



Personální marketing v podniku

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Tereza Kaňková**

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza Kaňková**
Osobní číslo: **E13000610**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Personální marketing v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska personálního marketingu
2. Charakteristika podniku
3. Analýza interního personálního marketingu podniku
4. Vyhodnocení a návrhy na zlepšení
5. Závěr



[Handwritten signature]

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **30 normostran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

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

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

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-28-88.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.

Elektronická databáze článků ProQuest

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Světlana Myslivcová

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce:

Bc. Markéta Pekárnová

vedoucí odd. HR/PR ve firmě Aufeer Design, s.r.o.

Datum zadání bakalářské práce:

31. října 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

31. května 2018



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Šimová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Cílem této bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit interní personální marketing ve společnosti a navrhnout případné doporučení ke zlepšení současné situace. Zkoumání je založeno na spokojenosti zaměstnanců ve firmě.

Obsah práce je rozdělen do dvou částí. První část je teoretická a obsahuje dvě kapitoly. V první kapitole jsou uvedena teoretická východiska personálního marketingu, kapitola druhá popisuje marketingový mix uplatňovaný v personalistice a rozdíly mezi tímto a klasickým marketingovým mixem.

Následuje část praktická, ve které je nejprve představena firma AUFEER DESIGN, s. r. o. a její personální marketing. Poté je provedena analýza a zhodnocení spokojenosti zaměstnanců firmy na základě rozeslaného dotazníku.

Závěr práce obsahuje shrnutí a celkové zhodnocení těchto poznatků včetně vlastních doporučení pro uplatňování interního personálního marketingu a dosažení větší spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova

personální marketing

marketingový mix v personalistice

spokojenost zaměstnanců

interní personální marketing

externí personální marketing

Annotation

PERSONNEL MARKETING IN THE COMPANY

The aim of this bachelor thesis is to analyse and assess internal personnel marketing within the company and suggest possible recommendations for improving the current situation. The research is based on employee satisfaction at the company.

The work is divided into two parts. The first part is theoretical and contains two chapters. The first chapter includes theoretical bases of personnel marketing, and the second chapter describes the marketing mix applied in HR and the differences between this and the traditional marketing mix.

This is followed by the practical part, in which AUFEER DESIGN, s. r. o. and its personnel marketing are first introduced. Then, the satisfaction of the company's employees is analysed and evaluated on the basis of a sent questionnaire.

The conclusion of the thesis contains summary and an overall assessment of the findings including recommendations the application of internal personnel marketing and for achieving greater employee satisfaction.

Keywords

personnel marketing

marketing mix in HR

employee satisfaction

internal personnel marketing

external personnel marketing

Poděkování

Ráda bych poděkovala mé vedoucí práce, Ing. Světlaně Myslivcové, za odborné rady, cenné připomínky a čas, který mi v průběhu vypracování této práce věnovala. Dále chci poděkovat Ing. Jaroslavu Zigovi a Bc. Markétě Pekárnové ze společnosti AUFEER DESIGN, s. r. o. za veškerou spolupráci, konzultace a informace, které mi poskytli. V neposlední řadě děkuji mé rodině za podporu během celého studia.

Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek.....	9
Seznam použitých zkratk a symbolů	10
Úvod	11
1 Personální marketing	12
1.1 Spokojenost zaměstnanců	16
2 Marketingový mix v oblasti řízení lidských zdrojů.....	19
2.1 Produkt.....	19
2.2 Cena	20
2.3 Distribuce.....	21
2.4 Komunikace	22
2.5 Lidé	23
2.6 Proces.....	24
2.7 Fyzická evidence.....	24
3 Charakteristika podniku.....	26
3.1 Specializovaná oddělení	27
3.2 Personální marketing v podniku	32
4 Zkoumání spokojenosti zaměstnanců.....	38
4.1 Příprava a realizace výzkumu	38
4.2 Analýza zjištěných dat	39
4.2.1 Identifikace respondentů.....	39
4.2.2 Produkt (pracovní místo).....	42
4.2.3 Cena (odměny a motivace).....	45
4.2.4 Distribuce (podniková kultura).....	49

