Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Personální marketing a budování značky zaměstnavatele

Andrea Hořínková

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Andrea Hořínková

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Hradec Králové

Název práce

Personální marketing a budování značky zaměstnavatele

Název anglicky

Personal Marketing and Employer Brand Building

Cíle práce

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit problematiku personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele.
Cílem závěrečné práce je zhodnotit úroveň personálního marketingu a přístup k budování značky zaměstnavatele zvoleného podnikatelského subjektu příp. podnikatelských subjektů včetně navržení zlepšujících opatření.

Metodika

Závěrečnou práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

strategické řízení lidských zdrojů, personální marketing, marketingový mix v personálním marketingu, značka zaměstnavatele, budování značky zaměstnavatele

---

Doporučené zdroje informací

Aaker, D. A. (2003). Brand building: budování obchodní značky. Brno: Computer Press.

Antošová, M. (2005). Marketing – mix v personalistice. Dostupné z http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice

Armstrong, M., Taylor, S., & Šikýř, M. (2015). Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: Moderní postoje a postupy. Praha: Grada Publishing

Brandbakers. (2017). Aktuální trendy employer brandingu v ČR. Dostupné z http://www.brandbakers.cz

Frey, P. (2017). Marketingová komunikace: nové trendy 3.0. Praha: Management Press

Keller, K. L., & Kotler, P. (2016). Marketing management. Harlow: Pearson

Koubek, J. (2007). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.

Menšík, T. (2015). Personální marketing vs Employer Branding. Dostupné z http://www.personalni-marketing.cz

Přibová, M., et al. (2004). Strategické řízení značky. Praha: Professional Publishing

---

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 3. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Personální marketing a budování značky zaměstnavatele" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2023 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Kateřině Kuralové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a ochotu, kterou mi při zpracování diplomové práce věnovala.

Personální marketing a budování značky zaměstnavatele

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je detailní zhodnocení úrovně personálního marketingu ve vybraném podniku a zhodnocení přístupu k budování značky zaměstnavatele. Cílem práce je charakterizovat problematiku personálního marketingu a přístupu k budování značky s důrazem na používání v praxi. V rámci teoretických východisek je přiblížena problematika personálního marketingu, zejména jeho marketingový mix, členění, efektivita a přínosy. Uvedeny jsou i činnosti, které se personálním marketingem zabývají a přístup k budování značky zaměstnavatele. Ve čtvrté kapitole je popsán vlastní výzkum, jehož cílem bylo zjistit jaké nástroje vybraná organizace používá v rámci personálního marketingu a jak jsou nástroje přínosné. Dílčím cílem práce je analyzovat trh práce s důrazem na region Pardubického kraje. Na základě výzkumu, který byl proveden formou dotazníkového šetření, je zhodnocena úroveň personálního marketingu, identifikovány problémové oblasti a představeny návrhy možných řešení. Tato řešení budou mít vliv na značku zaměstnavatele a povedou ke zlepšení stávající situace ve zkoumané oblasti.

Klíčová slova: personalistika, strategické řízení lidských zdrojů, marketingový mix v personálním marketingu, personální marketing, marketing, budování značky zaměstnavatele, značka zaměstnavatele, firemní kultura

Personal marketing and employer branding

Abstract

The subject of the thesis is a detailed evaluation of the level of HR marketing in the selected company and an assessment of the approach to employer branding. The aim of the thesis is to characterize the issues of HR marketing and the approach to branding with an emphasis on the application in practice. Within the theoretical background, the issue of HR marketing is presented, especially its marketing mix, breakdown, effectiveness, and benefits. The activities involved in HR marketing and the approach to employer branding are also presented. Chapter four describes the actual research conducted to find out what tools the selected organization uses in HR marketing and how beneficial the tools are. A sub-objective of the thesis is to analyse the labour market with an emphasis on the Pardubice region. On the basis of the research, which was conducted in the form of a questionnaire survey, the level of personnel marketing is evaluated, problem areas are identified and proposals for possible solutions are presented. These solutions will influence the employer brand and lead to an improvement of the current situation in the studied area.

Keywords: HR, strategic human resource management, human recources, marketing mix in HR marketing, HR marketing, marketing, employer branding, employer brand, company culture

Obsah

1 Úvod 10

2 Cíl práce a metodika 11

2.1 Cíl práce 11

2.2 Metodika 11

3 Teoretická východiska 14

3.1 Definice hlavních pojmů a historie personálního marketingu 14

3.2 Přínosy a efektivita personálního marketingu 16

3.3 Marketingový mix v personálním marketingu 17

3.4 Členění personálního marketingu 20

3.4.1 Externí personální marketing 21

3.4.2 Interní personální marketing 22

3.5 Činnosti v oblasti personálního marketingu 23

3.5.1 Nábor zaměstnanců 23

3.5.2 Výběr zaměstnanců 26

3.5.3 Proces přijímání a adaptace zaměstnanců 26

3.5.4 Hodnocení zaměstnanců 27

3.5.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců 28

3.6 Budování značky zaměstnavatele 29

3.6.1 Značka zaměstnavatele 32

3.6.2 Firemní kultura 34

4 Vlastní práce 36

4.1 Situace na trhu práce s důrazem na region Pardubického kraje 36

4.1.1 Vývoj trhu práce v Pardubickém kraji a České republice 38

4.1.2 Největší zaměstnavatelé Pardubického kraje 41

4.2 Představení společnosti Panasonic Automotive Systems Czech s.r.o. 43

4.2.1 Produktové portfolio 44

4.3 Nástroje marketingového mixu v personálním marketingu společnosti Panasonic Automotive Systems Czech s.r.o. 46

4.3.1 Produkt 46

4.3.2 Cena 47

4.3.3 Místo 48

4.3.4 Propagace 51

4.4 Dotazníkové šetření 55

4.4.1 Interní dotazníkové šetření 55
4.4.2 Externí dotazníkové šetření 70

5 Zhodnocení a doporučení 77
5.1 Zhodnocení personálního marketingového mixu 77
5.2 Zhodnocení dotazníkového šetření 79
5.3 Návrhy a doporučení 83
5.3.1 Doporučení 1: Cílená marketingová kampaň 83
5.3.2 Doporučení 2: Off-line marketing 84
5.3.3 Doporučení 3: Interní komunikace a firemní podmínky 85

6 Závěr 86

7 Seznam použitých zdrojů 88

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a použitých zkratek 92
8.1 Seznam obrázků 92
8.2 Seznam tabulek 92
8.3 Seznam grafů 92
8.4 Seznam použitých zkratek 94

Přílohy 95
Příloha A Organizační struktura 95
Příloha B Dotazník zaměstnanci 96
Příloha C Dotazník veřejnost 100

1 Úvod

V dnešní době je konkurence na trhu práce stále větší a nábor kvalitních zaměstnanců je pro společnosti velkou výzvou. Aby firmy uspěly a přilákaly ty nejlepší talenty, musí se zaměřit nejen na kvalitní pracovní podmínky a adekvátní finanční ohodnocení, ale také na personální marketing a budování značky zaměstnavatele. Téma této diplomové práce se zabývá, jakým způsobem mohou společnosti využít marketingové postupy v oblasti personálního managementu a jaký vliv má budování značky zaměstnavatele na získávání a udržení kvalitních zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. V první části této práce jsou vysvětleny základní pojmy související s personálním marketingem a budováním značky zaměstnavatele. Dále jsou v práci popsány přínosy a význam personálního marketingu včetně jeho činností. V této části diplomové práce je charakterizován marketingový mix v personálním marketingu a jeho členění. V rámci teoretických východisek práce je popsán pojem budováním značky zaměstnavatele.

V druhé části práce je provedena analýza trhu práce s důrazem na region Pardubického kraje. Dále se práce zaměřuje na praktické využití personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele v organizaci Panasonic Automotive Systems Czech. V této části jsou analyzována dvě dotazníková šetření. První bylo provedené v rámci společnosti a bylo určeno jejím zaměstnancům. Druhé šetření bylo určené pro veřejnost. Tato dotazníková šetření slouží k tomu, aby bylo možné porovnat, jak vnímají organizaci zaměstnanci a jak se organizace prezentuje jako zaměstnavatel na trhu práce.

Třetí část se věnuje zhodnocení výsledků výzkumu a závěrům, které z něj vyplývají. Na základě těchto závěrů jsou navrhnuty doporučení pro podnikatelský subjekt, které mají napomoci s konkurenceschopností na trhu práce v regionu Pardubického kraje.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je navrhnout řešení a doporučení, která budou mít zlepšovací vliv na značku zaměstnavatele. Cílem práce je najít odpovědi na výzkumné otázky a najít možné problémové oblasti a navrhnout vhodná řešení, která budou mít vliv na značku zaměstnavatele.

Dílčí cíle práce jsou:

- Zpracovat teoretická východiska a rozebrat téma personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele v teoretické rovině.
- Zhodnotit situaci na trhu práce v České republice s důrazem na region Pardubického kraje.
- Charakterizovat společnost Panasonic Automotive Systems Czech s.r.o.
- Zhodnotit úroveň personálního marketingu a přístup k budování značky zaměstnavatele ve vybraném podniku.
    - Popsat a zhodnotit nástroje personálního marketingu.
    - Analyzovat a zhodnotit interní dotazníkové šetření.
    - Analyzovat a zhodnotit externí dotazníkové šetření.
- Navrhnout a doporučit řešení ke zlepšení marketingového mixu a budování značky zaměstnavatele.

2.2 Metodika

V diplomové práci byly využity primární a sekundární zdroje dat. V teoretické části práce byly užity metody komparace, indukce a dedukce elektronických i tištěných zdrojů v oblasti personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele. Tímto krokem byly získány teoretické znalosti a informace v této oblasti.

K získání informací o trhu práce České republiky a regionálním trhu práce v Pardubickém kraji byly použity sekundární data, jako jsou databáze úřadů práce, statistické údaje a průzkumy zaměstnavatelů. Byly zjištěny informace o konkurenci na trhu práce

v Pardubickém kraji, jako je počet a typ zaměstnavatelů, poptávka po pracovní síle, nabídka volných pracovních míst a nezaměstnanost.

Následně byly hodnoceny interní dokumenty společnosti Panasonic Automotive Systems Czech, které byly zaměřeny na aktivity související s personálním marketingem a budováním značky zaměstnavatele. Všechny informace uvedené v práci byly založeny na těchto vnitropodnikových zdrojích, pokud není uvedeno jinak. V rámci hodnocení personálního marketingu byly rovněž využity metody pozorování. Webové stránky byly hodnoceny podle předem určených kritérií. Jednotlivým kritériím byly přiděleny body a na základě toho byl zhodnocen současný stav webových stránek. Dále byly charakterizovány sociální sítě společnosti a praxe v této oblasti.

Ve výzkumné části práce byl proveden kvantitativní výzkum pomocí primárních dat metodou písemného dotazování dle doporučení Kozla, Mynářové a Svobodové (2011). V úvodu dotazníku byly umístěny atraktivnější a jednoznačné otázky, které byly následovány komplexnějšími a klíčovými otázkami pro výzkum. Na závěr dotazníku byly umístěny jednoduché segmentační dotazy. Pro účely této diplomové práce byly vytvořeny dvě dotazníková šetření. Pro zhodnocení dat z dotazníkových šetření byla použita popisná statistika a grafické zpracování dat.

První dotazník byl určen pro zaměstnance společnosti Panasonic Automotive Systems Czech a byl zaměřen na hodnocení spokojenosti a vnímání značky zaměstnavatele. Dotazník byl anonymní a obsahoval 14 otázek, různých typů, přičemž nejvíce jich bylo polootevřených. Dotazník byl vytvořen elektronicky pomocí online platformy Google Forms. Dotazník byl distribuován elektronicky prostřednictvím e-mailu. V tištěné formě byl dotazník distribuován na nejvíce frekventovaná místa ve společnosti s požadavkem odevzdání do schránek na dotazy a připomínky. Dotazník byl k dispozici pro vyplnění od 1.1.2023 do 31.1.2023 Cílem bylo oslovit 100 respondentů, přičemž se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 230 respondentů. K dosažení cíle diplomové práce byly formulovány následující výzkumné otázky:

1. Proč zaměstnanci v PASCZ pracují?
2. Jak by měla společnost zlepšit pracovní podmínky?
3. Jaká je cílová skupina, kterou by měla společnost oslovovat?

Druhý dotazník byl vytvořen pomocí online platformy Google Forms a byl určen pro širokou veřejnost. Dotazník byl anonymní a obsahoval 8 otázek, které byly různých typů, přičemž nejvíce jich bylo polootevřených. Cílem dotazníku bylo zhodnotit, jak je Panasonic Automotive Systems Czech vnímán jako zaměstnavatel. Dotazník byl distribuován sociálními sítěmi a byl k dispozici pro vyplnění od 1.1.2023 do 31.1.2023. Cílem bylo oslovit 50 respondentů, přičemž se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 71 respondentů. K dosažení cíle diplomové práce byly vytvořeny následující výzkumné otázky:

1. Je pro veřejnost důležitá atraktivita zaměstnavatele při výběru pracovní nabídky?
2. Zná veřejnost značku Panasonic Automotive?
3. Jak veřejnost vnímá Panasonic Automotive?

Metody přispěly k odpovědi na výzkumné otázky, které byly stanoveny na začátku výzkumu. V rámci zhodnocení nástrojů personálního marketingu byly proměnné rozděleny do určitých skupin a na základě odpovědí byly formulovány doporučení.

3 Teoretická východiska

3.1 Definice hlavních pojmů a historie personálního marketingu

Personální marketing je relativně novým pojmem v oblasti řízení lidských zdrojů.

První zmínky o personálním marketingu se objevily v německé literatuře v 60. letech 20. století v souvislosti s nedostatkem kvalitních pracovníků. V 70. letech 20. století se personální marketing začal užívat v praxi a na zaměstnance se začalo pohlížet jako na rovnocenné partnery společnosti. Personální marketing se rozdělil na interní a externí v 80. a 90. letech 20. století. Poslední milník ve vývoji personálního marketingu je přelom tisíciletí, kdy se na zaměstnance začalo nahlížet jako na zákazníky, jejichž potřeby se snaží firma uspokojit – nabízí jim „produkt“ v podobě pracovního místa (Myslivcová et al., 2017).

Personální marketing začala používat řada zaměstnavatelů v době, kdy byla pozorována vyšší nabídka po práci než její poptávka. Nabídku na trhu práce představují podniky a poptávku na trhu práce představují obyvatelé, kteří aktivně hledají zaměstnání.

Podniky a firmy musely vynaložit větší úsilí pro získání kvalitních pracovníků, a tak vznikl pojem personální marketing, který se vyčlenil z oblasti řízení lidských zdrojů. Jeho přínosy pro firmy neodmyslitelný a neměl by být opomíjen (Myslivcová et al., 2017).

Situace na trhu práce je v současné době nepříznivá pro zaměstnavatele, kteří nabízí volné pracovní pozice na trhu práce. Dlouhodobě se setkávají se nedostatkem kvalitní pracovní síly. Z toho důvodů experti pro řízení lidských zdrojů vyhledávají nové způsoby a přístupy k zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele (CFO world, 2022).

Personální marketing je dlouhodobým procesem a zahrnuje veškeré fáze působnosti zaměstnance ve firmě. Používá se nejen v procesu náboru, ale i při péči o současné zaměstnance, zejména pak jejich vzdělání, rozvoji, identifikaci s podnikem a budování podnikové kultury. S nástroji personálního marketingu se ovšem setkáme i v souvislosti s odchodem zaměstnance z firmy. Tento nástroj může představovat u některých firem konkurenční výhodu a díky němu na trhu práce získáme kvalitní pracovníky.

Pro personální marketing dosud není stanovena jasná definice, jelikož se jedná o nově rozvíjející se obor. Definice personálního marketingu se napříč českou literaturou mírně liší. Koubek (2015, s. 160) definuje personální marketing 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 výzkumu trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“*

Menšík (2019, s. 45) potvrzuje tuto definici tím, že personální marketing charakterizuje jako marketing využívaný v personalistice. *„Jsou to všechny marketingové taktiky, které firma využívá (systematicky nebo nahodile) v komunikaci se zaměstnanci, a to jak se současnými, tak budoucími, a dokonce i bývalými.“*

Dle Kociánové (2010, s. 101) je personální marketing úzce spojen s budováním značky zaměstnavatele. „*Personální marketing sleduje získávání kvalitních lidí, posiluje jejich sounáležitost s organizací a současně posiluje také jejich stabilizaci v organizaci. Klíčovým úkolem personálního marketingu je utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, která pozitivně ovlivňuje zájem potenciálních zaměstnanců*.“

Všechny definice spojuje myšlenka, že personální marketing aplikuje marketingové přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů a přistupuje k zaměstnanci (současnému i potenciálnímu) jako k zákazníkovi (Myslivcová et al., 2017).

Základní úlohou personálního marketingu je zajišťování a podpora vytvoření dobré pověsti organizace, díky které je možné se odlišit od konkurence a zvýšit tak atraktivitu jakožto zaměstnavatele. Tento nástroj ovlivňuje spokojenost zaměstnanců s prací, pracovními podmínkami a zaměstnavatelem. Pokud jsou zaměstnanci v těchto oblastech spokojení, tak vytváření kvalitní výsledky a šetří náklady zaměstnavatele. Zároveň jsou s výsledky spokojení zákazníci, což vede k novým zakázkám a zákazníkům. Spokojení zaměstnanci podávají kvalitní pracovní výsledky a tím šetří náklady podniku. S takovými výsledky jsou spokojeni zákazníci a díky tomu je podnik schopen si je udržet a získat nové. Na základě toho podnik prosperuje a zvyšuje se mu ziskovost, díky které může investovat do svých zaměstnanců (rozvoj, benefity, firemní akce) a do vybavení podniku (automatizace,

digitalizace). Spokojení zaměstnanci udržují a ovlivňují podnikovou kulturu (Myslivcová et al., 2017).

3.2 Přínosy a efektivita personálního marketingu

Mezi přínosy personálního marketingu patří zvýšení konkurence schopnosti organizace, snížení finančních a časových nákladů náborového procesu, posílení značky zaměstnavatele a zvýšení angažovanosti pracovníků (Urbancová, 2017). *„Cílem personálního marketingu je získat a udržet zaměstnance, kteří zajistí zaměstnavatelské organizaci dosažení plánovaných výsledků“* (Šlapák a Štefko, 2015, str. 20).

K efektivnímu personálnímu marketingu ovšem patří mnohem více než jen schopnost zatraktivnit zaměstnavatele nebo vytvořit příjemné pracovní prostředí.

Personální marketing by se neměl vnímat pouze jako nástroj personálního oddělení nebo prvkem politiky. Strategie personálního marketingu by se měla týkat všech činností v rámci řízení lidských zdrojů. Rozpoznání potřeb a přání stávajících a potenciálních zaměstnanců je jedním ze stěžejních úkolů, neboť jejich zjištění a následným uspokojením může organizace budovat dobrou značku zaměstnavatele a dosáhnout konkurenční výhody na trhu práce.

Aby byl personální marketing správně nastaven, je nutné kontinuálně analyzovat změny ve vnitřním i vnějším prostředí organizace. Na základě analýzy mohou být identifikovány určité trendy a tendence (sladění osobního a pracovního života zaměstnanců, využívání nových technologií, otevřenost organizace, rozvoj a vzdělávání pracovníků) (Urbancová, 2017).

V souvislosti s personálním marketingem je často spojován pojem budování značky zaměstnavatele neboli employer branding. Jedná se o komplexnější přístup, který je součástí strategického řízení firmy, jehož výsledkem je pozitivní pověst společnosti na trhu práce. *„Dá se tedy říci, že personální marketing pomáhá “prodávat” firmu jako zaměstnavatele, kdežto Employer Branding se soustředí na vytváření dlouhodobých vztahů“*(Menšík, 2019, s. 105). Pomocí nástrojů personálního marketingu lze zesílit komunikační sdělení směrem

k publiku a dál šířit dobré jméno společnosti na trhu práce. Publikum tvoří jak současní, tak budoucí i bývalý zaměstnanci (Menšík, 2019)

Na obrázku 1 jsou uvedené faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců v podniku. Můžeme je rozdělit do dvou skupin, a to na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory jsou spojeny s pracovní náplní, ohodnocením výkonu, kariérním růstem apod. Vnější faktory můžeme chápat jako pracovní prostředí, pracovní podmínky, finanční ohodnocení za vykonanou práci apod. Spokojenost zaměstnanců je základem dobrého jména zaměstnavatele.

Obrázek 1 - Model pracovní spokojenosti

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Marketingový mix v personálním marketingu

Marketingový mix označuje souhrn vybraných nástrojů, které podnik (organizace) využívá k dosažení svých cílů na vybraném trhu. Podle Kotlera (2007, s. 70) marketingový mix představuje *„soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“* Klasická teorie marketingového mixu pracuje se

čtyřmi prvky zvanými 4P. Tento základní mix zahrnuje PRODUCT (produkt), PRICE (cenu), PLACE (distribuci) a PROMOTION (propagace). Tyto prvky jsou vzájemně propojené a každý podnik by měl zajistit, aby byly funkční a byly implementovány v optimálním poměru (Antošová, 2005).

Ze základního marketingového mixu vychází upravený marketingový mix používaný v personalistice, který se orientuje na pracovní trh. Personální marketingový mix může být rozšířen podle Bednáře (2013) o další prvek PERSONALITY (osobnost). Bednář také zdůrazňuje, že by se při marketingovém mixu v personálním marketingu měl zohledňovat jak pohled organizace, tak pohled zaměstnance.

5P mix pracuje s pojem **product**, který je chápán jako pracovní místo, které je obsazené nebo je potřeba ho obsadit. Pracovní místo má specifické znaky jako jsou požadavky na pracovníka (vzdělání, zkušenosti), pracovní doba (směnnost), organizace práce nebo místo výkonu (Bednář, 2013). K tomu, aby tento prvek byl účinně využit je potřeba analýzy pracovního místa a vyhodnotit jeho aspekty. Na základě toho stanovit pracovní náplň a určit kompetence a kvalifikační předpoklady. Pokud budou kvalifikační předpoklady stanoveny správně, tak zaměstnavatel získá ideálního pracovníka a uchazeč díky tomu může určit, zda je pro něj pracovní pozice vhodná (Spielmann, 2015). Zaměstnanec nabízí za pracovní místo své schopnosti, dovednosti a volný čas. Jeho produktem ve směně je práce, kterou je schopen v určité kvalitě a čase odvést. (Bednář, 2013). Nabídku produktu lze dle Myslivcové et al. (2017) zatraktivnit: zajímavostí produktu, finanční nabídkou a benefity zaměstnanci podniku, firemní kulturou, značkou zaměstnavatele a možnosti rozvoje/vzdělávání.

Jako další součást mixu je **price** (cena), která se vztahuje k motivaci a odměně za práci. Můžeme na ní pohlížet jako motivaci a přístup jedince podílet se na pracovní činnosti s předpokladem, že za to bude dobře odměněn. Podle Myslivcové et al. (2017) na cenu můžeme nahlížet ze dvou pohledů. První je z pohledu zaměstnance, kdy je cena produktu vyjádřena časem, který musí obětovat pro práci, organizací práce, úrovní výstupu, akceptováním daných podmínek práce a fyzickou námahou. Z pohledu zaměstnavatele se na cenu nahlíží jako na náklady spojené s náborem zaměstnance, zaučením, odměnou za pracovní výkon zaměstnance a odvody na zdravotním a sociálním pojištění. Odměna za

práci může být finanční (mzda/plat, bonusy, prémie, odměny, 13. a 14. plat) nebo nefinanční v podobě zaměstnaneckých výhod (Bednář, 2013).

Třetí pojem, se kterým tento mix pracuje je **place** (místo). Jedná se o image podniku, jeho kulturu a místo výkonu práce. Image podniku můžete ovlivnit budováním značky zaměstnavatele, který je popsán v kapitole 3.6. Mezi další faktory, které jsou determinující v rozhodovacím procesu uchazeče, jsou vztahy na pracovišti, komunikaci ve firmě, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (Antošová, 2005). Uchazeči o práci by se měli ztotožňovat s hodnotami, chováním a komunikací společnosti navenek i uvnitř.

Čtvrtým prvkem marketingového mixu v personálním marketingu je **promotion** (propagace) pracovní nabídky a firmy. Propagace je součást komunikace podniku či organizace s cílem ovlivnit své okolí (vzbudit zájem kvalifikovaných uchazečů) a poskytnout informace. Jedná se o úmyslné a nenásilné působení na člověka s cílem podpořit hospodářskou aktivitu organizace. Cílem tohoto prvku je informovat, zvýšit poptávku, odlišit pracovní pozici a také budovat pozitivní silnou značku zaměstnavatele. Propagace by měla působit na cílovou skupinu, a proto je důležité určení správné formy a média pro tuto činnost. Mezi nástroje marketingové komunikace řadíme pracovní inzerci, kariérní stránky zaměstnavatele, intranet, dny otevřených dveří nebo účast na veletrzích (Myslivcová et al., 2017).

Posledním nástrojem je **personality** (osobnost), který je založen na oboustranném souladu v pojetí hodnot mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem. Zde se opět dá na tento nástroj nahlédět ze dvou pohledů. Z hlediska zaměstnavatele se v náborovém procesu hodnotí řada kritérií, jako jsou postoje kandidáta, přístup, názory, odborné a osobnostní rysy. Z těchto determinantů může zaměstnavatel předpovědět, zda kandidát splňuje profil, který na danou pozici hledá. „*Cílem výběru je zajistit vhodného pracovníka pro organizaci, který bude plnit úkoly spjaté s určitým pracovním místem v odpovídající kvalitě, bude vykazovat požadované pracovní chování a bude schopen přijmout a ztotožnit se s organizací a jejími hodnotami.“* (Myslivcová et al., 2017, s. 36). Z pohledu uchazeče je cílem si vybrat vhodného budoucího zaměstnavatele. Při výběru bere v úvahu značku zaměstnavatele a jeho pověst, podnikovou kulturu a prostředí (Bednář, 2013).

