

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MANAGEMENT FIREM**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

HR marketing – nástroj získávání a stabilizace zaměstnanců

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen / 2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Monika Grigarová / PMF 12

## JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo:

25. srpna 2020, Praha

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem práce je formulovat doporučení efektivnějšího postupu v péči o zaměstnance a získávání nových pracovníků, na základě rozboru HR marketingu firmy XYZ.

### 2. Výzkumné metody:

V teoretické části byla použita rešerše knih a internetových zdrojů. Byla aplikována také indukce a dedukce. V praktické části bylo použito pozorování chování zaměstnanců v kolektivu a efektivní využití jejich pracovní náplně. Byla provedena deskripce HR marketingu ve firmě XYZ na základě podrobné analýzy interních dokumentů sklárny. Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců bylo aplikováno dotazníkové šetření. K rozboru náborové kampaně byla využita obsahová analýza.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Správně vyplněno bylo 886 dotazníků. V otázce na spokojenost s firemními benefity je spokojeno a spíše spokojeno 70 % dotázaných. Z otázky na spokojenost s finančním ohodnocením nevyplývala jednoznačná odpověď. Otázka na dostatečnou informovanost o cílech a vizi společnosti ukázala, že 70 % respondentů spíše není nebo vůbec není informováno.

Z náborové kampaně vyplynulo, že firma nedokázala dostatečně využít pracovní portály a sponzoring fotbalového klubu. Rozhodnutí zvolit pouze lokální kampaň bylo pro sklárnu výhodné.

### 4. Závěry a doporučení:

Pro firmu XYZ je důležité si udržet dobrou atmosféru na pracovišti a snažit se neustále zlepšovat pracovní podmínky. U dělnických profesí by mělo dojít k navýšení finančního ohodnocení. Ostatním zaměstnancům zajistit různé druhy školení, vzdělávání a zvyšování kvalifikace.

V příští náborové kampani je nutné lépe využít pracovní portály a sponzoring místního fotbalového klubu. Pro firmu XYZ by bylo velmi vhodné navázat spolupráci s odborným učilištěm nebo střední školou v regionu.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Personální marketing  
Vnitřní a vnější HR marketing  
Firma XYZ  
Dotazník  
Náborová kampaň

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The aim of the work is to formulate recommendations for more effective procedure in the care of employees and the recruitment of new employees, based on the analysis of HR marketing of the company XYZ.

### 2. Research methods:

In the theoretical part was used a search of books and internet resources. The induction and deduction were also applied. In the practical part was used the observation of employees behavior in the team and the effective use of their workload. A description of HR marketing at company XYZ was performed based on a detailed analysis of XYZ's internal documents. A questionnaire survey was applied to determine employees satisfaction. The content analysis was used to analyze the recruitment campaign.

### 3. Result of research:

Exactly 886 questionnaires were filed in correctly. The 70 % of respondents are satisfied and rather satisfied in the question of satisfaction with corporate benefits. The question of satisfaction with the financial evaluation did not provide a clear answer. The question of sufficient information about the goals and vision of the company showed that 70 % of respondents are rather not or not informed at all.

The recruitment campaign showed that the company was unable to make sufficient use of the job portals and sponsorship of the football club. The decision to choose only a local campaign was advantageous for the glassworks.

### 4. Conclusions and recommendation:

It is important for company XYZ to maintain a good atmosphere in the workplace and to constantly strive to improve working conditions. For workers professions, there should be an increase in financial rewards. Provide other types of training, education and training to other employees.

In the next recruitment campaign it is necessary to make better use of job portals and sponsorship of the local football club. For the company XYZ, it would be very appropriate to establish cooperation with a vocational schools in the region.

## KEYWORDS

HR marketing  
Internal and external HR marketing  
Company XYZ  
Questionnaire  
Recruitment campaign

## JEL CLASSIFICATION

J24 Human Capital, Skills, Occupational Choice, Labor Productivity  
M12 Personnel Management, Executives, Executive Compensation  
O15 Human Resources, Human Development, Income Distribution, Migration

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Monika Grigarová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	PMF 12
Název DP:	HR marketing – nástroj získávání a stabilizace zaměstnanců
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Získávání a stabilizace v systému řízení lidských zdrojů</li><li>2.2 HR marketing</li><li>2.3 Vnitřní HR marketing</li><li>2.4 Vnější HR marketing</li><li>2.5 Marketingový mix v HR marketingu</li><li>2.6 Nástroje komunikace HR marketingu</li><li>2.7 Metodika</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Popis firmy XYZ</li><li>3.2 Lidské zdroje ve firmě XYZ</li><li>3.3 HR marketing ve firmě XYZ</li><li>3.4 Dotazník spokojenosti zaměstnanců</li><li>3.5 Zhodnocení vnější komunikace firmy XYZ</li><li>3.6 Výsledky šetření a doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.</li><li>• MĚRTLOVÁ, L. <i>Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy</i>. Brno: CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.</li><li>• ŠLAPÁK, Č. T., ŠTEFKO, M. <i>Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech</i>. Praha : Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.</li><li>• ULRICH, D. <i>Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem</i>. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 6. 3. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 29. 5. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 7. 2020</li><li>• Finální verze do 24. 8. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 28. 1. 2020

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1	Získávání a stabilizace zaměstnanců v systému řízení lidských zdrojů .....	3
2.2	HR marketing .....	6
2.3	Vnitřní HR marketing .....	7
2.3.1	Hodnocení pracovníků.....	9
2.3.2	Odměňování pracovníků .....	11
2.4	Vnější HR marketing .....	13
2.4.1	Získávání pracovníků .....	15
2.5	Marketingový mix v HR marketingu .....	18
2.5.1	Podniková kultura.....	19
2.5.2	Pracovní místo .....	20
2.5.3	Motivace a odměna za práci .....	21
2.5.4	Prezentace pracovní nabídky .....	22
2.6	Nástroje komunikace HR marketingu .....	22
2.6.1	Externí komunikace.....	22
2.6.2	Interní komunikace .....	25
2.7	Metodika .....	27
3	Praktická část.....	29
3.1	Popis firmy XYZ.....	29
3.2	Lidské zdroje ve firmě XYZ .....	30
3.3	HR marketing ve firmě XYZ .....	32
3.3.1	Získávání zaměstnanců do nedělnických profesí .....	33
3.3.2	Získávání zaměstnanců do dělnických profesí .....	34
3.3.3	Péče o zaměstnance .....	35
3.3.4	Hodnocení zaměstnanců.....	35
3.3.5	Odměňování zaměstnanců.....	36
3.4	Dotazník spokojenosti zaměstnanců .....	37
3.5	Zhodnocení vnější komunikace firmy XYZ .....	41
3.6	Výsledky šetření a doporučení .....	44
4	Závěr.....	49
	Literatura .....	52
	Přílohy .....	I

**Seznam zkratek:**

AC = Assessment centrum

BARS = Behaviorally Anchored Rating Scales

CSR = Corporate Social Responsibility

CV = Curriculum Vitae

HR = Human Resources

HRM = Human Resources Management

IK = Interní komunikace

MBO = Management by Objectives

4P = Product, Price, Place, Promotion

# 1 Úvod

Anglický výraz Human Resources (HR) znamená v českém překladu lidské zdroje. Slovo marketing pochází z anglického slova market, tedy obchod. Obchod s lidskými zdroji je sice doslovný překlad, ten se ale nepoužívá. Daleko častěji je užíván pojem personální marketing. Tento obor prošel za posledních 10 let velkým rozvojem. Pokud bychom se podívali ještě dále, tak už v době rozvoje řemesel a obchodu si mistři brali k sobě učně, které se snažili vychovat pro svoji živnost. Každý se snažil si vybrat toho nejlepšího a stejně to funguje i dnes. Snahou personalistů je vybrat člověka, který je pro danou pozici nejvhodnější. V praxi to znamená, že pokud hledají pracovní sílu do obchodu nebo na oddělení, kde bude ve styku se zákazníkem, musí to být člověk komunikativní, otevřený a rychle reagující. Při shánění zaměstnanců na pozice kde je požadovaná manuální zručnost, tyto vlastnosti nejsou tak důležité. Personální oddělení proto musí přesně vědět, jakou pozici má poptávat. Od toho se pak odvíjí strategie, jakou zvolí pro nábor. To vyžaduje od personálního oddělení mít dobře zmapovaný trh práce, znát konkurenci a zároveň ale musí mít co nabídnout.

Před revolucí v listopadu 1989 byl personalista v České republice, dříve zaměstnanec osobního oddělení, vnímán spíše jako administrativní úředník. Jeho hlavní činností bylo vést evidenci zaměstnanců, školení bezpečnosti práce a požární ochrany, případně jejich politickou angažovanost. Až v 90. letech minulého století, s otevřením trhu a narůstající konkurencí si podniky u nás začaly uvědomovat význam a důležitost lidských zdrojů. To bylo také hlavním důvodem rozvoje HR marketingu. Firmy zjistily, že personální oddělení dokáže svou kvalitně odvedenou práci ovlivnit fungování a plnění plánů celého podniku. Lidské zdroje jsou pro každou firmu velmi důležité. Nezáleží na tom, zda má firma 10 nebo 1000 zaměstnanců, jestli vyrábí nebo dováží, ani v jak velkém městě nebo vesnici působí. Pracovníci, kteří jsou loajální a dokážou pracovat s nadšením a pomáhají plnit cíle podniku, jsou pro každého majitele nepostradatelní. Ne vždy se chce podnikům investovat do lidských zdrojů. Jejich přínos není hned vidět jako peníze vložené např. do nových strojů. Je to investice dlouhodobá, ale lidské zdroje jsou součástí firemního kapitálu, do kterého by firma měla investovat, pokud se chce rozvíjet.

S uvědoměním si důležitosti pracovní síly se personalistům změnila a přibýly kompetence a postupně se stali nedílnou součástí managementu firem. Personalisté začali aktivně vyhledávat nejenom kvalitní zaměstnance ale i zaměstnance, kteří zapadnou do pracovního kolektivu. Jejich úkolem je zaměstnance nejen získat, ale i stabilizovat a vhodnými nástroji je motivovat k požadovaným výkonům. S rozšiřováním obsahu personální práce se postupně zvyšovaly také nároky na personalisty, a to jak odborné, tak osobnostní. V současné době lze pozorovat v oblasti lidských zdrojů také významnou specializaci personalistů.

Česká republika si dlouhodobě udržuje velmi nízkou nezaměstnanost, což má za následek vysoce konkurenční prostředí na pracovním trhu. Podniky se musí snažit nabídnout nejen zajímavou práci ale i odpovídající pracovní a finanční podmínky. Tato situace klade zvýšené nároky právě na personální oddělení. Je náročnější nejenom zaměstnance získat ale i udržet. Velká část nabízených benefitů je brána z pohledu zaměstnance jako samozřejmost a to nutí podniky být v tomto směru kreativní. Zároveň zaměstnavatelé musí investovat nejen do rozvoje společnosti ale stále více do lidských zdrojů, protože dostatečný počet zaměstnanců je jeden z nejdůležitějších faktorů pro bezproblémový provoz firmy.

V HR odděleních se začali uplatňovat kreativní a komunikativní lidé. Jejich pracovní činnost se změnila ze stále se opakující administrativní práce na komplexní péči o pracovníky včetně jejich rozvoje a využití jejich schopností a potencionálu. Protože je důležité, aby se pracovník cítil dobře a měl pocit, že je firemní součástí a důležitým článkem firmy. Cílem HR marketingu je snaha co nejvíce motivovat stávající zaměstnance. Dalším neméně důležitým



úkolem tohoto oddělení je získávat nové kvalitní pracovníky, kteří dokáží přesně zapadnout do personální strategie podniku. Aby všechny tyto kroky byly úspěšné, je důležité správně aplikovat marketingový mix, pro který je běžně používáno označení 4P (Product, Price, Place, Promotion). Je potřeba, aby se všechna 4P vzájemně doplňovala a propojovala, protože to vede k celistvosti strategie. Z tohoto důvodu je běžná spolupráce s marketingovým oddělením, a to zejména při tvorbě náborových kampaní, ale i akcích pro zaměstnance.

Práce HR oddělení je především o komunikaci s lidmi ve firmě. Snažit se jim vytvářet takové podmínky, aby neměli důvod odcházet ke konkurenci. To je z finančního pohledu nežádoucí. Na druhou stranu u některých oborů není dobré pracovat pouze na jednom místě. Může dojít k určitému druhu vyčerpání a zaměstnanec již není pro firmu přínosem. I z pohledu zaměstnance je lepší mít ve svém životopise uvedeno více zaměstnavatelů.

Pro účely této diplomové práce byla vybrána větší tuzemská firma ze Středočeského kraje. Podnik se zabývá výrobou a distribucí kuchyňského skla a skla určeného pro chemický, farmaceutický a potravinářský průmysl. Sklárna se dlouhodobě potýká s nedostatkem zaměstnanců v dělnických profesích a na pracovních místech spojených s ostrahou objektu. Zabránit poměrně velké fluktuaci u těchto pracovních míst je jedním z úkolů personálního oddělení. To bylo hlavním důvodem náborové kampaně, která se uskutečnila na podzim roku 2019. Probíhala celý měsíc a jejím úkolem bylo přilákat co nejvíce vhodných uchazečů do výroby. Sklárna si z finančních důvodů nenajala žádnou agenturu a kampaň byla pouze lokální. Bylo to správné rozhodnutí, nebo měla firma raději navýšit finanční investice a zvolit celorepublikovou náborovou kampaň?

Sklárna XYZ se také rozhodla na základě návrhu vedoucího HR marketingu provést průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci. Ten proběhl v červenci 2020 a cílem bylo zjistit, jak se pracovníci cítí, jaké preferují benefity a co by ještě uvítali v rámci zlepšení pracovních podmínek. Jako nejlepší možný způsob šetření bylo vybráno dotazníkové šetření. Dotazník byl k dispozici 14 dní a vyplnit ho nebylo povinné. Okruhy otázek se týkaly zejména spokojenosti, a proto jednou z otázek byl dotaz na důvod setrvání ve firmě. Dalším tématem, které bylo pro společnost důležité, byly dotazy na možnost a zájem o profesní růst. Jako doplňující otázky byly zvoleny otázky na věkovou kategorii a dosažené vzdělání.

Na základě získaných dat byla vyhodnocena spokojenost zaměstnanců a také jejich návrhy na zlepšení. Preferují zaměstnanci lepší finanční ohodnocení a benefity, nebo je pro ně důležitá možnost rozvoje? Liší se tyto preference podle věku a vzdělání?

Teoreticko-metodologická část této diplomové práce má sedm subkapitol. První je věnovaná získávání a stabilizaci zaměstnanců. To je hlavní náplní personálního oddělení. Mít ve firmě zaměstnané lidi, kteří jsou spokojeni, je důležité. Tito zaměstnanci jsou věrni organizaci a snaží se odvádět co nejlepší výkony. Další dvě subkapitoly jsou rozděleny na vnitřní a vnější HR marketing. U vnitřního HR marketingu jsou popsány systémy hodnocení pracovníků a jejich odměňování. Vnější se zabývá možnostmi, jak získat kvalitní zaměstnance, a dále pak formou odměňování. V teoretické části je věnována pozornost marketingovému mixu a jeho aplikaci na lidské zdroje. Je srovnáno marketingové 4P, které je běžně používáno při prodeji a jeho použití v HR marketingu.

Cílem této diplomové práce je rozbor nástrojů HR marketingu ve sklárně a navržení efektivnějšího postupu při péči o současné zaměstnance a také při náboru nových uchazečů do firmy XYZ. Základem pro tato doporučení je podrobné vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo mezi zaměstnanci sklárny provedeno. Tato získaná data jsou důležitá pro další práci na rozvoji lidského kapitálu sklárny.

## 2 Teoreticko-metodologická část

Tato část diplomové práce se zabývá především Human Resources (HR) marketingem. Srovnává ho s marketingem, který se běžně používá při prodeji nejen zboží, ale také je využíván v oblastech, jako je politika nebo sport. Oblast řízení lidských zdrojů se zaměřuje na lidský potenciál a úkolem je co nejlépe ho využít.

### 2.1 Získávání a stabilizace zaměstnanců v systému řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je pojem, se kterým se setkáváme stále častěji. Jak uvádí Palán (2002, s. 112-113), jsou pro fungování organizace důležité zdroje materiální, finanční a lidské. Přitom lidské zdroje označuje za nejdůležitější. Kvalita lidských zdrojů v podniku totiž ovlivňuje, jak efektivně budou využívány zdroje materiální a finanční.

Personální práce v podniku prošla v průběhu historie určitým vývojem – od personální administrativy až po řízení lidských zdrojů. Za nejstarší pojetí personální práce označuje Koubek (2015, s. 14) personální administrativu, kdy personalista zajišťoval veškeré administrativní kroky, které bylo nutné vykonat při přijetí nového zaměstnance, v průběhu jeho zaměstnání i při jeho propouštění. Jeho úkolem bylo zajistit, aby veškeré administrativní úkony proběhly v souladu s právními předpisy. Takto pojatá personalistika převládala do počátku 60. let minulého století. Funkce tohoto oddělení byla pasivní, a jak Koubek (2015, s. 14) uvádí, i v dnešní době, ve firmách hlavně s centralizovaným řízením, nemá personalista větší pravomoci. Naproti tomu Měrtlová (2014, s. 10) řadí počátky personalistiky už do období před 2. světovou válkou. Tehdy začala vznikat velká konkurence a firmy se snažily expandovat. V personalistice se začala uplatňovat psychologie a sociologie. Personalista získával větší kompetence a s tím byl spojen správný výběr zaměstnanců a možnost vytvářet kolektivy, které budou loajální a budou přínosem pro firmu. V této době, jak uvádí Měrtlová (2014, s. 11), ještě nebyla věnována příliš velká pozornost dlouhodobému vývoji a cíli firmy.

Měrtlová (2014, s. 11) píše o začínajícím rozvoji v oblasti řízení lidských zdrojů v 50. a 60. letech minulého století. Stejně období uvádí i Koubek (2015, s. 15), kdy tento nově rozvíjející se obor označuje jako nejdůležitější složku pro firmu, ale také pro její manažery. Personalistika se tak mění od práce pouze administrativní na práci řídicí, která pomáhá naplnit vize společnosti.

Daleko podrobněji s ohledem na Českou republiku se vývojem personalistiky zabývá ve své knize Dvořáková a kol. (2012, s. 3-4). Mimo jiné zmiňuje nutnost vzdělávání pracovní síly tak, aby byla schopna pružně reagovat na změny ve firmě, globalizaci společnosti a zároveň byla schopna nést osobní zodpovědnost a učit se nové činnosti a postupy. Právě takováto pracovní síla je na pracovním trhu žádána a firmy se musí snažit, aby si zaměstnance, kteří jsou pro firmu přínosem, udržely. Dvořáková a kol. (2012, s. 4) uvádí, že v oblasti řízení lidských zdrojů neexistují přesné poučky a postupy. Jedná se pouze o tzv. *bestpractices*, což v překladu znamená nejlepší postupy nebo zásady. Jsou to doporučení, která uplatňují nejúspěšnější podniky a kterým přinášejí úspěch.

Autoři Koubek (2015, s. 14-15), Měrtlová (2014, s. 10-11) a Dvořáková a kol. (2012, s. 5-6) dělí vývoj personální práce na tři základní období (etapy):

- personální administrativu;
- personální řízení;
- řízení lidských zdrojů.

Pouze Dvořáková a kol. (2012, s. 5) přidává ještě řízení intelektuálního kapitálu (jako specifické období řízení lidských zdrojů).

Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, personální administrativa (personnel work) se zabývá správou personální agendy, což v praxi znamená zajišťovat veškerou administrativu, která se týká proškolení zaměstnanců, dodržování pracovní legislativy, účetnictví apod. V tomto případě má personální oddělení pasivní funkci píše Koubek (2015, s. 14).

V souvislosti s pojmem „personální řízení“ (personnel management) zmiňuje Dvořáková a kol. (2012, s. 5-6), Všeobecnou deklaraci lidských práv, která byla přijata po 2. světové válce. Pouze tato autorka dává do spojitosti rozvoj personálního řízení s touto deklarací, která vytvořila tlak na prosazování lidských práv i ve vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec. Firmy začaly upřednostňovat personalisty s právním vzděláním, byli potřeba vyjednávači a kurátoři (Dvořáková a kol., 2012, s. 6). Obsah personální práce se tak rozšířil a v důsledku toho vzrostl i význam personalistů v podniku. Vedoucí personálního útvaru se zejména ve velkých podnicích stali součástí vedení. Výsledkem uvedených změn byla větší spolupráce s odbory i vrcholovým managementem a jak píše Koubek (2015, s. 15) personální oddělení v této fázi plnilo funkce operativního řízení. Palán (2002, s. 152) uvádí, že snahou personálního oddělení je práce s lidskými zdroji tak, aby vytvářely pro firmu zisky a zároveň se staly jejím duchovním jménem.

Historicky nejnovější fáze ve vývoji personální práce je v odborné literatuře (např. Měrtlová, 2014, s. 11) označována jako řízení lidských zdrojů (Human Resources Management). Počátek této etapy je datován do 80. let minulého století. Právě v tomto období se významně začalo měnit vnější ekonomické prostředí. Začaly se projevat důsledky globalizace, které byly v 90. letech dále umocněny rozvojem informačních a komunikačních technologií. Právě v této době se podle Dvořákové a kol. (2012, s. 6) začala personální práce soustřeďovat na dlouhodobé cíle, personalisté začali úzce spolupracovat s manažery a společně naplňovat dlouhodobou strategii podniku. Podle Palána (2002, s. 186-187) se řízení lidských zdrojů zabývá především získáváním, formováním a využíváním jeho schopností. Jako klíčové odlišnosti od personálního řízení označuje Koubek (2015, s. 15):

- „Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem.
- Orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.“

V teoretické oblasti vznikla v průběhu 80. a 90. let celá řada modelů řízení lidských zdrojů. Dvořáková a kol. (2012, s. 6-8) odkazuje na modely souladu, stochastické modely a harvardský model, které byly vytvořeny americkými univerzitami v polovině 80. let. Všechny tyto modely se do Evropy dostaly přes Velkou Británii, kde k nim byli akademici dost skeptičtí, protože nebraly ohled na evropské hodnoty, jako je například větší kolektivismus a narozdíl od USA menší individualismus. Podle Dvořákové (2012, s. 8), je pro všechny modely řízení lidských zdrojů společné, že kladou důraz na „dominující vliv vnějších faktorů, nutnost implementovat strategii, jednosměrný soulad ve směru od strategie k cílům a plánům řízení lidí a omezené možnosti vlivu manažerů na strategické volby“ (Dvořáková, 2012, s. 8).

Dvořáková a kol. (2012, s. 9) ještě zmiňuje řízení intelektuálního kapitálu, a to v souvislosti s řízením znalostních pracovníků, nositelů inovací a know-how podniku. Pojem „intelektuální kapitál“ sice zmiňuje i Koubek (2015, s. 27), ne však v souvislosti s dělbou personální práce, ale jako koncepci pohledu na kapitál podniku. Intelektuální kapitál podniku dělí na lidský,

společenský (sociální/vztahový) a organizační. Tyto tři složky tvoří spolu s hmotným jměním firmy její celkovou hodnotu.

Tak, jak se postupně měnilo postavení personálního oddělení ve firmě, začaly být kladeny i nesrovnatelně větší nároky na jeho členy. Jak uvádí Koubek (2015, s. 16), je řízení lidských zdrojů nejnovější formou personální práce. Jeho hlavním úkolem je vytváření kolektivu pracovníků, kteří budou přínosem pro firmu. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů v současnosti je maximální využití disponibilních lidských zdrojů. Přitom všechny personální činnosti bez rozdílu jsou nastaveny tak, aby co nejefektivněji přispívaly k dosahování podnikových cílů (krátkodobých i strategických).

Pro snadnou přehlednost všeobecných úkolů řízení lidských zdrojů je použito schéma 1 od autora Koubka (2015, s. 17).

Schéma 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2015, s. 17)

Schéma 1 znázorňuje řízení lidských zdrojů v optimální podobě. Tím, že lidské zdroje využívají materiální a finanční zdroje firmy, mohou ovlivnit zbývající dva zdroje. To by mělo vést podle Koubka (2015, s. 16-17) k budování co nejvýkonnější firmy. Schéma je velmi obecné, a proto ho lze aplikovat na většinu podniků.

Vychází ze zájmu firmy co nejlépe využívat pracovní sílu, a tím zvyšovat produktivitu. Toho lze dosáhnout nejenom přes lidské zdroje, ale také pomocí informačních, materiálních a finančních zdrojů (Koubek, 2015, s. 16).

Od 80. let dochází také ke změnám v organizaci personálních útvarů a jejich začlenění do podnikové struktury. Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 13-17) postavení personálního útvaru ve firmě ukazuje, jak velký význam podnik přisuzuje personálním činnostem. V mnoha podnicích podléhá toto oddělení přímo generálnímu řediteli nebo je postavené na stejnou úroveň jako např. finanční nebo obchodní odbor. To se ale týká větších podniků. Dvořáková a kol. (2012, s. 15) uvádí, že zaměstnat personalistu se vyplácí, až pokud má firma kolem 100-150 zaměstnanců. Při počtu 100-500 zaměstnanců by měla firma mít personálního manažera a dva až tři personalisty. Měrtlová (2014, s. 16) se s tímto počtem neshoduje. Autorka uvádí, že personalista by měl být už ve firmě, která zaměstnává 20 pracovníků a zcela jistě při 40 pracovnících. Dlouhodobá praxe dává za pravdu Dvořákové a kol. (2012), na druhé straně význam personálních činností v posledních dvou dekadách nesmírně vzrostl. To, jaký je optimální počet personalistů pro podnik, ovlivňuje nejen velikost podniku, ale také jeho zaměření a struktura zaměstnanců.