4.2.5	Propagace (prezentace pracovní nabídky / firmy).....	54
4.3	Vyhodnocení a návrhy ke zlepšení	55
Závěr	57
	Seznam použité literatury	59
	Seznam příloh	61

Seznam ilustrací

Obrázek 1- Marketingový mix (4P)	13
Obrázek 2- Schéma spokojenosti zaměstnanců	17
Obrázek 3 - 3D model tramvaje ŠKODA 30T pro Bratislavu	27
Obrázek 4 - 3D model plastů - palubní deska	28
Obrázek 5 - 3D zobrazení kabelových svazků v automobilu.....	29
Obrázek 6 - Návrh business třídy - Business Class Concept	31
Obrázek 7 – Účast firmy na veletrhu Profesia Days	33
Obrázek 8 - Organizační struktura AUFEER DESIGN k 6. 1. 2017.....	36
Obrázek 9 – Rozdělení respondentů dle pohlaví do konkrétních oddělení.....	41
Obrázek 10 – Pracovní prostředí.....	42
Obrázek 11 - Spokojenost týkající se pracovního zařazení.....	44
Obrázek 12 – Spokojenost s podporou a možnostmi rozvoje	46
Obrázek 13 - Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	47
Obrázek 14 – Jak často by se měly konat porady oddělení.....	50
Obrázek 15 - Srozumitelné zadání úkolů a včasná informovanost o dění	52
Obrázek 16 - Vzájemné vztahy v týmu	53

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Aktuálně nabízené pracovní pozice ve firmě.....	34
Tabulka 2 - Identifikace respondentů.....	40

Seznam použitých zkratk a symbolů

3D – trojdimenzionální / trojrozměrný

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BK – bruslařský klub

BOZP a PO – bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrana

CAD – *computer aided design* (počítačem podporované projektování; CAD systém)

CAE / FEA – *computer aided engineering / finite element analysis* (počítačem podporované inženýrství / analýza konečných prvků)

FEM – *finite element method* (metoda konečných prvků)

HR – *Human Resources* (lidské zdroje)

IS – *Information System* (informační systém)

IT – *Information Technology* (informační technologie)

MB – Mladá Boleslav

např. – například

OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná

PC – *personal computer* (osobní počítač)

popř. – popřípadě

PR – *Public Relations* (styk s veřejností)

R&D – *Research and Development* (výzkum a vývoj)

SBU – *Strategic Business Unit* (strategická podnikatelská jednotka)

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

SW – *software* (programové vybavení počítače)

tzv. – takzvaný

VIP – *very important person* (velmi důležitá osoba)

Úvod

Dnešní podniky již přišly na to, jak důležité je zaměstnávat talentované jedince. Neustále se rodí nové firmy, nebo se rozšiřují ty stávající, ale talentovaných lidí je na trhu stále méně. Každý podnik přitom o tyto talenty usiluje a chce zaměstnávat takové lidi, jenž mají dostatečné kompetence, zkušenosti a znalosti, a také kteří se snadno ztotožní s kulturou v podniku. Boj mezi konkurenčními firmami o získání těch nejlepších zaměstnanců a především jejich udržení je stále silnější. Firmy mají také velký zájem o studenty, jenž jsou ve svém oboru nejlepší a mohou tak snadno zapadnout do již rozjetého chodu firmy.

Uchazeči o zaměstnání mají v dnešní době spoustu možností jak se dozvědět o společnosti co nejvíce informací a na základě toho se rozhodnout, která je pro něj ta nejlepší. Oni sami si jsou vědomi své ceny na trhu práce i toho, jak moc firmy o silné kandidáty usilují. Kandidáti mají tedy možnost vybrat si takovou nabídku práce, jenž nejlépe uspokojí jejich potřeby a očekávání. Udržet si takové zaměstnance může být pro podnik obtížné. Pokud jim firma neposkytne dostatečnou péči, možnosti, jenž vyžadují a pokud neuspokojí jejich potřeby, pak tito jedinci odejdou ke konkurenci.