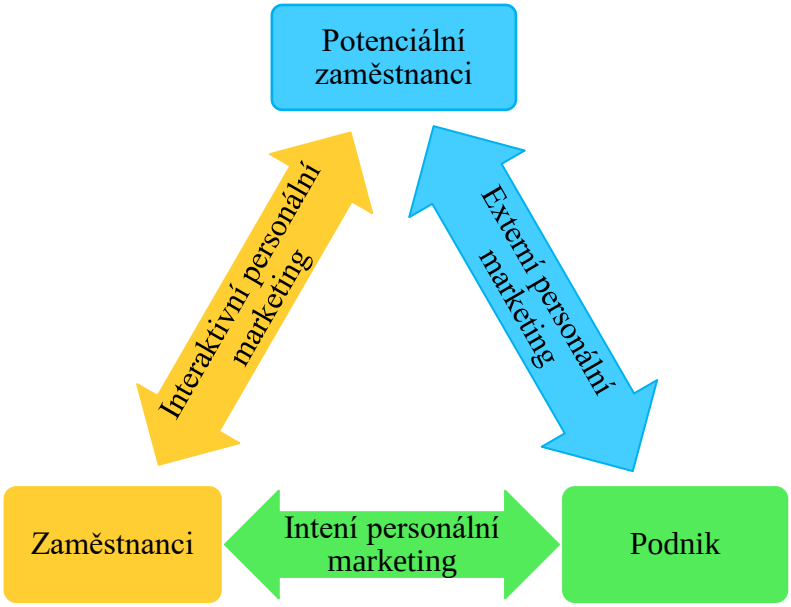
Všechny tyto nástroje tvoří ucelený přehled o tom, na co by se měly firmy zaměřit, aby uspokojily stávající i potenciální zaměstnance. V rámci strategického marketingového plánu mohou tyto prvky poskytnout společnosti konkurenční výhodu na trhu, a tím přitáhnout zájem potenciálních uchazečů.

3.4 Členění personálního marketingu

Personální marketing se dělí na dvě oblasti – externí a interní. Oblasti interního a externího marketingu jsou velmi úzce spjaty a navzájem se ovlivňují a propojují. Externí marketing se zabývá vnějším okolím (trh práce) a jeho cílem je přilákat dostatečné množství kvalifikovaných kandidátů. Interní personální marketing se zaměřuje na potřeby dovnitř podniku a jeho cílem je budování atraktivity zaměstnavatele (Šlapák & Štefko, 2015). „*Na jedné straně se personální marketing zaměřuje na stávající pracovník s cílem motivovat je a udržet v organizaci. Na straně druhé jsou jeho objektem zájmu potenciální zaměstnanci, kdy je třeba na konkrétní skupinu vhodných způsobem zacílit, oslovit ji a následně získat pro svou organizaci.“* (Urbancová, 2017, s. 186).

Na obrázku 2 je zobrazena vzájemná provázanost personálního marketingu. Je zde vyobrazen i interaktivní marketing, který představuje komunikaci zaměstnanců společnosti. Zaměstnanci vědomě i nevědomě zprostředkovávají hodnoty a kulturu daného podniku směrem k veřejnosti. Z pohledu podniku se to může ovlivnit minimálně (Myslivcová et al., 2017, str. 37). Interní a externí personální marketing je více charakterizován v následujících podkapitolách.

Obrázek 2 - Provázanost personálního marketingu



Zdroj: vlastní zpracování podle Myslivcová et al., 2017

3.4.1 Externí personální marketing

Externí personální marketing souvisí se získáváním a výběrem vhodné pracovní síly. Dále pomáhá budovat značku zaměstnavatele a přispívat k dobré pověsti značky. Cílem je dosažení stavu, kdy bude podnik sám vyhledáván uchazeči o zaměstnání. Podle Myslivcové et al. (2017) patří mezi hlavní úkoly externího personálního marketingu atraktivní představení pracovního místa, zaujmout svým sdělením adekvátní kandidáty a navázat s nimi komunikaci. Šlapák & Štefko (2015) doplňují hlavní úkoly o správnou segmentaci kandidátů, zaměření cílové skupiny a hledání nových zdrojů potenciálních kandidátů. Mezi dílčí úkoly externího marketingu spadá soustavné zlepšování pověsti zaměstnavatele, dlouhodobá dostupnost adekvátní pracovní síly, snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců a identifikace nových zdrojů (absolventi, spolupráce na bakalářských / diplomových pracích, stáže, rodičovská dovolená). Všechny tyto aktivity jsou zaměřené na potenciální zaměstnance a pomáhají k budování značky zaměstnavatele (Šlapák & Štefko, 2015).

Pomocí nástrojů externího personálního marketingu je třeba zjistit, jak se ke kvalitním uchazečům dostat, následně je dokázat oslovit a získat. Mezi takové nástroje patří (Myslivcová et al., 2017): doporučení od stávajících zaměstnanců, vývěsky v organizacích i mimo ni, pracovní portály (jobs.cz, práce.cz), reklamy přes komerční zprostředkovatelny, kariérní stránky, sociální sítě, executive search, personální agentury, interní nábor z řad současných zaměstnanců. Koubek (2015) doplňuje nástroje externího personálního marketingu o spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi a úřady práce.

3.4.2 Interní personální marketing

Interní personální marketing ovlivňuje vnímání zaměstnavatele v očích stávajících zaměstnanců i potenciálních uchazečů o pracovní pozici (Myslivcová et al., 2017). Cílem interního personálního marketingu je uchování atraktivnosti zaměstnavatele a uspokojení zaměstnanců, kteří se ztotožňují s firemní kulturou (Urbancová, 2017, s. 186). Pokud se zaměstnanci identifikují s firemní kulturou pak jsou vůči zaměstnavateli více oddaní, loajální a vnímají ho jako partnera. Stejné vnímaní jsou pak schopní přenést i na potenciální uchazeče o práci a na širokou veřejnost, jelikož jsou nositeli a šiřiteli zaměstnanecké značky (Urbancová, 2017).

Pomocí interního personálního marketingu je firma schopná stabilizovat zaměstnance a vytvářet pro ně vhodné pracovní podmínky. Snaží se tak snížit fluktuaci pracovních sil, posílit loajalitu a udržet si klíčové členy firmy. Díky tomu jsou sníženy náklady spojené s náborem nových pracovníků. Interní personální marketing se zabývá spokojeností zaměstnanců, která je dle Kociánové (2010) subjektivní a nedá se zobecnit. K potřebám zaměstnanců musíme přistupovat individuálně. Pocit spokojenosti může být snižován: pracovní zátěží, nereálnými pracovními nároky, časovým stresem, organizačními změny, špatnými vztahy na pracovišti, nedostatek času na osobní život (Kociánová, 2010, s. 39). Pocit spokojenosti může být naopak zvyšován: zavedením příznivých sociálně hygienických podmínek, odstraněním rizik při práci, vytvořením příjemného pracovního klimatu, možností individuální pracovní doby a možností rozvoje (Urban, 2016). Dle Koubka (2015) patří mezi nástroje interního personálního marketingu: obohacování a rozšiřování pracovních míst ve firmě, osobní rozvoj zaměstnanců, kariérní růst zaměstnanců, bonusové

ohodnocení, atmosféra a kultura v podniku, work-life balance – rovnováha mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců apod.

3.5 Činnosti v oblasti personálního marketingu

Činnosti související s personálním marketingem jsou spojovány s životním cyklem zaměstnance.

3.5.1 Nábor zaměstnanců

Koubek (1995, s.100) uvádí*: „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.“* V procesu získávání pracovníků stojí na jedné straně firma, která hledá pracovní sílu s odpovídající kvalifikací. Na straně druhé stojí potencionální kandidáti, kteří mohou být jak z interních, tak externích zdrojů.

Vnitřní zdroje představují současní zaměstnanci, kteří v organizaci pracují a mají potenciál se postoupit výše nebo posunout na jinou pracovní pozici. Jinými slovy se tedy jedná o přesun současných zaměstnanců z jedné pozice na druhou prostřednictvím zveřejňování pracovních nabídek nebo sdělováním informací o volné pozici. Typicky se jedná o nástěnky společnosti, časopisy pro zaměstnance, firemní intranet, elektronická komunikace apod. Vedoucí z jednotlivých útvarů společnosti také mohou doporučit vhodné kandidáty na volná pracovní místa. Zaměstnanci, kteří se přihlásí do interního výběrového řízení mohou být pracovníci, kteří prokázali, že jsou schopni vykonávat složitější a náročnější práci. Dále se může jednat o pracovníky, kteří mají zájem změnit svou pracovní pozici v rámci organizace a dále také zaměstnanci, kterým se z určitých důvodů ruší pracovní pozice (Koubek, 2015). Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů přináší určité výhody a nevýhody, a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak i zaměstnance.

Mezi výhody získávání pracovníků z interních zdrojů patří (Kociánová, 2010, s. 84):

- Znalost uchazeče za jeho současné působení ve firmě.
- Rychlejší průběh zaučení – uchazeč již zná procesy firmy a prostředí.
- Zvýšení motivace zaměstnanců ve firmě.

- Upevňují se vztahy zaměstnanců k podniku.
- Posilování angažovanosti zaměstnanců.

Nevýhody získávání pracovníků z interních zdrojů (Kociánová, 2010, s. 84):

- Menší a omezený výběr pracovníků.
- Soupeření a nevraživost mezi pracovníky (špatná morálka a mezilidské vztahy).
- Firma přichází o nové nápady, myšlenky a zkušenosti z externích zdrojů.
- Rivalita mezi bývalými kolegy.

Vnější zdroje uchazečů jsou veškeré pracovní síly, kteří nepracují v dané organizaci. Mezi hlavní vnější zdroje lze zařadit uchazeče registrované na úřadu práce, pracovníky jiných organizací, kteří hledají změnu zaměstnání a absolventi škol a dalších vzdělávacích institucí. Dalšími externími zdroji jsou ženy vracející se z rodičovské nebo mateřské dovolené, senioři, hendikepovaní, studenti a zahraniční pracovníci (Koubek, 2015). Tito uchazeči jsou nejčastěji o pracovní nabídce informováni prostřednictvím inzerce na internetu (na pracovních portálech), inzerce na firemních sociálních sítí, v tisku, v rádiu nebo v televizi. Organizace v dnešní době hledají potenciální kandidáty pomocí headhuntingu, což je aktivní oslovování a kontaktování lidí, kteří práci nehledají. Pokud organizace tímto know-how nedisponuje, tak je odkázána na spolupráci s personálními agenturami, které vyhledávání vykonávají. Další kanál, na kterém může organizace uveřejnit nabídku práce je internetový portál úřadu práce, spolupráce se školami (Šikýř, 2016). Dle požadavků na pracovní místo organizace určí, jaké komunikační kanály jsou pro cílovou skupinu nejefektivnější s přihlédnutím na podnikové finanční možnosti. Organizace dávají většinou přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů. Níže jsou uvedeny výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Výhody získávání pracovníků z externích zdrojů (Kociánová, 2010, s. 84; Koubek, 2015, s. 75):

- Širší možnosti výběru schopností a dovedností.
- Větší pravděpodobnost nalezení adekvátního uchazeče, který splňuje veškerá kritéria.
- Nové nápady, inovace, myšlenky a zkušenosti z předešlých pracovních zkušeností.

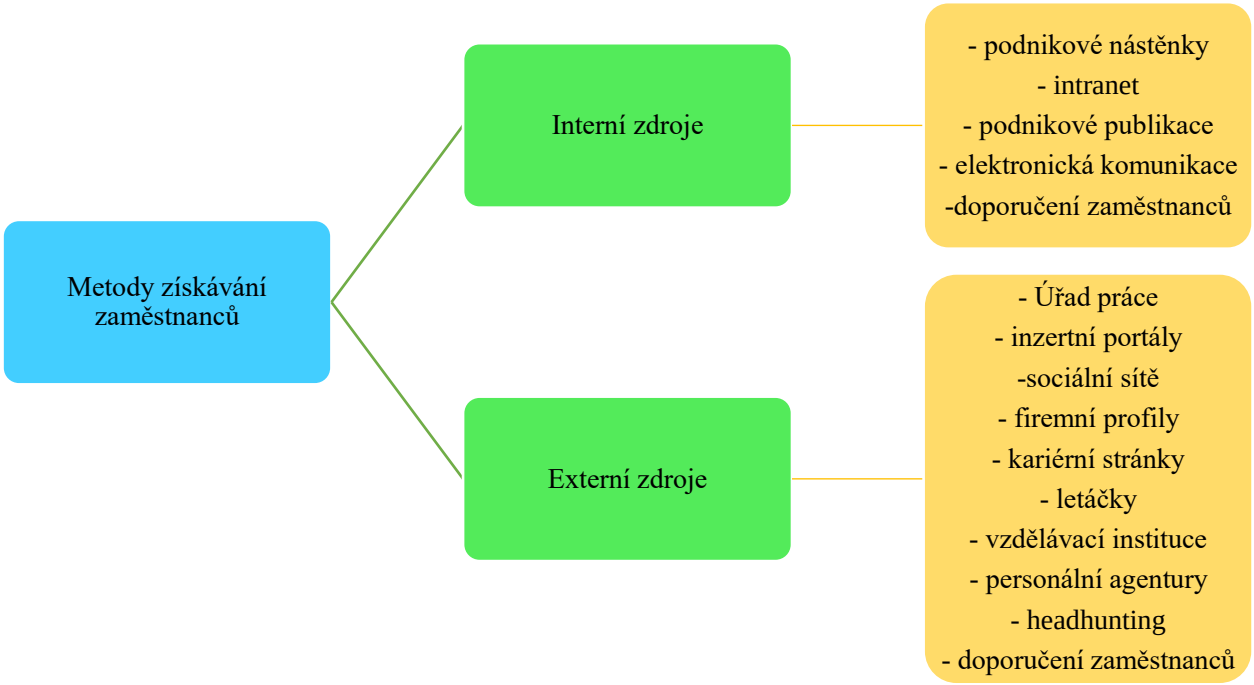
- Znalost konkurence.
- Větší autorita mezi novými kolegy.

Nevýhody získávání pracovníků z externích zdrojů (Koubek, 2015, s. 75):

- Velká časová a finanční náročnost výběrového procesu (inzerce, pohovory, formulace nabídky).
- Případná chybovost výběru pracovníka z důvodu nedostatků informací.
- Časová a finanční náročnost na zaškolení nových zaměstnanců.
- Riziko konfliktu mezi kolegy a jejich demotivace.
- Očekávání nejsou v souladu s realitou (nastavené procesy, firemní kultura)

Nad tím, jak upoutat pozornost potenciálních kandidátů si láme hlavu každý personalista. Existuje hned několik metod, jak potenciální zaměstnance zaujmout. Souhrn všech metod získávání zaměstnanců zachycuje Obrázek 3 Vybraná metoda musí odpovídat úrovni pracovního místa.

Obrázek 3 - Metody získávání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování podle Koubka, 2015

3.5.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je nákladný proces, který při nesprávné volbě má neblahé následky pro organizaci. Je tedy nutné tomuto procesu věnovat dostatečné množství času a prostoru (Kocianová, 2010). *„Účelem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční postup v organizaci.“* (Šikýř, 2016, s. 104).

Postup výběru zaměstnanců se mění v návaznosti na to, jaké pracovní místo má být obsazeno a jaké kritéria jsou na pracovní roli stanovena. Metod existuje několik a v praxi se osvědčila kombinace více metod současně. Koubek (2015) a Kociánová (2018) doporučují následující postup:

1. Zkoumání dokumentů uchazeče (životopis, motivační dopis, dotazník).
2. Předběžný pohovor s personalistou sloužící k doplnění některých informací.
3. Testování uchazečů (testování kompetencí, testování „hard skills“, assessment centre).
4. Výběrový pohovor.
5. Zkoumání referencí.
6. Rozhodnutí o přijetí vybraného uchazeče.
7. Informování uchazečů o výsledku výběru.

3.5.3 Proces přijímání a adaptace zaměstnanců

Proces přijímání pracovníků obsahuje několik kroků, které navazují po přijetí pracovní nabídky vybraným uchazečem o zaměstnání. Mezi první kroky patří vypracování pracovní smlouvy, nebo případně dohody, se všemi podstatnými náležitostmi, které stanovuje § 34 odst. 1. zákoníku práce (druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce apod.). Pracovní smlouva musí být sjednána písemně. Před podepsáním pracovní smlouvy by měl být uchazeč seznámen s podmínkami pracovní smlouvy a o veškerých právech a povinnostech souvisejícími s výkonem práce. Před samostatným vznikem pracovního poměru musí nový pracovník dle § 32 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb. zákoník práce - znění od 01.01.2023 podstoupit vstupní lékařskou prohlídku. V případě, že je prohlídka úspěšná,

tak budoucí zaměstnanec může podepsat pracovní smlouvu. Proces končí dnem nástupu do zaměstnání. (Koubek, 2015).

Proces adaptace na pracovišti se zaměřuje na jeho hladký proces seznámení pracovníka s firemním prostředím, procesy a náplní práce. Zaměstnanec má individuálně nastavený adaptační programu, který obsahuje formální a neformální kroky.

Formální kroky jsou informace obecné a společné pro všechny zaměstnance (organizační struktura, BOZP, úkoly pracoviště, odměňování a zaměstnanecké benefity). Mezi neformální kroky lze zařadit zapracování a sociální začlenění mezi stávajícími pracovníky. Adaptace začíná dnem nástupu do práce a končí podle určení nadřízeného, většinou se jedná o dobu, po kterou je pracovník ve zkušební době (Šikýř, 2016).

3.5.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je motivačním nástrojem zaměstnavatele. Tento nástroj reflektuje pracovní výkon zaměstnanců, jejich jednání, a především jejich schopnosti a kompetence. Hodnocení zaměstnanců probíhá mezi zaměstnancem a hodnotitelem. Hodnotitel může být nadřízený, spolupracovník, třetí osoba nebo psycholog. Hodnotitel by měl využívat především pozitivní metody hodnocení, které působí motivačně na zaměstnance. Prostřednictvím motivovaných zaměstnanců dochází k budování dobrého jména a kultury společnosti (Koubek, 2015). Cílem hodnocení je zvyšování nebo udržování pracovního výkonu a získání informací o profesním a osobním rozvoji jednotlivce. Metody hodnocení lze rozdělit podle různých hledisek. Metod hodnocení pracovníků existuje celá řada a mezi nejčastěji používané dle Myslivcové et. al (2017) jsou:

- Hodnocení podle stanovených cílů (výsledků), které se používá především pro pozice manažerů a specialistů. Výsledkem hodnocení je úspěšnost splnění SMART cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout.
- Hodnocení na základě plnění norem se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních pracovníků. Touto metodou se posuzuje výkon pracovníka se stanovenou objektivní normou. Na stanovené norem se musí podílet i sami pracovníci, aby byla tato metoda efektivní.

- Hodnocení pomocí stupnice se používá pro jednotlivé aspekty práce zvlášť (tj. množství, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce atd.). Užívá se posuzovací (hodnotící) stupnice číselná, grafická a slovní. Tato metoda je univerzální a v praxi využívaná.

Hodnocení lze dělit i z hlediska časového. Hodnocení může probíhat průběžně během trvání pracovního poměru, kdy nadřízený hodnotí pracovníka bezprostředně slovně nebo písemně. Dalším typem je příležitostné hodnocení, které podléhá aktuální situaci a podléhá momentální náladě v týmu. Dalším možným typem je systematické hodnocení, které je předem nastavené a jsou v něm stanovena jasná kritéria. Systematické hodnocení probíhá pravidelně po určité době (po zkušební době, po půl roce, po roce) (Kociánová, 2010).

3.5.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematiky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednost a schopnosti zaměstnanců k dosahování požadovaného výkonu a vykonávání sjednané práce (Šikýř, 2016). Kocianová (2010, s. 170) toto tvrzení potvrzuje a uvádí, že *„Vzdělávání je proces, během něhož člověk získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje. Vzdělávání je důležitou oblastí personální strategie, politiky a plánovaní. Vzdělávání pracovníků je nástrojem k jednomu z hlavních úkolů personálního řízení v organizaci, kterým je slaďování požadavků míst a schopností lidí v současnosti i v budoucnosti.“*

Vzdělání zaměstnanců je jednou z nejvýznamnějších personálních činností, které jak zaměstnavatelé, tak zaměstnanci žádají. Požadavky na znalosti a dovednosti se neustále mění a stále se zvyšují. Proto je nutné, aby se zaměstnanec dále rozvíjel a své zkušenosti a dovednosti prohluboval. Podle Šikýře (2016) vzdělání zaměstnanců v organizaci obvykle zahrnuje:

- Zaškolení – nový zaměstnanec nabývá schopnosti a znalosti potřebné k výkonu sjednané práce;
- doškolování – zaměstnanec si průběžně osvojuje nové znalosti a dovednosti potřebné k výkonu sjednané práce;

- přeškolování – zaměstnanec získá nové znalosti a dovednosti pro výkon jiné než současné práce;
- rozvoj – zaměstnanec získává nové znalosti, dovednosti a schopnosti nad rámec požadavků své současné práce.

3.6 Budování značky zaměstnavatele

V souvislosti s personálním marketingem se často spojuje pojem budování značky zaměstnavatele, což potvrzuje Kociánová (2010, s. 89) *„Klíčovým úkolem personálního marketingu je utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace – pověsti atraktivního zaměstnavatele, která pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci.“* Menšík (2015, s. 105) vidí v těchto pojmech zásadní rozdíl a říká: *„Většina firem sice využívá personální marketing, ale pouze pár z nich se věnuje skutečnému Employer Brandingu, tedy vytváření dobré pověsti na trhu práce“*. V této kapitole je charakterizován tento pojem a jeho souvislost s personálním marketingem.

Budování značky zaměstnavatele neboli employer branding je *„Efektivní marketingový nástroj, který pomáhá organizacím se pozitivně prezentovat před pracovníky nejenom na trhu práce a přilákat je na výběrové pohovory, ale i zvýšit motivaci zaměstnanců v rámci organizace“* Urbancová (2017, s. 188). Employer branding vzniká v myslích lidí, kteří ve firmě pracují, pracovali nebo se chystají pracovat. Budování značky zaměstnavatele je částí personálního marketingu a zkoumá, jak firmu vnímají současní zaměstnanci, potenciální zaměstnanci a bývalí zaměstnanci. Employer branding pomáhá zatraktivnit firmu a její pověst na trhu práce. Obecně platí, že pokud je zkušenost zaměstnanců ve firmě pozitivní, tak je značka zaměstnavatele vnímána jako atraktivní. Na druhou stranu pakliže je zkušenost zaměstnanců negativní, tak se to odráží na obrázku dané společnosti. V současném konkurenčním prostředí na trhu práce je employer braning vnímaný jako strategický prvek úspěchu a klíčový nástroj strategického řízení lidských zdrojů (Vnoučková et al., 2016).

K tématu budování značky zaměstnavatele dále Kociánová (2010, s. 89) dodává: *„Dobré jméno organizace jako zaměstnavatele spoluutváří její personální politika.*

Z pohledu zaměstnanců i uchazečů je významný systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, pracovní podmínky a péče o pracovníky, možnost osobního rozvoje a kariéry ad. V případě zaměstnanců může hrát důležitou roli přístup nadřízeného, jeho styl vedení včetně způsobů oceňování práce". Je tedy patrné, že zaměstnancům musí organizace nabídnout dobré pracovní podmínky, úroveň odměn a snažit se tvořit dobrou pověst společnosti.

Pokud organizace pracuje na budování značky zaměstnavatele, tak jeho přidanou hodnotou je zvýšení zájmu veřejnosti o společnost. K organizaci to přitáhne větší množství klientů (zákazníků) a kandidátů, ze kterých si společnost může vybírat. To se dále odráží na nižší fluktuaci zaměstnanců, celkové stabilitě týmu, větší angažovanosti a produktivitě zaměstnanců. Toto tvrzení dále potvrzuje Kučmáš (2018, s. 3) *„O vaší firmě by měli potenciální uchazeči něco vědět. Pak na tom bude lépe než vaši konkurenti na trhu práce. A ideálně by vaše firma měla mít dobrou pověst. Každá firma je přece v něčem dobrá. Jen je potřeba najít to, čím přesvědčíte své stávající a budoucí zaměstnance, a začít jim to říkat."*

Podle Hany Slačálkové, senior konzultantky v Perfomia CZ, vedou k efektivnímu budování značky čtyři kroky, které jsou níže popsány.

Prvním a důležitým krokem je začít s **analýzou dosavadního stavu**. Společnost si musí uvědomit, jestli je připravená se prezentovat a jít s kůží na trh. V této fázi se zjišťuje realita toho, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Zda jsou zaměstnanci spokojení, motivovaní, s chutí firmu doporučují známým nebo jsou zde naopak špatné vztahy, velká fluktuace, nespokojenost s vedením apod. Dále je v této fázi důležité analyzovat blízké okolí a co se o firmě říká v oboru. Pokud je firma vnímána negativně, tak musí podniknout kroky k nápravě a snažit se změnit povědomí dříve než začne s employer brandingem. V rámci analýzy si musí firma stanovit v kterých hlavních bodech spočívá jedinečnost daného podniku oproti konkurenci, která má přesvědčit potenciálního zaměstnance přijmout pracovní nabídku. I když značku zaměstnavatele aktivně nebudujete, tak se tvoří automaticky s nástupem prvního zaměstnance a vystavením prvního inzerátu s nabídkou práce.