Mezi klíčové úkoly a povinnosti personálního útvaru řadí Koubek (2015, s. 16-17) optimální využívání pracovní síly, budování zdravých mezilidských vztahů a schopnost vytvořit tým, který je připravený na případné změny (nové postupy, změna pracovního postu apod.).

Jak Koubek (2015, s. 35), tak i Dvořáková a kol. (2012, s. 17-18) uvádějí, že role personalisty prošla v posledních letech velkou změnou. Shodně poukazují na změnu z pracovníka, který zajišťoval spíše administrativní věci a nevytvářel žádné hodnoty, na manažera, jehož doménou jsou lidské zdroje, a musí mít proto dobrý přehled o firmě.

Podle Koubka (2015, s. 35) by kvalitní personalista měl mít přehled o vývoji na trhu práce, v oblasti legislativy a sociálního vývoje společnosti a umět tyto informace propojit a využít pro svou práci. Dále by měl disponovat podnikatelským myšlením a zároveň být částečně právník a psycholog. V této souvislosti zmiňuje Koubek (2015, s. 35) zahraniční firmy, které věnují poměrně dost finančních prostředků na doškolování a rozvoj personalistů.

Naproti tomu Dvořáková a kol. (2012, s. 18-19) se zmiňuje o personalistice v českém prostředí, kdy, jak již bylo zmíněno, se začal tento obor rozvíjet až s otevřením hranic a vstupem zahraničních firem na náš trh. Autorkase domnívá, že i přes nové trendy v personalistice je v České republice ještě dost firem, které považují personalistiku za okrajovou součást managementu. V případě finančních potíží, je po zmrazení mezd a snížení počtu zaměstnanců reorganizace personálního útvaru zpravidla dalším krokem k nalezení úspor.

## 2.2 HR marketing

HR marketing vychází z klasického marketingu, jehož úkolem je prodat výrobky a služby.

Základní definici HR marketingu uvádí Koubek (2015, s. 160) takto:

*„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“*

Jedním ze základních úkolů personálního marketingu je podle Koubka (2015, s. 160) vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti společnosti na pracovním trhu.

Personální marketing nelze úplně oddělit od marketingu klasického. Jeho cílem je, jak uvádí Jahodová a Příkrylová (2010, s. 16-17) uspokojit potřeby a přání zákazníka. Tvoří ho tzv. 4P (Product, Price, Place, Promotion). Tyto nástroje lze aplikovat také na personální marketing (Antošová, 2005).

Správné stanovení cílů v marketingu je podle Jahodové a Příkrylové (2010, s. 40-41) jedno z nejdůležitějších rozhodnutí marketingových specialistů. Stejně jako v personalistice i zde je potřeba odlišit produkt, vybudovat, udržet a posilovat značku, poskytnout informace, zdůraznit užitek a hodnotu (Jahodová a Příkrylová, 2010, s. 40). Podle Karlička a Krále (2011, s. 23) je velmi důležitá komunikace. Autoři kladou důraz na to, jak bude jejich sdělení vnímat cílová skupina. U HR marketingu bývá naopak podle Dvořákové a kol. (2012, s. 147) vhodné oslovit velký kruh možných zájemců. V tomto případě se jedná o pozice, u kterých nejsou požadovány speciální znalosti nebo dovednosti.

O komunikačním mixu píše Jahodová a Příkrylová (2010, s. 42-43) jako o podsystemu mixu marketingového. Patří sem osobní prodej a neosobní forma komunikace – reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a veletrhy a výstavy. Reklamu ve spojitosti s personálním marketingem zmiňuje i Dvořáková a kol. (2012, s. 147). Pokud firma poptává

zaměstnance s nižší úrovní vzdělání je vhodná inzerce v lokálních médiích, jako je např. tisk, rozhlas nebo deska Úřadu práce. Naopak na místa, na která je požadováno vysokoškolské vzdělání, autorka doporučuje celostátní média. Stejně jako Jahodová a Příkrylová (2010, s. 43-44) uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 147) jako vhodný způsob prezentace různé veletrhy práce. Ty jsou organizované na vysokých školách a firma má možnost přilákat absolventy, kterým může nabídnout zejména kariérní růst, zajímavou práci a mzdu.

Personální marketing vychází z všeobecného marketingu, a proto jsou jeho nástroje velmi podobné. Základní rozdělení HR marketingu je na vnitřní a vnější – vnitřní HR marketing je zaměřen dovnitř podniku, na stabilizaci zaměstnanců, vnější pak na získání potenciálních uchazečů z vnějšího trhu práce (podrobněji k této problematice viz subkapitoly 2.3 a 2.4).

Human resources management (HRM) v českém překladu znamená řízení lidských zdrojů. K jeho hlavním úkolům řadí Koubek (2015, s. 20-21) péči o pracovníky a jejich vzdělávání, hodnocení, nábor, výběr a přijímání, budování pracovních vztahů a zdravotní péče o pracovníky. Dále pak personální plánování, analýzu pracovních míst a s tím spojený průzkum trhu práce. Důležitým úkolem personálního oddělení je i odměňování pracovníků, jejich efektivní rozmístování a samozřejmě také ukončování pracovního poměru. Dalším úkolem je podle Koubka (2015, s. 20-21) dodržování zákonů spojených s náborem, výkonem práce a všech ostatních zákonů v oblastí spojené se zaměstnáváním lidských zdrojů.

Velmi podobné úkoly uvádí i Dvořáková a kol. (2012, s. 20-21). Personální oddělení je odpovědné za stabilizaci, vzdělávání a rozvoj stávajících zaměstnanců a zároveň získávání kvalitní pracovní síly. Šlapák a Štefko (2015, s. 20) dodávají, že personální marketing je řídicí proces a zaměstnance přirovnává k zákazníkům, které je potřeba si udržet a v případě potřeby získávat nové.

K udržení a získání nových zaměstnanců pomáhá podle Koubka (2015, s. 160-161) systematické budování dobré pověsti firmy. Je důležité, aby organizace byla vnímána jako podnik, který je stabilní, dodržuje zákony a respektuje zájmy pracovníků. Dále Koubek (2015, s. 160) uvádí, že je vhodné spolupracovat se školami, s odbory apod.

Na personální a sociální odbor se zaměřuje i Měrtlová (2014, s. 14). Rozvoj pracovníka zmiňuje v souvislosti s možností ztotožnit se se zájmy firmy a s pocitem vnitřního uspokojení z práce. To je důležité jak pro pracovníka, tak pro podnik, neboť sounáležitost s podnikem a spokojenost zaměstnance zpravidla zvyšuje pracovní výkon.

Dodržování zákonů v oblasti práce je podle Měrtlové (2014, s. 14) důležité pro firmu, nejen aby se nedostala do potíží se zákonem, ale aby nebyla poškozena její důvěryhodnost na trhu práce (tzv. dobré jméno zaměstnavatele). Pro zaměstnance je dodržování zákonů garancí slušného jednání (Měrtlová, 2014, s. 14).

HR marketing je souborem nástrojů, které podnik používá k upoutání zájmu potenciálních uchazečů na trhu práce, k jejich získávání, a ke stabilizaci a zvyšování oddanosti stávajících zaměstnanců.

## **2.3 Vnitřní HR marketing**

Vnitřní marketing je již podle názvu zaměřen na vnitřní komunikaci se zaměstnanci i s vedením firmy. Úkolem je zajistit kvalitní pracovní sílu, která bude schopna se podílet na rozvoji podniku. Toho je možné podle Šlapáka a Štefka (2015, s. 62-63) docílit motivací. Jak autoři upozorňují, nelze si ji plést se stimulací. Přesně nedefinují stimulaci, ale podle Palána

(2002, s. 203) je to pohnutka nebo motiv, který vede ke změně. Stimul je podle něj vnější faktor a motiv faktor vnitřní.

Měrtllová (2014, s. 95), Šlapák a Štefko (2015, s. 70) a Dvořáková a kol. (2012, s. 234) shodně uvádějí Maslowa, Herzberga a McGregora jako nejznámější autory teorií motivace. Základem prvně jmenované teorie je vytvoření pyramidy potřeb, která je znázorněna na obrázku 1.

Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Šlapák (2015, s. 71)

Podstatou teorie na obrázku 1, je myšlenka, že člověk nejprve uspokojí své základní fyziologické potřeby a postupně se dostává až k vrcholu pyramidy, kterým je seberealizace. Šlapák a Štefko (2015, s. 72) zmiňují v souvislosti s touto teorií lidskou potřebu odstranění nedostatku s potřebou něčeho dosáhnout. Naopak Měrtllová (2014, s. 95) tvrdí, že ne každý člověk má potřebu dosáhnout nejvyššího stupně pyramidy, což je již zmíněná seberealizace. Autoři Šlapáka Štefko (2015, s. 72) a Měrtllová (2014, s. 95) se shodnou v tvrzení, že pokud se zhroutí nižší stupeň Maslowovy pyramidy, člověk se ve svém chování vrací zpět a začne ho obnovovat.

Druhá teorie pojmenovaná podle jejího tvůrce Frederika Herzberga, jak shodně píše Šlapáka Štefko (2015, s. 73), Měrtllová (2014, s. 95) a Dvořáková a kol. (2012, s. 227), je doplněním Maslowovy pyramidy potřeb. Herzberg dělí faktory motivace do dvou skupin. První skupinou jsou hygienické faktory (plat, vztahy na pracovišti, jistota práce) a motivující faktory (uznání, povýšení, odpovědnost). Nejpodrobněji popisuje tuto metodu Dvořáková a kol. (2012, s. 228-232). Tato autorka jako jediná zmiňuje rozporuplné přijetí Herzbergovy teorie odbornou veřejností. Poukazuje na fakt, že oba faktory se mohou navzájem prolínat. Jako příklad uvádí mzdu, kterou autor teorie řadí do faktoru hygieny. Dvořáková a kol. (2012, s. 229) tvrdí, že ve mzdovém systému působí mzda také jako motivátor. Dále píše, že pokud je mimořádná mzda interpretována vedoucím jako odměna za výkon, kvalitu nebo ocenění za práci, jedná se jednoznačně o faktor motivující.

Poslední uvedenou teorií je McGregorova. Ten rozdělil zaměstnance do dvou skupin (X a Y). Skupina X jsou lidé, kteří nepracují příliš rádi a vyhýbají se jí. Proto je potřeba nabídnout odměnu nebo naopak trest. Ve skupině Y jsou lidé, kteří mají potěšení z práce, učí se a vyhledávají odpovědnost. Také tuto metodu nejpodrobněji popisuje Dvořáková a kol.

(2012, s. 231-231). Šlapák a Štefko (2015, s. 76) a Měrtlová (2014, s. 97) se McGregorovou teorií zabývají pouze okrajově.

Tyto tři nejznámější teorie motivace jsou podle Dvořákové a kol. (2012, s. 247), stejně jako podle Šlapáka a Štefka (2015, s. 77), souborem poznatků z oboru psychologie a managementu. Jak uvádí dva posledně jmenovaní autoři, je dobré používat v praxi všechny motivační teorie, a ne se zaměřit pouze na jednu.

S motivací zaměstnanců souvisí také možnost jejich rozvoje. Šlapák a Štefko (2015, s. 89-90) dávají potřebu rozvoje zaměstnanců do souvislosti s celosvětovou globalizací. Kvůli rostoucí konkurenci jsou kladeny větší nároky na znalosti a dovednosti, a zejména pak na schopnosti přizpůsobit se měnícím se požadavkům. Uvedení autoři (2015, s. 90-96) vyjmenovávají šest různých forem rozvoje pracovníků:

- vzdělávání;
- zaškolení;
- prohlubování kvalifikace;
- zvyšování kvalifikace;
- rekvalifikace;
- personální rozvoj zaměstnanců.

Jako nejefektivnější způsob vzdělávání uvádí Měrtlová (2014, s. 116) systematické vzdělávání. Jedná se o pravidelný cyklus, kdy organizace vytvoří koncepci a nevzdělává zaměstnance nahodile. Na efektivitu systematického vzdělávání poukazuje i Dvořáková a kol. (2012, s. 286) v souvislosti s vytvořením „koncepce pro udržení či stabilizaci zaměstnanců“.

### **2.3.1 Hodnocení pracovníků**

Bez pravidelného hodnocení není možné efektivně využívat lidské zdroje. Je to nástroj na již zmíněnou efektivitu, ale také pro zkvalitňování a rozvoj pracovníků.

Koubek (2015, s. 208) ve své knize dělí hodnocení pracovníků na formální a neformální hodnocení. Naopak Dvořáková a kol. (2012, s. 266-271) dělí hodnocení podle orientace na minulost nebo budoucnost. Oba autoři se shodují na důležitosti hodnocení. Dvořáková a kol. (2012, s. 257) ho označuje za jeden z pilířů personální práce, a proto se tomuto tématu věnuje velmi podrobně.

Metoda hodnocení pracovníka orientovaná na minulost je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 266-271) systém, který motivuje pracovníky k rozvoji a úspěchu. Je nazývána jako MBO (Management by Objectives). Při hodnocení pracovníka jsou zjišťovány dovednosti a znalosti, které při své práci využívá. Podle Jemelky (2018) tato metoda vyžaduje schopnost samostatné práce a aktivní zapojení do plnění stanovených cílů. Hodnotitel má k dispozici dotazník, ve kterém označuje podle svého názoru charakteristiky jednání hodnoceného. Jako příklad uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 267) využívání pracovní doby, v jaké kvalitě plní pracovník úkoly, nebo jaká je jeho spolupráce v rámci kolektivu. Personální útvar má ale možnost toto známkování opravit, aniž by o tom věděl hodnotitel. Výhodou této metody je její finanční a časová nenáročnost a možnost použít ji pro velký počet zaměstnanců. Autorka Měrtlová (2014, s. 86) naopak uvádí, že se tato metoda používá zejména u manažerů a specialistů. Stejný názor má i Jemelka (2018), který uvádí, že tato metoda funguje lépe u vyšších managementu.

Metodu BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) řadí Dvořáková a kol. (2012, s. 268) také do skupiny hodnocení orientované na minulost. Tato metoda je ve firmách oblíbenější než výše zmiňovaná MBO. Ve spolupráci vedoucích pracovníků a specialistů na metodiku je



vytvořena hodnotící stupnice. Má několik stupňů, od vynikající až po nepřijatelnou. Hodnotitel při použití BARS srovnává výkony s ostatními pracovníky ve skupině. Proto je metoda založena na subjektivním názoru nadřízeného, což je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 270) jistou nevýhodou. Hodnotitel vypracuje písemné hodnocení, které ale nemůže sloužit jako podklad pro personální rozhodnutí. O této metodě se velmi stručně zmiňuje i Měrtlová (2014, s. 87) a Koubek (2015, s. 223).

Jednou z metod hodnocení orientovaného nabudoucnost je, jak zmiňuje Dvořáková a kol. (2012, s. 271-272), sebehodnocení. Cílem je zapojit pracovníka tím, že zhodnotí svůj dosavadní pracovní výkon, ale hlavně se soustředí na nové, nejlépe vyšší cíle. Úkolem přímého nadřízeného by měla být podpora a zároveň kontrola plnění stanovených úkolů. Dvořáková a kol. (2012, s. 271-272) dále zmiňuje metodu Assessment Center (AC) pomocí které se zjišťují vlastnosti a dovednosti a také sociální chování pracovníka. Tato metoda spočívá v testování, v různých cvičeních nebo v řešení případových studií. Hodnotitelem nemusí být pouze vedoucí, ale může to být i personalista, případně externí specialista. Jako výstup je vypracována písemná zpráva, která může obsahovat doporučení na změnu pozice nebo vhodnost školení. Především jsou ve zprávě uvedeny přednosti pracovníka a také oblasti, ve kterých se může zlepšovat. Dvořáková a kol. (2012, s. 271) v souvislosti s metodou AC upozorňuje na její finanční nákladnost, a to je důvodem proč se využívá zejména u vyššího managementu.

Rozdělení hodnotících pohovorů Koubek (2015, s. 208-209) dělí na formální a neformální. Formální hodnocení doporučuje autor 1x za rok a k tomu ještě 2 až 3x za rok neformální pohovor. Koubkovo neformální hodnocení (2015, s. 208) je spíše každodenní rutinní styk se zaměstnancem, kdy záleží na momentální náladě hodnotitele, a proto nemá příliš velkou vypovídající hodnotu. Nepoživuje se žádný písemný záznam a neměl by sloužit k personálnímu rozhodnutí. Na druhou stranu ale autor (2015, s. 210) uvádí, že tato forma pohovoru je jedním z předpokladů správného formálního hodnocení, kdy hodnotiteli poskytuje zpětnou vazbu.

Naopak formální hodnocení má díky své pravidelnosti a promyšlenosti daleko větší vypovídající hodnotu. Na jeho základě je možné provést personální změny. Z tohoto pohovoru se zakládá písemný dokument, který je součástí osobního spisu zaměstnance. Hodnotitel by měl s hodnoceným spolupracovat a měl by dát pracovníkovi prostor, aby se mohl vyjádřit, projevit zájem nebo vyslovit nesouhlas se svou pracovní pozicí (Koubek, 2015, s. 209). Pracovníka hodnotí vždy jeho bezprostřední nadřízený. Autor (2015, s. 209) uvádí jako dva klíčové záměry pracovní a sociální chování a výsledky práce. V případě hodnocení chování se hodnotitel zaměřuje na např. disciplinovanost, odbornost, pracovitost apod. Ve druhém případě to je hlavně kvalita, včasnost a množství. Jako důležitou část pohovoru uvádí Koubek (2015, s. 209) celkové zhodnocení pracovních schopností s ohledem na požadavky, které se od pracovníka očekávají. Jako problém při hodnocení připomíná přesnost a spravedlnost. Šlapák a Štefko (2015, s. 114) píšou o stejném problému. Hodnotitel promítá své dojmy z hodnocené osoby do pohovoru. Může jít o pozitivní, ale také negativní postřehy. Zároveň může být ovlivněn i svými předsudky např. k cizincům, ženám apod. Stejný názor má i Dvořáková a kol. (2012, s. 277), která poukazuje na to, že může jít i o diskriminaci nebo protiprávní jednání. Jako další problém uvádí Šlapák a Štefko (2015, s. 113-114) tzv. haló efekt, kdy je posuzovaná osoba hodnocena podle prvního dojmu a tím může být silně ovlivněn hodnotitel. Další častou chybou je také „oblíbenost“. V tomto případě hodnotitel promítá svůj vztah k hodnocenému na základě jeho ochoty, mluvy nebo zevnějšku z dřívějších setkání.

Šlapák a Štefko (2015, s. 114) poukazují na nutnost provádět hodnocení pouze, pokud je hodnotitel v psychické pohodě a není nijak emočně ovlivněn. Autoři (2015, s. 114) uvádějí, že není možné být absolutně spravedlivý a ubránit se vlastním pocitům a dojmům.

Dále Koubek (2015, s. 208) zmiňuje ještě tzv. příležitostné hodnocení, které bývá v případě např. ukončení pracovního poměru nebo při nějaké změně pracovního chování, případně dojde k nápadnému poklesu nebo naopak nárůstu výkonu.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 272-273) je důležité správně vybrat kritéria hodnocení. Jiné nároky jsou kladeny na dělnické profese a samozřejmě jiné na manažerské pozice. Špatně zvolená kritéria mohou podle autorky vést ke snížení autority systému hodnocení a ke zkreslení výsledků.

Všichni uvedení autoři se shodují v tvrzení, že hodnocení pracovníků je velmi důležitou částí řízení lidských zdrojů a nijak zásadně se nerozcházejí v popisu metod hodnocení ani v jejich používání v praxi.

### **2.3.2 Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků je dle Měrtlové (2014, s. 102) jedním z nástrojů řízení lidských zdrojů. S jeho pomocí lze prosazovat strategii firmy. S tímto názorem souhlasí i Dvořáková a kol. (2012, s. 305)

Koubek (2015, s. 283-284) a Měrtlová (2014, s. 102) shodně rozdělují odměňování pracovníků na peněžní a nepeněžní formy a také na vnější a vnitřní. Forma peněžní odměny vyplývá již z jejího názvu. Jedná se o mzdu, příplatky, odměny, ale i o různé benefity, jako je např. příspěvek na stravování, sport apod. (Měrtlová, 2014, s. 102). Koubek (2015, s. 284) ještě dodává, že výše těchto odměn může být spojena s výkonem zaměstnance, s ochotou rozvíjet se atd. Do nepeněžní formy zahrnuje Měrtlová (2014, s. 102) hmotné odměny, které je možné vyjádřit i finančně. Jako příklad uvádí služební auto, mobilní telefon, vybavení kanceláře a jiné. Dále sem zahrnuje i výhody typu uznání okolí, dobré vztahy v organizaci, nebo možnost dalšího rozvoje.

Dvořáková a kol. (2012, s. 325) toto rozdělení řadí do zaměstnaneckých výhod a autoři Šlapák a Štefko odměňování zaměstnanců nedělí. Zabývají se pouze otázkou platů a mezd s ohledem na tuzemské pracovní právo. To podle autorů (2015, s. 84) dělí zaměstnance na dvě skupiny, které se liší tím, že jedna pobírá plat a druhá mzdu.

Platem označují Šlapák a Štefko (2015, s. 84) odměnu, která je vyplácena ze státního rozpočtu a jedná se tedy o zaměstnance státních firem. V tomto případě jsou odměny limitovány v zákoníku práce uvedeno, že se o jejich výši nevyjednává. Měnit se může jediné prováděcími předpisy. Naopak v podnikatelské sféře jsou zaměstnanci odměňováni za vykonanou práci mzdou (Šlapák a Štefko, 2015, s. 84).

Toto rozlišení je podle nich velmi důležité, protože vyšší výdaje na platy zatěžují veřejný rozpočet a jsou kryty vyššími daněmi. Měrtlová (2014, s. 109) tyto dva pojmy také vysvětluje, ale o zátěži veřejného rozpočtu v souvislosti s navýšením platů nepíše.

Dvořáková a kol. (2012, s. 307-312) podrobněji popisuje mzdovou politiku a mzdový systém. Ještě důkladněji se odměňováním zabývá Koubek (2015, s. 307-318). Uvedení autoři se shodují na faktorech, které ovlivňují mzdovou politiku firmy.

V základním dělení mzdy na úkolovou a časovou se autoři Koubek (2015, s. 309-312), Měrtlová (2014, s. 104) a Dvořáková a kol. (2012, s. 320) shodují. Měrtlová (2014, s. 104) ještě navíc dělí mzdu na podílovou (provizní) a kombinovanou (smíšenou). Dvořáková a kol.

(2012, s. 320) kromě již zmíněné úkolové a časové ještě přidává mzdu doplňkovou, kam řadí osobní ohodnocení, prémie, provize a bonus.

Časová mzda je podle Koubka (2015, s. 309) nejčastěji používanou formou mzdy, kdy u dělnických profesí to bývá hodinová mzda a u nedělnických to je měsíční plat. Mzda se tedy vypočítává podle počtu odpracovaných hodin, který se vynásobí daným tarifem. Jako nevýhodu této formy odměňování pracovníků zmiňuje Měrtlová (2014, s. 105) a Dvořáková a kol. (2012, s. 321) její nízkou motivaci, a proto je dobré ji doplnit doplňkovou (nesamostatnou) formou mzdy. Koubek (2015, s. 309-310) který časovou mzdu a plat, popisuje nejpodrobněji, poznamenává, že tvoří největší část celkové odměny pracovníků. Z tohoto důvodu je pro zaměstnance velice důležitá. Na jejím základě vnímají spravedlnost celého systému odměňování. Podle stejného autora (2015, s. 309) je na základě časové mzdy vnímána i organizace. Časové mzdy a platy ovlivňují, mimo dalších faktorů, pověst organizace na pracovním trhu.

Úkolová mzda je autory Koubkem (2015, s. 311) a Měrtlovou (2014, s. 105) považována za nejjednodušší a zároveň nejpoužívanější formu. K výpočtu této mzdy je potřeba znát výkonnou normu a mzdový tarif. Norma musí být zaměstnanci sdělena před zahájením práce. Není možné jí aplikovat zpětně (Dvořáková a kol., 2012, s. 321). Tato autorka poukazuje na negativa úkolové mzdy. Ve snaze o co nejvyšší výdělek může dojít u pracovníků k nedodržování daných technologií, k plýtvání materiálem apod. Také tuto formu odměňování nejpodrobněji popisuje Koubek (2012, s. 311). Autor ve shodě s Dvořákovou a kol. (2012, s. 321) zmiňuje stejná negativa ze strany pracovníků a zároveň poukazuje na povinnosti organizace. Ta musí zajistit zaměstnanci 100% využití pracovní doby a odpovídající pracovní podmínky.

Jak již bylo zmíněno, Měrtlová (2014, s. 105) přidává k rozdělení mezd ještě podílovou a kombinovanou. Podílová forma je závislá na prodaném množství výrobků nebo služeb. Jako nevýhodu označuje malý vliv zaměstnance. Kombinovaná mzda je součástí mzdy podílové. Měrtlová (2014, s. 105) ji označuje jako výhodnější vzhledem k tomu, že pracovník má jistotu alespoň nějaké části mzdy.