Pokud chce firma v tomto konkurenčním boji uspět, získat ty nejlepší zaměstnance a následně si je udržet v podniku, měla by do svého řízení lidských zdrojů začlenit marketingový přístup – tedy **personální marketing**.

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit uplatňování interního personálního marketingu ve firmě AUFEER DESIGN, s. r. o., konkrétně zhodnotit současnou situaci týkající se spokojenosti zaměstnanců ve firmě, na základě které si firma kvalitní zaměstnance udrží, a také poskytnout možné návrhy ke zlepšení této situace. Společnost AUFEER DESIGN, s. r. o. sídlící v Mladé Boleslavi se specializuje na poskytování designerských, vývojových, konstrukčních a výpočtových produktů a služeb v oblasti automobilů, kolejových vozidel a letectví. Firma v současné době zaměstnává téměř 300 talentovaných lidí, na kterých bude výzkum proveden.

1 Personální marketing

Personální marketing představuje aplikaci marketingového přístupu do oblasti řízení lidských zdrojů. V některé odborné literatuře se můžeme setkat i s označením HR marketing. První zmínky o personálním marketingu se objevily v 60. letech 20. století v německé literatuře. Německým pojmem „personalmarketing“ se zde začal označovat způsob získávání a nábory pracovníků během období, kdy se projevil nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce. Později se i v anglické literatuře začalo psát o „HR marketingu“ nebo „Employer Brandingu“. Hlavním cílem personálního marketingu bylo vybudovat si silnou značku zaměstnavatele a stát se tím nejatraktivnějším na trhu práce. Postupem času však podniky přišly na to, že nestačí jen dobrá pověst. Firmy neustále rostou, expandují a hledají stále více zkušených a talentovaných pracovníků, kterých je ovšem na trhu čím dál méně. Na zaměstnance se začalo pohlížet jako na zákazníky, jejichž potřeby se snaží firma uspokojit – nabízí jim „produkt“ v podobě pracovního místa. Cílem tedy není jen přilákat a získat kvalitní zaměstnance, ale hlavně si je udržet. Proto je důležité o zaměstnance pečovat a zajistit jejich spokojenost a stabilitu ve firmě. (Bednář, 2013)

Jelikož personální marketing vychází z marketingu klasického, je zde nejprve uvedeno několik definic **marketingu**.

