největší klady práce z domova patří především:

- **úspora nákladů** – úspora za kancelářské plochy a služby spojené s jejich chodem,
- **větší možnost výběru zaměstnanců** – matky na rodičovské dovolené, lidé se změněnou pracovní schopností,
- **zvýšení motivace a produktivity zaměstnanců** – zaměstnanci je homeoffice vnímán jako benefit a velmi si ho váží, někteří jsou dokonce produktivnější doma než v práci, kde jsou od práce vyrušováni svými kolegy. Doma musí být zaměstnanci zodpovědnější a rozvíjí schopnost sebeorganizace,
- **budování důvěry** – zaměstnavatel vkládá do zaměstnance na homeoffice velkou dávku důvěry,
- **posílení společnosti** – práce z domova je vnímána jako jeden z moderních přístupů k práci a společnost, která ji umožňuje, se na trhu práce díky tomu často zviditelní.

Mezi negativa práce z domova lze uvést:

- **menší možnost kontroly a vzájemné komunikace** – lze zmírnit prostřednictvím videokonferencí, náčrtky, zasíláním rozpracované práce...,
- **ochrana firemních informací** – je nutné vytvořit například dohodu o mlčenlivosti nebo ochraně důvěrných informací,
- **odpovědnost za bezpečnost práce** – zaměstnavatel stále odpovídá za ochranu zdraví při práci svých zaměstnanců, a proto je nutné zaměstnance náležitě proškolit o všech povinnostech vznikajících s dodržováním bezpečnosti, ochrany a zdraví při práci,
- **vyšší administrativní zátěž** – těžší výpočet pracovněprávních nároků.
(Vesecký, 2015)

V současnosti se ve společnosti uplatňuje práce z domova například ve dny pracovních svátků pro oddělení nákupu a obchodu a zákaznický servis. Pro tyto dny je zvolen jeden zaměstnanec z pracovního týmu, který má za úkol kontrolu emailů všech členů a následné vyřizování nejurgentnějších záležitostí. V tyto dny je daný zaměstnanec placen sazbou, která je stanovena pro výkon práce ve dnech státních svátků. Samozřejmě je nutné naplánovat veškeré činnosti, v návaznosti na to, že vybraný pracovník nebude schopen v těchto dnech plnit práci za všechny ostatní členy týmu. Společnost zatím nabízí i homeoffice zaměstnancům ve dnech pracovní nepřítomnosti (například zdravotní indispozice). Zaměstnanci je umožněno vzít si domů pracovní vybavení (počítač, služební telefon...) a připojit se k firemní síti, kde pak může neodkladné záležitosti vyřídit z pohodlí domova.

Autorka doporučuje, aby vedení společnosti zvážilo u pracovních pozic, kde to charakter činností umožňuje zavedení tohoto druhu práce alespoň na pár dní v měsíci. Pokud se tento model osvědčí je možné dobu práce z domova postupně prodlužovat. Před zavedením je nutné vytvořit propracovaná pravidla výkonu tohoto druhu práce, která se budou moci na základě vzájemné dohody upravovat. Pro pracovní pozice ve společnosti by bylo nejvhodnější zavést kombinovaný model částečné práce z domova a částečné práce na pracovišti. Samozřejmě je nutné si uvědomit, že poskytnutí homeoffice sebou nese značná rizika, časovou a administrativní náročnost. Pokud jsou

ale pravidla provedení této práce nastavena dobře, přináší mnoho pozitiv. Několik z nich bylo uvedeno výše.

8.1.3 Poskytnutí Sickdays nebo výhody Sodexo

Vedení společnosti si dělá pravidelně vlastní průzkumy týkající se mzdy a zaměstnaneckých výhod. V porovnání s ostatními společnostmi lze konstatovat, že společnost nabízí buď stejné, nebo vyšší mzdové ohodnocení a v rámci zaměstnaneckých benefitů si vede stejně dobře jako ostatní organizace. V rámci odlišení se od ostatních společností a získání dominantního postavení na trhu práce v Karlovarském kraji by bylo vhodné rozšíření současných zaměstnaneckých výhod. Možným řešením dané oblasti je zavedení tzv. Sickdays a výhod od společnosti Sodexo.

8.1.3.1 Sickdays

Na základě výsledků z provedeného výzkumu jsou pracovníci celkově spokojeni se zaměstnaneckými výhodami. Avšak do budoucna by ocenili více výhod, např. takzvané Sickdays („dny pracovní indispozice“.) Tento benefit začíná využívat stále více organizací a velmi přispívá k loajalitě zaměstnanců. Sickdays spočívají v poskytnutí několika dní volna s plnou náhradou mzdy v případě náhlé nevolnosti či onemocnění. Poskytnutí těchto dní volna je výhodné jak pro zaměstnavatele, kdy si náhradu mzdy může následně uplatnit jako daňově uznatelné náklady, tak i pro zaměstnance, který dle zákona nemá pro první tři dny pracovní neschopnosti žádný nárok na mzdu.

Poskytnutí této výhody není nikde ze zákona stanoveno, je tedy plně v kompetenci zaměstnavatele, zda tuto výhodu poskytne svým zaměstnancům. Je nutné, jako všechny ostatní výhody, zakotvit podmínky čerpání do kolektivní smlouvy. Společnost by takto mohla všem svým zaměstnancům poskytnout 5 dní zdravotního volna. Podmínkou čerpání těchto dní by mohlo být, že si je nebude možné vybrat před nebo po skončení dovolené, aby se zamezilo jejich zneužití. Další doporučenou podmínkou by mohl být nutný souhlas čerpání dnů nevolnosti od přímého vedoucího. Při využití těchto dnů by měli zaměstnanci nárok na 100 % své základní mzdy. Pracovníci by mohli zmíněnou výhodu ocenit jak na dělnických, tak technickohospodářských pozicích. Průměr nemocnosti se v organizaci pohybuje cca 6 % měsíčně. (interní materiály společnosti, 2018)

8.1.3.2 Výhody od společnosti Sodexo

Respondenti v hodnocení zmiňovali kromě Sickdays i jiné výhody, které by si přáli a které poskytuje například společnost Sodexo v rámci Cafeteria moje Benefits. Největší z výhod tohoto systému je, že z částky, která je zaměstnavatelem zaměstnanci poskytnuta, nebude již odváděno zdravotní a sociální pojištění, včetně daně z příjmů. Dalším pozitivem je, že společnost Sodexo má širokou škálu partnerů, kde mohou zaměstnanci tyto výhody uplatnit. Zaměstnancům jsou pak výhodně poskytovány služby v oblasti zdraví, kultury, sportu a mnohé další. Pracovníci v tomto systému pak neplatí korunami, ale body.