Druhým krokem je **příprava,** ve kterém je nutné získat jasná data. Než firma sestaví strategii, tak musí znát cílovou skupinu, kterou bude oslovovat. K získání dat lze použít průzkum spokojenosti mezi současnými zaměstnanci. Průzkum má za cíl zjistit proč lidé v dané firmě pracují, co oceňují na spolupráci, co je baví, co by měla firma zlepšit a jaké používají sociální sítě. Po vyhodnocení dotazníku může být sestavena strategie (jak nastavit propagaci firmy, kdo je cílová skupina, co komunikovat, vhodné komunikační kanály). V momentě, kdy má firma veškeré informace, tak může začít s třetím krokem a to **propagovat.** Jakákoliv komunikace ven i dovnitř firmy je součástí budování značky zaměstnavatele (k uchazečům o práci, dodavatelům, zákazníkům apod.). Nástrojem propagace může být pracovní inzerát, který je vnímán jako etiketa produktu. Dalším nástrojem jsou kariérní stránky, které umožňují kandidátům představit čím se firma zabývá, kdo jsou její zákazníci, jak vypadá pracovní prostředí apod. Kariérní stránky slouží k odblokování pochybností potenciálních uchazečů o práci tím, že dávají najevo jasnou budoucnost společnosti. V dnešní době jsou již neodmyslitelným nástrojem sociální sítě. Firemní sociální sítě by měli být zaměřené na zaměstnance a fungování společnosti. Sociální sítě mají sloužit k tomu, aby firma ukázala, co se v ní odehrává, obvyklé zvyklosti, plány a prezentovat kolegy v týmu. Dalším nástrojem propagace je interní zpravodaj (časopis), který komunikuje dovnitř firmy k zaměstnancům a informuje je o tom co se ve společnosti děje (Slačálková, 2021).

Slačálková, také poukazuje v této fázi na důležitost komunikace s uchazeči o práci a průběh výběrového řízení. S uchazeči se musí stále komunikovat, i když jde o negativní zpětnou vazbu. Důležitá je i délka výběrového řízení. Je obecně známé, že kvalitní a pracovití kandidáti jsou na trhu práce omezenou dobu, proto je důležité mít dynamické výběrové řízení.

Co se týče samotného výběrového řízení, tak kandidáti vnímají i to, jak jsou personalisté na pohovor připraveni a celkový průběh pohovoru. Toto celé tvoří vizitku firmě (Slačálková, 2021).

Další důležitá věc v rámci propagace je publikace odborných článků a videí pro širokou veřejnou komunitu. Každá firma je odborníkem v tom, v jakém oboru podniká a je potřeba

se propojit s její komunitou a podělit se o své know-how. Pokud firma publikuje odborné články, tak stoupá v očích potenciálních kandidátů, pro které je důležité se identifikovat s cíli firmy. Součástí propagace je účast na veletrzích, konferencích, pořádání dnů otevřených dveří a jakákoliv podporující aktivita (dobročinná akce) v oboru či okolí.

Čtvrtý krok je **angažovanost**. V rámci budování značky zaměstnavatele je důležité mít souhlas nejvyššího vedení a jeho celkovou podporu (Slačálková, 2021).

Mezi výhody budování značky zaměstnavatele lze mj. zařadit (Smolová & Urbanová, 2014):

- Lepší konkurence schopnost,
- větší přísun kandidátů se zájmem pracovní uplatnění,
- větší přísun kvalitní pracovní síly,
- rozvoj a podpora podnikové kultury,
- stabilizace týmu a zamezení fluktuace,
- zesílení motivace současných zaměstnanců,
- zvýšení spokojenosti současných zaměstnanců,
- finanční úspory v oblasti náboru zaměstnanců,
- zvýšení pozitivní image podniku.

3.6.1 Značka zaměstnavatele

Americká marketingová asociace (American Marketing Association In Kotler, 2003) definuje značku takto: „*Značka je jméno, název, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.“* Hodnotu značky lze charakterizovat jako soubor aktiv, která jsou spojena se jménem a symbolem značky a která zvyšují nebo snižují hodnotu výrobku pro podnik nebo pro zákazníka (Myslivcová et al., 2017). Nejedná se pouze o hmotné statky, ale i nehmotné (knowhow, poslání, vize apod.).

Hodnotu značky lze rozdělit do čtyř kategorií (Myslivcová et al., 2017, s. 47):

- Znalost jména značky: při identifikaci značky lidé preferují známé značky před neznámými. Z hlediska vzpomínky na značku se lidem vybaví při zmínce produktu konkrétní značka (v případě zaměstnání se při názvu konkrétního podniku vybaví

místo, kde je skvělé pracovat). Ideální je, aby byla identifikace značky byla doprovázena vzpomínkou na značku.

- Vnímaná kvalita: Souvisí s tím, jak na zákazníky konkrétní značka působí a s ekonomickým úspěchem. Značka by měla být vnímána jako kvalitní v oblastech, které preferuje zákazník (sociální zodpovědnost podniku je totiž pro některé potenciální zaměstnance důležitější než zaměstnanecké výhody).
- Věrnost značce: Udržení věrných zákazníků (stávajících zaměstnanců) je mnohem méně nákladné než získání těch nových.
- Asociace spojené se značkou: Jedná se o konkrétní symboly, výrobky, spojení se slavnou osobou či sponzorovanou aktivitou apod.

Hovorka (2016) *„Employer Brand zachycuje základní filozofii každé firmy (proč společnost existuje nad rámec vydělávání peněz, jakou má firemní kulturu a na čem stojí její nabídka zaměstnancům). Employer Brand "naplňuje názvy společností významem", se kterým se mohou lidé ztotožnit a spojit.“* Jedná se o pověst organizace na trhu práce, která vypovídá o tom, jaké je to být zaměstnancem dané společnosti. Podle Bárty (2019, s. 79) *„Platí, že nejlepším zaměstnavatelem současnosti není nic jiného než značka.“* Dle principů a hodnot značky by se měla chovat celá organizace, tím je myšlen i celý management, technicko-hospodářský personál a dělnické pozice. Veškeré firemní výstupy od propagace po oslavy musí nést ducha a principy dané značky.

Hodnotu značky lze posílit dle Tegze (2019) posílit určitými nástroji, které jsou uvedené níže.

- Určit hodnoty: definice základních hodnot. Jedná se o pravidla, jak by se zaměstnanci ve firmě měli chovat, co je žádoucí a co se nelze tolerovat (např. etický kodex). Pravidla platí pro všechny zaměstnance v organizaci – od top managementu až po dělnické profese. Nový Je důležité, aby se nový zaměstnance ve firmě adaptoval a postupně tyto pravidla přijímal za své. Některá pravidla nebudou vyhovovat všem, a proto se doporučuje jednat se zaměstnanci na jejich úpravě a zlepšovat je k prospěchu obou stran.

- Poznat kulturu: firemní kultura a její hodnoty spolu velmi souvisí. Vedení společnosti musí své zaměstnance inspirovat a vybízet k tvorbě hodnot a vzájemných vztahů. Tyto aktivity se poté projeví ve firemní kultuře. Výběr nových zaměstnanců musí probíhat s ohledem na firemní kulturu.
- Znát názory druhých: analyzovat své blízké okolí a navštěvovat weby, kde se hodnotí zaměstnavatelé a informovat se o komentářích k dané firmě. Tyto komentáře dávají podklady ke zlepšení a možnost se připravit na různé připomínky na pohovorech.
- Zapojit sociální média: zaujmout uchazeče online přes sociální sítě.
- Sdílet úspěchy: připravit rozhovor s úspěšným zaměstnancem nebo napsat článek o úspěchu celé firmy a pak článek distribuovat na sociálních sítích. Uchazečům se tak přiblíží atmosféra v dané firmě a reálně zjistí, že si organizace úspěchů váží a má k zaměstnancům respekt.
- Naslouchat: personalisté mají možnost naslouchat dvěma skupinám lidí. První skupinou jsou uchazeči. Při pohovoru, během komunikace, celou dobu musí uchazeči dávat najevo, že respektován a vnímán. Druhou skupinou jsou stálí zaměstnanci. Aby se i oni ve firmě cítili dobře, musí naslouchat jejich požadavkům nebo připomínkám. Personalisté mohou ovlivňovat kvalitu vnitřního života firmy – upravovat firemní kulturu, plnit některé požadavky zaměstnanců nebo posilovat vztah ke značce firmy.

3.6.2 Firemní kultura

Při budování značky zaměstnavatele je podniková kultura klíčovým prvkem a obrazem jejího fungování. Pomáhá k učení vize a firemních hodnot. V případě, že tyto hodnoty budou v souladu s hodnotami zaměstnanců, tak docílíme spokojenosti a lepší motivaci zaměstnanců. Firemní kulturu lze specifikovat jako: *„Soubor společných hodnot, postojů a způsobů chování v dané firmě, ať už kodifikovaný nebo přenášený ústní tradicí*.“ (Petra Zvonařová, 2010). Vysekalová a Mikeš (2009, s. 67) potvrzují tuto definici, jelikož dle nich se jedná o určité obecné chová zaměstnanců, které jsou postaveny na podnikových hodnotách. Firemní kultura podle nich *„vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy.“*

„Na tvorbě podnikové kultury se značně podílejí stávající zaměstnanci společnosti. Pro potenciální zaměstnance je podniková kultura jedním z faktorů, které ovlivňují jejich rozhodování při výběru zaměstnání. Uchazeči hledají takové pracovní místo, které odpovídá jejich vlastním hodnotám a postojům a které vede k jejich spokojenosti.“ (Myslivcová et al., 2017, s.34). Z výše uvedeného je zřejmé, že podniková kultura hraje zásadní roli v oblasti náboru nových zaměstnanců. Zdravá firemní kultura umožňuje dosahovat dlouhodobý úspěch firmy. Má v sobě výkonovou složku (to, co působí ve firmě), která pomáhá firmě být úspěšná a současně nevyčerpává zaměstnance. Podniková kultura se velice obtížně mění, a proto se jí musí věnovat dost pozornosti (Kisela, 2022). Firemní kultura se tvoří tím, co zaměstnanci dělají každý den.

4 Vlastní práce

V této části diplomové práce jsou prezentovány výsledky analýzy trhu práce s důrazem na region Pardubického kraje. Dále je v této části představena společnost Panasonic Automotive Systems Czech a její nástroje marketingového mixu v personalistice. Tato část rovněž zahrnuje výsledky interního a externího dotazníkového šetření.

4.1 Situace na trhu práce s důrazem na region Pardubického kraje

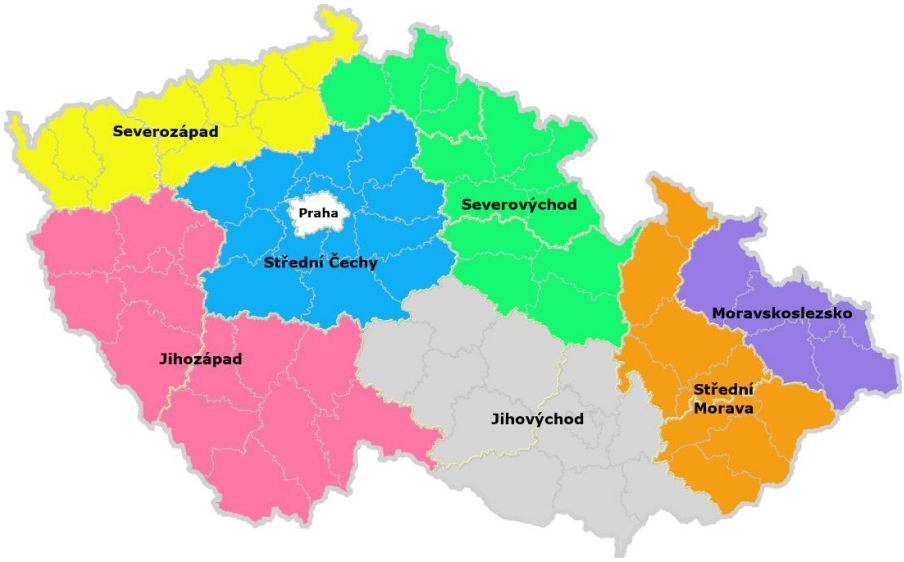
Pardubický kraj se nachází ve východní části České republiky a sousedí s pěti kraji. Jedná se o kraj Královéhradecký, Olomoucký, Jihomoravský, Středočeský a kraj Vysočina (obrázek 4). V Pardubickém kraji žije k 30.9.2022 celkem 515 036 obyvatel.

Obrázek 4 - Mapa ČR s vyznačeným Pardubickým krajem

Zdroj: Cenová mapa ČR,

Spolu s Královéhradeckým a Libereckým krajem tvoří region soudržnosti (tzv. NUTS 2) Severovýchod.

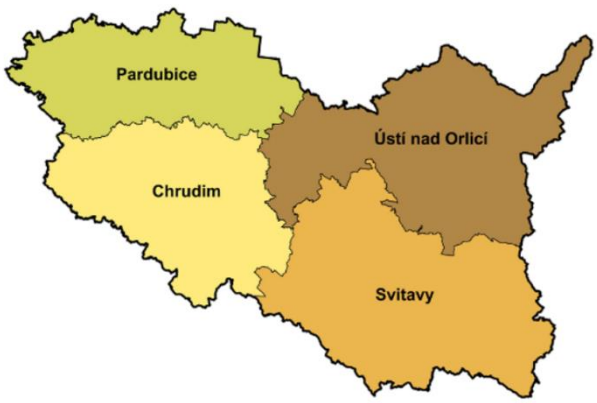
Obrázek 5 - NUTS 2



Zdroj: Euractiv, 2021

Pardubický kraj má rozlohu je 4 519 km^2 a je tak šestým nejmenším krajem České republiky. Kraj se skládá ze čtyř okresů, a to okresu Chrudim, Pardubice, Ústí nad Orlicí a Svitavy (obrázek 7). Rozlohou jsou největší Svitavy s 1 335 km^2 a nejmenší je okres Pardubice, který má 889 km^2. V kraji se dále nachází 452 obcí a z toho 32 měst. Největším městem a zároveň statutárním městem Pardubického kraje jsou Pardubice se 179 tisíci obyvateli. Průměrná hustota zalidnění je 114 obyvatele na km^2. (Regionální informační servis, 2018)

Obrázek 6 - Okresy Pardubického kraje



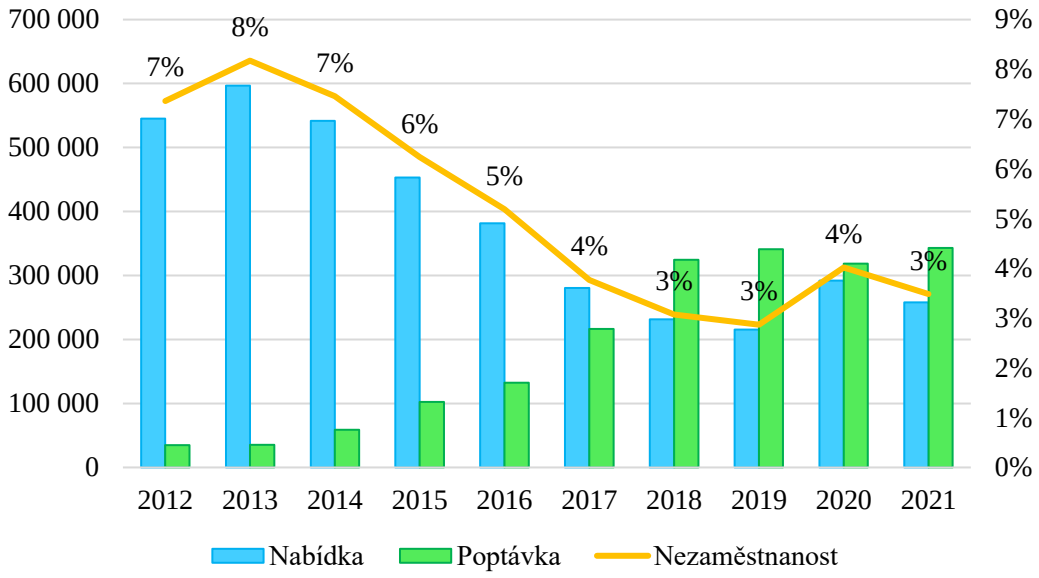
Zdroj: ČSÚ, 2022

4.1.1 Vývoj trhu práce v Pardubickém kraji a České republice

Mezi základní ukazatele vývoje trhu práce patří počet nezaměstnaných, počet volných pracovních míst, míra nezaměstnanosti a průměrná hrubá mzda.

V grafu 1 je zobrazen vývoj nabídky a poptávky na trhu práce České republiky mezi lety 2012-2021. Graf vyobrazuje situaci na pracovním trhu a míru nezaměstnanosti v České republice. Z obrázku je zřejmé, že nejvyšší počet nezaměstnaných v České republice byl v roce 2013, kdy nezaměstnanost dosáhla přes 8 %. Od této doby nezaměstnanost mírně klesala a v roce 2021 se pohybovala mezi 3 a 4 %. Dále z obrázku 7 vyplývá, že mezi lety 2017 a 2018 nastal zlom a poptávka volných pracovních míst převyšuje nabídku po práci, tedy počet uchazečů.

Graf 1 - Vývoj poptávky a nabídky práce ČR mezi lety 2012-2021



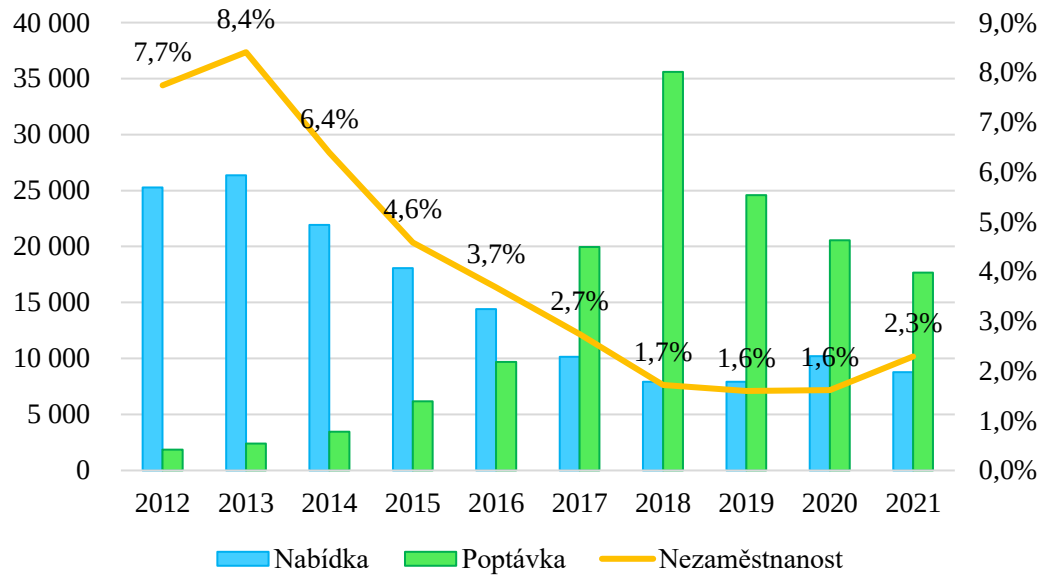
Zdroj: vlastní zpracování podle dat z ČSÚ

Míra nezaměstnanosti v Pardubickém kraji téměř po celé sledované období kopíruje stav v České republice, jak je z grafu 2 patrné. Míra nezaměstnanosti je nepatrně nižší v Pardubickém kraji. Výjimku tvoří rok 2020, kdy nastal největší rozdíl v nezaměstnanosti mezi Pardubickým krajem a Českou republikou o téměř 3 %. Co se týče nabídky a poptávky práce, tak v Pardubickém kraji nastal zlom mezi lety

2016 a 2017, kdy poptávka volných pracovních míst převyšuje nabídku po práci, tedy počet uchazečů. Počet volných pracovních míst měl od roku 2017 stoupající tendenci. V roce 2018 měla poptávka dokonce strmý vzestup, kdy bylo zaznamenáno přes 35 tisíc volných pracovních míst, což bylo o 78 % víc než v roce 2017.

Mezi hlavní příčiny nezaměstnanosti v Pardubickém kraji je nedostatek poptávky po pracovnících s technickým zaměřením, který je způsoben vysokým podílem primárního a sekundárního sektoru. Primární sektor zahrnuje zemědělství, lesnictví a těžbu surovin, tj. činnosti spojené s využíváním přírodních zdrojů. Sekundární sektor zahrnuje průmysl a zpracování surovin. V Pardubickém kraji je vysoký podíl právě těchto sektorů, což vede k nedostatku poptávky po pracovnících s technickým zaměřením, které jsou spíše potřeba v terciárním (služby) a kvartérním sektoru (věda, výzkum a vývoj). Další faktory, které brání lidem v získání zaměstnání, jsou zdravotní stav, geografická poloha bydliště a pracovního místa, nedostatečné nebo nevhodné vzdělání, nedostatek praxe nebo příliš vysoký věk. Lidé se zdravotním postižením, nedostatečným vzděláním, nebo špatným zdravotním stavem jsou nejvíce rizikovou skupinou, že se stanou nově nezaměstnanými (Český statistický úřad, 2019).

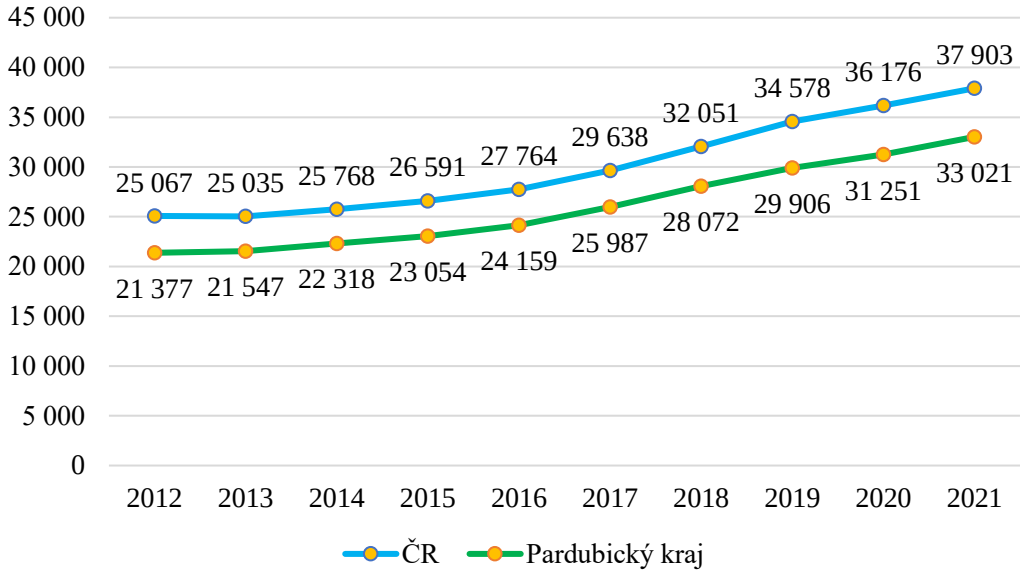
Graf 2 - Vývoj poptávky a nabídky práce v Pardubickém kraji mezi lety 2012-2021



Zdroj: vlastní zpracování podle dat z ČSÚ

Průměrná hrubá mzda v České republice mezi lety 2012 a 2021 zaznamenala výrazný nárůst. Dle dat Českého statistického úřadu (2022) se průměrná hrubá mzda zvýšila z 25 067 Kč v roce 2012 na 37 903 Kč v roce 2021. Tento exponenciální trend byl zaznamenán i v datech za Pardubický kraj. Blíže je vývoj průměrné hrubé mzdy zobrazen na grafu 3, kde je porovnán vývoj v rámci České republiky a Pardubického kraje.

Graf 3 - Vývoj průměrné hrubé nominální mzdy v ČR a Pardubickém kraji mezi lety 2012-2021



Zdroj: vlastní zpracování podle dat z ČSÚ

Mezi roky 2012 a 2021 se průměrná hrubá nominální mzda v České republice zvýšila o více než 12 tisíc Kč. Tento nárůst může být přisuzován růstu ekonomiky, který se v České republice projevil po hospodářské krizi v roce 2008. Vedle hospodářského růstu přispěly ke zvýšení průměrné hrubé mzdy také změny v legislativě, jako například zvýšení minimální mzdy. V roce 2012 byla minimální mzda v České republice 8 000 Kč, zatímco v roce 2021 dosahovala hodnoty 15 200 Kč. Z grafu je zřejmé, že je v Pardubickém kraji průměrná hrubá nominální mzda nižší. To je způsobeno odlišnou strukturou zaměstnanosti. V kraji není tolik zaměstnanců, kteří vyžadují vyšší odbornou kvalifikaci než v jiných krajích.

4.1.2 Největší zaměstnavatelé Pardubického kraje

V Pardubickém kraji bylo k 30. 9. 2022 evidováno celkem 125 858 ekonomických subjektů a z toho byl největší podíl situován v okrese Pardubice. V tabulce 1 jsou dány počty ekonomických subjektů v Pardubickém kraji rozděleny podle počtu zaměstnanců a podle okresu. Velký podnik může mít různý počet zaměstnanců, v závislosti na odvětví a regionu, ve kterém působí. Obecně se však jako velké podniky považují ty, které zaměstnávají více než 250 zaměstnanců, což je v Pardubickém kraji celkem 94 subjektů. Pro účely diplomové práce a v poměru ke zkoumanému regionu je vhodnější se věnovat velkým podnikům nad 1000 zaměstnanců. Takové podniky mají významný vliv na trh práce v regionu. Mohou ovlivňovat množství volných pracovních míst v dané oblasti, mzdovou úroveň a pracovní podmínky. Velcí zaměstnavatelé také přitahují pracovní sílu z okolí a tím ovlivňují celkovou dynamiku trhu práce. Ekonomických subjektů nad 1500 zaměstnanců je v Pardubickém kraji celkem 10.