Dvořáková a kol. (2012, s. 320) rozepisuje další formu odměňování a to doplňkové (nesamostatné). Řadí sem prémie, které jsou podle ní doplňkem k časové nebo úkolové mzdě. Mohou být pravidelné nebo jednorázové a u zaměstnanců jsou oblíbené. Pokud mají prémie působit na pracovní sílu, jako stimul musí mít toto odměňování podle Dvořákové a kol. (2012, s. 322) své zásady. Jako příklad uvádí procentní příslib ze mzdového tarifu, období přemiování, vymezení okruhu odměňovaných pracovníků atd. Tyto zásady se týkají pravidelných prémie. Jednorázové prémie mohou být vypláceny za odpracovaná léta v podniku nebo nulovou absenci (Dvořáková a kol., 2012, s. 322).

Bonus zmiňuje autorka v souvislosti se splněním mimořádného úkolu nebo dokončení úspěšného projektu. Dvořáková a kol. (2012, s. 323-324) poznamenává, že v poslední době je odměňování tímto bonusem alternativou k osobnímu ohodnocení, nebo k prémie. Je možné ho použít i v případě manuálně pracujících zaměstnanců.

Hodnocení práce je podle Koubka (2015, s. 292) nástroj, kterým je možné požadavky na pracovníka převést na jeho odměnu. Dvořáková a kol. (2012, s. 314) tvrdí, že všechny požadavky (znalosti, odpovědnost, praxe apod.) musí být hodnoceny jako celek. Typickým příkladem souhrnného hodnocení uvádí katalogovou metodu. Ta je podle ní jednoduchá a snadno aplikovatelná. Stejný názor má i Koubek (2015, s. 294), který ale upozorňuje na nutnost dobře vymežit třídy nebo stupnice prací. Jako nevýhodu označuje menší přesnost, protože tato metoda nedokáže zohlednit různé pracovní podmínky. Dvořáková a kol. (2012, s. 314) toto tvrzení vyvrací tím, že poukazuje právě na možnost hodnotit práci subjektivně na

základě znalostí. Vychází z toho, že hodnotitel zná nejenom hodnocenou práci, ale také podmínky, za kterých je vykonávána.

Koubek (2015, s. 294-297) i Dvořáková a kol. (2012, s. 314) se shodují v tvrzení, že nejběžnější metodou hodnocení práce je bodovací metoda. Za její výhodu označuje Koubek (2015, s. 297) jednoduchost použití, objektivitu a flexibilitu. Jako nevýhodu zmiňuje Koubek (2015, s. 297) i Dvořáková a kol. (2012, s. 314) časovou náročnost této metody. Dvořáková a kol. (2012, s. 314) navíc přidává náročnost finanční.

Katalogovou a bodovou metodou se nezabývá Měrtlová (2014) ani Šlapák a Štefko (2015). Tito autoři se věnují spíše legislativě spojené s výplatou mezd a platů. Měrtlová (2014, s. 108) a stejně i Šlapák a Štefko (2015, s. 85) odkazují na zákoník práce, který upravuje pracovní právní vztahy, včetně odměňování.

Jak již bylo uvedeno v úvodu této kapitoly, odměňování pracovníků je významnou částí práce personálního oddělení. Koubek (2015, s. 322) věnuje krátkou kapitolu vztahu odměňování pracovníků k personálním činnostem. Uvádí, že odměňování je velmi úzce spojeno s vytvářením pracovních míst, případně s přepracováním požadavků na jeho obsazení. Odměňování může být podle Koubka (2015, s. 322) limitujícím faktorem při plánování pracovních míst a zároveň může sloužit při hledání vnitřních rezerv. Pokud se nedaří obsazovat volná místa ve firmě, je důležité přehodnotit systém odměňování.

Dále Koubek (2015, s. 322) tvrdí, že organizace, která špatně hodnotí pracovníky, nemůže požadovat zlepšování pracovního výkonu. Naopak uvádí, že pokud má zaměstnanec možnost vyššího výdělku je to pro něj motivace k rozvoji. Koubek (2015, s. 323) také poukazuje na přímou souvislost mezi mzdou a pracovními vztahy. Čím nižší mzda, tím větší nespokojenost zaměstnanců a tím více neshod v pracovním kolektivu.

Na závěr Koubek (2015, s. 323) upozorňuje na potřebu stále zvyšovat péči o pracovníky, aby mohlo docházet k plnění cílů organizace.

## **2.4 Vnější HR marketing**

Vnější personální marketing firmy je zaměřen především na získávání nových pracovníků, které podnik nemůže nebo nechce získat z vlastních zdrojů. Dalším cílem vnějšího marketingu je snaha o vybudování dobré značky zaměstnavatele na pracovním trhu.

Značka není jen logo, ale jak uvádí Landovský a Bartyzal (2016), především to je pověst neboli employer branding. Tuto značku zaměstnavatele spoluvytváří podle Landy (2015) nejenom současní, ale také bývalí zaměstnanci firmy, a proto je nutné je do tohoto procesu aktivně zapojit. Firma potřebuje od svých zaměstnanců zpětnou vazbu a ta, jak dále uvádí Landa (2015), je především o tom, jak svého zaměstnavatele vnímají. Menšík (2019) tvrdí, že každá firma, i ta která má pouze jednoho pracovníka, už má na trhu práce vytvořenou značku zaměstnavatele.

Dle Menšíka (2019) značka vzniká na základě zkušeností. Prvořadé jsou podle něj dobré vztahy firmy se zaměstnanci. Budou to totiž právě oni, kteří, jak uvádí Spielmann (2020), mohou do firmy přivést další kvalitní pracovníky. Sládeček (2017) řadí employer branding k jedné z nejdůležitějších činností firmy. Landa (2015) ovšem poukazuje na významnou roli zaměstnanců. Přímou uvádí, že bez nich se nedá značka budovat. Je důležité, aby lidé ve firmě věděli, že jsou důležité jejich názory a podněty. Zároveň podle Landy (2015) firma potřebuje zpětnou vazbu, aby věděla o svých silných ale i slabých stránkách a mohla vytvářet potřebnou

strategii. Je potřebné, aby interní komunikace byla dlouhodobá a mohla se tak postupně vytvářet značka firmy.

Mezi výhody employer branding řadí Sládeček (2017) větší motivovanost pracovníků, jejich menší fluktuaci a nižší finanční výdaje firmy na náborů. Uvěřitelnost a opravdovost firemní kultury označuje uvedený autor za klíčovou. Pokud firma tzv. „tlačí na pilu“, vždy si vytvoří problém.

Hovorka (2017) označuje employer branding jako leadership pro větší hodnotu firmy. Mezi zaměstnavatele, kteří mají vybudovanou úspěšnou značku, a tudíž nemají nouzi o uchazeče.

V poslední době se začíná dostávat do popředí zájmu firem CSR (Corporate Social Responsibility) a jak uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 405), firmy se vždy snažily respektovat celospolečenské potřeby a řešit sociální problémy. Nyní se stává CSR součástí firemní strategie. Podle Armstronga (2007, s. 157) zapojují sociální parametry nejenom do výroby, ale i do samotných produktů. Snaží se omezit negativní dopad výroby na životní prostředí, nebo mířit svoji podporu na jeho ochranu.

Dle Dvořákové a kol. (2012, s. 405-406) stojí CSR na třech pilířích, kterými je Profit, People and Planet (3P):

- Profit je CSR v ekonomické oblasti firmy. Ta musí podnikat transparentně a podle etických zásad.
- People je CSR v sociální oblasti. Firma by měla dodržovat rovné zacházení mužů a žen, stejně tak i mezi národnostními menšinami, nezneužívat dětskou pracovní sílu nebo handicapované a starší osoby.
- Planet je CSR ve vztahu k životnímu prostředí a podnikání v souladu s ekologickými postupy. Firma by neměla ničit přírodní zdroje a měla by se snažit se o co nejmenší dopad na přírodu.

Dvořáková a kol. (2012, s. 406) zmiňuje organizaci Business for Social Responsibility, která formuluje a podporuje CSR jako prospěšný tip podnikání. Autorka také upozorňuje na dokument vydaný Evropskou unií, který definuje společenskou odpovědnost firem.

Armstrong (2007, s. 151-157) přímo nerozděluje CSR na zmíněné 3P jako Dvořáková a kol. (2012, s. 405-406). Za výhodu dodržování CSR považuje Armstrong (2007, s. 154) jistý tlak na zachování udržitelnosti pro budoucí generace. Současně by měla být dodržována bez ohledu na to, zda dojde k ovlivnění výkonu. Stejný názor má i Halada (2015, s. 90), který uvádí, že firma musí nejenom budovat zisky, ale mít morální odpovědnost a být přínosem pro společnost.

Přímou motivací k programu CSR se zabývá Dvořáková a kol (2012, s. 406-410), která se zaměřuje na to, jak motivovat podniky a také jak podniky mohou motivovat své zaměstnance.

Dvořáková a kol. (2012, s. 406) vidí v budování dobré pověsti firmy možnost odlišit se od konkurence. Stejný argument uvádí i Armstrong (2007, s. 154). Dvořáková a kol. (2012, s. 407) navíc zdůrazňuje tlak zákazníků, investorů, případně vlád na společenskou odpovědnost.

V souvislosti s motivací zaměstnanců Dvořáková a kol. (2012, s. 409) upozorňuje na to, že stále více lidí chce pracovat ve firmě, která se chová odpovědně i ke svým zaměstnancům. Zdůrazňuje, že si nelze udržet kvalitní zaměstnance pouze finančními prostředky. Stále více pracovníků chce mít možnost osobního růstu, pružné pracovní doby nebo dalšího vzdělání. Přitom náklady na tyto hodnoty se mohou zdát neefektivní, ale z dlouhodobého hlediska

přináší výsledky. Jako příklad uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 409) nadstandardní rehabilitační nebo zdravotní péči.

Zaměstnanci sledují, jestli mají ve firmě možnost se zapojit do dobrovolnických aktivit nebo dárcovství. Tyto aktivity by měly podle Dvořákové a kol. (2012, s. 410) u zaměstnanců vyvolat pozitivní vztah v zaměstnavateli, zamezit fluktuaci pracovníků a celkově v nich vybudovat loajalitu k firmě. Možnost dlouhodobého firemního sponzoringu uvádí Halada (2015, s. 90) jako vhodný příklad CSR.

Argumenty, které hovoří proti CSR, Dvořáková a kol. (2012, s. 405-412) nezmiňuje. Základním negativem je podle Armstronga (2007, s. 155) fakt, že firma má vytvářet zisk za všech okolností.

#### **2.4.1 Získávání pracovníků**

Získávání zaměstnanců je jednou z klíčových činností personální práce (Koubek, 2015, s. 126). Pracovníky může firma získat z vnitřních i vnějších zdrojů. Zaměstnanci z vnitřních zdrojů mají podle Koubka (2015, s. 130) výhodu známého prostředí, organizace naopak dobře zná uchazeče a také se jim v tomto případě vrací investice do pracovníka. Měrtlová (2014, s. 49) upozorňuje na rychlejší obsazení místa. Nevýhodou je podle Měrtlové (2014, s. 50) absence nových metod a názorů a negativní ovlivnění pracovních vztahů, vzhledem k nezdravému soutěžení mezi zaměstnanci. S tímto názorem se ztotožňuje i Koubek (2015, s. 130).

Naopak získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů přináší podle Koubka (2015, s. 130) daleko větší možnost nových talentů, nápadů a poznatků. Dvořáková a kol. (2012, s. 146) tento typ zaměstnanců výstižně nazývá „nová krev“. Jako nevýhodu tohoto postupu zmiňuje Měrtlová (2014, s. 130) vyšší finanční náklady na získávání manažerů. Koubek (2015, s. 130) naopak tvrdí, že náklady na získání manažerů z venku jsou nižší, než je vybírat z vnitřních zdrojů firmy. Koubek (2015, s. 131) poukazuje na fakt, že v dnešní době má většina firem dobře metodologicky zpracované získávání pracovníků, čímž se vyhne finančním i časovým ztrátám.

Dvořáková a kol. (2012, s. 145-146), Koubek (2015, s. 131-132) a Měrtlová (2014, s. 51-52) kladou důraz na perfektní znalost poptávaných pracovních míst. S tímto názorem souhlasí i Kociánová (2010, s. 79) a ještě dodává, že je důležité provádět nábor tak, aby se přihlásil optimální počet uchazečů. Potřeba získávání pracovníků musí podle Koubka (2015, s. 132) vždy probíhat ve spolupráci s liniiovými manažery. Měly by být zohledněny jak aktuální potřeby, tak i plány na rozvoj firmy a možnosti investic. Koubek (2011, s. 69) upozorňuje na potřebu zvážit perspektivu pracovní síly. Dvořáková a kol. (2012, s. 146) píše o správném načasování, v jakou dobu se obrátit na trh práce. Jako velmi důležité označuje Koubek (2015, s. 132-133) přesnou specifikaci pracovní pozice. S tím je spojena i následná volba koho a jakým způsobem oslovit. Podle Koubka (2015, s. 132) je možné využít aktuální popis a specifikaci volného místa. Pokud nemá personální oddělení tyto informace, musí provést novou analýzu a na jejím základě nový popis a specifikace. Z nich jsou vybrány nejdůležitější charakteristiky a ty jsou následně použity přímo v nabídce na zaměstnání. Koubek (2015, s. 133) uvádí, že některé požadavky na pracovníky nemusí být běžné a budoucí zaměstnanec je získá až praxí. Proto se tyto nároky v nabídce neuvádějí z důvodu omezeného výběru a ve snaze neodradit kvalitní uchazeče. Naopak charakteristiky, které jsou klíčové pro pracovní místo, je dobré v nabídce uvést, a to z důvodu částečné eliminace nevhodných kandidátů na volné pracovní místo ve firmě. Charakteristika popisu volného pracovního místa by měla podle Koubka (2015, s. 133-134) poskytnout případnému uchazeči přehled o podmínkách a požadavcích firmy. Jako doplňkový zdroj vhodný zaměstnanců poukazuje Koubek (2011,

s. 79) na možnost zaměstnat zahraniční pracovníky, důchodce, ženy v domácnosti nebo studenty.

Mezi základní požadavky Koubek (2015, s. 134) řadí:

- vzdělání a kvalifikaci;
- dovednosti a schopnosti;
- pracovní zkušenosti;
- charakteristiky osobnosti.

Armstrong (2007, s. 347-348) doporučuje využít k získávání zaměstnanců znalosti z marketingu. Uchazeči „prodávají“ sebe a své zkušenosti. Zároveň ale „nakupují“ výhody a nabídky firmy, u které žádají o práci. Podle Měrtlové (2014, s. 52) neexistuje metoda, podle které lze spolehlivě vybrat nejvhodnějšího kandidáta, a proto se provádí klasifikace uchazečů podle stanovených kritérií. V této souvislosti je pak důležité určit nejenom odbornou způsobilost, ale také na jakém základě se bude určovat. Většinou se jedná o kopie dokladů o dovršeném vzdělání. Jako další z kritérií výběru Měrtlová (2014, s. 53) uvádí kritérium úspěšnosti. Je to souhrn více faktorů. Jedná se zejména o vzdělání, praxi, výsledky testů. Zde se může brát v úvahu fyzický stav a případně věk.

Způsob, jakým bude nabídka na pracovní místo zveřejněna, určuje podle Dvořákové a kol. (2012, s. 146-147) organizace. Ta musí zvážit své finanční možnosti a efektivitu již dřívějších výběrových řízení.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 150) výběr pracovníků navazuje na jejich získávání. Stejný názor má i Kociánová (2010, s. 79). Koubek (2015, s. 173) naopak uvádí, že se získávání a výběr velmi prolínají a např. předvýběr bývá podle něj řazen někdy do získávání a někdy do výběru.

Jak píše Dvořáková a kol. (2012, s. 150), je výběr proces, kdy dochází k vyhodnocování získaných informací. Nejdříve je nutné provést tzv. předvýběr. Jedná se o zařazení vybraných uchazečů do vlastního procesu výběru (Koubek, 2015, s. 153). Některé firmy si zvou tyto uchazeče na předběžný pohovor. Ti jsou podle něj na základě tohoto pohovoru rozřazeni do tří skupin:

- velmi vhodní;
- vhodní;
- nevhodní.

Dalším krokem v procesu výběru je posouzení došlých životopisů. Jejich hodnocením se nejpodrobněji věnuje Dvořáková a kol. (2012, s. 182-183). Autorka uvádí, že životopis má být stručný a přehledný. V dnešní době je upřednostňovaný strukturovaný životopis. Dvořáková a kol. (2012, s. 152) se zabývá i celkovou úpravou, kdy na levé straně jsou časové údaje a na pravé stručně vypsane události, a to vše od nejnovějších po nejstarší. Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 152) má životopis pro personalisty velkou vypovídající hodnotu. Zaměřuje se hlavně na mezery mezi zaměstnáními, jak často měnil uchazeč zaměstnání a zda během působení v jedné firmě byl povýšen nebo naopak. Koubek (2015, s. 175) řadí životopis k běžným metodám výběru uchazečů. Měrtlová (2014, s. 55) se omezuje na stručné vyjmenování informací, které má životopis obsahovat. Šlapák a Štefko (2015, s. 39) jako jediní používají pro životopis zkratku CV (curriculum vitae), která je dnes běžně zaměstnavateli používána. Šikýř (2012, s. 70) ještě dodává, že firma nesmí chtít po uchazeči informace, které se týkají jeho etnického původu, sexuální orientace nebo náboženství.

Při výběru se kromě životopisu využívá také osobní dotazník, kdy, jak píše Dvořáková a kol. (2012, s. 152), uchazeč odpovídá na položené otázky. Většinou se týkají důvodu změny zaměstnání, možného termínu nástupu, počet předchozích zaměstnání. Koubek (2015, s. 143-144) dělí dotazník na jednoduchý a otevřený. Jednoduchý dotazník obsahuje kromě osobních údajů pouze stručné informace o předešlých zaměstnáních. Naproti tomu otevřený dotazník obsahuje detailnější informace o pracovní kariéře. Navíc jsou zde podle Koubka (2015, s. 144) uvedeny dotazy i na zájmy a záliby, představy uchazeče o své budoucí pozici, na jeho silné a slabé stránky. Závěr je u obou dotazníků stejný. Jsou to otázky na datum možného nástupu, jména osob, které mohou podat reference na uchazeče, podpis a datum.

Další používanou metodou výběru zaměstnanců je, jak zmiňuje Dvořáková a kol. (2012, s. 153) i Koubek (2015, s. 175), test osobnosti, někdy také uváděný jako test inteligence. Je orientován hlavně na duševní dispozice (paměť, prostorové vidění, rychlost vnímání apod.). Test osobnosti (Dvořáková a kol., 2012, s. 153; Koubek, 2015, s. 176) by měl zaměstnavateli pomoci odhalit případné „rizikové“ faktory. Tento test vychází podle Koubka (2015, s. 176) ze znalostí psychologie, kdy osoby z podobných oborů mají i podobné zájmy a osobnostní rysy.

Assessment center (AC) je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 153) i Koubka (2015, s. 177) hodnocení stávajících i potencionálních manažerů. Finanční a časovou náročnost u této metody zmiňuje Koubek (2015, s. 179) a Měrtllová (2014, s. 55). Metoda AC hodnotí podle předem stanovených kritérií pracovní výkon, schopnost úsudku, odolnost vůči stresu apod. (Koubek, 2015, s. 178). Celkem je podle Koubka (2015, s. 178) posuzováno 20-25 charakteristik. Dvořáková a kol. (2012, s. 153) i Koubek (2015, s. 177) se shodují v tvrzení, že podoba AC musí odpovídat pracovnímu místu.

Výběrový rozhovor dělí Dvořáková a kol. (2012, s. 154-155), Koubek (2015, s. 179-180) i Měrtllová (2014, s. 54) na strukturovaný a nestrukturovaný. Strukturovatelný pohovor je takový, u kterého jsou otázky předpřipraveny dopředu. Na tomto tvrzení se shodují všichni tři autoři. Jako nevýhodu tohoto pohovoru zmiňuje Dvořáková a kol. (2012, s. 154) možnost připravit si odpovědi, protože typy otázek bývají většinou stejné. Naopak Koubek (2015, s. 180) tvrdí, že strukturovaný pohovor je spolehlivý a přesný.

U nestrukturovaného pohovoru je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 154) důležité, aby ho vedl zkušený hodnotitel. Koubek (2015, s. 180) tento druh pohovoru označuje jako neobjektivní. Podle autora nedává uchazečům stejné šance, protože hodnotitel může být ovlivněn prvním dojmem. Stejný názor má i Měrtllová (2014, s. 55). Armstrong (2007, s. 384) varuje před tzv. „haló efektem“. Může dojít k tomu, že hodnotitel pod vlivem jedné nebo dvou kladných vlastností přehlédne negativní stránky uchazeče.

Získávání zaměstnanců je podle Koubka (2015, s. 126) jednou z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů, která spolurozhoduje o úspěšnosti a naplnění cílů organizace.



## 2.5 Marketingový mix v HR marketingu

Marketingová komunikace funguje podle Příkrylové, Jahodové (2010, s. 16) na principu směny. V praxi to pro firmu znamená nabízet výrobek nebo službu. Zákazník, poptává a kupuje to, co uspokojí jeho potřeby. V případě personálního mixu, jak uvádí Antošová (2005), je produkt pracovní místo, a proto ho bude firma nabízet. Podle Příkrylové, Jahodové (2010, s. 16) se na základě poptávky a nabídky vytváří trh a tržní prostředí. Marketingový mix známý jako 4P je dle uvedených autorek soubor činností, které jsou zaměřeny na cílové skupiny a firmy podle nich přizpůsobují svůj marketing. Následující tabulka 1 ukazuje jednotlivé části marketingového mixu a jejich aplikaci na personální marketing.

Tabulka 1 Aplikace 4P na marketing lidských zdrojů

<b>4P</b>	<b>Marketingový mix</b>	<b>Personální mix</b>
Product	Výrobek / služba	Pracovní místo
Price	Cena	Motivace a odměna za práci
Place	Místo	Podniková kultura
Promotion	Podpora	Prezentace pracovní nabídky

Zdroj: Vlastní zpracování podle Příkrylové, Jahodové (2010, s. 16) a Antošové (2005)

Tato 4P, tak jak jsou uvedena v tabulce 1, jsou stejně důležitá i v personálním marketingu. Spielmann (2015) k nim navíc přidává další 3P, což je People, Process a Physical evidence.

Produkt vnímá Příkrylová, Jahodová (2010, s. 17) jako něco, co může uspokojit touhy a potřeby klienta. V případě personálního marketingu je to dle Antošové (2005) základní nástroj mixu a jedná se o pracovní místo. Důležitá je jeho podrobná a pečlivá analýza. Stejný názor má i Spielmann (2015), která přidává zmínku o směně s uchazečem za jeho znalosti a přínos pro firmu.

Druhou složkou mixu je Price, tedy cena. Příkrylová, Jahodová (2010, s. 17) uvádí, že jde o celkový náklad, který zákazník zaplatí. Nejedná se jen o peněžní hodnotu, ale také o čas nebo fyzické a psychické vypětí, které zákazník do produktu musel investovat. V personálním mixu je podle Antošové (2005) cena spojena s motivací a odměňováním. Jako klíčové označuje spravedlivé a motivující hodnocení, které je ale závislé na ekonomických možnostech firmy, na tlaku konkurence a na tom, jak silnou má pozici na pracovním trhu. I u personálního mixu platí podle Spielmann (2015) cenu zákazník, tedy uchazeč. V jeho případě to jsou znalosti, praxe nebo ochota.

Place neboli místo a distribuce je v marketingovém mixu podle Příkrylové, Jahodové (2010, s. 17) označováno jako složitý proces cesty výrobku nebo služby ke koncovému zákazníkovi. U personálního mixu se dle Antošové (2005) jedná o podnikovou kulturu, která má důležitý podíl v přijímání nových zaměstnanců. Právě s podnikovou kulturou je zaměstnanec v denním styku. Proto jsou kontakty mezi zaměstnanci, komunikace a celková atmosféra ve firmě tak významná, píše Antošová (2005). Spielmann (2015) přirovnává Place k distribuční politice, kdy jde především o to dopravit službu k zákazníkovi, což je v tomto případě uchazeč o práci.

Poslední složkou 4P je Promotion. Příkrylová, Jahodová (2010, s. 17) ji nahrazuje slovem komunikace. Jedná se o zpětnou vazbu, která přináší informace potřebné pro komunikaci se

zákazníkem. V personálním marketingu je Promotion používán podle Antošové (2005) k prezentaci pracovní nabídky. Jedná se o snahu vzbudit zájem uchazečů. Přitom nabídka by měla být efektivní, měla by uvádět skutečné, ale zároveň vyčerpávající informace, a hlavně to musí být opravdu reálná představa charakteristik a podmínek. Spielmann (2015) zmiňuje Promotion velmi stručně. Podle ní je to veškerá komunikace s cílovou skupinou zákazníků. Nevěnuje se tedy přímo Promotion v personálním marketingu.

Na druhou stranu, Spielmann (2015), jak již bylo zmíněno, přidává ke 4P ještě další 3P. V případě People, tedy lidí, je to právě lidský faktor, který dokáže ovlivnit komunikaci s vnějším prostředím. Další složkou je podle Spielmann (2015) Process, což jsou v personálním marketingu náborové nově zaměstnanců a jejich adaptace. Jako poslední složku personálního mixu zmiňuje Spielmann (2015) Physical evidence. Píše o zhmotnění nabídky. Jako příklad uvádí stánek na veletrhu pracovních míst nebo náborovou brožuru.

Stejně jako uvádí Halada (2015, s. 63), že v marketingu se všechna 4P musí vzájemně propojovat, tak i v případě personálního marketingu je to základní pravidlo, jak shodně píše i Spielmann (2015). Antošová (2015) na závěr ještě dodává, že řízení lidských zdrojů za pomoci marketingu a jeho 4P vede v současnosti k ucelenému přístupu k lidskému kapitálu.