Bodové ohodnocení, které by společnost ročně nabízela, by bylo vyjádřeno částkou ve výši 4 000 Kč na každého zaměstnance. Celková částka za rok by činila 1 472 000 Kč. Princip poskytování výhod od společnosti Sodexo spočívá v tom, že organizace si sama při podpisu smlouvy stanoví počet maximálních bodů, které poskytne k čerpání svým zaměstnancům. Platí, že jeden bod se rovná jedné koruně. Je zcela na rozhodnutí organizace, kdy se rozhodne roční částku 4 000 bodů vyplatit a jakou určí dobu její splatnosti. Po uplynutí této doby se body do dalšího období nepřevádí. Pokud se tedy stane, že zaměstnanec nevyčerpá celých 4 000 bodů, bude fakturován pouze skutečný počet bodů, které zaměstnanec v daném období vyčerpá.

Aby pracovníci mohli čerpat tyto výhody, je nutné se zaregistrovat na internetových stránkách společnosti Sodexo. Tato registrace je možná jak z informačních kiosků, tak z pohodlí domova. V případě problémů s registrací se mohou zaměstnanci obrátit na personální odbor, který jim podá veškeré potřebné informace. Všichni zaměstnanci obdrží informační brožurku od společnosti Sodexo, kde jim bude vysvětleno, čím se daná společnost zabývá a jak své výhody mohou čerpat. Podrobné informace obdrží také všichni vedoucí a mistři prostřednictvím realizovaných porad a informačního emailu. Všichni tito vedoucí budou pak povinni informovat své podřízené o těchto nových možnostech čerpání výhod. Všechny důležité informace budou také zveřejněny na intranetu společnosti, nástěnkách a vývěškách po celé společnosti. (Sodexo, 2018)

8.1.4 Měsíční porady

Zaměstnanci v dotaznících vyjádřili svoji nespokojenost s poskytovanými informacemi od hlavního vedení závodu. Pracovníci by ocenili měsíční informace o chodu a cílech celé organizace, včetně přesnějšího zadávání úkolů a činností, které vyplývají z

předpokládaného vývoje společnosti. Předávání informací v závodě, kde se provoz člení do několika směn je velmi obtížné.

Ve společnosti fungují nástěnky, vývěsky, informační kiosek a firemní noviny, avšak jak vyplynulo ze šetření, nejsou tyto formy dostačující. Navíc tyto metody neumožňují získání zpětné vazby od zaměstnanců. Za tímto účelem by bylo vhodné zavést minimálně měsíční pracovní porady. Vrcholové vedení společnosti realizuje týdenní pracovní porady. Z těchto porad jsou následně předávány nejdůležitější informace střednímu managementu firmy. Střední management pak následně předává informace liniiovému vedení, které ho dále předá svým podřízeným pracovníkům. Proces předávání informací začne až v momentě potřeby, kdy většinou již není dostatek času, aby s danou problematikou byli seznámeni všichni zaměstnanci. Zavedení měsíčních pracovních porad by se týkalo většiny úrovní managementu. Jak vedoucích k mistrům, tak od mistrů k jednotlivým zaměstnancům. V současné době získávají vedoucí pravidelné informace o aktuálním dění v organizaci jak ústně, tak prostřednictvím elektronické komunikace. Autorka navrhuje, aby si vedoucí pracovníci každý měsíc na základě získaných skutečností připravili ústní prezentaci, kterou by pak tlumočili mistrům. Mistři jsou pak zodpovědní za předání informací svým podřízeným. Na konci těchto porad bude prostor k zodpovězení otázek zaměstnanců a provede se krátké shrnutí plánovaných prací na další měsíc. Jelikož v organizaci funguje směnný provoz, budou porady realizované ve dvou termínech. Management bude aktivně přidávat veškeré informace do informačních kiosků, vývěsek, na nástěnky a do firemních novin.

8.1.5 Pravidelné průzkumy spokojenosti zaměstnanců

Jako další návrh je zmíněno dotazníkové šetření. Organizace provádí pravidelné průzkumy v oblasti zákazníků a prováděných aktivit, ale je nutné, aby věnovala svou pozornost i zaměstnancům. Na základě dotazníkového šetření, které by se provádělo minimálně jednou ročně, organizace získá mnoho důležitých informací. Průzkum by se pak týkal zejména oblastí, ve kterých si je vědom Synthomer, svých nedostatků. Dotazník bude vytvářen personálním oddělením, které ho následně předá ke schválení výkonnému vedení. Oblasti dotazníku se mohou týkat především motivace, pracovních podmínek, vztahů, spokojenosti s prací, komunikací a jiného. Dotazník lze vždy aktualizovat na základě konkrétních potřeb společnosti. Personální oddělení jednou ročně předá dotazník jednotlivým oddělením, která budou odpovědná za to, že bude

předán jednotlivým zaměstnancům. Dotazník může být odeslán i v elektronické podobě pro pracovníky THP a pro zaměstnance na dělnických pozicích bude zhotovena vyplňovací místnost s elektronickým vybavením. Výsledky dotazníkového šetření budou zpracovány personálním odborem ve spolupráci s analytickými pracovníky a následně budou předány vedení organizace. Po finálním zhodnocení bude výsledek provedeného šetření spolu s vyjádřením vedení prezentována poradách, v novinách a rozeslán zaměstnancům. Na základě zjištěných výsledků bude možné vytvořit plán k odstranění nedostatků v šetřených oblastech.

Dotazníkové šetření se bude týkat i většiny školení. V provedeném výzkumu projeví zaměstnanci nespokojenost s obsahem realizovaných školení. Společnost tak získá zpětnou vazbu na obsah, lektory a přínosy toho kurzu. Autorka doporučuje zavedení krátkého hodnocení vždy po skončení daného školení. V dotazníku pak zaměstnanci zhodnotí průběh a přínosy daného školení, případně budou moci navrhnout školení, kterých by se rádi do budoucna zúčastnili.

Závěr

Nejcennějším kapitálem společnosti jsou bezesporu její zaměstnanci a díky velkému množství zaměstnavatelů na trhu práce tak dochází k boji o ty nejlepší.

Personální marketing poskytuje firmám možnost, jak efektivně získat novou pracovní sílu a zároveň podpořit a stabilizovat stávající pracovníky. Zavedení personálního marketingu do firemní strategie může zaměstnavateli pomoci snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, zajistit motivující pracovní prostředí a stabilizací těch nejlepších pracovníků získat konkurenční výhodu.

Diplomová práce pojednávala o personálním marketingu a jeho uplatnění ve společnosti Synthomer, a.s. se sídlem v Sokolově. Cílem práce bylo popsat a analyzovat oblasti personálního marketingu ve společnosti a provést šetření, které zhodnotí jeho uplatnění. Výzkum, který byl konkrétně zaměřen na zaměstnance společnosti, posloužil jako východisko pro návrhy a zlepšení současného interního personálního marketingu ve společnosti.