Tabulka 1 - Ekonomické subjekty Pardubického kraje podle počtu zaměstnanců k 30. 9. 2022

Velikostní kategorie dle počtu zaměstnanců	**Kraj celkem**	v tom okresy			
		Chrudim	Pardubice	Svitavy	Ústí nad Orlicí
Celkem	**125 858**	**25 278**	**46 264**	**23 281**	**31 035**
v tom:					
neuvedeno	**69 857**	13 208	26 162	12 998	17 489
bez zaměstnanců	**44 064**	9 653	15 585	8 127	10 699
1–5	**8 112**	1 628	3 126	1 442	1 916
6–9	**1 215**	257	473	215	270
10–19	**1 110**	220	396	218	276
20–24	**268**	73	86	50	59
25–49	**606**	131	204	114	157
50–99	**348**	66	129	74	79
100–199	**152**	24	48	28	52
200–249	**32**	4	12	4	12
250–499	**62**	9	28	9	16
500–999	**18**	4	7	1	6
1 000–1 499	**4**	1	2	-	1
1 500–1 999	**6**	-	5	-	1
2 000–2 499	**1**	-	-	-	1
2 500–2 999	**1**	-	-	1	-
3 000–3 999	**1**	-	-	-	1
4 000–4 999	**-**	-	-	-	-
5 000–9 999	**1**	-	1	-	-
10 000 a více	**-**	-	-	-	-

Zdroj: ČSÚ, 2022

Největším zaměstnavatelem v Pardubickém kraji je Pardubická nemocnice, která zaměstnává více než 5 000 lidí a patří mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v oblasti zdravotnictví v kraji. Největším zaměstnavatelem v okrese Ústí nad Orlicí a zároveň druhým největším Pardubického kraje je společnost IVECO Czech Republic a.s., která v této oblasti

zaměstnává více než 3 500 lidí. Třetím největším zaměstnavatelem Pardubického kraje je Saint-Gobain ADFORS CZ s.r.o. s počtem zaměstnanců přes 2 700.

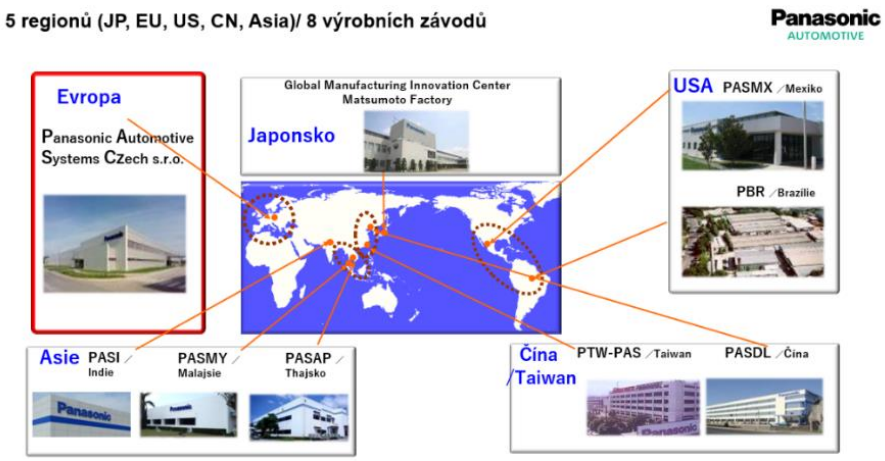
Dalším významnými zaměstnavateli v Pardubickém kraji jsou Kyocera AVX Components s.r.o., Foxconn CZ s.r.o., OEZ s.r.o., Panasonic Automotive Systems Czech s.r.o., Krajské ředitelství policie Pardubického kraje, Synthesia a.s. a Kiekert-CS s.r.o.

Panasonic Automotive Systems Czech patří mezi 10 největších ekonomických subjektů v rámci Pardubického kraje. Tento subjekt zaměstnává téměř 2000 zaměstnanců a tím se významně podílí na dynamice trhu práce v tomto regionu.

4.2 Představení společnosti Panasonic Automotive Systems Czech s.r.o.

Společnost Panasonic Automotive patří do evropské skupiny Panasonic Automotive and Industrial Systems Europe (dále jen „PASEU“). Samotná historie podniku sahá až do roku 1918, kdy japonský průmyslník Konosuke Matsushita založil ve městě Kadoma korporaci Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. V roce 1995 korporace expandovala do České republiky a roku 2001 byla založena továrna na výrobu autorádií a mobilních telefonů v Pardubické městské čtvrti – Staré Čívice. Roku 2006 továrna zanechala výroby mobilních telefonů a zaměřila se pouze na automobilový průmysl, v roce 2008 došlo k sjednocení názvu společnosti pod Panasonic Corporation. V současné době společnost zaměstnává přibližně 2000 zaměstnanců a produkuje okolo 3 330 000 výrobků ročně. Firma využívá optimální koncept montáže a testování výrobků kombinující lidskou práci s nejmodernějšími a plně automatizovanými technologiemi. Mezi zákazníky se řadí světové automobilové značky jako Toyota, Honda, Suzuki, koncern VW (Volkswagen, Audi, Seat, Škoda), Daimler, Ford, Jaguar Land Rover, Renault/Nissan, GM, BMW. Na následujícím obrázku jsou zobrazeny výrobní závody společnosti po celém světě. Na obrázku 7 jsou zobrazeny lokality 8 výrobních závodů Panasonic Automotive.

Obrázek 7 - Lokality výrobních závodů Panasonic Automotive



Zdroj: Company introduction, 2022

Společnost Panasonic Automotive klade vedle rozvoje odbornosti svých zaměstnanců velký důraz na ochranu životního prostředí a usiluje o minimalizaci dopadu své činnosti na životní prostředí v celém procesu od výroby přes přepravu, skladování, prodej až po vlastní užívání výrobků. Aktivity společnosti v oblasti ochrany životního prostředí překračují požadavky ekologických norem v České republice. Neméně důležité je i uvážlivé hospodaření s energiemi. Komplexní environmentální politika a řízení jakosti jsou klíčovými ukazateli výkonu firmy a jsou auditovány nezávislými certifikačními orgány. Společnost Panasonic Automotive drží celou řadu mezinárodně uznávaných certifikátů ISO 14001 od certifikačních autorit IQ NET a CQS a také certifikáty TÜV IATF 16949:2016, které jsou oceňovány zákazníky.

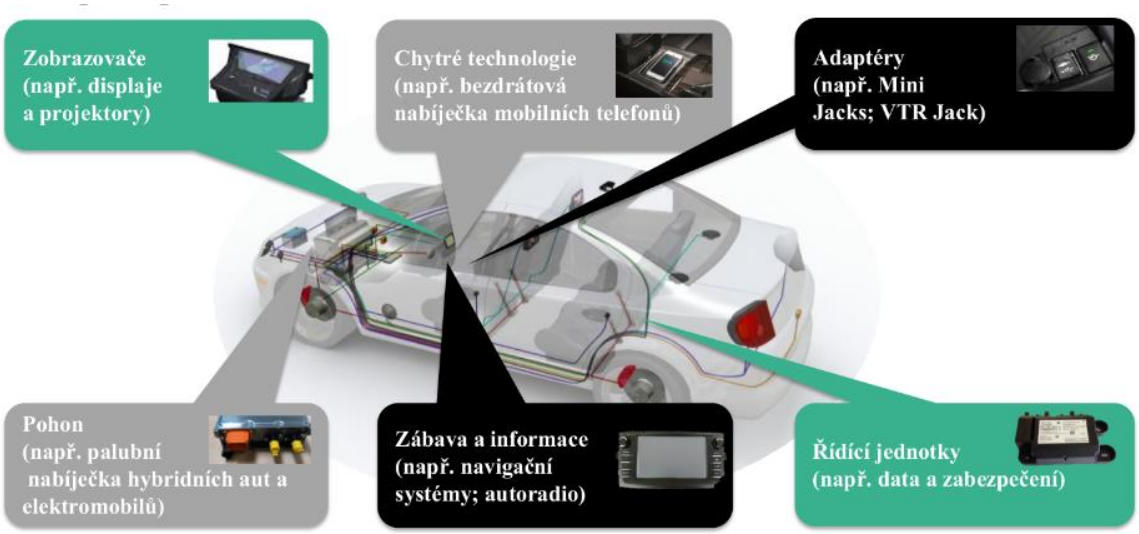
Z formální organizační struktury společnosti PASCZ je patrné, že společnost provozuje liniovou organizační strukturu (viz Příloha A Organizační struktura). Liniová struktura je charakterizována tím, že každý pracovník má jednoho nadřízeného vedoucího.

4.2.1 Produktové portfolio

Panasonic Automotive dodává elektroniku pro automobilový průmysl a jsou tzv. tier 1. Termín "tier 1" se používá v automobilovém průmyslu k označení předních a přímých dodavatelů komponentů a systémů pro automobilové výrobce.

Mezi produkty, které se aktuálně v PASCZ vyrábějí se řadí autorádia, která společnost vyrábí od svého založení v roce 2001. Tyto výrobky byly postupně přizpůsobovány novým technologickým možnostem a požadavkům automobilových výrobců. Dalším produktem jsou nabíjecí jednotky pro elektromobily a plug-in hybridní vozy. Nabíjecí jednotky umožňují nabíjení baterií elektromobilů z běžné elektrické sítě. PASCZ se zabývá dále výrobou displejů se zakřiveným povrchem (tzv. infotainment displej). Jedná se o designově inovativní výrobek, který kompletně nahrazuje standardní ovládací prvky v automobilech a umožňuje ovládání vozidla prostřednictvím dotykové obrazovky. Pro zákazníky Jaguar a Daimler vyrábí PASCZ promítací zařízení na čelní skla (tzv. head-up displeje). Tento typ promítacího zařízení zobrazuje důležité informace jako je rychlost a navigace přímo na čelní sklo automobilu a tím zásadně přispívá k bezpečnosti provozu. Tyto displeje dokáží rovněž rozpoznávat objekty na silnici (např. chodce, zvěř), což napomáhá ke zvýšení bezpečnosti provozu. Pardubická továrna Panasonic doplňuje své produktové portfolio i o drobné elektronické komponenty jako jsou bezdrátové nabíječky telefonu a USB konektory. Zmíněné produkty jsou zobrazeny na obrázku 8.

Obrázek 8 - Produkty PASCZ



Zdroj: Company introduction, 2022

4.3 Nástroje marketingového mixu v personálním marketingu společnosti Panasonic Automotive Systems Czech s.r.o.

V této části diplomové práce je popsáno praktické uplatnění nástrojů marketingového mixu v oblasti personálního marketingu ve společnosti Panasonic Automotive. Analýza je provedena prostřednictvím sekundárních zdrojů, tj. na základě analýzy interních dokumentů a procesů. Výsledky této analýzy jsou následně použity k provedení primárního výzkumu, který je zaměřen na měření spokojenosti zaměstnanců a hodnocení značky zaměstnavatele.

4.3.1 Produkt

V PASCZ se pro popis pracovních pozic využívá matice pracovních pozic a popisů funkčních míst. Tento model je k dispozici na firemním intranetu. K podrobnému popisu pracovní pozice se v PASCZ používá standardizovaný formulář s názvem "Popis funkčního místa" tzv. job description. Tento formulář obsahuje dvě jazykové mutace (je psán v českém a anglickém jazyce). Popis funkčního místa obsahuje následující informace:

- Název pozice,
- oddělení,
- klasifikace pozice (dělnická, THP),
- mzdové rozpětí,
- organizační vztahy funkce (vedoucí, doba zapracování, směnnost apod.),
- kvalifikační požadavky,
- speciální požadavky, kurzy a školení (školení BOZP, PO, znalosti jazyka, počítačové schopnosti apod.),
- zdravotní způsobilost (rizika, pravidelnost),
- ostatní schopnosti, znalosti a sociální kompetence (tzv. soft skills),
- popis pracovní činnosti,
- podpis zpracovatele, schvalovatele a zaměstnance, který pozici vykonává.

V podmínkách společnosti Panasonic Automotive se používá řízený dokument s názvem „Kvalifikační matice“, který je součástí Mzdového předpisu jako příloha. Tato matice obsahuje obecnou specifikaci pracovních pozic a požadavky na tyto pozice.

4.3.2 Cena

PASCZ poskytuje svým zaměstnancům v pracovním poměru základní mzdu za jejich odvedenou práci. Tato mzda je popsána v řízeném dokumentu "Mzdový předpis". Mzda je sjednána ve mzdovém výměru nebo v pracovní smlouvě. V podmínkách PASCZ se pro odměňování uplatňuje 12 mzdových tarifních stupňů a další úrovně nad rámec tarifního systému.

Pracovní pozice dělnických pracovních činností lze zařazovat do tarifních stupňů v rozmezí 1 až 6. Základní mzda se poskytuje jako mzda časová pro tarifní stupně 1 – 3 a pro dělnické pracovní pozice zařazené do tarifního stupně 4 – 6 jako mzda měsíční. Základní mzda se vztahuje ke stanovené týdenní, případně měsíční pracovní době.

Pracovní pozice technicko-administrativních činností lze zařazovat do tarifních stupňů v rozmezí 7 – 12 či nad rámec tarifního systému formou uzavírání pracovních smluv. Základní mzda se poskytuje jako mzda měsíční a vztahuje se ke stanovené měsíční pracovní době.

Základní mzdu lze doplnit o nenárokové složky mzdy, které je možné přiznat v souladu s pravidly uvedenými v mzdovém předpisu. Nenárokové složky mzdy jsou níže vyjmenovány.

- Finanční bonus
- Prémie
- Odměna za pracovní pohotovost mimo pracoviště
- Mimořádná odměna
- Věrnostní bonus
- Bonus při odchodu do starobního důchodu
- Příplatek za práci vykonávanou ve speciálním pracovním oděvu

Systém benefitů

V areálu společnosti je k dispozici závodní stravování, ve které si zaměstnanci vybírají k obědu nebo večeři z osmi teplých jídel zahrnující klasickou českou kuchyni (24 Kč),

japonská jídla a jídla splňující kritéria zdravé výživy (do 39 Kč). Společnost poskytuje rovněž stravenky. Aby zaměstnanci načerpali dostatek energie, tak PASCZ poskytuje 25 dní dovolené. Ve společnosti funguje systém benefitů kafetérie, kdy zaměstnanci obdrží každý měsíc peníze do on-line systému benefitů, které mohou využít například na penzijní spoření, wellness, lístky na koncerty nebo divadla, vstupy do fitness center apod. Pokud zaměstnanci odpracují přesčas, mohou si vybrat jako náhradní volno. PASCZ vyrábí pro většinu světových automobilek a u některých společnost svým zaměstnancům zajistila slevy na jejich vozy. Dále má společnost zajištěné slevy i u vybraných poskytovatelů na jejich výrobky a služby (T-mobile, jazykové kurzy, cestovní pojištění, lístky do divadla apod.). Přímo u výrobního závodu je velké bezplatné parkoviště, autobusová zastávka i hlídané stojany na kola. Společnost zajišťuje různé firemní akce v průběhu roku (dny otevřených dveří, zahradní slavnosti apod.), které jsou zaměstnanci velmi oceňovány. U vybraných pozic je k dispozici mobilní telefon, notebook a s tím je i spojená možnost využívat pravidelné práce z domova. Pro zaměstnance je také zajištěn B2B e-shop, kde si zaměstnanci mohou nakoupit Panasonic výrobky za zvýhodněné ceny.

4.3.3 Místo

V podnikové kultuře je klíčovým prvkem etický kodex, který stanovuje hlavní cíle podnikání, filozofii společnosti a sedm základních principů. Panasonic prosazuje na pracovišti rozmanitost, rovnost a začlenění a vytváří prostředí, kde je respektována, začleněna a ceněna individualita každé osoby pracující v PASCZ. Každému jednotlivci jsou poskytnuty rovné příležitosti, aby mohli přijímat výzvy v souladu se svými vlastnostmi a zkušenostmi. Podporuje se zde pozitivní pracovní prostředí a využívá se síla rozmanitosti.

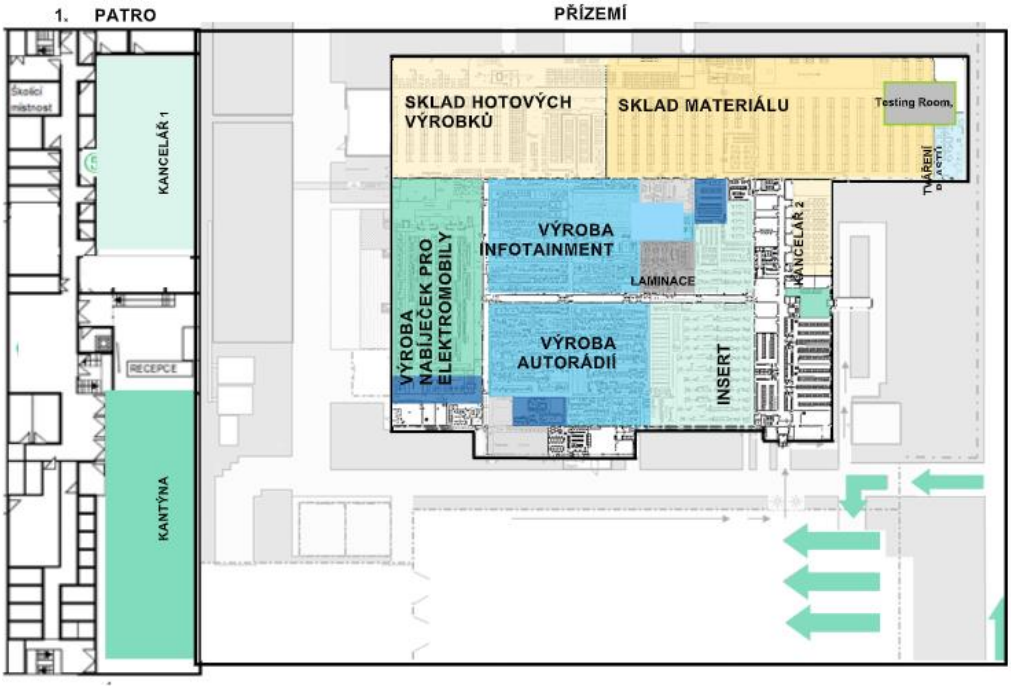
Cílem Panasonic Automotive je usilovat o pokrok a rozvoj společnosti a blahobytu lidí prostřednictvím podnikatelské činnosti, a tím zvyšovat kvalitu života po celém světě. Misí společnosti je podílení se na budování lepšího světa s lepším životním prostředím, které má principiální hodnotu. Podnik si uvědomuje jeho odpovědnost a závazky. Cíle společnosti platí pro všechny zaměstnance Panasonic po celém světě včetně jeho dceřiných společností.

Sedm principů (Etický kodex, 2008):

- **Společenský přínos.** Jako výrobci se vždy budeme chovat v souladu se základními cíli podnikání a budeme poctivě plnit naši odpovědnost vůči společnosti.
- **Poctivost a upřímnost.** Při vyřizování našich pracovních záležitostí a při soukromém jednání budeme poctiví a upřímní. Bez osobní cti nejen že nemůžeme získat úctu ostatních, ale ani úctu sami k sobě, jakkoli jsme talentovaní či zkušení.
- **Spolupráce a pracovní vztahy.** Spojíme naše schopnosti, abychom osáhli našich společných cílů. Nezávisle na tom, jak jsme nadaní jako jednotlivci, bez spolupráce a dobrých pracovních vztahů zůstane naše společnost jen prázdným pojmem.
- **Neúnavná snaha o zlepšení.** Neustále se budeme snažit naším podnikáním přispět k rozvoji lidské společnosti. Pouze tímto neúnavným úsilím můžeme naplnit naše základní cíle podnikání a dosáhnout trvajícího míru a prosperity.
- **Zdvořilost a úcta.** Abychom posílili zdravé sociální vztahy a zlepšili kvalitu života v lidské společnosti, budeme vždy upřímní a skromní a budeme respektovat práva a potřeby ostatních.
- **Adaptabilita.** Své myšlení a chování budeme průběžně přizpůsobovat, abychom se vyrovnali s neustále se měnícími podmínkami kolem nás, jednáním v souladu se zákony přírody zajistíme pokrok a úspěch našeho snažení.
- **Vděk.** Budeme si vážit všech úspěchů, jichž jsme dosáhli, a jsme přesvědčeni o tom, že tento postoj bude zdrojem pozitivního myšlení a vitality, která nám pomůže překonat jakékoli překážky, s nimiž se setkáme.

Zázemí společnosti zahrnují velké výrobní haly, sklady materiálu a hotových výrobků včetně administrativních prostor (obrázek 9). Dále se v budově nachází jídelna, odpočinkové zóny, šatny, zasedací místnosti a sociální zařízení. U vstupu do budovy jsou dvě velká zaměstnanecká parkoviště a parkoviště pro návštěvy.

Obrázek 9 - Zázemí PASCZ



Zdroj: Příručka nového zaměstnance PASCZ, 2022

V duchu silného přesvědčení zakladatele Konosuke Matsushity si PASCZ váží svých zaměstnanců a snaží se vytvářet takové pracoviště, kde zaměstnanci mohou pracovat bezpečně a zároveň se těšit dobrému fyzického a duševnímu zdraví. Společnost má vytvořené mechanismy na podporu zdraví, bezpečnosti a duševní pohody a rozpoznání potenciálně nebezpečných a škodlivých aspektů pracovního prostředí. Jsou zde prováděny hodnocení rizik a na základě výsledků se systematicky provádí vylepšení. Za účelem dosažení těchto cílů společnost poskytuje strukturované vzdělání a školení.

V rámci zkušební doby je každému zaměstnanci přidělen adaptační plán, který je nastaven pro konkrétní pracovní pozici. Adaptační plán zajišťuje řádnou adaptaci zaměstnanců v rámci pracovní pozice, oddělení a firmy jako celku. V rámci adaptačního procesu je zaměstnanec seznámen se spolupracovníky/útvary společnosti a plní jednotlivé úkoly dané adaptačním plánem. Přímý nadřízený v této fázi zaměstnance kontroluje a provádí pravidelné rozhovory, kde ověřuje průběh a výsledky adaptace. Vyhodnocení adaptačního procesu je v odpovědnosti personálního oddělení. Kromě zákonných školení a školení

povinných pro výkon profese mohou zaměstnanci absolvovat i rozvojová školení. Rozvojová školení určuje přímý nadřízený. Panasonic podporuje a vylepšuje systémy pro možnosti kariérního růstu, hodnocení pracovníků, odměňování a povyšování, aby vytvořil prostředí, kde je ceněna rozmanitost.

4.3.4 Propagace

Panasonic Automotive v Pardubicích nemá oddělení marketingu a ani nemá žádného pracovníka specializujícího se na marketingové aktivity. Hlavní marketingové strategie jsou převážně koordinovány centrálním marketingovým oddělením umístěným v Langenu v Německu. Veškerá marketingová aktivita v rámci PASCZ probíhá skrze HR oddělení.

Se zaměstnanci se komunikuje prostřednictvím e-mailu, nástěnek, intranetu, televizních obrazovek nebo nadřízeného. Nástěnky jsou umístěné u vchodu do kantýny, kanceláře personálního oddělení, v odpočinkových místnostech a také u zaměstnaneckých vchodů. Na nástěnky se umisťují pracovní inzeráty, aktuální novinky a letáky s nadcházejícími akcemi. Pracovní inzeráty, které jsou na nástěnkách k nahlédnutí, mají stejnou šablonu a jsou sjednocené. Vždy je na nich uveden název pozice, oddělení, náplň práce a požadavky. Stejný pracovní inzerát je i k nahlédnutí online na intranetu. Na intranetu je rovněž umístěná veškerá dokumentace (směrnice, pracovní instrukce, příručky apod.). Dále jsou na intranetu dostupné informace o aktuálních benefitech a organizační struktuře.

Personální oddělení jednou za kvartál publikuje Panasonic zpravodaj, kde zaměstnance informují o novinkách. Pro vyšší informovanost zaměstnanců se nainstalovali velké televizní obrazovky do prostor jídelny a do odpočinkových místností. Na obrazovkách se promítají novinky a důležité informace ze všech oddělení napříč PASCZ.

Konzultovat své nápady či připomínky mohou zaměstnanci prostřednictvím svého nadřízeného nebo navštívit personální oddělení. V rámci PASCZ jsou umístěné i schránky na dotazy, připomínky a stížnosti, kde se mohou zaměstnanci anonymně vyjádřit. Panasonic má globálně pro tyto účely i zřízenou horkou linku, která je přístupná 24 hodin denně 365 dní v roce.

Pracovní inzerce se vystavuje interně a externě na kariérních stránkách společnosti. Kariérní stránky vznikly v roce 2010 a jejich podoba se v průběhu let značně proměnila. Poslední aktualizace kariérních stránek proběhla v roce 2022. Kariérní stránky jsou navrženy v jednotném stylu a barvách Panasonic Automotive viz obrázek 10.