### **2.5.1 Podniková kultura**

Lukášová (2010, s. 15) řadí vznik firemní kultury do 60. let minulého století. Ve větší míře je tento pojem používán až počátkem 80. let. Vejvodová (2018) označuje firemní kulturu jako největší bohatství podniku. Brož (2017) nemá tak vyhraněný názor, ale její význam nepodceňuje. Tvrdí, že firemní kultura dokáže přímo ovlivnit výkonnost firmy. Stejný názor má i Bloudek (2014) a Lukášová (2010, s. 94). S její pomocí Podle Brože (2017) lze prostřednictvím podnikové kultury ovlivnit nemocnost a zdravotní stav a vyvolat větší angažovanost zaměstnanců. Brůha a kol (2016, s. 83) spojuje firemní kulturu se sociálními systémy a hodnotami. Pokud zaměstnanci sdílejí hodnoty podniku a zároveň ho vnímají jako ucelený sociální systém, vzniká součinnost, která je pro podnik klíčová.

Bloudek (2014) a Vejvodová (2018) shodně uvádějí, že firemní kultura bývá převážně spojována s viditelnými projevy. Tím je myšleno chování zaměstnanců nejen mezi sebou, ale, jak píše Bloudek (2014) i Vejvodová (2018), zejména vystupování směrem ven z firmy, což znamená k zákazníkům a obchodním partnerům. Brož (2017) definuje firemní kulturu jako soubor hodnot a postojů. Jakohodnota je Lukášovou (2010, s. 21) označováno to, na co jedinec nebo skupina klade důraz a co je důležité. Podle autorky tvoří jádro společnosti. Postojem jsou podle Lukášové (2010, s. 22) vztahy k lidem, názorům nebo věcem. Za silnou pak Brož (2017) označuje takovou kulturu, která dokáže být sdílná a zároveň se umí přizpůsobit trhu. Zdůrazňuje nutnost mít ve firmě angažované zaměstnance; přitom angažovanost spojuje především s nadšením pro práci, pocitem uspokojení a sounáležitostí s podnikem. Stejný názor má i Brůha a kol. (2016, s. 84), který dává firemní kulturu do souvislosti s vnitřním PR, což jsou vztahy s veřejností, které je nutné budovat a pečovat o ně. V případě personálního marketingu autor označuje jako „veřejnost“ zaměstnance.

Lukášová (2010, s. 33) jako jediná v souvislosti s firemní kulturou zmiňuje vliv národní kultury. Tím je myšleno zejména specifické chování a myšlení některých národů. Tato specifika se potom odrážejí na vedení firmy a celkové atmosféře v podniku.

Lukášová (2010, s. 23) také zmiňuje organizační mluvu, která by měla odrážet společné hodnoty organizace. Vejvodová (2018) a Bloudek (2014) nachází shodu v názoru na odpovědnost za firemní kulturu. Oba shodně tvrdí, že to je především vrcholový management, kdo utváří podnikovou kulturu, zároveň ale uvádějí, že je potřebné, aby ji budovali společně

všichni zaměstnanci. Lukášová (2010, s. 95) tvrdí, že je především zájmem manažerů vytvořit takovou firemní kulturu, která by umožňovala dosahovat cíle podniku. Dále poukazuje na fakt, že nelze jednoznačně uvést, která podniková kultura je ta správná. Podle Lukášové (2010, s. 94) má na její utváření vliv podnikatelské prostředí a strategie firmy, klíčové přitom je, aby podniková kultura firmu podporovala. Podle Brože (2017) by se firma měla snažit vytvořit optimální sociální prostředí. Vejvodová (2018) uvádí, že je o firemní kulturu nutno pečovat a neustále ji zlepšovat. Pokud má podnik tyto ambice, stoupá podle Vejvodové (2018) jeho atraktivita na trhu práce a lépe si dokáže udržet své zaměstnance.

Organizační kultura je budována poměrně dlouho, ale pokud je vytvořena, stává se nedílnou součástí firmy na velmi dlouhou dobu. To znamená, že v čase se zpravidla příliš významně nemění.

### 2.5.2 Pracovní místo

Pracovní místo definuje Koubek (2015, s. 45) jako nejmenší prvek v organizaci, který začleňuje pracovníka do organizační kultury a specifikuje jeho úkoly a povinnosti.

Vytvořit pracovní místo, případně měnit činnost nebo úkoly pro pracovníky, vyžaduje podle Měrtlové (2014, s. 33) jejich důkladnou a pravidelnou analýzu. Stejně jako Koubek (2015, s. 71-73) píše, že k vypracování podrobné analýzy je potřeba znát odpovědi na dva okruhy otázek.

První okruh analyzuje pracovní úkoly a podmínky. Otázky, které se tohoto okruhu týkají, se zaměřují podle Koubka (2015, s. 71-72) na to, kde a kdy se úkoly vykonávají, co práce vyžaduje, postup prováděných prací, ale také komu se pracovník zodpovídá, kdo je jeho přímý nadřízený nebo jaké jsou povinnosti, případně normy. Podle Měrtlové (2014, s. 34) se po vyhodnocení těchto otázek získá přesný popis pracovního místa a požadavky na něj.

Druhý okruh jsou otázky, které se týkají pracovníka. Patří sem zejména fyzické a duševní požadavky, potřebné vzdělání a dovednosti. Podle Měrtlové (2014, s. 34) lze analýzou otázek, které se týkají pracovníka, předejít nežádoucím nabídkám, které neodpovídají požadavkům. Koubek (2015, s. 73) uvádí, že zodpovězení otázek pracovníkem tvoří tzv. „*specifikaci pracovního místa nebo také specifikaci požadavků pracovního místa na pracovníka*“. Důležité je, jak zmiňuje Koubek (2015, s. 73), aby analýza místa odpovídala skutečnému stavu, kdy byla vypracována. Proto, jak uvádí Měrtlová (2014, s. 37), musí být prováděna ve chvíli, kdy firma zvažuje přijmout nové zaměstnance.

Dvořáková a kol. (2012, s. 142-143) nedělí analýzu pracovních míst pouze na dva okruhy otázek. Uvádí dva výstupy analýzy, kterými je popis pracovního místa a jeho specifikace, což jsou stejné závěry jako u Koubka (2015, s. 73-73) či Měrtlové (2014, s. 33-37).

Koubek (2015, s. 73) i Měrtlová (2014, s. 37) shodně zdůrazňují, že vzhledem k rychle se měnícímu vnějšímu prostředí podniků, vzhledem ke změnám v ekonomice a její struktuře, je důležité, aby podniky na tyto změny pružně reagovaly, mj. i častou aktualizací popisu a specifikace pracovních míst. V tomto případě se hovoří o redesingu.

Redesing pracovních míst je podle Koubka (2015, s. 85) klíčový, pokud se chce firma úspěšně vyvíjet. Konkrétně zmiňuje stále měnící se techniku a postupy. To je právě důvodem, jak píše Koubek (2015, s. 85), proč je nutné často měnit metody práce, rozmístění, míru odpovědnosti, nebo pracovní náplň zaměstnanců. Měrtlová (2014, s. 40) dodává, že k redesingu může dojít i z podnětu zaměstnanců. Pracovníci mohou mít pocit malých kompetencí, obavy z poškození zdraví nebo efektivnější využití pracovní doby.

Analýzu pracovních míst podle Koubka (2015, s. 91-92) provádí personální útvar, ale firma může přizvat také externí odborníky. Vzhledem ke složitosti analýzy Koubek (2015, s. 92) a Měrtlová (2014, s. 38) zdůrazňují potřebu odborníků v personálním útvaru, protože v tomto případě jsou personalisté ti, kteří by měli odhalit nedostatky a dokázat navrhnout efektivní řešení.

Šlapák a Štefko (2015, s. 17) analýzu pracovních míst nezmiňují, ale zabývají se metodou kvalifikovaného odhadu. Ta podle nich slouží ke stanovení počtu zaměstnanců na daném úseku. Tento odhad vytváří vedoucí pracovníci, na základě svých znalostí z daného úseku. Podle Šlapáka a Štefka (2015, s. 17) se tyto odhady rozdělí podle pracovních míst. Dále uvádí způsob popisu pracovního místa, který je shodný jak s Koubkem (2015, s. 71-72), tak i Měrtlovou (2014, s. 34).

Optimalizací pracovních míst se zabývá rovněž Ulrich (2014, s. 175-176). Podle něj je důležité zjistit, kde firma vydělává, nebo naopak prodělává a kde získává, nebo ztrácí zákazníky.

Pro personální útvar je podle Koubka (2015, s. 43) vytváření a analýza pracovních míst klíčovou personální činností, která zásadním způsobem ovlivňuje spokojenost a efektivitu zaměstnance.

### **2.5.3 Motivace a odměna za práci**

V kapitole 2.3 Vnitřní HR marketing jsou rozebrány tři nejčastěji používané motivační metody. Cílem motivace je podle Armstronga (2015, s. 217-218) pomoci zaměstnancům co nejvíce a nejlépe využít své schopnosti. Jak uvádí Urban (2017, s. 9), většinu zaměstnanců motivovat lze, ale jsou i jedinci, kteří se motivovat nedají. V tomto případě Urban (2017, s. 9) radí se s nimi co nejdříve rozejít.

Motivační priority si dle Urbana (2017, s. 9) firma určuje podle svých potřeb, povahy a podmínek práce. Armstrong (2015, s. 217) dělí motivaci na tři složky – směr, úsilí, vytrvalost.

Pokud zaměstnanec dokáže motivovat sám sebe, je to podle Armstronga (2015, s. 218) ta nejlepší forma. Také Brůha a kol. (2016, s. 136-137) se zabývá vlastní motivací. Ta je podle něj nezbytná pro pocit spokojenosti a vnitřního štěstí. Jako největší překážku vlastní motivace označuje Brůha (2016, s. 137) nízké sebevědomí nebo obavy z budoucnosti. Šlapák a Štefko (2015, s. 64) řadí tuto motivaci mezi vnitřní faktory. Ty mají podle nich dlouhodobější účinek. Vnější faktory motivace jsou podle Měrtlové (2014, s. 94-95) to, co dělá firma pro zaměstnance. Autorka zmiňuje pochvalu, povýšení nebo i kritiku, která může být pro někoho motivující.

Podle Plamínka (2015, s. 22) může nastat problém motivací, pokud člověk nenajde ve svém zaměstnání nic, co by ho bavilo a uspokojovalo. Pokud má však pracovník z celkového objemu práce alespoň něco, co ho baví, představuje to pro něj jakousi „kotvu“, která ho odvede od případných myšlenek na změnu zaměstnání.

Základním předpokladem úspěšné motivace je podle Měrtlové (2014, s. 94) vyvolat u zaměstnanců pocit radosti a osobního úspěchu z provedené práce. Za to musí být adekvátně odměněn ať už finančně nebo morálně.

Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 247) je motivace pracovníků soubor kroků, metod a znalostí z oboru psychologie a managementu, které se používají s cílem pozitivně ovlivnit vztah zaměstnance k firmě.

Významným faktorem motivace zaměstnanců je odměňování. Uvedenému tématu se podrobně věnuje kapitola 2.3.2 této diplomové práce.

#### **2.5.4 Prezentace pracovní nabídky**

Cílem prezentace pracovní nabídky je získat vhodné uchazeče. Machková (2009) uvádí, že je k tomu využívána zejména reklama, podpora prodeje, public relations a přímý marketing. Všechny tyto metody spadají do marketingového mixu. Výběr vhodné metody závisí podle Machkové (2009) na profilu poptávané pozice. S prezentací pracovní nabídky úzce souvisí budování značky na trhu. Karlíček, Král (2011, s. 13) uvádí, že známé značky jsou vnímány jako atraktivní. Koubek (2015, s. 160) klade důraz na používání marketingového mixu tak, aby společnost měla pověst dobrého zaměstnavatele. Stejný autor (2015, s. 159) zmiňuje perspektivu a úspěšnost jako důležitý faktor pro získávání pracovníků. Přímou upozorňuje na fakt, že organizace, které nemají dobrou pověst ve vztahu k zákazníkům, nebo jsou dokonce vnímány, jako firmy s nerespektivním podnikáním, mohou zaměstnanci uškodit při hledání nového zaměstnání.

Brůha a kol. (2016, s. 106-107) ukazují na potřebu vzdělávat personalisty v oblasti marketingu. Důvodem je umět využít tyto znalosti v běžném provozu společnosti. Vhodně zvolit způsob prezentace a správně je skombinovat je podle Antošové (2005) důležité pro oslovení uchazečů, které chce firma získat. Jak uvádí Spilemann (2015) personalista se nesnaží prodat nějaký konkrétní produkt, ale službu zaměstnancům nebo uchazečům.

Důležitou roli v personálním marketingu hraje podle Brůhy a kol. (2016, s. 107) hodnotová propozice zaměstnavatele. Jedná se o nabídku zaměstnancům, která firmu odlišuje od konkurence a tím získá výhodu.

## **2.6 Nástroje komunikace HR marketingu**

Jak bylo uvedeno výše, rozlišuje se HR marketing vnější a vnitřní. Obdobně lze také rozdělit nástroje komunikace HR marketingu.

### **2.6.1 Externí komunikace**

Pro nabídku volného pracovního místa má personální oddělení možnost vybírat z nástrojů vnější komunikace. Podle Antošové (2005) je vhodné použít různé metody prezentace. Důležité je tyto nástroje správně zkombinovat, aby oslovily ty uchazeče, o které má firma zájem. Nabídka musí vycházet podle Antošové (2005) z reálných představ a zároveň vyvolat zájem uchazečů.

Reklamu označuje Příkrylová a Jahodová (2010, s. 66) pro velkou část firem jako nejdůležitější prvek komunikace. Zároveň se jedná o neosobní formu, která je velmi rychlou možností, jak oslovit zákazníka. Její hlavní funkcí je podle Karlíčka a Krále (2011, s. 49) budování značky (brand building). Mezi další funkce reklamy patří posilovat image firmy, budovat a posilovat pozici na trhu a dostat se do povědomí lidí.

Jako levný způsob autorka uvádí využít vývěsku na úřadu práce. Osloví tím zejména zájemce o dělnické profese nebo administrativní pracovníky. Koubek (2015, s. 139) nezmiňuje přímo formu vývěsky, ale spolupráci s úřadem práce radí, stejně jako Dvořáková a kol. (2012, s. 147), k levnějším zdrojům. Stejný argument uvádějí také Šlapák a Štefko (2015, s. 27). Koubek (2015, s. 139) poukazuje na fakt, že úřad práce v oblasti nabídek pracuje zdarma jak pro uchazeče, tak i pro firmy. Jako nevýhodu připomíná omezenou možnost výběru a také

oslovení lidí s nižší kvalifikací. Vybíralová (2013) v tomto případě doporučuje oslovit konkrétní úřednici, která má dobrý přehled o uchazečích a zná je osobně. Stejný postup doporučuje i Zikmund (2011). Jako ideální jmenuje čerstvé absolventy, kteří mohou být schopnými a perspektivními pracovníky.

K dalším možnostem firmy patří inzerce v médiích. Jak uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 147), k oslovení uchazečů se základním nebo středoškolským vzděláním je vhodná inzerce v lokálních časopisech, denících nebo prostřednictvím rozhlasu. V případě požadavků na vyšší vzdělání nebo odbornost autorka doporučuje uveřejnit inzerci v médiích s celostátním pokrytím. Podle Koubka (2015, s. 138) je tato metoda poměrně finančně náročná, ale zároveň osloví velké množství lidí, a navíc v poměrně krátkém čase. Inzerci Armstrong (2007, s. 348) označuje jako nejvíce oblíbenou metodu. Inzerci jako součástí marketingové mixu se zabývají také Příkrylová a Jahodová (2010, s. 75-76). Za výhodu tohoto druhu reklamy považují možnost lépe zamířit na vybranou skupinu zákazníků. K tomuto účelu uvedené autorky doporučují využít informace od vydavatelů, kteří mají velmi přesné údaje o okruhu svých čtenářů. Spáčilová (2017) považuje tento způsob hledání zaměstnanců za poměrně výhodné. Pokud bude firma inzerovat v místních médiích, nebývá inzerce příliš finančně náročná. Spáčilová (2017) se shoduje s Příkrylovou a Jahodovou na potřebě získat informace o čtenářích. Spáčilová (2017) navíc doporučuje odlišit se a zaujmout nápaditou grafikou.

Další možností je online (e-recruitment) poptávání zaměstnanců. Jak ale uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 147), tento způsob není mezi personalisty příliš oblíbený. Nevýhodou je velká časová náročnost na výběr vhodných kandidátů a také absence osobního kontaktu. Koubek (2015, s. 142) o tomto problému nepíše a naopak uvádí, že tato forma oslovení umožňuje poskytnout podrobnější informace o organizaci a lépe specifikovat její požadavky. Další výhodou je podle Koubka (2015, s. 142) možnost využít i elektronické strukturované životopisy. Na rozdíl od Dvořákové a kol. (2012, s. 147) vyzdvihuje právě možnost předvýběru pomocí počítačového programu, kterým se celý proces urychlí. Další výhodou vidí Koubek (2015, s. 142) v malé finanční náročnosti a v rychlosti, s jakou je možné oslovit uchazeče.

Výběrem vhodných uchazečů přes pracovní agentury se podrobněji zabývá Dvořáková a kol. (2012, s. 147-148) i Koubek (2015, s. 140-142). Dvořáková a kol. (2012, s. 148) dělí agentury podle toho, na jaké části trhu se zaměřují. Jako poměrně častý zdroj nových pracovníků je zmiňuje Zikmund (2011). Agentury přirovnává ke kombinaci úřadu práce a inzerce na pracovním serveru. Stejně jako Vybíralová (2013) i Zikmund (2011) poukazují na problém, který vzniká tím, že agentury nesdělují dopředu uchazečům, o jakou práci se jedná. Proto často přichází do firem lidé, kteří nejsou vhodní nebo o poptávaný typ práce nemají zájem. Zprostředkovatelný práce jsou podle Dvořákové a kol. (2012, s. 148) zaměřeny spíše na pracovníky na manuální práci a nižší administrativu.

Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr využívají převážně firmy, které hledají jedince spíše do středního managementu. Dvořáková a kol. (2012, s. 148) také uvádí, že střední, a hlavně vrcholový management vyhledává outplacementové společnosti, které poskytují poradenské a zprostředkovatelské služby. Zmiňuje také headhuntingové společnosti, které jsou zaměřeny pouze na vyhledávání vhodných jedinců do vrcholových firemních pozic. U těchto společností je samozřejmostí diskretnost a profesionalita. Využívají vlastní databáze a kontakty. Tyto agentury jako možnost získat vrcholové manažery uvádí i Zikmund (2011). Nevýhodou u těchto společností je, že mohou stejného manažera, kterého vyhledali u konkurence, za nějaký čas odvést do jiné společnosti. Stejný názor má i Vybíralová (2013) a navíc k tomuto problému dodává, že na takto získaného manažera platí „záruka“. V případě, že odejde, je headhuntingová společnost povinna najít někoho nového, a to zdarma.

Koubek (2015, s. 141) přímo nerozlišuje druhy agentur. Detailně popisuje nevýhody komerčních zprostředkovatelen. V jejich neprospěch zmiňuje finanční náročnost, která často neodpovídá výsledkům. Dotýká se zejména neetického získávání informací. V České republice je zakázáno vytvářet databáze bez souhlasu lidí, což dle uvedeného autora zprostředkovateln často dělají. Jako jednu z mála výhod práce agentur uvádí Koubek (2015, s. 141) dobré vypracování nabídky a její efektivní umístění.

Další možností, jak získat nové zaměstnance, je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 148) výběr z nevyžádaných nabídek. Ty posílají především absolventi a uchazeči o manuální nebo administrativní práci. Tento způsob označuje Dvořáková a kol. (2012, s. 148) jako málo efektivní pro obě strany. Naopak Zikmund (2011) tento způsob označuje jako poměrně zajímavý. Zmiňuje ovšem možnost, která je častá u velkých firem, že uchazeč zde pracuje poměrně krátkou dobu, protože chce mít možnost uvést významného zaměstnavatele do svého životopisu a tím být atraktivnější na trhu práce. Tito lidé jsou podle Vybíralové (2013) ideální v případě, že hledáte někoho na dva nebo tři roky. Jedinou výhodou jsou dle Koubka (2015, s. 135) velmi nízké náklady.

Pro firmu je levné také doporučení zaměstnancem, což shodně uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 148-149) i Koubek (2015, s. 146). Při využití této metody je podle Koubka (2015, s. 136) nutné včas informovat stávající zaměstnance o uvolněných pozicích. Nevýhodou je podle něj omezený výběr uchazečů.

Velmi levnou možností, jak nabídnout volnou pracovní pozici, jsou podle Vybíralové (2013) vlastní webové stránky. Uvedená autorka tuto formu inzerce doporučuje i v případě, že firma využívá také jiné možnosti. Webové stránky doporučuje i Zikmund (2011), který navíc uvádí, že jsou firmy, které nové zaměstnance hledají pouze tímto způsobem. Jako příklad jmenuje společnost Google. Současně zdůrazňuje, že v případě inzerce na vlastním webu má výhodu firma s větší webovou návštěvností. S tím souvisí správná webová prezentace. Viditelnost webu je, jak uvádějí Příkrylová a Jahodová (2010, s. 222), jedním z nejdůležitějších faktorů, které mají vliv na dosažení marketingových cílů. Za důležité označují autorky snadnou orientaci a přehlednost. Stejný názor mají i Karliček a Král (2011, s. 172-173).

Mezi možnostmi, jak se jako firma zviditelnit, patří sponzoring. Stejně jako reklama slouží podle Karlička a Krále (2011, s. 143) k posílení image a povědomí o značce. Totéž píšou i Příkrylová a Jahodová (2010, s. 130-131). Za důležitou označují Karliček a Král (2011, s. 143) logickou vazbu firmy na sponzorovanou akci nebo jedince. Příkrylová a Jahodová (2010, s. 132) poukazují na rozdíly mezi reklamou a sponzoringem. Největší vidí v tom, že reklama se snaží o změnu chování zákazníka, sponzoring umožňuje sponzorovi přejímat kladné hodnoty sponzorované akce nebo sdružení. Efektivnost sponzoringu se podle Karlička a Krále (2011, s. 146) zvyšuje v případě, že se jedná o dlouhodobou spolupráci.

Dvořáková a kol. (2012, s. 147) ještě upozorňuje na jednu možnost získávání zaměstnanců, a to veletrhy pracovních příležitostí. Jako vhodnou možnost ji uvádí Zikmund (2011), který ale současně dodává, že veletrhy jsou poměrně nákladné jak na finance, tak na čas a jejich úspěch je nepředvídatelný. Stejný názor má i Vybíralová (2013). Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 147) se jedná o akce, které organizují vysoké školy a zúčastňují se jich velké firmy. Výhodou je široký výběr z absolventů. Koubek tuto nabídku práce nezmiňuje.

Šlapák a Štefko (2015, s. 26-27) všechny uvedené možnosti náborů zmiňují velmi stručně. Doplňují, že nesmí být uvedena klamavá sdělení. Na propagaci náboru zaměstnanců se podle nich vztahují ustanovení v zákoníku práce. Šikýř (2012, s. 70) poukazuje na zákaz diskriminujících nabídek a na nabídky, které jsou v rozporu s pracovněprávními nebo služebními předpisy.

## 2.6.2 Interní komunikace

Komunikace je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 391) přítomna mezi lidmi stále, a proto i interní komunikace ve firmě vzniká nezávisle na informačních kanálech nebo je podporována specializovaným oddělením komunikace. Interní komunikace se týká, jak uvádí Dvořáková a kol. (2012, 392), pracovních věcí a vztahuje se pouze na firemní úkoly, plány apod. Spielmann (2019) poznamenává v souvislosti s interní komunikací, že to je budování značky (brand) uvnitř firmy. Kovaříková (2013) tento fakt zmiňuje také. V interní komunikaci vidí velké možnosti, jak zaměstnance motivovat, vtáhnout je do života firmy a tím zvýšit zisky.

Ve společnostech, kde mají přímo oddělení interní komunikace (IK), je tento úsek podle Dvořákové a kol. (2012, s. 392) klíčovým faktorem pro dosažení vyšší produktivity práce u zaměstnanců a zároveň jejich osobního nadšení. Jako přežitý model označuje jednosměrnou neboli vysílací IK, která funguje dobře u vyššího a středního managementu. K ostatním zaměstnancům se v tomto případě informace nedostanou. Z tohoto důvodu doporučuje Dvořáková a kol. (2012, s. 392) obousměrnou komunikaci, která má stále důležitější roli vzhledem k rostoucím vlivům sociálních sítí. Dvořáková a kol. (2012, s. 392-393) upozorňuje na absolutní nutnost mít komunikační oddělení s přímou vazbou na nejvyšší management. Zároveň nezařazuje toto oddělení na jedno určité místo v organizační kultuře, ale píše o možnostech zařazení do PR oddělení, do oddělení lidských zdrojů, nebo samostatně. Vždy, jak již bylo uvedeno, s vazbou na vedení společnosti. Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 393) je výhodné mít členy IK v projektových týmech. Dokonce dodává, že manažer IK by měl komunikovat přímo s generálním ředitelem.