Podklady z teoretické části byly využity ke zpracování analýzy tématu. Výzkumné šetření bylo provedeno prostřednictvím rozhovorů s pracovníky personálního odboru společnosti, zejména pak s manažerem lidských zdrojů a HR specialistkou. Rozhovor byl proveden formou volných otázek, směřujících ke zjištění informací o prováděných personálních procesech ve společnosti. Důvodem realizace tohoto rozhovoru bylo získání komplexního přehledu o uplatňovaném personálním marketingu ve společnosti. Další část výzkumného šetření zahrnovala provedení dotazníkového šetření. Dotazník byl určen vybraným pracovníkům napříč celou společností, aby byla zajištěna vypovídací hodnota. Jeho cílem bylo zmapovat kvalitu poskytovaných služeb interního personálního marketingu ve společnosti, resp. zjistit spokojenost zaměstnanců s jednotlivými oblastmi tohoto marketingu. Dotazníkem bylo osloveno 60 pracovníků a jeho návratnost činila 67 %. Dotazník byl rozčleněn do pěti pomyslných oblastí: vykonávaná práce, adaptace, vzdělávání a možnost kariérního růstu, odměňování a poskytované benefity, styl vedení a komunikace a image zaměstnavatele. Byly použity jak uzavřené, tak otevřené otázky k vyjádření názoru. Hodnocení probíhalo formou celkového hodnocení spokojenosti a na základě ohodnocení jednotlivých faktorů spokojenosti. Z provedené analýzy byly stanoveny jak silné, tak slabé stránky organizace jako zaměstnavatele.

Šetřením bylo zjištěno, že společnost si ve všech zkoumaných oblastech vede velmi dobře a drtivá část zaměstnanců je ve společnosti spokojena. Za silné pilíře interního personálního marketingu společnosti lze považovat především nabídku rozmanité práce, kvalitní vybavení pracoviště, poskytované výhody, vztahy s nadřízenými, styl vedení, dobré pracovní prostředí, kvalitní systém vzdělávání zaměstnanců a zajištění bezpečné pracovní činnosti. Ve všech zkoumaných oblastech dosahovalo hodnocení spokojenosti velmi pozitivních výsledků, pouze v několika oblastech se hodnoty mírně odchýlily (i přesto byly tyto hodnoty uspokojivé). Největší nespokojenost byla zjištěna v kvalitě poskytovaného stravování. Tento problém již společnost řeší vybudováním nových jídelních prostor, které bude mít plně v kompetenci společnost Cantina Nostress. Dále zaměstnanci upozornili na možnost prodloužení doby adaptačního procesu a také projeví menší spokojenost s obsahem provedených školení. Šetření poukázalo také na drobné nedostatky v komunikaci závodu s hlavním vedením společnosti. V poslední řadě pracovníci z řad technickohospodářského úseku vyjádřili přání na zavedení tzv. Homeoffice a rozšíření zaměstnaneckých výhod.

Na základě těchto zjištěných skutečností byly stanoveny návrhy, které by mohly organizaci napomoci v zajištění spokojenosti zaměstnanců a tím i jejich stabilizaci. V činnostech interního personálního marketingu bylo tedy navrženo prodloužení doby adaptace a zavedení průběžného ověřování znalostí v tomto procesu, dále částečné zavedení práce z domova a rozšíření poskytovaných benefitů, především o dny pracovní indispozice a výhody od společnosti Sodexo. Další návrhy se týkaly zavedení měsíčních porad napříč celou organizací a pravidelného průzkumu spokojenosti zaměstnanců v různých oblastech.

Výsledky provedeného šetření byly poskytnuty personálnímu oddělení společnosti, které je zhodnotilo jako cenný podklad pro uplatnění změn v personálních činnostech. Návrhy byly projednány jako realizovatelné a mohou tak napomoci společnosti Synthomer, a.s. v Sokolově v daných oblastech.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výhody v oblasti řízení lidských zdrojů, které přináší správně implementovaný EB	27
Tabulka 2: stav a vývoj podílu nezaměstnaných osob v Karlovarském kraji a v ČR v roce 2017 (v %)	53
Tabulka 3: Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců v letech 2007-2017 ..	67
Tabulka 4: Demografická struktura zaměstnanců k 31.12.2017	68
Tabulka 5: Vzdělanostní struktura zaměstnanců v % za období 2014-2017	68
Tabulka 6: Plán systematizovaných pracovních míst členěných dle útvarů společnosti na roky 2018-2022	71
Tabulka 7: Statistické hodnoty jednotlivých indikátorů vykonávané práce	96
Tabulka 8: Statistické hodnoty jednotlivých indikátorů adaptačního procesu	102
Tabulka 9: Jednotlivé indikátory spokojenosti s odměňováním a poskytováním benefitů	107
Tabulka 10: Statistické hodnoty jednotlivých indikátorů spokojenosti zaměstnanců s komunikací společnosti	110
Tabulka 11: Silné a slabé stránky interního personálního marketingu	117

Seznam obrázků

Obrázek 1: Značka zaměstnavatele.....	28
Obrázek 2: Příklad procesu budování značky zaměstnavatele	28
Obrázek 3: Atraktivita zaměstnaneckých benefitů	40
Obrázek 4: Zaměstnanost ve vybraných odvětvích podle CZ-NACE v KK v % v porovnání s ČR	47
Obrázek 5: Vzdelanostní struktura zaměstnaných v Karlovarském kraji v porovnání s ČR v %	51
Obrázek 6: Zastoupení profesních tříd podle CZ -ISCO, porovnání KK a ČR	51
Obrázek 7: Průměrná hrubá měsíční mzda podle krajů v 1. čtvrtletí 2017.....	52
Obrázek 8: Vývoj podílu nezaměstnaných osob v Karlovarském kraji v roce 2017	53
Obrázek 9: Podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích ČR k 31. 12. 2017 v %	54
Obrázek 10: Podíl nezaměstnaných osob v okresech Karlovarského kraje a v ČR k 31. 12. 2017 v %	54
Obrázek 11: Vývoj podílu nezaměstnaných osob v Karlovarském kraji dle okresů pro rok 2017	55
Obrázek 12: Organizační struktura personálního útvaru ve Společnosti Synthomer, a. s. v Sokolově	65
Obrázek 13: Vývoj průměrného přepočteného počtu zaměstnanců v letech 2007 – 2017 graficky	67
Obrázek 14: Délka pracovního poměru zaměstnanců k 31.12.2017	69
Obrázek 15: Pohlaví respondentů	91
Obrázek 16: Rozložení respondentů dle věku a pohlaví.....	92
Obrázek 17: Rozložení respondentů dle pracovního zařazení.....	92
Obrázek 18: Členění dle stupně řízení	93
Obrázek 19: Vzdelanostní struktura zaměstnanců.....	93
Obrázek 20: Délka zaměstnání	94