Obrázek 10 - Kariérní stránky PASCZ

Zdroj: panasonic.jobs, 2023

Na úvodní stránce najdete informace, které se týkají obecně PASCZ (počet zaměstnanců, zákazníci, odkazy na sociální sítě) a rozcestník, který odkazuje na další stránky z menu. V sekci „O nás“ je znázorněna historie Panasonic Automotive včetně firemní vize a strategie. V tomto oddíle kariérních stránek je k nahlídnutí portfolio produktů PASCZ a virtuální prohlídka továrny. V sekci „Proč k nám“ jsou uvedeny veškeré zaměstnanecké benefity, příběhy zaměstnanců a fotky z akcí, které se konaly mimo pracovní dobu. V oddíle „Kontakt“ je uvedená adresa PASCZ a kontaktní údaje. V sekci „Volná místa“ jsou vypsané veškeré pozice, na která jsou aktuálně vypsaná výběrová řízení. Volné pozice jsou propagovány na pracovní portálech jobs.cz a práce.cz. Zhodnocení kariérních stránek je uvedeno v tabulce 2. Body byly rozděleny podle několika oblastí, jednalo se o technické parametry, vzhled a obsah stránky. Maximální počet bodů byl 170. Hodnocení je následovné:

- 100 až 80 % výborně
- 79 až 60 % velmi dobře
- 59 až 40 % dobře
- 39 až 0 % nevyhovující

Kariérní stránky Panasonic Automotive získaly 143 bodů (84 %), což je zařazuje do první kategorie.

Tabulka 2 - Hodnocení kariérních stránek

Oblast kritérií	Kritéria	Body	%
Technické parametry	HTTPS	10	5,88 %
	Indexovatelnost webu	6	3,53 %
	Rychlost stránky	10	5,88 %
	Vnitřní prolinkování	10	5,88 %
	Duplicitní obsah	10	5,88 %
	Nefunkční odkazy	10	5,88 %
	Chybové stránky 404	10	5,88 %
	Responzivita	10	5,88 %
	Sitemap	0	0,00 %
Vzhled stránky	Uživatelská přívětivost	8	4,71 %
	Barvy	10	5,88 %
	Font písma	10	5,88 %
Obsah stránky	Základní informace	10	5,88 %
	Fotky, videa	8	4,71 %
	Virtuání realita	7	4,12 %
	Příběhy zaměstnanců	7	4,12 %
	Volné pozice	7	4,12 %
Celkem		143	84,12 %

Zdroj: vlastní zpracování

Panasonic Automotive používá sociální sítě jako Facebook. Stránka na Facebooku Panasonic Automotive Pardubice obsahuje přehlednou prezentaci společnosti, kde jsou uvedeny její hlavní aktivity a záměry. Tyto informace jsou doplněny o videa a fotografie z prostor společnosti, což přispívá ke zvýšení důvěryhodnosti a transparentnosti firmy. Hlavním obsahem stránky jsou příspěvky, které jsou pravidelně aktualizovány a zahrnují informace o produktovém portfoliu a událostech, na kterých se společnost podílí. Dále zde společnost sdílí volné pracovní pozice. Příspěvky jsou převážně vizuálního charakteru, tedy jsou doprovázeny fotografiemi či videi. Zároveň jsou texty u příspěvků psané stručné, jasně a výstižně. Na Facebook stránce jsou dále k dispozici informace o otevírací době a umístění společnosti a je zde také možnost zanechat zprávu pro společnost.

PASCZ propaguje svou značku v rámci dnů otevřených dveří továrny, prostřednictvím účasti na veletrzích a sponzorováním společenských akcí. Dny otevřených se konají jednou za dva roky a veřejnost má možnost se podívat do prostor továrny a blíže na celý proces

výroby. V rámci veletrhů se PASCZ účastní veletrhů práce a pracovních příležitostí např. na akcích pořádaných Univerzitou Pardubice.

4.4 Dotazníkové šetření

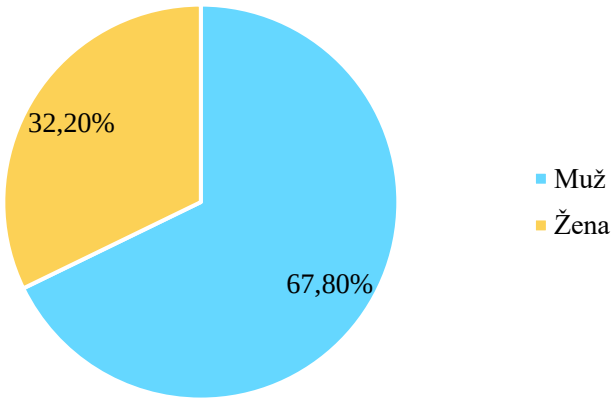
4.4.1 Interní dotazníkové šetření

V této podkapitole jsou prezentovány výsledky interního dotazníkového šetření. Dotazník je k dispozici v příloze B – Dotazník zaměstnanci.

Představení skupiny respondentů

Z celkového počtu respondentů odpovědělo 156 mužů (67,80 %) a 74 žen (32,20 %). Graf 4 zobrazuje tyto hodnoty.

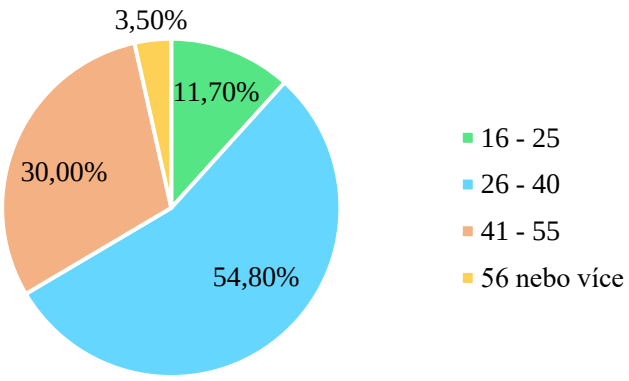
Graf 4 - Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska věkové struktury byli dotazovaní rozděleni dle Forbes (2018) do 4 kategorií. Jednalo se o kategorii 16 – 25 let (generace Z), 26 – 40 let (mileniálové), 41 – 55 (Husákovy děti) a 56 nebo více let (baby boomers). Z 230 respondentů největší skupinu tvoří osoby ve věku mezi 26 a 40 lety viz graf 5. Mileniálové zahrnovali 126 respondentů, což představovalo 54,80 % ze všech respondentů. Dalších 69 respondentů, tedy 30 %, patřilo do věkové kategorie mezi 41 a 55 lety. Lidé nad 56 let představovali pouze 3,50 %, tedy 8 respondentů. Generace Z tvořila 11,70 % (27 respondentů).

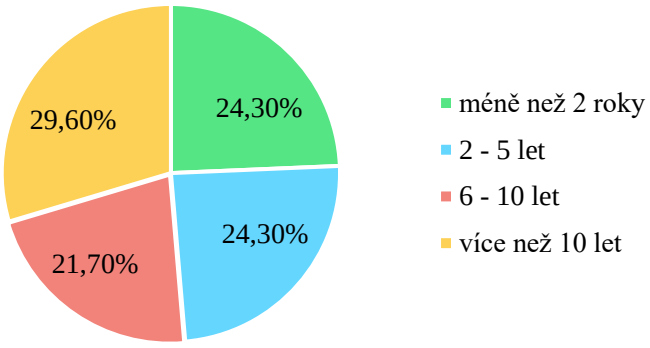
Graf 5 - Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů pracuje v PASCZ více než 10 let, což tvoří 68 respondentů (29,60 %). V této skupině bylo 46 mužů (48 %) a 22 žen (32 %). Dvě další skupiny zaměstnanců, které měly stejný počet respondentů, byli ti, co v PASCZ pracují méně než 2 roky a ti, kteří pracují mezi 2 a 5 lety. Celkem se jednalo o 112 (48,60 %) respondentů. V této skupině bylo 75 mužů (67 %) a 37 žen (33 %). Nejmenší skupinu tvořili zaměstnanci, kteří pracují v PASCZ mezi 6 a 10 lety, což bylo 50 respondentů a tvořili 21,70 % ze všech respondentů. Tyto informace jsou zobrazeny v grafu 6.

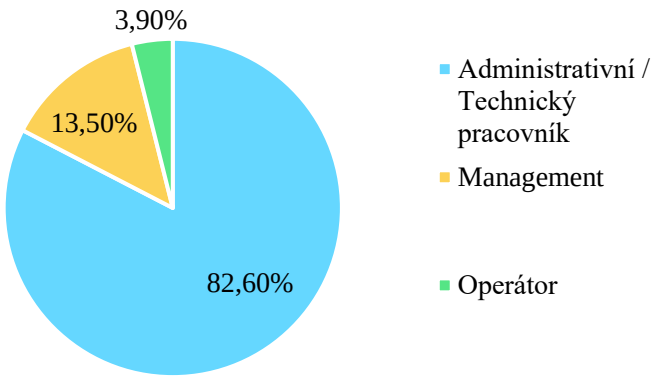
Graf 6 - Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce ohledně pracovního zařazení odpovědělo 190 respondentů (82,60 %), že spadají do kategorie administrativních / technických pracovníků (graf 7). Z těchto 190 respondentů bylo 126 mužů (53 %) a 64 žen (27 %). Kategorie managementu byla zastoupena 31 respondenty, což představuje 13,50 % ze všech dotázaných. Pozici operátora zastává 9 respondentů (3,90 %).

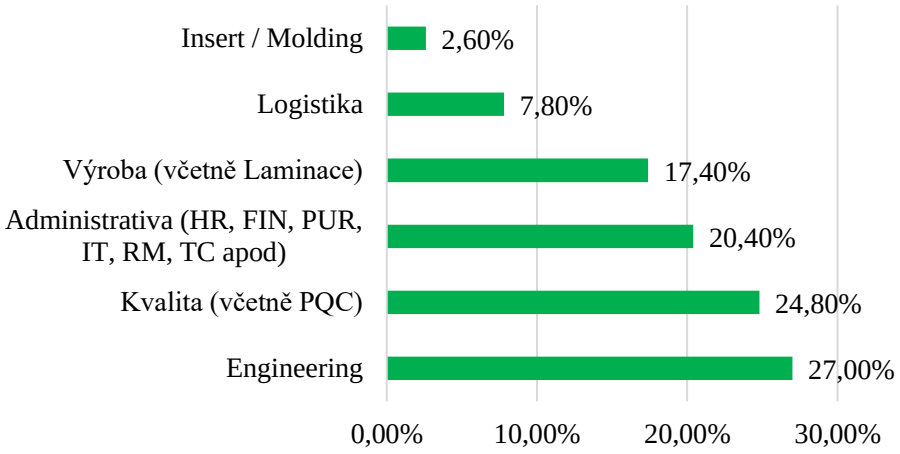
Graf 7 - Pracovní zařazení



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední segmentační otázka se týkala oddělení, na kterých dotazovaní pracují. Nejvíce respondentů tvořilo oddělení engineeringu, viz graf 8. Tuto skupinu zahrnovalo 62 respondentů, což představovalo 27 % ze všech respondentů. Dalších 57 respondentů, tedy 24,80 %, patřilo do kategorie kvality. Zaměstnanci z oddělení insert/moldingu tvořili pouze 2,6 %, tedy 6 respondentů. Kategorii výroby tvořilo 17,40 % (40 respondentů) a kategorii logistiky tvořilo 7,80 % (18 respondentů). Největší počet žen byl zastoupen v kategorii administrativa, z celkového počtu 47 respondentů zde bylo 32 žen (68 %) a 13 mužů (32 %).

Graf 8 - Oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření

Otázky v dotazníkovém šetření byly směřovány k získání odpovědí na níže uvedené výzkumné otázky. V této části budou analyzovány pouze otázky vztahující se k zodpovězení výzkumných otázek.

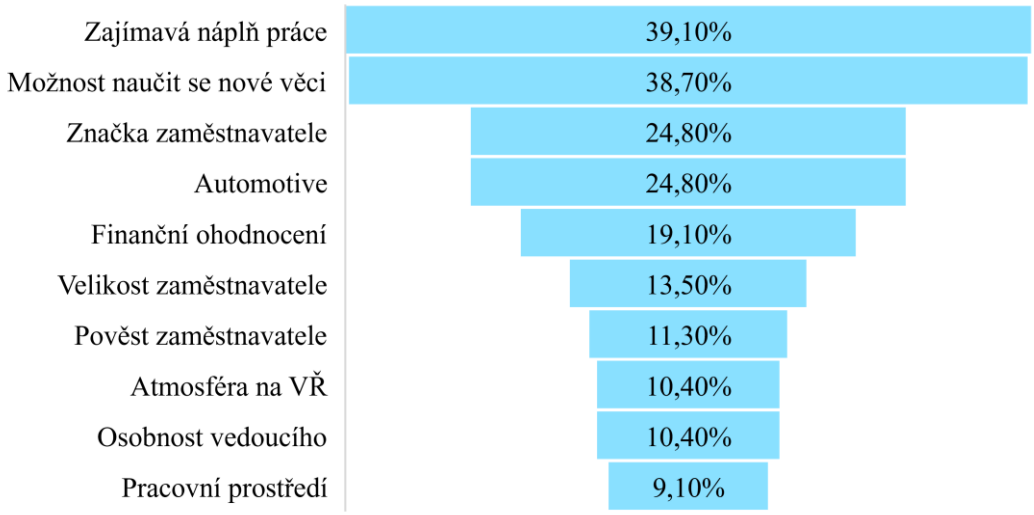
1. Proč zaměstnanci v PASCZ pracují?
2. Jak by měla společnost zlepšit pracovní podmínky?
3. Jaká je cílová skupina, kterou by měla společnost oslovovat?

Rozhodující faktory, které přiměly zaměstnance do PASCZ nastoupit jsou znázorněny v grafu 9. Dotazovaní v této otázce mohli vybrat jednu či více odpovědí. Celkem se shromáždilo 542 odpovědí. Nejčastěji uváděným faktorem byla zajímavá náplň práce, kterou ohodnotili respondenti na 39,10 %. Druhým nejdůležitějším faktorem byla možnost naučit se nové věci, která získala (38,70 %). S 24,80 % se jako třetí nejčetnějším faktorem stala značka zaměstnavatele. Ženy nejvíce ovlivnil faktor možnost naučit se nové věci, kterou zvolilo 58,30 % žen. Muže nejvíce ovlivnil faktor zajímavá náplň práce, který zvolilo 67,10 % mužů.

Z hlediska oddělení byl pozicemi v administrativě nejlépe hodnocený faktor osobnost vedoucího, který získal z celkového počtu zaměstnanců na tomto oddělení 30,20 %.

Pro oddělení engineeringu byl nejdůležitějším faktorem obor, ve kterém zaměstnavatel působí (automotive). Tento faktor na oddělení získal 29,60 %. Oddělení insertu/moldingu vyhodnotilo jako rozhodující faktor možnost naučit se nové věci. Tento faktor získal 45 %. V rámci oddělení kvality byl jako rozhodující faktor označen zajímavá náplň práce (51,60 %).

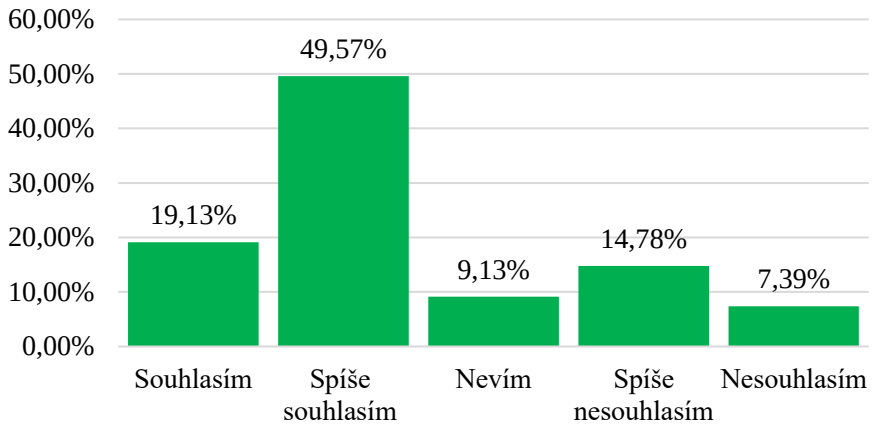
Graf 9 - Co bylo rozhodujícím faktorem, že jste do společnosti Panasonic Automotive Systems Czech nastoupil/a?



Zdroj: vlastní zpracování

V grafech 10 až 18 jsou zobrazeny nejlépe hodnocené výroky dotazníku. V grafu 10 jsou zobrazeny hodnoty, které ukazují, zda mají zaměstnanci možnost se v rámci své práce rozvíjet. Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců souhlasí nebo spíše souhlasí s tím, že se mohou v práci rozvíjet. Celkově 68,70 % respondentů se vyjádřilo kladně. Z toho největší část (49,57 %) spíše souhlasí. Pouze 7,39 % respondentů nesouhlasí s tvrzením, že se v práci mohou rozvíjet. Na druhé straně, 9,13 % respondentů uvedlo, že neví, co si o výroku myslet a z většiny takto odpověděli respondenti, kteří zastávají pozice administrativní / technické. Tento výsledek může být vysvětlen nejistotou respondenta v otázce nebo nedostatkem informací, aby se mohli rozhodnout. Celkově lze tedy říci, že většina respondentů se cítí schopna rozvíjet své pracovní dovednosti a zlepšovat své schopnosti v rámci práce.

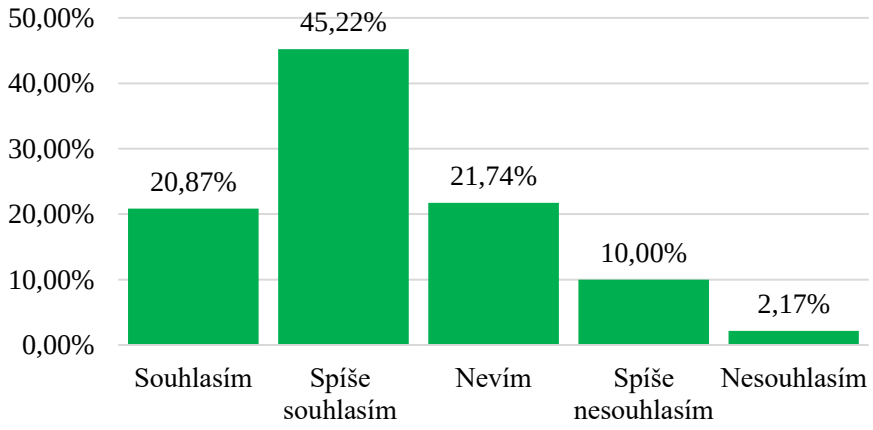
Graf 10 - V rámci své práce mám možnost se rozvíjet.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11 ukazuje hodnoty, do jaké míry jsou zaměstnanci ztotožněni s firemní kulturou společnosti. Z grafu vyplývá, že s firemní kulturou je do jisté míry ztotožněno 152 zaměstnanců (66,09 %). 12,17 % zaměstnanců spíše nesouhlasí nebo nesouhlasí s tímto výrokem. Více než pětina zaměstnanců (21,74 %) neví, zda se ztotožňují s firemní kulturou nebo ne. To může znamenat, že buď neznají dostatečně firemní kulturu, aby mohli na tuto otázku odpovědět, nebo nemají jasnou představu o tom, co ztotožnění s firemní kulturou vlastně znamená.

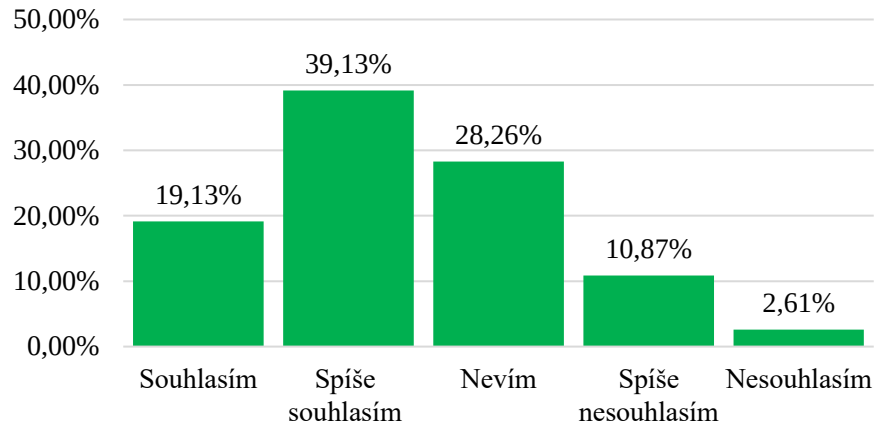
Graf 11 - Jsem ztotožněn/a s firemní kulturou společnosti.



Zdroj: vlastní zpracování

Další výrok, který vyšel z dotazníku mezi nejlépe hodnocenými se zabýval otázkou, zda jsou zaměstnanci hrdí na značku společnosti, která je zaměstnává. 44 respondentů (19,13 %) s výrokem souhlasí a dalších 90 respondentů (39,13 %) spíše souhlasí. Na druhou stranu s tímto výrokem nesouhlasilo celkem 6 zaměstnanců (2,61 %). Všech 6 zaměstnanců bylo z oddělení engineeringu.

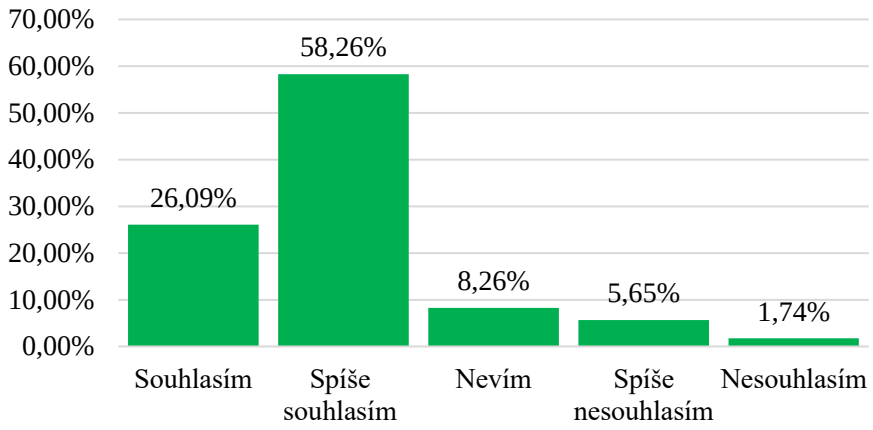
Graf 12 - Jsem hrdý/á na značku společnosti, která mě zaměstnává.



Zdroj: vlastní zpracování

Nejlépe hodnocený výrok byl, že zaměstnance pracovní náplň baví a naplňuje. V grafu 13 jsou zobrazeny výsledky tohoto výroku. V tomto výroku se shodlo 194 respondentů (84,35 %), že s ním souhlasí nebo spíše souhlasí. Ze 194 respondentů bylo téměř 30 % zaměstnanců z oddělení engineeringu a 24 % zaměstnanců z oddělení kvality. Zbylých necelých 16 % respondentů uvedlo nevím, spíše nesouhlasím nebo nesouhlasím. Možnost nesouhlasím zvolili 4 zaměstnanci přičemž 50 % z nich pracuje na pracovišti administrativa více než 10 let. Celkově tedy většina zaměstnanců vypovídá o tom, že je jejich pracovní náplň baví a naplňuje

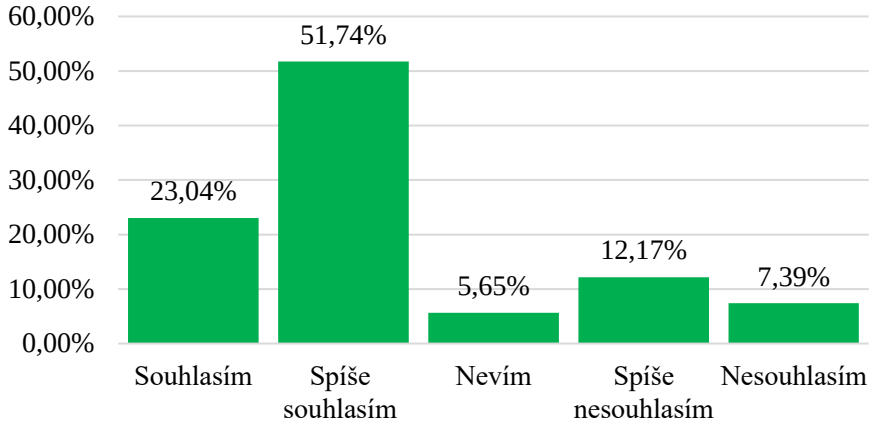
Graf 13 - Pracovní náplň mě baví a naplňuje.



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 14 jsou zobrazeny výsledky výroku, zda je pracoviště plně vybaveno a umožňuje zaměstnancům pohodlně pracovat. Toto tvrzení bylo z téměř 75 % hodnoceno kladně. Kladný výrok potvrdilo celkem 172 respondentů z čehož byla více jak polovina z oddělení kvality (27 %) a oddělení engineeringu (27 %). Avšak zhruba každý osmý zaměstnanec (12,17 %) spíše nesouhlasí s tímto tvrzením.

Graf 14- Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi pohodlně pracovat.

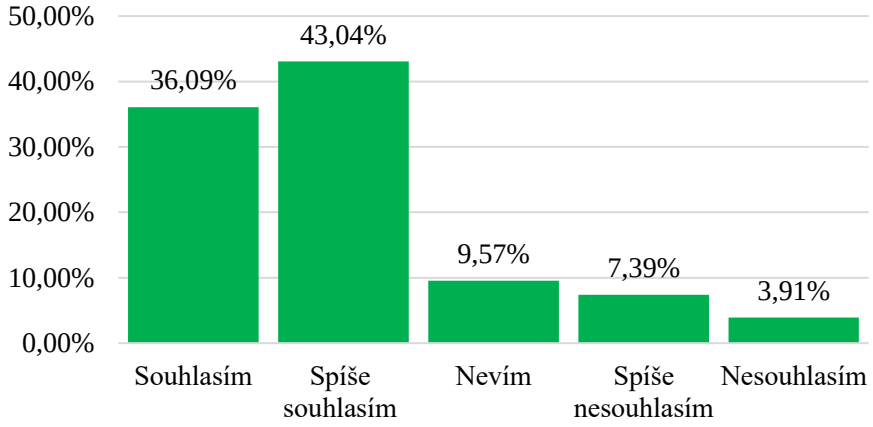


Zdroj: vlastní zpracování

Dále měli respondenti rozhodnout o tom do jaké míry souhlasí s tím, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra. V níže uvedeném grafu jsou zobrazeny výsledky. Z 230 respondentů

jich kladně odpovědělo 182 (79,13 %), což z tohoto výroku dělá druhý nejlépe hodnocený. 48 respondentů (20,87 %) tento výrok hodnotí neutrálně nebo negativně. Ze 48 respondentů se jedná z 62,5 % o muže a z 37,5 % o ženy.

