

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Personální marketing ve vybrané společnosti

Personnel marketing in selected company

Bc. Anita Kyliánová

Plzeň 2022

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Personální marketing ve vybrané společnosti“

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

Plzeň dne 10. 4. 2022

v. r. *Bc. Anita Kyliánová*

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce, paní doc. Ing. Dagmar Jakubíkové, Ph.D. za veškeré její rady a připomínky, které přispěly k vypracování této práce, a za její ochotu, trpělivost a odborné vedení během zpracování.

Obsah

Úvod.....	6
Cíle a metodika práce	8
1 Personální marketing.....	10
1.1 Vymezení pojmu personální marketing.....	10
1.2 Marketingový mix v personálním marketingu	13
1.2.1 Produkt (<i>Product</i>).....	14
1.2.2 Cena (<i>Price</i>)	14
1.2.3 Místo (<i>Place</i>).....	15
1.2.4 Komunikace (<i>Promotion</i>).....	16
1.2.5 Osobnost (<i>Personality</i>).....	16
1.3 Externí personální marketing.....	17
1.3.1 Získávání zaměstnanců	18
1.3.2 Výběr zaměstnanců	25
1.3.3 Značka zaměstnavatele.....	29
1.4 Interní personální marketing.....	30
1.4.1 Přijímání zaměstnanců	31
1.4.2 Adaptace zaměstnanců	32
1.4.3 Rozmíst'ování zaměstnanců	33
1.4.4 Hodnocení zaměstnanců.....	34
1.4.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	36
1.4.6 Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké benefity	39
1.4.7 Péče o zaměstnance	41
1.4.8 Uvolňování a propouštění zaměstnanců.....	42
1.5 Shrnutí teoretické části	43
2 Analýza trhu práce v Plzeňském kraji.....	44
2.1 Charakteristika Plzeňského kraje.....	44
2.2 Zaměstnanost v Plzeňském kraji	45
2.3 Nezaměstnanost v Plzeňském kraji	50
3 Představení společnosti.....	54
3.1 Základní údaje o společnosti	54
3.2 Strategie společnosti	55
3.3 Historie společnosti	56
3.4 Portfolio produktů.....	57
3.5 Organizační struktura	58

3.6	Konkurence společnosti.....	59
3.7	Lidské zdroje společnosti	60
4	Analýza personálního marketingu společnosti Otavské strojírnny a.s.	65
4.1	Externí personální marketing.....	65
4.1.1	Získávání zaměstnanců	65
4.1.2	Výběr zaměstnanců	67
4.2	Interní personální marketing.....	68
4.2.1	Přijímání a adaptace zaměstnanců.....	68
4.2.2	Hodnocení zaměstnanců.....	70
4.2.3	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	71
4.2.4	Odměňování zaměstnanců.....	73
4.2.5	Péče o zaměstnance a další personální činnosti	74
5	Dotazníkové šetření.....	76
5.1	Charakteristika respondentů	77
5.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	81
5.3	Shrnutí dotazníkového šetření	94
6	Návrhy a doporučení	96
6.1	Benefity	96
6.1.1	Finanční příspěvek při narození dítěte	96
6.1.2	Sickdays	97
6.1.3	Prémie za odpracované roky	98
6.2	Odsávání s rekuperací vzduchu	99
6.3	Sociální zázemí.....	100
	Závěr.....	102
	Seznam použitých zdrojů.....	104
	Seznam tabulek.....	107
	Seznam obrázků	108
	Seznam použitých zkratk.....	110
	Seznam příloh	111
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

V dnešní době, kdy je trh práce velmi dynamický a mění se každým okamžikem, je pro mnoho společností velmi těžké najít a udržet si kvalitní a kvalifikovanou pracovní sílu, která je klíčová pro správný chod společnosti. Vhodným nástrojem pro přilákání, získání potenciálních a stabilizaci stávajících zaměstnanců je personální marketing, který v současné době přináší zcela nový pohled na zaměstnance jako na základní složku každé úspěšné společnosti na trhu. Hlavním cílem personálního marketingu je pomocí správně nastavených metod oslovit a získat kvalitní zaměstnance, dlouhodobě udržet stávající zaměstnance a minimalizovat fluktuaci. Společnosti, které jsou schopny a ochotny podstoupit změny a uplatnit inovativní postupy v rámci personálních procesů s cílem jejich zlepšení, získají silnou konkurenční výhodu. Lidský kapitál je tedy důležitou součástí drtivé většiny společností. Představuje jedinečný a obtížně nahraditelný zdroj, a proto by se každá společnost měla zaměřit na oblast kvalitního personálního řízení a věnovat značnou pozornost svým zaměstnancům.

Diplomová práce „Personální marketing ve vybrané společnosti“ se zabývá analýzou personálního marketingu ve společnosti Otavské strojírný a.s., jež sídlí v Horažďovicích v Plzeňském kraji. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit současný stav personálního marketingu ve vybrané společnosti a následně formulovat možné náměty na zlepšení pro oblast interních personálních činností. K jeho dosažení je potřeba splnit jednotlivé dílčí cíle: vypracovat teoretický úvod do problematiky personálního marketingu, představit vybranou společnost, analyzovat trh práce a současný stav personálního marketingu ve společnosti a navrhnout doporučení pro jeho zefektivnění.

Práce je členěna do tří částí – teoretické, analytické a návrhové. Teoretická část přináší komplexní pohled na problematiku personálního marketingu, objasňuje jeho význam a specifika a stručně seznamuje s historií personálního marketingu. Pozornost je dále věnována specifickému marketingovému mixu a vymezení externího a interního personálního marketingu. Při zpracování teoretické části práce byla použita metoda rešerše české i zahraniční odborné literatury. Rešerše umožnila pochopení významu personálního marketingu, a byla tak zásadní pro realizaci výzkumu.

Analytická část začíná druhou kapitolou, která charakterizuje trh práce v Plzeňském kraji a jeho specifika, jako například zaměstnanost, nezaměstnanost, vzdělanostní strukturu zaměstnaných, zastoupení profesí a další. Třetí kapitola představuje vybranou společnost Otavské strojírný a.s.,

prezentuje základní údaje o společnosti, její strategii a historii. Dále je zde popsána současná situace společnosti, její konkurence, portfolio produktů a organizační struktura. Tato kapitola je zpracována na základě analýzy získaných interních dokumentů firmy a konzultací s personálním/finančním ředitelem společnosti.

Následující čtvrtá kapitola je zaměřena na analýzu personálního marketingu ve zvolené společnosti. Prostřednictvím volného rozhovoru s personálním ředitelem společnosti byly získány informace o metodách a nástrojích interního i externího personálního marketingu, které společnost využívá.

V páté kapitole jsou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem je zjistit spokojenost zaměstnanců s jednotlivými oblastmi interního personálního marketingu a identifikovat slabé a silné stránky společnosti jako zaměstnavatele.

V návrhové části práce jsou konkretizovány doporučení a náměty, které by měly vést k zefektivnění interních personálních procesů ve společnosti a k větší spokojenosti zaměstnanců.

Cíle a metodika práce

Diplomová práce „Personální marketing ve vybrané společnosti“ vymezuje oblast personálního marketingu vzhledem k aspektům pracovního trhu ve společnosti Otavské strojírny a.s. Hlavním cílem práce je analyzovat personální marketing ve vybrané společnosti, dále charakterizovat a zhodnotit jeho stávající stav a navrhnout možné způsoby zlepšení v rámci interních personálních činností.

V rámci teoretické části je provedena rešerše jak českých, tak zahraničních zdrojů v tištěné či elektronické podobě. Závěr teoretické části je věnován její syntéze.

Praktická část vychází z poznatků získaných v teoretické části, významným zdrojem informací jsou dále interní materiály společnosti (směrnice, plány, kodexy apod.) a rovněž elektronické zdroje (ČSÚ, Justice.cz). Předmětem metodiky je provedení analýzy současného stavu společnosti a zhodnocení stávajících procesů. Informace o firmě, základní ukazatele, používaný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve firmě a další údaje pro zpracování praktické části práce byly získány na základě osobní konzultace a elektronické komunikace s finančním ředitelem a personalistkou společnosti. Komunikace nebyla jednorázová, probíhala v průběhu celého zpracování diplomové práce, kdy se autorka práce obracela s dotazy na zástupce vedení společnosti. První rozhovor se uskutečnil 3. listopadu 2021 v sídle společnosti Otavské strojírny a.s. v Horažďovicích s personalistkou. Tento rozhovor byl polostrukturovaný a byl zaměřen na získání informací o stavu lidských zdrojů ve společnosti. Autorka práce si předem připravila soubor otázek, který je uveden v příloze H. V průběhu rozhovoru byly jednotlivé otázky rozvedeny a konkretizovány. Další polostrukturovaný rozhovor byl uskutečněn 5. listopadu 2021 s finančním ředitelem a týkal se organizační struktury, výrobního sortimentu, konkurence apod. Další doplňující údaje byly získány prostřednictvím elektronické komunikace.

Historii společnosti autorka konzultovala s pamětníkem Eduardem Červeným, bývalým zaměstnancem společnosti STS Klatovy (po revoluci transformována na OS). Neformální volný rozhovor se uskutečnil 12. listopadu 2021. Pro autorku práce byl tento rozhovor důležitým zdrojem informací o historii a vývoji společnosti, protože firma žádnými písemnými dokumenty z této doby nedisponuje. Byly pravděpodobně skartovány při reorganizaci společnosti na jinou právní formu (a. s.). Rozhovor byl proveden pouze jednou a trval přibližně dvě hodiny.

Dále bylo na jednání s finančním ředitelem dohodnuto provedení dotazníkového průzkumu. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno v tištěné podobě napříč celou organizací. Na základě získaných informací a provedení analýzy výsledků průzkumu byly navrženy možné alternativy zlepšení stávající situace. Pro výzkum byla zvolena kvantitativní forma s použitím metody dotazování prostřednictvím polostrukturovaného dotazníku. Dotazník ve formě formuláře byl distribuován v papírové podobě mezi zaměstnance společnosti. Formulace a skladba jednotlivých otázek byly předem konzultovány a schváleny finančním ředitelem společnosti. Cílová skupina nebyla specificky vybrána, dotazník byl distribuován pracovníkům s různým stupněm vzdělání, na různých pracovních pozicích – vyšší a střední management, dělnické pozice.

Dotazníkové šetření proběhlo v období od 14. února do 24. února 2022. Autorka práce konzultovala otázky v dotazníku s finančním ředitelem společnosti před vytvořením jeho finální verze tak, aby byl dotazník přínosem i pro společnost. Po schválení vedením společnosti byl dotazník předložen zaměstnancům. Pilotáž dotazníku nebyla provedena zejména z důvodu vysokého pracovního vytížení zaměstnanců společnosti. Vzhledem k rozmístění pracovišť ve dvou městech byla distribuce dotazníku provedena za pomoci personalistky společnosti, která ho předala zaměstnancům, a to v obou provozech (Sušice, Horažďovice). Dotazníkového šetření se zúčastnilo 110 zaměstnanců, kteří byli předem informováni o dobrovolnosti vyplnění a anonymitě dotazníků. Sběr dotazníků poté probíhal do uzavřené schránky. Výsledky provedeného šetření byly po zpracování odpovědí poskytnuty vedení společnosti. Podoba dotazníku je uvedena v příloze I.

1 Personální marketing

Tato kapitola je zaměřena na teoretická východiska a problematiku personálního marketingu. Personální marketing lze považovat za relativně nový nástroj v oblasti řízení lidských zdrojů a v odborné literatuře se může vyskytovat pod různými názvy. V anglicky psaných textech se obvykle používá označení *Human resource management* a bývá často zmiňován v souvislosti s pojmem *Employer branding*.

1.1 Vymezení pojmu personální marketing

Před definováním, co je to personální marketing, je potřeba zmínit definici marketingu klasického. Philip Kotler, který patří mezi největší odborníky v tomto oboru, definuje marketing jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“. (Kotler et al., 2007, s. 39) Mezi nejčastěji používané definice lze zařadit rovněž Světlíkovu definici (2018, s. 7), dle které je marketing definován jako „proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“ Z obou definic je zřejmé, že klasický marketing se zaměřuje na zjištění a naplnění lidských a společenských potřeb.

Pojem personální marketing se poprvé objevil v německé literatuře odborníků na personální management v 60. letech 20. století, kdy byl zaznamenán na trhu práce nedostatek pracovních sil. Tento nedostatek způsobil, že si zaměstnavatelé začali uvědomovat konkurenční výhodu kvalifikované pracovní síly. Termínem personální marketing byl označován způsob nábory pracovníků. O několik let později se rozšířil také do anglosaských zemí, kde je znám spíše pod pojmem HR marketing (Maršíková & Myslivcová, 2015).

Vymezení pojmu personální marketing se napříč odbornou literaturou mírně liší. Pro personální marketing existuje nespočetné množství různorodých definic, jejichž stěžejní částí je tvrzení, že personální marketing aplikuje marketingové přístupy, trendy a nástroje v oblasti řízení lidských zdrojů. Obdobně jako u marketingu klasického se k zaměstnanci (současnému i potenciálnímu) přistupuje jako k zákazníkovi a úkolem společnosti je uspokojit jeho potřeby (Myslivcová, 2019).

Koubek (2015, s. 160), který patří mezi nejvýznamnější české autory v oblasti personalistiky, definuje tento pojem jako „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“.

Dle Dvořákové et al. (2012) lze personální marketing označovat jako jednu z funkcí personálního řízení z hlediska cílů marketingu, nebo jako personální koncepci, jež zahrnuje veškeré personální činnosti. Rovněž je možné na tento pojem pohlížet z užšího a širšího hlediska. V užším pojetí je personální marketing chápán jako dlouhodobé získávání zaměstnanců z externího trhu práce vytvářením pozitivní image zaměstnavatele. Širší pojetí se zaměřuje zejména na stabilizaci současných zaměstnanců, personální rozvoj, řešení problémů personálního managementu (vedení zaměstnanců, motivace, odměňování atd.) a péči o zaměstnance.

D'Ambrosová et al. (2015), jež je autorkou řady publikací z oboru pracovního práva, tvrdí, že je naprosto nezbytné, aby organizace posilovaly dlouhodobou komunikaci s interním i externím trhem práce, zajímaly se o současné i budoucí potřeby a očekávání interních i externích zaměstnanců (včetně potenciálních), vnímaly jednotlivce především jako zákazníky a partnery než jako kandidáty.

S personálním marketingem je úzce spjatý pojem interní marketing. Interní neboli vnitřní marketing tvoří nedílnou součást každé společnosti a dbá na správně nastavenou komunikaci uvnitř organizace, tedy mezi zaměstnanci a firmou. Interní marketing je dle Kotlera „marketing prováděný firmou poskytující služby za účelem efektivního školení a motivace zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, a veškerého personálu, který podporuje, aby pracovali jako tým zajišťující spokojenost zákazníka.“ (Kotler et al., 2007, s. 720) Interní marketing se zabývá motivací zaměstnanců ke zvýšení pracovního výkonu, jejich spokojeností nebo nespokojeností, usiluje o budování jejich lepšího mínění o dané společnosti, o ztotožnění se s posláním, vizí a kulturou společnosti. Hlavním cílem je tedy trvalé posilování loajality všech zaměstnanců společnosti (Vašítková, 2014). Z toho vyplývá, že není jednoduché nalézt jednotnou definici, která by pevně ohraničovala pojem interní marketing, a proto bývá tento pojem často zaměňován nebo spojován s personálním marketingem.

Z uvedených definic je patrné, že lze personální marketing definovat jako aplikaci marketingových přístupů, trendů a nástrojů do odvětví personalistiky. Hlavním cílem personálního marketingu je pomocí marketingových nástrojů vytvářet pozitivní vliv na všechny, kteří mají o organizaci skutečný či potenciální zájem. Jedná se především o budování atraktivity zaměstnavatele pro motivované a ambiciózní budoucí zaměstnance. S tím souvisí

pojem *Employer branding*, jenž se stal postupem času důležitou součástí personálního marketingu. Jedná se o budování značky zaměstnavatele a bývá velmi často zaměřován přímo s personálním marketingem. Dalším zásadním cílem je si zaměstnance udržet, motivovat je k práci, zlepšovat kvalitu pracovního života, zlepšovat jejich rozvoj a spokojenost. Spokojený pracovník bude věrný organizaci a bude šířit dobré jméno společnosti.

Jak bylo již zmíněno výše, budování pozitivní zaměstnavatelské image je dalším klíčovým cílem personálního marketingu. K dosažení tohoto cíle mohou sloužit následující nástroje:

- programy personálního rozvoje pracovníků;
- vzdělávací programy v organizaci;
- dobré pracovní prostředí a podmínky;
- jistota zaměstnání, závazek nepropouštění;
- rozmanitá a zajímavá práce;
- zaměstnanecké výhody a benefity;
- dobré vztahy s odbory;
- sociální politika a sociální program organizace;
- organizační kultura, vztahy v organizaci;
- spolupráce se školami, studenty a studentskými organizacemi;
- spolupráce s agenturami zaměřenými na získávání pracovníků;
- spolupráce s úřady práce;
- sponzorování, charitativní činnost;
- ekologické aktivity organizace a další (Koubek, 2015, s. 160).

Personální marketing se tedy upírá dvěma směry, lze ho rozdělit na externí (oblast získávání zaměstnanců) a interní (oblast udržování stávajících zaměstnanců). Externí a interní personální marketing jsou spolu značně propojeny a vzájemně na sebe působí. Proto je velmi problematické jednoznačně vytyčit, které z personálních činností spadají čistě do externího nebo do interního personálního marketingu (Maršíková & Myslivcová, 2015).

Vhodně aplikovaný a nastavený personální marketing přináší organizaci významnou konkurenční výhodu, která pomáhá k získání nejvhodnějších a také nejkvalifikovanějších pracovních sil z trhu práce. Mezi další přínosy personálního marketingu patří například vybudování silné značky a pozitivní image organizace na trhu, snížení nákladů spojených s náborem a výběrem zaměstnanců, zlepšení vnitropodnikové komunikace, zlepšení vztahů

a kultury organizace, nižší fluktuace zaměstnanců, vyšší míra angažovanosti zaměstnanců a její vliv na pracovní produktivitu a zisk organizace. Obecně personální marketing posiluje celou řadu dalších aspektů, jako je pocit sounáležitosti a identifikace s organizací a jejími cíli (D'Ambrosová et al., 2015).

1.2 Marketingový mix v personálním marketingu

Marketingový mix je definován následovně: „Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“ (Kotler et al., 2007, s. 70) Marketingový mix je možné také označit jako praktickou složku marketingu, která úzce souvisí se segmentací, a především je podstatou marketingové strategie.

Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P, přičemž jednotlivá „P“ představují počáteční písmena anglických názvů každého z nástrojů marketingového mixu – produkt (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*), marketingová komunikace (*promotion*). U klasického marketingu slouží tyto nástroje k efektivnímu uspokojování potřeb zákazníků, k ovlivnění prodeje, prosazení na trhu a tvorbě zisku (Jakubíková, 2013; Karlíček et al., 2013; Kotler et al., 2007; Světlík, 2018).

Na základě výše zmíněných nástrojů lze sestavit marketingový mix v personálním marketingu, kde jsou tyto nástroje zaměřeny na utváření, využívání a rozvíjení lidského potenciálu na základě cílů organizace a v souladu s její kulturou. Marketingový mix by neměl vycházet pouze z pohledu organizace (zaměstnavatele), ale měl by také zohledňovat pohled zaměstnance jako zákazníka. Myslivcová (2019) vychází z marketingového mixu v personálním marketingu, jenž definoval Bednář et al. (2013). Standardní marketingový mix je rozšířen o další nástroj – Osobnost (*Personality*). Marketingový mix v personalistice je tvořen pěti nástroji:

- Produkt (*Product*) – pracovní místo,
- Cena (*Price*) – motivace a odměna pracovníka,
- Místo (*Place*) – místo výkonu práce,
- Propagace (*Promotion*) – prezentace pracovní nabídky,
- Osobnost (*Personality*).

Obsah jednotlivých nástrojů marketingového mixu v personalistice je vysvětlen níže. Pochopení myšlení zákazníka (potenciálního i stávajícího zaměstnance) je nezbytné pro efektivní sestavení jednotlivých „P“ v personálním marketingu a pro zasažení cílové

skupiny. Při tvorbě marketingového mixu je rovněž důležité zohlednit podmiňující okolní prostředí, včetně trhu práce, ve kterém organizace působí (Myslívová, 2019).

1.2.1 Produkt (*Product*)

V personálním marketingu představuje produkt nabízenou pracovní pozici. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o pozici, kterou nabízí výměnou za pracovní dovednosti potenciálního zaměstnance. Důležité je, aby zaměstnavatel pracovní pozici správně definoval a určil vhodné atributy, které zaujmou uchazeče o nově vytvořenou nebo již existující pracovní pozici, která se uvolnila. Jednotlivé atributy a specifika pracovní pozice je možné získat z analýzy pracovního místa, jež obsahuje všechny důležité informace, a vytváří tak objektivní obraz práce. Výsledek této analýzy by měl obsahovat název pracovní pozice, podrobný popis práce, místo výkonu práce, pracovní podmínky (prostředí, délka pracovní doby), požadavky na kvalifikaci a další specifické znalosti a dovednosti zaměstnance. Na základě toho má potenciální zaměstnanec možnost vytvořit si určitou představu o pracovní pozici a poté učinit rozhodnutí, zda je vhodným kandidátem pro nabízenou pracovní pozici (Šikýř, 2016).

Nabízeným produktem na trhu práce je z pohledu uchazeče on sám. Nabízí své schopnosti, zkušenosti, kvality a svůj volný čas, čímž uspokojuje potřebu vykonání určité činnosti, kterou požaduje zaměstnavatel ve stanoveném čase a kvalitě. V průběhu celého procesu sbírají obě strany (zaměstnavatel i zaměstnanec) informace, tvoří si určitá očekávání a budují vzájemný vztah a důvěru. Pro uspokojení potřeb obou stran je důležité, aby oba zmíněné produkty byly v rovnováze. V závěru procesu dochází k výběru nejvhodnější varianty a k uzavření smluvního vztahu (Myslívová, 2019).

1.2.2 Cena (*Price*)

Dalším základním prvkem personálního marketingového mixu, na který je vhodné opět nahlížet jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele, je cena. Dle Myslívové (2019, s. 43) je pro zaměstnance cena produktu vyjádřena:

- časem, který musí pracovnímu výkonu věnovat;
- organizací práce, které se musí podřídit;
- úrovni výstupu, která je od něj vyžadována;
- akceptováním daných pracovních podmínek;
- fyzickou námahou a dalšími faktory.

Z pohledu zaměstnavatele, který nabízí volné pracovní místo, je cena chápána jako vyjádření, na kolik si daného pracovního místa organizace cení. Jedná se o úplné náklady práce, tedy o veškeré výdaje, které musí zaměstnavatel vynaložit na mzdy zaměstnanců, jejich nábor, vzdělání, rozvoj apod. Cena je v tomto případě brána jako odměna, díky které může být potenciální zaměstnanec motivován k vykonávání zvolené činnosti. Mezi nejčastější odměny lze zařadit například mzdy, prémie, bonusy, nefinanční odměny v podobě zaměstnaneckých benefitů a další. Z hlediska zaměstnance lze cenu chápat, jako vyjádření toho, čím zaměstnanec přispěje na oplátku za odměny, které mu poskytne zaměstnavatel. Zaměstnanec poskytuje zaměstnavateli své myšlení, dovednosti, kreativitu a svůj volný čas (Bednář et al., 2013).

Každá organizace na trhu je unikátní, a proto je nutné, aby byl systém odměňování a hodnocení stanoven individuálně na základě potřeb organizace, jejich zaměstnanců, pozice na trhu, konkurence atd. S odměňováním úzce souvisí motivace. Podle Armstronga a Taylora (2015) by každá organizace měla zohlednit, jaké kroky je důležité provádět pro získání a udržení stálé vysoké úrovně výkonu zaměstnanců. Systém odměňování zaměstnanců by měl být tedy nastaven přiměřeným a spravedlivým způsobem, aby byl akceptován současnými zaměstnanci, zvyšoval jejich motivaci k podávání co nejlepších výkonů a posiloval zaměstnaneckou oddanost a loajalitu k organizaci.

1.2.3 Místo (*Place*)

Třetím nástrojem personálního marketingového mixu je místo výkonu práce. Tento prvek lze definovat jako pracovní prostředí a věci s ním spojené. Významnou roli při konečném rozhodování potenciálního zaměstnance o přijetí nebo odmítnutí pracovní pozice na trhu práce hraje zejména podniková kultura a celková image organizace. Podniková kultura tvoří rámec rozhodovacích procesů manažerů a ostatních pracovníků, kterým zjednodušuje dění a orientaci v organizaci. Armstrong (1999) vymezil kulturu organizace jako sdílené hodnoty, normy, přesvědčení, domněnky, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob jednání a vzájemného působení lidí i způsob vykonávání práce. Tvůrci a nositelé zmíněných hodnot jsou zaměstnanci organizace, proto je důležité, aby se uchazeč o pracovní pozici ztotožnil s podnikovou kulturou (Antošová, 2005).

Zásadním faktorem při rozhodování není jen pracovní prostředí a jeho lokace, ale také vybavenost pracovního místa, vzorce chování mezi zaměstnanci, komunikace uvnitř organizace, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, podnikové klima, infrastruktura, uznávané normy a hodnoty, mezilidské vztahy na pracovišti nebo řešení problémů (Myslivcová, 2019).

1.2.4 Komunikace (*Promotion*)

Komunikace v marketingovém mixu personálního marketingu představuje úsilí organizace efektivně prezentovat nabídku práce. Prostřednictvím prezentace pracovní nabídky nastává prvotní komunikace mezi uchazečem a organizací. Hlavním cílem komunikace v personálním marketingu je zprostředkování informací o organizaci a pracovním místě takovým způsobem, jenž povede k ovlivnění postojů, očekávání a způsobu chování potenciálních i stávajících zaměstnanců. Dále organizace usiluje o budování preferencí, pozitivní image a silné značky na trhu práce (Bednář et al., 2013). K naplnění těchto cílů je možné využívat například tištěná média, webové stránky, nástěnky, reklamy, pohovory, pracovní servery, personální agentury, dny otevřených dveří, pracovní veletrhy, sociální sítě atd. (Myslivcová, 2019).

Nabídka práce by měla být jasná, srozumitelná a natolik motivační, aby získala pozornost uchazeče a vzbudila zájem o dané pracovní místo. Mezi stěžejní informace v pracovní nabídce patří název pracovní pozice, pracovní náplň, tedy stručný popis činnosti, povinností a odpovědností, dále plat, požadavky na vzdělání, potřebnou kvalifikaci a další. Organizace by měla také zmínit možnosti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, případně zaměstnanecké benefity (Antošová, 2005).

1.2.5 Osobnost (*Personality*)

Posledním „P“ marketingového mixu v personálním marketingu je personality, tedy osobnost. Tento nástroj je chápán jako míra vzájemného souladu mezi potenciálním zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy schopnost obou stran vytvořit si dobré dlouhodobé vztahy. Zaměstnavatel při výběru vhodného uchazeče o pracovní místo posuzuje řadu kritérií, např. osobnost uchazeče, jeho odbornost, postoje, hodnoty a názory. U osobnosti uchazeče posuzuje zaměstnavatel především vlastnosti jako je cílevědomost, zásadovost, samostatnost, kreativitu, vytrvalost a další. Cílem je získat zaměstnance s odpovědným přístupem, který bude plnit požadované úkoly v odpovídající kvalitě a ztotožní se s cíli a hodnotami organizace. Důležitá je také schopnost týmové spolupráce a schopnost začlenit se do pracovního kolektivu v organizaci. Uchazeč si vybírá budoucího zaměstnavatele na základě osobnosti organizace, její image na trhu nebo podnikové kultury (Bednář et al., 2013).

Cílem jednotlivých nástrojů marketingového mixu je přispět ke zlepšení efektivity v oblasti nábory nových zaměstnanců, budování dobrého jména organizace a k získání zájmu

potenciálních uchazečů. Tabulka 1 souhrnně znázorňuje nástroje marketingového mixu v personálním marketingu a jejich konkrétní příklady.

Tabulka 1 *Nástroje marketingového mixu v personálním marketingu*

Nástroje	Vybrané příklady jednotlivých nástrojů				
Produkt	Pracovní pozice (nároky na zaměstnance)	Organizace pracovní činnosti	Pracovní doba	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	Uspokojení z práce
Cena	Hodnota pracovní pozice	Náklady na práci (mzda, zaměstnanecké benefity, odvody...)	Náklady na nábor a výchovu zaměstnanců		
Místo	Místo výkonu práce (dostupnost, infrastruktura)	Podniková kultura (zvyklosti a rituály, způsob jednání a komunikace v podniku, hodnoty a normy...)	Image společnosti		
Komunikace	Nabídka pracovního místa	Budování značky zaměstnavatele	Vytváření pozitivního postoje na veřejnosti	Budování preferencí podniku	
Osobnost	Soulad mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem	Odborné a osobnostní rysy potenciálního zaměstnance	Postoje potenciálního zaměstnance	Schopnost týmové spolupráce	Hodnotová orientace zaměstnance

Zdroj: Myslivcová (2019, s. 54)

1.3 Externí personální marketing

Mezi hlavní aktivity externího personálního marketingu patří přilákání, získávání a výběr vhodných kvalifikovaných zaměstnanců, budování dobré pověsti organizace a dlouholetého

vztahu mezi budoucími zaměstnanci a organizací. Cílem externího marketingu je tedy především prezentovat pracovní pozice co nejatraktivněji, zlepšit způsoby nábory nových zaměstnanců, získat kvalitní a potřebné množství zaměstnanců s vynaložením minimálních nákladů a vytvářet značku zaměstnavatele (Myslivcová, 2019).

1.3.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je dle Šikýře (2016) jednou z nejdůležitějších personálních činností, jejímž hlavním účelem je zajistit, aby volná pracovní místa v podniku oslovila a přilákala dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky stanovené organizací. Získávání zaměstnanců podle Koubka (2015, s. 126) spočívá „v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci). V jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“.

Získávání zaměstnanců neznámá jen získávání zvenčí, ale také se jedná o možnost posunu/přesunu stávajících zaměstnanců na jiné pracovní pozice. Lze tedy konstatovat, že organizace může volné pracovní místo obsadit ze zdrojů vnitřních nebo vnějších (Koubek, 2015).

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Vnitřními zdroji jsou současní zaměstnanci, kteří v organizaci zastávají jiné pracovní pozice a mají potenciál posunout se výše, případně na jiné pracovní místo. Jedná se tedy o přesun stávajících zaměstnanců z jedné pozice na druhou prostřednictvím zveřejňování pracovních nabídek nebo sdělováním informací o volném místě na nástěnkách společnosti, v publikacích pro zaměstnance, e-mailem, na podnikových intranetech a kdekoli jinde, kde organizace komunikuje se zaměstnanci. Zaměstnavatelé také mohou sami přímo identifikovat vhodné kandidáty, které doporučí na volná pracovní místa (Raymond et al., 2019).

Dle Sasklové a Šimkové (2013) mohou být potenciálními uchazeči o volná pracovní místa:

- zaměstnanci uvolnění v důsledku technického rozvoje;
- zaměstnanci uvolnění v souvislosti s organizačními změnami nebo ukončením určité výroby;
- zaměstnanci, které mají předpoklady převzít náročnější a odpovědnější funkci;

- zaměstnanci, kteří mají zájem o uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů přináší nesporné výhody, a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Zaměstnavatel zvažuje nejprve žadatele, které dobře zná, je si vědom jejich silných a slabých stránek i nedostatků a toho, co mohou organizaci nabídnout. Tento princip platí oběma směry. Stávající zaměstnanci velmi dobře znají prostředí organizace a jsou informovaní o volných pracovních místech, nebudou mít tedy nereálná očekávání o práci a rychleji se adaptují na nové pracovní pozici. Současní zaměstnanci mohou být také více oddaní organizaci. Morálka a angažovanost se mohou zvýšit, pokud zaměstnanci považují povýšení za odměnu za loajalitu a kompetence (Dessler, 2020). Mezi další výhody patří také rychlejší obsazení pracovního místa, zjednodušení administrativy, relativně nízké náklady na získávání zaměstnanců a lepší návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnanců. Nevýhodami zde mohou být omezená možnost výběru mezi zaměstnanci, nedostatek nových myšlenek a názorů, rivalita mezi kolegy, což může mít negativní vliv na morálku a mezilidské vztahy v organizaci, náklady na případné další vzdělávání a jiné (Horváthová et al., 2016).

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Organizace většinou dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, vnější zdroje pak využívají až v případě, že vnitřní zdroje jsou nedostačující. Mezi hlavní vnější zdroje lze zařadit veškeré volné pracovní síly na trhu práce (uchazeči registrovaní na úřadu práce), absolventy škol a dalších vzdělávacích institucí a pracovníky jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnání nebo je zaujme pracovní nabídka. Dále jsou zde zdroje doplňkové, do kterých lze zařadit seniory, ženy v domácnosti, studenty a zahraniční pracovníky (Koubek, 2015). Organizace získávají potenciální uchazeče prostřednictvím inzerce na internetu, v tisku, v rádiu, v televizi nebo na sociálních sítích. Další možností je spolupráce s personálními agenturami, úřady práce a školami nebo přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci (např. na pracovních veletrzích) apod. (Šikýř, 2016).

Navzdory výhodám využívání stávajících zaměstnanců mají organizace často dobré důvody pro získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Hlavní předností je větší výběr mezi potenciálními zaměstnanci a především to, že volná pracovní pozice bude obsazena zaměstnancem, jehož profil bude přesně odpovídat potřebám a plánům organizace. Nový zaměstnanec přicházející zvenčí má zpravidla velké pracovní nasazení a přinese s sebou jisté know-how, nové myšlenky, pohledy a zkušenosti, které může organizace využít. Za nevýhody lze považovat vyšší náklady na vyhledávání a získávání zaměstnanců, delší čas potřebný

na adaptaci a orientaci nového zaměstnance, stres z přechodu na novou pozici, vyšší riziko nesprávné volby a vyšší finanční požadavky. Obsazování volných pracovních míst z vnějších zdrojů je časově náročné, neboť je potřeba připravit výběrové řízení a provádět pohovory se zájemci. Zároveň blokuje kariéru současných zaměstnanců, což může snižovat jejich motivaci a loajalitu, a tím zvyšovat fluktuaci. Rovněž hrozí nebezpečí, že nový zaměstnanec odejde ve zkušební době (Horváthová et al., 2016).

Někteří autoři se neshodují v otázce nákladnosti. Koubek (2015) tvrdí, že získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku je zpravidla levnější a snadnější, než je vychovávat v organizaci. Naproti tomu Horváthová et al. (2016) zastává názor, že proces získávání zaměstnanců zvenčí vyžaduje vyšší náklady a je časově náročnější.

Metody získávání zaměstnanců

Důležitým prvkem, na který by se měla společnost zaměřit, je oslovení a přilákání uchazečů o pracovní pozici, tzv. metoda získávání zaměstnanců. Stanovení optimální metody závisí na povaze a požadavcích obsazované pracovní pozice, na aktuální situaci na trhu práce, na pověsti organizace a jejích finančních možnostech. Vybraná metoda získávání zaměstnanců závisí také na zvoleném zdroji, konkrétně zda bude zaměstnanec získáván z vnějšího, či vnitřního prostředí organizace. U jednotlivých metod je možné využití různých kombinací (Šikýř, 2016).

a) Nabídka ze strany uchazeče

Jde o neočekávané žádosti uchazeče o zaměstnání, kdy se nejedná o reakci na konkrétní nabídku práce. Tuto metodu praktikují zejména absolventi škol a žadatelé o manuální nebo administrativní práce. Uchazeči se tedy nabízejí sami, psanou formou nebo osobně, a to na základě posouzení pověsti a zázemí organizace, povahy práce, nabízeného platu, zaměstnaneckých benefitů nebo personální a sociální politiky atd. Největší výhodou je eliminace nemalých nákladů na získávání zaměstnanců, které se týkají především inzerce. (Dvořáková et al., 2012).

b) Doporučení současného pracovníka organizace

Druhou metodou získávání pracovníků z externích zdrojů je doporučení uchazeče stávajícím zaměstnancem. Vlastní zaměstnanec doporučí organizaci vhodného jedince nebo ho informuje o volné pracovní pozici a její povaze. Aby tato metoda mohla fungovat, musí být jasně specifikovány konkrétní předpoklady a požadavky pracovní pozice, aby se o ní zaměstnanci

mohli včas dozvědět. V tomto případě je vhodné použít nějaký stimulační nástroj, například zaměstnanec za přivedení či doporučení vhodného uchazeče dostane odměnu. Výhodou jsou nižší náklady a také to, že stávající zaměstnanec většinou nedoporučí nevhodného člověka, protože by tím poškodil vlastní pověst. Nevýhodou je omezená možnost výběru (Koubek, 2015).

c) Přímé oslovení vhodného jedince

Tuto metodu používají organizace, jejichž cílem je obsazení výše postavených a náročnějších pracovních pozic. Nevylučuje se však její využití při obsazování vysoce specializovaných dělnických profesí. Týká se všech vedoucích pracovníků, na které jsou kladeny velké nároky. Musí totiž sledovat, kdo ze zaměstnanců má ve svém oboru dobré výsledky, kdo vyniká, pracuje efektivně, je aktivní, má dobré nápady, mohl by být přínosem pro organizaci atd. Aby vedení organizace získalo potřebné informace o vhodných zaměstnancích, monitoruje odborný tisk, účastní se různých odborných setkání, využívá obchodních kontaktů s jinými organizacemi a využívá i další způsoby. Je zde nutné podotknout, že ne vždy se organizace při získávání informací ubírají etickou cestou.