Obrázek 21: Celková spokojenost zaměstnanců v %	95
Obrázek 22: Spokojenost se zvolenými indikátory vykonávané práce	96
Obrázek 23: Kvalita závodního stravování v %	97
Obrázek 24: Vztahy v pracovním kolektivu v %	98
Obrázek 25: Jistota zaměstnání v %	98
Obrázek 26: Rozmanitost práce v %	99
Obrázek 27: Celková spokojenost zaměstnanců s procesem adaptace v %	100
Obrázek 28: Spokojenost se zvolenými indikátory adaptačního procesu.....	101
Obrázek 29: Celková spokojenost zaměstnanců s možnostmi školení a zvyšováním kvalifikace.....	103
Obrázek 30: Celková spokojenost zaměstnanců s obsahem školení, kterých se zúčastnili	104
Obrázek 31: Celková spokojenost zaměstnanců s možnostmi pracovního postupu ve společnosti	104
Obrázek 32: Celková spokojenost zaměstnanců s ohodnocením jejich práce.....	105
Obrázek 33: Spokojenost s jednotlivými indikátory spokojenosti v oblasti odměňování a poskytovaných benefitů	106
Obrázek 34: Spokojenost zaměstnanců s výší základní mzdy.....	107
Obrázek 35: Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými příspěvky ze sociálního fondu	108
Obrázek 36: Spokojenost zaměstnanců se zvolenými indikátory v oblasti komunikace	109
Obrázek 37: Spokojenost zaměstnanců s informacemi od vedení společnosti.....	111
Obrázek 38: Spokojenost zaměstnanců s včasností obdržených informací.....	112
Obrázek 39: Spokojenost zaměstnanců se zpětnou vazbou k pracovnímu výkonu.....	112
Obrázek 40: Celková spokojenost zaměstnanců se značkou společnosti	113

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	GesellschaftmitbeschränkterHaftung
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 a dalších pramenů

Tištěné publikace

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Překlad Martin Šikýř. Praha: GradaPublishing, 2015. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: GradaPubl. 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 615 s. ISBN 978- 80-7261-239-0.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

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.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Překlad Tomáš Juppaa Martin Machek. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, Josef. Anglicko-český výkladový slovník personalistiky. Praha: Management Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7261-080-5.

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.

MALÝ, Václav. *Marketingový výzkum – teorie a praxe*. Vysoká škola ekonomické v Praze. Nakladatelství Oeconomica. 2008. ISBN 978-80-245-1326-3.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

ROSETHORN, Helen. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Abingdon: Gower Publishing, 2009. ISBN 9780566088995.

ROSETHORN, Helen. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Abingdon: Gower Publishing, 2009. ISBN 9780566088995.

SEDLÁKOVÁ, Renáta. Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky. Vyd. 1. Praha: Grada, 2014, 539 s., [4] s. obr. příl. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing – cesta k trhu. Plzeň: Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-868-9848-2.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a ŠTEFKO, Martin. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovně právních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. 143 stran. ISBN 978-80-87439-19-7.

ZAMAZALOVÁ, M., a kol. Marketing. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Diplomové práce

BOROVÍČKOVÁ, Aneta. *Personální marketing a jeho uplatnění v podnikové praxi* [online]. Boleslav, 2016 [cit. 2018-22-01]. Dostupné z:

https://theses.cz/id/pxv1uj/zaverecna_prace.pdf?info=1;isslret=soci%C3%A1ln%C3%AD%3Bm%C3%A9dia%3B;zpct=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dsoci%C3%A1ln%C3%AD%20m%C3%A9dia%20v%20marketingu%26start%3D16

Diplomová práce. Škoda auto vysoká škola, o.p.s. Vedoucí práce Jana Pechová.

Elektronické zdroje

BRAND BAKERS, *Investice do HR marketingu a Employer Brandingu v ČR rostou* [online]. 2016 [cit. 2018-02-05]. Dostupné z:

http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/286

COACH, Bucky. *Five Technology Trends Transforming Recruitment*. Recruitingtrends [online]. 2015 [cit. 2018-01-27]. Dostupné z: <http://www.recruitingtrends.com/thought-leadership/424-five-technology-trends-transforming-recruitment>

ČESKÝ STATISTIKÝ ÚŘAD. *Vývoj průměrných mezd v 1. čtvrtletí 2017* [online]. 2017 Praha: Český statistický úřad [cit. 2018-04-02]. Dostupné z:

https://www.czso.cz/csu/xl/170605_mzdy

LANDA, Jiří. *Interní komunikace – pro budování zaměstnavatelské značky nezbytná. Přímo z pece* [online]. 2015 [cit. 2018-01-10]. Dostupné z:

http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/202

MIKROREGION SOKOLOV VÝCHOD. *Spolek pro chemickou a hutní výrobu* [online]. 2013 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.sokolov-vychod.cz/index.php?oid=4887823>

MINCHINGTON, Brett. *15 Employer branding best practices to focus on in 2015*. Website of Brett Minchington [online]. 2015 [cit. 2018-01-22]. Dostupné z:

<http://www.brettminchington.com/free-resources/trends/154-15-employer-brandingbest-practices-to-focus-on-in-2015.html>

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY. *Analýza potřeb území Karlovarského kraje* [online]. 2016 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z:

http://www.kvkskoly.cz/manazer/projekty/Documents/Analyza_potreb_uzemi_KAP.pdf

PRAHA.VUPSV: *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. praha.vupsv.cz [online]. 2007, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z URL:<<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>>

SELFLEARNING.CZ, *Populace stárne. Zaměstnanci chtějí jiné benefity* [online]. 24.11.2016 [cit. 2018-01-28]. Dostupné z:

<https://www.selflearning.cz/portal/template/EcNewsSIArticleDetail/id/2868775>

SODEXO BENEFITY – lídr zaměstnaneckých benefitů – stravenky a volnočasové benefity. [online]. 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/>

SODEXO. *Zaměstnavatel regionu 2017* [online]. 2017 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/vyhlasujeme-vysledky-regionech/>

SULLIVAN, John. *Big Challenges for Recruiting Leaders – The Top 10 Upcoming Recruiting Problems*. Erenet[online]. 2014 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <https://www.ere.net/big-challenges-for-recruiting-leaders-the-top-10-upcoming-recruiting-problems/>

SYNTHOMER. *Synthomerhome*[online]. 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: <https://www.synthomer.com>

TĚŠITELOVÁ, Helena., MENŠÍK, Tomáš. *Personální marketing v praxi* [online]. 2012, [cit. 2017-09-07] Dostupné z: <https://www.slideshare.net/menseek/personalni-marketing-v-praxi>

ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY, Krajská pobočka v Karlových Varech. *Zpráva o situaci na krajském trhu práce, o realizaci APZ v roce 2017 a strategie APZ pro rok 2018* [online]. 2018 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z:

<https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/kvk/statistiky>

VESECKÝ, Zdeněk. *Homeoffice se vám vyplatí, ale jděte na něj opatrně*

[online]. 18.03.2015, [cit. 2018-04-08]. Dostupné z:

<https://www.podnikatel.cz/clanky/home-office-se-vam-vyplati-ale-jdete-na-nej-opatrně-komentar/>

Články

ANTOŠOVÁ, Mária. *Marketing-mix v personalistice*. Moderní řízení. 2005, roč. 40, č. 11, s. 42-44. ISSN 0026-8720.