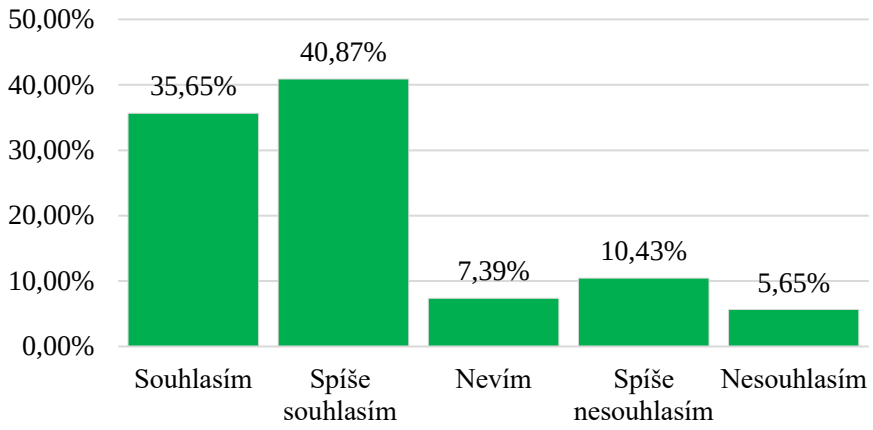
Graf 15 - Na pracovišti panuje přátelská atmosféra.



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 16 je zobrazeno do jaké míry respondenti jsou respondenti spokojení s pracovní dobou. Většina zaměstnanců (76,52 %) buď souhlasí nebo spíše souhlasí s tvrzením, že jsou spokojeni s pracovní dobou. Pouze malá část respondentů (16,08 %) spíše nesouhlasí nebo nesouhlasí s tvrzením, že jsou spokojeni s pracovní dobou. 13 respondentů, kteří s výrokem nesouhlasí 13 respondentů (5,65 %) pracují jako administrativní / technický pracovník. Z těchto 13 respondentů pracuje 40 % na pracovišti administrativy. Tyto výsledky naznačují, že většina zaměstnanců je spokojena s pracovní dobou.

Graf 16 - Jsem spokojen/á s pracovní dobou.



Zdroj: vlastní zpracování

Aby bylo možné získat odpověď na první výzkumnou otázku, je nutné rovněž analyzovat pracovní motivaci zaměstnanců v PASCZ. V grafu 17 jsou uvedeny nejčastější odpovědi z dotazníkového šetření. Dotazovaní vyhodnotili jako nejvíce motivují faktor pracovní kolektiv (47,80 %). Druhým nejvíce motivujícím faktorem pro zaměstnance je mzdové ohodnocení, které získalo 43,90 %. Náplň práce byla uvedena jako třetí nejvíce motivují faktor s 36,10 %. Osobní a dovednostní růst, ústní ocenění od vedoucího, zlepšování zavedených procesů a benefity byly také zahrnuty mezi motivující faktory, ale v menší míře. Nejméně působí na motivaci zaměstnanců styl vedení a firemní kultura. Tyto dva faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců pouze na 5,20 %. V rámci této otázky byla možnost zvolit odpověď nic, kterou využili 3 respondenti. Z toho plyne, že 1 % zaměstnanců není v práci motivováno vůbec. Co se týče pracovní motivace žen, tak ty označily tři nejvíce motivující faktory následovně:

1. Pracovní kolektiv,
2. náplň práce,
3. osobní a dovedností růst.

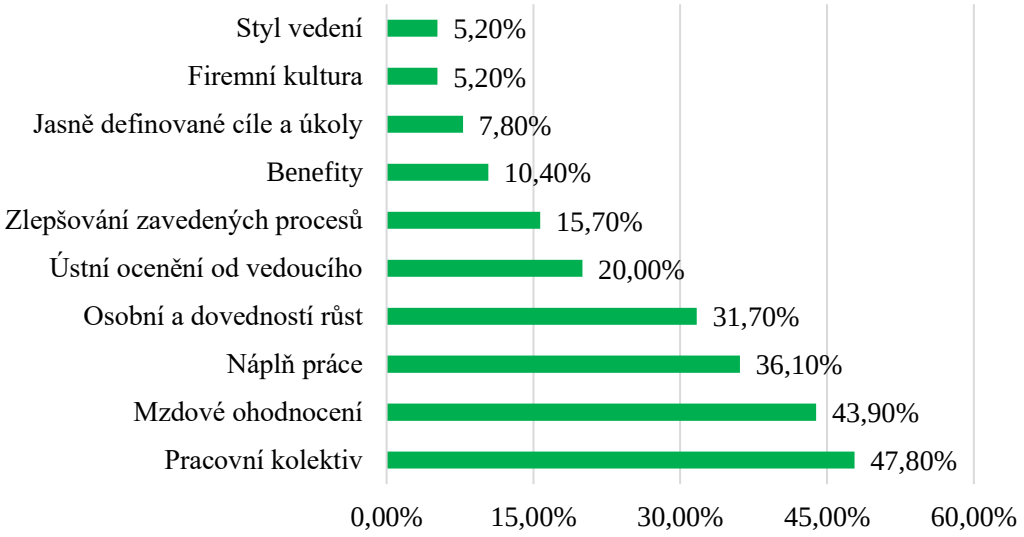
Muži označili tři nejvíce motivující faktory následovně:

1. Pracovní kolektiv,
2. mzdové ohodnocení,

3. náplň práce.

Z hlediska pracovišť uvedlo oddělení engineeringu, kvality a výroby faktor pracovní kolektiv jako nejvíce motivující. Pro oddělení logistiky a insertu je nejvíce motivující faktor mzdové ohodnocení a pro pozice v rámci administrativy je nejvíce motivující náplň práce.

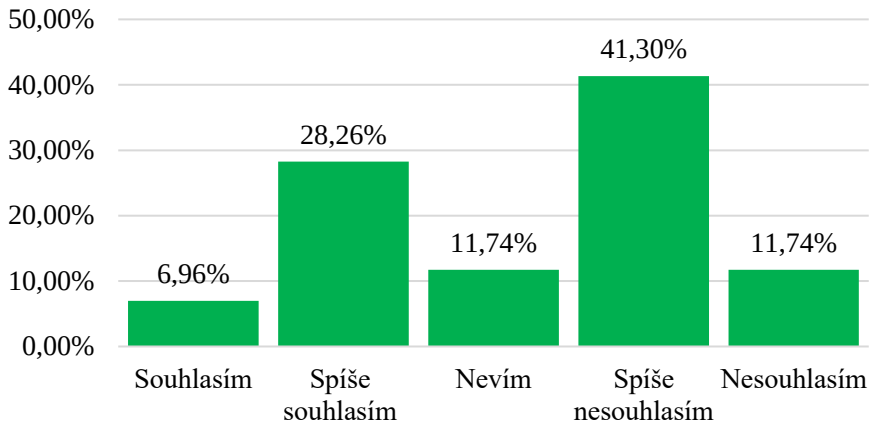
Graf 17 - Co Vás v práci nejvíce motivuje?



Zdroj: vlastní zpracování

K zodpovězení druhé výzkumné otázky je nutné analyzovat nejhůře hodnocené výroky dotazníku. V grafech 18 až 20 jsou výsledky zobrazeny. Graf 18 obsahuje hodnoty, které ukazují, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s interní komunikací v PASCZ. Z 230 dotazovaných jich 16 souhlasí (6,96 %) a dalších 65 spíše souhlasí (28,26 %). Většina respondentů (53,04 %) uvedlo spíše nesouhlasím nebo nesouhlasím. Z hlediska pracovišť jsou s interní komunikací nejméně spokojeni zaměstnanci na oddělení logistiky (72 %) a oddělení engineeringu (58 %). Na druhou stranu jsou s interní komunikací nejvíce spokojeni na oddělení insertu/moldingu, kde odpovědělo 66 % zaměstnanců kladně.

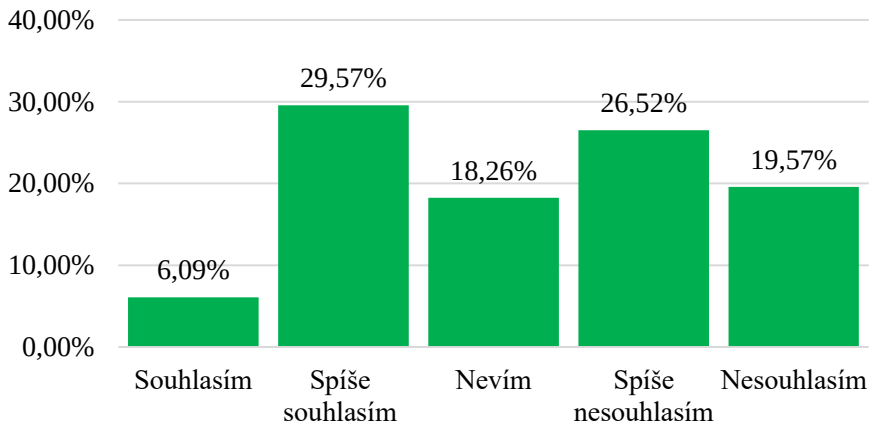
Graf 18 - Jsem spokojen/a s interní komunikací ve společnosti.



Zdroj: vlastní zpracování

Další nejhůře hodnocený výrok se týkal spokojenosti s nabídkou vzdělávacích aktivit, které PASCZ nabízí (graf 19). 14 respondentů (6,96 %) je spokojeno s nabídkou vzdělávacích aktivit a dalších 29,57 % respondentů uvedlo, že je spíše spokojeno. 18,26 % dotazovaných vnímá nabídku vzdělávacích aktivit neutrálně. Celkem 106 zaměstnanců (46,09 %) uvedlo, že jsou zcela nebo úplně nespokojeni s nabídkou vzdělávání v PASCZ. Nejhůře hodnotilo nabídku vzdělávání oddělení logistiky (72 %) a naopak nejlépe oddělení kvality, kde je s nabídkou spokojeno 44 % zaměstnanců.

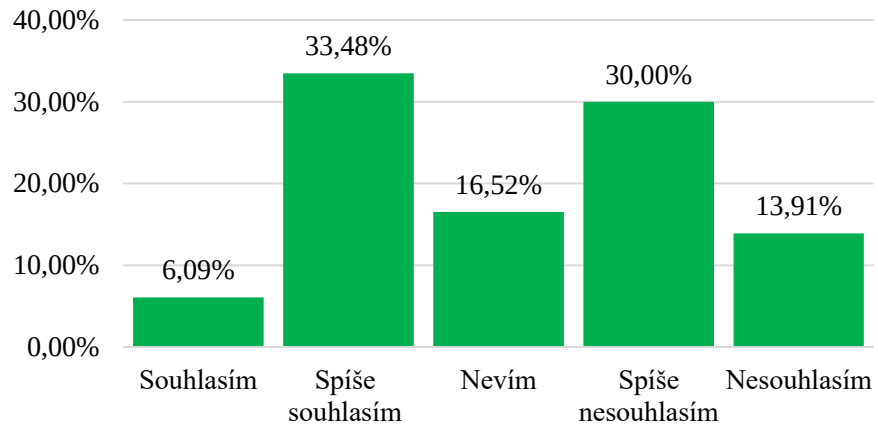
Graf 19 - Jsem spokojen/a s nabídkou vzdělávacích aktivit, které společnost nabízí.



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 20 jsou zobrazeny hodnoty do jaké míry jsou respondenti spokojeni s nabídkou benefitů ve společnosti. Z 230 dotazovaných jich 6,09 % souhlasí a 29,57 % spíše souhlasí. 38 respondentů zastávají vůči nabídce benefitů neutrální postoj. Dalších 30 % respondentů je spíše nespokojeno a necelých 14 % je nepokojeno s benefity, které PASCZ nabízí. Z hlediska pozic jsou neméně spokojení administrativní / technický pracovníci. Celkem jich je 44,73 % nespokojených. Z genderového hlediska jsou více nespokojené ženy (46 %) než muži (42 %).

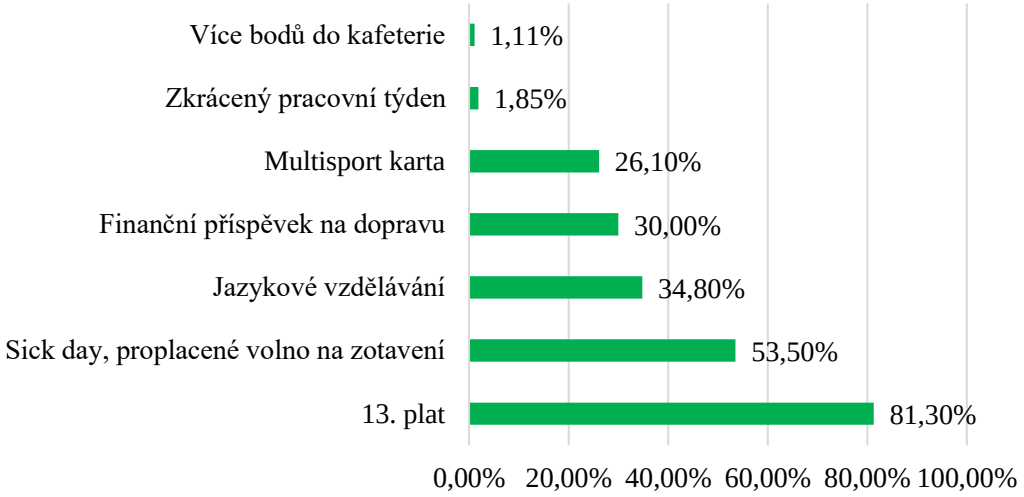
Graf 20 - Jsem spokojen/a s nabídkou benefitů ve společnosti.



Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na předchozí výsledek byla položena otázka, jaký nový benefit by zaměstnanci uvítali. Dotazovaní měli možnost vybrat jednu či více odpovědí. V grafu 21 jsou uvedeny nejčetněji zastoupené odpovědi. Dotazovaní vyhodnotili jako nejžádanější benefit 13. plat (81,30 %) nebo tomu podobný finanční příspěvek ke mzdě. Druhý benefit, který by zaměstnanci uvítali je proplacené volno na zotavení, tzv. sick day. Tento benefit získal 53,50 %. Dalšími nejžádanějšími benefity bylo jazykové vzdělávání (34,80 %) a finanční příspěvek na dopravu (30 %).

Graf 21 - Jaký nový benefit byste nejvíce ocenil/a?



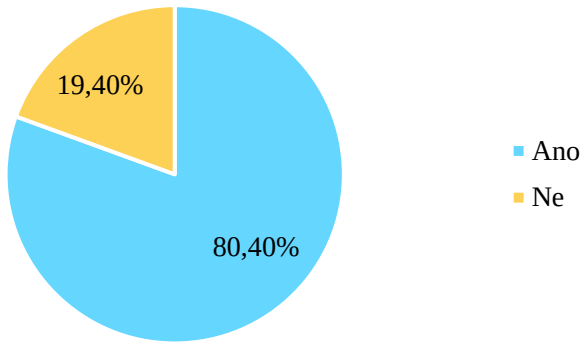
Zdroj: vlastní zpracování

V rámci dotazníkového šetření se respondentům nabízela jedna otevřená otázka, kde mohli vyjádřit své názory na to, co by chtěli v rámci PASCZ změnit. Celkový počet respondentů, kteří se k této otázce vyjádřili, činil 107. Většina odpovědí (32 %) se týkala obecně pracovního prostředí. Respondenti zmiňovali nedostatečnou vybavenost zasedacích místností a jejich zastaralost. Dále kritizovali hluk v kancelářích typu open space. Respondenti by uvítali samostatné kanceláře nebo odhlučňovací prvky, které by pomohly hluk snížit. Několik respondentů se vyhradilo k velikosti místností, a to především v šatnách, odpočinkových místnostech a kancelářích. Z odpovědí dále vyplývá, že 21,35 % respondentů není spokojeno s interní komunikaci, která nebývá mnohdy včasná a jasná. Třetí nejčastější odpověď (9,10 %) se týkala spolupráce mezi odděleními. Oddělení mezi sebou nedostatečně spolupracují, nekomunikují a nemají mezi sebou jasně vymezené kompetence. Spolupráci mezi jednotlivými odděleními by chtěli změnit všechna dotazovaná oddělení mimo pracoviště administrativy.

K analýze třetí výzkumné otázky je třeba prozkoumat otázku v dotazníkovém šetření, která měla za cíl zjistit, zda zaměstnanci společnosti PASCZ používají sociální sítě. Pokud zaměstnanci sociální sítě využívají, dotazník se dále zaměřuje na to, jaké sociální sítě používají Pokud zaměstnanci sociální sítě nevyužívají, tak je dotazník přesunul do poslední

sekce dotazníků. Z 230 dotazovaných sociální sítě používá 80,40 % respondentů. Zbylých 19,40 % respondentů sociální sítě nevyužívá vůbec jak je znázorněno v grafu 22.

Graf 22 - Používáte sociální sítě?



Zdroj: vlastní zpracování

185 respondentů uvádí, že používají sociální sítě. Tito respondenti měli dále určit jaké sociální sítě využívají. Mohli vybrat jednu či více odpovědí. Nejčetnější z nich jsou znázorněny v grafu 23. Nejčastěji uváděnou sociální sítí byl Facebook, který používá 94 % respondentů. Na druhém místě se umístil YouTube s 69,90 % a třetí nejčetnější sociální sítí byl Instagram s 49,70 %. Nejméně respondenti využívají sociální síť Snapchat (2,70 %). Z hlediska pracovišť se v rámci administrativy a engineeringu umístili na prvních třech místech následující:

1. Facebook,
2. Instagram
3. LinkedIn.

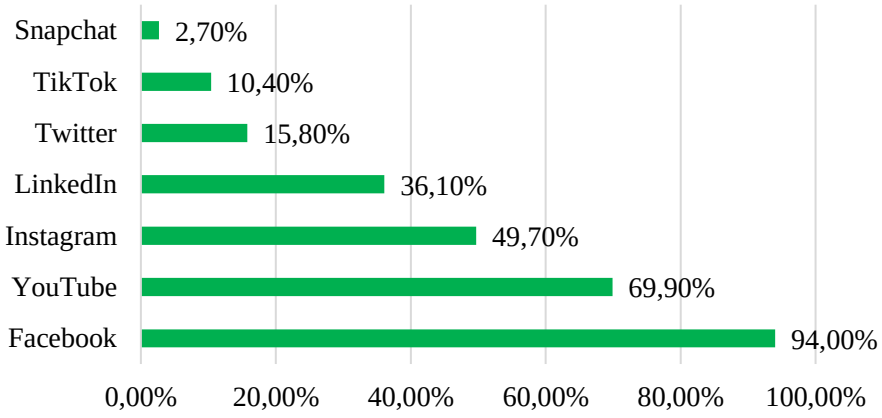
Oddělení insert/molding, kvalita, logistika a výroba se shodli na následujícím pořadí:

1. Facebook,
2. YouTube,
3. Instagram.

Z hlediska věkové struktury by se mělo na generaci X cílit na Facebooku (27,88 %), Instagramu (23,66 %) nebo Youtube (22,50 %).

Mileniálové by se měli oslovovat na Facebooku (33,33 %), YouTube (26 %) nebo Instagramu (17,33 %). U generace Husákových dětí, výsledek dopadl podobně jako u mileniálů, tedy Facebook (44,55 %), YouTube (25,74 %) a Instagram (14 %). Generace baby boomers nejvíce využívá Facebook (34 %), Youtube (34 %) a LinkedIn (22,86 %).

Graf 23 - Jaké sociální sítě využíváte?



Zdroj: vlastní zpracování

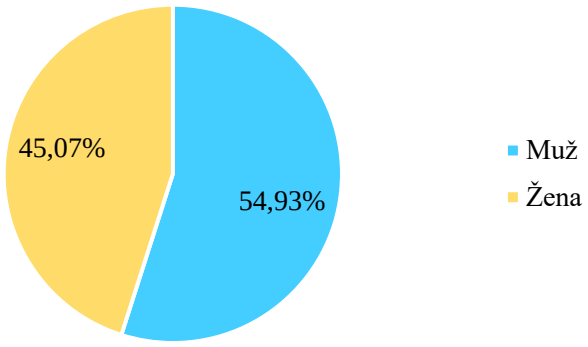
4.4.2 Externí dotazníkové šetření

V této části jsou prezentovány výsledky externího dotazníkového šetření. Dotazník je k dispozici v příloze C – Dotazník veřejnost.

Představení skupiny respondentů

Graf 24 znázorňuje pohlaví respondentů. Z celkové počtu respondentů bylo 39 mužů (55 %) a 32 žen (45 %).

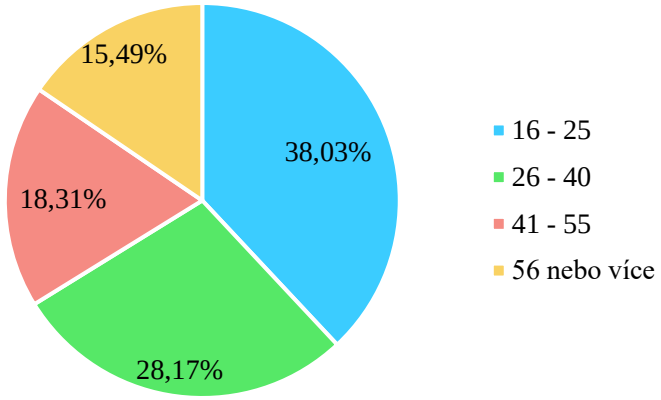
Graf 24 - Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska věkové struktury odpovědělo 37 respondentů (38,03 %) ve věkové kategorii 16 a 25 let. Dalších 28,17 % respondentů se zařadilo do skupiny 26 a 40 let. Do skupiny 41 a 55 let patří 18,31 % respondentů a do skupiny 56 a více let patří 15,49 % respondentů.

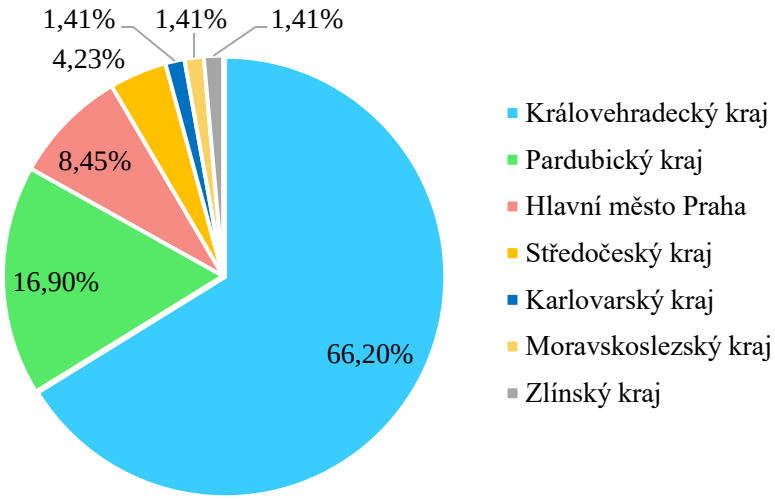
Graf 25 - Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče místa bydliště, tak většina respondentů (66,20 %) byla z Královehradeckého kraje. Druhá nejpočetnější skupina byla z Pardubického kraje, kde se do této skupiny zařadilo 16,90 % dotazovaných. Třetí nejpočetnější skupinu zastávalo hlavní město Praha s 8,45 %.

Graf 26 - Místo bydliště respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

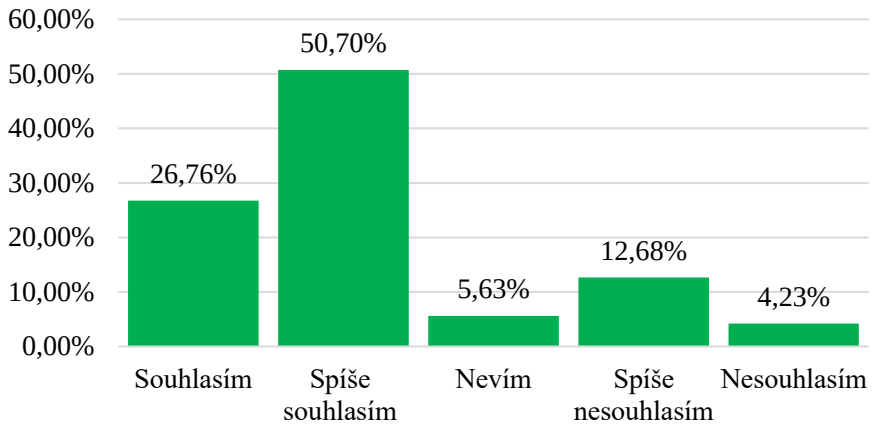
Výsledky dotazníkového šetření

Otázky v dotazníku byly směřovány k získání odpovědí na níže uvedené výzkumné otázky.

1. Je pro veřejnost důležitá atraktivita zaměstnavatele při výběru pracovní nabídky?
2. Zná veřejnost značku Panasonic Automotive?
3. Jak veřejnost vnímá Panasonic Automotive?