Když je pak zapotřebí obsadit volnou pracovní pozici, osloví vedoucí pracovník se svojí nabídkou přímo konkrétního jedince, o jehož odborných a osobnostních kvalitách získal informace a který tak představuje pro organizaci nejlepší volbu. Opět zde dochází k úspoře nákladů na drahou inzerci. U přímého oslovení existuje ale riziko zhoršení vztahů s jinými organizacemi v případě přebrání schopného zaměstnance. Odlákaný zaměstnanec si může uvědomit svou hodnotu a diktovat si náročnější podmínky (plat, odměny atd.) (Koubek, 2015).

d) Vývěsky

Další metodou získávání zaměstnanců, která je nenáročná a finančně úsporná, jsou vývěsky. Vývěska by měla obsahovat všechny podstatné informace o volné pracovní pozici, tedy její podrobný popis, definování pracovních podmínek, povinností a požadavků. Nemělo by také chybět uvedení kdy a kde je možné se přihlásit o danou pracovní pozici. Velmi důležité je umístění vývěsek. Zpravidla bývají umístěny v organizaci na takovém místě, kde se pohybují všichni zaměstnanci. Pokud chce organizace oslovit zaměstnance z vnějších zdrojů, vývěska bývá umístěna na veřejném místě mimo organizaci (Koubek, 2015).

Dostatečné informace na vývěskách redukuje počet nevhodných uchazečů, protože sami mohou posoudit, zda je pro ně nabízená pozice vhodná. Problémem může být nedostatečná

informovanost některých zaměstnanců, protože o vystavené vývěsce ví pouze ti, kteří chodí kolem a všimnou si jí. Tato metoda je vhodná například pro získávání čerstvých absolventů škol, ale není vhodná pro získávání kvalifikovaných odborníků (Kociánová, 2010).

Někteří autoři, např. Horváthová (2016), uvádějí další varianty vývěsek, tzv. venkovní reklamu (např. poutače a billboardy), která se umísťuje na frekventovaných místech, aby si jich veřejnost všimla. Jejich nevýhodou je, že poskytují málo informací o pracovní pozici.

e) Inzerce v médiích

Nejvíce využívanou metodou je inzerce v různých komunikačních prostředcích. Jedná se o inzerování v médiích, tedy v tisku (noviny, časopisy), v rozhlasu (rádiu) a v televizi. Organizace může inzerovat vlastními silami, případně může spolupracovat s profesionálními agenturami. Zaměření inzerce může být regionální, státní, či dokonce i mezinárodní. Záleží na tom, do jaké míry je obtížné najít ideálního zaměstnance, kterého organizace potřebuje (Lochmannová, 2016),

Běžný inzerát by měl zaujmout uchazeče, upoutat jeho pozornost, vzbudit a udržovat zájem a stimulovat k odpovědi. Nejdůležitějším prvkem inzerátu je titulek. Musí být výstižný a zaujmout natolik, aby čtenář pokračoval ve vyhledávání dalších informací. Lákadlem může být například uvedení mzdy a dalších výhod pro zaměstnance. Dále je také nutné uvést název organizace, základní charakteristiky pracovního místa a požadavky na uchazeče. Přehnaná snaha zaujmout může mít opačný efekt. Konec inzerátu by měl poskytnout pokyny uchazečům, jakým způsobem by se měli o pracovní pozici ucházet (Armstrong & Taylor, 2015).

Nespornou výhodou je informovanost široké veřejnosti a rychlost přenosu informací. Tato metoda je spojena s vyššími náklady na inzerci, z čehož plyne snaha minimalizovat cenu na úkor kvality inzerátu. Rovněž vyžaduje promyšlenou strategii z hlediska volby komunikačního prostředku, obsahu a formy inzerátu (Sasklová & Šimková, 2013).

f) Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Organizace mohou získávat nové zaměstnance s potřebným profesním zaměřením prostřednictvím spolupráce se vzdělávacími institucemi. Vzdělávací instituce jako střední a vysoké školy nebo také střední odborná učiliště zajišťují přísun mladých a perspektivních zaměstnanců. Organizace se obvykle zaměřují na vysoké školy, které mají dobrou pověst v daném oboru. Studenta si lze vyhlédnout už během jeho studia, poskytovat mu různé možnosti motivace a tím upevňovat spolupráci s danou institucí. Jedním z nejlepších způsobů, jak zajistit

silnější spojení se vzdělávací institucí, je stáž. Ta poskytuje organizaci včasný přístup k potenciálním uchazečům a umožňuje přímo posoudit jejich schopnosti. Stáž také zprostředkuje uchazečům první kontakt se zaměstnavatelem, takže obě strany mohou získat zásadní informace, zda dojde v budoucnu k uzavření dlouhodobého závazku. Dalším způsobem je účast na univerzitních veletrzích práce. Obecně platí, že veletrh pracovních příležitostí je specializovaná událost, kde se na krátkou dobu shromáždí velké množství zaměstnavatelů, aby se setkali s potenciálními zaměstnanci nebo stážisty určitého oboru. Vhodné kandidáty lákají atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, možnostmi dalšího vzdělávání, nadprůměrnými platy a dalšími benefity. Přestože se pracovní veletrhy mohou konat kdekoli, kampus univerzity je pro ně ideálním místem. Mezi další možnosti, jak si získat a do jisté míry pojistit vhodného uchazeče, patří například spolupráce na diplomové či bakalářské práci, studentské půjčky, stipendia apod. (Raymond et al., 2019).

Hlavní výhodou je, že vzdělávací instituce často samy poskytují organizacím jakýsi předvýběr studentů nebo absolventů a doporučují jim vhodné kandidáty. Organizace tím získají přístup k informacím o veškerých znalostech a dovednostech studenta, a tak ho poznají lépe než běžného uchazeče o zaměstnání. Nevýhodou této metody je sezónnost, což znamená, že vybrané studenty je možné zaměstnat až po absolvování studia, které bývá ukončeno zpravidla v červnu. Není tedy možné operativně obsazovat volné pracovní pozice (Koubek, 2015).

g) Spolupráce s odbory

Některé organizace při získávání určitých skupin zaměstnanců spolupracují s různými odborovými svazy a využívají jejich vlastní informační systémy. Tato metoda je hojně využívána v zemích, které mají dlouhou odborovou tradici. Důležité pro fungování této metody je nejen informační databáze jednotlivých odborových svazů, ale i fungující spojení na jejich členy (včetně nezaměstnaných). Největší výhodou, kterou tato metoda přináší, je udržování dobrých vztahů mezi odbory a organizací. Problémem může být omezený výběr zaměstnanců, neboť ne všichni zaměstnanci jsou členy odborů (Koubek, 2015).

h) Spolupráce s personálními agenturami a úřady práce

Velmi oblíbená metoda při získávání zaměstnanců je využívání služeb personálních agentur, které jsou rychlé, efektivní, ale finančně náročné. Nenabízejí jen získávání, ale i výběr či předvýběr uchazečů. Agentury by měly být podrobně informovány o požadavcích na uchazeče, aby nedošlo k doporučení nevhodného jedince. Pracují buď ve spolupráci s organizací nebo

nezávisle na ní, ovšem konečné rozhodnutí ohledně zaměstnání uchazeče je pouze na organizaci. Tyto agentury si za své služby mohou účtovat odměnu v různé výši v procentech z ročního výdělku. Personální agentury mají většinou více zkušeností a velmi dobře znají trh a situaci na něm, mají také vlastní databáze a promyšlené postupy vyhledávání uchazečů (Armstrong & Taylor, 2015; Koubek, 2015).

Další volbou je využívání služeb úřadů práce. Spolupráce s úřady práce není tak finančně náročná jako u personálních agentur, neboť úřady jsou financovány ze státních prostředků a zprostředkovávají zaměstnání pro uchazeče i pro organizace bezplatně. Výhodou je rovněž rychlé získání potřebných informací a materiálů o uchazeči. V určitých případech může organizace za obsazení uchazeče evidovaného na úřadu práce obdržet příspěvek či dotaci. Nevýhodou je omezený výběr z uchazečů, především z osob s nižší kvalifikací (Koubek, 2015).

i) Elektronické získávání zaměstnanců

Internet je fenoménem současné doby jak v běžném životě, tak i v profesní oblasti. Poslední zmíněnou metodou je tedy elektronické získávání zaměstnanců neboli *e-recruitment*. Většina organizací má vlastní webové stránky, kde uveřejňují základní informace o organizaci a nabízí aktuální přehled volných pracovních pozic. Na určitou nabídku může potenciální uchazeč reagovat vyplněním elektronického dotazníku s příložením životopisu nebo může kontaktovat organizaci přímo pomocí firemního e-mailu, který by měl být rovněž uveden na webových stránkách. Organizace mohou také využívat webové stránky specializovaných pracovních portálů (www.jobs.cz, www.prace.cz apod.), personálních agentur nebo úřadů práce. Výhodou jsou poměrně nízké náklady, možnost oslovit širší okruh potenciálních uchazečů a uvést podrobnější informace o požadavcích, pracovní pozici a dalších pracovních podmínkách. Zaměstnavatel si pomocí této metody může ověřit úroveň počítačové gramotnosti a technickou zdatnost potenciálních uchazečů (Šikýř, 2016).

Výrazná většina společností dnes volí způsob získávání, který se dostane k potenciálním zaměstnancům kdykoli a kdekoli, např. prostřednictvím mobilních zařízení. Z toho důvodu je vhodné používání sociálních médií, která mohou sloužit k budování dobrého jména organizace nebo přímo ke zveřejnění a propagaci volných pracovních pozic. Nejrozšířenější profesní sociální sítí je LinkedIn, kde uživatelé kromě zájmu o pracovní nabídky zveřejňují své zkušenosti, vzdělání a zájmy. Mezi uživatele LinkedIn patří manažeři, personalisté i různí odborníci. Zaměstnavatelé mohou prostřednictvím této sítě najít zaměstnance, kteří odpovídají jejich kritériím. Druhou často využívanou sociální sítí je Facebook, kde si každý uživatel

vložení svých osobních údajů založí vlastní profil, na jehož základě lze vytvářet a rozvíjet kontakty s dalšími uživateli. Díky tomu je možné najít nové přátele, obchodní partnery, zákazníky i zaměstnance a získat o nich více informací. Pracovní nabídka zveřejňovaná na sociálních sítích by měla být v první řadě poutavá, neměla by však obsahovat příliš mnoho textu, aby potenciálního uchazeče ihned neodradila. Po zmínění základních informací je vhodné na konci nabídky práce uvést odkaz na webové stránky organizace, kde uchazeč získá dodatečné informace spojené s nabízenou pracovní pozicí (Lochmannová, 2016; Šikýř, 2016).

1.3.2 Výběr zaměstnanců

Po fázi získávání zaměstnanců následuje fáze výběru vhodného kandidáta. Hlavním cílem je zvolit z uchazečů kvalitního zaměstnance, který má o danou práci opravdu zájem a co nejlépe splňuje požadavky organizace pro volnou pracovní pozici. Výběru zaměstnanců je potřeba věnovat velkou pozornost, protože špatně zvolený zaměstnanec s sebou přináší nadbytečné náklady, neefektivní pracovní výkon a riziko fluktuace. Velice důležité je také zmínit, že výběr pracovníků je oboustranný proces. To znamená, že organizace si vybírá svého nového zaměstnance, ale také uchazeč o pracovní pozici si vybírá svého budoucího zaměstnavatele (Šikýř, 2016).

Výběr zaměstnanců se provádí na základě kritérií a metod. Kritéria výběru zaměstnanců zahrnují konkrétní požadavky na zaměstnance. Organizace tyto požadavky stanovuje podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, praxe, znalosti a dovednosti apod.) a dále podle zvláštních předpisů (bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.). K posouzení jednotlivých uchazečů o zaměstnání se zřetelem k nárokům na obsazovanou pracovní pozici je využíváno různých metod výběru pracovníků, jejichž cílem je dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je nejvhodnější. Neexistuje metoda, která je nejvíce efektivní, proto se často uplatňuje kombinace hned několika metod výběru. Dle Lochmannové (2016) patří mezi základní metody výběru zaměstnanců především:

- analýza dokumentace:
 - životopis,
 - motivační dopis,
 - osobní dotazník,
 - reference,
 - pracovní posudek,
 - lékařské vyšetření;

- výběrový rozhovor;
- testy pracovní způsobilosti:
 - výkonové testy,
 - testy osobnosti;
- assessment centre.

Analýza dokumentace uchazečů

První a základní zmíněnou metodou výběru zaměstnanců, jež je někdy zařazována spíše do předvýběru, je analýza dokumentace jednotlivých uchazečů. Do těchto dokumentů lze zahrnout firemní dotazník, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty dokládající kvalifikaci uchazeče, lékařské vyšetření, reference apod. Tyto dokumenty jsou pro potenciálního zaměstnavatele zdrojem informací o základních předpokladech pro nabízenou pracovní pozici, tedy o vzdělání a praxi uchazeče. Při posuzování těchto materiálů, je třeba věnovat pozornost nejen jejich obsahu, ale i formě. Je třeba se soustředit na jazykové zpracování, úpravu, gramatické chyby, pečlivost a pravdivost dat. Tyto faktory by měly hrát při výběru uchazeče důležitou roli. Hodnocení dokumentů je přípravou na výběrový rozhovor, který slouží především k doplnění údajů a informací, jež nelze zjistit analýzou dokumentů (Lochmannová, 2016).

Výběrový rozhovor

Jedná se o nejvíce frekventovanou a oblíbenou metodu při výběru zaměstnanců. Dle Šikýře (2016, s. 105) lze výběrový rozhovor nebo také pohovor definovat jako „osobní setkání odpovědných reprezentantů zaměstnavatele s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli procedurou předběžného výběru na základě hodnocení životopisu a splňují nezbytné požadavky na zaměstnance“. Výběrový rozhovor umožňuje doplnit rozhodující údaje o uchazečích a efektivně a komplexně posoudit jejich odbornou způsobilost, chování, motivaci i nedostatky. Kromě zjišťování odborné způsobilosti uchazeče lze uvést další hlavní cíle výběrového rozhovoru:

- Získat dodatečné (hlubší) informace o uchazeči – pracovní cíle, očekávání, ověření informací v písemných dokumentech.
- Poskytnout informaci o organizaci a práci v ní – důležité je sdělit uchazeči veškeré zásadní informace, aby získal reálnou představu o práci uvnitř organizace.

- Posoudit osobnost uchazeče – mnoho odborníků se domnívá, že tento cíl může výběrový rozhovor splnit lépe než testy osobnosti (Koubek, 2015).

Přestože je tato metoda velmi účinná, její spolehlivost bývá někdy zpochybňována. Vše záleží na kvalitě provedeného rozhovoru, jehož průběh může ovlivnit řada negativních faktorů. Nejčastěji se jedná o tzv. nálepkování, což znamená tvoření ukvapených závěrů z prvního dojmu (zjev uchazeče, mimika, gesta apod.), dále pak o tendenci uchazeče říkat pouze to, co je žádoucí. Vliv může mít také subjektivně zkreslená představa pracovníka vedoucího pohovor, která může vést k upřednostňování uchazeče, který je podobný jim samým. Mezi výhody výběrového rozhovoru patří především kontakt na osobní úrovni, vzájemné poskytování informací, volba otázek dle aktuální situace, poznání vyjadřovacích schopností a chování uchazeče, vysvětlení nejasností, posouzení celkového dojmu atd. (Lochmanová, 2016).

Výběrový rozhovor může mít různé podoby. Lze je rozdělit jednak podle počtu zúčastněných a také podle struktury. Dle struktury se jedná o členění na nestrukturovaný (volně plynoucí), strukturovaný rozhovor (standardizovaný) a polostrukturovaný rozhovor. Členění podle počtu zúčastněných je následující:

- individuální pohovor (1 + 1),
- pohovor před komisí,
- postupný pohovor,
- skupinový pohovor (Koubek, 2015).

Rozhovor by měla vést ideálně osoba (vedoucí zaměstnanec), která bude přímým nadřízeným uchazeče o pracovní pozici. Právě on má rozhodující pravomoci a odpovědnost k výběru toho nejlepšího ze všech potenciálních uchazečů. V zájmu objektivitu a lepšího posouzení předpokladů uchazeče se v určitých případech využívá i přítomnost personalisty nebo psychologa (Sasklová & Šimková, 2013).

Výběrový rozhovor klade velké nároky jak na uchazeče, tak na připravenost vedoucích rozhovorů (tazatelů). Před samotným rozhovorem řeší tazatel několik organizačních záležitostí, vybírá prostředí, ve kterém se bude rozhovor uskutečňovat, zve uchazeče (nejlépe tak, aby nedocházelo k narušení rozhovoru a aby tazateli zbyl dostatek času na zápis výsledků a přeorientování se na dalšího kandidáta) a samozřejmě se připravuje na samotný rozhovor. Měl by si znovu projít životopisy nebo dotazníky sezvaných uchazečů, popis pracovního místa,

specifikaci vhodného kandidáta, seznam připravených otázek a rozmyslet si strategii pohovoru, včetně časového plánu (Koubek, 2015).

Testy pracovní způsobilosti

Jedná se o velice širokou oblast testů nejrůznějšího zaměření. „Výběrové testy se používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí.“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 288) Každý z testů má odlišnou validitu, standardizaci, spolehlivost a objektivitu. Nejedná se však o metodu, která by mohla být používána samostatně, vždy by mělo jít pouze o metodu doplňkovou. Koubek (2015, s. 175) uvádí tyto nejčastěji používané typy testů:

- testy inteligence;
- testy schopností;
- testy znalostí a dovedností;
- testy osobnosti;
- skupinové metody výběru pracovníků.

Výstupem těchto testů je posouzení různých schopností (od úrovně pozornosti, přes přesnost, manuální zručnost, paměť, pohybové dovednosti, technické porozumění až po obecné schopnosti pro řešení problémů – tedy inteligenci). Dále jsou získávány informace o profilu osobnostních rysů, typu temperamentu, o motivačních charakteristikách, o řídicím stylu, odolnosti ve stresu a připravenosti řešit sociální situace. Vždy záleží na tom, jaké nároky v budoucí pozici budou určovat úspěšnost zaměstnance – podle toho se volí i vhodné testové techniky (Koubek, 2015).

Assessment centre

Assessment centre (AC) neboli hodnotící centrum je soubor efektivních a komplexních metod, které se snaží uchazeče uvést do různých situací a hodnotit jejich chování, způsoby řešení problémů a jejich aktivitu (Koubek, 2015). Dle Desslera (2020, s. 220) je AC „simulace, ve které 10 až 12 kandidátů plní realistické manažerské úkoly pod dohledem odborníků, kteří hodnotí vůdčí potenciál každého kandidáta“.

Tuto metodu je možné používat nejen při výběru zaměstnanců, ale i při hodnocení pracovního výkonu současných zaměstnanců nebo při budování týmů. Tato metoda umožňuje detailně prověřit schopnosti a dovednosti účastníků, identifikovat jejich silné a slabé stránky, porovnat výkony a způsoby chování. Celý proces probíhá většinou mimo běžné pracoviště během

vymezeného časového období (jeden až dva dny). Aby byla účinnost AC co nejvyšší, měla by jejich podoba z hlediska obsahu odpovídat reálným pracovním podmínkám (Koubek, 2015).

Jedná se o metody, které simulují běžné pracovní situace, při nichž se testuje způsobilost uchazečů je zvládat, protože se s nimi budou běžně střetávat při výkonu jejich práce. Metody individuální (sebe prezentace, případové studie, hraní rolí, interview, zkoušky schopností a znalostí) se prolínají s metodami skupinovými (např. skupinová cvičení, manažerské hry, případové studie, týmové hry). Svoje nezastupitelné místo mají také psychodiagnostické metody. Součástí assessment center jsou často pohovory a testy pracovní způsobilosti. Uchazeče pak vždy posuzují vedoucí pracovníci, personalisté nebo zkušení psychologové. Je to metoda časově, organizačně a finančně nejnáročnější a její využívání je proto možné jen v určitých případech (Horváthová et al., 2016).

1.3.3 Značka zaměstnavatele

Na začátku práce bylo již zmíněno, že personální marketing je často spojován s pojmem *Employer Branding*, jehož podstatou je oslovení potenciálních a stávajících zaměstnanců prostřednictvím značky nebo dobrého jména zaměstnavatele. Walker citovaný Armstrongem a Taylorem (2015, s. 299) definuje značku zaměstnavatele jako „soubor znaků a vlastností – často nepopsatelných – které dělají organizaci jedinečnou, slibují unikátní pracovní zkušenost a oslovují lidi, kterým se zamlouvá kultura organizace a kteří jsou ochotni vydávat ze sebe to nejlepší“. Termín naznačuje, že organizace těží ze své vlastní značky, když je vnímána jako skvělé místo pro práci v myslích současných zaměstnanců a klíčových zúčastněných stran na externím trhu. *Employer branding* tedy působí ve dvou dimenzích, interně na stávající zaměstnance i externě na potenciální zaměstnance. Jelikož současní zaměstnanci ovlivňují svými získanými zkušenostmi a vytvořenými názory o organizaci potenciální zaměstnance, je zřejmé, že dochází k prolínání těchto dimenzí (Dabirian, 2017).

K vytváření značky zaměstnavatele je vhodné zanalyzovat potřeby těch nejlepších uchazečů. Vzít v úvahu veškeré zjištěné informace o tom, jak a co by se mělo prostřednictvím organizace nabízet, a na základě toho se rozhodovat. Organizace by se měla také zaměřit na atraktivní prezentování vlastních hodnot, kterými skutečně žije. Dále by měla klást důraz na spravedlivé jednání, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, možnosti rozvoje zaměstnanců, styl vedení, kvalitu řízení atd. V neposlední řadě by organizace měla porovnávat vlastní přístup s přístupem, jakým se prezentují ostatní organizace, a tím získávat inspiraci pro vylepšování

vlastní značky. Celý proces by se měl nést v upřímném a realistickém duchu (Armstrong & Taylor, 2015).

Silná zaměstnavatelská značka nabízí několik hlavních výhod:

- Snižuje náklady na získávání zaměstnanců – čím lépe značka identifikuje organizaci jako místo, kde chtějí lidé pracovat, tím méně utratí zaměstnavatel za vyhledávání a získávání potenciálních zaměstnanců.
- Odlišuje organizaci od konkurence – pokud chce organizace přilákat nejlepší zaměstnance, musí být schopna jasně definovat, čím je výjimečná ve srovnání s ostatními.
- Zlepšuje stabilizaci zaměstnanců – důležitou součástí budování značky zaměstnavatele je naslouchání zaměstnancům a reagování na jejich obavy a problémy. Spokojení zaměstnanci jsou loajální a mohou také přilákat další kvalitní zaměstnance (Garibaldi, 2014).

Mezi další výhody budování značky zaměstnavatele patří například posílení podnikové kultury, zvýšení pozitivní image organizace na trhu práce, nárůst počtu uchazečů a zvýšení jejich kvality, urychlení nábory nových zaměstnanců a zvýšení motivace stávajících zaměstnanců. Vytvoření pozitivního *employer branding* nemá žádnou stinnou stránku. Chytré organizace by měly o své značce přemýšlet neustále, a ne pouze v těžkých časech. Silná značka zaměstnavatele vytváří pocit hrdosti mezi stávajícími zaměstnanci, čímž posiluje jejich loajalitu a angažovanost. Také má velký vliv na to, jak je daná organizace vnímána veřejností a jak je schopna přilákat nové talenty (Mosley & Schmidt, 2017).

1.4 Interní personální marketing

Interní neboli vnitřní personální marketing se oproti externímu věnuje personálním činnostem, které se odehrávají uvnitř organizace. Interní personální marketing cílí na stávající zaměstnance, které si chce trvale udržet. Proto musí dbát na jejich spokojenost, jelikož spokojení zaměstnanci pak mohou dále šířit pozitivní informace o organizaci. Organizace dále usiluje o vytváření kvalitních pracovních podmínek, o zvyšování motivace, výkonnosti a loajality zaměstnanců, aby zamezila jejich častým odchodům z organizace. S fluktuací jsou totiž spojeny negativní dopady na organizaci, jako např. vysoké finanční náklady a ztráty (Myslivcová, 2019).

Personální marketing v interní oblasti je spojován s personálními činnostmi, jako je přijímání a adaptace zaměstnanců, jejich hodnocení zaměstnanců, rozmísťování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a péče o ně. Zabývá se ale také propouštěním a převedením zaměstnanců do jiného zaměstnání neboli *outplacementem*. Jednotlivé činnosti jsou rozpracovány níže.

1.4.1 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců lze popsat jako souhlas personálních činností, které zahrnují řadu právních a administrativních náležitostí, jež souvisejí s nástupem nového zaměstnance do organizace. Jde o činnosti následující po vybrání uchazeče, jeho informování o přijetí a akceptaci nabízené pracovní pozice. Koubek (2015, s. 189) uvádí: „Nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci.“

Pracovní smlouva musí obsahovat určité náležitosti, které lze vymežit ve dvou rovinách – obligatorní a fakultativní. Obligatorní náležitosti jsou ze zákona povinné a závazné. Oproti tomu fakultativní náležitosti jsou nezávazné, nepovinné a především volitelné. Dle zákoníku práce (§ 34 zákona č. 262/2006 Sb.) musí pracovní smlouva obsahovat:

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat;
- místo nebo místa výkonu práce, ve kterých má být práce vykonávána;
- den nástupu do práce.

Mezi fakultativní náležitosti patří například zkušební doba, práva a povinnosti smluvních stran, doba trvání pracovní smlouvy, mzdové nebo platové podmínky, pracovní doba, informační povinnost zaměstnavatele, ujednání o hmotné odpovědnosti a mlčenlivosti, případně další (Lochmannová, 2016).

Před samotným podpisem pracovní smlouvy by měl přijatý zaměstnanec doložit personálnímu oddělení všechny doklady o předchozím zaměstnání a jeho ukončení. Patří mezi ně například zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení, kopie příslušných vysvědčení, diplomů nebo osvědčení a údaje o školeních. Dále jsou potřeba údaje o zdravotní způsobilosti k výkonu práce (lékařský posudek), údaje o zdravotní pojišťovně, zda se jedná o osobu se zdravotním postižením nebo zda pobírá důchod. Pro některé profese je nutností doložení potvrzení o bezúhonnosti. Uzavírání vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem prostřednictvím pracovní smlouvy pomalu upadá a roste zájem o dohody o práci konané mimo

pracovní poměr, tj. dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Dle zákoníku práce (§ 33. zákona č. 262/2006 Sb.) musí být pracovní smlouva uzavřena písemně a v průběhu jejího vypracování by měl mít zaměstnanec možnost vyjádřit se k jejímu obsahu. Smlouva nemůže být pouze jednostranná, proto se na ní mají podílet obě strany. Po podpisu pracovní smlouvy je nezbytné zařadit zaměstnance do personální evidence organizace, pořídit osobní kartu nebo podnikový průkaz, mzdový list apod. (Lochmannová, 2016).

Důležitou činností při přijímání zaměstnanců je uvedení zaměstnance na pracoviště. Personalista by měl zavést nového zaměstnance na jeho pracoviště a předat ho vedoucímu zaměstnanci, který ho seznámí se všemi předpisy, jež se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, včetně seznámení se sociálně-hygienickými podmínkami práce. Důležitou součástí je také nového zaměstnance seznámit s místem výkonu práce, nejbližšími spolupracovníky a přidělit mu potřebné zařízení. Vedoucí zaměstnanec by ho měl rovněž povzbudit, dodat mu jistotu a vyjádřit mu důvěru (Koubek, 2015).

1.4.2 Adaptace zaměstnanců

V prvních dnech v novém zaměstnání je velmi důležitý proces adaptace zaměstnanců, jenž lze chápat jako řízený proces jejich seznamování se s organizací, jejími úkoly, stylem práce, technologiemi, s předpisy a podmínkami, ve kterých bude zaměstnanec vykonávat svoji práci. Hlavním cílem adaptace je, aby se nový zaměstnanec co nejrychleji a nejefektivněji zařadil do pracovního kolektivu, osvojil si potřebné dovednosti a znalosti, orientoval se v organizaci a v neposlední řadě, aby se ztotožnil s jejími cíli (Lochmannová, 2016).

Adaptace je tedy závěrečnou fází při obsazování volného pracovního místa a lze ji rozdělit na formální a neformální. Formální adaptace je plánovitý systematický proces, který probíhá prostřednictvím adaptačního programu pod vedením bezprostředního nadřízeného nebo manažera. V případě neformální adaptace se jedná spíše o spontánní proces zabezpečovaný ostatními spolupracovníky v organizaci (Šikýř, 2016).

V rámci adaptačního procesu lze využívat řadu nástrojů. Vhodnost jednotlivých nástrojů závisí na povaze obsazované pracovní pozice a možnostech organizace. V současné době je žádoucí podporovat adaptaci nových zaměstnanců poskytnutím tzv. orientačního balíčku, což je soubor písemných materiálů, který obsahuje obecné informace společné pro všechny zaměstnance, informace o konkrétním oddělení a také informace o pracovní pozici. Mezi tyto materiály patří například příručka, kterou si může zaměstnanec důkladně prostudovat. Příručka by neměla být

příliš dlouhá, ale měla by obsahovat vše, co potřebuje nový zaměstnanec bezpodmínečně znát, čímž se snižuje pravděpodobnost, že pracovník některé informace neobdrží. Adaptační proces lze podpořit také různými účelovými kurzy, školeními, rotací práce, zpětnovazebními rozhovory nebo mentoringem. V některých organizacích se pro efektivnější řízení adaptace sestavuje individuální adaptační plán, který by měl obsahovat veškeré kroky a časový harmonogram celého procesu adaptace (Horváthová et al., 2016).

Úspěšný adaptační proces může přinést řadu výhod, jako například:

- rychlejší zvládnutí požadovaných pracovních výkonů a stanovených cílů;
- bezproblémové začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu;
- usnadnění vstupu zaměstnance do prostředí organizace;
- ztotožnění zaměstnance s vizí, strategií a cíli společnosti;
- zamezení vzniku případné demotivace nebo nespokojenosti plynoucí z nedostatku informací;
- snížení fluktuace;
- úspora nákladů na začlenění nového zaměstnance (Myslivcová, 2017).

Délka adaptačního procesu je závislá na konkrétní pracovní pozici a podmínkách organizace. Může souviset se zkušební dobou, ale může se jednat i o dobu delší, například 4 až 6 měsíců. Po ukončení adaptačního procesu musí proběhnout vyhodnocení jeho úspěšnosti. Vyhodnocení se provádí v rámci pohovoru mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným. Výsledkem může být i návrh opatření, jako je delší zácvik pro některé činnosti, další školení, přerazení na jinou pozici nebo ukončení pracovního poměru (Lochmannová, 2016).

1.4.3 Rozmíst'ování zaměstnanců

Koubek (2015, s. 235) definuje rozmíst'ování zaměstnanců 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 i celooorganizačního pracovního výkonu“. Pro každou organizaci tedy představuje nepřetržitý proces slad'ování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou zaměstnanců. Jednodušeji řečeno, usiluje organizace o to, aby se správní lidé dostali na ta správná místa. Při samotném rozmíst'ování je třeba brát v potaz jak profil zaměstnance, tak profil a povahu pracovní pozice.

Širším pojmem pro rozmísťování zaměstnance je *staffing*, jež lze přeložit jako formování pracovní síly organizace. *Staffing* sleduje optimální výkon zaměstnanců, konkurenceschopnost a rozvoj organizace, kterého bylo dosaženo díky zkušenostem a výsledkům. Rozmísťování zaměstnanců, tedy jejich spojování s pracovními místy, je součástí *staffingu*. Avšak *staffing* zahrnuje i přizpůsobování zaměstnanců stávajícím požadavkům na pracovní místa. Jeho součástí je i strategický aspekt, který dává širší rozměr rozmísťování pracovníků. Lze z toho odvodit, že zaměstnanci jsou rozmísťováni na základě jakési strategie organizace. Cílem *staffingu* je, aby v organizaci byli ve vhodnou dobu zaměstnaní angažovaní a motivovaní lidé, kteří disponují požadovanými schopnostmi a znalostmi (Lochmannová, 2016).

Zaměstnanci jsou rozmísťováni na základě vnitřní a vnější mobility, tedy uvnitř organizace a mimo ni. V rámci vnitřní mobility organizace jsou pracovníci rozmísťováni dle Koubka (2015) následovně:

- Povyšování zaměstnanců – přechod zaměstnance na vyšší, důležitější a lépe placenou pozici na základě získání potřebných zkušeností a dosažení příslušných výsledků.
- Transfer zaměstnanců na jinou práci – přechod v rámci organizaci na podobnou pozici, při níž vykonává podobnou práci, na jakou byl zvyklý, beze změny platu i postavení v hierarchii organizace.
- Přeražování zaměstnanců na nižší funkci – sestup zaměstnance v hierarchii organizace, což je doprovázeno snížením platu nebo mzdy a menšími pravomocemi.

V rámci vnější mobility jsou pracovníci rozmísťováni aktivně a pasivně. Aktivní stránku tvoří řetězec procesů získávání, přijímání a orientace pracovníků, k čemuž patří plynulé začleňování do procesu organizace. Pasivní stránkou je pak několik způsobů ukončování pracovního poměru, tedy propouštění, penzionování, rezignace a úmrtí. Pasivní stránka vnější mobility je v odborné literatuře často označována také jako uvolňování pracovníků. Tato problematika je popsána níže (Koubek, 2015).

1.4.4 Hodnocení zaměstnanců

Pro organizaci je velmi důležité, aby její zaměstnanci dosahovali kvalitních výsledků a podávali co nejlepší výkony. Způsob, jak toho dosáhnout, je poskytovat zaměstnancům pravidelně zpětnou vazbu o jejich vykonané práci. Jednou z variant zpětné vazby může být hodnocení zaměstnanců, jež je velmi důležitou personální činností, kterou Šikýř (2016, s. 122) definuje jako „nástroj řízení pracovního výkonu zaměstnanců, který umožňuje manažerům kontrolovat,

usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a uskutečňování strategických cílů organizace“. Hodnocení zaměstnanců má především za úkol zjišťovat informace o zaměstnanci, o tom, jak vykonává svou práci, jak plní zadané úkoly, jaké je jeho chování v organizaci a jaké má vztahy k ostatním spolupracovníkům. Rovněž je důležité rozpoznat silné a slabé stránky zaměstnance. Následně jsou zaměstnanci sděleny zjištěné výsledky, které jsou poté důkladně prodiskutovány. Na základě finálního vyhodnocení se obě strany snaží najít případné cesty ke zlepšení pracovního výkonu (Šikýř, 2016).

Existují dvě podoby hodnocení zaměstnanců – formální a neformální hodnocení. Formální nebo také systematické hodnocení se periodicky koná v pravidelných intervalech. Výsledkem jsou dokumenty, které se následně zařazují do osobní složky zaměstnance a slouží pro další personální činnosti, jako je odměňování a vzdělávání zaměstnance apod. V praxi je toto hodnocení efektivnější, protože má jasný řád, strukturu a pravidelnost. Oproti tomu neformální hodnocení zaměstnance je prováděno průběžně během výkonu práce. Účelem je včas rozpoznat a řešit vyskytnuté odchylky a na základě toho určit vhodný způsob nápravy (Koubek, 2015).

Hodnocení zaměstnanců je založeno na využívání kritérií a metod hodnocení zaměstnanců. Smyslem kritérií je posouzení předpokladů zaměstnance pro vykonávání práce a vybranou pracovní pozici. Mezi základní kritéria patří (Šikýř, 2016, s. 123):

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

Metody hodnocení jsou rozmanité a obsahují konkrétní postupy zkoumání a posuzování pracovního výkonu. V praxi se většinou nepoužívá pouze jedna metoda, ale spíše soubor několika metod. Mezi základní nástroje hodnocení lze zařadit:

- Hodnocení na základě norem a standardů – posuzuje výkonové normy a standardy kvality se skutečným výkonem zaměstnance. Tento způsob lze využít zpravidla pro hodnocení výrobních dělníků.
- Hodnocení na základě stanovených cílů – používá se nejčastěji pro hodnocení manažerů nebo specialistů, kdy se hodnotí dosažení stanoveného cíle.

- Hodnocení pomocí škál – umožňuje objektivně posoudit to, co je možné hodnotit pouze slovy, pomocí škál, které mohou být číselné, grafické, nebo slovní.

Dále lze do metod zařadit hodnocení na základě kritických případů, pomocí kontrolních seznamů, volným popisem, personální a manažerský audit nebo hodnocení metodou AC/DC (Lochmannová, 2016; Šikýř, 2016).