FIGURSKA I a MATUSKA E. *Employerbranding as a humanresources management strategy*. *HumanResources Management & Ergonomics* [serial online]. 2013, roč. 7, č. 2, s. 35-51.

MARŠÍKOVÁ, Kateřina a MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personnel marketing in Czech businesses*. ACC Journal. Issue B, Science of Economics. 2015, roč. 21, č. 2, s. 22-31. ISSN 1803-9782.

PANÁK, Martin. *Podnikové sociální sítě aneb Cesta k využití potenciálu zaměstnanců*. IT Systems. 2013, roč. 15, č. 6, s. 16-20. ISSN 1802-002X.

SHEA, T,F. *Další příležitost pro benefity: péče o přestárlé*. Moderní řízení. 2005, roč. 40, č.11, s. 44-45. ISSN 0026-8720.

SLABIHOUDKOVÁ, Pavla. *Provázanost výkonu, hodnocení a odměňování*. Moderní řízení. 2002, roč. 37, č. 1, s. 37-39. ISSN 0026-8720.

Periodika

Moderní řízení: měsíčník pro vrcholový a střední management, lektory, personalisty i podnikatele. Praha: Economia, 1966- . ISSN 0026-8720. 1x měsíčně.

Seznam příloh

Příloha A: Ukázka konkrétních personálních kampaní

Příloha B: Organizační struktura společnosti Synthomer, a.s.

Příloha C: Inzerát na volnou pozici Chemik – operátor

Příloha D: Informační leták společnosti

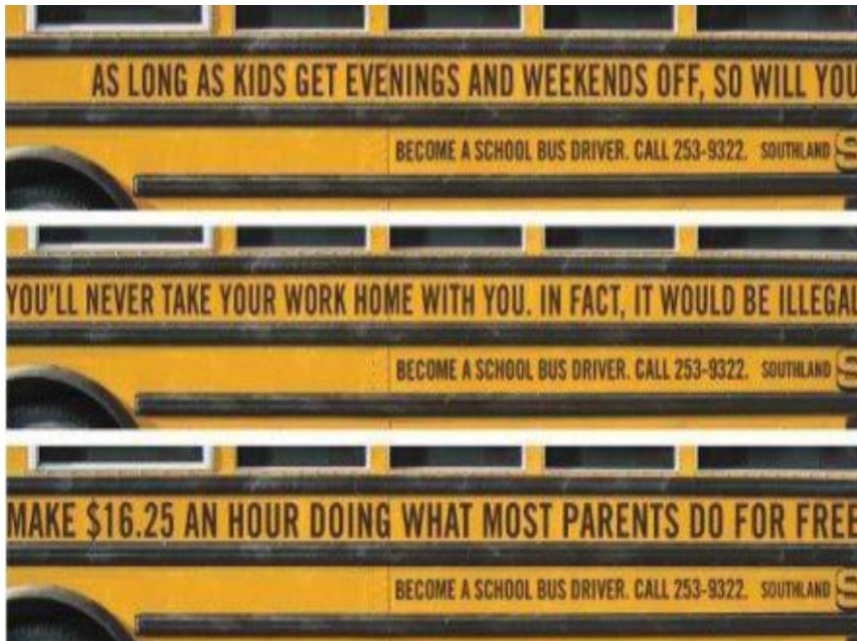
Příloha E: Dotazník – průzkum zaměstnanců Synthomer, a.s. v Sokolově

Příloha F: důležité vlastnosti efektivní pracovní nabídky

Příloha G: Testy pracovní způsobilosti

Příloha A

Na internetových stránkách personalni-marketing.cz je k vidění výčet osmi z nejlépe hodnocených kreativních kampaní. Jedná se o propagační akce, jejichž autoři použili např. zajímavé logo, které bylo umístěno na zajímavém místě (např. kampaň na nábor řidičů školních autobusů).



(Překlad: „Dokud budou mít děti volné večery a víkendy, budete je mít také. – Nikdy si nebude brát práci domů. Ostatně, bylo by to nelegální. – Vydělávejte €15 za hodinu za to, co většina rodičů dělá

zdarma)

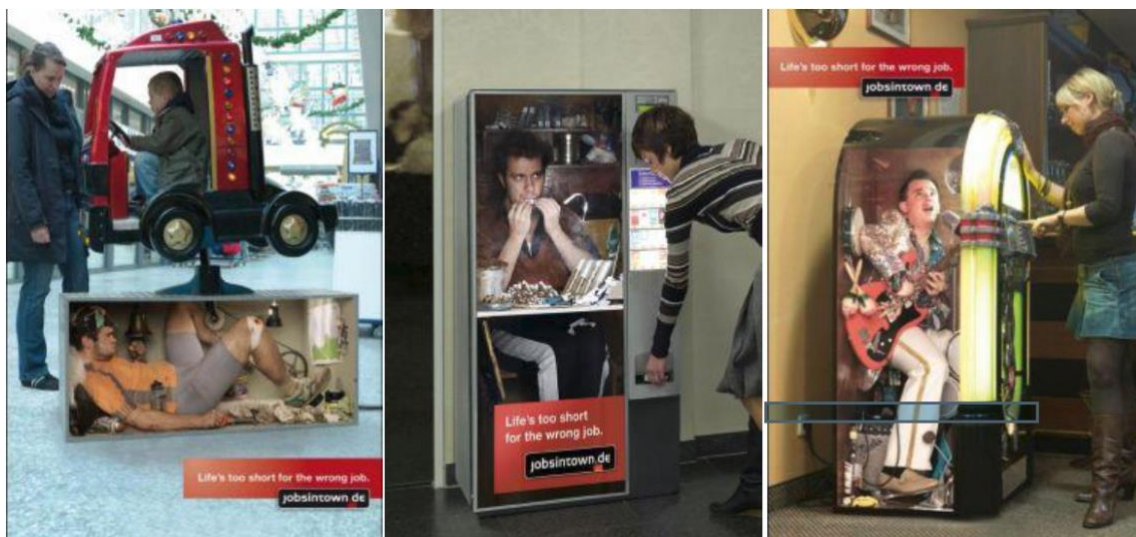
Nápisy jsou vtipné a zajímavé. Kolemjdoucí si je fotí a preposílají si je dále e – mailem nebo je sdílí na sociálních sítích.