Na níže uvedeném grafu se zobrazují hodnoty, zda je pro respondenty při výběru zaměstnavatele důležitá jeho atraktivita. Ze 71 dotazovaných jich 26,76 % souhlasí a dalších 50,70 % spíše souhlasí. 5,63 % respondentů zastává neutrální postoj. Menšina respondentů (16,90 %) uvedla spíše nesouhlasím nebo nesouhlasím. Pro více než polovinu dotazovaných je atraktivita zaměstnavatele důležitá při výběru pracovní nabídky. Pro 84,38 % mužů a 72 % žen je atraktivita důležitá. Z hlediska věku je nejdůležitější atraktivita zaměstnavatele pro generaci Husákových dětí, konkrétně pro 92 % z nich.

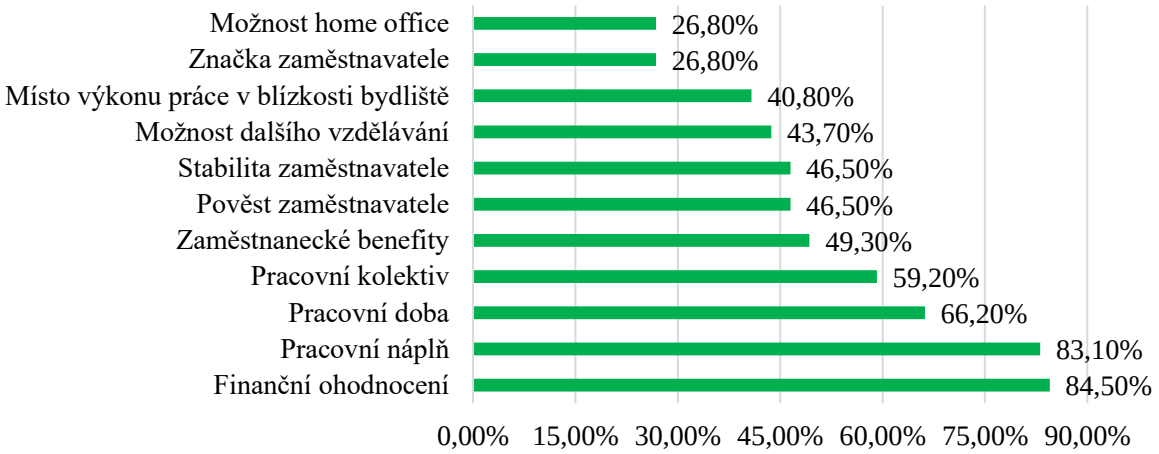
Graf 27 - Je pro mě při výběru zaměstnavatele důležitá jeho atraktivita.



Zdroj: vlastní zpracování

Ukázalo se, že atraktivita zaměstnavatele je důležitá při výběru zaměstnavatele. V rámci první výzkumné otázky je důležité analyzovat i další faktory, které jsou důležité při výběru pracovní nabídky. V grafu 28 jsou zobrazeny nejčetnější faktory, které respondenti označili za důležité. Finanční ohodnocení (84,50 %) a pracovní náplň (83,10 %) jsou pro respondenty nejvýznamnějšími faktory při výběru pracovní nabídky. To ukazuje, že plnění pracovních povinností a výše mzdy jsou pro ně klíčové. Pracovní doba (66,20 %) a pracovní kolektiv (59,20 %) jsou také důležité faktory, ale o něco méně než finanční ohodnocení a pracovní náplň. To může znamenat, že pro respondenty je vyváženost pracovního a soukromého života a dobré vztahy s kolegy stejně důležité jako výše platu. Zaměstnanecké benefity (49,30 %), pověst zaměstnavatele (46,50 %) a stabilita zaměstnavatele (46,50 %) jsou také významné faktory, ale o něco méně než pracovní doba a pracovní kolektiv. To může naznačovat, že pro respondenty je důležité, aby jejich zaměstnavatel byl dobře vnímán v očích veřejnosti a aby měli jistotu a stabilitu. Možnost dalšího vzdělávání (43,70 %), místo výkonu práce v blízkosti bydliště (40,80 %) a možnost home office (26,80 %) jsou faktory, které mají menší vliv na rozhodování respondentů o výběru pracovní nabídky. To však neznamená, že tyto faktory nejsou pro ně důležité, ale spíše, že v porovnání s ostatními faktory jim přikládají menší váhu.

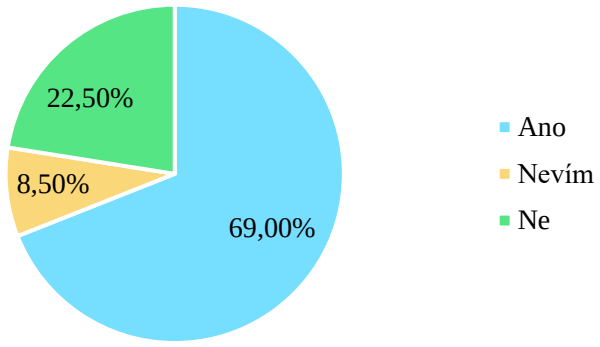
Graf 28 - Jaké faktory jsou pro Vás rozhodující při výběru pracovní nabídky?



Zdroj: vlastní zpracování

Aby byla zodpovězena druhá výzkumná otázka, je třeba analyzovat otázku, která měla za úkol zjistit, zda dotazovaní znají značku PASCZ a jestli si s touto firmou umí spojit konkrétní výrobek. Ze 71 dotazovaných 69 % respondentů zná značku Panasonic Automotive (graf 29). Dalších 8,50 % respondentů uvedlo, že neví, zda znají značku Panasonic Automotive. 22,50 % respondentů odpovědělo, že neznají značku Panasonic Automotive. To může znamenat, že PASCZ nemá dostatečnou propagační kampaň nebo marketingovou strategii, aby se stala lépe známou. Respondenti, kteří PASCZ neznají byli převážně z Královehradeckého kraje.

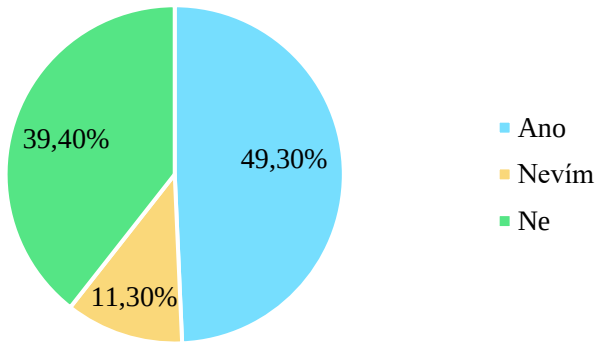
Graf 29 - Znáte společnost Panasonic Automotive Systems?



Zdroj: vlastní zpracování

Zda si umí veřejnost spojit Panasonic Automotive s konkrétním výrobkem je zobrazeno na grafu 30. Z výsledků dotazování vyplývá, že 49 % respondentů si spojí společnost Panasonic Automotive s konkrétním výrobkem. 11,30 % respondentů si není jisto, zda si spojují společnost Panasonic Automotive s konkrétním výrobkem. Ze 71 dotazovaných jich celkem 39,40 % odpovědělo, že si společnost Panasonic Automotive nespojují s konkrétním výrobkem. Společnost má stále co zlepšovat, aby se stala lépe známou a její produkty byly rozpoznatelné pro veřejnost.

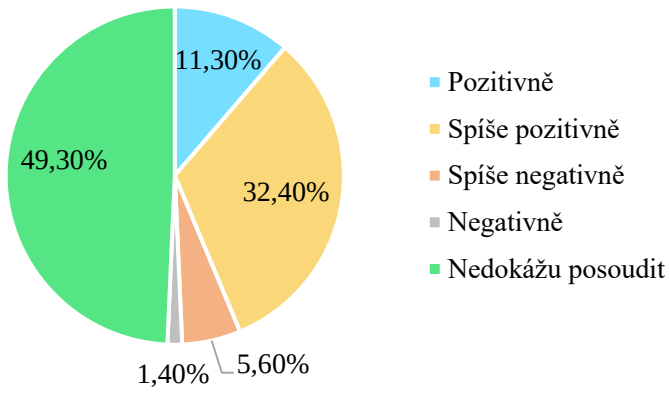
Graf 30 - Spojíte si společnost Panasonic Automotive Systems s konkrétním výrobkem?



Zdroj: vlastní zpracování

K zodpovězení třetí výzkumné otázky z tohoto dotazníkového šetření byla položena otázka, jak celkově veřejnost hodnotí PASCZ. Na níže uvedeném grafu jsou uvedeny výsledky. Většina respondentů (celkem 43,70 %) hodnotí společnost Panasonic Automotive pozitivně nebo spíše pozitivně. Celkově 5,60 % respondentů hodnotí společnost Panasonic Automotive spíše negativně a pouze 1,40 % respondentů ji hodnotí negativně. Tyto nízké hodnoty ukazují, že většina respondentů nemá vážné problémy se společností. Největší zastoupení získala odpověď nedokážu posoudit (49,30 %), což může být důsledkem nedostatečné informovanosti o této společnosti.

Graf 31 - Jak celkově hodnotíte společnost Panasonic Automotive Systems?



Zdroj: vlastní zpracování

5 Zhodnocení a doporučení

V této části diplomové práce se nachází zhodnocení provedeného průzkumu. V první podkapitole jsou zhodnoceny nástroje marketingového mixu v oblasti personálního marketingu společnosti Panasonic Automotive. V druhé podkapitole jsou zhodnoceny kvantitativní části výzkumu a prezentovány odpovědi na výzkumné otázky. Třetí podkapitola obsahuje návrhy a doporučení k pozvednutí personálního marketingu a budování značky Panasonic Automotive.

5.1 Zhodnocení personálního marketingového mixu

Personální marketing společnosti PASCZ je komplexní a zahrnuje mnoho aspektů, které by mohly přitahovat zaměstnance. Společnost se zaměřuje na detailní popis pracovních pozic, aby mohla potenciálním uchazečům poskytnout co nejúplnější informace o zaměstnání v této společnosti. K tomuto účelu využívá standardizovaný formulář popisu funkčního místa, který obsahuje jasné informace o pozici, včetně kvalifikačních požadavků, mzdového rozpětí a popisu pracovních činností. Celkově lze tedy říci, že PASCZ vynakládá značné úsilí na definování svých pracovních pozic a snaží se poskytnout uchazečům co nejkomplexnější informace o zaměstnání v této společnosti.

Dalším prvkem v personálním marketingu je odměňování, které se řídí 12 mzdovými tarifními stupni a dalšími úrovněmi nad rámec tarifního systému. Kromě základní mzdy, PASCZ nabízí i nenárokové složky mzdy, jako finanční bonusy, prémie, odměny za pracovní pohotovost, mimořádné odměny, věrnostní bonusy, bonusy při odchodu do důchodu a příplatky za práci ve speciálním pracovním oděvu. Zaměstnanci mají k dispozici široké spektrum benefitů, které je již řadu let na stejné úrovni. Systém odměňování je transparentní Možným vylepšením v této oblasti by mohl být zvýšený důraz na zdraví a wellness zaměstnanců.

Firemní kultura společnosti je založena na hodnotách etického kodexu, který stanovuje filozofii a sedm základních principů podnikání. Společnost se snaží vytvářet rovné příležitosti pro všechny zaměstnance, podporuje pozitivní pracovní prostředí a využívá sílu rozmanitosti. Personální marketing PASCZ se zaměřuje na podporu zdravé podnikové

kultury, kde jsou respektovány a oceněny individuální vlastnosti každého zaměstnance, a na usilování o pokrok a rozvoj společnosti a zvyšování kvality života, což se odráží v sedmi základních principech podnikání.

Společnost PASCZ aktivně propaguje svou značku pomocí různých kanálů a nástrojů. Mezi tyto nástroje patří inzerce na pracovních portálech, účast na veletrzích a konferencích, spolupráce se školami, kariérní stránky a sociální sítě. Příspěvky PASCZ na sociální síti Facebook jsou doprovázeny fotografiemi či videi, což má pozitivní vliv na interaktivitu uživatelů. Zároveň jsou texty stručné, jasně a výstižně, což je velmi vhodné pro čtenáře, kteří mají omezený čas. Jelikož jsou na stránce informace o otevírací době a umístění společnosti, tak to uživatelům velmi usnadní hledání umístění firmy. Kladně lze hodnotit i možnost zanechat zprávu pro společnost přímo na stránkách, což je vhodné pro potenciální zaměstnance, kteří se chtějí zeptat na konkrétní informace. Zároveň jsou administrátoři stránek pohotoví v odpovědích. Celkově lze zhodnotit, že stránka Panasonic Automotive Pardubice na sociální síti Facebook je přehledná, aktuální a dobře organizovaná. Obsahuje informace, které jsou pro uživatele důležité a zajímavé a prezentuje je v moderním a atraktivním vizuálním provedení. Stránka tak plní svůj účel propagovat společnost a zvyšovat její povědomí v očích veřejnosti. Nicméně, společnost zatím nevyužívá cílových marketingových kampaní, což by byla velká příležitost k oslovování potenciálních uchazečů o práci. Společnost se také aktivně prezentuje na veřejných akcích, jako jsou dny otevřených dveří, veletrhy práce a sponzorování společenských akcí, což zvyšuje její povědomí a pověst v rámci komunity.

Celkově lze zhodnotit propagaci společnosti Panasonic Automotive jako úspěšnou, i přes absenci vlastního marketingového oddělení. Společnost efektivně využívá různé komunikační kanály a aktivně prezentuje svou značku na různých akcích a prostřednictvím online platforem. Tato strategie umožňuje Panasonic Automotive budovat silný a pozitivní obraz značky. Společnost by mohla zvážit zřízení vlastního marketingového oddělení nebo zaměstnání marketingového specialisty, který by se zabýval propagací společnosti. Tím by se mohlo zlepšit povědomí o společnosti a přilákat více talentovaných kandidátů.

Vzhledem k současným trendům a očekáváním zaměstnanců lze konstatovat, že personální marketing společnosti PASCZ je silný a konkurenceschopný. Avšak stále existuje prostor pro zlepšení, které by mohlo společnost udržet v čele pracovního trhu a zlepšit její pověst jako atraktivního zaměstnavatele. V níže uvedené tabulce jsou zobrazeny silné a slabé stránky personálního marketingového mixu společnosti Panasonic Automotive.

Tabulka 3 - Zhodnocení personálního marketingu

	Silná stránka	Slabá stránka
Popis pracovní pozice	X	
Finanční podmínky	X	
Systém benefitů		X
Podniková kultura	X	
Zázemí společnosti		X
Adaptace zaměstnanců	X	
Nástěnky / TV obrazovky	X	
Firemní zpravodaj	X	
Pracovní inzerce	X	
Kariérní stránky	X	
Sociální sítě		X
Veletrhy / dny otevřených dveří		X

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Zhodnocení dotazníkového šetření

Na základě uvedených výsledků z dotazníkového šetření lze zodpovědět výzkumné otázky, které byly stanoveny v kapitole vlastní práce.

První výzkumná otázka byla ***Proč zaměstnanci v PASCZ pracují?*** s hlavním cílem zjistit co zaměstnanci na spolupráci s PASCZ oceňují, zda jsou spokojení a motivovaní.

Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci Panasonic Automotive oceňují následující aspekty spolupráce s firmou. Nejčastěji uváděným faktorem, který přiměl zaměstnance nastoupit do společnosti, byla zajímavá náplň práce (39,10 %). Zatímco pro muže byl tento faktor rozhodující pro většinu z nich, mezi ženami byl důležitý, ale ne tak významný. Tento faktor byl také označen jako jeden z hlavních motivujících faktorů (36,10 %). Druhým nejdůležitějším faktorem byla možnost naučit se nové věci (38,70 %). Tento faktor byl

nejčastěji uváděným důvodem zejména pro ženy (58,30 %) a byl rozhodujícím faktorem pro oddělení insertu/moldingu (45 %). Dotazovaní vyhodnotili pracovní kolektiv jako nejvíce motivující faktor (47,80 %). Tento faktor byl shodně hodnocen jako nejvíce motivující pro muže i ženy a pro oddělení engineeringu, kvality a výroby. Celkem 68,70 % respondentů se vyjádřilo kladně o možnosti rozvíjet své pracovní dovednosti a zlepšovat své schopnosti v rámci práce. Většina zaměstnanců (84,35 %) se shodla na tom, že je jejich pracovní náplň baví a naplňuje. Toto tvrzení bylo hodnoceno podobně mezi muži i ženami. Celkem 79,13 % respondentů hodnotilo přátelskou atmosféru na pracovišti kladně. Většina zaměstnanců (76,52 %) je spokojena s pracovní dobou.

Z těchto výsledků vyplývá, že důvod, proč zaměstnanci v PASCZ pracují je zajímavá náplň práce, možnost učit se novým věcem, pracovní kolektiv, rozvoj dovedností, přátelská atmosféra na pracovišti a spokojenost s pracovní dobou. Preference se podle pohlaví liší v určité míře, ale zároveň existují společné faktory, které jsou pro obě pohlaví důležité. Zatímco ženy vykazují větší zájem o možnost učit se novým věcem, pro muže je důležitější zajímavá náplň práce. Nicméně, obě pohlaví shodně hodnotí pracovní kolektiv jako nejvíce motivující faktor a oceňují možnost rozvoje pracovních dovedností. Tyto pozitivní aspekty spolupráce s firmou přispívají k celkové spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Druhá výzkumná otázka byla ***Jak by měla společnost zlepšit pracovní podmínky?*** s cílem zjistit s čím jsou zaměstnanci na spolupráci s PASCZ nespokojeni a jak by si představovali zlepšení pracovních podmínek.

Podle zjištění provedených dotazníkem jsou zaměstnanci společnosti PASCZ nejvíce nespokojeni s interní komunikací a nabídkou vzdělávacích aktivit. Z 230 respondentů je pouze 34,95 % spokojeno s interní komunikací a 35,66 % respondentů je spokojeno s nabídkou vzdělávacích aktivit. Zaměstnanci oddělení logistiky hodnotili oba tyto prvky nejhůře. V souvislosti s nabídkou benefitů se objevila spíše negativní zpětná vazba, kdy 30 % respondentů je spíše nespokojeno a necelých 14 % je zcela nespokojeno. Ženy byly více nespokojeny než muži, stejně jako administrativní / techničtí pracovníci. Respondenti by uvítali více finančních benefitů, jako 13. plat nebo finanční příspěvek na dopravu, stejně jako proplacené volno na zotavení (sick day) a jazykové vzdělávání.

Společnost by měla zlepšit interní komunikaci a nabídku vzdělávacích aktivit. Měla by se zaměřit na oddělení logistiky, kde je tato oblast nejhorší. Je třeba zajistit včasnou a jasnou komunikaci mezi odděleními a zaměstnanci. Z analýzy odpovědí respondentů vyplývá, že společnost by měla zlepšit pracovní prostředí, aby zajistila efektivní a příjemné pracovní prostředí pro zaměstnance. V oblasti benefitů by měla společnost zvážit zavedení nových typů benefitů.

Třetí výzkumná otázka byla ***Jaká je cílová skupina, kterou by měla společnost oslovovat?***

Na základě dotazníkového šetření lze určit, že Panasonic Automotive by měl svou marketingovou strategii zaměřit na následující cílové skupiny a sociální sítě. Generace X, mileniálové a generace Husákových dětí preferují Facebook, Instagram a YouTube. Baby boomers nejvíce využívají Facebook, YouTube a LinkedIn. Panasonic Automotive by měl zvážit zaměření svého marketingového úsilí na tyto platformy, aby oslovil tuto demografickou skupinu. Společnost by měla také zohlednit při plánování svých marketingových kampaní preference jednotlivých generací a dle toho vytvořit marketingový obsah.

Čtvrtá výzkumná otázka byla ***Je pro veřejnost důležitá atraktivita zaměstnavatele při výběru pracovní nabídky?***

Z výsledků průzkumu je zřejmé, že atraktivita zaměstnavatele je trendy tématem a hraje pro většinu respondentů důležitou roli. Celkem 77,46 % respondentů souhlasí či spíše souhlasí s důležitostí atraktivity zaměstnavatele, což je podstatná většina dotazovaných.

Přestože atraktivita zaměstnavatele je důležitým faktorem existují i další aspekty, které jsou při výběru pracovní nabídky důležité. Jedná se o finanční ohodnocení (84,50 %), pracovní náplň (83,10 %), pracovní doba (66,20 %) a pracovní kolektiv (59,20 %). Také zaměstnanecké benefity, pověst a stabilita zaměstnavatele jsou pro respondenty významné, i když v menší míře. Menší vliv na rozhodování o výběru pracovní nabídky mají faktory jako blízkost místa výkonu práce k bydlišti, značka zaměstnavatele a možnost home office, ale i tyto aspekty mohou mít pro některé respondenty určitý význam.

Z výsledků průzkumu lze tedy vyvodit, že atraktivita zaměstnavatele je pro veřejnost důležitá při výběru pracovní nabídky, ale je nutné brát v úvahu i další faktory, které mohou mít větší či menší vliv na rozhodování jednotlivých respondentů.

Pátá výzkumná otázka byla ***Zná veřejnost značku Panasonic Automotive?***

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že 69 % respondentů zná značku Panasonic Automotive, zatímco 22,50 % respondentů tuto společnost nezná a 8,50 % si není jistých.

Co se týká propojení značky Panasonic Automotive s konkrétním výrobkem, tak 49 % respondentů si dokáže spojit tuto značku s určitým produktem. Na druhou stranu, 39,40 % respondentů si Panasonic Automotive nespojuje s konkrétním výrobkem a 11,30 % si není jisto. Tyto výsledky naznačují, že veřejnost má určité povědomí o značce Panasonic Automotive, ale existují oblasti, ve kterých je potřeba zlepšit marketingové aktivity a zvýšit rozpoznatelnost produktů.

Šestá výzkumná otázka byla ***Jak veřejnost vnímá Panasonic Automotive?***

Na základě dotazníkového šetření lze říci, že veřejnost vnímá Panasonic Automotive celkově pozitivně. 43,70 % respondentů hodnotí společnost pozitivně nebo spíše pozitivně, to ukazuje, že je společnost vnímaná kladně ve veřejném povědomí. Téměř polovina respondentů (49,30 %) uvedla, že nedokážou posoudit, jak společnost vnímají. To naznačuje, že Panasonic Automotive by mohl zlepšit svou komunikaci a marketingové aktivity, aby se stal více viditelným pro širší veřejnost. Nízký počet negativních hodnocení (5,60 % spíše negativně a 1,40 % negativně) je povzbudivý, ale společnost by měla i nadále sledovat své vnímání veřejností a případně se zabývat možnými problémy, které by mohly vést k negativnímu hodnocení.

Celkově lze konstatovat, že personální marketing a employer branding dané společnosti je na relativně dobré úrovni. Zaměstnanci oceňují zajímavou náplň práce, možnost naučit se nové věci, pracovní kolektiv, rozvoj dovedností v rámci práce, přátelskou atmosféru na pracovišti a pracovní dobu. Existují ovšem určité oblasti, které je třeba zlepšit, aby byla

image PASCZ jako zaměstnavatele ještě silnější. Tyto oblasti jsou blíže popsány v následující kapitole.

5.3 Návrhy a doporučení

Na základě analýzy bylo zjištěno, že personální marketing a employer branding společnosti Panasonic Automotive je na relativně dobré úrovni. Avšak na základě níže uvedených doporučení může společnost vytvořit silnější značku zaměstnavatele.

5.3.1 Doporučení 1: Cílená marketingová kampaň

Cíl doporučení: Zvýšení povědomí o značce a oslovení potenciálních uchazečů o práci.

Opatření / činnosti: Cílený obsah na sociálních sítích pro konkrétní skupiny, cílená reklama na Facebooku, vytvořit profil na sociálních sítích Instagram a Youtube, tvorba článků na kariérní stránky PASCZ.

Zdroj: Personální oddělení a vedení společnosti.

Náklady: 3000 Kč / měsíc za cílenou reklamu na Facebooku, 15 000 Kč / měsíc za správu Instagramu.

Společnost by měla zviditelnit značku na trhu práce pomocí cílené marketingové kampaně, která bude zahrnovat online a offline média, zaměřená na specifické cílové skupiny. Cílem marketingové kampaně je zvýšit povědomí o značce Panasonic Automotive jako atraktivním zaměstnavateli a přilákat tak vhodné potenciální uchazeče o práci. Na základě analýzy v předchozí kapitole by se měla společnost v rámci online prostředí zaměřit na sociální sítě Facebook, Instagram a YouTube. Na tyto platformy by měla společnost vytvořit cílený obsah, který je relevantní, zajímavý a přitažlivý pro konkrétní cílové skupiny. Cílený obsah by měl ukázat kariérní příležitosti, produkty, firemní kulturu, úspěchy společnosti a výhody, které společnost nabízí. Při tvorbě obsahu je důležitá také autenticita a společnost by měla představovat reálný obraz pracovního prostředí a toho, jak to v ní funguje. Aby si veřejnost lépe spojila PASCZ s tím, co vyrábí, tak by měla společnost sdílet vizuálně zajímavé fotky produktů. PASCZ sociální síť Facebook již do jisté míry používá, ale dosud nebyly využity funkce cílené reklamy, které tato sociální síť nabízí. Cílená reklama umožňuje oslovit

konkrétní demografické a zájmové skupiny. Investováním do těchto reklamních možností by se zvýšil dosah nabídek práce PASCZ. Společnost by se měla zaměřit i na další online platformy, aby měla širší záběr. V rámci sociálních sítí Instagram a YouTube může společnost sdílet videa, která ukazují firemní kulturu, projekty a úspěchy a zobrazují příběhy zaměstnanců z různých generací a zájmových skupin. Společnost může zvážit i použití jiných formátů obsahu, jako jsou články, které budou zaměřené na možnosti profesního růstu, inovace a úspěšné projekty. Články se mohou sdílet na karierních stránkách společnosti nebo formou newsletteru.

5.3.2 Doporučení 2: Off-line marketing

Cíl doporučení: Získání talentovaných absolventů.