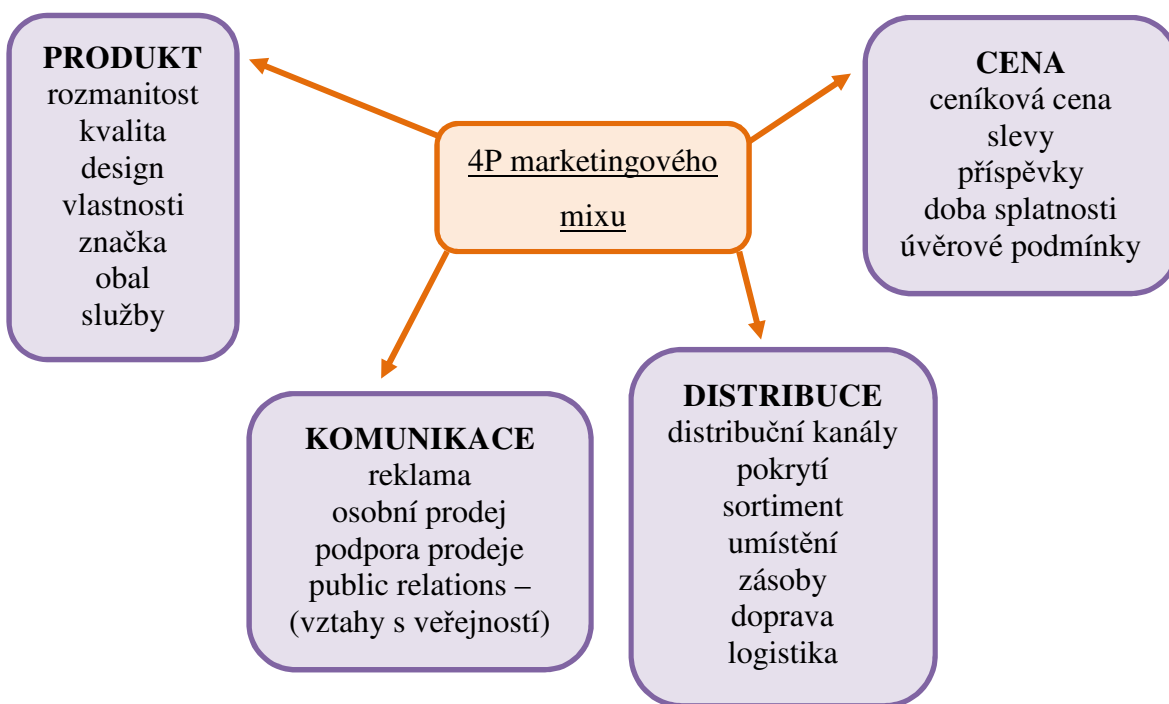
Kotler s Kellerem uvádějí, že: „*Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.*“¹ Také se podle nich marketing zabývá identifikací a poté uspokojováním společenských a lidských potřeb – potřeb zákazníků. V podstatě jde o uspokojování potřeb ziskově.

Johnová říká srozumitelněji, že: „*Cílem marketingu je dodat produkt správným skupinám zákazníků, v pravý čas, na správném místě, za odpovídající ceny a s přiměřenou propagací, lépe než konkurence.*“² Každá organizace nejprve zjišťuje, co si zákazník přeje a co očekává, a poté vytváří nabídku podle těchto potřeb. Snaží se zákazníka nejen uspokojit, ale i nadchnout. Je tedy důležité znát své zákazníky.

¹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5

² JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: Art marketing v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0

Jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingu je marketingový mix (4P). Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů (viz Obrázek 1), které firmě umožňují ovlivňovat poptávku po produktu. Podnik je používá k upravování nabídky podle cílových trhů. Pomocí těchto nástrojů se společnost snaží dosáhnout svých stanovených cílů a také jí pomáhají v dosažení silné pozice na cílovém trhu. Jedná se o tyto nástroje: produkt (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*) a komunikace (*promotion*). (Kotler, 2007)



Obrázek 1- Marketingový mix (4P)

Zdroj: vlastní zpracování a překlad dle (Kotler, 2010)

V české literatuře se **personální marketing** nevyskytuje příliš dlouho, přesto již existuje řada definic. Nejčastěji je zmiňována definice Koubka, který o personálním marketingu říká, že: „...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.“³ Firma se snaží najít a získat kvalifikované

³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

zaměstnance, udržet si je ve společnosti, poskytnout jim ty nejlepší podmínky a tím si i vytvářet dobrou pověst na trhu práce. Výsledkem je pro ni věrnost a spokojenost stávajících zaměstnanců a také velký zájem potenciálních uchazečů, ze kterých poté firma může vybírat ty nejhodnější.

Kociánová uvádí, že personální marketing „*sleduje získávání kvalitních lidí, posilování jejich soudržnosti s organizací a jejich stabilizaci v organizaci. Klíčovým úkolem personálního marketingu je utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace – pověsti atraktivního zaměstnavatele, která pozitivně ovlivňuje zájem lidí o práci v organizaci.*“⁴

Uvádí také, že by se firma měla zaměřit na faktory, jenž „prodávají“ organizaci jako zaměstnavatele. Zkoumáním názorů a postojů současných zaměstnanců si firma vytvoří přehled o potřebách k přilákání nových uchazečů.