Nástrojem řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců je hodnotící rozhovor. Jedná se o rovnocenný dialog mezi manažerem a zaměstnancem, kdy se otevřeně hovoří o pracovním výkonu zaměstnance, jeho potenciálu a budoucím rozvoji jeho kariéry. Důležité je, aby obě strany měly možnost vyjádřit své postoje a názory k výslednému hodnocení. Hlavním cílem je najít společné řešení zjištěných problémů a nedostatků, které se musí zaměstnanec snažit překonat. Manažer by měl zároveň zaměstnance motivovat a podněcovat ho k rozvíjení dalších schopností, jež přispějí k efektivnějšímu vykonávání práce. Měl by také ocenit silné stránky zaměstnance a úspěchy, kterých dosáhl, aby byl neustále motivován a získal pocit, že je pro organizaci přínosem. Největší chybou je to, že manažer často hodnotí místo výkonu osobnost zaměstnance, nebo se nesoustředí na hodnocené období a přenáší výsledky z minulého hodnocení (Lochmannová, 2016).

Součástí hodnocení zaměstnanců by mělo být i sebehodnocení zaměstnanců. Manažer se tak jednoduše dozví, jak zaměstnanec vnímá a hodnotí svůj pracovní výkon a jak se to liší od vnímání manažera. Na základě toho bude poté větší prostor pro konstruktivní diskusi. Možnost zapojení se do hodnotícího procesu navíc zvyšuje motivaci zaměstnanců a odbourává subjektivitu během hodnotícího rozhovoru. Sebehodnocení funguje pouze v situacích, kdy mají zaměstnanci jasně stanovené cíle a standardy, podle kterých jsou hodnoceni (Šikýř, 2016).

1.4.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzhledem k povaze současné moderní společnosti je vzdělávání důležitější než kdy dříve. Rychlá změna, zejména v oblasti technologií, vyžaduje, aby se zaměstnanci neustále učili novým dovednostem a prohlubovali své znalosti. Další personální činností, které personální marketing věnuje pozornost, je tedy vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Podle Šikýře (2016, s. 138) je smyslem vzdělávání zaměstnanců „systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“. Nové znalosti a dovednosti zvyšují hodnotu zaměstnanců, připraví je na případné změny a také posilují konkurenceschopnost organizace.

Dále je potřeba rozlišovat dva základní pojmy. „Formování pracovních schopností člověka“ znamená formování v obecném slova smyslu, tedy v průběhu celého života. Druhý pojem „formování pracovních schopností pracovníka“ představuje odborné formování schopností pracovníka v konkrétní organizaci, jež překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a zahrnuje rovněž formování osobnosti zaměstnance, tedy jeho vlastností, které hrají významnou roli v mezilidských vztazích v organizaci (Koubek, 2015).

Mezi oblasti vzdělávání zaměstnanců podle Lochmannové (2016, s. 91) patří:

- Oblast všeobecného vzdělávání – tato oblast je zabezpečována a kontrolována státem. Spočívá v osvojování všeobecných znalostí, dovedností, jež umožňují člověku žít ve společnosti.
- Oblast odborného vzdělávání – zabezpečují ji stát i zaměstnavatel. Ze strany státu se jedná o zajišťování základní přípravy na povolání a uplatnění na pracovním trhu. Zaměstnavatel se orientuje na zaškolení zaměstnance, doškolování a přeškolení neboli rekvalifikaci.
- Oblast dalšího rozvoje – dalším rozvojem je myšleno rozšiřování kvalifikace, kdy si zaměstnanec osvojuje nové schopnosti, které přesahují rámec současných požadavků na pracovní pozici. Zabezpečuje ji většinou pouze zaměstnavatel ve spolupráci s různými vzdělávacími institucemi.

Aby vzdělávání zaměstnanců dosahovalo požadovaných cílů, je třeba zvolit vhodnou metodu vzdělávání, která odráží potřeby a požadavky organizace. V oblasti firemního vzdělávání se používá široká škála metod. Některé jsou používány přímo na pracovišti (metody *on the job*), jiné jsou vhodné pro vzdělávání mimo pracoviště (metody *off the job*).

Metody vzdělávání na pracovišti (*on-the-job training*) se většinou týkají praktických dovedností i znalostí, které mají zaměstnanci získat, a jsou prováděny v průběhu výkonu pracovní činnosti. Tato forma vzdělávání má zpravidla individuální charakter, je flexibilní a relevantní tomu, co zaměstnanec dělá. Její průběh může být tedy snadno přizpůsoben specifickým vlastnostem vzdělávaného zaměstnance a situaci na pracovišti. Výhodou je, že zaměstnanec nemusí být mnoho času mimo pracoviště. Osoba, která výcvik provádí, nemusí být ale vždy spolehlivým a schopným školitelem. Vzdělávání na pracovišti může také rozvrátit a narušit normální činnost zaměstnance v organizaci. Jedná se například o koučování,

instruktáž při výkonu práce, asistování, pracovní porady, stínování, mentoring a rotaci práce (Lochmannová, 2016; Šikýř, 2016).

Metody vzdělávání mimo pracoviště (*off-the-job training*) většinou bývají poskytovány externími vzdělávacími institucemi. Zpravidla se jedná o nákladnější způsob, jakým mohou zaměstnanci nové znalosti a dovednosti získat. Jsou efektivní zejména proto, že zaměstnanec je mimo pracoviště a může se soustředit výhradně na učení a vlastní rozvoj. Má také možnost setkat se s jinými lidmi, vyměnit si zkušenosti a získat nejnovější informace, díky čemuž přináší do organizace nové myšlenky a přístupy. Nevýhodou může být někdy malá možnost ptát se, objasňovat a diskutovat. Tyto metody jsou využívány především ke vzdělávání manažerů nebo různých specialistů. V některých případech je jejich využití nezbytné, a to zejména tehdy, když organizace nemá uvnitř nikoho, kdo by školení mohl poskytnout. Lze sem zařadit například přednášky, workshopy, semináře, stáže, hraní rolí, případové studie, simulace (*assessment centre*), e-learning, rekvalifikační kurzy, studium na střední nebo vysoké škole. Větší organizace mohou mít vlastní výcviková centra (Lochmannová, 2016; Šikýř, 2016).

Někteří autoři, jako např. Dvořáková et al. (2012) uvádějí metody, které jsou na rozhraní mezi vzděláváním na pracovišti a mimo pracoviště (*on the job rim*). Patří sem například pracovní porady, online školicí programy, interní a externí konzultace nebo různé výcvikové programy.

Dessler (2020) v souvislosti se vzděláváním zaměstnanců uvádí model ADDIE, jež umožňuje systematický přístup k přípravě a projektování výukových materiálů a školení. Model ADDIE obsahuje pět základních stádií:

- Analýza potřeb vzdělávání/školení (*Analysis*) – identifikace cílů programu, definice potřeb, znalostí a předchozích zkušeností zaměstnanců.
- Návrh vzdělávacího programu (*Design*) – plány jednotlivých činností a obsahu výuky.
- Rozvoj programu (*Development*) – vývoj všeho, co bylo navrženo.
- Implementace školení (*Implementation*) – školení cílové skupiny zaměstnanců pomocí různých metod.
- Vyhodnocení efektivity kurzu (*Evaluation*) – hodnocení může probíhat v průběhu programu, nebo na jeho konci.

Největším benefitem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců pro personální marketing je zvýšení motivace a pracovního výkonu zaměstnanců, na základě toho pak i snížení fluktuace. Dále přispívá ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a k pozitivní atmosféře v organizaci. Vzdělávání

a rozvoj usnadňuje spolupráci a komunikaci mezi spolupracovníky. Organizace, která dbá na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, je na trhu práce atraktivnější a přitahuje tak kvalifikované uchazeče. Zvyšuje se tedy hodnota zaměstnance i organizace (Sasklová & Šimková, 2013).

Závěrem vzdělávacího procesu je získání zpětné vazby zhodnocením vzdělávacích aktivit. Porovnávají se výsledky vzdělávacích metod a programů zaměstnanců s očekávanými cíli organizace a analyzují se zjištěné odchylky.

1.4.6 Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké benefity

Odměňování zaměstnanců je nezbytným nástrojem personální strategie firmy, zároveň je také důležitou součástí reputace organizace jako zaměstnavatele a ve velké míře určuje jeho atraktivitu na trhu práce. Šikýř (2016, s. 128) tvrdí, že hlavním účelem odměňování zaměstnanců je „spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“. Myslivcová (2017) ještě dodává, že cílem odměňování a poskytování zaměstnaneckých benefitů je nabídnout takový soubor celkových odměn, který bude natolik atraktivní a konkurenceschopný na trhu práce, že umožní získat a zároveň i udržet kvalitní zaměstnance. Lze tedy konstatovat, že odměňování za odvedenou práci má zásadní vliv na motivaci zaměstnanců a na kvalitu jejich pracovního výkonu.

Pokud chce organizace přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance, měla by se zaměřit na systém odměňování, který by měl být spravedlivý, motivující, v souladu s pracovněprávními předpisy a s ohledem na potřeby zaměstnanců, ale i samotné organizace a její cíle. Organizace si sama zvolí způsob, formy, pravidla a postupy v systému odměňování. Je tedy v každé organizaci odlišný (Šikýř, 2016).

Systém odměňování zahrnuje jak peněžní formy (mzda, plat, odměna z dohody), tak i nepeněžní formy odměňování. Mezi nepeněžní formy patří různé formální i neformální pochvaly, povýšení, funkční postupy, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režim, lepší pracovní prostředí, bezpečnost, ochrana zdraví a také zaměstnanecké benefity, které jsou poskytovány nezávisle na pracovním výkonu zaměstnance. V současné době se do odměňování stále častěji zahrnuje i odborný rozvoj, vzdělávání zaměstnanců a odměny, které nejsou samozřejmostí, jako například zařízení kanceláře (nábytek, nový počítač apod.). Organizace má na výběr z široké škály možností, jak odměňovat zaměstnance za odvedenou práci (Koubek, 2015).

Dvořáková et al. (2012) uvádí dva druhy mzdových forem – základní a doplňkové. K základním formám patří časová a úkolová mzda. Mezi doplňkové mzdové formy patří např. osobní ohodnocení, prémie, bonusy, odměňování zlepšovacích návrhů, odměna za úsporu času, podíly na výsledcích hospodaření organizace, příplatky, zaměstnanecké akcie apod.

Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody (tzv. benefity) poskytuje organizace ze své iniciativy. Tyto benefity představují jednu ze složek odměňování, které jsou poskytovány dodatečně k různým formám finanční odměny a mohou rovněž zahrnovat položky, které nemusí být přímo odměnou. Nejedná se tedy o odměny, které jsou vázány na pracovní výkon zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Autor Nick Wilton (2019) například uvádí, že mezi benefity a výhodami existují rozdíly. Benefity jsou podle něj nabízeny všem zaměstnancům bez rozdílu, zatímco výhody jsou poskytovány pouze jednotlivým zaměstnancům nebo určité skupině dle různých kritérií.

Zaměstnanecké výhody by měly splňovat tyto základní cíle:

- Stanovení odměn, které budou konkurenceschopné vůči ostatním organizacím.
- Přizpůsobení se konkrétním potřebám a preferencím zaměstnanců.
- Odměny musí být v souladu se zákony.
- Nákladová efektivnost (Lochmannová, 2016).

Cílem těchto benefitů je také motivovat zaměstnance, zvyšovat jejich spokojenost a ochotu k pracovnímu výkonu, upevňovat jejich vztah k organizaci, získat jejich loajalitu a důvěru a další. Pomocí zaměstnaneckých benefitů je rovněž možné snižovat fluktuaci a pracovní neschopnost v organizaci.

Dle Myslivcové (2017) lze zaměstnanecké výhody členit do čtyř základních skupin:

- výhody sociální povahy – např. životní pojištění, půjčky, příspěvek na důchodové připojištění apod.;
- výhody zkvalitňující volný čas – např. kulturní akce, sportovní aktivity, rekreace apod.;
- výhody, které souvisí s výkonem práce – např. příspěvky na stravování a nápoje, doprava, ubytování, poskytování pracovního oděvu, rozvojové programy a další vzdělávání apod.;
- výhody, které souvisí s postavením organizace – např. služební automobil k osobnímu užívání, mobilní telefon nebo notebook, podnikový byt, vybavení kanceláře apod.

Zaměstnanecké výhody se mohou aplikovat plošným nebo volitelným systémem. Plošný systém umožňuje všem zaměstnancům čerpat všechny benefity, které organizace poskytuje. V dnešní době je ale ve velkých firmách rozšířen volitelný systém, označovaný jako tzv. systém kafetéria, který zaměstnancům umožňuje, aby si vybrali ty benefity, jež co nejvíce odpovídají jejich individuálním preferencím, potřebám, věku nebo životní situaci. Zaměstnanci si vybírají v rozsahu předem daného celkového rozpočtu na benefity a v rozsahu bodů, na něž mají na své pozici nárok. Tento systém může být administrativně velmi náročný, pokud organizace nabízí velkou variabilitu, která vede k nutnosti sledovat individuálně každého zaměstnance (Šikýř, 2016).

Standardní nabídka benefitů je v dnešní době řadou zaměstnanců považována za samozřejmost, organizace by proto měly neustále sledovat potřeby svých zaměstnanců, nové trendy s ohledem na konkurenci a řádně komunikovat se svými zaměstnanci (Myslivcová, 2017).

Z výzkumu společnosti ManpowerGroup, který byl zveřejněn na webu www.euro.cz, vyplývá, že se v důsledku koronavirové pandemie změnily preference českých zaměstnanců ohledně benefitů. Zvyšující se mzda ani finanční benefity současné zaměstnance už totiž příliš nemotivují. Mnohem důležitější je oproti tomu zajímavá a naplňující práce, kvalitní mezilidské vztahy a podnětné pracovní prostředí. Roste také zájem o homeoffice, sickdays nebo o příspěvky na zdravotní péči (Tancerová, 2021).

1.4.7 Péče o zaměstnance

Nedílnou součástí interního personálního marketingu je i péče o zaměstnance. Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o zaměstnance, jejich pracovní podmínky k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Jak již bylo uvedeno, zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že zaměstnanci jsou jejich nejdůležitějším zdrojem. Proto je velice důležité, aby organizace poskytla svým zaměstnancům takovou péči a prostředí, aby byli spokojeni a správně motivováni k práci. To, jak se o své zaměstnance organizace stará, může tedy značně ovlivnit nejen jejich pracovní výkon, ale také přispět k loajalitě zaměstnanců, čímž se může snížit jejich fluktuace a odchody z organizace. Zaměstnanci, kterým se věnuje náležitá péče, přináší organizaci také konkurenční výhodu, zvyšují úspěšnost a vytváří její dobré jméno (Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

Péče o zaměstnance zahrnuje povinnou (resp. smluvní) a dobrovolnou péči (§ 224 - § 247 zákona č. 262/2006 Sb.). Povinná péče plyne z pracovněprávních předpisů a dalších smluv.

Jedná se například o pracovní dobu a prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, stravování, odborný rozvoj apod. Dobrovolná péče vychází z personální politiky organizace. Patří sem zaměstnanecké výhody, personální rozvoj a ostatní služby poskytované na pracovišti (Šikýř, 2016).

Účelem péče o zaměstnance a jejich pracovní podmínky je tedy dosáhnout příznivých hodnot časových, prostorových, bezpečnostních a dalších faktorů, které ovlivňují zaměstnance při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.

1.4.8 Uvolňování a propouštění zaměstnanců

Jednou z nejnáročnějších personálních činností, je bezpochyby uvolňování a propouštění lidí z organizace. Koubek (2015) rozlišuje čtyři základní důvody, proč lidé opouštějí organizaci:

- Zaměstnanci odcházejí nedobrovolně (tzv. propouštění).
- Zaměstnanci odcházejí do důchodu (tzv. penzionování).
- Zaměstnanci odcházejí ze zaměstnání dobrovolně (tzv. rezignace).
- Úmrtí zaměstnance.

Propouštění je v plné kompetenci organizace, přičemž možných důvodů existuje celá řada, a to jak ze strany zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Převážně k němu dochází z organizačních důvodů, například z důvodu nadbytečnosti zaměstnanců. Ze strany zaměstnance se jedná například o propouštění z důvodu neschopnosti nebo nekázně (Koubek, 2015).

Penzionování může organizace ovlivnit pouze z hlediska načasování. Existují dva přístupy k penzionování. První přístup vychází z toho, že je-li po dosažení důchodového věku zaměstnanec pro organizaci potřebný a svou práci vykonává stále dobře, měl by mít možnost v ní pokračovat. Druhý přístup naopak preferuje řešení, že dosažením důchodového věku by měl být pracovní poměr se zaměstnancem ukončen a jeho pracovní pozice uvolněna pro mladší ročníky. Penzista zůstává jen v případě, že na jeho místo není vhodný nový kandidát (Koubek, 2015).

Rezignace spočívá ve svobodném rozhodnutí zaměstnance odejít z organizace např. z důvodu nové pracovní příležitosti, lepší možnosti kariérního růstu nebo vyššího mzdového ohodnocení. U takových zaměstnanců by měl personalista provést rozhovor, analyzovat důvody a příčiny odchodu, a to především proto, aby se jim mohlo předcházet (Armstrong & Taylor, 2015; Koubek, 2015).

Důležitou součástí personálního marketingu je bezesporu *outplacement*. „Outplacement znamená pomoc propuštěným zaměstnancům, aby si snáze našli jiné pracovní uplatnění a aby se lépe vyrovnali s problémy, s nimiž se potýkají.“ (Armstrong & Taylor, 2015, s. 312) Cílem outplacementu je zmírnit trauma ze ztráty zaměstnání a minimalizovat dobu nezaměstnanosti. Zahrnuje personální poradenství, analýzu dosavadní kariéry propouštěných zaměstnanců a rozvoj dovedností při hledání jiné pracovní pozice. Tyto činnosti mohou být realizovány přímo organizací, nebo za pomoci personálních agentur a úřadů práce. Outplacement je odborníky doporučován nejen kvůli seriózní image firmy a důvěře zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají, ale i kvůli dobrým vztahům s propuštěnými (Lochmannová, 2016).

Uvolňování a propouštění zaměstnanců by mělo tedy probíhat tak, aby nebyla ohrožena pověst organizace jako zaměstnavatele. Způsob, jakým se firma rozloučí se svými pracovníky, má značný vliv na její pověst na trhu práce a ovlivňuje její atraktivitu pro potenciální uchazeče (Armstrong & Taylor, 2015).

1.5 Shrnutí teoretické části

V teoretické části diplomové práce jsou na základě rešerše odborné literatury vymezeny základní pojmy související s personálním marketingem (význam, vývoj a jeho využití v podnikových procesech. Nejprve jsou popsány nástroje marketingového mixu využívaného v personalistice. Následuje rozdělení personálního marketingu na externí a interní.

Externí marketing zahrnuje získávání zaměstnanců, metody jejich výběru a stručné vymezení značky zaměstnavatele. Interní personální marketing je zaměřen na stávající zaměstnance společnosti s cílem vytvořit takové podmínky, aby nedocházelo k časté fluktuaci. Mezi činnosti interního personálního marketingu patří přijímání zaměstnanců, jejich adaptace, rozmíst'ování na pracovní pozice, tvorba systému hodnocení, vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj, odměňování, péče o zaměstnance a propouštění.

Z úvodního rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou společnosti Otavské strojírný a.s. vyplynulo, že největším problémem v oblasti lidských zdrojů jsou časté odchody zaměstnanců ze společnosti po relativně krátké době. Vysoká fluktuace byla zaznamenána zejména v posledních třech letech. Vzhledem ke zjištěným skutečnostem ve společnosti Otavské strojírný a.s. se bude v praktické části diplomová práce orientovat především na analýzu interního personálního marketingu společnosti, ze které budou vyvozeny návrhy na zlepšení v této oblasti.

2 Analýza trhu práce v Plzeňském kraji

2.1 Charakteristika Plzeňského kraje

Plzeňský kraj se nachází v jihozápadní části České republiky a svou rozlohou je po Středočeském a Jihočeském kraji třetím největším krajem v ČR. Je tvořen sedmi okresy – Domažlice, Plzeň-město, Plzeň-jih, Plzeň-sever, Rokycany, Tachov a Klatovy. Počtem obyvatel se řadí mezi kraje s nižší hustotou osídlení, konkrétně 76,1 obyvatele na 1 km². Centrem kraje je město Plzeň, kde žije přes 30 % obyvatel regionu. Působí zde tři vysoké školy, Západočeská univerzita, Lékařská fakulta Univerzity Karlovy v Praze a Metropolitní univerzita. Typickým rysem je nerovnoměrné rozmístění obyvatel, absence středních měst, převažující počet malých obcí a geografická poloha s výhodnou dopravní dostupností. Významnou dopravní tepnou je železniční koridor Plzeň-České Budějovice, který dále spojuje kraj s Rakouskem a Německem. Plzeňský kraj patří mezi průměrně ekonomicky rozvinuté kraje v České republice, na tvorbě HDP se podílí cca 5 %. V podílu tvorby HDP na obyvatele zaujímá v porovnání s ostatními kraji páté místo, a to díky vysoké ekonomické výkonnosti hlavního města Plzně (ČSÚ, 2021c).

Plzeňský kraj se díky své vyspělé tradici, ale rovněž současným stavem zařazuje mezi průmyslové regiony České republiky. Průmysl byl a stále je hlavním zdrojem pracovních příležitostí a rozvoje tohoto kraje. Mezi nejvýznamnější průmyslová odvětví patří strojírenství, potravinářství, průmysl stavebních hmot a keramiky, hutnictví, výroba a distribuce energií. Strojírenství v Plzeňském kraji je spojováno především se společností Škoda Plzeň. Mezi další důležité průmyslové podniky, které ovlivňují ekonomiku kraje, se řadí DIOSS Nýřany, a. s., zabývající se výrobou produktů z plechů a trubek, LASSELSBERGER, s. r. o., reprezentující keramický průmysl, Rodenstock Klatovy, s. r. o. specializující se na produkci kontaktních čoček, OKULA Nýrsko, a. s., producent brýlových obrouček, LEAR Přeštice jako výrobce v oblasti stavební chemie a lepidel atd. K nejvýznamnějším potravinářským podnikům patří Plzeňský Prazdroj, a. s., největší český vývozce piva, STOCK Plzeň-Božkov, s. r. o. Sídlo ve Starém Plzenci má výrobce lihovin a významný producent vín BOHEMIA SEKT, s. r. o. Lze tedy tvrdit, že se na území Plzeňského kraje vyskytují téměř všechny druhy průmyslových odvětví (Plzeňský kraj, 2022).

Jak bylo již zmíněno výše, Plzeňský kraj disponuje výhodnou geografickou dostupností, což zvyšuje zainteresovanost zahraničních subjektů a investorů. K významným zahraničním

firmám působícím v kraji se řadí například japonská firma Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o., VISHAY ELECTRONIC, spol. s r. o., Daikin Industries Czech Republic, s. r. o. a další.

Obrázek v příloze A dokládá fakt, že v Plzeňském kraji bylo podle klasifikace ekonomických činností CZ–NACE nejvíce osob zaměstnáno ve zpracovatelském průmyslu (33 %). Odvětví velkoobchod, maloobchod a oprava motorových vozidel zůstává v Plzeňském kraji s velkým odstupem druhým největším zaměstnavatelem s podílem nad 10 %. Stavebnictví zůstává s hodnotou 8,2 % v kraji na třetím místě, na stejné úrovni je i oblast zdravotní a sociální péče. Následují tři odvětví převážně „veřejných služeb“ (vzdělávání, veřejná správa a obrana, doprava a skladování), každé s podílem přes 6 % v kraji (ČSÚ, 2021f).

2.2 Zaměstnanost v Plzeňském kraji

V Plzeňském kraji bylo k 31. 12. 2021 dle Českého statistického úřadu (dále jen „ČSÚ“) evidováno celkem 590 250 obyvatel. Ze 499 100 obyvatel kraje ve věkové kategorii 15 a více let je 306 000 ekonomicky aktivních. Průměrný věk obyvatelstva v Plzeňském kraji je 42,9 let (ČSÚ, 2021i).

V Plzeňském kraji bylo k 31. 12. 2020 evidováno 147 671 ekonomických subjektů, což představuje 5% podíl z celkového počtu evidovaných ekonomických subjektů v České republice. Z tohoto celkového počtu bylo 115 174 fyzických osob (živnostníci, svobodná povolání, zemědělství podnikatelé) a 32 497 právnických osob (společnosti s r. o., společenství vlastníků jednotek, družstva). V roce 2021 bylo registrováno celkem 149 138 ekonomických subjektů, z toho bylo fyzických osob 113 774 (živnostníci, svobodná povolání, zemědělství podnikatelé) a 35 364 právnických osob (společnosti s r. o., společenství vlastníků jednotek, družstva) (ČSÚ, 2021b).

Počet registrací ekonomických subjektů má zvyšující se tendenci, což může znamenat např. příchod nových firem, které zde vytvářejí nová pracovní místa. Oproti tomu u fyzických osob je zřejmá klesající tendence, která může být způsobena trvajícím pandemií koronaviru. Mezi největší zaměstnavatele kraje patří Fakultní nemocnice Plzeň, Západočeská univerzita v Plzni, Krajské ředitelství policie Plzeňského kraje a firmy lokalizované v průmyslových zónách v Plzni a v zónách vystavěných podél dálnice D5. Za poslední dva roky došlo ke snížení zaměstnanců u významných ekonomických subjektů, mezi které patří BORGERS CS, spol. s r. o., LASSELSBERGER, s. r. o., HP-Pelzer, s. r. o., a VISHAY ELECTRONIC,

spol. s r. o., naopak vzrostl počet zaměstnanců u společnosti ŠKODA TRANSPORTATION, a. s. (ČSÚ, 2021d).

Pro lepší zobrazení specifik trhu práce v Plzeňském kraji jsou níže zařazeny grafy vývoje volných pracovních míst, zastoupení profesí, vzdělanostní struktury obyvatel a průměrné mzdy.

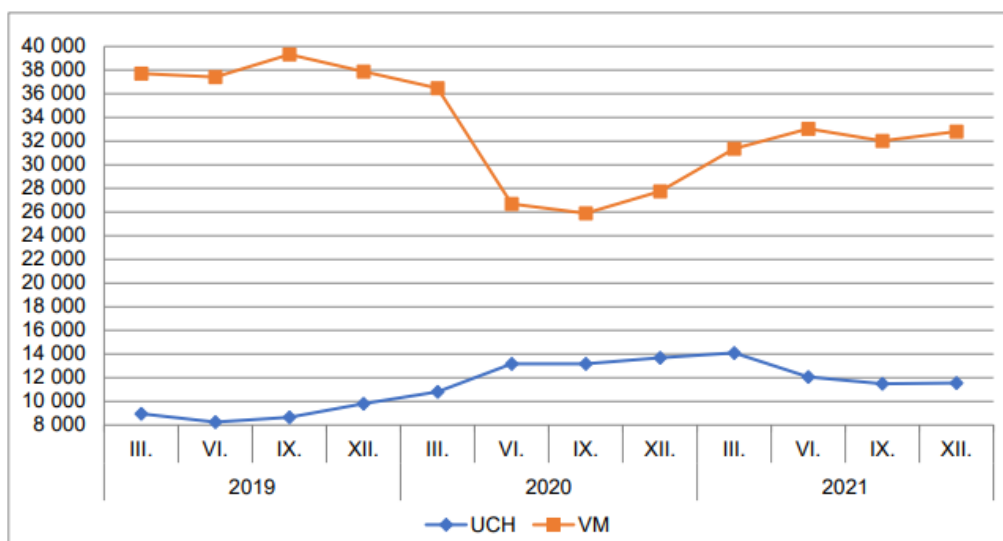
Počet uchazečů a volných pracovních míst (VPM) v Plzeňském kraji

Z grafu na obrázku č. 1 je zřejmé, že v Plzeňském kraji bylo evidováno nejvíce volných pracovních míst (dále jen VPM) v roce 2019, a to celkem 38 876. Přestože počet volných pracovních míst v evidenci úřadu neustále narůstal, rostly i počty uchazečů o zaměstnání. Hlavní příčina spočívala v profesní orientaci uchazečů, která často neodpovídala požadavkům trhu práce.

Na začátku roku 2020 došlo k prudkému poklesu volných pracovních míst o 27 %. V průběhu roku se úbytek volných pracovních míst zastavil a počet nezaměstnaných v Plzeňském kraji dále rostl. Navzdory nepříznivé situaci spojené s epidemií Covid-19 bylo na trhu práce stále dvojnásobně více neobsazených pracovních míst než dostupných uchazečů o zaměstnání.

V roce 2021 se projevila rostoucí tendence počtu VPM, a zároveň postupná klesající tendence počtu uchazečů na trhu práce. Na jedno volné místo připadá v průměru 0,4 uchazeče o zaměstnání. Trh práce ovlivňuje především poptávka po dělnických profesích ve zpracovatelském průmyslu a stavebnictví. Dále mezi nejčastěji poptávané profese patří strojírenští technici, strojní inženýři, seřizovači a obsluhy strojů, specialisté, programátoři, prodavači a zedníci (Úřad práce ČR, 2021b).

Obrázek 1 Vývoj počtu uchazečů a VPM v Plzeňském kraji v letech 2019-2021



Zdroj: Úřad práce ČR (2021a)

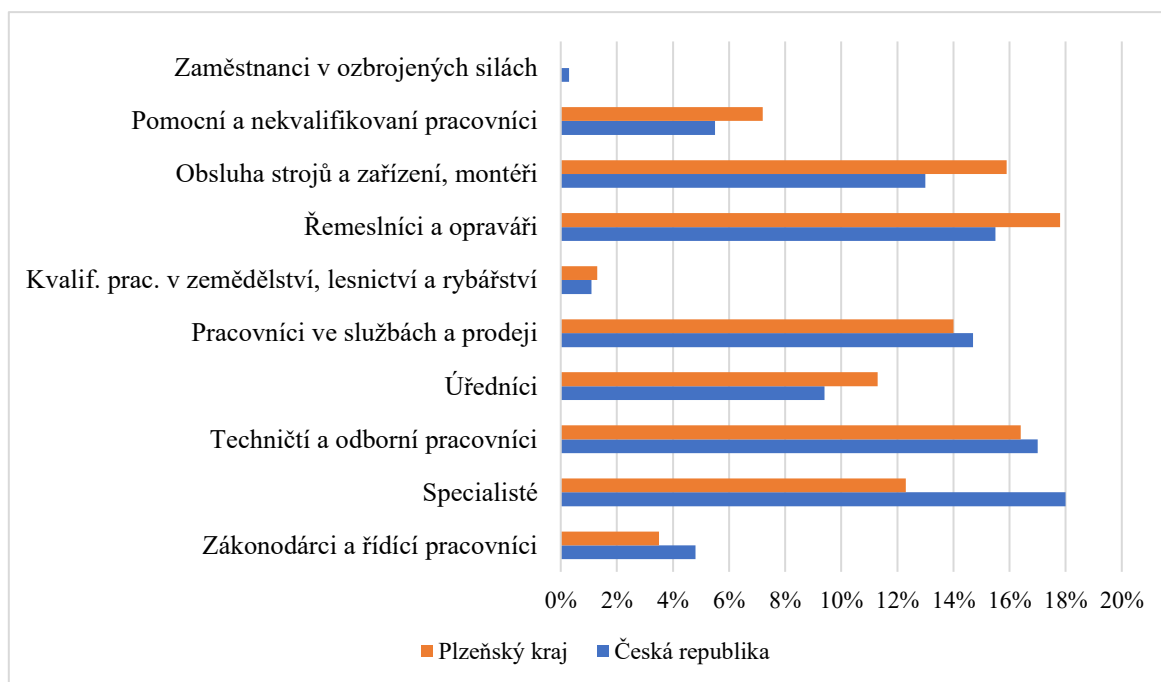
Zastoupení profesí v Plzeňském kraji

Graf na obrázku č. 2 znázorňuje počty zaměstnaných v Plzeňském kraji podle tříd klasifikace zaměstnání dle CZ-ISCO v porovnání s hodnotami České republiky. Nejpočetnějšími skupinami z hlediska klasifikace zaměstnání byly v Plzeňském kraji v roce 2021 tyto hlavní třídy zaměstnání:

- řemeslníci a opraváři (52,1 tis. zaměstnaných, tj. 17,8 % z celkově zaměstnaných);
- techničtí a odborní pracovníci (47,9 tis. zaměstnaných, 16,4 % z celkově zaměstnaných);
- obsluha strojů a zařízení, montéři (46,3 tis. zaměstnaných, 15,9 % z celkově zaměstnaných).

Jak je zřejmé, Plzeňský kraj se potýká s nedostatkem specialistů a zákonodárných a řídicích pracovníků. Nižší počty zaměstnaných jsou také patrné v oblasti zemědělství, lesnictví a rybářství. Dostatek zaměstnaných je naopak u tříd úředníků, pomocných a nekvalifikovaných pracovníků a pracovníků ve službách a prodeji (ČSÚ, 2021h).

Obrázek 2 Zaměstnaní v PK podle tříd klasifikace zaměstnání v porovnání s ČR (v %)

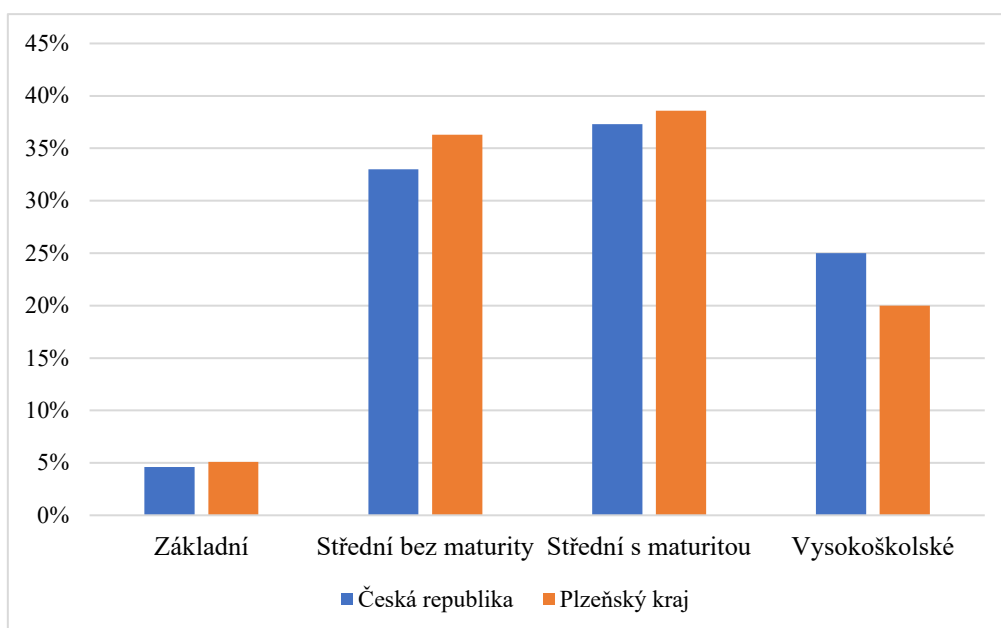


Zdroj: ČSÚ (2021h), zpracováno autorkou

Vzdělanostní struktura zaměstnaných v Plzeňském kraji

Graf na obrázku č. 3 porovnává vzdělanostní strukturu zaměstnaných v Plzeňském kraji s hodnotami České republiky. Z grafu je patrné, že počet obyvatel se základním, středním vzděláním bez maturity a středním vzděláním s maturitou je v Plzeňském kraji vyšší než podíly zaměstnaných v celé ČR. Dále je zřejmý nedostatek zaměstnaných s vysokoškolským vzděláním. V Plzeňském kraji byl tento podíl oproti ČR nižší o 5 %.

Obrázek 3 *Vzdělanostní struktura zaměstnaných v PK v porovnání s ČR (v %)*

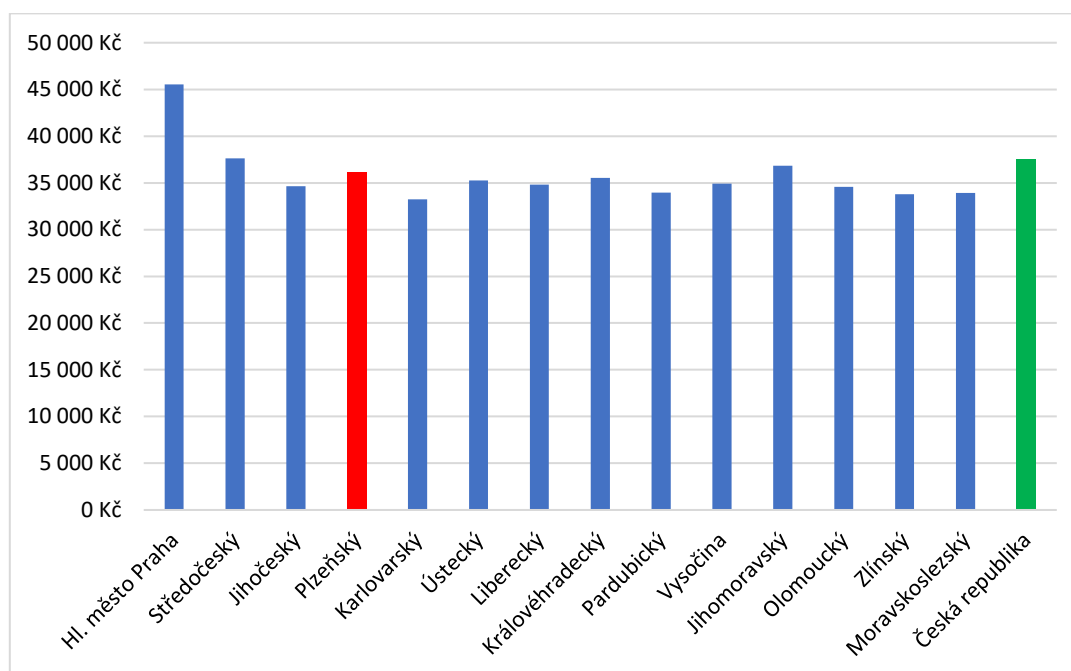


Zdroj: ČSÚ (2021g), zpracováno autorkou

Průměrná hrubá měsíční mzda dle jednotlivých krajů ČR

Z obrázku č. 4, uvedeného níže, lze vyčíst, že průměrná hrubá měsíční mzda v Plzeňském kraji je přibližně o 2 000 Kč nižší než průměrná hodnota v České republice (35 441 Kč). Při srovnání s ostatními kraji v ČR má Plzeňský kraj čtvrtou nejvyšší průměrnou hrubou měsíční mzdu (ČSÚ, 2021e).