Opatření / činnosti: Spolupráce s novou školou, soutěže pro studenty, prohlídky továrny, pracovní stáže

Zdroj: Personální oddělení, vedení oddělení výroby a kvality.

Náklady: 7 000 Kč / měsíc na jednoho studenta na stáži, 1000 Kč / soutěž.

V rámci off-line marketingu by se společnost mohla více zaměřit na oslovování absolventů a studentů středních odborných škol nebo vysokých škol, kde studují obory jako elektrotechnika, strojírenství a informatika. Společnost aktuálně spolupracuje s jednou střední odbornou školou v Pardubicích, ale mohla by navázat spolupráci s dalšími školami, aby posílila povědomí o značce mezi studenty a tím našla i vhodné potenciální zaměstnance. V rámci partnerství se školami by společnost mohla zajistit soutěže pro studenty, prohlídky výrobních prostor továrny a stáže. V rámci offline marketingu by se společnost mohla zaměřit více na propagaci své značky i v rámci jiných krajů než je Pardubický. Analýza ukázala, že v Královehradeckém kraji PASCZ tolik neznají a nespojí si s touto značkou žádný produkt. Společnost by měla zvážit účast na pracovních veletrzích, odborných konferencích a seminářů v Hradci Králové.

5.3.3 Doporučení 3: Interní komunikace a firemní podmínky

Cíl doporučení: Zlepšení pracovního prostředí, benefitů a interní komunikace.

Opatření / činnosti: Zřízení informační nástěnky v oddělení logistiky. Rozšíření benefitů. Lepší vybavení kanceláří / zasedacích místností. Najmutí marketingového specialisty.

Zdroj: Personální oddělení, oddělení údržby, vedení společnosti.

Náklady: 2 000 Kč / nástěnka, 2 000 000 Kč / měsíc za příspěvek na dopravu do práce, 700 000 Kč na odhlučnění kanceláře, 60 000 až 100 000 Kč / jedna zasedací místnost, 40 000 Kč / měsíc za mzdu na jednoho specialistu

Společnost by se měla zaměřit na zlepšení interní komunikace, a to konkrétně na včasnou komunikaci novinek, aktualit a důležitých událostí. Nejvíce zatíženou skupinou se dle dotazníku ukázalo oddělení logistiky. V rámci oddělení by se mohli zřídit nástěnky, na které by se novinky mohly sdílet. Společnost by mohla zvážit konkurenceschopnost svých benefitů a uvažovat o jejich rozšíření. Zaměstnanci mají největší zájem o různé finanční příspěvky, sick day nebo jazykové vzdělávání. V rámci pracoviště by se společnost měla zaměřit na zlepšení vybavenosti zasedacích místností, odhlučnění kanceláří typu open space a zvětšení prostoru šaten, aby se zaměstnanci cítili pohodlně a měli příjemné prostředí pro práci. Vzhledem k množství doporučení by společnost měla zvážit zaměstnání marketingového specialisty, který by se zabýval aktivitami v oblasti personálního marketingu a employer brandingu v rámci PASCZ.

Implementací těchto doporučení může Panasonic Automotive zlepšit svou pozici na trhu práce a stát se atraktivnějším zaměstnavatelem, který přitahuje a udržuje kvalifikované zaměstnance. Pokud se společnost rozhodne některá doporučení implementovat, měla by zároveň brát zřetel na monitorování a analýzu výsledků. Na sociálních sítích může být sledovaná výkonnost příspěvků a kampaní k získání přehledu o tom, jaké reakce vyvolaly. Tyto informace by se měli používat k neustálému vylepšování marketingové strategie a obsahu. V rámci interního marketingu se změny projeví v průzkumech spokojenosti, fluktuaci a zesílení motivace současných zaměstnanců.

6 Závěr

Diplomová práce si dala za cíl zhodnotit úroveň personálního marketingu a přístup k budování značky zaměstnavatele ve vybraném podniku. Cílem bylo najít odpovědi na výzkumné otázky a najít možné problémové oblasti a navrhnout vhodná řešení, která budou mít vliv na značku zaměstnavatele. Dílčím cílem této práce byla analýza trhu práce s důrazem na region Pardubického kraje

Předmětem zkoumání se stala společnost Panasonic Automotive Systems Czech. Hlavního cíle bylo dosaženo analýzou praktického uplatnění nástrojů marketingového mixu v oblasti personálního marketingu ve společnosti. Analýza byla provedena prostřednictvím sekundárních zdrojů, tj. na základě analýzy interních dokumentů a procesů. Výsledky této analýzy byly následně použity k provedení primárního výzkumu, který byl zaměřen na měření spokojenosti zaměstnanců a hodnocení značky zaměstnavatele. Primární výzkum byl proveden dvěma dotazníkovými šetřeními a měl za cíl zajistit odpovědi na výzkumné otázky.

Z výzkumu společnosti Panasonic Automotive vyplynulo, že používá komplexní nástroje personálního marketingu a aktivně buduje značku zaměstnavatele. Společnost klade důraz na detailní popisy pracovních pozic, transparentní systém odměňování a budování firemní kultury. Firemní kultura je založena na hodnotách etického kodexu a podporuje rovné příležitosti, pozitivní pracovní prostředí a rozmanitost. Společnosti si uvědomuje také význam komunikace s potenciálními zaměstnanci a prezentuje svou značku prostřednictvím různých online platforem a veřejných akcí.

Na základě výzkumných otázek byli identifikovány hlavní důvody, proč zaměstnanci ve společnosti pracují a co na spolupráci s ní oceňují. Mezi tyto faktory patří zajímavá náplň práce, možnost učit se novým věcem, pracovní kolektiv, možnost rozvoje dovedností při práci, přátelská atmosféra na pracovišti a spokojenost s pracovní dobou. Na základě zjištěných výsledků bylo poukázáno na oblasti, ve kterých by měla společnost zlepšit pracovní podmínky. Jedná se o interní komunikaci, nabídku vzdělávacích aktivit a zaměstnanecké benefity. V rámci výzkumu bylo zjištěno, že atraktivita zaměstnavatele je

důležitým faktorem při výběru pracovní nabídky, a proto by na ní měla společnost aktivně pracovat. Z tohoto důvodu byly identifikovány cílové skupiny, na které by měla společnost směřovat svou marketingovou strategii.

V souhrnu lze konstatovat, že je značka Panasonic Automotive známá a vnímaná pozitivně. Nicméně, pro udržení a další posílení pozice atraktivního zaměstnavatele je třeba kontinuálně pracovat na zlepšení slabších oblastí. Společnost by měla také sledovat své vnímání veřejností a přizpůsobovat své marketingové strategie a aktivity podle potřeb a preferencí různých cílových skupin. Tímto způsobem bude společnost schopná zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu práce.

7 Seznam použitých zdrojů

[1] ANTOŠOVÁ, M. Moderní Řízení. [online]. Moderní řízení, 2005. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-vpersonalistice

[2] BÁRTA, Leoš. Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešení. Brno: BizBooks, 2019, 215 s. ISBN 978-80-265-0853-3.

[3] BEDNÁŘ, Vojtěch. 2013. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4211-3.

[4] Cenová mapa pozemků Pardubický kraj. *Cenová mapa ČR* [online]. Česká republika: © 1997 - 2014 by Dashöfer Holding, 2014 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: https://www.cenovamapacr.cz/ocenovani-pozemku/cenova-mapa-pozemku-pardubicky-kraj/

[5] Company introduction. Česká republika, 2022.

[6] ČESKO. § 32 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce - znění od 1. 1. 2023. In: Zákony pro lidi.cz [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 15. 3. 2023]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#p32-1

[7] Český statistický úřad. 2023. Trh práce Pardubický kraj [online]. Pardubice: Český statistický úřad. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xe/casove_rady

[8] HOVORKA, P.: Co je to Employer Branding a co HR marketing? 23.02.2016 [online]. Česká republika: © 2022 SlideShare from Scribd, 2016 [cit. 2022-10-24]. Dostupné na WWW: https://www.slideshare.net/BrandBakers/petr-hovorka-co-je-to-employer-branding-a-co-hr-marketing.

[9] Jak vypadá současný trh práce?. In: CFO world: Informační servis pro finanční ředitele [online]. Česká republika: © 2020 – 2022 Internet Info DG, 2022, 3.8.2022 [cit. 2022-10-25]. Dostupné z: https://www.cfoworld.cz/clanky/jak-vypada-soucasny-trh-prace/

[10] KISELA, Tomáš, 2022. 39. Tomáš Kisela: Firemní kultura má setrvačnost, nezmění se z týdne na týden. In: Byznys nářez [podcast]. 19.10.2022 [cit. 2022-10-30]. Dostupné z: https://open.spotify.com/episode/2zmmgmZStDG6FZTXxSNsWL?si=bQLTlxSSRGWG2kCqyX8pDQ

[11] KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

[12] KOTLER P., Marketing Management. 10.vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2003. 719 str.ISBN 80-247-0016-6

[13] KOTLER, Philip. 2007. Moderní marketing. 4 vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80- 2471-545-7.

[14] KOUBEK, Josef. 2015. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

[15] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1995, s. 100. ISBN 80-859-4301-8

[16] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

[17] KUČMÁŠ, Jan. Proč právě PR pro HR?. Marketing & Media: týdeník pro média, marketing a kreativitu. Praha: Economia, MAM. 2018, 3, ISSN 1212-9496.

[18] MENŠÍK, Tomáš. Personální marketing vs Employer Branding. In: Men seek [online]. Česká republika: © MenSeek 2022, 2019, 20.2.2019 [cit. 2022-10-25]. Dostupné z: https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/

[19] MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ et al. Personální marketing a budování značky zaměstnavatele. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017, 210 s. ISBN 978-80-7494-382-9.

[20] Mzdový předpis PASCZ FY 2022. Česká republika, 2021.

[21] Návod na použití generací. In: Forbes speciál [online]. Česká republika: © 2020 - 2023, 2018 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: http://generace.forbes.cz/tabulka/

[22] Okresy. Český statistický úřad [online]. Česká republika, 2022 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xe/okresy

[23] Petra Zvonařová: Myslím, že máme jeden zásadní nedostatek – neustále se podceňujeme. In: Podnikatel [online]. Česká republika: © 1997 – 2022 Internet Info, 2010 [cit. 2022-10-31]. Dostupné z: https://www.podnikatel.cz/clanky/petra-zvonarova-office-depot/

[24] Příručka nového zaměstnance. Česká republika, 2022.

[25] Regionální politika EU na mapě. Co jsou to NUTS regiony?. *Euractiv* [online]. Česká republika: © 1999 - 2023, 2021 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: https://euractiv.cz/section/evropske-finance/infographic/regionalni-politika-eu-na-mape-co-jsou-to-nuts-regiony/

[26] SLAČÁLKOVÁ, Hana. Jak (ne)budovat značku zaměstnavatele. In: *Performia.cz* [online]. 2021 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: https://www.performia.cz/webinare

[27] SPIELMANN, Karolina. 2015. Příběh 7P pro personální marketing. [online]. [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-propersonalnimarketing/

[28] Srovnání kraje s Českou republikou. *Regionální informační servis* [online]. Česká republika: Copyright © 2021 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2018 [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: https://www.risy.cz/cs/krajske-ris/ustecky-kraj/kraj

[29] Statistická ročenka Pardubického kraje 2022. @ Český statistický úřad, Pardubice, 2022. Pardubice, 2022.

[30] ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 stran : ilustrace ; 24 cm. ISBN 978-80-247-5870-1.

[31] ŠLAPÁK, Čeněk Tim a ŠTEFKO, Martin. Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. 143 stran. ISBN 978-80-87439-19-7.

[32] TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019, 327 s. ISBN 978-80-271-0551-9

[33] URBAN, Jan. Motivace pracovníků a její individuální rozdíly. In: Práce a mzda [online]. Česká republika: © 2022 Wolters Kluwer ČR, a. s., 2016, 21.10.2016 [cit. 2022-10-25]. Dostupné z: https://www.praceamzda.cz/clanky/motivace-pracovniku-jeji-individualni-rozdily

[34] URBANCOVÁ, Hana. AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 260 s. ISBN 978-80-7552-772-1. (Budování značky zaměstnavatele, s. 185-194)

[35] VNOUČKOVÁ, Lucie, URBANCOVÁ, Hana a Helena SMOLOVÁ. 2016. Marketing lidských zdroj]. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839- 74-4.

[36] VYSEKALOVÁ, Jitka. JIŘÍ MIKEŠ. Image a firemní identita. Grada, 2009, 1 online zdroj (192 stran). ISBN 978-80-247-6730-7.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a použitých zkratek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Model pracovní spokojenosti 17

Obrázek 2 - Provázanost personálního marketingu 21

Obrázek 3 - Metody získávání zaměstnanců 25

Obrázek 4 - Mapa ČR s vyznačeným Pardubickým krajem 36

Obrázek 5 - NUTS 2 37

Obrázek 6 - Okresy Pardubického kraje 37

Obrázek 7 - Lokality výrobních závodů Panasonic Automotive 44

Obrázek 8 - Produkty PASCZ 45

Obrázek 9 - Zázemí PASCZ 50

Obrázek 10 - Kariérní stránky PASCZ 52

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Ekonomické subjekty Pardubického kraje podle počtu zaměstnanců k 30. 9. 2022 42

Tabulka 2 - Hodnocení kariérních stránek 54

Tabulka 3 - Zhodnocení personálního marketingu 79

8.3 Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj poptávky a nabídky práce ČR mezi lety 2012-2021 38

Graf 2 - Vývoj poptávky a nabídky práce v Pardubickém kraji mezi lety 2012-2021 39

Graf 3 - Vývoj průměrné hrubé nominální mzdy v ČR a Pardubickém kraji mezi lety 2012-2021 40
Graf 4 - Pohlaví respondentů 55
Graf 5 - Věková struktura respondentů 56
Graf 6 - Délka pracovního poměru 56
Graf 7 - Pracovní zařazení 57
Graf 8 - Oddělení 58
Graf 9 - Co bylo rozhodujícím faktorem, že jste do společnosti Panasonic Automotive Systems Czech nastoupil/a? 59
Graf 10 - V rámci své práce mám možnost se rozvíjet. 60
Graf 11 - Jsem ztotožněn/a s firemní kulturou společnosti. 60
Graf 12 - Jsem hrdý/á na značku společnosti, která mě zaměstnává. 61
Graf 13 - Pracovní náplň mě baví a naplňuje. 62
Graf 14- Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi pohodlně pracovat. 62
Graf 15 - Na pracovišti panuje přátelská atmosféra. 63
Graf 16 - Jsem spokojen/á s pracovní dobou. 64
Graf 17 - Co Vás v práci nejvíce motivuje? 65
Graf 18 - Jsem spokojen/a s interní komunikací ve společnosti. 66
Graf 19 - Jsem spokojen/a s nabídkou vzdělávacích aktivit, které společnost nabízí. 66
Graf 20 - Jsem spokojen/a s nabídkou benefitů ve společnosti. 67
Graf 21 - Jaký nový benefit byste nejvíce ocenil/a? 68
Graf 22 - Používáte sociální sítě? 69
Graf 23 - Jaké sociální sítě využíváte? 70
Graf 24 - Pohlaví respondentů 71

Graf 25 - Věková struktura respondentů.....71
Graf 26 - Místo bydliště respondentů 72
Graf 27 - Je pro mě při výběru zaměstnavatele důležitá jeho atraktivita.....73
Graf 28 - Jaké faktory jsou pro Vás rozhodující při výběru pracovní nabídky? 74
Graf 29 - Znáte společnost Panasonic Automotive Systems? 75
Graf 30 - Spojíte si společnost Panasonic Automotive Systems s konkrétním výrobkem? 75
Graf 32 - Jak celkově hodnotíte společnost Panasonic Automotive Systems?.....76

8.4 Seznam použitých zkratek

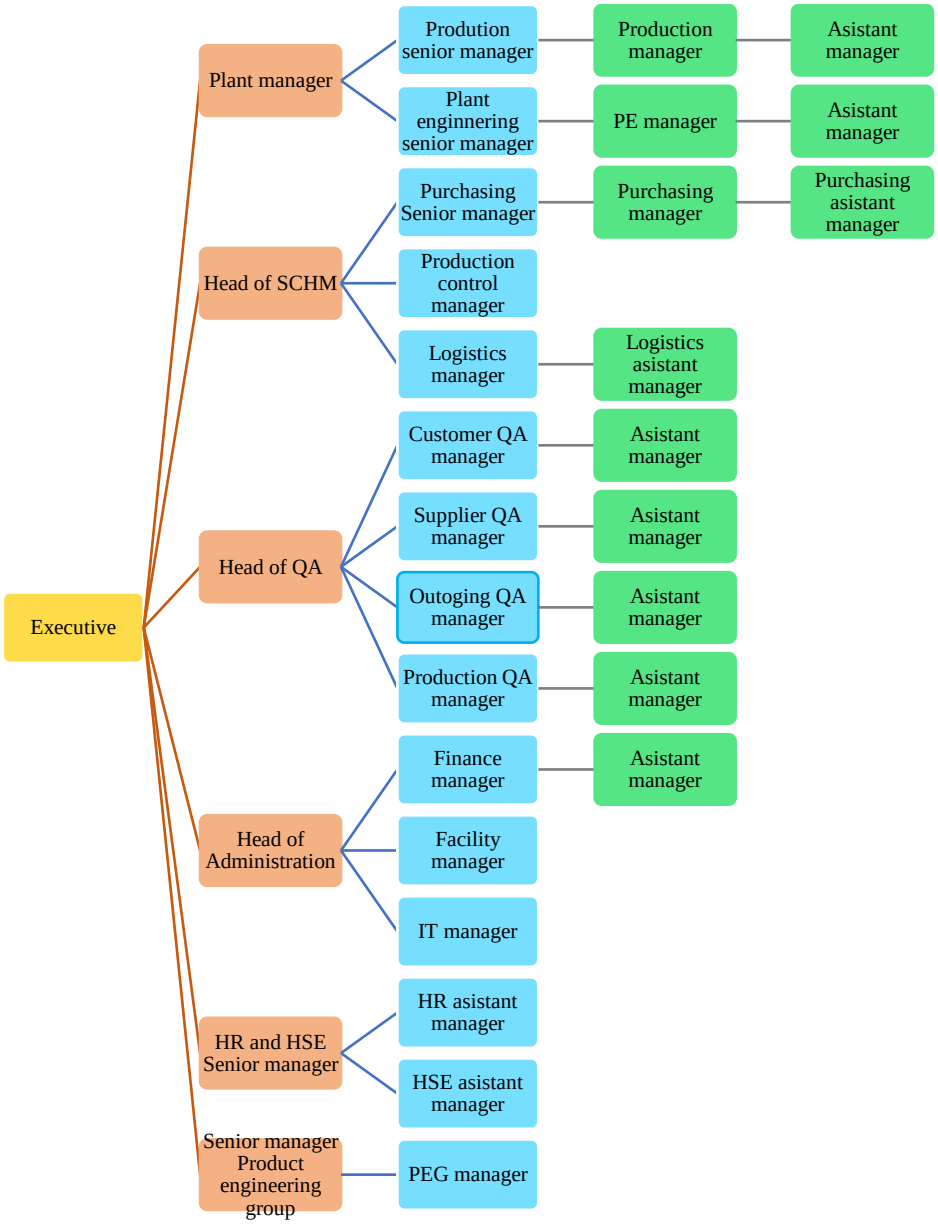
BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

VŘ – Výběrové řízení

PASCZ – Panasonic Automotive Systems Czech s.r.o.

Přílohy

Příloha A Organizační struktura



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů

Příloha B Dotazník zaměstnanci

Dobrý den, dovolujeme si Vás požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku. Informace z dotazníkového šetření nám pomohou k získání zpětné vazby na aktuální situaci v naší firmě. Odpovědi budou zpracovány v agregované podobě a poslouží pouze vedení personálního oddělení a ke zpracování diplomové práce studentky České zemědělské univerzity. Děkujeme za Vaše odpovědi, otevřenost a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.	
1) Jak jste se dozvěděl/a o společnosti Panasonic Automotive Systems Czech?	
	Sociální sítě
	Úřad práce
	Kariérní stránky společnosti
	Pracovní portál (jobs, práce.cz)
	Kamarád/známý
	Informační leták
	Vzdělávací instituce
	Personální agentura
	Headhunter
	Veřejná akce
2) Co bylo rozhodujícím faktorem, že jste do společnosti Panasonic Automotive Systems Czech nastoupil/a?	
	Značka zaměstnavatele
	Pověst zaměstnavatele
	Firemní kultura
	Pracovní prostředí
	Atmosféra, která panovala na výběrovém řízení
	Osobnost vedoucího
	Technické zázemí firmy
	Zajímavá náplň práce
	Zajímavé portfolio výrobků
	Možnost naučit se nové věci

	Velikost zaměstnavatele
	Obor, ve kterém zaměstnavatel působí (automotive)
	Zajímavé finanční ohodnocení
	Úroveň benefitů
	Ekologický přístup společnosti
	CSR politika společnosti
3) Co Vás v práci nejvíce motivuje?	
	Zlepšování zavedených procesů
	Pracovní kolektiv
	Mzdové ohodnocení
	Náplň práce
	Ústní ocenění od vedoucího
	Benefity
	Firemní kultura
	Styl vedení
	Osobní a dovedností růst
	Jasně definované cíle a úkoly
	Nic

4) Uveďte do jaké míry souhlasíte s níže uvedenými výroky.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Jsem spokojen/a s interní komunikací ve společnosti.					
V rámci své práce mám možnost se rozvíjet.					
Jsem spokojen/a s nabídkou vzdělávacích aktivit, které společnost nabízí.					
Jsem za svou práci adekvátně platově ohodnocen/a.					
Jsem spokojen/a s nabídkou benefitů ve společnosti.					
Jsem ztotožněn/a s firemní kulturou společnosti.					

Jsem hrdý/á na značku společnosti, která mě zaměstnává.					
5) Jaký nový benefit byste nejvíce ocenil/a?					
	Jazykové vzdělávání				
	Finanční příspěvek na dopravu do zaměstnání				
	Sick day, proplacené volno na zotavení				
	13. plat				
	Multisport karta				
6) Na základě svých zkušeností ohodnoťte pracovní náplň a pracovní prostředí.					
	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi pohodlně pracovat.					
Pracovní náplň mě baví a naplňuje.					
Na pracovišti panuje přátelská atmosféra.					
Komunikace ze strany vedoucích je dostatečná a pravidelná.					
Informace jsou předávány včas a ve srozumitelné formě.					
Náplň mojí práce je smysluplná a dobře organizovaná.					
Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje mi pohodlně pracovat.					
7) Je něco, co Vám na pracovišti vadí nebo co byste chtěl/a změnit?					
8) Používáte sociální sítě?					
	Ano				
	Ne				
9) Jaké sociální sítě využíváte?					
	Facebook				
	Twitter				

	Instagram
	LinkedIn
	YouTube
	TikTok
	Snapchat
10) Jaké je Vaše pohlaví?	
	Žena
	Muž
11) Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?	
	16 - 25
	26 - 40
	41 - 55
	56 nebo více
12) Jak dlouho ve společnosti působíte?	
	méně než 2 roky
	2 - 5 let
	6 - 10 let
	více než 10 let
13) Pracujete jako	
	Operátor
	Administrativní / Technický pracovník
	Management
14) Jaké je Vaše pracoviště?	
	Výroba (včetně Laminace)
	Insert / Molding
	Logistika
	Engineering
	Kvalita (včetně PQC)
	Administrativa (HR, FIN, PUR, IT, RM, TC apod)

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha C Dotazník veřejnost

Dobrý den, jsem studentkou Provozně-ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze a chtěla bych Vás požádat o vyplnění anonymního dotazníku. Dotazník se týká vnímání značky společnosti Panasonic Automotive Systems Czech. Odpovědi budou zpracovány v agregované podobě a poslouží ke zpracování diplomové práce. Děkuji za Vaše odpovědi, otevřenost a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.	
1) Znáte společnost Panasonic Automotive Systems?	
	Ano
	Nevím
	Ne
2) Spojíte si společnost Panasonic Automotive Systems s konkrétním výrobkem?	
	Ano
	Nevím
	Ne
3) Jaké faktory jsou pro Vás rozhodující při výběru pracovní nabídky?	
	Značka zaměstnavatele
	Ekologický přístup zaměstnavatele
	Pověst zaměstnavatele
	Název pozice
	Pracovní náplň
	Finanční ohodnocení
	Zaměstnanecké benefity
	Pracovní doba
	Možnost home office
	Možnost dalšího vzdělávání
	Mezinárodní charakter společnosti
	Možnost komunikovat v cizím jazyce
	Místo výkonu práce v blízkosti bydliště

	Stabilita zaměstnavatele				
	Pracovní kolektiv				
	Technické zázemí zaměstnavatele				
4) Uveďte do jaké míry souhlasíte s níže uvedeným výrokem.					
	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Je pro mě při výběru zaměstnavatele důležitá jeho atraktivita.					
5) Jak celkově hodnotíte společnost Panasonic Automotive Systems?					
	Pozitivně				
	Spíše pozitivně				
	Spíše negativně				
	Negativně				
	Nedokážu posoudit				
6) Jaké je Vaše pohlaví?					
	Žena				
	Muž				
7) Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk?					
	16 - 25				
	26 - 40				
	41 - 55				
	56 nebo více				
8) Místo Vašeho aktuálního bydliště					
	Hlavní město Praha				
	Jihočeský kraj				
	Jihomoravský kraj				
	Karlovarský kraj				
	Královehradecký kraj				
	Liberecký kraj				
	Moravskoslezský kraj				

	Olomoucký kraj
	Pardubický kraj
	Plzeňský kraj
	Středočeský kraj
	Ústecký kraj
	Vysočina
	Zlínský kraj

Zdroj: vlastní zpracování