Jednou z dalších úspěšných kampaní jsou otroci v automatech. Tato kampaň získala



několik ocenění za kreativitu, např. na festivalu ve Francii v Cannes. Jedná se o propagaci, která cílí na hledání takové práce, která člověka naplňuje. Úspěch byl zapříčiněn do jisté míry i umístěním kampaně, kdy byla

obsažena na velkém množství automatů různého typu. Její vtip a originalita opět zapříčinila virtuální šíření na sociálních médiích.

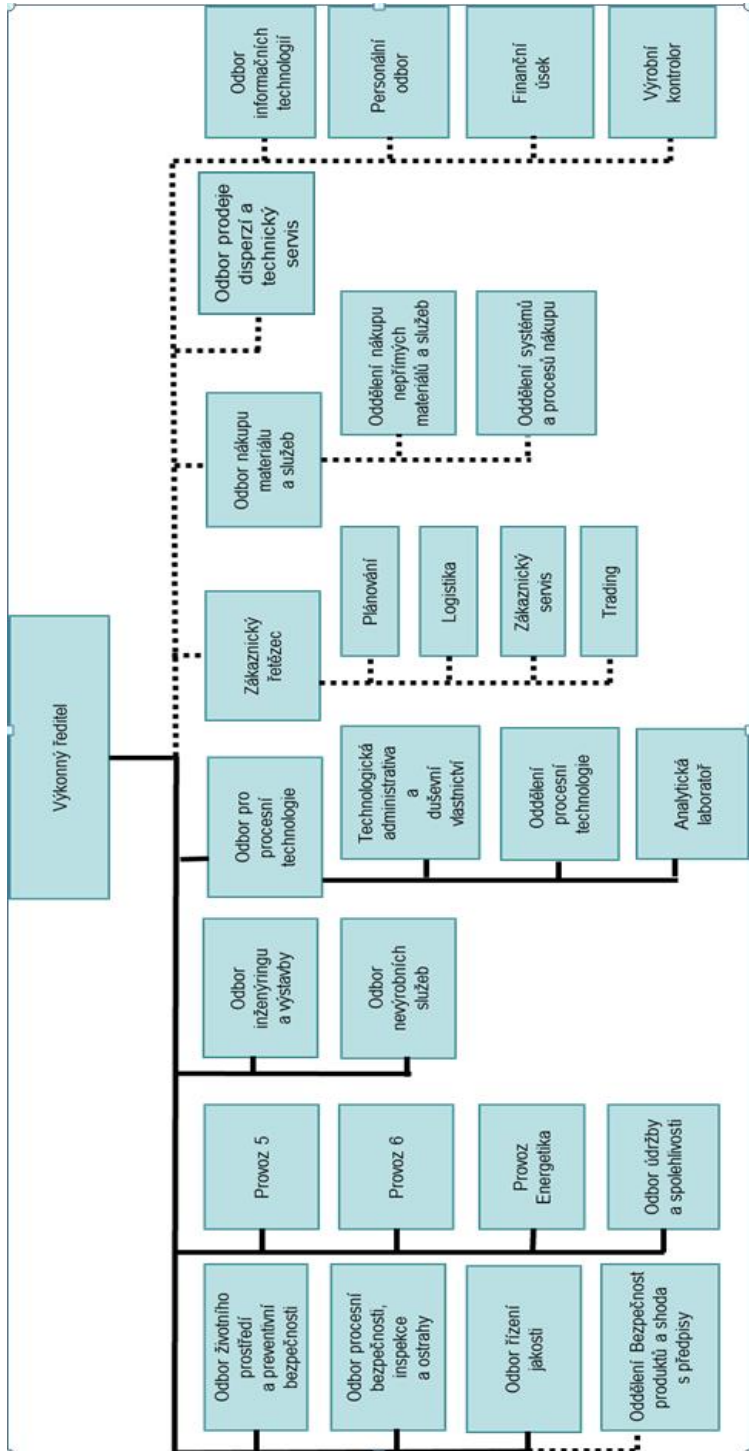


Úspěšnost ale nemusí být zajištěna jen rozsáhlým množstvím. Často stačí i nápaditá inzerce, jako například taková, kterou vytvořila společnost za účelem získání počítačového inženýra.

**We're looking for computer
engineers who like to
solve difficult problems.
Call us on this number now:
 $x = 24, y = 30$
Phone = $044.(y^2 - x).(y^2 - 10^2) \times 10.$**

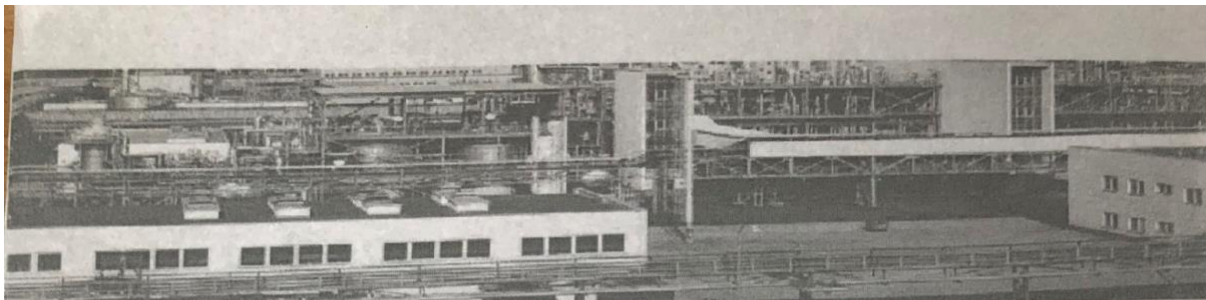
Personální marketing, Odvážné náborové kampaně, [online] cit. 2017-28-12. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/odvazne-naborove-kampane-8-reklamnich-akci-s-napadem>

Příloha B



Místní řízení
 Místní a funkční řízení

Příloha C



Synthomer a.s. - chemická společnost v Karlovarském kraji se sídlem v Sokolově hledá kandidáty na tyto pracovní pozice:

Chemik - obsluha chemického zařízení - operátor

Požadujeme:

- Vzdělání SŠ nebo vyučen - nejlépe technického směru
- Práce na směny
- Dlouhodobý pracovní úvazek
- Zodpovědnost, samostatnost a pozitivní přístup k práci

Nabízíme:

- Základní mzda 24 000 – 32 000 Kč dle pozice a zkušeností
- Směnový příplatek 5 220 Kč
- Roční odměny ve výši měsíční mzdy (min. 10 % z roční mzdy)
- Penzijní připojištění ve výši 3 % z hrubé mzdy
- Příspěvek na bydlení prvních 12 měsíců ve výši 4 000 Kč hrubého pro kandidáty mimo Karlovarský kraj
- Příspěvek na dopravu pro kandidáty mimo okres Sokolov
- Příspěvek na přestěhování do 20 000 Kč
- Týden dovolené navíc
- Příspěvek na stravování (obědy i večere – cena jídla 25 Kč)
- Příspěvek na lázeňské pobyty a finanční odměny při významných pracovních a životních výročích
- Možnost čerpání finančních příspěvků ze sociálního fondu (na kulturu, sport a další účely)

Těšíme se na Váš strukturovaný životopis zaslaný nejlépe e-mailem na adresu jitka.ivanovova@synthomer.com .