Obrázek 4 Průměrná hrubá měsíční mzda dle jednotlivých krajů ČR



Zdroj: ČSÚ (2021e), zpracováno autorkou

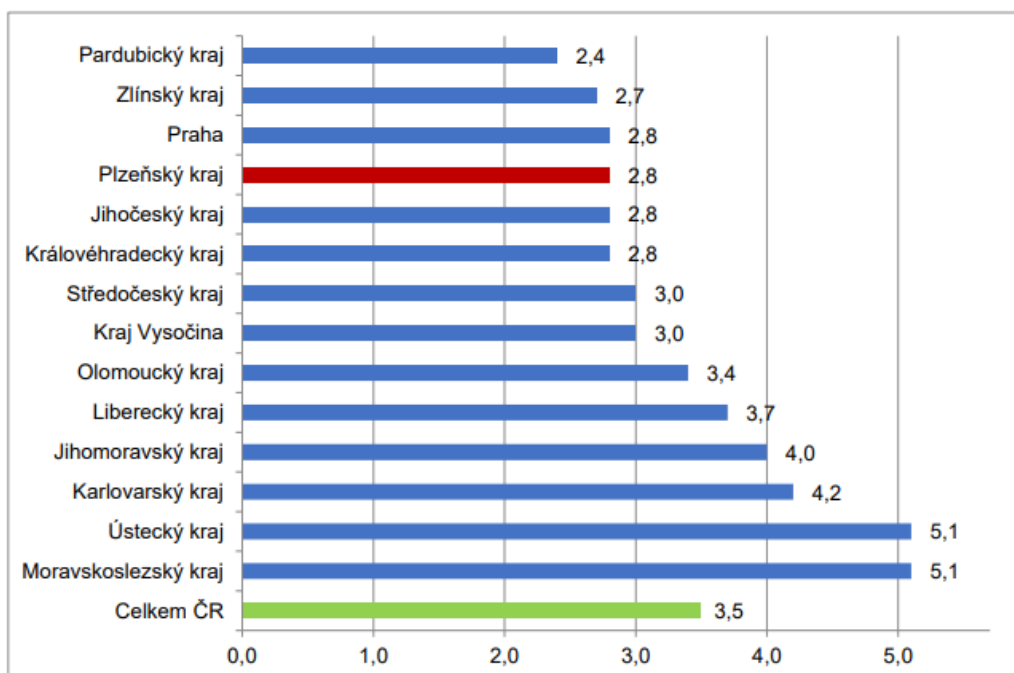
2.3 Nezaměstnanost v Plzeňském kraji

Plzeňský kraj se dlouhodobě řadí ke krajům s velmi nízkou nezaměstnaností. Přesto je vhodné se jejími příčinami zabývat. Nezaměstnanost je způsobena přetrvávajícím nesouladem mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle. V posledních letech je zaznamenáván nedostatek kvalifikovaných pracovních sil, a to především v technických oborech. Odliv těchto pracovních sil je způsoben mimo jiné nabídkou lukrativních výdělků u zaměstnavatelů v blízkém Německu. Jedním ze zásadních faktorů ovlivňujícím vývoj nezaměstnanosti je velká rozloha kraje s velkým množstvím malých obcí, přičemž největší zaměstnavatelé se soustřeďují ve větších městech a dále do blízkosti dálnice D5. Odlehlejší oblasti kraje se vyznačují zpravidla velmi špatnou dopravní obsluhovaností. Jejich obyvatelé pak mají omezenou možnost dojíždění za prací, zejména v případě dvousměnných nebo třísměnných provozů. Dalšími klíčovými faktory, které mají vliv na nezaměstnanost v kraji, jsou sezónnost některých prací, nekolidující zaměstnání a práce na černo. Významným prvkem je i fakt, že řadě uchazečů pobírajících nepojistné sociální dávky má vzhledem k výši minimální mzdy velmi malou motivaci hledat zaměstnání a pracovat. Ze strany některých zaměstnavatelů se pak objevuje neochota přijímat do zaměstnání pracovníky z věkové kategorie nad 50 let, kteří se jim jeví

jako neperspektivní, přestože před sebou mají zhruba 15 let aktivního pracovního života (Úřad práce ČR, 2021b).

V rámci porovnání nezaměstnanosti mezi kraji na obrázku č. 5 se k 31. 12. 2021 umístil Plzeňský kraj na čtvrtém místě za Pardubickým krajem, Zlínským krajem a Prahou s podílem 2,8 % nezaměstnaných osob. Oproti podílu ČR byl podíl Plzeňského kraje o 0,7 % nižší.

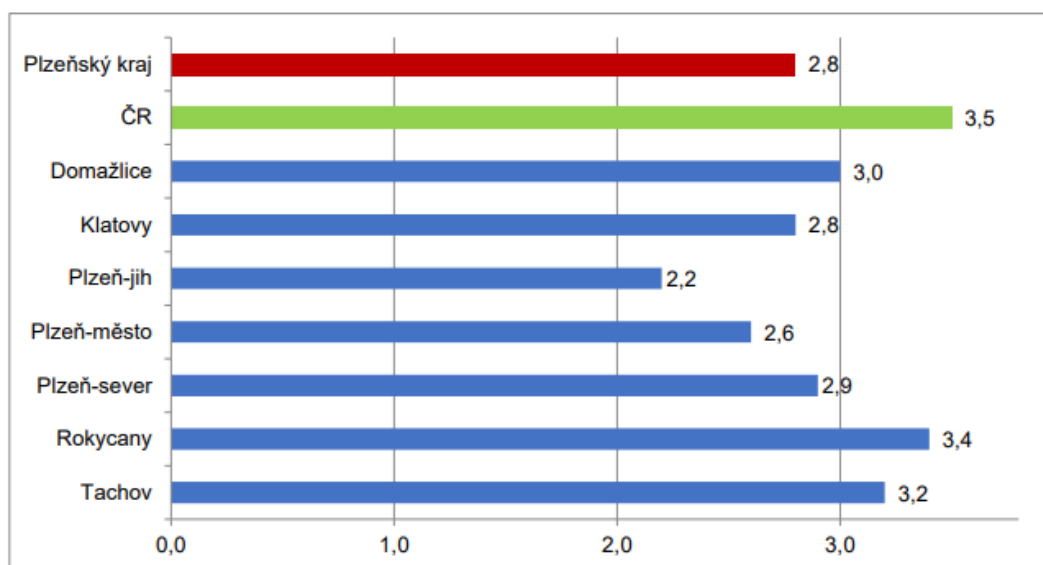
Obrázek 5 Podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích ČR k 30. 12. 2021 (v %)



Zdroj: Úřad práce ČR (2021a)

Z obrázku č. 6 je evidentní, že nejvyšší podíl nezaměstnaných byl v okrese Rokycany (3,4 %), následně v okrese Tachov (3,2 %) a v okrese Domažlice (3,2 %).

Obrázek 6 Podíl nezaměstnaných osob v okresech Plzeňského kraje a v ČR k 30. 12. 2021 (v %)



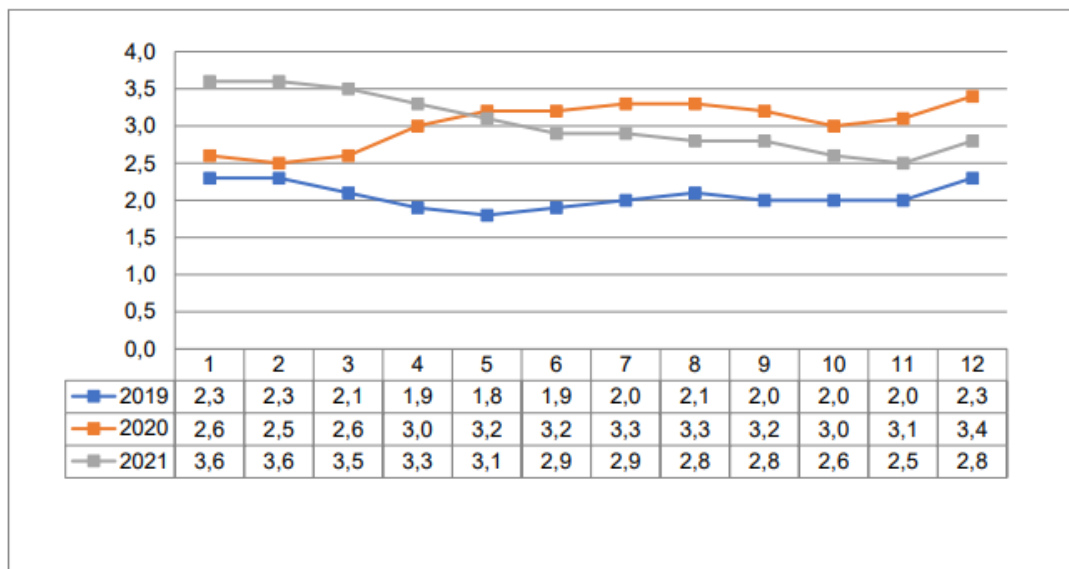
Zdroj: Úřad práce ČR (2021a)

Nezaměstnanost a pandemie Covid-19

Rok 2020 byl výrazně ovlivněn pandemií nemoci Covid-19, jejímuž příchodu se musel přizpůsobit chod celé společnosti, včetně pracovních trhů. Už na jaře roku 2020 došlo ke změně dosavadního klesajícího trendu vývoje nezaměstnanosti, která se projevila stagnací v březnu, výrazným nárůstem v dubnu a v květnu. V červnu byl nárůst nezaměstnanosti mírnější. Jak je zřejmé z grafu na obrázku č. 7, v prvním čtvrtletí roku 2020 byla míra nezaměstnanosti pod 3 %. Příchod koronaviru situaci změnil a nezaměstnanost začala růst, a to zejména z důvodu uzavření některých provozů v důsledku vládních nařízení. Nejvýraznější dopad byl zaznamenán především v oblasti služeb, pohostinství, lázeňství, prodeje, kultury a sportovních zařízení (MPSV, 2021).

Na rozdíl od roku 2020 byl rok 2021 navzdory trvající epidemické situaci a přijímaným bezpečnostním opatřením příznivější. Oproti roku 2020 došlo, díky podpoře ze strany státu a programům, jako je např. Antivirus, k obnově ekonomických aktivit v oblastech, které pandemie postihla nejvíce – tedy v gastronomii, hotelnictví, ve službách nebo např. v dopravě. Očekávaný nárůst počtu nezaměstnaných se tak po uvolnění ekonomiky nekonal, naopak zaměstnavatelé začali nabírat nové zaměstnance.

Obrázek 7 Vývoj podílu nezaměstnaných v Plzeňském kraji v letech 2019-2021 (v %)



Zdroj: Úřad práce ČR (2021a)

3 Představení společnosti

Tato kapitola, ve které je představena společnost Otavské strojírnny a.s., je zpracována jednak na základě výroční zprávy společnosti, osobní a elektronické komunikace autorky práce s personalistkou a finančním ředitelem společnosti, internetových stránek společnosti a jednak z vlastního pozorování autorky práce během praxe v dané společnosti. Po dohodě s generálním ředitelem společnosti byla pro zpracování segmentace výroby využita obchodní prezentace, která není veřejně přístupná. Historii společnosti autorka konzultovala s pamětníkem Eduardem Červeným, bývalým zaměstnancem společnosti STS Klatovy.

Otavské strojírnny jsou českou strojírenskou firmou se silným postavením na evropském i domácím trhu v oblasti výroby svařovaných a montovaných kovových konstrukcí s více než sedmdesátiletou tradicí, která sídlí na Klatovsku v Plzeňském kraji. Společnost má dva provozy, jeden v Horažďovicích, druhý v Sušici. Svoji produkci orientuje na široké spektrum výrobků, které dodává renomovaným zákazníkům z různých oborů. Zabývá se především výrobou ocelových konstrukcí, automatizovaných skladových systémů, skříní jednotek pro klimatizace a energetická zařízení pro drážní průmysl, součástí pro kolejová vozidla a výrobou stavebních a zemědělských strojů a nákladních výtahů. Na obrázku č. 8 je vyobrazeno současné logo společnosti.

Obrázek 8 *Logo společnosti*



Zdroj: Otavské strojírnny a.s. (2021c)

3.1 Základní údaje o společnosti

Datum zápisu do OR:	1. června 2008
Název subjektu:	Otavské strojírnny a.s.
Sídlo:	Strakonická 365, 341 01 Horažďovice
IČ:	28020715

DIČ: CZ28020715
Právní forma: Akciová společnost
Základní kapitál: 2 050 000,- Kč

Předmětem podnikání společnosti jsou následující oblasti:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- zámečnictví, nástrojářství;
- obráběčství;
- opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů;
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí;
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí (Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2021).

3.2 Strategie společnosti

Pro společnost je definice strategie velmi důležitá. Pomáhá firmě podílet se na své vlastní budoucnosti, uspokojit všechny zapojené strany, zdokonalovat svou konkurenceschopnost a omezovat rizika. Pro každou společnost by mělo být klíčové stanovit si poslání, vizi a strategické cíle.

Posláním společnosti Otavské strojírny je nabízet zákazníkům řešení v oblasti montovaných a svařovaných konstrukcí dle jejich individuálních požadavků. Usiluje o maximální spokojenost zákazníků, kterým se snaží poskytovat nadstandardní péči a pomoc. Společnost má také jasně definovanou vizi, která zní: „Stát se žádaným a respektovaným partnerem při poskytování služeb, dodávek komplexních strojírenských celků a vlastních výrobků.“ Proto, aby společnost Otavské strojírny mohla plnit svoji vizi, má stanovené základní hodnoty, které uznává a sdílí se svými zaměstnanci. Patří mezi ně:

- otevřenost;
- serióznost;
- zodpovědnost;
- kvalita a neustálé zlepšování;

- zdravé pracovní prostředí (Otavské strojírný a.s., 2021c).

Společnost má rovněž nadefinované jednotlivé strategické cíle, které jsou každé tři roky upravovány. Jedním z těchto strategických cílů společnosti je udržování a neustálé zlepšování integrovaného systému řízení kvality a environmentu. Kvalita produktů je pro společnost velice důležitá, a to nejen z důvodu prestiže společnosti, ale také proto, aby byli zákazníci spokojeni a vraceli se.

Dalším cílem je udržet si současné postavení, trvalou spolupráci a dlouhodobé partnerství se zákazníky a obchodními partnery. Otavské strojírný chtějí vycházet vstříc potřebám a specifickým požadavkům zaměstnanců a zákazníků. Cílem v personální oblasti je neustále vytvářet podmínky pro zvyšování výkonnosti zaměstnanců. Společnost se snaží podporovat vzdělané a flexibilní zaměstnance, vytvářet vysoce výkonné pracovní týmy a zdravé pracovní prostředí.

3.3 Historie společnosti

Společnost Otavské strojírný a. s. byla založena v roce 1991 privatizací někdejší Strojní a traktorové stanice Klatovy, na jejíž téměř padesátiletou strojírenskou tradici navázala svoji činnost. Činnost Strojní a traktorové stanice (STS) Klatovy byla zahájena již v padesátých letech minulého století, konkrétně v roce 1950. STS Klatovy měla v dobách své existence tři střediska – Klatovy, Horažďovice a Sušice. Strojní a traktorové stanice vznikaly v Československu hromadně v období kolektivizace, kdy docházelo k zakládání JZD a státních statků. Jejich úkolem bylo vypomáhat zemědělcům mechanizací, kterou pro svoji činnost potřebovali, ale nevlastnili ji. STS Klatovy disponovala traktory, kombajny, samosběrnými vozy i další zemědělskou mechanizací a její zaměstnanci prováděli pro jednotlivé zemědělské podniky velkou část sezónních prací. Jednalo se o orbu, předset'ovou přípravu, setí, sklizeň obilovin a brambor. Samostatné středisko se specializovalo na chemickou ochranu rostlin. Vzhledem k centrálnímu řízení hospodářství byla zřejmá snaha o maximální využití sklízecích mlátiček, proto odjížděli zaměstnanci STS nejprve na Moravu a Slovensko, kde začínaly žně dříve, a postupně se přesouvali zpět na západ Čech. Postupem času si JZD i státní statky vybudovaly vlastní technickou základnu a strojní a traktorová stanice přeorientovala svoji činnost na poskytování pravidelné údržby a zajišťování oprav traktorů, kombajnů a další zemědělské techniky. Tomuto novému zaměření odpovídalo vybavení dílen a personální obsazení společnosti. Kromě služeb poskytovaných JZD a státním statkům vyráběla STS

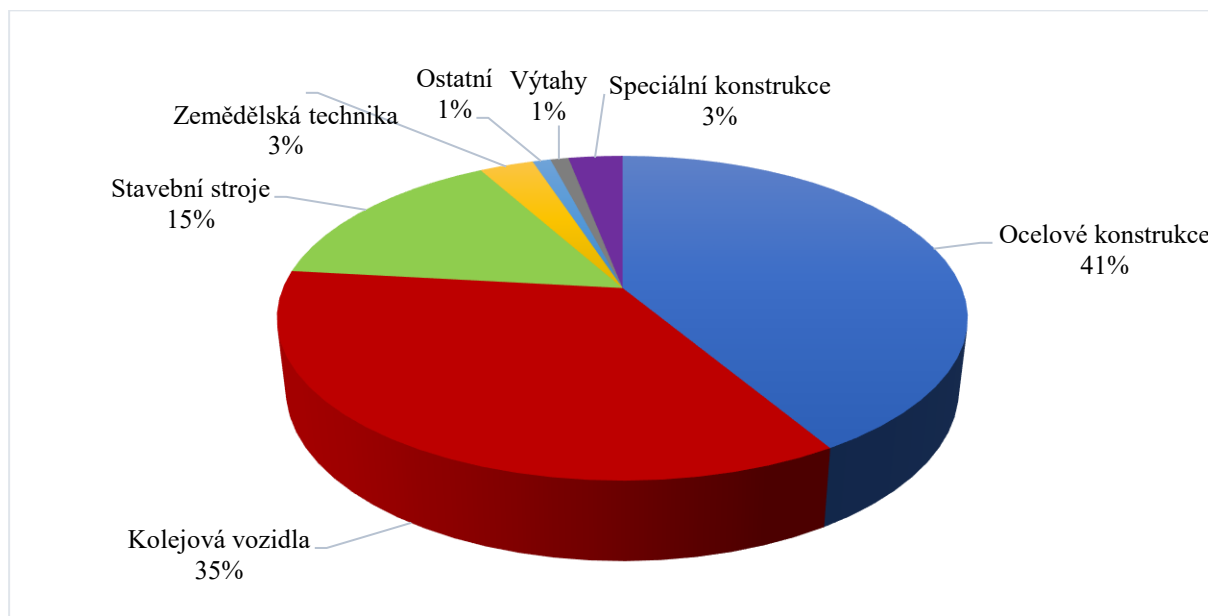
Klatovy až do roku 1974 vlastní produkty. Jednalo se o samosběrací vozy prodávané pod značkou „Otavan“, které byly v průběhu let vylepšovány, takže jsou některými zemědělci využívány pro sklizeň slámy a sena dodnes. Dalším originálním produktem STS Klatovy byl tzv. dávkovací stůl DoD - 3 určený pro posklizňovou úpravu slámy a sena, který byl v roce 1973 navržen ve vývojovém středisku společnosti. Jeho výroba byla ukončena v roce 1985. V důsledku výrazných změn v zemědělské výrobě reagujících na požadavky ekologie po roce 1989 zaniklo nejprve středisko pro chemickou ochranu rostlin a poté skončila i činnost servisních středisek.

V roce 1991 proběhla privatizace podniku STS Klatovy a vznikla společnost Otavské strojírny a.s. Ve stejném roce byla navázána spolupráce se známou německou společností KASTO GmbH, která je na trhu aktivní již 170 let a zabývá se výrobou svařovaných konstrukcí a skladováním hutního materiálu. Otavské strojírny a.s. jsou v nynější podobě zapsány v obchodním rejstříku od 1. 6. 2008, kdy došlo ke sloučení se společnostmi Mano Consulting, a. s., a AGROCAPITAL PRAHA, a. s. (E. Červený, osobní komunikace, 12. 11. 2021).

3.4 Portfolio produktů

Společnost Otavské strojírny a.s. od počátku své existence orientovala svoji výrobu na zahraniční klientelu. Tento trend je zřejmý i v současnosti, kdy téměř 85 % celkové produkce je směřováno do zahraničí. Většina nejvýznamnějších zákazníků společnosti pochází ze západní Evropy, především z Německa, které se na odbytu firmy podílí téměř 60 %. Jedním z důvodů je i poloha firmy na západě Čech.

Obrázek 9 Segmentace výroby 2021



Zdroj: Otavské strojírny a.s. (2021d)

Společnost Otavské strojírny a. s. zaměřuje svoji produkci především na výrobu ocelových konstrukcí, součástí pro kolejová vozidla, stavební a zemědělské stroje a nákladní výtahy. Podíl jednotlivých produktů společnosti zobrazuje graf na obr. č. 9. Jedná se o výrobu náročnou na odbornou kvalifikaci zaměstnanců, což způsobuje problémy při jejich získávání (Otavské strojírny a.s., 2021d).

3.5 Organizační struktura

Organizační struktura uvádí uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahy mezi jednotlivými útvary v rámci organizace. Z organizační struktury je na první pohled patrná nadřízenost, podřízenost, pravomoc, odpovědnost, naznačuje systém komunikace a stanovuje pravidla pro řízení a rozhodování.

Organizační struktura společnosti Otavské strojírny, kterou lze najít v příloze B, zobrazuje nejaktuálnější organizační schéma společnosti. Poslední aktualizace této struktury proběhla v měsíci březnu roku 2020, přičemž se od počátku existence společnosti jedná o čtvrtou revizi organizační struktury.

Struktura společnosti je poměrně členitá. Základ tvoří pět divizí: finanční, technické, obchodní a výrobní oddělení, poslední divizí je nákup a skladování. Tento úsek struktury odpovídá liniové struktuře, jelikož např. finanční ředitel je nadřízený pro hlavní účetní, účetní, mzdovou

účetní, dále personalistku, právníka a ostrahu. Kompetence a odpovědnosti nadřízených a podřízených jsou jasně definovány, což usnadňuje informovanost a spolupráci v organizaci. Obdobně je tomu i u ostatních divizí.

Vzhledem k úzké spolupráci mezi jednotlivými odděleními, možnosti samostatného a nezávislého rozhodování a jazykové vybavenosti může podnik pružně reagovat na požadavky svých zákazníků. Díky liniové struktuře je možné přijímat rychlá rozhodnutí a reagovat tak na požadavky zákazníků týkající se investic do nových výrobních technologií, výrobních kapacit, speciálních postupů a certifikací.

Horní část organizační struktury odpovídá spíše štábně liniové struktuře – generálnímu řediteli, Ing. Stanislavu Archlebovi, jsou podřízeny tzv. štáby, např. manažer kvality, vedoucí IT, manažer správy majetku nebo technik BOZP. Úkolem štábů je být v bližším kontaktu s vedením společnosti a získané informace od vedení efektivně a rychle alokovat do ostatních pododdělení. Dalším důvodem tohoto uspořádání je též poskytovat součinnost při řešení komplikací na odděleních. Jedná se spíše o hybridní organizační strukturu, což se u větších podniků dá očekávat.

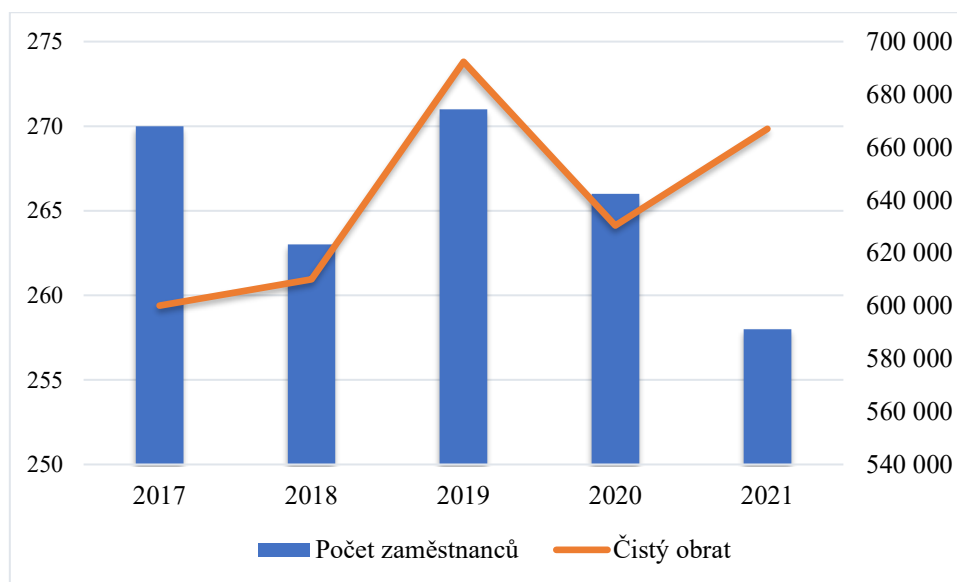
3.6 Konkurence společnosti

V souvislosti s konkurencí lze konstatovat, že společnost Otavské strojírny a.s. je známa svými dlouholetými zkušenostmi a nejvyšší kvalitou výroby. Jedná se o velmi silnou firmu, která má díky již zmíněné kvalitě silnou konkurenční výhodu. Od svých konkurentů se Otavské strojírny a.s. podle vyjádření finančního ředitele odlišují komplexním rozsahem výrobních technologií od prvotního dělení materiálu (řezání, pálení, vysekávání), přes ohraňování, svařování (uhlíkové oceli, nerez, hliník), třískové obrábění a montáž, až po finální povrchovou úpravu (práškové nebo mokré lakování), a mohou tak zajistit kompletní výrobu dílů dle požadavků zákazníků. Díky kvalifikovaným technikům, bohatým zkušenostem z výroby, aktivnímu přístupu při řešení technických problémů a širokému spektru technologií mohou nabídnout alternativní technická řešení pro zjednodušení výroby dílů dle požadavků zákazníků a tím optimalizovat jejich náklady. Mezi největší konkurenty podniku patří například *Dios Nýřany*, *SSI Schäfer, s. r. o.*, *Luco Ostrava*, *VOP Dolní Bousov, s. r. o.* nebo *Koramex Sušice*.

3.7 Lidské zdroje společnosti

Ke konci roku 2021 společnost zaměstnává 258 zaměstnanců, z toho 94 agenturních. Ve všech případech se jedná o muže na dělnických pozicích (Otavské strojírny a.s., 2021d). Počet zaměstnanců společnosti není stabilní, v průběhu let se mění. Na obr. 10 je zřejmý pokles mezi roky 2019 a 2021, kdy je patrné postupné snížení počtu zaměstnanců o 5 %. Tyto změny úzce souvisejí s obratem společnosti (na obrázku je obrat uveden v tis. Kč). Graf na obrázku č. 10 ukazuje tuto závislost pomocí křivky. Ta kromě let 2017 a 2021, kopíruje vývoj počtu zaměstnanců. Rok 2017 vybočuje ze schématu, protože došlo ke snížení počtu zakázek klíčového zákazníka. K tomuto poklesu došlo v období od ledna do dubna, kdy byly pozastaveny smlouvy s agenturními zaměstnanci, které po opětovném nárůstu počtu zakázek musela společnost znovu obnovit a získat také zaměstnance zcela nové. Rok 2021 je výjimečný tím, že došlo k prudkému nárůstu cen materiálu, který tvoří minimálně 60 % z ceny produkovaných výrobků. Společnost v době vypracování této práce trpěla nedostatkem zaměstnanců souvisejícím také s covidovou krizí, což vedení řešilo zvyšováním počtu přesčasových hodin. Tato situace však nebyla v dlouhodobém horizontu udržitelná.

Obrázek 10 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Otavské strojírny a.s. v letech 2017–2021



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jak bylo již uvedeno výše, ve společnosti pracovalo v době sběru dat 258 zaměstnanců. Z tohoto počtu je 71 technickohospodářských pracovníků (THP), což činí z celkového počtu pracovníků 27 %. Do THP lze zařadit profese jako kontrolor kvality, mistr, asistent vedoucího, hlavní účetní, programátor CNC, referent nákupu, project manažer, svařovací technolog a inženýr,

technik přípravy výroby, technik vývoje a další. Na první pohled je tedy patrné, že ve společnosti výrazně převažují dělnické profese, jako například lakýrník, logistik, obráběč kovů, obsluha CNC, strojní zámečnick, opravář, pracovník montáže, řidič vysokozdvizného vozíku, řidič nákladního automobilu, skladník, soustružník, svářeč a další. Tyto profese aktuálně představují 68 % z celkového počtu zaměstnanců. Otavské strojírný zaměstnávají rovněž osoby se zdravotním postižením. Jedná se o zaměstnance na pozicích vrátný, ostraha objektu, uklízečka apod. Zbývajících 5 % (12) zaměstnanců tvoří skupina managementu, do které patří především ředitelé společnosti, vedoucí úseku, manažer pro správu majetku, quality manažer a další. Strukturu zaměstnanců znázorňuje tabulka č. 2.

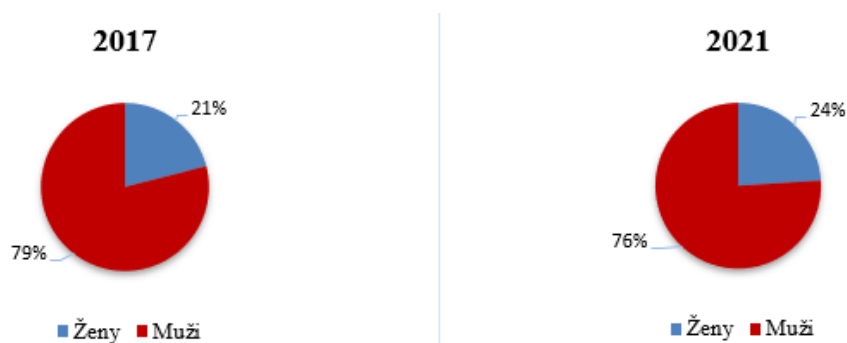
Tabulka 2 *Struktura zaměstnanců společnosti Otavské strojírný a.s. v letech 2017–2021*

	2017	2018	2019	2020	2021
Management	14	10	14	11	12
THP	77	69	69	65	71
Dělníci	179	184	188	190	175
Celkem	270	263	271	266	258

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Více než 76 % zaměstnanců společnosti jsou muži. Ve společnosti je zastoupeno 196 mužů, z nichž 72 % (142) se věnuje dělnickým profesím, 23 % (45) jsou THP a zbylých 5 % (9) pracuje v oblasti managementu. Momentálně podnik zaměstnává 62 žen, což je o 68 % méně než mužů. Z tohoto počtu 53 % (34) vykonává práci jako dělnice, 42 % (26) jsou THP a 5 % (3) patří k managementu. Otavské strojírný zaměstnávají ženy na různých pozicích, především na technickohospodářských nebo dělnických (např. pracovnice montáže). Poměr počtu mužů a žen na jednotlivých pozicích je daný především fyzickou náročností práce, kdy je zapotřebí, aby zaměstnanci manipulovali s velkými a těžkými kusy kovu. Z grafu na obrázku č. 11 vyplývá, že tento poměr se v průběhu let zásadně nezměnil.

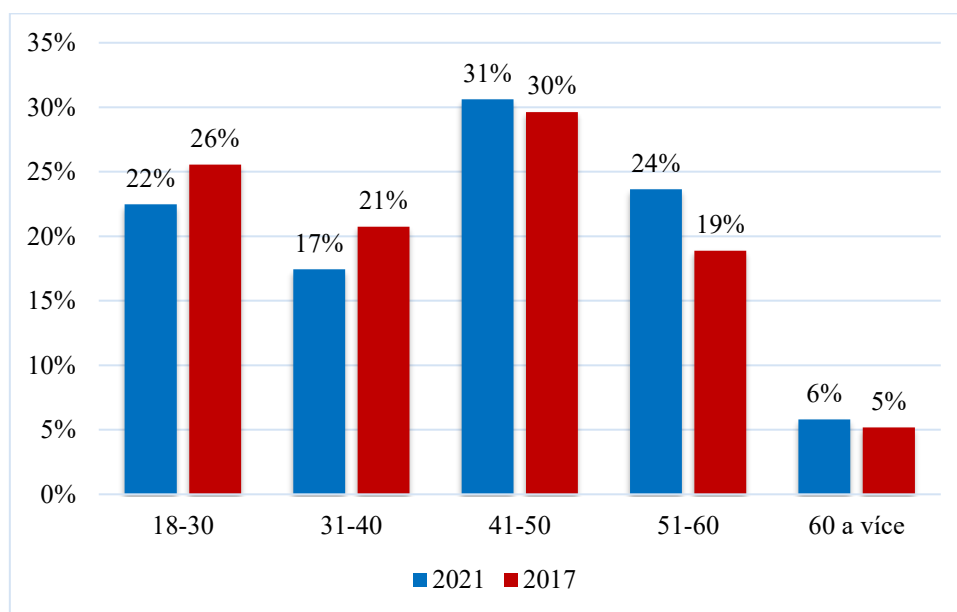
Obrázek 11 Poměr počtu žen a mužů společnosti Otavské strojírny a.s. v roce 2017 a 2021



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Následující obrázek č. 12 znázorňuje věkovou strukturu zaměstnanců společnosti. Průměrný věk zaměstnanců je 43 let. Největší množství zaměstnanců má společnost ve věkové kategorii 41 až 50 let. Z grafu je patrné, že se společnost potýká s nedostatkem zaměstnanců v kategorii od 18 do 30 let, což znamená, že do společnosti nepřicházejí čerství absolventi odborných učilišť a středních škol. To úzce souvisí i s demografickým vývojem a polohou společnosti v blízkosti hranice s Německem.

Obrázek 12 Věková struktura společnosti Otavské strojírny a.s. v roce 2017 a 2021

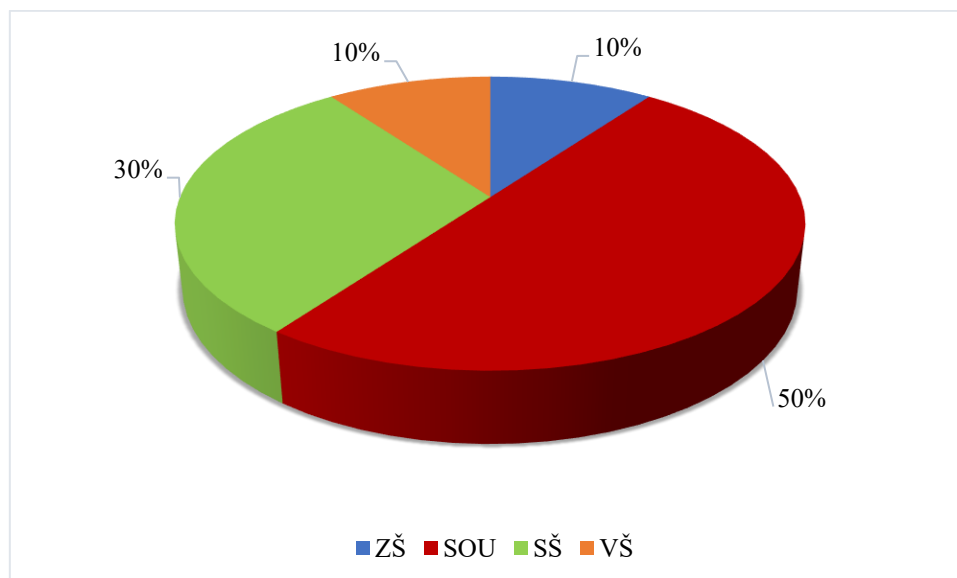


Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z hlediska stupně získaného vzdělání jsou nejvíce zastoupeni zaměstnanci se středním odborným vzděláním s maturitou či s výučním listem (50 %), následně pak se středním vzděláním (30 %). Základní vzdělání má ve firmě pouze 10 % zaměstnanců a zbývajících 10 %

má vysokoškolské vzdělání. Na obrázku č. 13 je názorně zobrazeno procentuální zastoupení zaměstnanců podle dosaženého vzdělání.