Do oddělení interní komunikace se podle Dvořákové a kol. (2012, s. 393) musí dostat informace ze všech oddělení firmy, aby jeho členové měli celkový přehled o podniku. Tento fakt uvádí i Ulrich (2014, s. 204-205). Podle něj je interní komunikace napříč celým podnikem konkurenční výhodou. Kvalifikovaný zaměstnanec IK by měl být dle Dvořákové a kol. (2012, s. 393) komunikativní a měl by umět rychle navázat vztahy. Samozřejmostí je dokonalá znalost rodného jazyka, a proto Dvořáková a kol. (2012, s. 393) jako výhodu zmiňuje i žurnalistický talent. Současně by měl člen týmu interní komunikace být flexibilní, empatický se schopností systematického myšlení. Celkově to musí být podle Dvořákové a kol. (2012, s. 393) silná osobnost, která dokáže předvídat a logicky myslet.

Ve větších společnostech doporučuje Dvořáková a kol. (2012, s. 393) rozdělit kompetence členů interní komunikace podle kanálů či forem komunikace. Jako nejdůležitější zadavatele úkolů pro toto oddělení označuje útvar lidských zdrojů v souvislosti s jejich přístupem k pracovníkům.

Interní komunikace se zúčastňují podle Dvořákové a kol. (2012, s. 395) úplně všichni zaměstnanci a informace se mohou dozvědět z různých kanálů. Jako nejdůležitější zdroj označují kolegy a jako nejméně důležitý firemní časopis, nebo internet. Spielmann (2019) naopak tvrdí, že firemní časopis si přečtou nejenom zaměstnanci, ale i jejich příbuzní. Tím se dostane ještě k většímu množství lidí, kteří získají informace o firmě. Jako další formu uvádí Spielmann (2019) různé firemní akce, na kterých se mohou zaměstnanci setkat a lépe se poznat. Současně doporučuje založit blog a na něm tyto akce prezentovat. Na těchto setkáních vznikají mimopracovní vztahy, které pomohou zaměstnancům lépe fungovat jako tým. Tyto neformální vztahy zmiňuje i Kovaříková (2013), ale v souvislosti se sociálními médii, kde mají zaměstnanci možnost sdílet příspěvky nebo vytvářet různé diskusní skupiny.



Neformální rozhovory mezi kolegy nemůže mít oddělení interní komunikace, podle Dvořákové a kol. (2012, s. 395) zcela pod kontrolou, musí proto vytvořit nástroje, které bude cíleně řídit. Dvořáková a kol. (2012, s. 396-397) dělí komunikační kanály podle druhu médií a podle způsobu jakým se šíří na:

- elektronická;
- tištěná;
- osobní komunikaci;
- pracovní prostředí.

Jako neúčinnější, ale zároveň pro oddělení interní komunikace nejnáročnější, označuje Dvořáková a kol. (2012, s. 396) osobní komunikaci, do které zahrnuje porady, semináře, pracovní porady apod. Důležité je podle stejné autorky (2012, s. 396-397) vybrat nebo kombinovat správné informační kanály. Oddělení interní komunikace musí při výběru vhodného kanálu dobře vyhodnotit cílovou skupinu a obsah. Jako příklad zvolila Dvořáková a kol. (2012, s. 396) informace o reorganizaci firmy, které podle ní vyžadují osobní komunikaci, a to z důvodu možnosti předejít případnému nedorozumění.

Firemní intranet je podle Dvořákové a kol. (2012, s. 397-398) běžným komunikačním kanálem, který poskytuje zaměstnancům informace potřebné pro jejich práci a zároveň jim umožňuje videoškolení nebo videokonference.

Jako sporné informační kanály označuje Dvořáková a kol. (2012, s. 398) sociální síť, mezi které patří Facebook, Twitter nebo Youtube. Důvodem jsou obavy velkých podniků z toho, že nebudou moci tyto kanály nijak ovlivňovat. Stejný názor má i Ulrich (2014, s. 198-199), který píše o slovním napadání vedení v některých firmách a doslova píše o „*překročení hranic slušného chování*“. Zároveň Dvořáková a kol. (2012, s. 398) upozorňuje na jejich rychlý rozmach a nutnost firem se tomuto trendu přizpůsobit. S tím souhlasí i Ulrich (2014, s. 198) a dodává, že si firmy nemohou dovolit sociální síť ignorovat. Spielmann (2019) v nich vidí obrovský potenciál, protože podle ní většina lidí tyto sociální síť ovládá. Stejný názor má i Kovaříková (2013).

Za největším problémem v interní komunikaci označuje Dvořáková a kol. (2012, s. 400) manažerskou komunikaci. Za zásadní považuje autorka přesně specifikovat co, a jakým způsobem má manažer komunikovat. Zde je, jak uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 400) důležité, aby manažer nebyl příliš velkým individualistou, ale měl komunikativní schopnosti. Spielmann (2019), Kovaříková (2013) ani Ulrich (2014) o tomto problému nepíší.

Dalším problémem je podle Ulricha (2014, s. 199) zdánlivě nízká finanční náročnost. Uvádí, že u některých zaměstnanců není čas strávený interní komunikací vždy využitý ve prospěch firmy a proto to je neefektivně využitá pracovní doba.

Interní platformy podle Ulricha (2014, s. 199) slouží k propojení zaměstnanců a zároveň vytváří prostor pro spolupráci. Interní komunikace je kreativní disciplínou, která se stále vyvíjí. Vyžaduje pomoc vedení firmy a současně, jak uvádí Dvořáková a kol. (2012, s. 401), personální a finanční podporu.

## 2.7 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do čtyř základních částí, z nichž nejobsáhlejší je teoreticko-metodologická a praktická část. V úvodu je stručné nastínění tématu a v závěru je shrnuta praktická část a její výsledky.

V teoretické části byly použity zejména odborné knihy a publikace zapůjčené v Městské knihovně v Praze a internetové zdroje, které se zabývají personální činností a marketingem. Využit byl i knižní vyhledávač Google Books. Veškeré zdroje, ze kterých bylo čerpáno, jsou uvedeny na konci práce jako Literatura. Teoretická část byla vytvořena na základě rešerše odborné literatury a komparace uvedených zdrojů. V této části diplomové práce je uvedena tabulka 1 pro lepší přehled a snadnou aplikaci 4P do HR marketingu.

Pro praktickou část bylo potřeba navázat spolupráci s firmou, na kterou by bylo možné aplikovat poznatky z teoretické části.

Bylo vybráno několik větších firem ze Středočeského kraje, které vyrábí odlišný sortiment. Firmy se od sebe lišily také strukturou zaměstnanců a svojí strategií na trhu. Některé z nich se soustřeďují pouze na tuzemský trh. Firmy byly osloveny formou mailu. Po mailové komunikaci s oslovenými firmami, která nebyla vždy vstřícná, byly vybrány dvě firmy, které byly ochotny poskytnout požadované údaje. Nakonec byla vybrána sklárna s dlouholetou tradicí a zajímavými výrobky. Dalším důvodem výběru této firmy byla náborová kampaň, která proběhla pár měsíců před psaním této diplomové práce. Společnost si nepřála být jmenována, a proto je v práci uvedena jako firma XYZ.

Podnik zaměstnává přes 1 400 zaměstnanců, z nichž větší část tvoří dělnické profese. Firma XYZ umožnila navštívit oddělení lidských zdrojů a setkat se s vedoucí tohoto úseku. Současně bylo možné navštívit výrobní halu a podnikovou prodejnu. Společnost se zabývá výrobou skla pro chemický, farmaceutický a potravinářský průmysl. Současně vyrábí sklo i pro domácnost.

V práci byla použita analýza interních dokumentů. Čerpáno bylo z Výroční zprávy firmy XYZ za rok 2018 a 2019. Použity byly i údaje na jejich webových stránkách a sociálních sítích. Pro potřeby této diplomové práce byla autorce poskytnuta informace o přibližné částce, která byla investována do náborové kampaně na podzim 2019, organizační schéma a údaje o fluktuaci zaměstnanců.

Formou rozhovorů se zaměstnanci a pozorováním jejich pracovní náplně byl získán přehled o fungování firmy. Na některých pracovištích bylo sklárnou umožněno pozorovat využití pracovní doby a chování pracovníků v kolektivu. Současně byla pozorována návaznost jednotlivých výrobních úseků a efektivita tohoto celého procesu.

Třetí subkapitola praktické části se věnuje deskripci HR marketingu ve firmě XYZ. Je zde popsána vnitřní a vnější komunikace tohoto oddělení. Byla využita metoda pozorování a rozhovoru s oddělením lidských zdrojů. Také v tomto případě bylo pozorování zaměřeno na schopnost jednotlivých zaměstnanců spolupracovat s kolektivem a na správné využití informačních technologií.

Ve čtvrté subkapitole praktické části, je podrobně popsáno dotazníkové šetření, které firma provedla v červenci 2020. Dotazník se skládal ze 17 otázek, z nichž jedna byla otevřená. Na zbytek otázek odpovídal účastník zaškrtnutím jedné z uvedených variant. Dotazník je přílohou č. 1 této práce.

Okruhy otázek byly zaměřeny na spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením, benefity a současně na spokojenost na pracovišti. K vyhodnocení dotazníku bylo využito procentuální vyjádření odpovědí. Na základě získaných odpovědí byl sklárně doporučen další

postup. V subkapitole 3.6 je doporučeno, jak dosáhnout stabilizace zaměstnanců s ohledem na výsledky dotazníkového šetření. Pro větší přehlednost byla vytvořena tabulka 2 se silnými a slabými stránkami HR marketingu firmy XYZ. Součástí tabulky 2 jsou i stručná doporučení.

Náborovou kampaní se zabývá subkapitola 3.5. Zde jsou popsány informační kanály včetně jejich posouzení výběru a zhodnocení. Při rozboru této kampaně byla použita obsahová analýza na základě firmou poskytnutých dokumentů k náboru.

V celé práci byla využita indukce a dedukce, která vedla k syntéze všech získaných informací.

### 3 Praktická část

Tato část diplomové práce je zaměřena na práci personálního oddělení ve firmě XYZ. Je provedena deskripce nástrojů vnitřního a vnějšího marketingu ve vybrané organizaci. Poté je vyhodnoceno dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost stávajících zaměstnanců. Získané údaje jsou použity jako východisko pro formulování návrhů k efektivnějšímu využití nástrojů vnitřního i vnějšího marketingu.

#### 3.1 Popis firmy XYZ

Firma XYZ se zabývá výrobou a distribucí skla pro domácnost a pro laboratoře a průmysl. Společnost vyváží téměř do celého světa. Jejím hlavním odbytištěm jsou státy Evropské unie, ale za posledních 15 let vyváží i do Asie, Kanady a Spojených států amerických. Sklárna spolupracuje s českými designéry a v jejím sortimentu je možné nalézt i designové osvětlení a skleněné cihly. Její výrobní závod je ve Středních Čechách a vzhledem k tomu, že v něm pracuje přes 1 400 zaměstnanců, je významným zaměstnavatelem v okrese. Zároveň je zde i sídlo společnosti. Sklárna je zapsána v obchodním rejstříku jako akciová společnost, kterou se stala v roce 1997.

Samozřejmostí jsou pro organizaci certifikáty nezávadnosti zboží. Vzhledem k tomu, že se jejich výrobky používají v náročných oborech, jako je farmacie, biologie, chemie nebo potravinářství, je kvalita a nezávadnost naprosto klíčová. Firma potřebuje produkovat stále stejnou kvalitu a dodávat v pravidelných intervalech. Významným odběratelem kuchyňského skla pro evropský trh je mezinárodní řetězec nábytku, který má pět obchodních domů v České republice.

Sklárna byla založena v první polovině 19. století, kdy byl zahájen provoz na její první huti. Dvacet let od svého založení získala firma první mezinárodní čestné uznání a začala si budovat svou značku jako záruku kvality. Po téměř třiceti letech provozu vyvinula speciální laboratorní sklo. Podnik se rozrůstal a po 2. světové válce byl zabaven původním majitelům a zestátněn. V osmdesátých letech 20. století prošla sklárna velkou rekonstrukcí. V roce 1990 přešla do soukromých rukou. Firma prosperovala, až na období kolem roku 2010, kdy se dokonce dostala do insolvence. Sklárna byla koupena novým majitelem a podnik se postupně stal opět prosperující firmou, jejíž výrobky jsou známy téměř po celém světě.

I přes její dlouhou historii se firma XYZ snaží být firmou moderní, se společenskou odpovědností a férovým přístupem ke svým zaměstnancům. Společenská odpovědnost firem je v dnešní době důležitá a je vnímána nejenom zaměstnanci, ale i odběrateli a dalšími stakeholdry. Sklárna má pozitivní přístup k ochraně životního prostředí. Má postavenou moderní čističku odpadních vod a spolupracuje s městským úřadem na údržbě zeleně nejenom v okolí podniku, ale v celém městě. Její zaměstnanci se každý rok zúčastňují úklidové akce města a jeho okolí.

V oblasti obalového materiálu se firma v posledních letech snaží minimalizovat jeho spotřebu. Obaly jsou variabilně stohovatelné, a tím se ušetří za skladové prostory i přepravu. Obaly jsou moderní a informace o produktech jsou přehledné a umožňují snadné vybalení, aby se výrobek nepoškodil.

Vzhledem k velikosti firmy a počtu zaměstnanců má firma marketingové oddělení, ve kterém zaměstnává sedmnáct zaměstnanců. V jejich kompetenci je mimo jiné tvorba a správa webových stránek. Na firemních webových stránkách se klient snadno orientuje. Samozřejmostí jsou všeobecné informace včetně kontaktů a historie společnosti. Je na nich představeno nejužší vedení firmy, včetně fotografií a základních kompetencí ve firmě XYZ.

Na svých stránkách má zveřejněné veškeré certifikáty k vyráběnému zboží. Součástí webových stránek je eshop. Zboží, které je určeno pro domácnost, si může zákazník standardně vložit do košíku. Výrobek je stručně popsán a opatřen symbolem pro využití. Samozřejmostí je fotografie výrobku a u většiny i obrázek balení v jakém je dodáván. Produkty určené například pro laboratoře jsou podrobně popsány a klient může požádat o cenovou nabídku.

Firma se pravidelně zúčastňuje sklářských veletrhů zejména v Evropě, na kterých se snaží předvést to nejlepší ze své produkce a získat nové odběratele. Tyto akce má na starosti také marketingové oddělení. Jeho úkolem je jejich kompletní zabezpečení. V praxi to znamená podání přihlášky na veletrh, pronájem místa, stánek, který dokáže upoutat a případně ještě bannery. Oddělení marketingu musí zajistit dostatečné množství propagačního materiálu, ukázky zboží apod. Zaměstnanci marketingu musí být jazykově vybaveni, aby mohli kvalifikovaně reprezentovat firmu.

Sklárna XYZ se snaží komunikovat na sociálních sítích. Nejaktivnější je na Facebooku, kam většinou každý týden přidává nový příspěvek. Jedná se hlavně o propagaci výrobků či slevové akce. Na webových stránkách je odkaz na kanál YouTube, kde nejsou žádná aktuální videa. Instagram a jiné sociální sítě Firma XYZ nemá.

Do sklárny je možné se objednat na exkurzi, kde je zájemcům představena současná výroba, ale i minulost firmy. Účastník má možnost si vyzkoušet foukání a malování skla.

Logo firmy není příliš výrazné a neodpovídá zcela moderní době. Tvoří ho bílý kruh a modré písmeno z názvu sklárny. Přesto vedení firmy zavedené logo měnit nechce, a to vzhledem k jeho dlouholeté tradici.

Svou budoucnost vidí firma XYZ především ve větší expanzi na asijské trhy a do států Jižní Ameriky. Proto se v roce 2019 zúčastnila největšího farmaceutického veletrhu v čínském Šanghaji.

### **3.2 Lidské zdroje ve firmě XYZ**

Firma XYZ zaměstnává přes 1 400 zaměstnanců, z nichž převážnou část tvoří manuální profese. Právě zaměstnanci těchto profesí se v současné době špatně poptávají na pracovním trhu. I přestože firma nabízí poměrně slušné výdělky a firemní benefity, je u těchto pracovníků větší fluktuace. Sklárně po zaučení tito zaměstnanci často odchází a pro firmu to jsou finanční ztráty.

Společnost má klasickou organizační strukturu větší společnosti, tzn. nízký, střední a top management. Na nejvyšších manažerských pozicích pracuje pět zaměstnanců, z toho dvě ženy. Generální ředitel je na své pozici osm let a pod jeho vedením se firma více stabilizovala. Přímo pod generálního ředitele spadá úsek výkonného ředitele, obchodní úsek, úsek financí a úsek technologie.

Hlavní pracovní náplní výkonné ředitelky je rozvoj firmy a její strategie. Do její kompetence spadá stanovení a plnění cílů společnosti. Tato pozice je důležitá z hlediska růstu a směřování firmy. Dále je výkonná ředitelka zodpovědná za interní komunikaci a vyhodnocuje výroční zprávy a činnost organizace.

Obchodní ředitel se svým týmem řídí cenovou politiku společnosti. Navazuje nové obchodní vztahy a ty stávající se snaží rozvíjet. Důležitou součástí obchodního úseku je rozhodování v marketingu. Jeho primárním úkolem je rozvoj obchodních aktivit a s tím spojená prezentace.

Finanční ředitelka sklárny zodpovídá za finanční a ekonomickou stabilitu. Spolurozhoduje o investicích do firmy, a tím se podílí na strategii firmy. Zároveň do jejích činností spadá oblast daní a vedení účetnictví firmy. Vytváří roční rozpočty a zodpovídá za zisk firmy.

Pozice vedoucího úseku technologie je obsazena odborníkem, který rozumí technologiím výroby. Jeho hlavním úkolem je zajišťovat dodávky potřebných surovin a materiálů. Sleduje vývoj nových technologií ve výrobě skla. Zároveň do jeho činností spadá ochrana zdraví zaměstnanců, dodržování bezpečnosti práce a správných technologických postupů.

Úkolem zaměstnanců středního managementu je uvést rozhodnutí vrcholových manažerů do praxe. Střední management sklárny je důležitou složkou firemní struktury a nedochází v této části podniku příliš často k odchodu. Pokud se pracovník přece jenom rozhodne odejít, je důvodem většinou lepší pracovní nabídka. Firma XYZ má ekonomické, právní, marketingové a personální oddělení.

Ekonomické oddělení spadá pod finanční úsek ředitelky. Zpracovává finanční analýzy připravovaných projektů, vede registr faktur, zodpovídá za dodržování rozpočtové kázně. Ve spolupráci s úsekem obchodního ředitele má na starosti platby odběratelských firem a zároveň se stará o platby dodavatelům za materiál, služby apod. Součástí ekonomického oddělení je provozní úsek. Jeho hlavní náplní je správa majetku, tzn. budov, včetně jejich vybavení, pozemků, vozového parku. V případě větších oprav nebo zakázek na nákup nového vybavení vypisuje se svolením top managementu výběrová řízení. Důležitou součástí jejich práce je zajištění objektů. Proto má na starosti bezproblémové fungování ochrany objektu.

Právní oddělení firmy XYZ je podřízeno úseku obchodního ředitele. Dohlíží na správné vyhotovení dodavatelských smluv, kontroluje, zda jsou správně vyhlášena výběrová řízení. V souvislosti s obchodní činností dohlíží na dodržování GDPR. Právní oddělení se zabývá také vymáháním případných pohledávek nebo řešením soudních sporů. Protože sklárna vyváží své výrobky do mnoha zemí po celém světě, právní oddělení spolupracuje i s externími právníky v oblasti mezinárodní práva.

Marketingové oddělení je také podřízeno úseku obchodního ředitele. Má na starosti celkovou propagaci firmy a jejich výrobků. Důležitou součástí je prezentace na sociálních sítích. Zejména na Facebooku komunikuje se zákazníky a odpovídá na jejich dotazy. Spravuje webové stránky, na kterých prezentuje veškeré aktivity sklárny. Součástí jejich povinností je účast na vybraných veletrzích, včetně zajištění místa, reprezentativního stánku a propagačních materiálů. Odpovídá a navrhuje design obalů výrobků tak, aby bylo co nejlépe prodejné. Vymýšlí a zúčastňuje se marketingových akcí, na kterých prezentuje nejenom produkty, ale i sklárnu samotnou. Vzhledem k tomu, že firma sponzoruje místní fotbalový klub, dohlíží na správné plnění domluvených podmínek sponzoringu. Marketingové oddělení spravuje eshop sklárny. Tato činnost obnáší správně prezentovat každý výrobek. U výrobků, které nejsou určeny pro domácnost ale pro farmacii, chemický průmysl apod., musí ve spolupráci s technologickým oddělením umístit odborné popisy. V posledních letech se firma snaží být odpovědná k životnímu prostředí i zaměstnanců a proto se marketingové oddělení snaží firmu takto prezentovat. Snahou marketingového oddělení je budovat dobré jméno společnosti a dostat jí do povědomí široké veřejnosti.

Pokud jde o personální oddělení, za jeho činnost odpovídá výkonná ředitelka. Pracovníci personálního oddělení mají na starost veškerou personální agendu včetně interní komunikace. Starají se o všechny zaměstnance nejen z hlediska plnění pracovních povinností, ale také o jejich rozvoj a celkovou spokojenost lidských zdrojů. Velká pozornost je věnována rozvoji a vzdělání zaměstnanců. Zejména lidem na pozicích, které jsou přímo ve výrobním procesu, je potřeba věnovat zvýšenou pozornost, protože je jich na trhu práce nedostatek. Snahou je stávající zaměstnance maximálně stabilizovat a snížit fluktuaci, a to především pomocí

různých benefitů, jako je firemní stravování nebo delší dovolená. Součástí práce personálního oddělení je také hlídat, zda mají všichni pracovníci potřebná školení a oprávnění vykonávat svou práci. V této souvislosti se jedná zejména o absolvování školení povinných ze zákona (např. školení o požární ochraně a bezpečnosti práce).

### 3.3 HR marketing ve firmě XYZ

Text níže se zabývá podrobným popisem současné strategie HR marketingu ve firmě XYZ. Činností personálního oddělení je vnitřní i vnější personální marketing. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, sklárna se potýká s nedostatkem zaměstnanců zejména v dělnických profesích. Proto se získáváním pracovníků a péčí o současné zaměstnance intenzivně zabývá. V této práci je získávání zaměstnanců rozděleno na dělnické profese a ostatní profese, protože při obsazování dělnických pracovních míst jsou uplatňovány specifické (odlišné) postupy.

Prezentaci volného místa věnuje firma XYZ velkou pozornost. Nabídka musí obsahovat přesný popis poptávané pozice. Na prvním místě je název pracovního místa a místo výkonu. Následuje bodový popis činností a požadavky na uchazeče. Vždy jsou uváděny požadavky na vzdělání, praxi, jazykové znalosti, řidičský průkaz a počítačové dovednosti. Podle charakteru pozice jsou doplněny specifické požadavky, jako je komunikativnost, týmová spolupráce a flexibilita. Nabídka obsahuje i benefity, které firma nabízí. Zmiňuje delší dovolenou, možnost závodního stravování, osobní rozvoj, práci ve firmě s tradicí a slevu na výrobky.

Firma pravidelně podává inzeráty s pracovními nabídkami do regionálních novin, které vychází každý týden. Sklárna má zaplacenou celou stránku.

V inzerátu firma uvádí také benefity, na které by v případě uzavření smlouvy měl pracovník nárok. Mezi jejich benefity patří sklárnou dotované stravování, šest týdnů dovolené, sleva na výrobky nebo závodního lékaře. V inzerátech je zmíněna možnost dalšího vzdělávání, motivační odměny, zaškolení a práci v perspektivní firmě s tradicí na českém i světovém trhu. Správně zvolená prezentace volného místa je pro firmu klíčová.

Grafická úprava inzerátu není ničím originální. V levém horním rohu je umístěno logo sklárny a adresa. Vzhledem k tomu, že logo je modré, působí inzerát nevýrazně a na první pohled neupoutá pozornost.

Dělnické a administrativní pozice podnik zveřejňuje pouze v již zmíněném regionálním tisku a nevyužívá jiná média. Na začátku roku 2020 si firma pronajala inzertní místa v regionálních autobusech.

Stejnou podobu má nabídka, kterou podnik vyvěšuje na Úřadě práce. Tato spolupráce ale není příliš efektivní. Firma nemá příliš dobré zkušenosti s lidmi, které Úřad posílá. V případě administrativních pozic většinou nemají dobré jazykové znalosti a nezůstávají ve firmě příliš dlouho, a to není pro firmu finančně výhodné.

Firma spolupracuje i s portály, jako je např. Jobs.cz. Na tomto serveru nabízí i pozice pro střední management. Zde má firma lepší zkušenosti, i když finanční požadavky některých uchazečů jsou nad možnosti sklárny.

Inzeráty na volná místa umísťuje i na svůj Facebook. Popis poptávané pozice je velmi stručný. Vždy to je pouze její název např. účetní, kuchařka apod. Následuje informace o době nástupu a telefonní a emailový kontakt, kam se mohou uchazeči obrátit.

Dále firma samozřejmě nabízí volné pozice na svých webových stránkách, kde jsou u nabídek i fotografie jak podniku tak i např. závodní jídelny, nebo provozních hal. Pokud by zájemci žádná z pozic nevyhovovala, má možnost přímo v sekci „volná místa“ vyplnit stručný

formulář, přiložit životopis a souhlas se zpracováním osobních údajů. Personální oddělení si vede databázi a v případě zájmu tyto lidi kontaktuje.

Podnik XYZ se každý rok zúčastňuje pracovního veletrhu, který je pořádán na VŠCHT v Praze. Snahou je získat absolventy hlavně technických a chemických oborů. Firma láká na technickou náročnost sortimentu a potřebu zavádět nové postupy a řešení, což je pro mladé lidi pracovní výzvou.