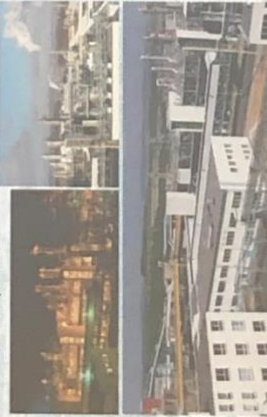
Příloha D

Kdo jsme a jaká je naše historie?

synthomer

Jsmo výrobní závod v Sokolově zabývající se výrobou akrylových monomerů, tedy výrobou kyseliny akrylové a jejích esterů, a polymerů kyseliny akrylové, neboli akrylátových disperzí.

Chemie v Sokolově má svou historii a počátky výroby v tomto závodě sahají do roku 1917. Portfolio výrobků se měnilo v průběhu času podle aktuálních potřeb trhu. S ohledem na prosperitu podniku je nutné přizpůsobovat i chemickou výrobu.



O zavedení stávajících produktů bylo rozhodnuto v roce 1969. Následující rok byl postaven poloprovozní reaktor radikálové emulzní polymerace a v roce 1972 se začala výroba postupně navýšovat stavbou větších reaktorů. Limitujícím faktorem se stal dovoz surovin, proto se v roce 1977 podepsal kontrakt s Japonskem a roku 1984 byla uvedena do provozu první jednotka kyseliny akrylové a jejích esterů.

Výroba disperzí vzrostla z původních 20 produktů přibližně na čtyřnásobek. Některé výrobky si své místo na trhu udržely do dnešní doby. Vzhledem k rostoucí výrobě disperzí a rozšiřujícímu se trhu byla v roce 1995 uvedena do provozu i druhá jednotka kyseliny akrylové a jejích esterů.



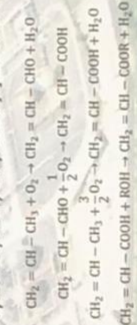
Prvními produkty vyráběnými v Sokolově byly karnid vápnicku a dusíkaté vápno, které se dále používaly k výrobě bezdýmného střelného prachu.

Následovala výroba acetylenu. Tento hořlavý plyn vzniká reakcí karnidu s vodou a používal se ke svícení v lampách, tzv. karnidkách.

Dusíkaté vápno našlo v meziválečném období své uplatnění jako zemědělské hnojivo a kapacita výrobních linek narůstala.

Postupně byly zařazeny další produkty, peroxid vodíku, borax, chloračny nebo kyanid, ale největší zájem během druhé světové války byl o peroxid vodíku, ferrosilicium a původní karnid vápnicku.

Výroba kyseliny akrylové a jejích esterů



Které výrobky obsahují naše produkty?

fasádní barvy



nátěry na dřevo



tmely



lepidla pro náplasti



lepidla pro umělé nehty



tiakové citlivá lepidla



barvy pro silniční značení



lepidla pro etikety



umělá textilní vlákna



prací prášky



superabsorpční látky



Příloha E

Dotazník – Průzkum spokojenosti zaměstnanců Synthomer, a.s. v Sokolově

Vážení zaměstnanci,

prosím o vyplnění dotazníku, který bude významnou součástí diplomové práce studentky ekonomické fakulty na Západočeské Univerzitě v Plzni Pavlína Píťrové, případně může být využíván vedením společnosti jako podklad pro rozhodování. Dotazník je anonymní, odpovídejte pečlivě a pravdivě.

U každé otázky zakroužkujte číslo té odpovědi, která nejlépe vystihuje Váš názor. Na otevřené otázky se snažte odpovídat stručně a výstižně. Případně věnujte prosím pozornost i dodatečným vysvětlivkám u jednotlivých otázek.

Stupnice odpovědí :

- | | |
|-------------------------------------|------------------------|
| 1 = velmi spokojen/a | 4 = spíše nespokojen/a |
| 2 = spíše spokojen/a | 5 = velmi nespokojen/a |
| 3 = ani spokojen/a ani nespokojen/a | |

Než začnete vyplňovat dotazník, prosím o pár údajů nutných ke statistickému zpracování dat:

Pohlaví:	Věk:	Pracovní zařazení:	Stupeň řízení: (Vedoucí)	Nejvyšší dosažené vzdělání:
1. Žena	1. do 30 let	1. THP	a) ANO	1. základní bez vyučení
2. Muž	2. 31 – 40 let	2. Dělník	b) NE	2. vyučen bez maturity
	3. 41 – 50 let			3. středoškolské bez maturity
	4. 51 – 60 let			4. středoškolské s maturitou
	5. 61 a více			5. vysokoškolské

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti? let
(Zaměstnanci pracující v podniku méně než jeden rok uvedou počet měsíců např. 4M)

2. Jak jste spokojen/a s prací, kterou v podniku vykonáváte?
1 2 3 4 5

3. Do jaké míry jste spokojen/a ve svém současném zaměstnání s následujícími body?
U každé položky zakroužkujte to číslo (1-5), které nejlépe vystihuje Vaši spokojenost s danou položkou.

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen ani nespokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen
1. Rozmanitost práce	1	2	3	4	5
2. Pracovní prostředí na vlastním pracovišti	1	2	3	4	5
3. Technické vybavení pracoviště	1	2	3	4	5
4. Pracovní doba	1	2	3	4	5
5. Dodržování předpisů o bezpečnosti práce	1	2	3	4	5
6. Kvalita závodního stravování	1	2	3	4	5
7. Vztahy mezi spolupracovníky	1	2	3	4	5
8. Vztahy s nadřízenými	1	2	3	4	5
9. Jistotou zaměstnání	1	2	3	4	5

4. Otevřená otázka: Pokud nejste spokojen/a s něčím z výčtu, co byste si přál/a změnit?

5. Do jaké míry jste byl/a spokojen/a s pracovní adaptací (zaškolením) po Vašem nástupu do firmy?

1 2 3 4 5

6. Prosim ohodnotte následující součásti adaptačního procesu:

U každé položky zakroužkujte to číslo (1-5), které nejlépe vystihuje Vaši spokojenost s danou položkou.