Bednář o personálním marketingu tvrdí, že: „... jeho těžiště spočívá v dlouhodobém, systematickém ovlivňování interního a externího trhu práce s cílem obsadit pracovní pozice správnými lidmi ve správný čas a následně je udržet. Dále se zaměřuje na rozvíjení a posilování dobrých vztahů organizace se stávajícími zaměstnanci, na podporu formování pracovních týmů s efektivním způsobem vedení lidí i dobrými mezilidskými vztahy a na budování dobrého jména firmy a značky zaměstnavatele na trhu práce.“⁵ Firmy by měly rozvíjet komunikaci a vztahy jak s externím trhem práce (uchazeči), tak i s interním (současní zaměstnanci).

Pověst a atraktivita firmy je velice důležitá. Dříve obsahovala nabídka práce převážně informace o odměnách a zaměstnaneckých výhodách. Velký důraz by však měl být kladen také na kvalitu pracovních podmínek, spokojenost a rozvoj pracovníků, péči o ně, snahu o zvýšení spokojenosti pracovníka s vykonávanou prací, lepší vztahy v organizaci a celkově zaměření se na potřeby zaměstnance. Zaměstnavatel má mnoho možností, kterými přispívá k lepší pověsti firmy. Mohou to být následující činnosti:

⁴ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3

⁵ BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3

- péče o pracovní podmínky - dobré pracovní prostředí, poskytování možnosti individuální pracovní doby, sociálně hygienické podmínky (stravování, umývárny, šatny, ...),
- sociální rozvoj - ubytování, péče o děti, aktivity pro volný čas, půjčky, atd.,
- personální rozvoj - zvyšování schopností a vytváření příležitostí k pracovní kariéře, možnosti kariérního růstu,
- respektování potřeb a zájmů pracovníka,
- přátelské a harmonické mezilidské vztahy v organizaci, sociální klima,
- poskytování vzdělávacích programů a školení,
- systém odměňování a zaměstnanecké výhody,
- úspěšnost a perspektiva organizace – mediální politika, dobré vedení,
- spolupráce se studenty a absolventy škol – péče o ně,
- spolupráce se školami, agenturami, úřady práce, odbory, ...,
- sponzoring a charitativní činnosti,
- dobrá personální práce – způsob provádění všech personálních činností (slušné jednání a ochota pomoci, poskytnout veškeré informace),
- seriózní vztahy k zaměstnancům i k zákazníkům,
- rozmanitost a zajímavost práce,
- jistota dlouhodobějšího zaměstnání,
- ekologické aktivity firmy.

Společnost by se tedy měla zaměřit nejen na uchazeče a dobrou prezentaci firmy, ale také na současné zaměstnance, protože to hlavně oni vytvářejí úspěchy a tím i pověst firmy. (Koubek, 2007)

Personální marketing bývá často rozdělen na externí a interní. **Externí** personální marketing se zaměřuje právě na budování dobré zaměstnavatelské pověsti a dobrého jména na trhu práce. Soustředí se na potenciálního zaměstnance - uchazeče. Jedná se tedy především o činnosti spojené se získáváním a výběrem nových uchazečů. Vytváří se kvalitní nabídka pracovního místa za účelem co největšího zájmu ze strany uchazečů a personálních agentur. Firma musí provést výzkum na trhu práce, aby věděla, kde vlastně jsou ti potenciální pracovníci. Snaží se je přilákat a ukázat jim cestu, která je do firmy dostane.

Interní personální marketing je spojen s poskytováním kvalitních podmínek, podporou, péčí, vedením a rozvojem již přijatých a stávajících zaměstnanců. Firma se snaží si kvalitní zaměstnance udržet a tím omezit počet odcházejících – tedy co nejvíce snížit fluktuaci. Je důležité znát motivační faktory našich pracovníků. Většina činností spojených s interním personálním marketingem je v podstatě vidět i navenek, proto se právě zde střetává externí a interní pojetí personálního marketingu. (Hroník, 2007; Luhan, 2008)

O problematice dělení personálního marketingu na externí a interní by se tedy dalo diskutovat. Například Menšík tvrdí, že: *„Dělit personální marketing na externí a interní nemá smysl; trh práce je jen jeden, každý z nás je teoreticky v jednom okamžiku kandidátem, současným i bývalým zaměstnancem.“*⁶ Navíc, jak již bylo zmíněno, často se interní personální marketing projevuje i navenek, tudíž by se znovu dalo mluvit o externím personálním marketingu.