### **3.3.1 Získávání zaměstnanců do nedělnických profesí**

Zaměstnanci oddělení HR využívají téměř všechny nástroje komunikace k získávání zaměstnanců. Přestože firma XYZ nemá příliš velkou fluktuaci ve středním a vyšším managementu, dochází samozřejmě k odchodům nejen do důchodu a na rodičovskou dovolenou. Dalším důvodem, se kterým se firma potýká, je odchod za lepšími pracovními podmínkami. Na manažerské pozice firma vypisuje výběrová řízení. Ta mají vždy podobný scénář.

Vedoucí oddělení, na kterém chybí tento zaměstnanec, sdělí svůj požadavek personálnímu oddělení. Pokud se jedná o nové obsazení stávajícího místa, není potřeba souhlas výkonné ředitelky. Ta je o vypsání výběrového řízení pouze informována. V případě, že se jedná o nově zřízenou pozici, musí jí schválit. Teprve potom personalista na základě požadavků vedoucího pracovníka vypracuje návrh inzerátu. Pokud nabídka odpovídá jeho představám, je umístěna na vybrané portály nebo média. Jedná-li se o místo ve vyšším managementu, firma využívá navíc inzerce v novinách. Způsob, tj. kde, jak dlouho nebo s jakou frekvencí bude nabízen, je čistě na rozhodnutí personálního oddělení. Vždy to jsou vlastní webové stránky, regionální tisk, pracovní portál Jobs.cz a také městská vývěska, jejíž část má sklárna trvale v pronájmu. Na ní jsou obyvatelé města již dlouhá léta zvyklí. Je umístěna na náměstí, a proto si nabídky mohou všimnout i lidé z okolních vesnic.

Všechny doručené životopisy zájemců se sejdou u personalistů. Úkolem je jejich vyhodnocení. Nejdříve vyřadí ty, které z nějakého důvodu neodpovídají požadavkům. Většinou to bývá u odborných profesí nedostatečná praxe. V poslední době ale firma přestala mít vyšší nároky na praxi a snaží se nabírat lidi, kteří jsou perspektivní a mají zájem o práci, a zaškoluje si je sama. Tento trend byl v období před pandemií patrný u celé řady podniků.

Se zbývajícím zájemcem se spojí telefonicky. Pokud má uchazeč skutečně o místo zájem a firmě by vyhovoval i možný termín nástupu, pozve ho na výběrové řízení. To je podle počtu jednokolové nebo dvoukolové.

U výběrového řízení je vždy kromě personalisty přítomný i vedoucí daného oddělení. Další přisedící se mění podle toho, na jaké místo se uchazeč hlásí. Uchazeče si zvou jednotlivě a každému je věnována minimálně hodina. Ideální je, pokud se jednotliví uchazeči nepotkávají, ale to se sklárně příliš nedaří. Stalo se, že na určitou dobu byli objednaní dva uchazeči, což byla jednoznačně chyba personalisty.

Základní část výběrového řízení probíhá téměř pokaždé stejně. Členové komise se předem dohodnou na otázkách, které budou uchazeči pokládat. Samozřejmě během pohovoru reagují doplňujícími otázkami. Výběrovou komisizajímá motivace, proč opustil předchozí místo a čím by byl prospěšný pro firmu. V případě, že se jedná o zájemce, který již ve firmě pracuje, je okruh otázek odbornější a je spíše zaměřen na jeho motivaci a posun v kariéře.

Po úvodním vzájemném představení zjišťuje komise důvod, proč se uchazeč přihlásil, a proč by měl ve firmě pracovat. Další klasickou otázkou je představa platových podmínek. V případě požadavku na znalost cizího jazyka se vede část konverzace v něm. Firma nemá



příliš dobře jazykově vybavené personalisty, proto to bývá zpravidla vedoucí daného oddělení, který konverzuje. Postupně přechází tento pohovor do částečně neformálního rozhovoru, aby měla výběrová komise a hlavně vedoucí pracovník možnost poznat, zda je kandidát vhodný do jeho týmu. V průběhu pohovoru má samozřejmě uchazeč možnost se na cokoliv zeptat. Po skončení pohovorů se personalista, vedoucí oddělení a případně další přítomní sejdou a vyhodnocují uchazeče. Poslední slovo je ale na vedoucím oddělení. Personalista musí jeho rozhodnutí respektovat.

Pokud sklárna hledá zaměstnance na vyšší manažerskou pozici a má přihlášený dostatečný počet uchazečů, probíhá výběrové řízení ve dvou kolech. První kolo je pohovor o znalostech uchazeče, jeho představách o práci a o předchozích zaměstnáních. Po prvním kole dojde k vyřazení nevyhovujících kandidátů tak, aby do druhého kola zbývali tři maximálně čtyři uchazeči. Do druhého kola mají povinnost vypracovat úkol, který by odpovídal jejich místu. Například u pozic do marketingového oddělení to je vypracovat kampaň na nový výrobek. U místa do právního oddělení to bývá vypracování obchodní smlouvy. U těchto míst je o uchazeči hlasováno, s tím, že každý člen výběrové komise má jeden hlas.

O každém výběrovém řízení vede personální oddělení firmy XYZ písemný záznam. Ten obsahuje název, funkce, na kterou je vedeno výběrové řízení, datum jeho uskutečnění, jména členů komise, kolik se přihlásilo kandidátů a koho komise doporučuje.

Pokud se firma rozhodne uchazeče přijmout, začíná další část personální práce. Jedná se o podpis pracovní smlouvy. Dodatkem smlouvy je prohlášení o mlčenlivosti, kterou se zaměstnanec zavazuje, že nebude vyzrazovat pracovní postupy nebo firemní strategie. Personalista musí ověřit osobní údaje, zjistit, u jaké zdravotní pojišťovny je pojištěn, vystavit mu průkaz ke vstupu do areálu. Dále je nový zaměstnanec seznámen s požární ochranou a bezpečností práce a musí podepsat, že s nimi byl seznámen. Každý zaměstnanec má tříměsíční zkušební dobu. Uplynutím této doby končí pro personální oddělení proces získávání a začíná proces adaptace a péče o zaměstnance.

### **3.3.2 Získávání zaměstnanců do dělnických profesí**

S nedostatkem obsazování dělnických pracovních míst se firma potýká již od roku 2007 a nijak se nedaří tuto skupinu zaměstnanců sklárny stabilizovat. Zásadní nedostatek zatím není u sklářů. Je to poměrně specifická profese a tito zaměstnanci zpravidla zůstávají u jedné firmy. Jsou to jejich kmenoví zaměstnanci s hrdostí na svou práci. Problém by mohl nastat v následujících letech, protože se jedná hlavně o starší zaměstnance, kteří budou postupně odcházet do důchodu. U mladé generace není o tuto poměrně fyzicky náročnou práci zájem. Skláranyní spíše řeší obsazování běžných profesí ve výrobě, jako jsou elektromechanici, zámečníci, skladníci, řidiči apod. Dlouhodobý nedostatek zaměstnanců má firma v závodní jídelně a ostraze objektu. Ochranu podniku se firma XYZ snažila zajistit najmutím externí firmy. Tuto spolupráci ale ukončila, protože firma nedodržovala smlouvu a neposkytovala služby v takovém rozsahu, v jakém bylo dohodnuto. Vzhledem k této špatné zkušenosti firma již další výběrové řízení nevypisovala a zvolila poptávat tyto zaměstnance klasických způsobem přes Úřad práce, vývěsky, inzeráty apod. U dělnických profesí bývá větší fluktuace, a proto jejich nábor probíhá téměř neustále. Dalším problémem jsou pracovníci s technickým vzděláním, kterých je na trhu dlouhodobý nedostatek.

Na tato místa firma nevypisuje výběrová řízení. Při obsazování tohoto typu volných míst firma spolupracuje hlavně s agenturami, které se přímo zaměřují na zaměstnance v těchto profesích. Firma dříve upřednostňovala české uchazeče, ale při současném nedostatku zaměstnává i cizince. Z velké části má s nimi velmi dobré zkušenosti, protože se jedná o lidi se zájmem o práci. Problémem však bývá jazyková bariéra.

Firma spolupracuje s Úřadem práce, kde využívá možnost vývěsky. Nevýhodou této spolupráce je, že Úřad často pošle zaměstnance, kteří nemají pracovní návyky nebo nechtějí pracovat. V tomto případě je jednání s takovými uchazeči zatěžující pro personalisty. Také se může zvýšit procento odmítnutých zaměstnanců, kteří nevyhovují požadavkům. Důležité je připravit kvalitní a přesné podklady, aby se uvedenému problému alespoň částečně předešlo.

Jestliže je uchazeč přijat, musí projít školením bezpečnosti práce a požární ochranou. Je s ním uzavřena pracovní smlouva. Zároveň musí nový zaměstnanec podepsat GDPR a mlčenlivost. Tu podepisují všichni zaměstnanci a týká se zákazu vyzrazovat interní postupy a know-how. Zaměstnanec musí personalistovi nahlásit svoji zdravotní pojišťovnu z důvodů odvodů na zdravotní pojištění. Zároveň nový pracovník dostane pracovní pomůcky, případně ochranný oděv a povolení ke vstupu do podniku. Tím je proces přijímání ukončen.

### **3.3.3 Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance je jednou z nejdůležitějších oblastí práce personálního oddělení. Zároveň je péče o zaměstnance a jejich spokojenost nedílnou součástí práce manažera, který musí svůj tým rozvíjet, vést a motivovat.

Pokud se jedná o pravidelná a povinná školení, jako je bezpečnost práce, bezpečnost komunikace nebo třeba GDPR, vede si personální oddělení evidenci. V případě expirace některého ze školení, zaměstnance na tuto skutečnost upozorní a zároveň dohlíží na jeho splnění. Jde-li o kurzy, které manažer nebo vedoucí oddělení chtějí svým podřízeným umožnit, musí se manažer obrátit na obchodní oddělení. To vzhledem k finančním výdajům rozhodne, zda je možné kurzy realizovat. HR oddělení zajistí veškeré administrativní úkony. Naopak výběr účastníků je rozhodnutí vedoucího. Zpravidla se jedná o kurzy nebo školení, která souvisí s jejich prací a nové znalosti využijí při své práci. Firma umožňuje i pracovní stáže v zahraničí, ale pouze u pracovníků, kteří zastávají velmi odbornou práci v oboru sklářství. Převážně se jedná o příhraniční oblasti Německa a Rakouska, kde má sklářství také velkou tradici. V tomto případě je na pracovnících personálního oddělení vyřídit veškeré náležitosti související s výjezdem. Jedná se o pojištění, cestovní náklady, ubytování apod.

Sklárna XYZ pořádá každoročně na Den dětí „Den otevřených dveří“, který je určen pro zaměstnance a jejich rodiny. Návštěvníci mohou navštívit muzeum sklárny, výrobní hala vidět ukázky historické i současné výroby. Tato akce je mezi zaměstnanci poměrně oblíbená a každý rok přichází kolem 600 lidí.

V roce 2019 firma nabízela svým zaměstnancům i různé přednášky na téma osobního rozvoje, nebo psychologie. Byl o ně velmi malý zájem, a proto v letošním roce zatím žádná neproběhla. Personální oddělení ale stále uvažuje o možnostech poskytnout zaměstnancům jiné aktivity a zároveň podporovat pocit, že jsou pro společnost důležití a firma jim dává i něco navíc. Uvažují o kurzu angličtiny nebo o počítačových kurzech. Kurzy by byly dobrovolné a mohl by se do nich přihlásit každý zaměstnanec bez ohledu na to, jakou funkci v podniku zastává.

### **3.3.4 Hodnocení zaměstnanců**

HR oddělení používá k hodnocení administrativních pracovníků a pro manažery kombinaci metody MBO (Management by Objectives), metody orientované na budoucnost a sebehodnocení. Sklárna si na hodnocení zaměstnanců ve vyšším managementu nenajímá externí firmu. Hodnocení provádí přímý nadřízený ve spolupráci s personalisty. Všichni zaměstnanci v administrativě a v nižším a středním managementu jsou hodnoceni jednou za rok na jaře. Předmětem hodnocení je posouzení plnění stanovených úkolů, spolupráce v rámci

kolektivu a schopnost samostatné práce. Součástí hodnocení je sebehodnocení zaměstnance. Ten má možnost vyhodnotit svou roční práci tak, jak ji vidí on. Ještě důležitější je, jaké nové cíle si stanoví nebo v čem se chce zlepšovat. Hodnotitel má vypracovaný dotazník, kam vyplní dané charakteristiky hodnoceného, a to na základě poznatků za uplynulý rok a současně jeho cíle na příští rok. Dotazník zaměstnanec podepíše, dostane kopii a originál je součástí jeho osobního spisu. Personalisté do nich nijak nezasahují.

Proces hodnocení zaměstnanců v provozu probíhá neustále, a to formou neformálního pohovoru. Vedoucí jsou se svými podřízenými v denním kontaktu a tak mají možnost sledovat jejich práci. Neprovádí cílené pohovory, tak jako je tomu u předchozí skupiny zaměstnanců, ale zadané úkoly kontrolují průběžně.

### **3.3.5 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců je klíčovým nástrojem firmy pro udržení a získávání kvalitních pracovníků.

Protože sklárna není státní podnik, pobírají všichni zaměstnanci mzdu. Většina zaměstnanců pobírá časovou mzdu. Tam, kde to provoz umožňuje, mají zaměstnanci mzdu smíšenou. Je to kombinace časové a úkolové mzdy. Podnik tím umožňuje zaměstnancům možnost vyššího výdělku. Průměrná mzda se v podniku pohybuje okolo 21 000 Kč čistého.

Součástí mzdy jsou finanční a nefinanční benefity. Zaměstnanci nejvíce oceňují výplatu třináctého platu a cílové odměny. S ohledem na současnou ekonomickou situaci sklárny, bývají součástí mzdy i jednorázové odměny, které jsou vypláceny za čtvrtletí. Těmito odměnami se firma snaží motivovat své zaměstnance. Současně si tím vytváří dobrou pověst na pracovním trhu. Za poslední čtyři roky dostávali zaměstnanci navíc jednorázový podíl na hospodářském zisku, který byl vyplacen vždy na konci roku a všem ve stejné výši. Dalším finančním benefitem je příspěvek na penzijní pojištění a příspěvek na tábor dětí matek nebo otců samoživitelů.

Velmi oblíbenou nefinanční výhodou je firmou dotované závodní stravování. Není ale zajištěno pro pracovníky na nočních směnách. Všichni zaměstnanci mohou čerpat jeden týden dovolené navíc a mají k dispozici tři dny zdravotního volna. V těchto dnech je nárok na 70% mzdy. Sklárna má svého závodního lékaře, což je také jeden z benefitů. Zajišťuje povinné preventivní prohlídky, očkování apod. Zároveň funguje jako praktický lékař nejenom pro sklárnu, ale mohou k němu docházet i lidé z okolí. Vyšší manažeři mají k dispozici služební auto, mobil a notebook. K dalším zaměstnaneckým výhodám je možné zařadit poměrně propracovaný systém školení a prohlubování znalostí praxí. Zaměstnanci jsou školení v pravidelných intervalech, a to většinou dvakrát do roka. Podnik se snaží umožnit stávajícím zaměstnancům rekvalifikaci v případě zániku jejich pracovní pozice, nebo pokud chce zaměstnanec přejít na jinou funkci. Firma také dává každému zaměstnanci slevu na své výrobky.

Část benefitů, které zaměstnavatel poskytuje, bývá uvedena v náborových inzerátech a na webových stránkách, zbývající jsou uvedeny v kolektivní smlouvě.

Cílem personální politiky firmy XYZ je zlepšovat pracovní a sociální podmínky svých zaměstnanců. Toho chtějí dosahovat hlavně motivací a komunikací o kondici společnosti, jejich cílech, vizi a hodnotách. Hlavním nástrojem personální politiky je rozvoj a zvyšování kvalifikace a měření kvality a výkonu.

### 3.4 Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Firma XYZ se na jaře 2020 rozhodla udělat průzkum celkové spokojenosti firemních zaměstnanců. Oddělení HR marketingu vytvořilo zkušební dotazník, který vyplnilo deset namátkou vybraných lidí různých profesí. Na konci dotazníku byla otázka, zda jsou všechny dotazy srozumitelné, a byla dána možnost se k němu vyjádřit. Po menších úpravách, jako bylo například přeformulování některých otázek, vznikla konečná verze dotazníku, který je přílohou této diplomové práce jako Příloha č. 1.

Formou dotazníkového šetření byla zjišťována spokojenost zaměstnanců firmy XYZ. Důvodem byla snaha sklárny na základě průzkumu mezi zaměstnanci ještě více zlepšit pracovní podmínky tak, aby nedocházelo k jejich odchodům. Otázky do dotazníku směřovaly na platové ohodnocení, benefity a kariérní růst. Další okruh otázek byl zaměřen na spokojenost na pracovišti, informovanost zaměstnanců o rozvoji podniku a na pracovní podmínky. V závěru dotazníku jsou otázky na vzdělání a věk. Tyto otázky byly použity z důvodu přesnějšího vyhodnocení dotazníku a zároveň poskytnutí přesnějších údajů při zachování anonymity zaměstnanců.

Kvůli poměrně velkému počtu zaměstnanců a nízkým finančním nákladům firma XYZ rozhodla udělat tento průzkum formou dotazníku. Zvažována byla i forma osobních pohovorů. Ty se ale nakonec ukázaly jako velká zátěž pro vedoucí jednotlivých týmů i pro personální oddělení. Tento způsob dotazování by firmě poskytl daleko více informací od většiny zaměstnanců, ale nebyla by zachována jejich anonymita, což byl také jeden z klíčových důvodů, proč pohovory neuskutečnila. Dalším důvodem byla i částečná obava z toho, že někteří pracovníci by odpovídali jinak než u anonymního dotazníku.

Dotazník byl umístěn na firemním intranetu, kde ho mohli zaměstnanci vyplnit. Součástí intranetového odkazu byla žádost firmy o spolupráci a o vyplnění. Firma zde vysvětlila, proč je pro ni zpětná vazba zaměstnanců důležitá. Jako hlavní důvod uvedla zájem o to, aby se pracovníci cítili ve sklárně co nejlépe a aby věděli, že jejich názory a pocity jsou důležité. Na závěr bylo poděkování za spolupráci a přímý odkaz, kterým se pracovníci dostali na dotazník a mohli ho vyplnit. Vzhledem k tomu, že větší část zaměstnanců ke své práci nepoužívá počítač, byly dotazníky umístěny u vstupu do podniku a u vstupu do administrativní budovy. Jako další místo pro umístění dotazníku byla vybrána závodní jídelna, a to z důvodu, že ji navštěvuje velké množství zaměstnanců. Na všech těchto místech byly zároveň umístěny schránky, do kterých bylo možné vyplněné dotazníky vhodit. Na viditelném místě schránky byl připevněn stejný text s žádostí o spolupráci a důvodem průzkumu jako na firemním intranetu.

U dotazníkového průzkumu si je firma vědoma, že nedostane informace od všech zaměstnanců, ale přesto to budou informace, se kterými bude možné dále pracovat. Firma XYZ nechala vytisknout celkem 1 000 kusů dotazníků. Tento počet neodpovídá počtu zaměstnanců, ale sklárna předpokládá zejména u středního a vyššího managementu, že zvolí elektronickou variantu, která je pohodlnější.

Zaměstnanci na dotazník byli opakovaně upozorňováni, a to konkrétně v den umístění dotazníku a následně ještě několikrát během čtrnácti dnů, kdy bylo možné dotazník vyplnit a odevzdat. Na intranetu byl hned na úvodní stránce, takže nebylo možné ho přehlédnout. Pracovníci vyplňovali dotazník v termínu od 29. června 2020 do 12. července 2020. V pondělí 13. července 2020 byly schránky odstraněny a stejně tak byl stažen dotazník z podnikového intranetu.

Fyzicky se firmě vrátilo 791 dotazníků a 117 jich bylo vyplněno přes intranet. Celkově je tedy možné říci, že se tohoto dotazníkového šetření zúčastnilo 908 zaměstnanců z jejich celkového

počtu. Muselo být vyřazeno 22 dotazníků, a to z důvodu neúplného nebo špatného vyplnění. Získaná data jsou procentuálně vyjádřena, kdy 100 % odpovídá počtu 886 správně vyplněných dotazníků.

Následující část se věnuje podrobnému vyhodnocení dotazníku, včetně procentuálních výsledků. Dotazník obsahuje 17 otázek. U většiny otázek byla možnost čtyř odpovědí. Jedna otázka byla otevřená a na jednu otázku bylo možno odpovědět pouze ano – ne.

První polovina otázek je zaměřena spíše na spokojenost pracovníka a druhá polovina na zaměstnanecké benefity a odborný růst pracovníka. Poslední dvě otázky jsou pro určení typu zaměstnance (vzdělání a věk). Otázka, zda se jedná o ženu nebo muže, nebyla pokládána, protože není v tomto případě důležitá.

Cílem první otázky bylo zjistit, zda jsou pracovníci dostatečně informováni o cílech a vizi společnosti. Pracovníci měli na výběr čtyři možnosti. Pouhých 9 % zaměstnanců se rozhodlo pro odpověď „rozhodně ano“ a 21 % „spíše ano“. Poměrně velká část, celkem 42 %, odpovědělo „spíše ne“ a dokonce 28 % odpovědělo vůbec. Z této otázky vyplývá, že zaměstnanci nejsou příliš dobře informováni o směřování firmy XYZ. Na intranetu a webových stránkách sklárna uveřejňuje každoročně svou Výroční zprávu, což se ukazuje jako nedostatečné. V této oblasti by měl podnik zvýšit aktivitu. Při vyhodnocování této otázky je patrné, že zaměstnanci, kteří spíše nejsou nebo nejsou vůbec informováni, jsou převážně zaměstnanci z provozu. Dalším úkolem vedoucích pracovníků by proto měla být snaha informovat tyto zaměstnance, aby i oni věděli, jestli podnik prosperuje apod. Dalo by se tím předejít i podnikovým šumům, které se občas ve firmě objeví.

Otázka č. 2, zaměřená na celkovou atmosféru na pracovišti, dopadla pro podnik lépe. Celkem 81 % respondentů považuje atmosféru na svém pracovišti za dobrou nebo normální. Jako velmi dobrou ji vyhodnotilo 11 % což je 97 zaměstnanců. Za špatnou atmosféru označilo 8 % z celkového počtu. Protože je to 71 zaměstnanců, není toto číslo nijak velké a ukazuje, že vedoucí a střední management odvádí dobrou práci. Kvůli anonymitě není možné přímo zjistit, na kterém oddělení by mělo dojít ke zlepšení. Pro příště by bylo vhodné zařadit do dotazníku otázku, která by zjišťovala, na kterém oddělení zaměstnanec pracuje. Získaná data by byla přesnější.

Dobrou práci liniového a středního managementu potvrzují i odpovědi na další otázku, kde jsou zaměstnanci dotazováni, zda ví, jaké úkoly a v jaké kvalitě se od nich očekávají. Téměř 80 % ví, jaké jsou jejich úkoly a co se od nich očekává. Odpověď „spíše ne“ zvolilo 17 % respondentů. Z celkového počtu odpovědí vplynulo, že 3 %, což je 27 respondentů, odpovědělo, že vůbec neví. Jedná se o velmi malé číslo, proto nemá žádnou vypovídající hodnotu. Na této otázce je vidět, že zaměstnanci jsou dobře zaškoleni a vědí, jaké jsou jejich povinnosti a co se od nich firma vyžaduje.

Důvodem, proč byla čtvrtá otázka zařazena do dotazníku, je péče a snaha o spokojenost pracovníků. Otázka se ptá na míru stresu a přepracování v zaměstnání. Na výběr bylo ze tří možností. Většina účastníků dotazníkového průzkumu sklárny odpověděla, že pociťují přepracovanost nebo stres „velmi často“ nebo „občas“. Z toho vyplývá, že práce je náročná, a to napříč profesemi, protože tyto odpovědi se vyskytovaly ve všech věkových kategoriích a v dosaženém vzdělání. Z celkového počtu dotázaných 14 % odpovědělo, že jim jejich práce nezpůsobuje žádný stres, což je 124 zaměstnanců. Tento počet je mírně překvapující, protože pokud je od zaměstnanců očekávána kvalitně odvedená práce, je mírný stres v pořádku.

Z otázky č. 5 nevyplývala jednoznačná odpověď. Na otázku spokojenosti s finančním ohodnocením odpovědělo „rozhodně ano“ 19 %, „spíše ano“ 30 %, „spíše ne“ 39 % a „rozhodně ne“ 12 %. Spokojenost i nespokojenost s platem je téměř stejná, protože rozdíl je

pouhé 1 %. Nebylo možné zjistit ani spokojenost či nespokojenost podle posledních dvou otázek, protože v odpovědích nebyly velké rozdíly napříč vzděláním i věkem.

Šestá otázka je zaměřena na možnost kariérního růstu. Odpověď ano zvolilo 68 %. Zbývajících 32 % odpovědělo, že nemají ve firmě možnost kariérního růstu. Negativní odpověď převládala u zaměstnanců věkové kategorie nad 50 let a se vzděláním vyučen/a. Procento negativních odpovědí je pro firmu poměrně vysoké, přestože je její snahou podporovat své zaměstnance v kariéře. Jestliže ale převládají u těchto odpovědí respondenti vyššího věku, je možné, že o svůj profesní růst už nemají takový zájem. Možnost odpovědět, že nemají zájem o kariérní postup, nebyla v dotazníku uvedena.

Následujících šest otázek je zaměřeno na benefity a to, jak více uspokojit zaměstnance formou nefinančních odměn. Otázka č. 7 je položena přímo na spokojenost se zaměstnaneckými benefity. Je možné říci, že větší část zaměstnanců je s benefity spokojená, ale zároveň by jich přivítali více. Celých 70 % jich je rozhodně a spíše spokojeno. Naproti tomu 25 % pracovníků je spíše nespokojeno a 5 %, což je 44 pracovníků není s benefity spokojeno vůbec.