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
1. Průběh školení	1	2	3	4	5
2. Činnost ostatních pracovníků	1	2	3	4	5
3. Dobrá adaptace	1	2	3	4	5
4. Získání informací v průběhu adaptačního procesu	1	2	3	4	5
5. Pracovní kolektiv u vašeho kolektivu	1	2	3	4	5
6. Jasnost rozdělení úkolů	1	2	3	4	5
7. Zúčtování ověření učebních	1	2	3	4	5

Kdyby to bylo ve Vaší moci, co byste změnil/a v procesu adaptace ve společnosti?

7. Jak jste celkově spokojen/a s možnostmi dalšího vzdělávání a zvyšováním kvalifikace ve firmě?

1 2 3 4 5

8. Jste spokojen/a s obsahem školení, kterých jste se zúčastnil/a?

1 2 3 4 5

9. Jak jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu ve firmě?

1 2 3 4 5

10. Jak jste spokojen s ohodnocením Vaší práce?

1 2 3 4 5

11. Do jaké míry jste spokojen/a s následujícími body týkající se oblasti odměňování a benefitů ve firmě?

U každé položky zakroužkujte to číslo (1-5), které nejlépe vystihuje Vaši spokojenost s danou položkou.

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen
1. Výše základní mzdy	1	2	3	4	5
2. Výše příplatků (pokud pracujete na směny)	1	2	3	4	5
3. Různí odměny	1	2	3	4	5
4. Příspěvek na penzijní připojištění	1	2	3	4	5
5. Příspěvek na stravování	1	2	3	4	5
6. Příspěvek na lázeňské pobyty	1	2	3	4	5
7. Týden dovolené navíc	1	2	3	4	5
8. Příspěvky ze sociálního fondu (kultura, sport...)	1	2	3	4	5

Myslíte si, že by společnost mohla nabízet ještě další benefity? Pokud ano, jaké?

12. Do jaké míry jste spokojen/a v oblasti komunikace s následujícími body?

U každé položky zakroužkujte to číslo (1-5), které nejlépe vystihuje Vaši spokojenost s danou položkou.

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen, ani nespokojen	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
1. Informace od vedoucích spolupracovníků	1	2	3	4	5
2. Informace od středního managementu	1	2	3	4	5
3. Informace od úroveňního managementu	1	2	3	4	5
4. Mám dostatek informací ke své práci	1	2	3	4	5
5. Dostávám důležitá informace včas	1	2	3	4	5
6. Vím, kdo potřebné informace ke své práci získat	1	2	3	4	5
7. Způsob komunikace (kódování) komunikace spolehlivě přenáší informace	1	2	3	4	5
8. Můžu se v čímsi zapít na svého nadřízeného	1	2	3	4	5
9. Společnost se zajímá o postoje a názory svých zaměstnanců	1	2	3	4	5
10. Dostávám zpětnou vazbu na efektivitu práce	1	2	3	4	5

13. Otevřená otázka: Pokud byste si přál(a) v komunikaci něco změnit, co by to bylo?

14. Jsem spokojen se značkou společnosti, pro kterou pracuji?

1 2 3 4 5

15. Možná jsem se Vás nezeptala na vše, k čemu byste se rád/a vyjádřil/a. Zde máte možnost vyjádřit své názory, nápady a připomínky. S čím nejste spokojen/a, co byste chtěl/a změnit?

Děkuji Vám za Vaše odpovědi

Příloha F

Důležitou vlastností efektivní prezentace pracovní nabídky jsou relevantní informace a ochota komunikace ze strany zájemce. Mezi informace, které je vhodné uvádět v rámci požadavku na uchazeče, patří zejména:

- stručný popis činností,
- povinnosti vyplývajících z pracovního zařazení a s nimi spojená odpovědnost,
- požadavky na kvalifikaci,
- vzdělání,
- schopnosti,
- délka požadované praxe a zkušeností,
- osobní charakteristiky.

Vhodné je dále specifikovat pracovní podmínky a nabízené výhody, které společnost nabízí – např.: kvalita pracovního života, možnosti dalšího vzdělávání, kariérní růst, zaměstnanecké benefity, další rozvoj zaměstnanců apod.

Příloha G

Testy inteligence: posuzuje se schopnost přemýšlet a plnit určité požadavky (např.: paměť, verbální dovednosti, prostorové vidění, schopnost logického myšlení, rychlost vnímání, úsudek apod.)

Testy schopností: posouzení existujících i potenciálních schopností uchazeče. Zaměřeny na mechanické a motorické schopnosti, manuální dovednosti, prostorovou orientaci, schopnost učit se novým věcem, ale například i na duševní schopnosti (přizpůsobení se apod.)

Testy znalostí a dovedností: zde se zkoumá především kvalita znalostí a ovládnutí získaných odborných návyků. Jedná se například o testy, kdy uchazeč předvádí určitý pracovní postup, nebo prezentuje vzorek vytvořené práce.

Testy osobnosti: jinak řečeno – psychologické testy. Mají za cíl vykreslit různé aspekty osobnosti uchazeče, jeho povahové rysy, zda je introvertní, nebo extrovertní, racionální, nebo emotivní, společenský, či uzavřený, odolný vůči stresu, klidný a další. Jsou zde zkoumány zájmy, postoje, hodnotové orientace a osobnostní charakteristiky. (Koubek, 2015)

Abstrakt

PITROVÁ, Pavlína. *Personální marketing*. Plzeň, 2018. 135 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: personální marketing, značka zaměstnavatele, personální činnosti, zaměstnanci, trendy v personálním marketingu, zaměstnavatel

Předložená práce je zaměřena na oblast personálního marketingu ve společnosti Synthomer, a.s. se sídlem v Sokolově. Je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Na začátku je zpracován teoretický úvod k danému tématu. Následuje praktická část, ve které je nejdříve představena zvolená organizace a následně jsou analyzovány činnosti v oblasti jak externího, tak interního personálního marketingu. Hlavní část práce se zabývá analýzou interního personálního marketingu ve společnosti. Součástí analýzy je zjištění spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými oblastmi interního personálního marketingu pomocí dotazníkového šetření. Z provedeného výzkumu jsou stanoveny silné a slabé stránky organizace, jako zaměstnavatele. Na základě zjištěných informací jsou navržena opatření pro zefektivnění personálních procesů ve společnosti.

Abstract

PITROVÁ, Pavlína. *Personnel marketing*. Plzeň, 2018. 135 s. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: personnel marketing, employer branding, personnel activities, employees, employer, trend in personnel marketing

The presented work is focused on small and medium companies in the Czech Republic. It especially describes the current situation of small and medium companies, their importance to the national economy, the forms of support for small and medium businesses and the disadvantages that come with small and medium companies. The work is focused on the analysis of small and medium companies in the Karlovy Vary region. The aim of the work is to propose the measures for its sustainable development, based on the analysis of economic activities and regional importance of the company. The proposed measures for improvement are evaluated in the conclusion of the work, with consideration to their implementation and effectiveness.