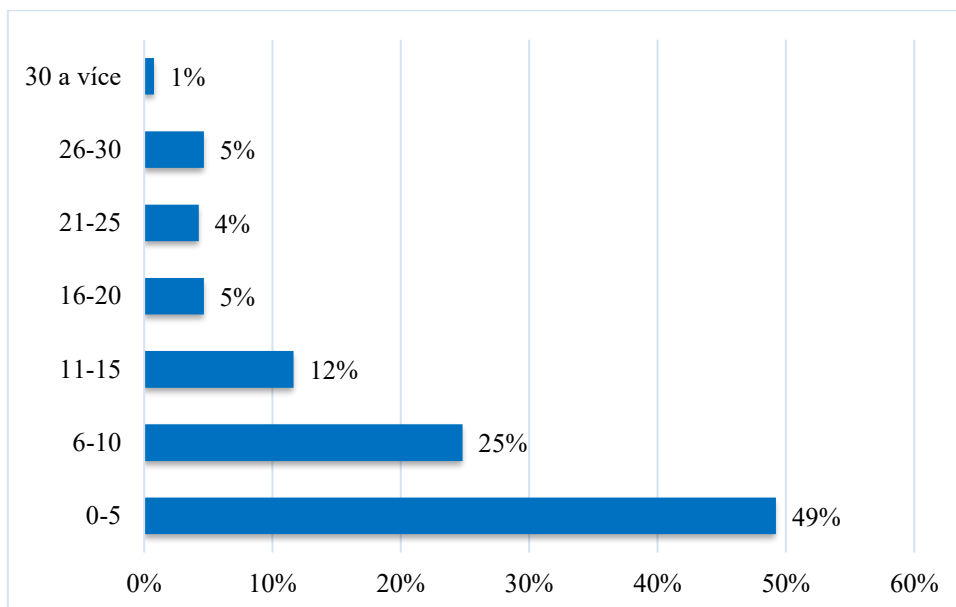
Obrázek 13 *Vzdělanostní struktura společnosti Otavské strojírnny a.s.*



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Graf na obrázku č. 14 zobrazuje délku pracovního poměru zaměstnanců ve společnosti. Nepočtenější skupina zaměstnanců pracuje ve společnosti od 0 do 5 let, cca 49 %. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují od 6 do 10 let, procentuálně se podílí na celkovém počtu zaměstnanců 25 %. Na třetím místě jsou zaměstnanci, kteří pro společnost pracují od 11 do 15 let, a to 21 %. Velkou část první skupiny tvoří zaměstnanci, kteří nevyhovují nárokům společnosti, nebo po vyškolení a získání kvalifikace odchází za vyššími výdělky do firem v Německu či do větších společností v České republice.

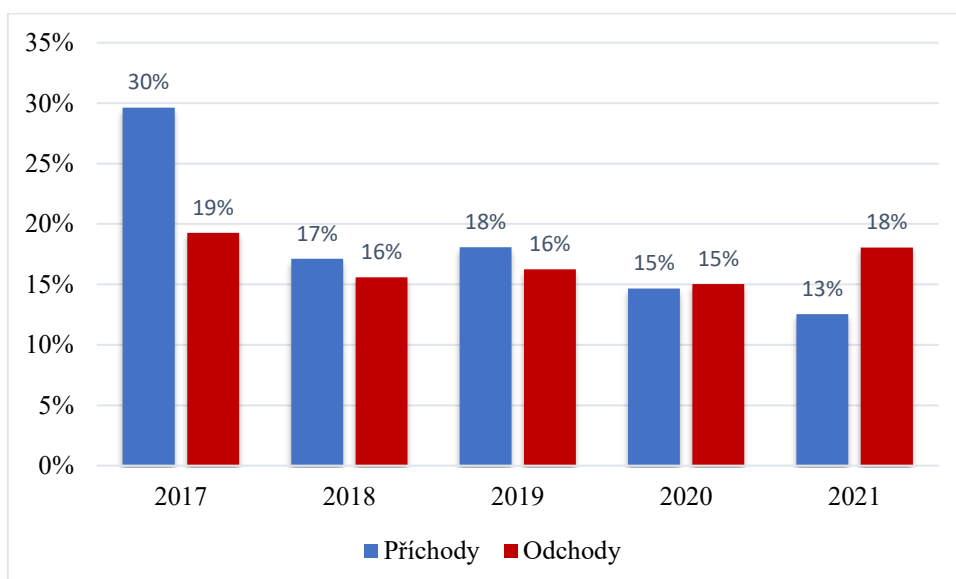
Obrázek 14 Délka pracovního poměru zaměstnanců společnosti Otavské strojírny a.s.



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z obrázku č. 15 je patrné, že se společnost v posledních dvou letech potýká s problémem vysoké fluktuace zaměstnanců, přičemž situace se stále zhoršuje. Tento stav může být částečně ovlivněn současnou epidemiologickou situací. Vedení společnosti se však domnívá, že důvody odchodů zaměstnanců je třeba hledat v interních personálních činnostech.

Obrázek 15 Fluktuace zaměstnanců společnosti Otavské strojírny a.s.



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

4 Analýza personálního marketingu společnosti Otavské strojírny

a.s.

Následující kapitola se bude zabývat analýzou externího a interního personálního marketingu ve vybrané společnosti. Analýza externího personálního marketingu bude oproti internímu stručnější, protože se práce zaměřuje především na interní personální činnosti společnosti. Tato část je zpracována jednak na základě osobního rozhovoru s finančním ředitelem a personalistkou společnosti, jednak vychází z poskytnutých interních materiálů.

4.1 Externí personální marketing

Jak bylo již zmíněno, cílem externího personálního marketingu je oslovit, a především získat nové kvalitní zaměstnance, dále pak vytvořit dlouholetý vztah mezi zaměstnavatelem a potencialním zaměstnancem. Mezi hlavní personální činnosti externího personálního marketingu patří především získávání a výběr zaměstnanců. Jak jsou tyto činnosti prováděny ve společnosti Otavské strojírny, je popsáno a vysvětleno níže.

4.1.1 Získávání zaměstnanců

Plánování budoucí podoby pracovních pozic se v Otavských strojárnách odvíjí především od vývoje technologií a různých výrobních postupů. Společnost se snaží pružně reagovat na poptávku, odhadnout potřebu a plánovat strukturu zaměstnanců podle velikosti a charakteru plánovaných zakázek. Jak bylo již zmíněno v kapitole Organizační struktura, společnost Otavské strojírny nedisponuje samostatným personálním oddělením. O zaměstnance a personální činnosti se stará personalistka, jež spadá pod úsek finančního ředitele společnosti.

Proces získávání zaměstnanců začíná požadavkem vedoucího úseku na nového zaměstnance. Vedoucí úseku ručí za plnění termínů plánovaných zakázek, s čímž jsou spojeny plánované kapacity výroby a potřebný počet zaměstnanců pro splnění daných zakázek. Než dojde k vyhlášení výběrového řízení, musí se nejprve připravit popis pracovního místa na hledanou pozici. V rámci požadavku vedoucího je potřeba specifikovat nároky na zaměstnance, jakou pozici ve společnosti zaujme, jaké činnosti bude vykonávat, požadované vzdělání, znalosti a dovednosti. Na základě toho je určena i nástupní mzda. Nově vytvořená pracovní pozice musí být nejprve schválena generálním ředitelem společnosti.

Finální inzerát je sestavován personalistkou společnosti, která rozhodne zároveň o jeho umístění. Společnost využívá pro získávání pracovníků především vlastní webové stránky

(www.otavstroj.cz), které jsou zobrazeny v příloze C. Na těchto stránkách je sekce Zaměstnání, kde se nachází přehled volných pracovních míst (Příloha D) včetně popisu pracovní činnosti, požadavků na znalosti, schopnosti či dovednosti a nabídky základních benefitů. Vždy je uváděno požadované dosažené vzdělání středoškolské nebo vysokoškolské, jež je často doplněno o požadované zaměření (např. SŠ strojírenství). Totéž se týká požadavků na znalosti v oboru. Pokud nejsou uvedeny a pracovník nemá patřičné dovednosti, bývá mu nabídnuto a umožněno zaškolení (např. u absolventů). Vzhledem k tomu, že většina zákazníků společnosti pochází ze západní Evropy (především z Německa), je z větší části požadována znalost německého, v menší míře anglického jazyka. Ukázka inzerátu na pracovní pozici je uvedena v příloze E. Pokud uchazeč projeví o pracovní pozici zájem, může ihned na internetu vyplnit elektronický osobní dotazník a zaslat jej spolu s životopisem personalistce společnosti.

Společnost využívá pro získávání zaměstnanců jak vnitřní, tak i vnější zdroje. Metoda získávání zaměstnanců závisí především na tom, jakou pracovní pozici je potřeba obsadit a jak rychle je nutné nového zaměstnance získat. Otavské strojírný motivují stávající zaměstnance možností kariérního postupu, zaměstnanci mají tedy možnost přihlásit se na uvolněnou nebo nově vytvořenou pracovní pozici. Přestože se společnost zaměřuje na získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů, vnitřní zdroje mají tu hlavní výhodu, že zaměstnanec dobře zná pracovní prostředí a kolektiv, tedy přesně ví, na koho se může obrátit.

Pokud se společnost zaměřuje na hledání uchazečů z vnějších zdrojů, jsou informace o volné pracovní pozici pravidelně zveřejňovány na internetových pracovních portálech jako www.jobble.cz, www.prace.cz, www.pracomat.cz, www.indeed.cz apod. Dále společnost využívá inzerci v regionálních novinách (např. Horažďovický obzor, Rozhled, Klatovský deník, Strakonické listy) a spolupracuje také s příslušnými úřady práce. Společnost se snaží do procesu získávání zaměstnanců zapojovat i současné zaměstnance, kteří mohou doporučit společnosti vhodného uchazeče, a za to získat finanční odměnu. Tu zaměstnanec získá, pokud doporučí takového uchazeče, který do firmy nastoupí a setrvá na své pracovní pozici ve společnosti alespoň půl roku.

Společnost často využívá služeb personálních agentur, jako např. Adecco, Manpower, Dunross, Borcinio a další. Výroba v sušickém provozu je postavena na kmenových zaměstnancích, protože je stabilní, z velké části sériová a dlouhodobá, zatímco v Horažďovicích část výroby zajišťují právě agenturní zaměstnanci, neboť práce je zde často nárazová a v časovém horizontu nerovnoměrně rozložená. Agenturní zaměstnance lze ve společnosti rozdělit na stálé a na ty,

kteří jsou nově získáváni na kratší dobu z důvodu kapacitních přesahů. Agenturní zaměstnanci jsou různých národností, pocházejí nejčastěji např. z Vietnamu, Uzbekistánu, Ukrajiny, Bulharska, Rumunska, Slovenska a také z Filipín.

Otavské strojírný využívají pro získávání zaměstnanců profil na sociální síti LinkedIn, kde sdělují základní informace o společnosti, jako například vize, strategie, uznávané hodnoty a aktualizované nabídky pracovních příležitostí. Rovněž mají na této síti někteří zaměstnanci společnosti své vlastní osobní profily, prostřednictvím kterých mohou hledat potenciální uchazeče a případně je vytipovat pro nábor ve společnosti. Tato aktivita je ale pro zaměstnance časově náročná. Otavské strojírný mají profil i na sociální síti Facebook, kde ale bohužel nejsou příliš aktivní.

Společnost dále uskutečňuje každoroční náborové akce mezi středoškoláky. Jedná se především o žáky Střední školy Horažďovice studující obor Opravář zemědělských strojů, nebo žáky SOŠ a SOU v Sušici. Každý rok studentům nabízí exkurze na jednotlivých pracovištích, kde se mohou seznámit s provozem a používanými technologiemi. Do škol také pravidelně rozesílá nabídku odborných praxí, které je možné realizovat přímo v podniku. Zručným studentům se zájmem o obor nabízí možnost letních brigád, se studenty vysokých škol spolupracuje zejména na úrovni vypracování bakalářských či diplomových prací.

4.1.2 Výběr zaměstnanců

Jak bylo již zmíněno výše, personalistka vybírá uchazeče po doručení žádosti o obsazení pracovní pozice od vedoucího pracovníka, schválené generálním ředitelem společnosti. Výběrové řízení se liší podle konkrétní pracovní pozice. V prvním kole zájemci zasílají do společnosti své životopisy, případně motivační dopisy, které musí personalistka vyhodnotit a posoudit, zda uchazeči odpovídají stanoveným požadavkům, či nikoliv. Ti, kteří splňují dané podmínky, jsou pozváni na osobní pohovor s budoucím nadřízeným (vedoucím úseku). Vedoucí rozhodne, kdo je vhodný a kdo ne, a předkládá svému nadřízenému užší výběr kandidátů na danou pozici. Poté proběhne druhé kolo založené na cíleném pohovoru, kterého se vždy účastní vedoucí úseku i nadřízený vedoucího, aby byla řádně posouzena odbornost kandidáta. Z tohoto důvodu je klíčové, aby oba vedoucí spolupracovali na výběru. U některých vyšších a technických pozic se pohovoru účastní i generální ředitel.

Personalistka kandidáta informuje o datu, hodině a místě konání pohovoru. Na začátku pohovoru proběhne nejprve představení společnosti a pracovní pozice. Následuje krátký neformální rozhovor, při kterém se zjišťuje, kde se kandidát o společnosti dozvěděl, jak

společnost vnímá, jaká je jeho motivace a zájem. Postupně pak následují obtížnější otázky odborného charakteru. Kandidát musí prokázat své odborné znalosti a zkušenosti potřebné pro danou pracovní pozici, například schopnost obsluhovat konkrétní stroj, orientaci v problematice kalkulací nebo v technické dokumentaci (výkresy apod.), znalost firmou používaného softwaru (Office, 3D kreslení apod.). Pokud je mezi nejvýznamnějšími požadavky uvedena znalost konkrétního cizího jazyka nebo práce s určitým počítačovým programem, provádí se zkušební testování vybrané činnosti, které ověří kvalifikaci kandidáta. U některých pracovních pozic se zkoumají reference z předchozích zaměstnání. Dále má uchazeč prostor na případné dotazy o společnosti a náplni práce. V závěru pohovoru jsou všichni kandidáti informováni o tom, do kdy a jakým způsobem jim budou sděleny výsledky pohovoru. Personalistka obvykle vybraného kandidáta kontaktuje telefonicky a zjistí, zda má stále zájem o nabízenou pracovní pozici. Pokud zájem trvá, kandidát může být přijat.

4.2 Interní personální marketing

Nedílnou součástí personálního marketingu je marketing interní, jehož hlavním cílem je ovlivňovat chování zaměstnanců prostřednictvím motivace a odměňování, vzdělávání, kariéřního a osobního růstu, což vede ke zvyšování spokojenosti, výkonnosti a loajality vůči společnosti. Správným nastavením interních personálních činností lze zamezit fluktuaci zaměstnanců a častým odchodům ze společnosti. Mezi důležité personální činnosti, které jsou spojovány s interním personálním marketingem, patří především přijímání a adaptace zaměstnanců do nového pracovního prostředí, hodnocení pracovního výkonu, vzdělávání a další. Níže jsou detailněji popsány jednotlivé personální činnosti, které probíhají ve společnosti Otavské strojírně.

4.2.1 Přijímání a adaptace zaměstnanců

V případě, že obě strany souhlasí s pracovními podmínkami a uchazeč přijme nabídku na zaměstnání ve společnosti, může být uzavřen pracovněprávní vztah prostřednictvím pracovní smlouvy. Uchazeč je kontaktován telefonicky a emailem personalistkou společnosti, která mu zašle potřebné informace o nástupu do společnosti, o dodání nutných dokumentů a o absolvování vstupní lékařské prohlídky.

Před podpisem pracovní smlouvy si budoucí zaměstnanec vyzvedne u personalistky žádost o provedení lékařské prohlídky u podnikového lékaře a předá dokumenty, které po něm byly požadovány (může zaslat i emailem). Budoucí zaměstnanec musí doložit tyto dokumenty:

- občanský průkaz;
- kartička pojištěnce;
- řidičský průkaz (pokud je požadavek);
- kopie dokumentu o nejvyšším ukončeném vzdělání;
- zápočtový list z předchozího zaměstnání (popř. potvrzení z úřadu práce);
- potvrzení o zdravotní způsobilosti;
- výpis z rejstříku trestů;
- rodné listy dětí, potvrzení nebo čestné prohlášení manžela (v případě uplatňování slevy na dani).

Potvrzení o zdravotní způsobilosti je jedním z nejdůležitějších dokumentů, bez kterých by společnost zaměstnance nemohla přijmout. Lékařská prohlídka, při níž lékař potvrzuje, zda je zaměstnanec schopen vykonávat svou práci, se musí uskutečnit před nástupem do zaměstnání. Personalistka společnosti pořídí kopie výše zmíněných dokumentů a založí je do osobní složky zaměstnance v papírové i elektronické podobě. Po obdržení všech dokumentů domluví personalistka s budoucím zaměstnancem termín podpisu pracovní smlouvy. Smlouva je vždy podepisována na dobu neurčitou se zkušební dobou tři měsíce. Součástí pracovní smlouvy je i mzdový výměr.

Den nástupu je v této společnosti vždy buď k 1. dni v měsíci, nebo po vzájemné domluvě nadřízeného s budoucím zaměstnancem. Společnost se v této oblasti snaží vyjít vstříc, protože někteří pracovníci do společnosti přechází z jiných společností, kde ukončili pracovní poměr ve zkušební době. Někdy dochází k tomu, že se zaměstnanci zaškolují již v době dovolené, které mají nadbytek z předchozího zaměstnání, čímž se urychluje nástup do společnosti.

Proces přijímání zaměstnanců se ve společnosti prolíná s procesem adaptace nového zaměstnance. Adaptační proces je pro fungování společnosti a spokojenost zaměstnanců velice důležitý, protože díky správné adaptaci může společnost zabránit zbytečným odchodům. Otavské strojírně se adaptaci a orientaci zaměstnance věnují velmi pečlivě. Adaptační proces ve společnosti je poměrně komplexní a může se lišit dle pracovní pozice. Účastní se ho obě strany – zaměstnanec, vedoucí pracovník a někdy také mistr. Dle interních postupů začíná proces adaptace zaměstnance v den nástupu, nový zaměstnanec by měl být ihned seznámen s plánem adaptace a je mu poskytnuto vstupní školení, aby se řádně začlenil do pracovního procesu. Plán adaptace je přizpůsoben pracovní pozici, ale také znalostem a dovednostem

zaměstnance, které byly zjištěny u osobního pohovoru. Vstupní školení zahrnuje následující části:

- seznámení se společností (historie společnosti, úspěchy, vize, mise, poslání a hodnoty společnosti, postavení na trhu, organizační struktura, firemní kultura, portfolio produktů);
- představení základních pracovních podmínek (pracovní doba, pracovní náplň, dovolená, možnosti stravování, možnosti dalšího vzdělávání, benefity a další);
- představení pracoviště;
- proškolení v oblasti BOZP a požární ochrany;
- seznámení zaměstnance s interními systémy a politikou kvality;
- seznámení s pracovním týmem a způsobem práce ve společnosti.

Mistr sleduje, jak probíhá celý proces adaptace (zaškolení) zaměstnance. U dělníků nebo nižšího managementu nadřízený sleduje nejprve plnění jednodušších úkolů, postupně zadává úkoly náročnější, a zvyšuje tak zaměstnancovu odpovědnost. U středního a vyššího managementu se vytvářejí plány zaškolení. Tyto plány zahrnují termíny úkolů, kterými si musí zaměstnanec projít a které musí splnit. Nadřízený každý týden zkontroluje, zda byly tyto úkoly splněny, a provede vyhodnocení, jestli je adaptační proces úspěšný. Cílem celého adaptačního procesu je seznámení pracovníka se společností, její kulturou a organizací. Důraz je kladen i na prověření stávajících znalostí pracovníka a jejich prohloubení. Adaptační proces probíhá ve tříměsíční zkušební době. Na jeho konci je uskutečněn pohovor se zaměstnancem, při kterém je zjišťováno, zda mu práce vyhovuje a na dané pracovní pozici setrvá. Poté nadřízený pracovník navrhne pokračování, či ukončení pracovního poměru. Ve zkušební době není zaměstnanec posílán na externí školení.

4.2.2 Hodnocení zaměstnanců

Pro Otavské strojírný je hodnocení zaměstnanců velmi důležitým aspektem. Obě strany, zaměstnanec i vedoucí, zhodnotí uplynulý rok spolupráce. Hodnocení je příležitostí k posouzení úrovně realizace stanovených cílů, k určení toho, co bylo vykonáno správně, kde byly nalezeny nedostatky a chyby a jak zamezit jejich opětovnému vzniku.

V rámci hodnocení pracovní výkonnosti absolvuje zaměstnanec po jednom roce dotazník osobního rozvoje (Příloha F). V dotazníku hodnotí, co vlastně od firmy jako takové dále očekává, jaký u sebe vidí pokrok oproti minulému období, vyjadřuje se k tomu, zdali se splnilo

jeho očekávání od firmy, a pokud ne, s čím není spokojen. Zaměstnanec má prostor k tomu, aby vyjádřil své potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje, ambice a cíle v pracovní oblasti. Sebehodnocení zaměstnance obsahuje tyto otázky:

- Jak hodnotím vlastní pracovní výkon pro společnost?
- Co od společnosti očekávám?
- V čem se chci zlepšit?
- V čem by se mohla zlepšit společnost?
- S čím nejsem spokojen(a)?
- Mám ambice na kariérní růst? Jaké školení bych chtěl(a) absolvovat?

Samotného zaměstnance hodnotí též jeho nadřízený. Dle tohoto hodnocení se dále upravuje osobní plán rozvoje zaměstnance na další rok, jenž je představen v následující podkapitole. Nadřízený s pracovníkem prokonzultuje, jaké cíle jsou pro něj nejvhodnější, zdali nejsou moc nadhodnocené, či naopak. Podstatou je, aby byly reálné. Jsou nastaveny priority zaměstnance pro následující rok, vymezí se dílčí úkoly, projekty a kurzy, které by měl absolvovat. Hodnocení je prováděno za pomoci dohodnutých cílů, při jejichž dosahování jsou využívány hodnotící škály.

Výsledky, které jsou zjištěny z ročního hodnocení pracovníka, se projevují v jeho finančním ohodnocení. Měsíční plnění cílů se projeví v prémiové složce, zatímco roční plnění slouží jako podklad pro změnu platového výměru. Klade se tedy důraz na to, aby pracovník nastavené cíle, v co v největším rozsahu, naplňoval.

4.2.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jak vyplývá již ze strategických cílů společnosti, jednou z hlavních priorit je disponovat dostatečným množstvím odborně kvalifikovaných zaměstnanců, kteří mají zájem se neustále rozvíjet, a tím zvyšovat svou pracovní výkonnost. Otavské strojírny se snaží své zaměstnance vzdělávat a neustále rozvíjet jejich odbornou způsobilost. Proto jim nabízí různá školení pro zvýšení jejich kvalifikace a podporu kariérního růstu.

Při adaptačním procesu zaměstnance ve zkušební době si jeho nadřízený zaznamenává, jak zaměstnanec splňuje zvolené požadavky na pracovní pozici. Pokud je nesplňuje, musí podstoupit potřebná školení, která společnost nabízí na základě schopností a znalostí zaměstnance. Příkladem může být dělník, který má dokončený kurz svařování na černé železo.

Jeho nadřízený (mistr) sleduje jeho rozvoj a nabízí mu další možné kurzy, např. svářečský kurz na hliník, jenž zvýší jeho kvalifikaci, a to se odrazí i v růstu platového výměru.

Školení rozděluje společnost na zákonná, opakovaná, která jsou nutná pro udržení kvalifikace zaměstnance, a růstová, která zvyšují jeho kvalifikaci. Mezi zákonná školení lze například zahrnout školení řidičů vysokozdvížných vozíků, jeřábníků a vazačů, pro řidiče nákladních aut. Patří sem i každoroční přezkoušení svářečů a další. Školení opakovaná jsou poskytována především kontrolorům kvality, účetním, obsluze speciálních zařízení a lze sem zařadit také školení pro práci s CAM systémy. Pokud má zaměstnanec zájem o zvýšení kvalifikace, jedná se o školení růstové. Společnost je ochotna zaměstnancům zaplatit kurzy pro svařovacího nebo lepicího specialistu, pro korozní techniky, na 3D kreslení a další. Většina těchto kurzů je pro společnost velkou investicí do zvoleného zaměstnance. Přesahuje-li cena školení hodnotu 20 000 Kč, musí se zaměstnanec předem podpisem zavázat, že v případě odchodu ze společnosti do určité doby uskutečněný kurz zaplatí. Tato doba se odvíjí od ceny kurzu. U kancelářských a administrativních pozic mohou zaměstnanci, mají-li zájem o zvýšení svojí specializace, absolvovat školení pro práci s kancelářským softwarem. Tito zaměstnanci si mohou podle svých znalostí a dovedností zvolit vhodnou úroveň kurzu. Totéž platí i pro oblast rozvoje jazykových dovedností zaměstnanců.

Společnost se věnuje i programům plánování kariéry. Pro zaměstnance ve vyšším a středním managementu (THP) je sestavován každoročně plán osobního rozvoje (Příloha G) na nadcházející rok. Zaměstnanec by měl na základě tohoto plánu pracovat na svém rozvoji a zdokonalení svých znalostí a dovedností, účastnit se různých vzdělávacích akcí, školení apod. Plán osobního rozvoje zahrnuje:

- stanovení kvalifikačních cílů (požadavků), kterých má pracovník dosáhnout;
- určení priorit, které jsou pro zaměstnance nejdůležitější v příštím období;
- identifikování současné kvalifikace, porovnání s požadavky na kvalifikaci a definování rozdílů;
- zvolení vhodných návrhů opatření, aby bylo dosaženo souladu požadavků se skutečností (jaké úkoly splní, jaké projekty, kurzy navštíví, kterou literaturu prostuduje).

Z důvodu spolupráce se zahraničními klienty, vyžaduje společnost dostatečnou jazykovou vybavenost, kterou podporuje jazykovými kurzy (německý a anglický jazyk). Pravidelně se

konají i setkání s vedením z Německa a s klienty z jiných zemí. I z toho důvodu je jazyková vybavenost zaměstnanců důležitá.

Společnost Otavské strojírny rovněž podporuje své zaměstnance v případě, že se rozhodnou doplnit si své středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání. Pokud se zaměstnanec rozhodne zvýšit svoji kvalifikaci v oboru dalším studiem, společnost je ochotná poskytnout tomuto zaměstnanci placené studijní volno před zkouškami a placené volno, aby se mohl účastnit výuky, a případně spolupráci při tvorbě diplomové a bakalářské práce.

4.2.4 Odměňování zaměstnanců

Za jednu z nejdůležitějších činností interního marketingu je považováno odměňování zaměstnanců. Firemní odměňování je založeno na tzv. pevné složce mzdy (75 %) a prémiové složce mzdy (25 %). Pevná složka mzdy je uvedena v pracovní smlouvě zaměstnance a její výše odpovídá dané pracovní pozici a znalostem zaměstnance. Pokud si např. zaměstnanec zvýší svou kvalifikaci, pevná složka se může změnit. Prémiová složka mzdy je limitována 0 až 25 % ze základního platu zaměstnance a odvíjí se od správného plnění zadaných pracovních úkolů. Zohledňují se také finanční ukazatele (zisk, obrat apod.) v rámci celé firmy. Pokud se firmě daří, je větší pravděpodobnost, že se zaměstnanci firmy dočkají vyšší prémiové složky. V opačném případě tomu tak být nemusí.

K vyšší spokojenosti zaměstnanců a k jejich setrvání v podniku pochopitelně přispívají i zaměstnanecké výhody neboli benefity. Společnost Otavské strojírny svým zaměstnancům poskytuje velké množství benefitů, které jsou patrné z následující tabulky č. 3, kde je podrobně rozepsáno, jaké benefity jsou určeny jednotlivým skupinám skupina zaměstnanců. Společnost rozděluje zaměstnance do tří skupin – management, technickohospodářští pracovníci (THP) a dělníci.

Tabulka 3 *Přehled zaměstnaneckých benefitů*

Management	THP	Dělníci
Služební mobilní telefon	Služební mobilní telefon	
Služební notebook	Služební notebook	
Služební automobil		
Dotované stravování	Dotované stravování	Dotované stravování
Přístup k internetu, mobilní tarify	Přístup k internetu, mobilní tarify	
Dary k životnímu jubileu	Dary k životnímu jubileu	Dary k životnímu jubileu
Životní pojištění	Životní pojištění	Životní pojištění
Příspěvek na penzijní připojištění	Příspěvek na penzijní připojištění	Příspěvek na penzijní připojištění
Vzdělávací programy	Vzdělávací programy	Vzdělávací programy
Společné firemní aktivity	Společné firemní aktivity	Společné firemní aktivity
Příspěvky na sportovní a volnočasové aktivity	Příspěvky na sportovní a volnočasové aktivity	Příspěvky na sportovní a volnočasové aktivity

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z pohledu aktivit a programů, které jsou zaměřeny na zaměstnance, se firma snaží motivovat a podporovat týmového ducha prostřednictvím občasných firemních společenských večírků. V zimě se podnikají společné výlety na běžkách, v létě výlety na kolech nebo na raftech zakončené společným občerstvením.

4.2.5 Péče o zaměstnance a další personální činnosti

Otavské strojírný pečují o pracovní podmínky takovým způsobem, aby byl zajištěn bezpečný výkon práce všech zaměstnanců. To zahrnuje jednak problematiku pracovního prostředí a bezpečnosti práce, jednak oblast práce a jejího rozvržení. Jak bylo již zmíněno výše, společnost organizuje pravidelná školení pro všechny zaměstnance na začátku každého roku, dále posílá na školení jednotlivé zaměstnance podle jejich pracovní pozice, zaměření a kvalifikace. Pro podnik je s ohledem na bezpečnost zásadní, aby se zaměstnanci neustále

dovzdělávali a zdokonalovali, protože technologie, s nimiž pracují a které ovládají, jsou nepřetržitě inovovány. Zaměstnanci si též musí doplňovat znalosti požadované pro certifikaci dle stanovených norem. Pravidelně také probíhá školení vztahující se k BOZP a používání ochranných pomůcek (rukavice, bezpečnostní brýle atd.). Společnost poskytuje veškeré pracovní oblečení a ochranné pomůcky, aby bylo v maximální míře předcházeno úrazům, poškození zdraví a nemocem z povolání. V souvislosti s tím se společnost rovněž snaží zlepšovat sociální zázemí zaměstnanců. V době vypracování této práce byla naplánována postupná rekonstrukce sociálních zařízení jako jsou sprchy, umývárny a záchody.

Značná část výrobních procesů společnosti je fyzicky náročná a zahrnuje manipulaci s těžkými břemeny, proto vedení společnosti neustále kontroluje pracovní procesy a dohlíží na bezpečnost zaměstnanců. Kontrola je prováděna prostřednictvím kamerového systému. Kamery jsou ve výrobě rozmístěny zejména kvůli dohledu na dodržování pracovních postupů, bezpečnostních pravidel i pracovní kázně. I toto opatření úzce souvisí s nutností dodržovat přísně stanovené normy. Evidence docházky je uskutečňována prostřednictvím biometrických přístrojů, konkrétně otiskem krevního řečiště dlaně zaměstnanců. Tento systém je kompatibilní s firemním informačním systémem. Vedoucí pracovníci pak mohou zpětně kontrolovat pravidelnost docházky či přítomnost konkrétního zaměstnance na pracovišti v určité době.

Společnost v oblasti péče o zaměstnance rovněž nabízí služby týkající se soukromého života a specifických životních potřeb zaměstnanců, včetně potřeb spojených s rodinným životem. Takové služby zahrnují např. pomoc v určitých obtížných životních situacích. Zaměstnancům je nabízena možnost finančního poradenství nebo bezplatných konzultací firemního právníka v případech, že se dostanou do nepříjemné životní situace jako je např. exekuce. Odborné poradenství poskytuje též personalistka.

Další samostatnou oblastí péče o zaměstnance je stravování zaměstnanců. Společnost disponuje závodní jídelnou pro všechny zaměstnance. Obědy jsou dováženy od externího dodavatele z Nalžovských Hor, ve společnosti probíhá pouze výdej. Zaměstnanci si mohou vybrat ze tří jídel. Pokud má zaměstnanec odpolední směnu, má jídlo připravené na své jméno a může si ho ohřát nebo odnést domů. Společnost neposkytuje stravenky. Stravování je dotováno, polovinu platí společnost a druhou polovinu zaměstnanci. Pokud zaměstnanec stravu neodebírá, nemá nárok na žádnou náhradu.

5 Dotazníkové šetření

Cílem této kapitoly bylo provést analýzu interního personálního marketingu ve společnosti Otavské strojírna a. s. na základě dotazníkového šetření.

Hlavním cílem výzkumu bylo prostřednictvím odpovědí získaných od respondentů zhodnotit aktuální situaci spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a najít přijatelné návrhy a doporučení pro její zlepšení. Dotazníkové šetření směřovalo ke zjištění spokojenosti zaměstnanců s hodnocením, odměňováním, benefity, vzděláváním a komunikací. Účelem tohoto šetření bylo získání cenných informací, na jejichž základě by mohla být přijata opatření pro zvýšení úrovně spokojenosti zaměstnanců společnosti, jejich motivace, pracovních schopností a také pro zlepšení pracovního prostředí.

Pro sběr primárních dat byla zvolena kvantitativní metoda výzkumu ve formě dotazníkového šetření, která se jevila jako nevhodnější vzhledem k velikosti zkoumaného souboru. Dotazník byl vyhotoven prostřednictvím internetového portálu www.surveymonkey.com. Po dohodě autorky práce s generálním ředitelem společnosti budou výsledky dotazníkového šetření využity vedením společnosti jako zpětná vazba a poslouží jako podklad pro zlepšení personálních procesů.

Na základě teoretické části práce byl vytvořen dotazník obsahující jak uzavřené a polouzavřené tak i otevřené otázky. Dotazník obsahoval celkem 22 otázek a skládal se z několika částí. V první části byli zaměstnanci seznámeni s účelem dotazníku a časem potřebným na jeho vyplnění (5–10 minut). Následovala věcná část tvořená 13 uzavřenými otázkami, 2 polouzavřenými a 2 otevřenými otázkami. Poslední část obsahovala 5 uzavřených identifikačních otázek, které se zaměřovaly na pracovní pozici, délku působnosti ve společnosti, pohlaví, nejvyšší dokončené vzdělání a věk zaměstnanců. Otevřené otázky sloužily jako doplňující k otázkám uzavřeným. Cílem otevřených otázek bylo dát zaměstnancům společnosti možnost vyjádřit se a konkretizovat svoje odpovědi.

Pilotáž dotazníku nebyla provedena, zejména z důvodu vysokého pracovního vytížení zaměstnanců společnosti a nepříznivé epidemiologické situací (Covid-19). Proto byl dotazník upraven autorkou ve spolupráci s finančním ředitelem tak, aby byl přínosem také pro personální oddělení a vedení společnosti.

Cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat tyto faktory:

- celková spokojenost zaměstnanců ve společnosti;
- spokojenost zaměstnanců s procesem adaptace;
- spokojenost zaměstnanců v oblasti vzdělávání a kariérního růstu;
- spokojenost zaměstnanců s komunikací ve společnosti;
- spokojenost zaměstnanců týkající se hodnocení a odměňování;
- spokojenost zaměstnanců týkající se péče o zaměstnance (pracovní prostředí apod.);
- ostatní důležité faktory, které mohou ovlivnit pracovníky ve společnosti.

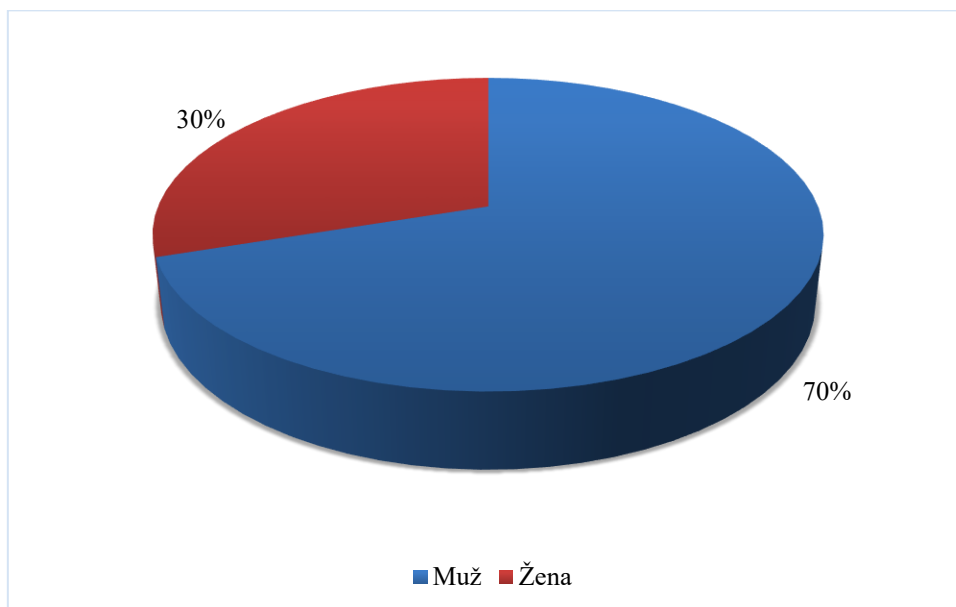
Dotazníkové šetření bylo provedeno v období od 14. do 24. února 2022. Dotazník byl po domluvě s vedením zpracován a předložen kmenovým zaměstnancům v tištěné podobě. Zaměstnanci byli informováni o tom, že vyplnění dotazníku je zcela dobrovolné a anonymní. Vzhledem k rozmístění pracovišť společnosti byla distribuce dotazníku provedena za pomoci personalistky společnosti, která ho předala zaměstnancům, a to v obou provozech. Sběr vyplněných dotazníků byl proveden do uzavřené schránky, která byla umístěna v prostorách závodní jídelny. Autorka práce připravila dotazníky pro 110 respondentů z řad kmenových zaměstnanců společnosti (tj. pro 67 %), do schránky bylo odevzdáno 93 vyplněných dotazníků. Po obdržení vyplněných dotazníků následovalo třídění a vyhodnocování odpovědí. Výsledky dotazníku byly zpracovány v programu MS Excel, ve kterém byly vytvořeny i výstupní grafy. Celé znění dotazníku je k dispozici v příloze I.