Na tuto otázku přímo navazuje osmá otázka, která se ptá, který z nefinančních benefitů je nejdůležitější. Jako odpovědi jsou uvedeny tři hlavní benefity, které firma poskytuje. Jedná se o závodní stravování, týden dovolené navíc a slevu na výrobky. Zaměstnanci jednoznačně oceňují závodní stravování, protože ho označilo 54 % dotázaných. Týden dovolené preferuje 34 % účastníků průzkumu. Naopak jako nejméně atraktivní se ukázala sleva na výrobky, kterou označilo pouze 12 %, což je 106 zaměstnanců. Tato otázka dopadla podle očekávání. Firma ví, že o závodní stravování je mezi zaměstnanci velký zájem a využívají ho téměř všichni zaměstnanci. Naproti tomu sleva na výrobky není využívána tak často, vzhledem ke specifickému sortimentu. Zároveň firma XYZ tento benefit rušit nechce, protože slevu poskytuje již dlouhá léta a nebylo by správné, aby si zaměstnanci kupovali výrobky za maloobchodní ceny.

Otázka č. 9 je jediná otevřená. Zde mají zaměstnanci možnost napsat jaký další benefit by ještě uvítali. Byly vyřazeny odpovědi typu nevím, nic mě nenapadá, stejně tak jako proškrtnutá kolonka. Těchto odpovědí bylo celkem 31 % z celkového počtu. Na tuto otázku tedy odpovědělo pouze 69 % dotázaných. Celkem 21 % z uvedených 69 % preferuje finanční benefity formou většího platu, odměny a měsíčních prémie. Přestože plat není firemní benefit, jeho zvýšení uvedla 4 % účastníků průzkumu. Dalších 13 % by uvítalo příspěvek na dovolenou a 10 % příspěvek na sport, kde někteří přímo uváděli kartu „MultiSport“. Zbývajících 12 % by ocenilo příspěvek na dopravu do zaměstnání, což je dáno tím, že část zaměstnanců dojíždí z okolních vesnic. Benefit závodní stravování zcela zdarma uvedlo 9 % z úplného počtu respondentů.

Desátá otázka byla zaměřena na celkovou spokojenost zaměstnanců se závodním stravováním. Na tuto otázku odpovědělo „rozhodně ano“ a „spíše ano“ 67 % dotázaných. „Spíše ne“ odpovědělo 15 % a rozhodně nespokojených je 18 % lidí, kteří se průzkumu zúčastnili. Tento výsledek odpovídá i vyhodnocení otázky č. 8, kdy pro většinu zaměstnanců je závodní stravování nejdůležitějším benefitem. Odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ mohou souviset s částečnou nespokojeností zaměstnanců, kteří chodí na noční směny a nemají zajištěné stravování. Firma uvažuje do budoucna jim umožnit nákup plnohodnotného baleného jídla s možností ohřevu na pracovišti. Sklárna by ale nejdříve udělala průzkum, zda by o tuto službu byl zájem. Průzkum by byl pravděpodobně opět formou dotazníku a týkal by se pouze zaměstnanců nočních směn.

U otázky č. 11 byly vybrány odpovědi ano, ne a nevím. Dotaz byl na spokojenost se závodní zdravotní péčí, protože sklárna má svého praktického lékaře. Ten poskytuje pravidelné

pracovně-lékařské zdravotní prohlídky a zároveň ordinuje jako praktický lékař. Na odpověď ano a ne odpovědělo shodně 17 % pracovníků. Celých 66 % což je 584 zaměstnanců, odpovědělo nevim. Tento vysoký počet je způsoben tím, že velká část zaměstnanců do sklárny dojíždí, a proto mají svého praktického lékaře v místě bydliště.

Na otázku č. 12, o jaké kurzy by měli zaměstnanci zájem, odpovědělo 32 %, což je 284 zaměstnanců, že o žádné. Zbývajících 68 % projevilo zájem o jazykové, počítačové a kurzy zdravého životního stylu. Tento výběr kurzů plus poslední odpověď žádné, byly čtyři možnosti odpovědí. O počítačové kurzy by mělo zájem 24 % respondentů a o jazykové 29 %. Zdravý životní styl by preferovalo 15 %. Vzhledem k tomu, že poslední dvě otázky byly na věk a vzdělání, vyplynulo, že o kurzy zdravého životního stylu a jazykové kurzy by měli zájem středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaní. Naopak zaměstnanci, kteří jsou vyučeni, by měli více zájem o kurzy počítačové nebo žádné.

Výsledek otázky č. 13, kdy se firma XYZ ptala, zda je zaměstnanec na svou firmu hrdý/á, dopadla pro podnik velmi dobře. Z možnosti „ano“, „ne“ a „nevím“ pouze 9 %, což je 80 pracovníků, odpovědělo, že nejsou na svůj podnik hrdí. „Nevím“ odpovědělo 28 % a zbývajících 63 % uvedlo, že ano. Firma má dlouholetou tradici a vybudovanou značku, která je stabilní a z pohledu zaměstnanců perspektivní. Firma věřila, že tato odpověď bude pro ně pozitivní, a proto oceňuje, že i zaměstnanci podnik takto vnímají.

V otázce č. 14 se firma XYZ ptala svých zaměstnanců, co by mohlo být hlavním důvodem odchodu. Zaměstnanci měli možnost výběru ze šesti nejběžnějších důvodů odchodu a zároveň byl v této otázce dán prostor pro jiný faktor, který nebyl v nabídce. Nízkou mzdu jako hlavní důvod odchodu označilo 22 %, což je 195 zaměstnanců. Jako druhý a třetí nejčastější důvod odchodu udávali zaměstnanci stresovou práci a velké množství přesčasů (19 %). Důvod nezajímavé práce uvedlo 18 %, což je 159 zaměstnanců. Dalším častým argumentem (14 %) pro odchod by byl malý výběr benefitů. Nízké ocenění své práce označilo 11 % zaměstnanců. Jako důvod svého odchodu z firmy označilo 9 % dotázaných špatné vztahy na pracovišti. Jinou odpověď volilo 7 % zaměstnanců, z nichž většina jako hlavní příčinu uváděla dojíždění do práce nebo lepší pracovní nabídku. Řádově v jednotkách zaměstnanců byla jako jiný faktor odchodu z firmy uvedena výpověď. Mnohé průzkumy z poslední doby uvádí, že jsou to na prvním místě vztahy na pracovišti, které bývají hlavní příčinou odchodu zaměstnance k jinému zaměstnavateli. Jak je patrné, výsledky obdobných šetření zcela jistě zásadně ovlivňuje struktura zaměstnanců. U dělnických profesí to je zpravidla výše mzdy, která zásadně ovlivňuje setrvání zaměstnance v podniku.

Otázka č. 15 naopak zjišťovala příčinu setrvání ve firmě XYZ. Zde měli zaměstnanci uvedených osm nejběžnějších důvodů. V případě, že ani jedna z možností by jim nevyhovovala, měli možnost napsat jiný faktor. Toho využilo 15 % účastníků průzkumu, z nichž nejčastějším důvodem byla pracovní doba. Provoz sklárny vyrábí v nepřetržitém provozu. O noční a víkendové směny je mezi zaměstnanci zájem. Důvodem je samozřejmě příplatek za směnnost. Dalším argumentem pro setrvání v podniku byly malé pracovní příležitosti v okolí. Zbýající část, která zvolila jiný faktor, zmiňovali dlouhé setrvání ve sklárně a tím i nechuť hledat novou práci. Pro 17 %, což je 152 pracovníků, je důležité další vzdělávání, které firma umožňuje, a 10 % uvedlo kariérní růst. Stejný počet (10 %) zaměstnanců uvedlo, že důvodem setrvání v podniku je jejich nadstandardní ohodnocení a dobré jméno zaměstnavatele. Jako další nejčastější důvody práce v podniku označilo 14 % zajímavou práci a 13 % zaměstnanecké výhody. Dobré vztahy na pracovišti uvedlo 9 % dotázaných. Velmi malý počet zaměstnanců, pouhá 2 %, zmínila flexibilní pracovní dobu. Je to dáno tím, že možnost rozvrhnout si práci je umožněna pouze u malého počtu zaměstnanců, a to konkrétně u části administrativních prací. Ve výrobním procesu to není možné, a to z důvodu provázanosti jednotlivých výrobních procesů.

Otázka č. 16 je dotazem na nejvyšší dosažené vzdělání. Převážnou část zaměstnanců firmy XYZ tvoří dělnické profese. Současně ale řada těchto pracovníků má středoškolské vzdělání. Dotazník vyplnilo 19 % lidí s vysokoškolským vzděláním, 39 % se středoškolským vzděláním a 42 % se vzděláním vyučen/a.

Poslední otázka č. 17 byla zaměřena na věk. Odpovědi byly rozděleny do tří věkových kategorií: 18-30 let, 31-50 let a nad 50 let. Nejvíce účastníků tohoto průzkumu bylo ve věku 31-50 let, procentuálně to bylo 51 %. V nejstarší věkové kategorii nad 50 let odpovědělo 33 %, což je 292 zaměstnanců. Nejmenší účast byla u věkové kategorie 18-30 let, kde se zúčastnilo pouze 16 %.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo více než padesát procent z celkového počtu zaměstnanců. Společnost XYZ byla s tímto výsledkem spokojena.

### **3.5 Zhodnocení vnější komunikace firmy XYZ**

Kvůli dlouhodobému nedostatku zaměstnanců v provozu se firma XYZ rozhodla na podzim roku 2019 vytvořit novou náborovou kampaň. Sklárna potřebovala získat přes 80 nových pracovníků do provozutak, aby mohla zajistit bezproblémovou třísměnnou výrobu.

V České republice se již delší dobu drží poměrně nízká nezaměstnanost, a proto byl o lidi dělnických profesí mezi firmami zvýšený zájem. To byl hlavní důvod, proč HR oddělení dostalo za úkol vytvořit ucelenou strategii pro získání nových zaměstnanců. Původní představa byla, že billboardy, ale i reklamy v dopravě a v rádiu pokryjí celou Českou republiku. Tento návrh byl kvůli velkým finančním nákladům zamítnut. Na nábor byla uvolněna určitá částka. Firma pro potřeby této diplomové práce neposkytla údaje o finančních nákladech. Pouze byla sdělena přibližná částka, která byla ve výši 500 000 Kč. S ohledem na tuto částku bylo rozhodnuto omezit lokalitu pouze na okolní města a vesnice. Omezené finanční prostředky byly také důvodem, proč si podnik nenajal profesionální agenturu. Primárně bylo tímto úkolem pověřeno personální oddělení, které spolupracovalo s oddělením marketingu a to hlavně na vizualizaci kampaně. Sklárna má marketingové a personálním oddělení a z nich byl vytvořen tým, který měl pracovat pouze na kampani. Její příprava byla náročná a to právě pro poměrně malou možnost pokrytí. Lokální kampaň se ukázala jako náročnější, pro nutnost být daleko kreativnější a skutečně zaujmout.

Vzhledem k tomu, že sklárna nemíří pouze na mladé uchazeče, nechtěla uchazečům tykat. Proto neměla na svých vizuálech výzvy hesla jako např. „Přidej se k nám“ nebo „Staň se členem týmu“. Snažila se oslovit potenciální uchazeče spíše tím, že se prezentovala jako firma s tradicí, jistotou zaměstnání a řadou benefitů. Samozřejmě hlavně upozorňovala na benefit, který v rámci této kampaně novým zaměstnancům vyplácela. Jednalo se o jednorázový příspěvek v celkové výši 16 000 Kč.

Na začátku bylo vybráno několik nových komunikačních kanálů a stávající komunikační prostředky byly předělány tak, aby kampaň byla jednotná. Nově si podnik pronajal reklamní plochy pro billboardy, které nechal na základě návrhu vyrobit. Byly umístěny ve větších městech a několik i na frekventovaných silnicích. Kvůli lokálnosti kampaně vždy do cca 80 km od firmy a nebyly rozmístěny na dálnicích. Ve městech bylo pro jejich umístění vybráno co nejfrekventovanější místo, aby se o nabídce dozvěděl co největší počet lidí. Většinou to byly plochy na domech, které stojí ve středu města, nebo tam, kde jsou obchody, škola nebo pošta. Vytipovaná místa se většinou podařilo pronajmout na požadovanou dobu.

Dalším novým způsobem náboru bylo využití Google Ads. Jde o reklamní systém společnosti Google. Firma XYZ chtěla tuto službu použít z důvodu nízké ceny. Dalším důvodem byla



firemní zkušenost marketingového oddělení s prodejem zboží při využití této reklamy. Jedná se o automatické zobrazení reklamy při zadání klíčových slov, nebo u konkrétní skupiny uživatelů.

Firma se rozhodla pronajmout reklamní plochy na autobusech, které do města jezdí pravidelné linky. Firma, která linky provozuje, požadovala vzhledem k náročnosti polepu, delší dobu pronájmu plochy. Proto sklárna využila pouze dva autobusy. Ty byly polepeny snímky sklárny a jejím logem. Ve vnitřních prostorech byly vylepeny letáčky stejného grafického vzhledu jako náborové billboardy. Autobusy jezdily po dobu trvání náborové kampaně, tedy jednoho měsíce.

Speciálně pro tuto kampaň byla vytvořena webová stránka tzv. microsite. Odkaz na ni byl na všech náborových materiálech. Firma nechtěla, aby se zájemce o práci musel složitě proklikávat na oficiálních webových stránkách přes odkaz kariéra. Toto řešení bylo velmi jednoduché a splnilo to, co se od microsite očekávalo. Při jejím rozkliknutí se mohl uchazeč dozvědět více o sklárně, její vizi, benefitech a hlavně tady byly podrobněji popsány volné pozice, včetně doby možného nástupu, druhu úvazku, nebo pracovní doby. Dále byly uvedeny požadavky, které sklárna na jednotlivá místa má. Stránka obsahovala i fotografie skutečných zaměstnanců a jejich „pozvánka“ do firmy.

Na komunikační kanály, které podnik běžně využívá, byly dány nové inzeráty tak, aby byl zachován jednotný vizuální vzhled kampaně. To se týká zejména místních novin, letáků na Úřadu práce, Facebooku, webových stránek a inzerce v lokálním rádiu. Dalším důvodem změny je, že se sklárna rozhodla vyplácet nástupní bonus 16 000 Kč. Bylo nutné ho zdůraznit. Důvodem výplaty tohoto nástupního bonusu je, že se jí dlouhodobě nedaří obsazovat dělnické profese ve svém podniku. Podmínkou pro jeho získání bylo setrvání ve firmě minimálně po dobu dvou let. Tato podmínka nebyla v náborové kampani zmíněna.

Nabídka volných míst byla představena v pravidelných hlášeních místních rozhlasů v okolí. Byla prezentována každý den po dobu trvání kampaně. Vysílána byla hned po aktuálních zprávách z daného města nebo vesnice. Na začátku byl uveden název firmy a nabídka volných pozic. Následovalo upozornění na nástupní bonus, pět týdnů dovolené a některé vybrané benefity. Na konci hlášení byl uveden kontakt na osobu, která se nábořem zabývá, na webové stránky sklárny a na novou microsite pro nábor.

Sklárna pravidelně inzeruje v místních novinách, které vychází jednou týdně. V období kampaně si navíc objednala jejich přebal. Vzhledem k tomu, že kampaň trvala celý měsíc, vyšel tento přebal čtyřikrát. V jednom týdnu na doporučení marketingového oddělení byla zaplácena příloha, ve které byla sklárna představena jako firma, která vyváží své výrobky do celého světa, a je proto perspektivním zaměstnavatelem. Následovala nabídka práce, fotografie podniku, výrobních hal a současně i ukázka výrobků. Také zde byly fotografie několika zaměstnanců z výroby a jejich postřehy ze zaměstnání. Viditelně byl umístěn nástupní bonus ve výši 16 000 Kč. Jako další benefity bylo uvedeno 5 týdnů dovolené, příspěvek na závodní stravování a sleva na výrobky.

Dalším v současné době hodně důležitým informačním kanálem je Facebook. Na něm firma volná pracovní místa také nabízí, ale pouze velmi stručně a s odkazem na příslušného pracovníka personálního oddělení. V době náborové kampaně byla Facebooku věnována velká pozornost, protože sklárna si je vědoma jaké má možnosti. Přestože správa Facebooku spadá do kompetence marketingového oddělení, spolupracoval s nimi v první fázi náborové kampaně personalista. Bylo potřeba odpovídat na dotazy, které se týkaly přímo podmínek náboru. Dále byly vytvořeny a umístěny na Facebook čtyři krátké náborové spoty. Jeden spot ukazoval historii a současnost sklárny pomocí fotografií. Ty se zobrazovaly automaticky za sebou a končily současnou podobou firmy. Další spot ukazoval výrobu skla, jeho dekorování,

balení až k závěrečné distribuci. Ve třetím krátkém videu bylo vidět zázemí zaměstnanců, ordinace praktického lékaře a závodní jídelna. V posledním spotu se sklárna věnovala akcím, které pravidelně pořádá. Mezi ně patří sklářský veletrh nebo Den dětí. Byla zde ukázána účast sklárny na mezinárodních veletrzích. Všechny zmíněné spoty měly poměrně dobrý počet zhlédnutí.

Na portálu Jobs.cz firma inzeruje již delší dobu, ale v rámci této náborové kampaně byla služba rozšířena o pravidelné nastavení mezi nejnovější inzeráty. Další změnou byl kromě standardního odkazu na webové stránky i odkaz na nově zřízený microsite.

I přes využití všech výše zmíněných aktivit se firmě XYZ nepodařilo najít dostatečný počet zaměstnanců do provozu sklárny. Celkem se přihlásilo 128 uchazečů, kteří zaslali své životopisy. Po důkladném vyhodnocení personalisté vyřadily 32 uchazečů, protože vůbec nespĺňovali požadavky. Sklárna přijala 74 uchazečů, z nichž 10 odešlo ve zkušební době. Jak bylo zmíněno na začátku této kapitoly, firma potřebovala přijmout alespoň 80 pracovníků do provozu sklárny. Z počtu volných míst se podařilo obsadit 80 %, což je 64 nových zaměstnanců. Z pohledu firmy byla tato kampaň spíše úspěšná a nyní bude na personálním oddělení a vedoucích pracovnících tyto zaměstnance ve sklárně udržet.

Převážná část životopisů došla elektronicky a písemně dorazilo pár desítek dopisů. Aby bylo možné zjistit, které informační kanály zafungovaly v kampani nejlépe, byl každý uchazeč při osobním kontaktu s personalistou dotázán, jak se o firmě dozvěděl. Tyto odpovědi byly později vyhodnoceny pro případnou další náborovou kampaň.

I přesto, že se nepodařilo nabrat požadovaný počet zaměstnanců, byla dobře oslovena cílová skupina. Jako poměrně dobrá volba se ukázala lokálnost kampaně, a to proto, že dělnické profese se lépe shánějí v regionu. Tištěné propagační materiály byly přehledné, sklárna se vyvarovala přehnané sebechvále a naopak se snažila prezentovat pravdivě a reálně.

Firma XYZ správně využila online komunikační prostředky, a to zejména Facebook, kde reagovala rychle na dotazy. Stejně rychle reagovala na došlé maily a životopisy přes kontaktní formulář. Pro účely kampaně nově zřízená microsite měla velký počet návštěv, a proto ji lze vyhodnotit jako vhodný náborový kanál.

V průběhu kampaně měla sklárna problémy s polepy autobusů. S firmou, která dopravní spoje provozuje, byla velmi špatná spolupráce. Ze dvou polepených autobusů byl během kampaně jeden vyřazen z provozu. Firma nebyla ochotná polepit jiný vůz, přestože další polepy byly k dispozici.

Kampaň proběhla bez větších problémů a firma uvažuje, že na podzim ještě další náborová kampaň proběhne. To by ale bylo mnohem náročnější na kreativitu, protože druhá kampaň by se měla odlišovat od té předchozí. I když by mezi nimi byl poměrně velký časový odstup, neměla by odradit uchazeče, kteří se už o práci v podniku jednou zajímali. Měla by je přimět k tomu, aby je nabídka znovu zaujala a aby ji znovu otevřeli.

V případě, že ji opravdu bude opakovat, měla by využít více pracovních portálů a ne jen Jobs.cz. Tato inzerce není pro personalisty příliš časově náročná a funguje velice dobře.

Vzhledem k tomu, že firma sponzoruje místní fotbalový klub, bylo by potřeba umístit náborové bannery i na sportovní hřiště. Tuto možnost sklárna zatím nevyužila. Bannery jsou polepeny pouze logem firmy. Sponzoring fotbalového klubu by se mohl při náborové kampani daleko více využít. Minimálně při zápasech rozdávat náborové letáky.

Další možností náborové akce je finanční motivace zaměstnance v případě, že přivede svého kolegu. Z dotazníkového šetření, které je podrobně popsáno v předchozí kapitole, jsou zaměstnanci ve sklárně s prací spokojeni. Proto by se mohlo podařit nějaké zaměstnance tímto

způsobem přijmout. Lidé jsou ochotni přivést do podniku svého známého, pokud jim práce vyhovuje a zaměstnavatel nabízí stabilní výdělky. Finanční odměna by byla ještě více motivující bonus.

Sklárna v současné době nespolupracuje s žádným odborným učilištěm. Tuto spolupráci by rozhodně měla navázat a mohla ji využít již v této náborové kampani. To se týká nejen velmi specifických oborů jako je sklář nebo sklofoukač, ale i běžných dělnických profesí. Umožnit studentům především odborné praxe, aby měli možnost podnik lépe poznat a dokázali si s ním spojit svou profesní kariéru. Po získání výučního listu jim nabídnout výhodné nástupní podmínky. Vzhledem k tomu, že poslední dobou mírně stoupá zájem o učební obory a obory s maturitou, mohla by toto být alespoň částečně cesta, jak průběžně doplňovat chybějící pracovníky.

Nábor zaměstnanců do dělnických profesí je problém ne jen tohoto podniku, ale téměř všude. Proto se firma musí snažit odlišit, zaujmout a nabídnout zajímavou a perspektivní práci. O stávající zaměstnance skutečně co nejlépe pečovat a snažit se je udržet.

### **3.6 Výsledky šetření a doporučení**

Jak je zmíněno v praktické části této diplomové práce, firma XYZ působí na trhu již od první poloviny 19. století. Za tuto dlouhou dobu si vybuodovala pevnou pozici na trhu. Je zavedena jako spolehlivý výrobce a dodavatel skla určeného nejen pro domácnost, ale i pro chemický, farmaceutický a potravinářský průmysl.

Hlavní náplní vnitřního marketingu firmy XYZ je stabilizace a péče o zaměstnance. Z tohoto důvodu byl proveden dotazníkový průzkum na spokojenost zaměstnanců, kterého se zúčastnilo 908 pracovníků.

Dotazníkové otázky měly několik okruhů. Nejdůležitější pro sklárnu byly odpovědi, které se týkaly spokojenosti zaměstnanců s finančním ohodnocením, s firemními benefity, ale i s pracovním prostředím. Z výsledků tohoto šetření vyplynulo, že pracovníci jsou více spokojeni s nabízenými benefity, než s finančním ohodnocením. Proto by měla sklárna jít spíše cestou zvýšení mzdy než nabízením většího spektra benefitů. Toto doporučení se týká hlavně dělnických profesí, protože nespokojenost se mzdou byla zejména u nich. Firma bohužel nezařadila do dotazníku otázku, na kterém oddělení, nebo části provozu zaměstnanec pracuje. Data z této otázky by umožnila přesněji zjistit, kterých profesí se tato nespokojenost týká. Pokud by ještě firma uvažovala o nějakém podobném průzkumu, bylo by vhodné doplnit dotazník o otázky, které více specifikují zaměstnance.

S benefity je sice většina pracovníků spokojena, ale přesto má sklárna v plánu otevřít firemní školku, což by byl další benefit. Zde by bylo dobré nejdříve zjistit zájem, vzhledem k tomu, že firemní školka musí splňovat podmínky školského zákona. Musely by být dodrženy např. hygienické předpisy, což je spojeno s finančními výdaji. Sklárna by musela také uvolnit vyhovující prostor a podle počtu dětí přijmout potřebný počet vychovatelek. Ve městě, ve kterém sklárna sídlí, je pouze jedna školka, která funguje i pro okolní vesnice. Kapacitně nevyhovuje, a proto podnik předpokládá, že tento krok by zaměstnanci uvítali.

Vzhledem ke snaze co nejvíce stabilizovat zaměstnance v provozu musí firma nabídnout lepší finanční ohodnocení. Možnost vzdělávání nebo doplňkových kurzů a školení není pro tyto profese atraktivní. Tato skupina pracujících by více ocenila navýšení základní mzdy a s ohledem na to, že se zde pracuje i na nočních a víkendových směnách, zvýšení příplatku za směnnost. Firma již delší dobu pravidelně vyplácí cílové odměny a čtvrtletní prémie, měla by uvažovat o jejich navýšení. Sklárna sice patří ve svém regionu k významnému

zaměstnavateli, ale současně je poměrně blízko Prahy a daleko více lidí již dojíždí za lepšími výdělky do hlavního města. Lidé, kteří vykonávají dělnické profese, si jsou dobře vědomi, že je o ně na pracovním trhu zájem a firmy se předbíhají v nabídce lepších podmínek. Z tohoto důvodu je velmi důležité stávající dělníky stabilizovat a motivovat k setrvání v podniku. Jako další benefit by sklárna mohla nabídnout svým zaměstnancům příspěvek na dopravu. Pro firmu nejjednodušší formou by byla výplata jednorázové měsíční částky. Ta by se ale měla týkat pouze zaměstnanců, kteří musí do práce dojíždět.