1.1 Spokojenost zaměstnanců

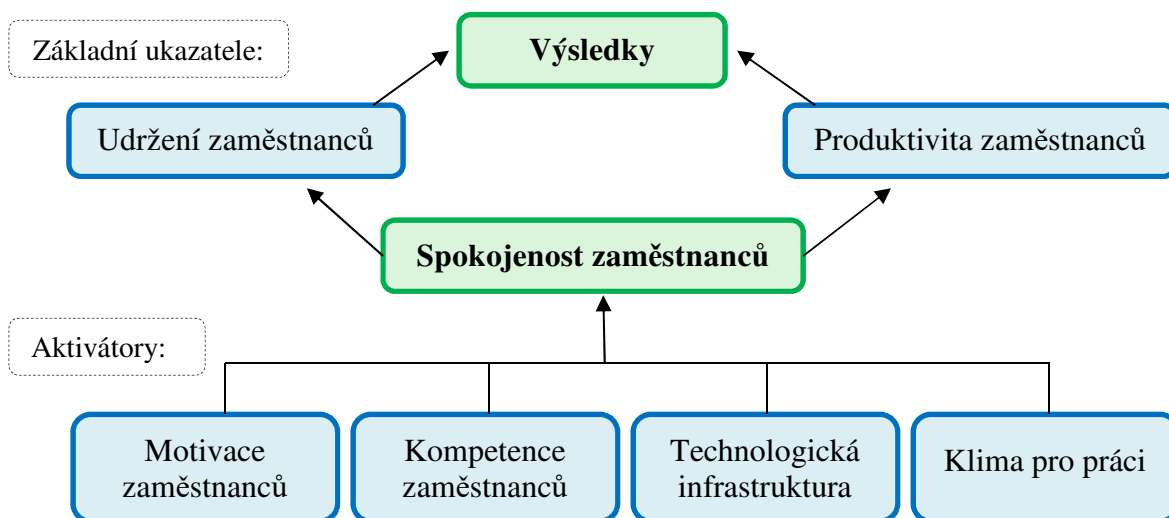
Spokojenost zaměstnanců (jako jeden z hlavních cílů interního personálního marketingu) a pracovní morálka jsou dnes velice důležitými faktory ovlivňujícími celkový chod firmy. Spokojení zaměstnanci nemají důvod odcházet z firmy a zároveň jsou produktivnější a zodpovědnější. Průzkumy prováděné ve firmách ukazují, že společnost se spokojenými zaměstnanci má také nejspokojenější zákazníky. (Vodák, 2011)

Spokojenost zaměstnanců firmy má tedy značný vliv na celkové výsledky (viz Obrázek 2). Zkušení a spokojení zaměstnanci vytvářejí kvalitní výsledky, a tím šetří čas i náklady firmy. S kvalitními výsledky firmy jsou poté spokojeni i zákazníci, což vede k získávání nových zákazníků a udržení těch stávajících. Díky tomu se zvyšuje ziskovost a produktivita firmy a společnost dosahuje svých cílů. Firma by měla spokojenost svých zaměstnanců pravidelně měřit, např. pomocí dotazníků či rozhovorů. Cílem tohoto měření je udržení zaměstnanců, o které má firma zájem. Každý odchod zkušeného zaměstnance znamená pro firmu velkou ztrátu v podobě kvalitního know-how⁷. Loajální a stálí zaměstnanci jsou totiž ti, kteří udržují

⁶ MENŠÍK, Tomáš. Personální marketing v praxi. *Firemní sociolog* [online]. 2013 [cit. 2017-04-06]. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>