5.1 Charakteristika respondentů

Z celkového počtu 110 dotazníků distribuovaných mezi kmenové zaměstnance společnosti, odevzdalo vyplněný dotazník 93 respondentů. Návratnost dotazníku byla tedy téměř 85 %. Pro lepší posouzení charakteristiky vzorku zaměstnanců byly nejprve vyhodnoceny identifikační otázky (v dotazníku č. 18–22), jako pohlaví, věk, vzdělání, pracovní pozice a délka působnosti ve společnosti.

První identifikační otázka byla zaměřena na pohlaví respondentů. Z obr. č. 16 je patrné, že dotazník vyplnilo 28 žen (30 %) a 65 mužů (70 %), což odpovídá personálnímu složení zaměstnanců společnosti s ohledem na její zaměření.

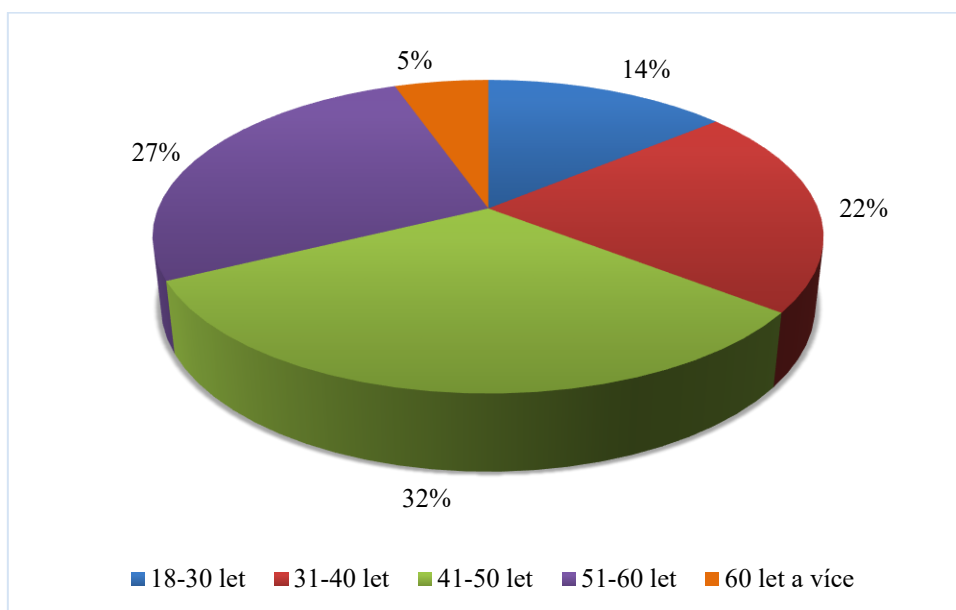
Obrázek 16 Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Následovala otázka týkající se věku respondentů. Z obr. č. 17 je zřejmé, že největší podíl (32 %, tj. 30) tvořili zaměstnanci ve věku 41–50 let, věková skupina 51–60 let byla zastoupena 27 % (tj. 25 zaměstnanců), zaměstnanci v nejnižší věkové skupině 18–30 let byli zastoupeni pouze 14 % (18 zaměstnanců). I toto rozložení odpovídá celkovému věkovému zastoupení jednotlivých věkových skupin v celé společnosti.

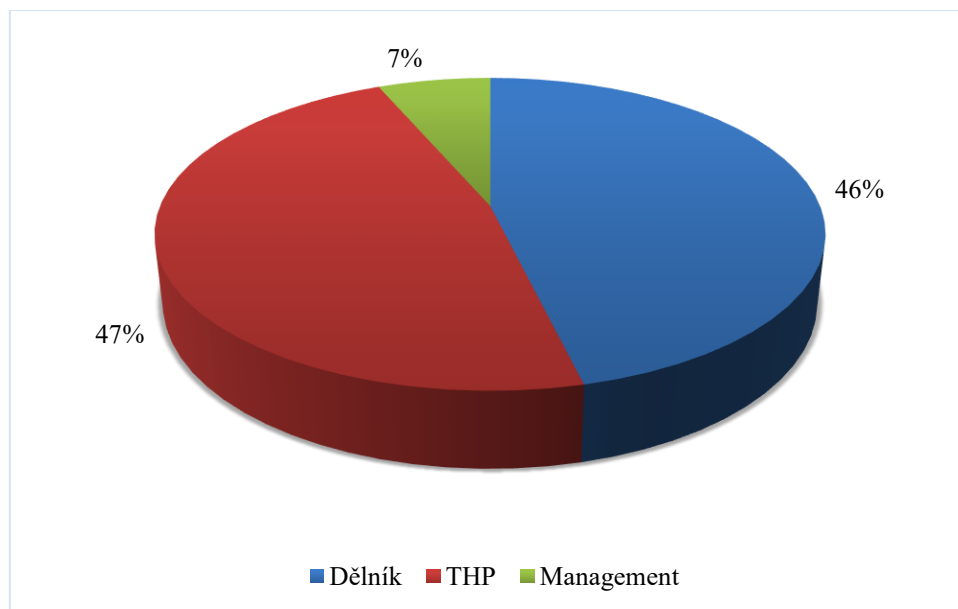
Obrázek 17 Věk respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z celkového počtu respondentů, jak vyplývá z obr. č. 18, odevzdalo vyplněný dotazník 44 (47 %) pracovníků na pozici THP, 43 (46 %) zaměstnanců na dělnických pozicích, zbývajících 7 % tvořili zaměstnanci managementu.

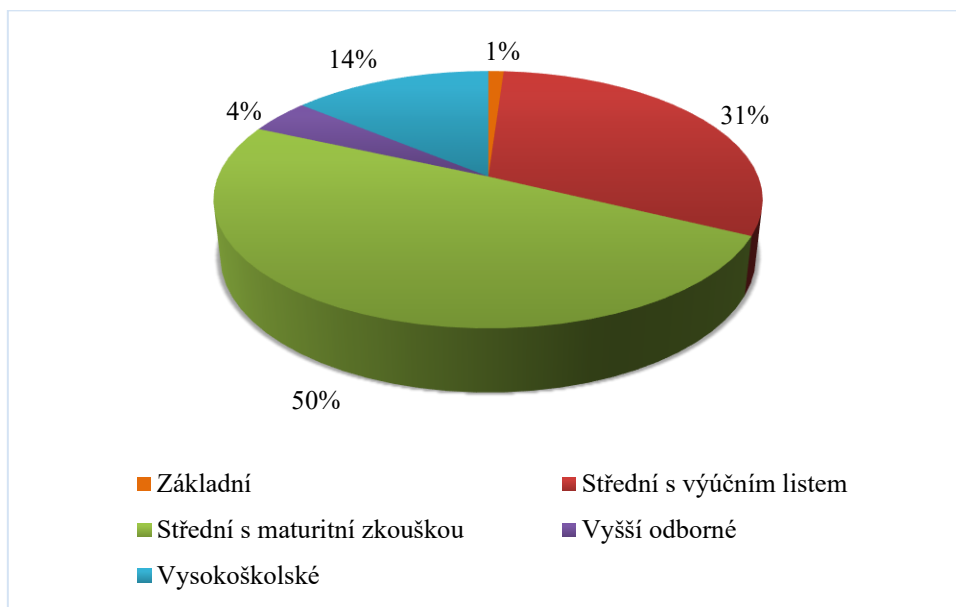
Obrázek 18 Pracovní pozice respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Rovněž odpovědi na otázku zjišťující nejvyšší dosažené vzdělání v podstatě odpovídají stavu, který autorka práce získala z dat poskytnutých personalistkou společnosti. Obr. č. 19 vyjadřuje, že 50 % respondentů (46) dosáhlo středního vzdělání s maturitní zkouškou. Ti většinou pracují na pozicích THP. Dalších 31 % (29) pracujících na dělnických pozicích ukončilo střední vzdělání s výučním listem, nejméně zastoupena byla skupina dělníků se základním vzděláním.

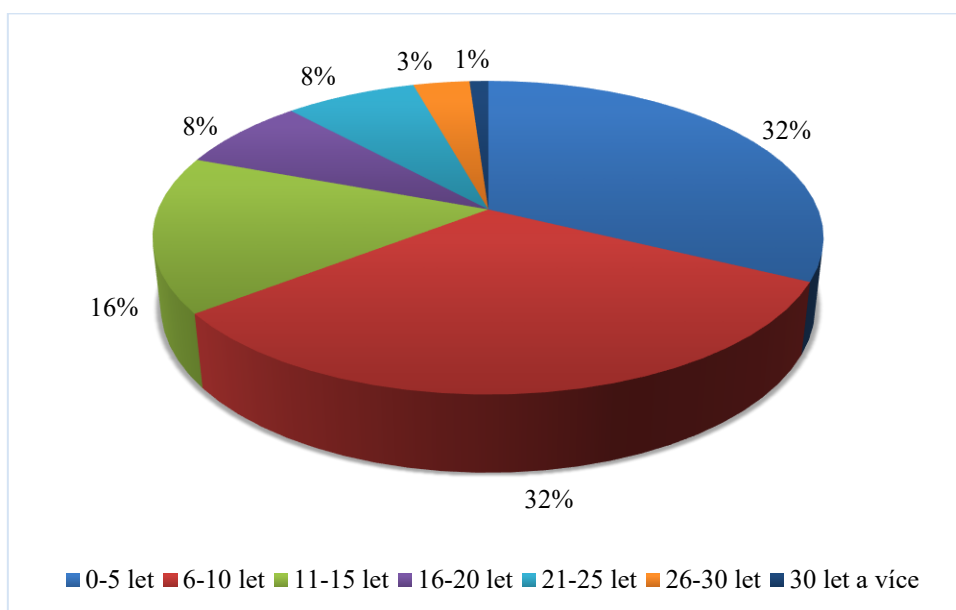
Obrázek 19 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Z grafu na obr. č. 20 je zřejmé, že největší zastoupení mají zaměstnanci, kteří u společnosti pracují relativně krátkou dobu. Konkrétně 32 % (30) je u společnosti zaměstnáno méně než 5 let, stejný počet tvoří zaměstnanci s délkou zaměstnání 5–10 let. Naopak malým procentem (8 %) jsou zastoupeni zaměstnanci, kteří působí ve společnosti 16–20 let nebo 21–25 let.

Obrázek 20 Doba trvání pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

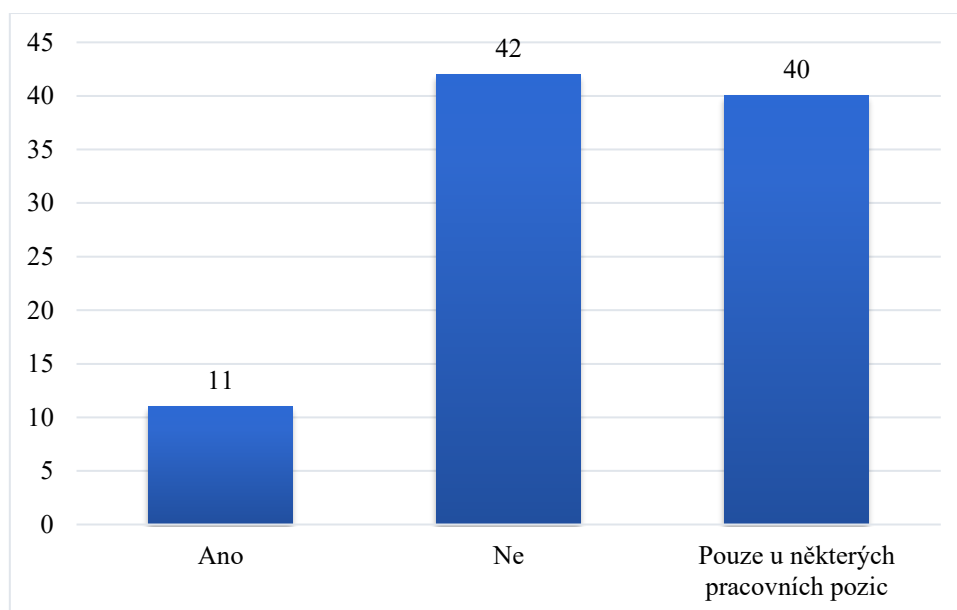
5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola představuje výsledky provedeného dotazníkového šetření.

Otázka č. 1: Využívá Váš zaměstnavatel v dostatečné míře prostředky, kterými by zvyšoval spokojenost zaměstnanců a podporoval jejich zájem o dlouhodobý pracovní poměr?

První otázka je zaměřena na to, zda podle názoru zaměstnanců zaměstnavatel využívá v dostatečné míře prostředky, kterými by zvyšoval jejich spokojenost a podporoval tak jejich zájem o dlouhodobý pracovní poměr. Celkem 45 % respondentů uvedlo odpověď NE a pouze 12 % dotazovaných souhlasilo. Zbýlých 43 % respondentů si myslí, že zaměstnavatel využívá tyto prostředky pouze u některých pracovních pozic. Odpovědi na tuto otázku jsou znázorněny v grafu na obrázku č. 21.

Obrázek 21 *Využívá Váš zaměstnavatel v dostatečné míře prostředky, kterými by zvyšoval spokojenost zaměstnanců?*



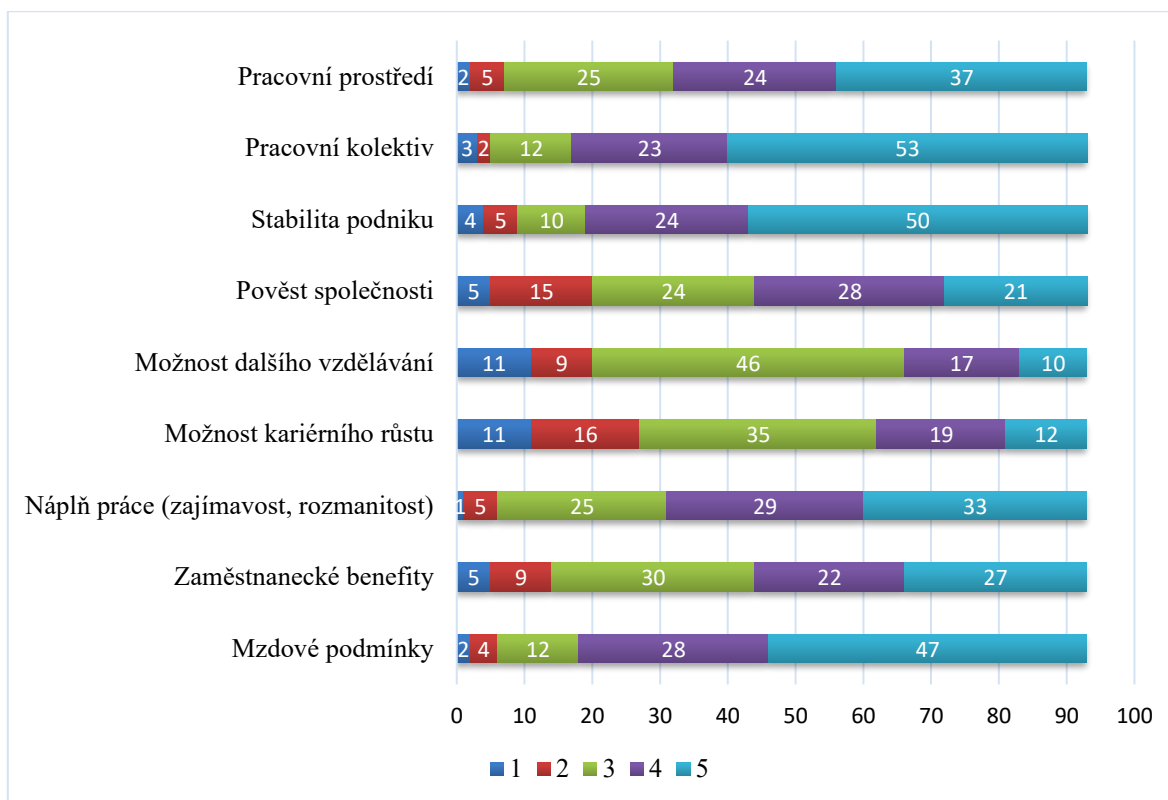
Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 2: Jak důležitá jsou pro Vás následující kritéria?

Na obrázku č. 22 jsou zobrazeny odpovědi na otázku zjišťující důležitost jednotlivých kritérií v zaměstnání. Respondenti na tuto otázku odpovídali pomocí bodové škály, kde hodnotili jednotlivá kritéria škálou od jedné do pěti, přičemž číslo pět vyjadřuje nejdůležitější a číslo jedna nejméně významné hledisko. Z výsledků je zřejmé, že za nejdůležitější kritérium

považují zaměstnanci pracovní kolektiv. Druhou nejdůležitější položkou je stabilita podniku. Mzdové podmínky jsou třetím nejdůležitějším bodem. Dále následuje pracovní prostředí, náplň práce a zaměstnanecké benefity. Naopak položky jako možnost dalšího vzdělávání a možnost kariérního růstu byly označeny za nejméně důležité.

Obrázek 22 Jak důležitá jsou pro Vás následující kritéria?

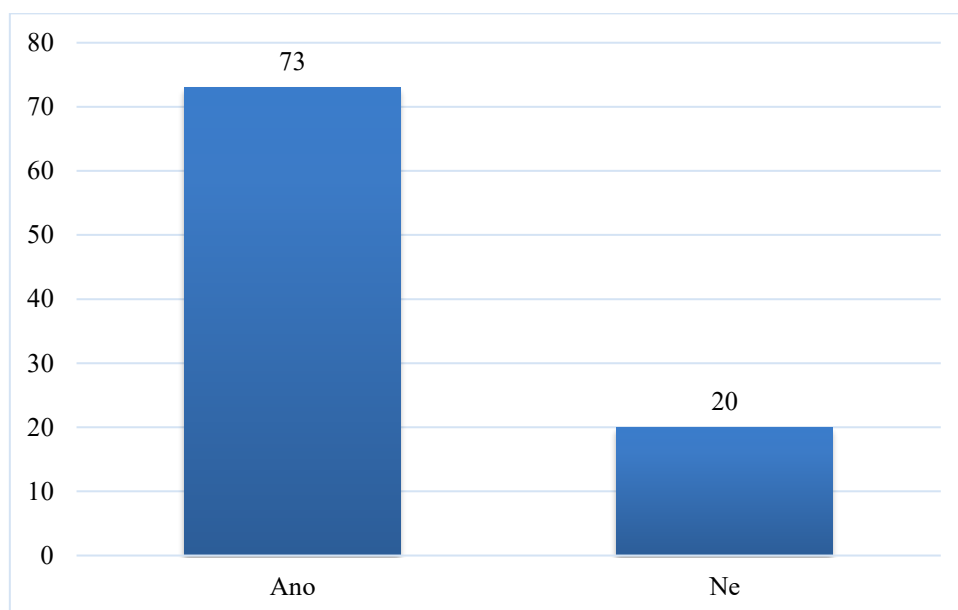


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 3: Byl proces adaptace (zaškolení) při nástupu do společnosti dostačující?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci považují proces adaptace při nástupu do zaměstnání za dostačující. Pro 78 % dotazovaných byl proces adaptace dostačující, pro zbylých 22 % nikoliv. To je zřejmé z grafu na obr. č. 23.

Obrázek 23 *Byl proces adaptace při nástupu do společnosti dostačující?*

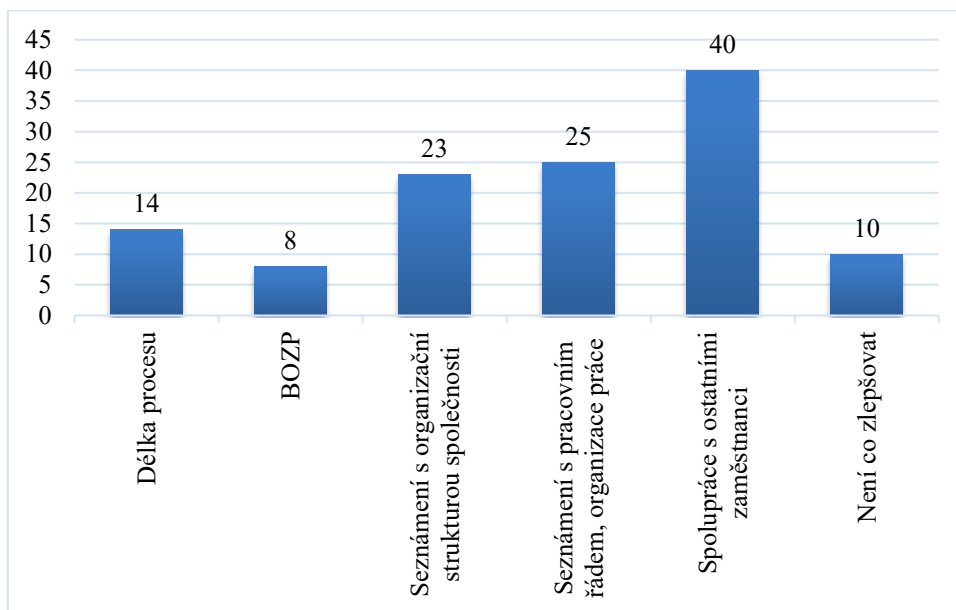


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 4: V jaké oblasti by se mohl adaptační proces zlepšit?

Tato otázka navazuje na otázku předchozí. Poskytuje respondentům možnost vyjádřit se k adaptačnímu procesu z hlediska jeho zlepšení. Respondenti mohli volit více variant odpovědí. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku č. 24. Nejvíce respondentů uvedlo, že v adaptačním procesu by zlepšili spolupráci s ostatními zaměstnanci. Druhou nejčastější volbou bylo zlepšení v oblasti seznámení zaměstnanců s pracovním řádem a celkovou organizací práce. Dále následovalo seznámení s organizační strukturou společnosti. Nejnižší počet respondentů označilo zlepšení v oblasti BOZP.

Obrázek 24 V jaké oblasti by se mohl adaptační proces zlepšit?

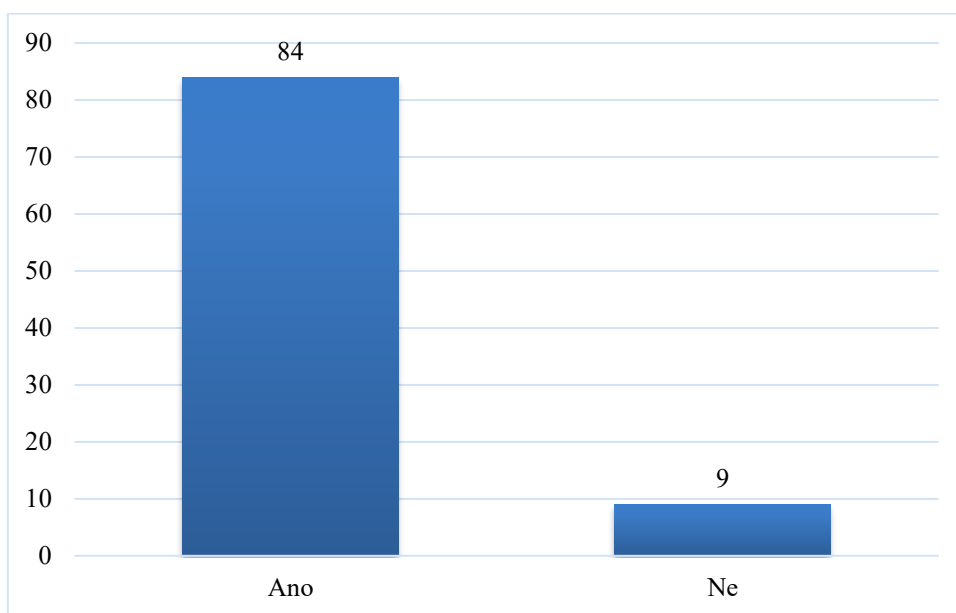


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 5: Odpovídá Vaše pracovní zařazení Vašemu vzdělání a schopnostem?

Cílem této otázky bylo zjistit názor zaměstnanců na to, zda jejich pracovní zařazení ve společnosti odpovídá vzdělání a schopnostem. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 90 % všech dotazovaných respondentů považuje své schopnosti a vzdělání za odpovídající pro svou pracovní pozici. Zbýlých 10 % odpovědělo negativně, což je zřejmé z grafu na obrázku č. 25.

Obrázek 25 Odpovídá Vaše pracovní zařazení Vašemu vzdělání a schopnostem?

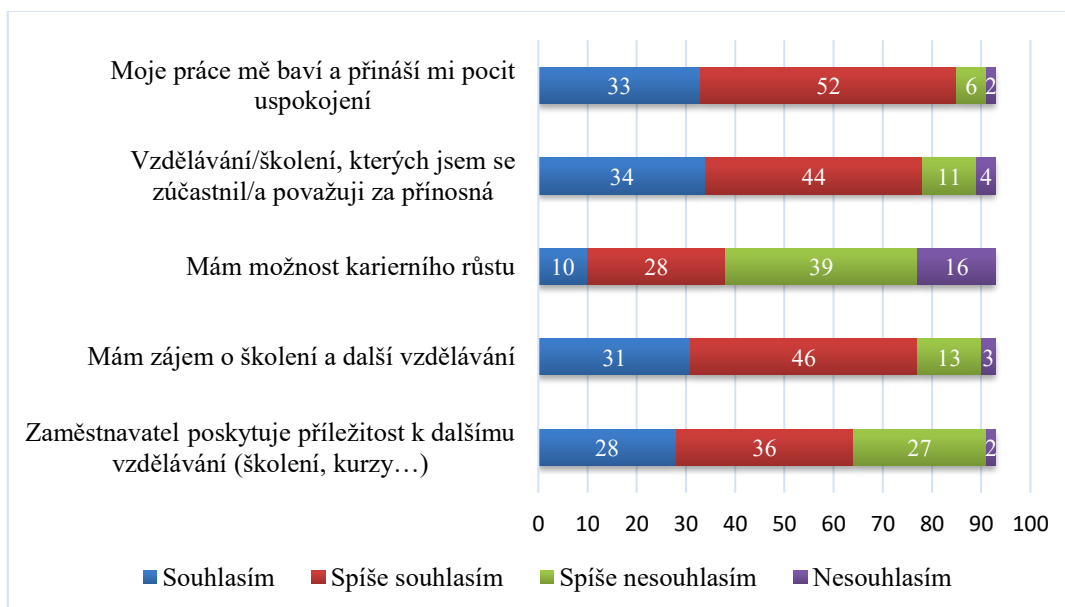


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 6: Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky?

Respondenti se mohli k jednotlivým výroky vyjádřit pomocí Likertovy škály, kde nebyla zařazena středová hodnota „ani souhlasím, ani nesouhlasím“ proto, aby se respondent musel přiklonit k pozitivní, či negativní odpovědi. S výroky, zda zaměstnavatel poskytuje příležitost k dalšímu vzdělávání, souhlasilo z celkového počtu dotazovaných 69 % respondentů, 31 % odpovědělo negativně. Na tento výrok navazovala vyjádření směřující k zjištění zájmu zaměstnanců o školení a další vzdělávání. Celkem 83 % respondentů má zájem o školení a další vzdělávání, zbylých 17 % tento zájem neprojevuje. Další výrok byl zaměřen na možnost kariérního růstu. V souvislosti s možností kariérního růstu převažovala negativní reakce u 59 % respondentů, naproti tomu 41 % respondentů odpovědělo, že tuto možnost jim společnost nabízí. S výroky týkajícím se přínosnosti firmou zprostředkovaného vzdělávání/školení, kterých se zaměstnanec zúčastnil, souhlasilo 84 % respondentů. Zbylých 16 % respondentů označilo vzdělávání/školení za nepřínosné. Závěrečný výrok se týká pocitu uspokojení z práce. Většina respondentů, tedy 91 % z celkového počtu, uvedla, že je jejich práce baví a přináší jim pocit uspokojení. Naopak 9 % respondentů práce pocit uspokojení nepřináší. Grafické vyjádření odpovědí na otázku přináší graf na obr. č. 26.

Obrázek 26 Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky?

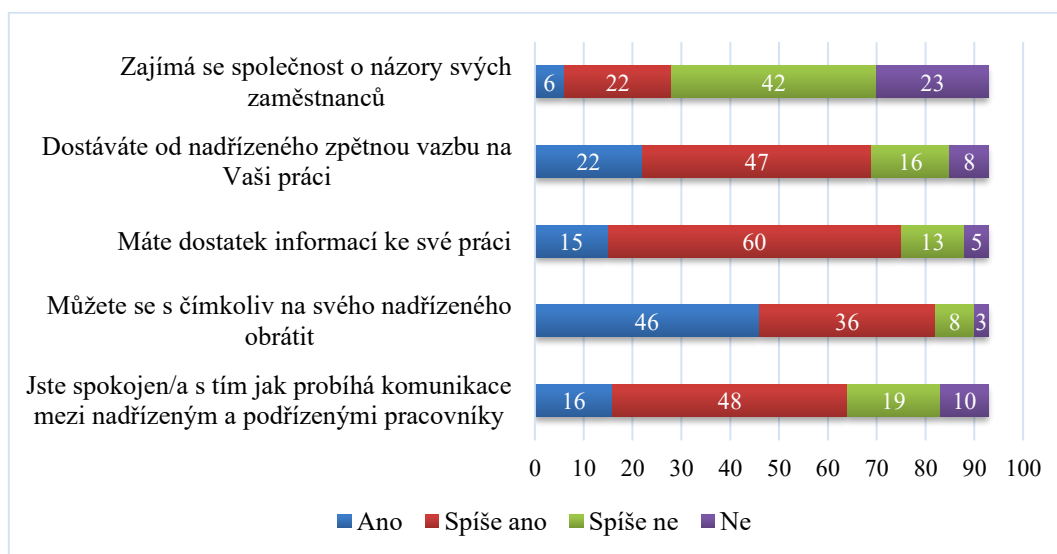


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 7: V následující části zaškrtněte nejvhodnější odpověď v oblasti komunikace ve společnosti:

Otázka č. 7, jejíž výsledky jsou zobrazeny v grafu na obr. č. 27, cílila na spokojenost zaměstnanců s interní komunikací ve společnosti. Respondenti na tuto otázku mohli odpovídat pomocí Likertovy škály, kde byla vynechána středová hodnota „nevím“, opět z důvodu přiklonění respondenta k pozitivní, či negativní odpovědi. První položená otázka byla zaměřena na to, jak jsou zaměstnanci spokojeni s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. S touto komunikací je spokojeno 69 % respondentů a zbylých 31 % respondentů je nespokojeno. Následující otázka zjišťovala, zda se mohou zaměstnanci s čímkoliv obrátit na svého nadřízeného. Na tuto otázku 89 % respondentů odpovědělo kladně a pouze 11 % respondentů uvedlo, že se na svého nadřízeného nemohou s čímkoliv obrátit. Třetí otázka měla za úkol zjistit, zda mají zaměstnanci dostatek potřebných informací ke své práci. 81 % respondentů uvedlo, že mají dostatek informací od svých nadřízených. Oproti tomu 19 % respondentů nedostává potřebné informace k výkonu své práce. Na otázku, zda nadřízený poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu k jejich práci, je patrné, že 74 % respondentů na svoji práci zpětnou vazbu dostává, zbylých 26 % nikoli. Cílem poslední otázky bylo zjistit, zda se společnost zajímá o názory a připomínky svých zaměstnanců. Pouze 30 % respondentů odpovědělo na tuto otázku kladně, 45 % respondentů se domnívá, že se společnost spíše nezajímá o jejich názory. Zbylých 25 % respondentů uvedlo, že společnost absolutně nebere v úvahu názory svých zaměstnanců.

Obrázek 27 Zaškrtněte nejvhodnější odpověď v oblasti komunikace ve společnosti

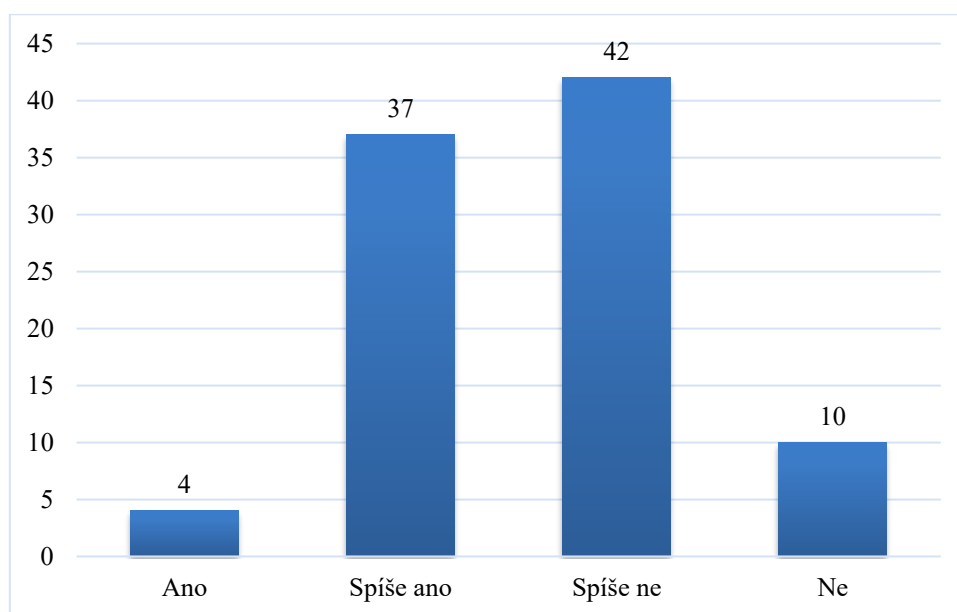


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 8: Probíhá povyšování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti spravedlivě?

Na otázku, zda povyšování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti probíhá spravedlivě, odpovědělo kladně 44 %. K negativní variantě odpovědi se přiklonilo 45 % respondentů a 11 % respondentů se vyslovilo naprosto nesouhlasně. Graf s výsledky je uveden na obr. č. 28.

Obrázek 28 *Probíhá povyšování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti spravedlivě?*

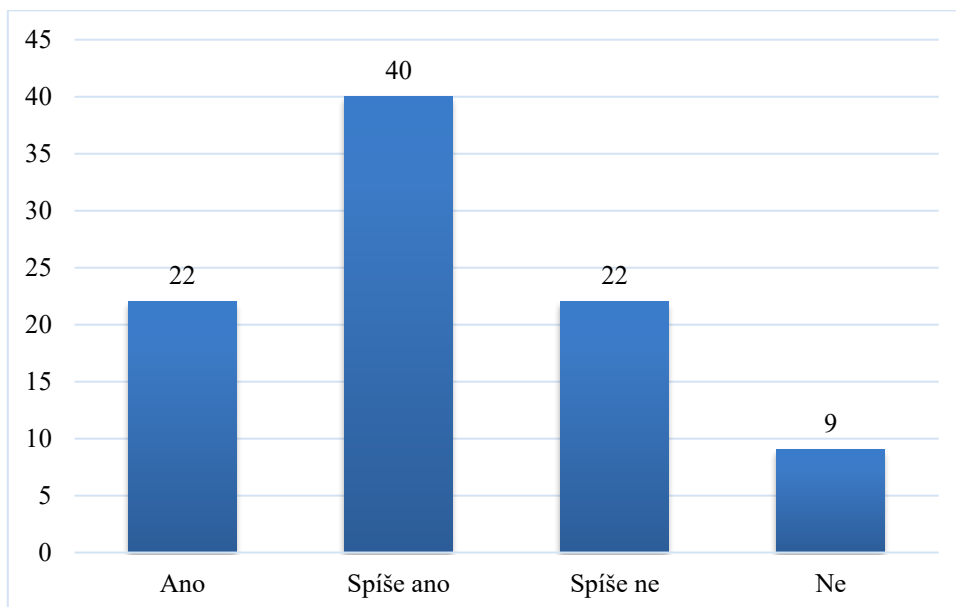


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 9: Motivuje Vás způsob odměňování k lepšímu pracovnímu výkonu?

Odpovědi na otázku, která zjišťovala názor respondentů na motivační vliv způsobu odměňování k lepším pracovním výkonům, jsou zobrazeny grafem na obr. č. 29. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro 24 % zaměstnanců je způsob odměňování motivující a pro dalších 43 % je spíše motivující. Variantu odpovědi „Spíše ne“ nebo „Ne“ zvolilo celkem 33 % zaměstnanců.

Obrázek 29 Motivuje Vás způsob odměňování k lepšímu pracovnímu výkonu?