Naopak stabilizovat a motivovat administrativní pracovníky a management, lze nejenom finančně, ale i nabídkou dalšího vzdělávání a osobního rozvoje. V rámci stabilizace těchto pracovníků chce firma rozšířit nabídku kurzů. Nechce se omezovat jen na běžné jazykové, nebo počítačové, ale poskytnout i jiné zajímavé kurzy. Uvažují o kurzech zdravého životního stylu, rozvoje osobnosti a jiné podobně zaměřené. Další alternativou je najmout vždy jednou týdně cvičitelku jógy nebo pilates. Tyto kurzy již poskytuje celá řada soukromých podnikatelů a jsou oblíbené. Vhodným termínem pro tyto aktivity by bylo jaro a podzim. V létě většina zaměstnanců čerpá dovolené a období vánočních svátků také není příliš vhodné.

Pro administrativní pracovníky a management by mohla firma jedenkrát nebo dvakrát do roka uspořádat teambuilding. Tyto aktivity přispívají k upevnění kolektivu a následně k větší spolupráci v rámci oddělení. Vzhledem k různým věkovým kategoriím na jednotlivých odděleních je potřeba teambuilding koncipovat tak, aby nebyl stresující. Vyvarovat se náročným sportovním aktivitám, které jsou v dnešní době populární. Spíše upřednostnit tematický pobyt v přírodě v kombinaci s večerním společným posezením.

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že 70 % zaměstnanců není dostatečně informováno o hospodaření, vizi a nových aktivitách sklárny. Pokud chce firma v lidech prohlubovat pocit jednoho podniku se společnými cíli, je informovanost pracovníků nutná. Předávat tyto informace by měl vedoucí pracovník ve spolupráci s marketingem a HR oddělením. Nejlepším způsobem jak tyto informace sdělovat je umístění na frekventovaná místa ve firmě. Firma může využít v administrativní budově nástěnky, které jsou na chodbách u tiskáren, kde se střídá hodně lidí. Dalším takovýmto místem je závodní jídelna, kde tyto informace mohou vidět všichni zaměstnanci.

Strategie vnějšího HR marketingu firmy XYZ je soustředěná na získávání hlavně pracovníků do provozu ale současně s rozvojem firmy je potřeba posilovat i oddělení, které se týkají marketingu, financí, obchodu a administrativy.

Firmě XYZ se nedaří získat kvalitní zaměstnance do provozu, kteří by zůstali v podniku dlouhodobě. Stejný problém má i většina podobných firem v České republice, a proto je o tyto pracovníky stále velká poptávka. Firma se snaží těžit z tradice a neustále se zvyšujícího objemu výroby, což by měla být pro budoucí zaměstnance známka perspektivního zaměstnání.

Je dobře, že sklárna řeší v posledních letech zvýšenou fluktuaci a to zejména v dělnických profesích. Zároveň je ale důležité počítat s postupnými odchody do důchodu u jejich klíčových zaměstnanců, což jsou skláři. Jedná se o manuálně náročnou práci, a proto málokterý sklář pracuje do vyššího věku. Současně u této práce trvá poměrně dlouhou dobu, než nový sklář získá zkušenosti a praxi v oboru.

Opravdu špičkoví skláři, kteří jsou schopni spolupracovat s designéry a vyrábět výrobky na zakázku se učí i několik let. Na rozdíl od běžných sklářských i jiných dělnických profesí je potřeba takovýchto odborníků pouze pár.

Firma XYZ nabízí pravidelně volné pozice na pracovním portálu Jobs.cz, na svých webových stránkách v sekci kariéra – volné pozice a také v místním týdeníku. Tyto aktivity se ukázaly

jako dlouhodobě nedostačující a tak bylo rozhodnuto, že na podzim roku 2019 proběhne intenzivní náborová kampaň na dělnické profese.

Po důkladném zvážení možností se firma rozhodla pro lokální nábor, který trval jeden měsíc. Do hledaných pozic na plný pracovní úvazek, se podařilo přijmout 64 pracovníků. Nedošlo k 100% naplnění volných míst, ale přesto kampaň pomohla sklárně k lepšímu zajištění provozu. To bylo pozitivní i pro stávající zaměstnance, kteří neměli nařízených tolik přesčasových hodin.

V této kampani podnik dostatečně nevyužil webové portály, které nabízejí volná místa, a omezil se pouze na jeden. Je vhodné jich využít více, zejména portál Práce.cz. Ten má také vysokou návštěvnost a je na něm zaregistrován velký počet lidí, kterým automaticky zasílá nabídky zaměstnání.

Sklárna nevyužívá pro nábor příliš sponzoring místního fotbalového klubu. Dobře prezentuje sklárnu a její výrobky, ale nabídku volných míst zde neumísťuje. To, že probíhala náborová kampaň, nebylo na stadionu vůbec vidět. Firma mohla této možnosti využít. Na fotbalový stadion se mohl umístit, v době zápasu, informační stánek a nabízet náborové letáky, zdůrazňovat náborový příspěvek a firemní benefity. Snažit se navázat osobní kontakt, komunikovat s lidmi a odpovídat na případné dotazy. Současně zde mohly být umístěny náborové bannery u vchodu. Tato část kampaně by nebyla příliš cenově náročná. Tištěného materiálu měla sklárna dostatek, a proto ho mohla na této akci využít. Vzhledem k tomu, že místní fotbalový klub sponzoruje sklárna již mnoho let, má zde poměrně velký prostor ke své propagaci.

Další firmou opomíjenou možností jak získat pracovníky, je spolupráce s odbornými školami. Tato spolupráce by byla vhodná nejen při této náborové kampani, ale i z dlouhodobého hlediska potřeby získat mladé a perspektivní zaměstnance. V tomto případě by měla být kampaň mířena přímo na mladé lidi. Nabízí se lákat na moderní výrobní haly a moderní technologie. Pokud by byla kampaň mířena na takto úzký okruh lidí nízkého věku, je výhodné v kampani tykat a pokusit se vyvolat pocit speciální příležitosti. Snažit se je pozvat do týmu. Grafická úprava může být výraznější a více přizpůsobená dnešní dynamické době a mladé generaci.

Jak bylo zmíněno na začátku této kapitoly, klíčové sklářské obory sice nemají tak velkou fluktuaci, ale postupně se zvyšuje jejich průměrný věk. Je tedy potřeba, aby docházelo k přirozené generační obměně. Proto se nabízí spolupráce s VOŠ a SŠ Nový Bor a SOŠ a SOU Kutná Hora. Obě školy nabízí obor sklář a sklofoukač. Studenti by měli mít možnost v průběhu studia několikrát navštívit podnik a podívat se jak výrobky vznikají a jaká je pestrost tohoto oboru. Další možností by mohla být návštěva personalistů ve škole a to hlavně u studentů končících ročníků. Pracovník personálního oddělení by mohl mít prezentaci o firmě a o možnostech a výhodách v ní pracovat.

V následující tabulce 2 jsou shrnuty nejdůležitější silné a slabé stránky firmy, včetně doporučení na jejich zlepšení, které vyplynuly z této diplomové práce.

Tabulka 2 Souhrnná doporučení pro oddělení lidských zdrojů firmy XYZ

Silné stránky	Slabé stránky	Doporučení
Stabilita podniku		Udržet, případně navýšit výrobu a více informovat zaměstnance.
Firemní benefity		Udržet stávající kvalitu a nabídnout nové.
Atmosféra na pracovišti		Zájem vedoucích o svůj tým, individuální přístup.
	Finanční ohodnocení	Navýšení u nedostatkových (dělnických) profesí.
	Spolupráce se školami	Prezentace oboru, exkurze, nabídka praxe.
	Nevyužitý sponzoring fotbalového klubu	Umístění letáků a bannerů na zápasy fotbalového klubu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako výhodu je možné označit stabilitu firmy, její benefity a dobrou atmosféru v podniku. Firma XYZ je firmou, která dokázala od revoluce v roce 1989 uspět se svými výrobky po světě a proto je i z hlediska zaměstnanců perspektivní. Musí se snažit rozvíjet export, sledovat trendy v oboru a tím zvyšovat produkci. Za další silnou stránku podniku je možné označit firemní benefity, které i v dotazníkovém průzkumu kladně ohodnotil nadpoloviční počet dotázaných zaměstnanců. Také celkově dobrou nebo normální atmosféru v podniku označilo téměř 92 % pracovníků. Tu je potřeba udržovat, protože jak vyplynulo z průzkumu, je pro zaměstnance značně důležitá.

Naopak firma plně nevyužívá možnosti sponzoringu fotbalového klubu. Při náborové kampani byla dobrá příležitost oslovit místní obyvatele s pracovní nabídkou. Dalším mínusem sklárny XYZ je, že nespolupracuje s žádnou střední školou nebo odborným učilištěm. Tato spolupráce je nutná pro získávání mladých pracovníků, které firma potřebuje. Další slabší stránkou firmy je finanční ohodnocení. Firma by měla uvažovat o jeho navýšení a tím motivovat současné zaměstnance k lepším výkonům a zároveň by se jí mohlo lépe dařit v náboru nových lidí.

Všechna doporučení uvedená v tabulce 2 jsou úkoly pro HR oddělení. Je to proces, který je dlouhodobý a jeho výsledky není možné mít hned. Hlavními úkoly HR oddělení je komplexní péče o lidské zdroje v celém podniku. Snahou musí být stabilita pracovních kolektivů, budování dobrých vztahů na pracovišti a umožnit zaměstnancům rozvoj. U dělnických profesí se snažit ve spolupráci s jednotlivými vedoucími pracovních úseků zabezpečit co možná nejlepší pracovní podmínky. V praxi to znamená odpovídající zázemí, dostatek kvalitních pracovních pomůcek a pravidelné směny. Ty jsou ale závislé na dostatečném množství zaměstnanců. Právě jejich nábor je jedním z prioritních úkolů HR marketingu firmy XYZ.

Personální oddělení je zodpovědné přímo výkonné ředitelce. Pokud je hodnoceno podle celkové prosperity podniku, je plnění jejich úkolů úspěšné. V případě, že se bude hodnotit pouze jeho zadané úkoly, HR oddělení se stále nedaří zajistit dostatečný počet provozních zaměstnanců. Je ale důležité zmínit fakt, že na trhu práce je nedostatek těchto pracovníků a oddělení je limitováno financemi, které může sklárna na nábor a stabilizaci poskytnout.

## 4 Závěr

Překlad anglického pojmu Human Resources je řízení lidských zdrojů. V praxi to je celá oblast procesů, které pomáhají rozvoji všech zaměstnanců ve firmě. HR marketing se zabývá i nábořem lidských zdrojů. Jak bylo zmíněno v úvodu této diplomové práce, prošel tento obor za posledních 10 let velkou změnou. Podniky si začaly uvědomovat, jak moc dokážou lidské zdroje ovlivnit prosperitu a také celkové vnímání podniku jako solidního zaměstnavatele a partnera.

Tento fakt má vliv na práci HR marketingu a zvyšuje nároky na personalisty. Současně s vyššími nároky se jim více rozšířily kompetence a zaměstnanci těchto úseků začali úzce spolupracovat zejména s marketingovými odděleními.

Tato diplomová práce se věnuje práci středně velkého personálního oddělení ve firmě, která sídlí a vyrábí v menším městě ve středních Čechách.

Firma vyrábí technické sklo pro potravinářský, chemický a farmaceutický průmysl, sklo pro domácnosti a ve spolupráci s českými designéry interiérová svítidla. Všechny tyto výrobky vyváží téměř do celého světa. Je to firma, která se věnuje sklářské výrobě už od první poloviny 19. století. Jejím hlavním problémem je stálý nedostatek kvalitních pracovníků do provozu. Mezi profese, kde se dlouhodobě nedaří přijmout zaměstnance, patří např. zámečníci, baliči, řidiči apod. Firma sice nabízí volné pozice na svých webových stránkách, spolupracuje s Úřadem práce i inzeruje v místním tisku, ale zaměstnance těchto profesí je ve firmě stále málo. Jedním z důvodů je nízká nezaměstnanost, která vede ke zvyšujícím se nárokům uchazečů, na které musí firmy reagovat.

Snahou sklárny je samozřejmě neustále nabírat chybějící pracovníky, ale současně také je potřeba ty stávající udržet v podniku. To bylo důvodem, proč se firma rozhodla na jaře 2020 provést dotazníkový průzkum. Primárně byl zaměřen na jejich spokojenost s finančním i nefinančním ohodnocením. Dotazník obsahoval 17 otázek. Tohoto průzkumu se zúčastnilo 908 lidí. Některé dotazníky musely být vyřazeny pro neúplné nebo špatné vyplnění. Personální oddělení tedy mělo k dispozici 886 vyplněných dotazníků zaměstnanců různého věku a vzdělání. Z odpovědí se nedalo jednoznačně určit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s finančním ohodnocením. Odpovědi „ano“ a „spíše ano“ oproti „ne“ a „spíše ne“ byly téměř shodné 50:50.

U otázek, které se týkaly firemních benefitů měly pro personalisty větší vypovídající hodnoty. Téměř 70 % pracovníků je spokojeno, nebo spíše spokojeno. Z tohoto důvodu není potřeba nabízet další. Přesto firma o některých uvažuje. Chtěla by otevřít firemní školku a přemýšlí o nabídce zajímavých kurzů a přednášek.

Na otázku navazoval ještě dotaz, které benefity jsou nejdůležitější. Větší polovina respondentů označila závodní stravování, což nebylo pro firmu překvapení. Dalším vítaným benefitem byl týden dovolené navíc.

Jedna z posledních otázek dotazníku byla volná a ptala se na důvod případného odchodu z firmy. Hlavním důvodem pro odchod uvedlo 22 % zaměstnanců nízkou mzdu a další příčinou byl zmíněn stres a velké množství přesčasů.

Firma nedokázala z dotazníku přesně vyhodnotit, které pozice jsou a které nejsou spokojeny s finančním, ale i s nefinančním ohodnocením. V případě dalšího dotazníkového šetření, by bylo vhodné položit otázku, která by pomohla určit, v jaké části firmy zaměstnanec pracuje. Podle těchto údajů lze zjistit, které profese jsou spokojené a s čím. Celkově z dotazníku bylo vyhodnoceno, že současní zaměstnanci jsou v práci celkem spokojeni. Přesto je potřeba



zlepšovat péči. Sklárna by měla navýšit finanční ohodnocení, spíše než nabízet ještě více benefitů.

Vzhledem k narůstajícímu objemu výroby je v podniku stálý nedostatek hlavně pracovníků v provozu. Proto se HR oddělení rozhodlo vytvořit náborovou kampaň. Původní představa byla celorepubliková kampaň. To bylo z finančních důvodů zamítnuto, a proto byla kampaň pouze lokální. Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou v kampani byli zájemci o dělnické profese, se ukázalo toto rozhodnutí správné. Velká část těchto lidí není ochotna za práci dojíždět.

Sklárna kromě informačních kanálů, které běžně k inzerci používá, nechala vyrobit billboardy, které umístila na frekventovaná místa v okolí.

Dále využila službu Google Ads s níž má dobrou zkušenost marketingové oddělení. Tato služba se rozhodně vyplatila a firma by ji mohla využívat dlouhodobě.

Nově navázala spolupráci s firmou, která provozuje autobusové linky v okolí. Nechala polepit dva autobusy a současně do vnitřních prostor rozmístit náborové letáky. Tento krok by podnik, s ohledem na špatnou spolupráci, příště již neopakoval. Personální oddělení by mělo najít jinou možnost kam viditelně umístit polepy. Mohli by uvažovat o spolupráci s provozovatelem lokálních vlakových spojů.

Naopak jako velmi dobré rozhodnutí byla vyhodnocena nová webová stránka, tzv. Microsite. Na té sklárna podrobně popsala firmu i nabízené pozice. Odkaz na ni byl na všech použitých reklamních kanálech. Stejně jako u služby Google Ads i zde by bylo dobré tuto stránku ponechat.

Informační kanály, které jsou firmou běžně využívány jako je Facebook, místní noviny a rozhlas byly upraveny tak, aby odpovídaly náborové kampani. Hlavní bylo viditelně upozornit na náborový příspěvek 1 600 Kč, sjednotit grafickou úpravu a přidat odkaz na již zmíněný Microsite.

Pokud se firma rozhodne pro další náborovou kampaň, měla by rozhodně využít více pracovních portálů. Inzerce na nich není nijak finančně náročná, nevyžaduje ani příliš kreativity a portály mají velký počet návštěvníků.

Jako další možnost je využití místního fotbalového klubu, který sklárna několik let sponzoruje. Zde firma při kampani chybovala, protože nedokázala využít tento poměrně levný způsob reklamy. Navíc by se zde jednalo o nabídky práce, která by oslovila zájemce v okolí. To je vzhledem k profesím, které sklárna potřebuje výhodnější.

Sklárna vůbec nespolupracuje s žádnou střední školou nebo středním učilištěm. S ohledem na nedostatek mladých lidí v oboru sklář by firma měla mít zájem se v těchto školách prezentovat a snažit se tyto studenty přivést do svého podniku. Musí být pro ně ale zajímavým zaměstnavatelem a nabídnout jim slušné finanční ohodnocení.

Sklárně se sice nepodařilo obsadit všechna volná místa, ale získali 64 nových pracovníků na hlavní pracovní poměr, což je dobrý výsledek.

Náborová kampaň firmy XYZ proběhla na podzim v roce 2019. Na jaře 2020 musela firma v důsledku koronavirové krize částečně omezit výrobu. Vzhledem k tomu, že se omezení dotklo většiny podniků, začíná se pomalu měnit i trh práce. V následujícím období se očekává růst nezaměstnanosti, což způsobuje částečné obavy zaměstnanců o práci. Zaměstnanci si práce více váží a snaží se jí udržet. Jen těžko lze předpovědět, jaký bude mít tato krize dopad nejenom na tuto sklárnu, ale na celý průmysl v České republice.

V diplomové práci byly zjištěny silné a slabé stránky firmy, které jsou spolu s doporučením shrnuty v tabulce 2. Současně jsou v práci uvedena doporučení, která by měla sklárně XYZ pomoci zlepšit komunikaci směrem k zaměstnancům a uspět v příští náborové kampani.

## Literatura

### Primární zdroje

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy*. Praha : Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BRŮHA, D. a kol. *Abeceda personalisty*. Olomouc : Anag, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HALADA, J. *Marketingová komunikace a public relations : výklad pojmů a teorie oboru*. Praha : Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5.

KARLÍČEK, M. a KRÁL, P. *Marketingová komunikace : jak komunikovat na našem trhu*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing : nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

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

PALÁN, Z. *Lidské zdroje – výkladový slovník*. Praha : Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9745-8.

PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha : Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠLAPÁK, Č. T. a ŠTEFKO, M. *Praktický personální marketink : řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha : Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.

ULRICH, D. *Nová éra řízení lidských zdrojů – ze servisu partnerem*. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha : Grada, 2017. ISBN 978-80-271-9599-2.

## Internetové zdroje

ANTOŠOVÁ, M. *Marketing-mix v personalistice* [online]. 2005 [cit. 2020-03-07]. Dostupné z WWW: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>.

BLOUDEK, *Co je firemní kultura*. [online]. 2014 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z WWW: <https://www.tcbs.cz/cs/weblog/co-je-firemni-kultura/>.

BROŽ, D. *Jaká firemní kultura je nejlepší?* [online]. 2017 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>.

HOVORKA, P. *Co to vlastně znamená : HR Marketing x Employer Branding x Advertising* [online]. 2017 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z WWW:

<http://www.brandbakers.cz/primozpece/clanek/447>.

JEMELKA, J. *Znáte MBO? 3 tipy k čemu „management by objectives“ využít v praxi* [online]. 2018 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z WWW: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/znate-mbo-3-tipy-k-cemu-management-by-objectives-vyuzit-v-pr-id-3596126>.

KOVAŘÍKOVÁ, J. *Interní komunikace: Moderní technologie i pokec v kuchyňce*. [online]. 2013 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z WWW: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/interni-komunikace-moderni-technologie-i-pokec-v-kuchynce-944669>.

LANDA, J. *Interní komunikace – pro budování zaměstnavatelské značky nezbytná* [online]. 2015 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z WWW: <http://www.brandbakers.cz/primozpece/clanek/202>.

LANDOVSKÝ, J. a BARTYZAL, Š. *Personalisté, víte jak na employrbranding, HR marketing, sourcing a další moderní trendy v HR?* [online]. 2016 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z WWW: <https://pro-personalisty.cz/employer-branding.html>.

MENŠÍK, T. *Personální marketing vs Employer Branding* [online]. 2019 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z WWW: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>.

SLÁDEČEK, T. *Vše co potřebujete vědět o employrbrandingu* [online]. 2017 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z WWW: <https://medium.com/@TomSladeczek/employer-branding-65b88f737dd9>.

SPÁČILOVÁ, L. *Kde hledat zaměstnance? 51 konkrétních tipů*. [online]. 2017 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z WWW: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/trendy-id-148711/kde-hledat-zamestnance-51-konkretnich-tipu-id-3239135>.

SPIELMANN, K. *Employrbranding je jen pro ty velké* [online]. 2020 [cit. 2020-04-11]. Dostupné z WWW: <https://www.personalni-marketing.cz/employer-branding-je-jen-pro-ty-velke/>.

SPIELMANN, K. *Příběh 7P pro personální marketing*. [online]. 2015 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z WWW: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>.

SPIELMANN, K. *Vše začíná uvnitř aneb interní komunikace*. [online]. 2019 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z WWW: <https://www.personalni-marketing.cz/vse-zacina-uvnitř-aneb-interni-komunikace/>.

VEJVODOVÁ, E. *Co to je firemní kultura a proč je důležité o ni pečovat?* [online]. 2018 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z WWW: <https://www.sevenin.cz/blog/jak-na-firemni-kulturu-co-to-je-firemni-kultura-a-proc-je-dulezite-o-ni-pecovat>.

VYBÍRALOVÁ, A. *Hledání zaměstnanců (2. díl): Metody a zdroje získávání zaměstnanců.* [online]. 2013 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z WWW: <https://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/metody-a-zpusoby-hledani-zamestnancu>.

ZIKMUND, M. *Kde brát zaměstnance aneb metody získávání zaměstnanců.* [online]. 2011 [cit. 2020-05-11]. Dostupné z WWW: <http://www.businessvize.cz/obsazovani-pozic/kde-brat-zamestnance-aneb-metody-ziskavani-zamestnancu>.

Zákonyprolidi.cz *Zákon č. 262/2006 Sb. – zákoník práce* [online]. [cit. 2020-05-11]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

### **Podnikové zdroje**

FIRMA XYZ. *Výroční zpráva.* 2018

FIRMA XYZ. *Výroční zpráva.* 2019

Webové stránky firmy XYZ

# Přílohy

## Příloha 1 Dotazník spokojenosti zaměstnanců firmy XYZ

- 1) Jste dobře informován/a o cílech a vizi společnosti?
  - a. Rozhodně ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Vůbec
- 2) Jaká je celková atmosféra na Vašem pracovišti?
  - a. Velmi dobrá
  - b. Dobrá
  - c. Normální
  - d. Špatná
- 3) Víte jaké úkoly a v jaké kvalitě se od Vás očekávají?
  - a. Rozhodně ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Vůbec
- 4) Jak často se během týdne cítíte ve stresu nebo přepracovaný/á?
  - a. Vůbec
  - b. Občas
  - c. Velmi často
- 5) Jste spokojen/a s platovým ohodnocením?
  - a. Rozhodně ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Rozhodně ne
- 6) Máte možnost kariérního růstu?
  - a. Ano
  - b. Ne
- 7) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?
  - a. Rozhodně ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Vůbec
- 8) Který z nefinančních benefitů je pro Vás nejdůležitější?
  - a. Závodní stravování
  - b. Týden dovolené navíc
  - c. Sleva na výrobky
- 9) Jaký zaměstnanecký benefit by jste ještě uvítal/a?
  
- 10) Jste spokojen/a se závodním stravováním?
  - a. Rozhodně ano
  - b. Spíše ano
  - c. Spíše ne
  - d. Rozhodně ne

- 11) Jste spokojen/a se zdravotní péčí, kterou Vám zaměstnavatel poskytuje?
- Ano
  - Ne
  - Nevím
- 12) O jaké kurzy byste měl/a zájem?
- Jazykové
  - Počítačové
  - Zdravý životní styl
  - Žádné
- 13) Jste hrdý/á na firmu, která Vás zaměstnává?
- Ano
  - Ne
  - Nevím
- 14) Co by mohlo být hlavní příčinou Vašeho odchodu z podniku?
- Nízká mzda
  - Nedostatečný výběr benefitů
  - Špatné vztahy na pracovišti
  - Nezajímavá práce
  - Nedostatečné ocenění práce (pochvala, uznání)
  - Velký počet přesčasových hodin (vysoká intenzita práce a stres)
  - Jiný faktor, uveďte:
- 15) Co je hlavní příčinou Vašeho setrvání v podniku?
- Nadstandardní ohodnocení
  - Dostatečný výběr zaměstnaneckých výhod
  - Přátelské vztahy na pracovišti
  - Možnost odborného vzdělávání
  - Možnost kariérního růstu
  - Zajímavá práce
  - Dobré jméno zaměstnavatele
  - Flexibilní pracovní doba
  - Jiný faktor, uveďte:
- 16) Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?
- Vyučen/a
  - Středoškolské
  - Vysokoškolské
- 17) Jaký je Váš věk?
- 18-30 let
  - 31-50 let
  - nad 50 let

Zdroj: Vlastní zpracování