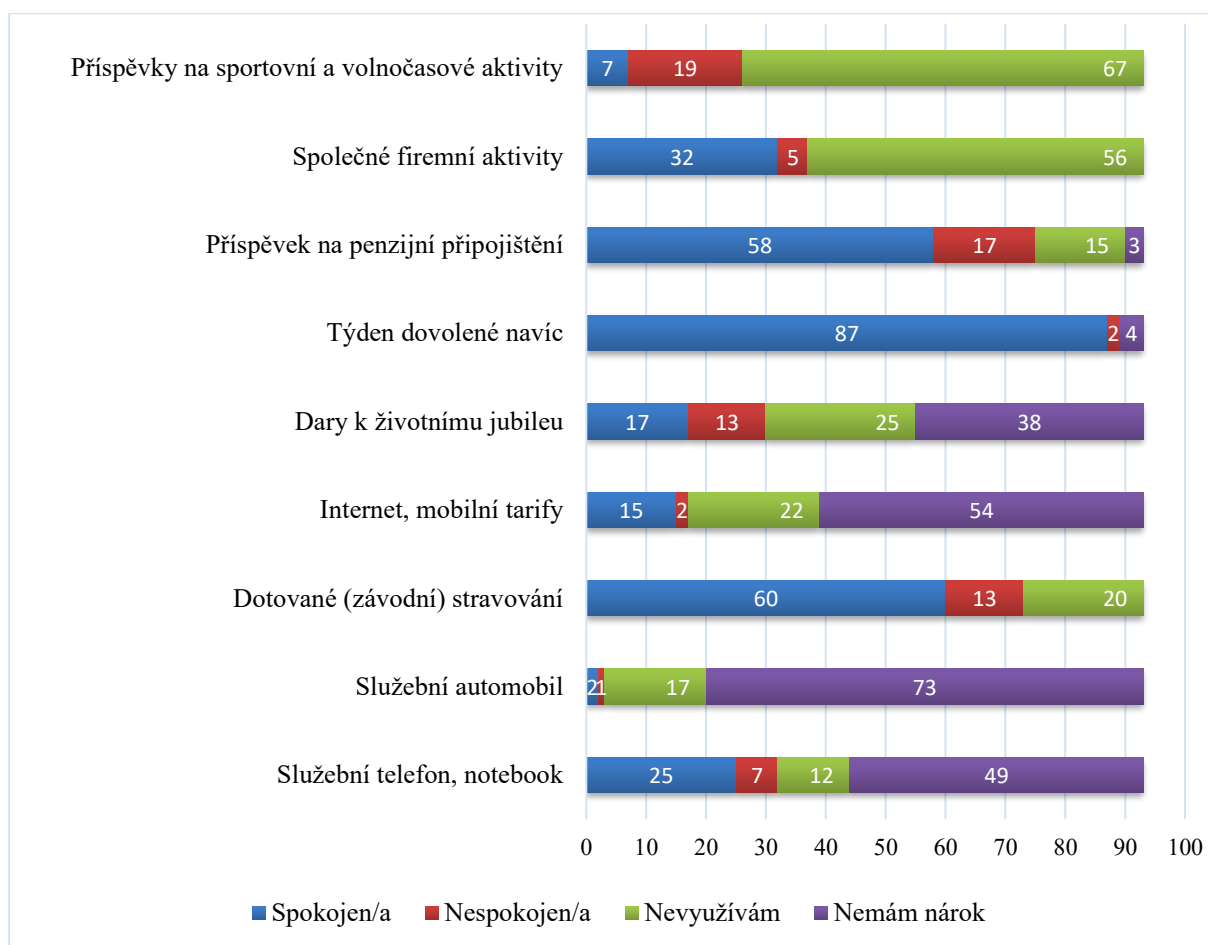


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 10: Do jaké míry jste spokojen/a s následujícími benefity, které firma poskytuje?

Graf na obrázku č. 30 vyjadřuje spokojenost respondentů s benefity poskytovanými zaměstnavatelem. Nejvyšší oblibu vykazuje týden dovolené navíc, se kterým je spokojeno více než 93 % respondentů. Následuje závodní stravování s 65 % a příspěvek na penzijní připojištění s 62 % spokojených respondentů. Naopak nejnižší hodnoceny jsou příspěvky na volnočasové a sportovní aktivity, které hodnotí kladně pouze 8 % zaměstnanců, přestože nárok na ně mají všichni.

Obrázek 30 Do jaké míry jste spokojen/a s následujícími benefity, které firma poskytuje?

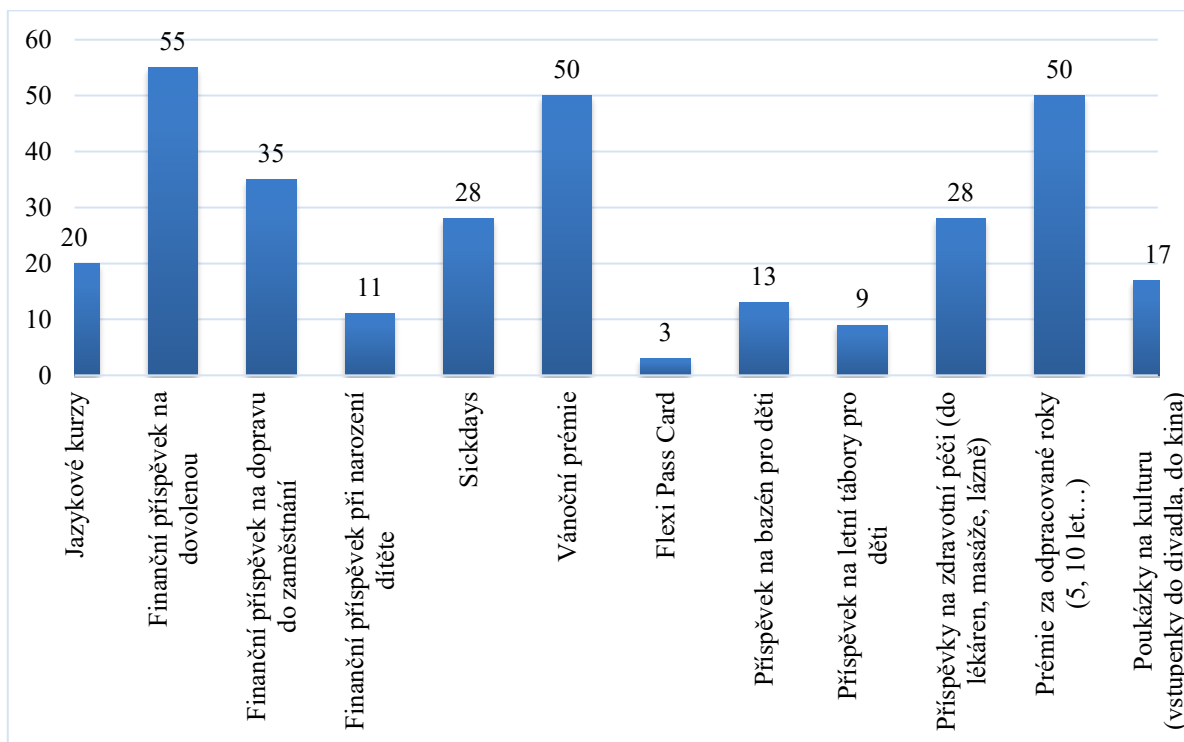


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 11: Které z těchto dalších benefitů byste nejvíc uvítal/a?

Odpovědi na otázku týkající se benefitů, které společnost v současnosti nenabízí, ale o které by zaměstnanci měli zájem, mohli respondenti vybírat z připravených možností, přičemž jich bylo možné zvolit současně i více. Kromě toho mohli přidat i své vlastní návrhy v možnosti Jiné. Graf na obr. č. 31 přináší jejich odpovědi. Bez ohledu na věk největší zájem projeví respondenti o finanční příspěvek na dovolenou a vánoční prémie. Zaměstnanci z věkové skupiny 41–50 let by uvítali prémie za roky odpracované u společnosti a příspěvky na zdravotní péči. Pracovníci ve věkové skupině 18–30 let volili také finanční příspěvek při narození dítěte nebo sickdays. Nejméně naopak zaměstnanci stáli o Flexi Pass Card, zřejmě z důvodu velmi omezené možnosti jejího využití v regionu. Dva respondenti uvedli vlastní návrhy, a to 13. a 14. plat a stravenkový paušál.

Obrázek 31 Které z těchto dalších benefitů byste nejvíc uvítal/a?

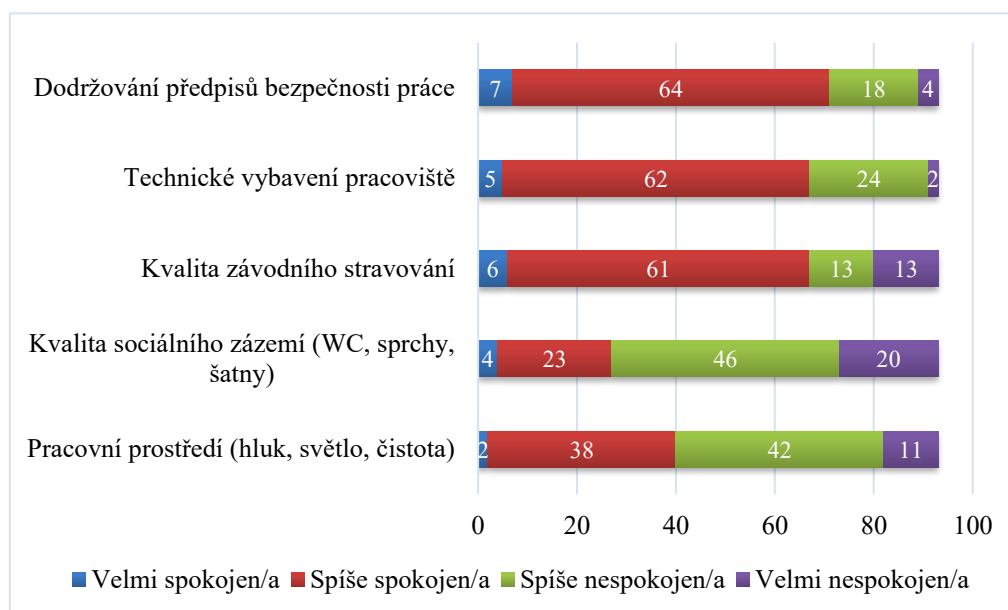


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 12: Jak jste spokojen/a s následujícími podmínkami, které se týkají péče o zaměstnance?

Další otázka byla zaměřena na spokojenost respondentů s podmínkami ve společnosti, které se týkají péče o zaměstnance. Z výsledků zaznamenaných v grafu na obrázku č. 32 je zřejmé, že s pracovním prostředím ve společnosti je spokojeno pouze 43 % respondentů, většina respondentů (57 %) je nespokojena. Nejnižší hodnocení získala kvalita sociálního zázemí, kdy spokojenost v této oblasti vyjádřilo pouze 29 % respondentů, zbývajících 71 % je nespokojeno. Technické vybavení pracoviště a kvalita závodního stravování byly hodnoceny stejně, 72 % oslovených zaměstnanců se vyslovilo kladně, 28 % vyjádřilo nespokojenost. Jednoznačně nejlépe bylo hodnoceno dodržování předpisů bezpečnosti práce, se kterým je spokojeno 76 % respondentů.

Obrázek 32 Jak jste spokojen/a s následujícími podmínkami, které se týkají péče o zaměstnance?



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

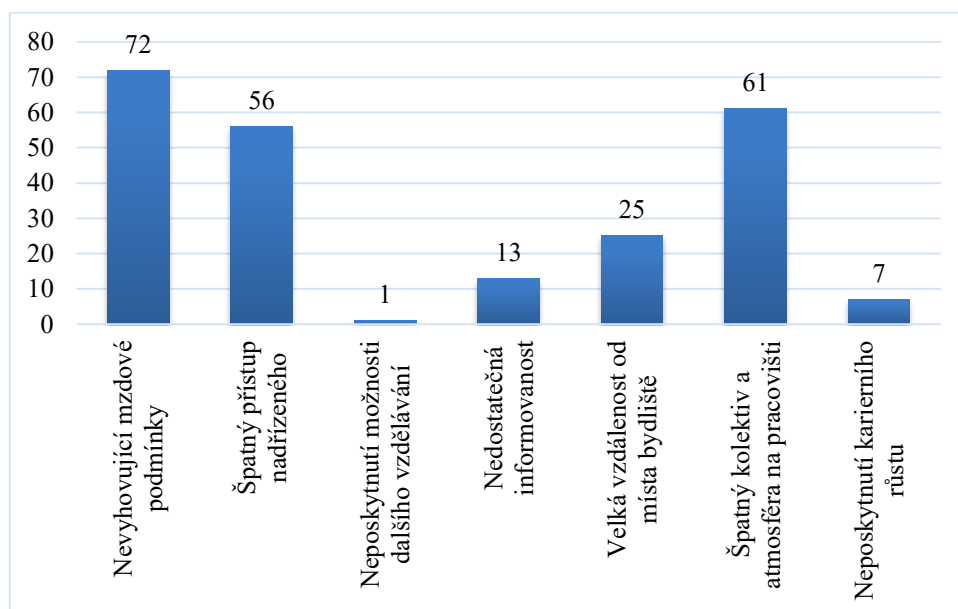
Otázka č. 13: Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěl/a změnit?

Tato otázka, která se týká pracovního prostředí, byla v dotazníku uvedena jako otevřená, aby se respondenti mohli dostatečně vyjádřit k dané problematice. Někteří respondenti nechali tuto otázku bez odpovědi. Odpovědi respondentů byly rozmanité. Nejčastěji respondenti poukazovali na problém nedostatečného odsávání svařovacího dýmu. Jeden zaměstnanec uvedl: „Na pracovišti mi vadí špatné odvětrávání zplodin po svařování, které při práci dýchám.“ Zaměstnanci si také stěžovali na sociální zázemí ve společnosti, především na kvalitu toalet a sprch. Jeden ze zaměstnanců uvedl požadavek na šatny a sprchy pro technicko hospodářské pracovníky. Dále zaměstnanci uvádějí špatné osvětlení na pracovišti, špatné rozdělení odpovědnosti, rozdílné vytížení zaměstnanců, zastaralá pracoviště. Jeden ze zaměstnanců uvedl ve své odpovědi velké množství připomínek: „špatný technický stav budov (podlahy, střechy, izolace), špatný systém topení a klimatizace, chybí zatemnění oken proti přímému slunci, špatná vazba mezi jednotlivými subjekty i mezi lidmi, arogantní přístup vedení k problémům či připomínkám dělníků (osobní zkušenost), problémy se řeší příliš zdlouhavě a laxně.“ Další z názorů vyjadřuje požadavek na „upgrade a počet licencí (hardware a software) a na automat na kávu“. V neposlední řadě se několik zaměstnanců vyjádřilo ke špatnému uskladnění a logistice materiálu – chybí prostory, layout hal.

Otázka č. 14: Které z následujících důvodů by Vás přiměly změnit zaměstnání?

Uvedená otázka se týkala důvodů, které by přiměly zaměstnanci změnit zaměstnání. Respondenti mohli volit více variant odpovědí a také zde měli prostor pro uvedení jiné odpovědi. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku č. 33. Nejvíce respondentů by změnilo zaměstnání kvůli nevyhovujícím mzdovým podmínkám. Druhým nejvýznamnějším důvodem změny zaměstnání je špatný kolektiv a atmosféra na pracovišti. Třetím nejčastěji uváděným důvodem ke změně je špatný přístup nadřízeného. Mezi další důvody velká vzdálenost od bydliště, nedostatečná informovanost, neposkytnutí kariérního růstu a neposkytnutí možnosti dalšího vzdělávání. Jako další důvody ke změně zaměstnání respondenti uváděli např. špatné pracovní prostředí.

Obrázek 33 Které z následujících důvodů by Vás přiměly změnit zaměstnání?

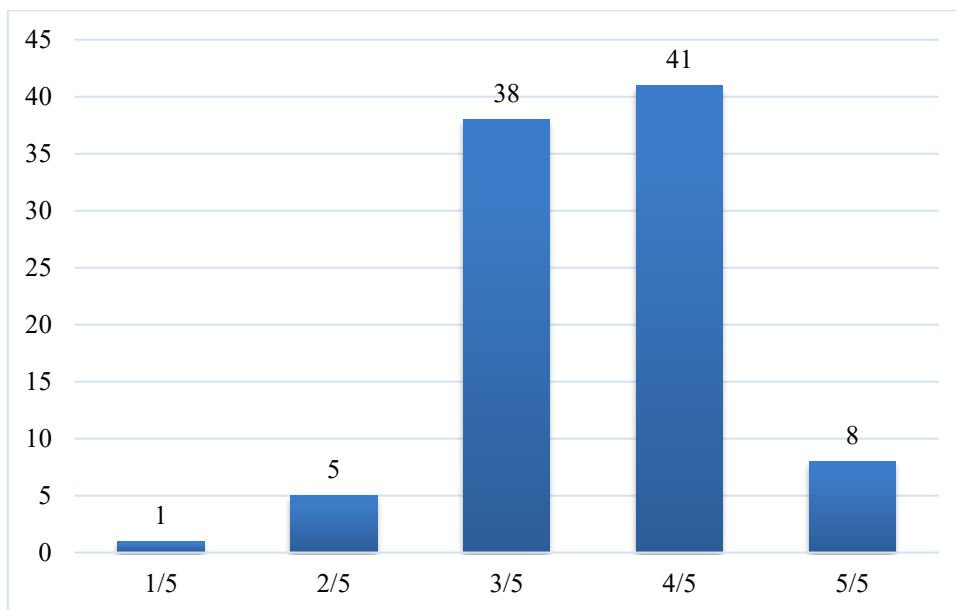


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 15: Jak moc jste ve svém současném zaměstnání celkově spokojen/a?

Respondenti vyjadřovali svoji spokojenost v zaměstnání pomocí pětihvězdičkového systému, kde 5 hvězd znamenalo nejvyšší spokojenost, 1 hvězda nejnižší. Z grafu na obrázku č. 34 je patrné, že převažují zaměstnanci spokojení, neboť 94 % respondentů hodnotilo třemi a více hvězdami.

Obrázek 34 *Jak moc jste ve svém současném zaměstnání celkově spokojen/a?*

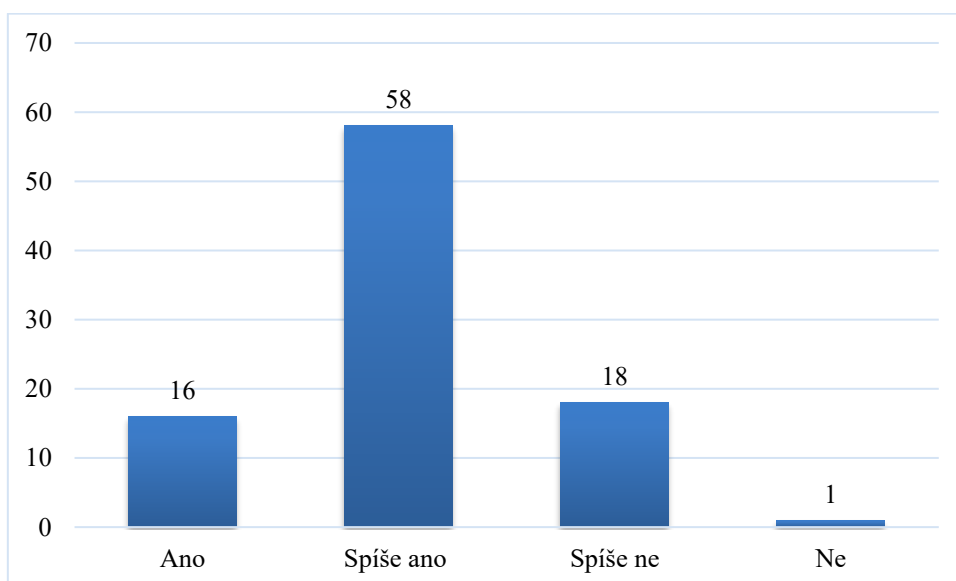


Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 16: Doporučil/a byste společnost jako dobré místo pro zaměstnání?

Odpovědi na otázku, zda by respondenti doporučili společnost jako dobré místo pro zaměstnání znázorňuje obrázek č. 35. Větší část respondentů, tedy 82 %, by společnost doporučila nebo spíše doporučila. Naopak 20 % respondentů na otázku odpovědělo negativně. Většina respondentů tedy spatřuje společnost jako dobré místo pro zaměstnání.

Obrázek 35 *Doporučil/a byste společnost jako dobré místo pro zaměstnání?*



Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Otázka č. 17: Prostor pro Vaše připomínky/návrhy pro zlepšení personálních procesů ve společnosti.

Na závěr dotazníku byl respondentům ponechán prostor pro vyjádření vlastních názorů, nápadů, podnětů a připomínek. Velká část respondentů tuto otevřenou otázku nezodpověděla, další naopak využili příležitost projevit svůj názor k dané problematice. Objevily se např. tyto odpovědi:

- zlepšit vztahy mezi dělníky a vedoucími pracovníky;
- zaměstnavatel by mohl projevit více zájmu o problémy a připomínky zaměstnanců;
- snížení byrokracie;
- lepší komunikace mezi nadřízenými a podřízenými;
- zapojení více lidí do informačního systému;
- zajistit pocit bezpečí na pracovišti (odpověď ženy na dělnické pozici pracující zcela samostatně na pracovišti při odpolední směně);
- přijmout zkušeného pracovníka na tvorbu norem, protože současné normy jsou nepřiměřené (nízké, vysoké);
- lepší selekce nově nastupujících lidí;
- lepší seznámení lidí s chodem provozu;
- kompletně vyměnit oddělení MTZ;
- chybí matrix kvalifikací a znalostí pro jednotlivé pracovní pozice a propojení na mzdové ohodnocení a výběr pracovníků.

5.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo na základě odpovědí respondentů zhodnotit spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, hodnocením a odměňováním, vzděláváním, kariérním růstem, benefity, komunikací a postojem vedení společnosti k personálním otázkám.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že:

- Podle 45 % respondentů zaměstnavatel nevyužívá v dostatečné míře prostředky, kterými by zvyšoval spokojenost zaměstnanců a podporoval jejich zájem o dlouhodobý pracovní poměr.
- Nejdůležitějším faktorem je pro respondenty pracovní kolektiv.
- 78 % respondentů považuje adaptační proces za dostačující.

- Adaptační proces by se dle respondentů mohl zlepšit především v oblasti spolupráce s ostatními zaměstnanci.
- 90 % respondentů považuje své schopnosti a vzdělání za odpovídající pro svou pracovní pozici.
- 69 % respondentů souhlasilo s tím, že zaměstnavatel poskytuje příležitosti k dalšímu vzdělávání.
- 83 % respondentů uvedlo zájem o školení a další vzdělávání.
- 59 % respondentů uvedlo, že nemají možnost kariérního růstu.
- 84 % respondentů zastává názor, že vzdělávání/školení, kterých se zúčastnili, považují za přínosná.
- 91 % respondentů považuje svou práci za uspokojující.
- 69 % respondentů je spokojeno s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky.
- 89 % respondentů uvedlo, že se mohou s čímkoliv obrátit na svého nadřízeného.
- 81 % respondentů má dostatek informací od svých nadřízených ke své práci.
- 74 % respondentů dostává od svého nadřízeného zpětnou vazbu.
- Podle 70 % respondentů se vedení společnosti nezajímá o jejich názory.
- 56 % respondentů si myslí, že povyšování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti neprobíhá spravedlivě.
- Pro 67 % respondentů je způsob odměňování motivující k lepšímu pracovnímu výkonu
- Největší počet respondentů je spokojen s týdnem dovolené navíc.
- Z nabídky dalších benefitů byl projeven největší zájem o finanční příspěvek na dovolenou a vánoční prémie.
- 57 % respondentů je nespokojeno s pracovním prostředím ve společnosti.
- 71 % respondentů je nespokojeno s kvalitou sociálního zázemí.
- 76 % respondentů kladně hodnotí dodržování předpisů bezpečnosti práce.
- Většina respondentů uvedla, že by důvodem ke změně zaměstnání byly nevyhovující mzdové podmínky, špatný kolektiv a atmosféra na pracovišti.
- Většina respondentů je ve svém zaměstnání spokojena a 82 % z celkového počtu dotazovaných by společnost doporučila jako dobré místo pro zaměstnání.

6 Návrhy a doporučení

Východiskem pro navrhovaná opatření jsou zejména výsledky realizovaného dotazníkového šetření. Autorka práce rovněž přihlédlá k poznatkům získaným v průběhu rozhovorů s personalistkou a finančním ředitelem společnosti. Navrhovaná opatření se týkají především interního personálního marketingu v činnostech, které napomohou k větší spokojenosti současných zaměstnanců v organizaci.

6.1 Benefit

Společnost Otavské strojírny a.s. poskytuje svým zaměstnancům celou řadu benefitů, jež jsou kladně hodnoceny většinou zaměstnanců, kteří je využívají. Přesto z dotazníkového šetření vyplynulo, že by respondenti uvítali rozšíření jejich nabídky, a to zavedením dalších benefitů, které by zvýšily spokojenost stávajících zaměstnanců a atraktivitu zaměstnavatele při získávání zaměstnanců nových. Nejčastěji se objevovaly návrhy na poskytování příspěvku na dovolenou a vánoční prémie. Vzhledem k zájmu společnosti získat a dlouhodobě si udržet zaměstnance ve věkové skupině 18 až 30 let se rozhodla autorka práce doporučit vedení společnosti zavést finanční příspěvek při narození dítěte a sickdays. Odměnou za věrnost a loajalitu ke společnosti by pak mohla být prémie za odpracované roky.

6.1.1 Finanční příspěvek při narození dítěte

V současné době je zaznamenám rostoucí zájem o benefity, které umožňují sladění pracovního a rodinného života zaměstnanců. Zaměstnavatelé se snaží ukázat prorodinný přístup a více se zajímají o problematiku, kterou vystihuje termín „*work-life balance*“. Jedná se o určitou rovnováhu mezi prací a soukromým životem.

Průměrný věk zaměstnanců společnosti je 43 let, zaměstnanci z věkové kategorie 18–30 let tvoří druhou nejméně početnou skupinu, zároveň skupinu s nejvyšší fluktuací. Zájemem společnosti Otavské strojírny a. s. je navýšit a dlouhodobě stabilizovat jejich počet. Jednou z možností je nabídnout benefit související s rodinným rozpočtem mladých rodin.

Autorka práce navrhuje nabídnout zaměstnancům společnosti do 35 let možnost získat finanční příspěvek 5 000 Kč při narození každého dítěte. Jedná se o jednorázový příspěvek umožňující částečně řešit specifické náklady (kočárek, postýlka, výbava...) související s příchodem nového člena rodiny. Na příspěvek by měl nárok každý zaměstnanec, který ve společnosti pracoval nepřetržitě 3 roky. Na základě získaných dat, současného a předpokládaného vývoje počtu

zaměstnanců, průměrného počtu dětí na rodinu v ČR (1,7, dle údajů ČSÚ) stanovila autorka práce odhad nákladů pro společnost v horizontu příštích 10 let na 560 000 Kč, a to za předpokladu, že by každý ze zaměstnanců ve stanovené věkové kategorii měl 2 děti (ČSÚ, 2021a). Nárok nelze uplatňovat zpětně.

6.1.2 Sickdays

Z výsledků provedeného dotazníkového šetření je patrné, že zejména mladší zaměstnanci (18–30 let) mají zájem o tzv. sickdays („dny pracovní indispozice“).

Pojem sickdays představuje zdravotní volno, které zaměstnanec může čerpat pro řešení své krátkodobé zdravotní indispozice. Tu nemusí vůči zaměstnavateli dokládat žádným lékařským potvrzením. Benefit je tedy možné využít pro zotavení z různých menších zdravotních potíží, kterými mohou být lehké virózy a nachlazení, jejichž vyléčení je možné v řádu několika málo dní a obejde se bez lékařského zásahu. Při čerpání sickdays není zaměstnanec povinen navštívit lékaře pouze za účelem vystavení potvrzení, nemusí své obavy ze snížení příjmů vlivem rozdílu platu a nemocenské řešit čerpáním dovolené.

Pro zaměstnavatele sice znamená zavedení sickdays přímý dodatečný náklad, ovšem je potřeba uvážit, že při čerpání standardní nemocenské zůstávají zaměstnanci mimo pracovní proces obvykle výrazně delší dobu než při „samoléčbě“ formou sickdays. Výpadek příjmů nebo vícenáklady spojené s absencí zaměstnance jsou tedy nižší. Významným kladem je také fakt, že zaměstnanci neřeší svoji situaci tak, že nemoc přechodí, tzn. chodí do zaměstnání, kde mohou infikovat své kolegy nebo dokonce způsobit zaměstnavateli škody (vyšší počet chyb v důsledku snížené pozornosti a produktivity). I těmto situacím je možné zavedením sickdays částečně zabránit.

Autorka práce navrhuje vedení společnosti, aby vnitřním předpisem podle § 305 zákona č. 262/2006 Sb. (zákoník práce), stanovila nárok na 4 dny sickdays v průběhu jednoho kalendářního roku, a to za těchto podmínek:

- Nárok na čerpání sickdays mají zaměstnanci po odpracování 1 roku.
- Sickdays nelze čerpat před nebo po skončení řádné dovolené.
- Zaměstnanci v těchto dnech bude přiznána plná mzda.
- Nevyčerpané sickdays nelze převádět do dalšího kalendářního roku.
- Čerpání sickdays je třeba oznámit nadřízenému a vyžádat si jeho souhlas (vzhledem k typu a složitosti plánování výroby).

6.1.3 Prémie za odpracované roky

Společnost Otavské strojírny a. s. si uvědomuje klíčový význam zaměstnanců s mnohaletými zkušenostmi. Pracují ve společnosti řadu let, znají provoz, orientují se ve struktuře společnosti, získali určitý stupeň vzdělání, účastnili se školení hrazených společností, reagují na technické i výrobní změny. Stabilita a plynulý chod firmy závisí z velké části právě na těchto zkušených zaměstnancích.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že respondenti zaměstnaní u společnosti více než 10 let ve svých odpovědích vyjádřili zájem o ocenění své věrnosti společnosti. Autorka práce doporučuje, aby vedení společnosti interním předpisem zavedlo finanční odměnu pro zaměstnance, kteří v daném měsíci dosáhnou stanovenou dobu nepřetržitého zaměstnání ve firmě. Příspěvek by byl udělován automaticky, zaměstnanec by o něj nemusel žádat. Nárok na něj nelze uplatnit zpětně. V tabulce č. 4 je předložen návrh výše odměn podle délky zaměstnání u společnosti.

Tabulka 4 *Návrh výše odměn dle délky zaměstnání*

Doba zaměstnání	Výše odměny (Kč)
10 let	5 000
15 let	7 000
20 let	10 000
25 let	10 000
30 let	10 000
35 let	10 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

V případě, že by vedení společnosti tento benefit zavedlo od roku 2023, vypracovala autorka práce odhad nákladů na základě současného stavu počtu zaměstnanců ve společnosti. Z tabulky č. 5 je zřejmé, že v roce 2023 by náklady na tento benefit činily 230 000 Kč.

Tabulka 5 Předpokládané náklady na rok 2023

Počet let	Počet zaměstnanců	Náklad (Kč)
10 let	18	90 000
15 let	10	70 000
20 let	2	20 000
25 let	4	40 000
30 let	1	10 000
Náklady celkem		230 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

6.2 Odsávání s rekuperací vzduchu

Péče o pracovníky, zájem o jejich zdraví a pracovní podmínky je z hlediska interního personální marketingu faktorem, který v současné době nabývá z pohledu zaměstnanců na významu. Zaměstnanci sledují nejen to, zda zaměstnavatel dodržuje povinnou péči, která vyplývá z platných zákonů, pozornost věnují také tomu, zda zaměstnavatel dobrovolně zlepšuje pracovní prostředí svých zaměstnanců nad tento rámec. Zaměstnavatel tím vyjadřuje svůj postoj k zaměstnancům, svůj zájem o stabilizaci kvalitní personální základny. Upevňuje se tak nejen pozitivní postoj zaměstnanců k firmě, zároveň se vytváří dobré jméno a pověst společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci na dělnických pozicích vykonávající práci ve výrobních halách, kde se provádí svařování konstrukcí, nejsou spokojeni s pracovním prostředím. Kritizovali zejména nedostatečné odvětrávání. Tato situace by mohla při dlouhodobém trvání, i přes používání poskytnutých ochranných pomůcek, některým zaměstnancům způsobit vážné zdravotní problémy.

Autorka práce po konzultaci s technickým ředitelem společnosti navrhuje instalovat do výrobních hal odsávání vzduchu s rekuperací. Cílem odsávání je ochránit zaměstnance proti účinkům svařovacích dýmů, a tím snížit riziko vzniku nemocí z povolání. Ty mohou být:

- běžné – častější chřipky;
- akutní – horečky z kovů, ekzémy, vyrážky z těžkých kovů;
- vleklé – záněty průdušek, svařečská plíce, plicní fibróza;
- zhoubné – rakovina průdušek, plic, hrtanu, nosní dutiny.

Jedná se o poměrně finančně náročné zařízení, jehož zavedení by znamenalo pro firmu velkou investici. Je třeba ale uvážit i fakt, že díky jeho instalaci dojde k nižšímu zatížení a opotřebením strojů a jejich částí prachem, což sníží četnost oprav. Předpokládá se, že by pořízení této technologie neproběhlo jednorázově, ale bylo by naplánováno do několika příštích let. Technický ředitel uvedl, že tento typ zařízení je nainstalován ve dvou ze šesti svařovacích hal a mají s ním velmi dobré zkušenosti. Jedná se o odsávání s elektrostatickým odlučováním a filtrací. Přefiltrovaný vzduch se vrací zpět do hal a je obohacován venkovním vzduchem tak, aby byla zachována optimální teplota vzduchu. V tabulce č. 6 je uveden odhad celkových nákladů na pořízení této technologie do zbylých hal.

Je tedy zřejmé, že právě péče společnosti o zdraví zaměstnanců spočívající v zajištění co nejbezpečnějšího pracovního prostředí je jednou z možností stabilizace zaměstnanců ve společnosti.

Tabulka 6 *Odhad celkových nákladů na pořízení technologie*

Projekt	Cena projektové dokumentace (Kč)	Cena zařízení (Kč)	Celkové náklady (Kč)
1. hala	30 000	2 100 000	2 130 000
2. hala	30 000	3 000 000	3 030 000
3. hala	30 000	2 500 000	2 530 000
4. hala	30 000	2 300 000	2 330 000
Celkem			10 020 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Cena zařízení je orientační, odvíjí se od aktuálních cen technologií na trhu. Zásadním parametrem pro cenu zařízení je objem odsávaného a rekuperovaného vzduchu, který je přímo úměrný velikosti haly.

6.3 Sociální zázemí

Zaměstnavatel musí dle § 224 zákoníku práce vybavit a zajistit takové pracoviště, aby odpovídalo z hlediska bezpečnosti, hygieny a ochrany zdraví při práci bezpečnostním a hygienickým limitům na pracovní prostředí. Pracovní prostředí představuje souhrn všeho materiálního, které společně s dalšími faktory ovlivňují zaměstnance ve společnosti při výkonu jejich práce a jsou důležité i pro jejich psychickou pohodu.

Jak bylo již zmíněno v kapitole 1.4.7. Péče o zaměstnance, smyslem systému dobrovolné péče o zaměstnance by mělo být vytváření takového pracovního prostředí, které pozitivně ovlivní angažovanost zaměstnanců a jejich sounáležitost s firmou, jejich lepší motivaci a celkovou spokojenost. To vše se v konečném důsledku bezesporu odrazí na straně zákazníků v úrovni komplexního vnímání podniku, včetně úrovně produktů a služeb.

Autorka práce se na základě odpovědí zaměstnanců v dotazníkovém šetření a vlastní zkušenosti získané při absolvování praxe ve společnosti rozhodla navrhnout vedení společnosti, aby provedlo rekonstrukci sociálního zařízení (WC, sprchy) u jednotlivých pracovišť v obou provozech společnosti. Na některých pracovištích sociální zázemí sice stále ještě vyhovuje hygienickým normám, avšak je zastaralé a silně opotřebené, proto by zaměstnanci uvítali jeho rekonstrukci.

Autorka práce zpracovala na základě cenové nabídky poskytnuté dodavatelem stavebních prací, jehož služby společnost Otavské strojírny a. s. využila při podobné rekonstrukci v sušickém provozu, odhad rozpočtu nákladů na rekonstrukci sociálního zařízení jedné z hal v provozu Horažďovice.

Tabulka č. 7 přináší odhad rozpočtu nákladů jednotlivých činností při rekonstrukci nevyhovujícího sociálního zázemí v jedné ze 4 hal. Vzhledem k tomu, že sociální zařízení je ve všech těchto halách v podstatě stejně staré a stejně rozsáhlé, lze předpokládat, že i náklady na ně budou odpovídat tomuto odhadu.

Tabulka 7 *Odhad rozpočtu nákladů pro rekonstrukci sociálního zázemí*

Popis	Náklady (Kč)
Bourací práce a odvoz materiálu	50 000
Stavební práce	70 000
Kanalizace a vodovod	75 000
Elektroinstalace + svítidla	35 000
Izolace, podlahy	55 000
Obklady a dlažby + pokládka	55 000
Zařizovací předměty + doprava + montáž	100 000
Výmalba	20 000
Celkem	460 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2022

Závěr

Personální marketing je poměrně mladou disciplínou, na kterou lze nahlížet jako na použití marketingových přístupů, trendů a nástrojů v personální oblasti. Cílem personálního marketingu je prostřednictvím marketingových nástrojů získávat a stabilizovat kvalitní zaměstnance, kteří jsou pro společnost přínosem. Jedním z dalších úkolů personálního marketingu je rovněž budování atraktivity zaměstnavatele, tedy utváření jeho značky. Zaměstnavatelé by tedy měli usilovat o zjišťování potřeb a přání současných i potenciálních zaměstnanců, na jejichž základě by měli zaměstnance motivovat, aby ze společnosti neodcházel. Uspokojení těchto potřeb a udržení si správného přístupu může zaměstnavateli přinést také jistou konkurenční výhodu na trhu práce.

Diplomová práce „Personální marketing ve vybrané společnosti“ pojednává o personálním marketingu a jeho uplatnění ve společnosti Otavské strojírny a.s. se sídlem v Horažďovicích. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit současný stav využívání personálního marketingu ve společnosti a na základě toho představit možné náměty a doporučení pro zefektivnění v oblasti interních personálních činností ve společnosti.

Pro dosažení stanoveného cíle práce byla nejprve na základě rešerše odborné české i zahraniční literatury zpracována teoretická východiska z oblasti personálního marketingu. Teoretické poznatky z této části práce byly aplikovány a využity při zpracování praktické části, tedy k vypracování analýzy trhu práce, představení vybrané společnosti, analýzy personálního marketingu společnosti a také k provedení dotazníkového šetření a jeho vyhodnocení. Mezi další významné zdroje, na jejichž základě byla vypracována praktická část, patřily interní materiály společnosti (výroční zprávy, obchodní prezentace), internetové stránky společnosti, vlastní pozorování autorky práce během praxe ve společnosti, především však osobní rozhovory a elektronická komunikace autorky práce s personalistkou a finančním ředitelem společnosti. Rozhovory byly polostrukturované, jejich cílem bylo zjištění informací o společnosti, lidských zdrojích a personálních procesech ve společnosti. Hlavním účelem realizace těchto rozhovorů bylo získání komplexního přehledu o uplatňovaném externím i interním personálním marketingu ve společnosti.

Po analýze personálního marketingu společnosti byla provedena analýza interního personálního marketingu společnosti na základě dotazníkového šetření. Cílem tohoto šetření bylo popsat a zhodnotit aktuální stav spokojenosti zaměstnanců s hodnocením, odměňováním, benefity,

vzděláváním a komunikací ve společnosti. Dotazník, který byl zaměřen na cílovou skupinu kmenových zaměstnanců společnosti, posloužil jako východisko pro návrhy a doporučení pro zvýšení úrovně spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace, schopností a rovněž pro zlepšení pracovního prostředí. Dotazníkem bylo osloveno 110 zaměstnanců a jeho návratnost činila 85 %.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je ve společnosti spokojena a doporučila by ji jako dobré místo pro zaměstnání. V oblasti adaptace se značná část zaměstnanců vyjádřila kladně a adaptační proces označila za dostačující. Přesto by se tento proces měl zlepšit zejména v oblasti spolupráce s ostatními zaměstnanci. O další vzdělávání a školení projeví zaměstnanci velký zájem a s touto oblastí byli celkově spokojeni. Drtivá část zaměstnanců uvedla, že je jejich práce baví. V oblasti komunikace se ale většina shodla na tom, že se společnost nezajímá o jejich názory. Dále bylo zjištěno, že nejdůležitější je pro zaměstnance pracovní kolektiv a v oblasti benefitů je největší zájem o finanční příspěvek na dovolenou a vánoční prémie. Výsledky šetření poukázaly na nespokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a kvalitou sociálního zázemí. Většina respondentů také uvedla, že pokud by změnila zaměstnání, bylo by to především z důvodu nevyhovujících mzdových podmínek, špatného kolektivu a nepříznivé atmosféry na pracovišti. V otevřených otázkách dotazníku měli respondenti možnost vyjádřit konkrétně své názory na personální politiku společnosti.

Výstupy všech provedených analýz byly využity ke zpracování návrhů a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení jednotlivých oblastí interního personálního marketingu, jehož cílem je stabilizace a spokojenost stávajících zaměstnanců. Jedná se zejména o zavedení dalších benefitů. Přestože zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli zájem především o příspěvek na dovolenou a vánoční prémie, rozhodla se autorka práce navrhnout poskytnutí finančního příspěvku při narození dítěte a sickdays, a to pro zaměstnance ve věkové skupině 18 až 30 let. Dalším navrženým benefitem, který by sloužil pro zlepšení stabilizace zaměstnanců, je prémie za odpracované roky. Další dva návrhy jsou zaměřeny na oblast péče o zaměstnance, jedná se o pořízení technologie pro odsávání s rekuperací vzduchu a rekonstrukci sociálního zařízení.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření byly výsledky poskytnuty vedení společnosti. Návrhy byly projednány s technickým a finančním ředitelem, kteří je označili za realizovatelné. Mohly by vést ve společnosti Otavské strojírny a.s. ke zlepšení v daných oblastech interního personálního marketingu.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. (13. vyd.). Grada Publishing.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management*. Grada Publishing.
- Bednář, V., Drahoňovský, J., Hlušička, P., & Těšitelová, H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Grada Publishing.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson Education Limited.
- Dvořáková, Z., Collins, D., Coubal, V., Dohnalová, M., Hrkal, F., Huttlová, E., Kalousová, P., Kearns, K., Kemrová, M., Kleibl, J., Němec, O., Palíšková, M., Režná, P., Soušková, M., Stříteský, M., Střížová, V., Svobodová, L., & Šikýř, M. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck.
- d' Ambrosová, H., Šenk, Z., Trylč, L., Valenta, J., Schmied, Z., Stýblo, J., Pelech, P., Leštinská, V., & Čornejová, H. (2015). *Abeceda personalisty*. ANAG.
- Garibaldi, A. (2014). *Employer Branding For Dummies: Glassdoor Special Edition*. John Wiley & Sona.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. (1. vyd.). Management Press.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Karlíček, M., Tahal, R., Dvořák, J., Říha, D., Průšová, P., Břichová, L., Horáková, I., Král, P., Machek, M., Kučera, M., Chytková, Z., Černá, J., & Svoboda, M. (2013). *Základy marketingu*. Grada Publishing.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. (4. vyd.). Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. (5. vyd.). Management Press.
- Lochmannová, A. (2016) *Personalistika: základy personalistiky*. Computer Media.
- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer branding*. John Wiley & Sons.
- Myslivcová, S. (2019). *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Masarykova univerzita.
- Raymond, N., Hollenbeck J., Gerhart, B., & Wright, P. (2019). *Fundamentals of human resource management*. (8. vyd.). McGraw-Hill Education.
- Sasklová, V., & Šimková, E. (2013). *Základy řízení lidských zdrojů*. Gaudeamus.
- Světlík, J. (2018). *Marketing – cesta k trhu*. (4. vyd.). VŠPP.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. (2. vyd.). Grada Publishing.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Grada Publishing.
- Wilton, N. (2019). *An introduction to human resource management*. Sage.

Články

- Antošová, M. (2005). Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení*, 40 (11), 42-44.
- Maršíková, K., & Myslivcová, S. (2015). Personnel marketing in czech businesses. *ACC Journal*, 21(2), 22-31. DOI:10.15240/tul/004/2015-2-002
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205. DOI: 10.1016/j.bushor.2016.11.005

Elektronické zdroje

- Český statistický úřad. (2021a). *Aktuální populační vývoj v kostce*. <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
- Český statistický úřad. (2021b). *Ekonomické subjekty podle vybraných právních forem*. https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=3769&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=30831&pvo=ORG01&pvo=ORG01&str=v388&v=v7__null__null__null__&u=v388__VUZEMI__100__3042
- Český statistický úřad. (2021c). *Nejnovější údaje: Plzeňský kraj*. <https://www.czso.cz/csu/xp/1-xp>
- Český statistický úřad. (2021d). *Organizační statistika v Plzeňském kraji k 31. 12. 2020*. <https://www.czso.cz/csu/xp/organizaeni-statistika-v-plzenskem-kraji-k-31-12-2020>
- Český statistický úřad. (2021e). *Průměrná mzda v Plzeňském kraji v 1. čtvrtletí 2021*. <https://www.czso.cz/csu/xp/prumerna-mzda-v-plzenskem-kraji-v-1-ctvrtleti-2021>
- Český statistický úřad. (2021f). *Statistický bulletin – Plzeňský kraj*. <https://www.czso.cz/csu/czso/e-zamestnanost-a-nezamestnanost-vsps-suqt1x0yl2>
- Český statistický úřad. (2021g). *Věk, vzdělání a specifické skupiny nezaměstnaných*. https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=748&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=30853&pvo=ZAM08-A&pvo=ZAM08-A&str=v221&c=v3~6__RP2021QP3
- Český statistický úřad. (2021h). *Zaměstnaní podle tříd klasifikace zaměstnání*. https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&ds=ds318&skupId=646&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=30853&pvo=ZAM04-A&o=false&c=v3%7E6__RP2021QP1&str=v309
- Český statistický úřad. (2021i). *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let*. https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E301_null_&katalog=30853&pvo=ZAM01-A&pvo=ZAM01-A&str=v178&c=v3~6__RP2021QP3

Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2021). *Tisková zpráva – Nezaměstnanost*. https://www.mpsv.cz/documents/20142/2061970/TZ_06092021_Nezam%C4%9Bstnanost.pdf

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2021). *Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Výpis z obchodního rejstříku*. <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=191668&typ=PLATNY>

Otavské strojírný a.s. (2021a). *Nabízené pozice*. Dostupné 13. 11. 2021 z <https://www.otavstroj.cz/zamestnani/nabizene-pozice>

Otavské strojírný a.s. (2021b). *Obchodní prezentace společnosti*. Interní dokument společnosti Otavské strojírný, a.s. se sídlem v Horažďovicích.

Otavské strojírný a.s. (2021c). *O společnosti*. <https://www.otavstroj.cz/o-spolecnosti>

Otavské strojírný a.s. (2021d). *Výroční zpráva 2020*. Interní dokument společnosti Otavské strojírný, a.s. se sídlem v Horažďovicích.

Plzeňský kraj. (2022). *Základní informace o kraji*. Dostupné 3. 1. 2021 z <https://www.plzensky-kraj.cz/plzensky-kraj>

Tancerová, T. (2021). *Finanční benefity na české zaměstnance už neplatí, říká průzkum. Chtějí smysluplnou práci, uznání a dobré vztahy na pracovišti*. Euro.cz. <https://www.euro.cz/byznys/domaci/financni-benefity-na-ceske-zamestnance-uz-neplati-rika-pruzkum-chteji-smysluplnou-praci-uznani-a-dobre-vztahy-na-pracovisti>

Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Plzni. (2021a). *Měsíční statistická zpráva prosinec 2021*. https://www.uradprace.cz/documents/37855/2041374/Mesicni_PLK_12_2021.pdf/cd2251da-17c7-422e-bc54-3bfdd5803825

Úřad práce České republiky, Krajská pobočka v Plzni. (2021b). *Zpráva o situaci na krajském trhu práce, o realizaci APZ v roce 2020 a strategie APZ pro rok 2021*. https://www.uradprace.cz/documents/37855/916482/Rocni_PLK_2020.pdf/a9ca744f-030b-3245-e5bd-f74a0e6919d1

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Nástroje marketingového mixu v personálním marketingu.....	17
Tabulka 2 Struktura zaměstnanců společnosti Otavské strojírny a.s. v letech 2017–2021	61
Tabulka 3 Přehled zaměstnaneckých benefitů	74
Tabulka 4 Návrh výše odměn dle délky zaměstnání	98
Tabulka 5 Předpokládané náklady na rok 2023	99
Tabulka 6 Odhad celkových nákladů na pořízení technologie	100
Tabulka 7 Odhad rozpočtu nákladů pro rekonstrukci sociálního zázemí	101

Seznam obrázků

Obrázek 1 Vývoj počtu uchazečů a VPM v Plzeňském kraji v letech 2019-2021	47
Obrázek 2 Zaměstnaní v PK podle tříd klasifikace zaměstnání v porovnání s ČR (v %)	48
Obrázek 3 Vzdělanostní struktura zaměstnaných v PK v porovnání s ČR (v %).....	49
Obrázek 4 Průměrná hrubá měsíční mzda dle jednotlivých krajů ČR.....	50
Obrázek 5 Podíl nezaměstnaných osob v jednotlivých krajích ČR k 30. 12. 2021 (v %)	51
Obrázek 6 Podíl nezaměstnaných osob v okresech Plzeňského kraje a v ČR k 30. 12. 2021 (v %) %)	52
Obrázek 7 Vývoj podílu nezaměstnaných v Plzeňském kraji v letech 2019-2021 (v %).....	53
Obrázek 8 Logo společnosti.....	54
Obrázek 9 Segmentace výroby 2021	58
Obrázek 10 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti Otavské strojírny a.s. v letech 2017–2021	60
Obrázek 11 Poměr počtu žen a mužů společnosti Otavské strojírny a.s. v roce 2017 a 2021	62
Obrázek 12 Věková struktura společnosti Otavské strojírny a.s. v roce 2017 a 2021	62
Obrázek 13 Vzdělanostní struktura společnosti Otavské strojírny a.s.....	63
Obrázek 14 Délka pracovního poměru zaměstnanců společnosti Otavské strojírny a.s.....	64
Obrázek 15 Fluktuace zaměstnanců společnosti Otavské strojírny a.s.....	64
Obrázek 16 Pohlaví respondentů	78
Obrázek 17 Věk respondentů.....	78
Obrázek 18 Pracovní pozice respondentů.....	79
Obrázek 19 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	80
Obrázek 20 Doba trvání pracovního poměru.....	80
Obrázek 21 Využívá Váš zaměstnavatel v dostatečné míře prostředky, kterými by zvyšoval spokojenost zaměstnanců?	81
Obrázek 22 Jak důležitá jsou pro Vás následující kritéria?	82

Obrázek 23 Byl proces adaptace při nástupu do společnosti dostačující?	83
Obrázek 24 V jaké oblasti by se mohl adaptační proces zlepšit?	84
Obrázek 25 Odpovídá Vaše pracovní zařazení Vašemu vzdělání a schopnostem?	84
Obrázek 26 Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky?	85
Obrázek 27 Zaškrtněte nejvhodnější odpověď v oblasti komunikace ve společnosti	86
Obrázek 28 Probíhá povyšování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti spravedlivě?	87
Obrázek 29 Motivuje Vás způsob odměňování k lepšímu pracovnímu výkonu?	88
Obrázek 30 Do jaké míry jste spokojen/a s následujícími benefity, které firma poskytuje? ..	89
Obrázek 31 Které z těchto dalších benefitů byste nejvíc uvítal/a?	90
Obrázek 32 Jak jste spokojen/a s následujícími podmínkami, které se týkají péče o zaměstnance?.....	91
Obrázek 33 Které z následujících důvodů by Vás přiměly změnit zaměstnání?	92
Obrázek 34 Jak moc jste ve svém současném zaměstnání celkově spokojen/a?	93
Obrázek 35 Doporučil/a byste společnost jako dobré místo pro zaměstnání?.....	93

Seznam použitých zkratk

a.s.	akciová společnost
AC	Assessment center
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cca	přibližně
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
MTZ	materiálně technické zásobování
např.	například
obr.	obrázek
PK	Plzeňský kraj
STS	Strojní a traktorová stanice
THP	Technicko-hospodářský pracovník
tzv.	takzvaně
VPM	volná pracovní místa

Seznam příloh

Příloha A: Struktura zaměstnaných podle odvětví hlavní činnosti a podle krajů

Příloha B: Organizační struktura společnosti Otavské strojírny a.s.

Příloha C: Ukázka webových stránek společnosti Otavské strojírny a.s.

Příloha D: Přehled volných pracovních míst na webových stránkách společnosti

Příloha E: Ukázka inzerátu na webových stránkách společnosti

Příloha F: Formulář pro hodnocení pracovníka

Příloha G: Plán osobního rozvoje

Příloha H: Otázky k rozhovorům

Příloha I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Otavské strojírny a.s.

Přílohy

Příloha A: Struktura zaměstnaných podle odvětví hlavní činnosti a podle krajů

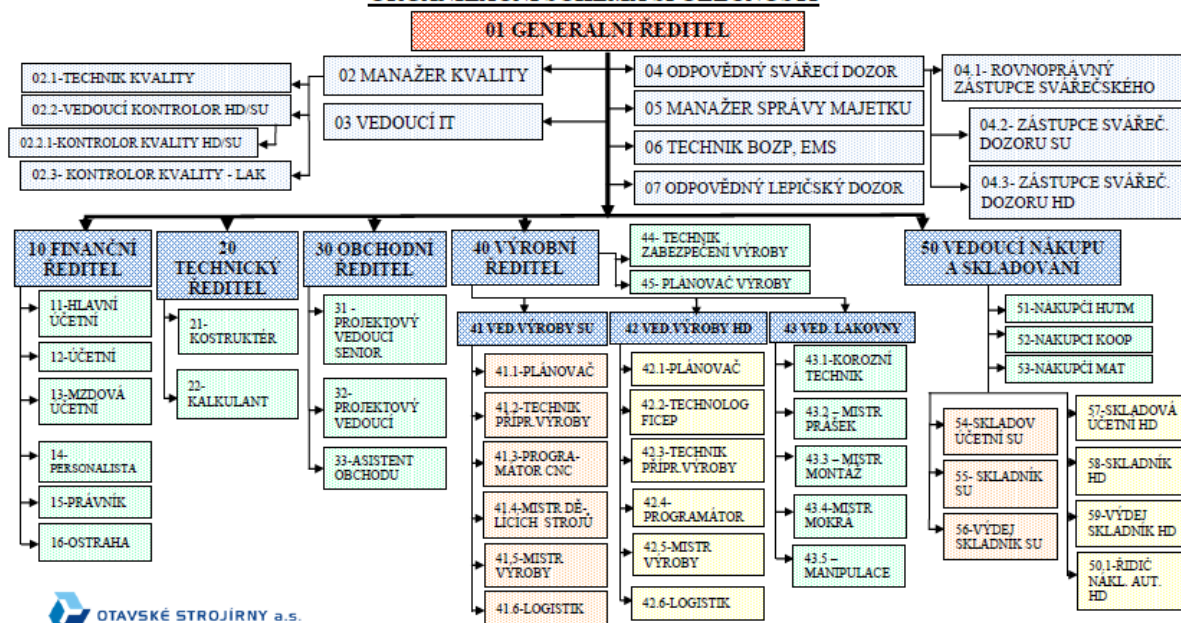
Sekce CZ-NACE	ČR celkem	Plzeňský kraj
Zaměstnaní celkem (tis. osob)	5 195,0	291,1
z toho (%):		
A Zemědělství, lesnictví a rybářství	2,6	3,6
B–E Průmysl celkem	29,2	35,7
v tom:		
B Těžba a dobývání	0,6	0,7
C Zpracovatelský průmysl	26,2	33,0
D Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu	1,1	0,8
E Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi	1,2	1,3
F Stavebnictví	7,8	8,2
G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	11,2	10,4
H Doprava a skladování	5,8	6,1
I Ubytování, stravování a pohostinství	2,9	2,6
J Informační a komunikační činnosti	3,9	1,9
K Peněžnictví a pojištnictví	2,3	1,3
L Činnosti v oblasti nemovitostí	0,8	0,3
M Profesní, vědecké a technické činnosti	4,9	3,8
N Administrativní a podpůrné činnosti	2,3	2,4
O Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	6,5	6,1
P Vzdělávání	7,4	6,4
Q Zdravotní a sociální péče	7,9	7,8
R Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	1,7	1,2
S Ostatní činnosti	1,9	1,8
T Činnosti domácnosti jako zaměstnavatelů	0,7	0,4

Zdroj: ČSÚ (2021f)

Příloha B: Organizační struktura společnosti Otavské strojírny a.s.

ORGANIZAČNÍ ŘÁD				PŘÍLOHA č.	1
Číslo výtisku:				Platnost od:	1.2.2019
Revize :	4			Poslední aktualizace:	9.3.2020

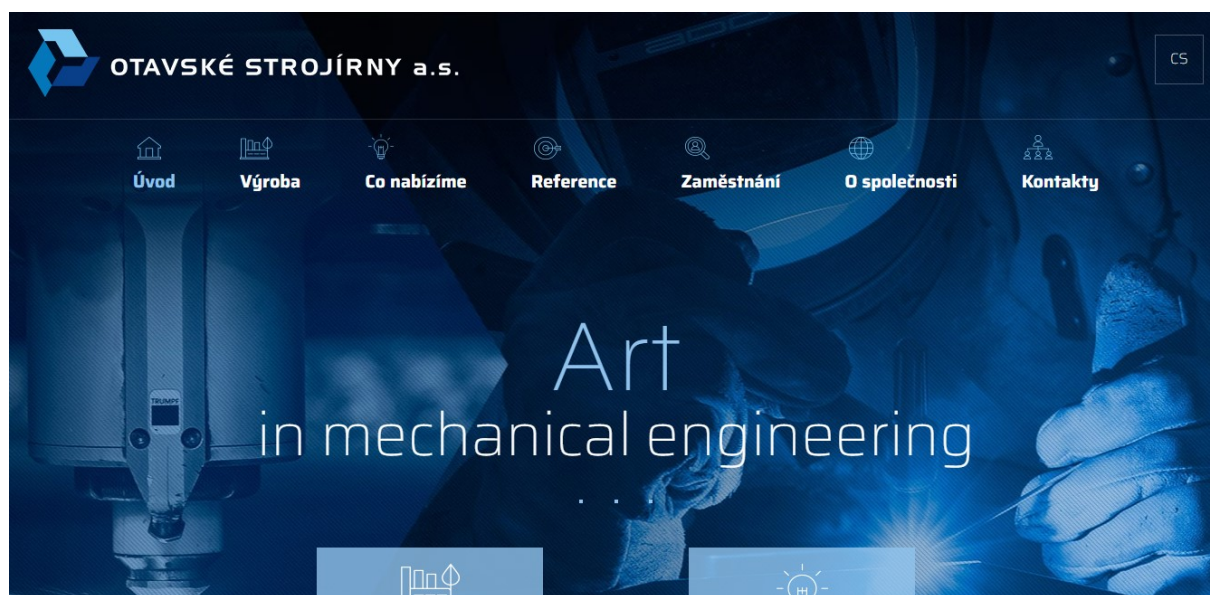
ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI



 OTAVSKÉ STROJÍRNY a.s.

Zdroj: interní zdroj, 2021

Příloha C: Ukázka webových stránek společnosti Otavské strojírny a.s.



Zdroj: Otavské strojírny a.s., (2021c)

Příloha D: Přehled volných pracovních míst na webových stránkách společnosti

Nabízené pozice

Mistr výroby Místo Horažďovice, Sušice	Lakýrník Místo Horažďovice
Obráběč kovů - frézař Místo Horažďovice	Obsluha CNC stroje Místo Horažďovice
Obsluha svařovacího robotu Místo Sušice	Obsluha zakružovačky Místo Horažďovice, Sušice
Přípravář výroby, manipulant, logistik Místo Sušice	Skladník Místo Horažďovice

Zdroj: Otavské strojírny a.s., (2021a)

Příloha E: Ukázka inzerátu na webových stránkách společnosti

Mistr výroby

Pracovní zařazení	Mistr výroby
Místo	Horažďovice, Sušice
Činnost	organizace a kontrola výroby ve všech jejích fázích
Požadavky	SŠ strojírenství, min. 2 roky praxe v oboru, aktivní znalost MS Office
Nabízíme	5 týdnů dovolené, pracovní doba 37,5 hod/týden, vánoční prémie, příspěvek na penzijní připojištění, závodní stravování
Poznámka	V případě zájmu zašlete strukturovaný životopis emailem k rukám personalistky (viz kontakt) nebo vyplňte Osobní dotazník (viz níže)

Zdroj: Otavské strojírny a.s., (2021a)

Příloha F: Formulář pro hodnocení pracovníka

Hodnocení pracovníka za rok 2020

formulář F 17.23.

Příjmení, jméno titul :

Datum nástupu :

Funkce :

Ve funkci od :

Sebehodnocení :

1) Jak hodnotím vlastní pracovní výkon pro společnost?

2) Co od společnosti očekávám?

3) V čem se chci zlepšit?

4) V čem by se mohla zlepšit společnost?

5) S čím nejsem spokojen(a)?

6) Mám ambice na kariérní růst? Jaké školení bych chtěl(a) absolvovat?

Hodnocení nadřízeným :

7) Porovnání s předchozím hodnocením.

Praxí dosaženo zlepšení v kvalitě kalkulací a ovládní excelu

8) Kvalita zpracování pracovních úkolů a odváděné práce.

9) Dodržování termínů a požadavků včasného plnění pracovních úkolů.

10) Dodržování pracovních postupů stanovených pro výkon svěřené práce.

12) Dodržování a využívání pracovní doby, dochvilnost.

13) Podávání návrhů a podnětů k optimalizaci výkonu svěřené práce.

14) Dodržování hospodárnosti a efektivnosti při plnění pracovních úkolů.

15) Dodržování předpisů, nařízení a směrnic .

16) Schopnost zastoupit na kvalifikačně příbuzném pracovišti.

hodnoticí škála ¹⁾				
1	2	3	4	5

Poznámky:

Cíle:

Závěr :

Datum hodnocení :

Hodnotitel :

Hodnocený pracovník:

podpis

1-vynikající, nadstandartní výsledky, 2-velmi dobré, výsledky lepší než standard, 3-průměr, možnost zlepšování, 4-přijatelné, nedosahuje plně požadavků, existuje potenciál dalšího rozvoje, 5-neuspokojivé, nedosahuje požadovaných parametrů

Příloha G: Plán osobního rozvoje

<i>Otavské strojírny a. s.</i>	Plán osobního rozvoje na rok 2021		Úsek.:	
			číslo funkce:	
název funkce:				
nadřízená funkce:				
Jméno zaměstnance:				
Kvalifikační charakteristika	Požadavek	Skutečnost	Rozdíl	
Požadovaná praxe v oboru				
Znalost cizích jazyků				
1 - základní znalost				
2 – středně dobrá znalost				
3 - běžná konverzace				
4 - odborná specializace				
Znalost práce na PC MS Office, Autocad, CAD-CAM apod.				
Předepsané osvědčení, oprávnění, zkoušky ze zákona				
Speciální odborná příprava (např. manažerská příprava)				
QMS a EMS - seznámení s normou				
Další specifické požadavky (zahraniční zkušenosti, přednášková činnost, apod.)				
Jiné kurzy				
Návrh opatření:				
Pro sesouladění požadavků se skutečností je potřeba:				
Rozdíl mezi požadovanou kvalifikací a skutečností – zjištěný rozdíl – posouzení jeho zařazení do Plánu vzdělávání na další období.				
<i>Datum:</i>		<i>Datum:</i>		
<i>Podpis příslušného VÚ:</i>		<i>Podpis zaměstnance PPÚ:</i>		

Příloha H: Otázky k rozhovorům

Lidské zdroje společnosti

Jaká je profesní struktura zaměstnanců ve firmě za posledních pět let a jejich počet?

Jaká je struktura zaměstnanců dle věku a pohlaví?

Jaká je vzdělanostní struktura zaměstnanců?

Jaká je struktura zaměstnanců dle délky pracovního poměru?

Získávání a výběr zaměstnanců

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

Jak hledáte uchazeče o pracovní pozici z vnějších zdrojů?

Kde nejčastěji hledáte nové zaměstnance?

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

Využívá společnost služeb personálních agentur?

Využíváte pro získávání zaměstnanců sociální sítě?

Jak probíhá výběrové řízení ve společnosti?

Jak probíhá pohovor s uchazeči?

Jaké metody posuzování zaměstnanců využíváte?

Přijímání a adaptace zaměstnanců

Jaké vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem u vás mohou být uzavřeny?

Používáte pro všechny pracovní pozice stejně předepsané formuláře pracovních smluv nebo je každá smlouva tvořena individuálně?

Jaké dokumenty musí být doloženy pro přijetí zaměstnance do pracovního poměru?

Probíhá u vás proces adaptace nových zaměstnanců? Pokud ano, jakým způsobem?

Jak vysoká je fluktuace zaměstnanců?

Hodnocení zaměstnanců

Kdo provádí hodnocení pracovního výkonu?

Hodnotíte ve společnosti vaše zaměstnance pravidelně?

Jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců (dotazníky, formuláře)?

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

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Jaké školení a vzdělávání poskytujete svým zaměstnancům? A jak často?

Kde probíhá vzdělávání zaměstnanců?

Jaké metody vzdělávání nejčastěji využíváte?

Vzděláváte zaměstnance individuálně nebo skupinově?

Odměňování zaměstnanců

Podle jakých kritérií probíhá odměňování zaměstnanců společnosti?

Myslíte si, že odměňování motivuje zaměstnance k vyšší výkonnosti?

Jaké benefity ve společnosti nabízíte?

Informujete zaměstnance o možnostech využívání zaměstnaneckých výhod?

Péče o zaměstnance a další personální činnosti

Jak probíhá ve společnosti stravování zaměstnanců?

Organizuje společnost pravidelná školení BOZP?

Jak je zajišťována bezpečnost ve společnosti?

Příloha I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Otavské strojírny a.s.

Dotazník spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Otavské strojírny a.s.

Vážená paní, vážený pane,

v rámci výzkumu spokojenosti zaměstnanců, Vás prosím o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, které zabere 5-10 minut Vašeho času. Jeho vyplněním můžete přispět ke zlepšení personálních procesů ve společnosti Otavské strojírny a.s. a zároveň mi tím pomůžete při zpracování mé diplomové práce. Předem Vám děkuji za spolupráci.

Anita Kyliánová

1 Myslíte si, že Váš zaměstnavatel využívá v dostatečné míře prostředky, kterými by zvyšoval spokojenost zaměstnanců a podporoval jejich zájem o dlouhodobý pracovní poměr?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano Ne Pouze u některých pracovních pozic

2 Jak důležitá jsou pro Vás následující kritéria?

Nápověda k otázce: *(1 - nejméně důležité, 5- nejdůležitější)*

	1	2	3	4	5
Mzdové podmínky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náplň práce (zajímavost, rozmanitost)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dalšího vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pověst společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilita podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní kolektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Byl proces adaptace (zaškolení) při nástupu do společnosti dostačující?

Nápověda k otázce: (BOZP, organizace na pracovišti apod.)

Ano Ne

4 V jaké oblasti by se mohl adaptační proces zlepšit?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí

- Délka procesu
 BOZP
 Seznámení s organizační strukturou společnosti
 Seznámení s pracovním řádem, organizace práce (stravování, docházka, parkování, vstup na cizí pracoviště)
- Spolupráce s ostatními zaměstnanci
 Není co zlepšovat

5 Odpovídá Vaše pracovní zařazení Vašemu vzdělání a schopnostem?

Ano Ne

6 Do jaké míry se shodujete s následujícími výroky?

Nápověda k otázce: V následující části zaškrtněte nejvhodnější odpověď

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Zaměstnavatel poskytuje příležitost k dalšímu vzdělávání (školení, kurzy...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám zájem o školení a další vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávání/školení, kterých jsem se zúčastnil/a, považuji za přínosná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje práce mě baví a přináší mi pocit uspokojení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 V následující části zaškrtněte nejvhodnější odpověď v oblasti komunikace ve společnosti:

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Jste spokojen/a s tím, jak probíhá komunikace mezi nadřízeným a podřízenými pracovníky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můžete se s čímkoliv na svého nadřízeného obrátit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dotazník spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Otavské strojírna a.s.

Máte dostatek informací ke své práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu na Vaši práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajímá se společnost o názory svých zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Probíhá povyšování a hodnocení zaměstnanců ve společnosti spravedlivě?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

9 Motivuje Vás způsob odměňování k lepšímu pracovnímu výkonu?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

10 Do jaké míry jste spokojen/a s následujícími benefity, které firma poskytuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď v každém řádku*

	Spokojen/a	Nespokojen/a	Nevyužívám	Nemám nárok
Služební telefon, notebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služební automobil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dotované (závodní) stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet, mobilní tarify	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dary k životnímu jubileu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týden dovolené navíc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společné firemní aktivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvky na sportovní a volnočasové aktivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 Které z těchto dalších benefitů byste nejvíc uvítal/a?

Nápověda k otázce: Možnost výběru více odpovědí.

- | | | | |
|---|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Jazykové kurzy | <input type="checkbox"/> Finanční příspěvek na dovolenou | <input type="checkbox"/> Finanční příspěvek na dopravu do zaměstnání | <input type="checkbox"/> Finanční příspěvek při narození dítěte |
| <input type="checkbox"/> Sickdays | <input type="checkbox"/> Vánoční prémie | <input type="checkbox"/> Flexi Pass Card | <input type="checkbox"/> Příspěvek na bazén pro děti |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na letní tábory pro děti | <input type="checkbox"/> Příspěvky na zdravotní péči (do lékáren, masáže, lázně) | <input type="checkbox"/> Prémie za odpracované roky u firmy (10, 15,...) | <input type="checkbox"/> Poukázky na kulturu (vstupenky do divadla, do kina) |
| <input type="checkbox"/> Jiná.. | <input type="text"/> | | |

12 Jak jste spokojen/a s následujícími podmínkami, které se týkají péče o zaměstnance?

Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď v každém řádku

	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Pracovní prostředí (hluk, světlo, čistota)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita sociálního zázemí (WC, sprchy, šatny)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita závodního stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Technické vybavení pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodržování předpisů bezpečnosti práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěl/a změnit?

Nápověda k otázce: Prostor pro Váš názor

14 Které z následujících důvodů by Vás přiměly změnit zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- | | | | |
|---|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nevyhovující mzdové podmínky | <input type="checkbox"/> Špatný přístup nadřízeného | <input type="checkbox"/> Neposkytnutí možnosti dalšího vzdělávání | <input type="checkbox"/> Nedostatečná informovanost |
| <input type="checkbox"/> Velká vzdálenost od místa bydliště | <input type="checkbox"/> Špatný kolektiv a atmosféra na pracovišti | <input type="checkbox"/> Neposkytnutí karierního růstu | |
| <input type="checkbox"/> Jiná.. <input type="text"/> | | | |

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

☆☆☆☆☆ / 5

16 Doporučil/a byste společnost jako dobré místo pro zaměstnání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

17 Prostor pro Vaše připomínky/návrhy pro zlepšení personálních procesů ve společnosti:

Identifikační údaje

18 Pohlaví

- Muž Žena

19 Věk

- 18-30 let 31-40 let 41-50 let 51-60 let 60 let a více

20 Pracovní pozice

- Dělník THP (technicko-hospodářský pracovník) Management

21 Nejvyšší dokončené vzdělání

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

22 Doba trvání pracovního poměru ve společnosti

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 0-5 let 6-10 let 11-15 let 16-20 let 21-25 let 26-30 let 30 let a více

Abstrakt

Kyliánová, A. (2022). *Personální marketing ve vybrané společnosti* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: interní personální marketing, personální marketing, personální činnosti, společnost, zaměstnanci, zaměstnavatel

Předložená diplomová práce je zaměřena na oblast personálního marketingu ve společnosti Otavské strojírný a.s. se sídlem v Horažďovicích v Plzeňském kraji. Cílem práce je zhodnotit personální marketing ve zvolené společnosti a následně stanovit doporučení pro oblast interního personálního marketingu. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se věnuje úvodu k danému tématu, tedy definici personálního marketingu, který se dále člení podle personálních činností na interní a externí personální marketing. Praktická část obsahuje pět oblastí. První oblast je zaměřena na analýzu trhu práce v Plzeňském kraji. Následuje kapitola, ve které je představena vybraná společnost Otavské strojírný, včetně popisu stávajícího stavu lidských zdrojů. Následně jsou prostřednictvím rozhovorů a interních materiálů analyzovány činnosti v oblasti jak externího, tak interního personálního marketingu. Hlavní část práce se zabývá analýzou interního personálního marketingu ve společnosti, jejíž součástí je zjištění spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými oblastmi interního personálního marketingu pomocí dotazníkového šetření. V poslední kapitole jsou na základě předchozích kapitol navržena doporučení zaměřená na zlepšení zjištěných nedostatků a problémů v oblasti interního personálního marketingu ve vybrané společnosti.

Abstract

Kyliánová, A. (2022). *Personnel marketing in selected company* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Key words: internal personnel marketing, personnel marketing, personnel activities, company, employees, employer

The submitted diploma thesis is focused on the area of personnel marketing in the company Otavské strojírný a.s. located in Horažďovice in the Pilsen region. The aim of this thesis is to evaluate personnel marketing in the selected company and to provide recommendations for the area of internal personnel marketing. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part deals with the introduction to the topic, ie the definition of personnel marketing, which is further divided according to personnel activities into internal and external personnel marketing. The practical part contains five areas. The first area is focused on the analysis of the labor market in the Pilsen region. In the following chapter Otavské strojírný company is introduced, including a description of the current state of their human resources. Subsequently, activities in the field of both external and internal personnel marketing are analyzed through interviews and internal materials. The main part of the thesis deals with the analysis of internal personnel marketing in the company, which includes finding out the satisfaction of employees with individual areas of internal personnel marketing using a questionnaire survey. In the last chapter there are recommendations based on previous chapters that are focused on improving identified shortcomings and problems in the field of internal personnel marketing in the selected company.