⁷ Know-how = praktické znalosti a zkušenosti potřebné pro určitou činnost; lze přeložit jako „vím jak na to“

a ovlivňují podnikovou kulturu, znalosti, vnímavost k potřebám zákazníků či poznání veškerých procesů ve firmě. (Vodák, 2011)



Obrázek 2- Schéma spokojenosti zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle (Vodák, 2011)

Motivace zaměstnanců: Jedná se v podstatě o ochotu a chuť zaměstnance zdokonalovat své znalosti, schopnosti a dovednosti a celkově tak ovlivnit vzdělanost ve firmě. Každého pracovníka motivují různé faktory v různé míře, proto je při motivování důležitý individuální přístup. Mezi motivační faktory můžeme zahrnout např. možnost uplatnění vlastního potenciálu, vyšší platové ohodnocení, zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce, získání určité kvalifikace a možnost jejího následného využití, udržení pracovního místa, zlepšení postavení v týmu, pracovní postupy, atd. Motiv je v podstatě podnět, jenž vyvolá změnu v chování člověka a směřuje k jeho většímu uspokojení. (Vodák, 2011)

Kompetence zaměstnanců: Jde o schopnost využívat své znalosti, dovednosti a vědomosti k dosahování cílů stanovených pro dané pracovní místo. Kompetenci můžeme vyjádřit pojmem kvalifikace, odborná způsobilost či schopnost. Kompetentní zaměstnanec by měl být schopný chovat se tak, aby jeho výkon odpovídal požadavkům na jeho pracovní místo. Pracovník je tedy schopen zvládat své úkoly a přispívat tak kvalitními výsledky jeho práce.

Od zaměstnance se očekává, že je vybaven schopnostmi, dovednostmi a vlastnostmi, které ke své práci potřebuje. Kompetence je také spojena s motivací – zaměstnanec musí být motivován, aby byl sám ochoten vynaložit své úsilí pro získání všech potřebných schopností, znalostí a dovedností. Aby byl zaměstnanec spokojený, měl by mít především možnost své kompetence ve firmě využít. (Vodák, 2011)

Technologická infrastruktura: Jedná se o soubor veškerého technologického vybavení firmy, které využívají zaměstnanci při jejich práci. Do technologické infrastruktury firmy můžeme zařadit veškeré strategické technologie, hardware (fyzické vybavení počítače), vhodný software (vhodné programové vybavení počítače), databáze, získané zkušenosti, licence, autorská práva, atd. Spokojenost zaměstnanců vychází z možnosti využití tohoto vybavení s ohledem na jeho kvalitu, funkčnost a dostatečné množství. (Vodák, 2011)

Pracovní klima: Jedná se o celkové naladění lidí v organizaci, které vychází z jejich subjektivního vnímání a prožívání a může mít vliv na jejich pracovní postoje. Mínění zaměstnanců je odrazem toho, jak firmu vnímají. Klima v organizaci vychází z pocitů pracovníků. Organizační klima ovlivňují různé faktory, jako např. hodnoty, normy, vztahy a jednání uvnitř firmy, pozice a role jedinců v týmu, komunikace, styl vedení, konflikty ve skupině, morální zodpovědnost, realizace potenciálu, týmová práce, ... Každý pracovník by se měl ztotožnit se zájmy a hodnotami firmy, jelikož to má významný vliv právě na pracovní klima. Nepříznivé sociální klima ovlivňuje plnění úkolů každého pracovníka a také působí negativně na jeho psychiku. Čím příznivější bude pracovní klima, tím spokojenější budou zaměstnanci ve firmě. (Vodák, 2011; Kociánová, 2010)

2 Marketingový mix v oblasti řízení lidských zdrojů

V první kapitole byl zmíněn jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingu – marketingový mix, který se skládá ze čtyř taktických nástrojů. Tento tradiční marketingový mix je využíván i v personálním marketingu. Někteří odborníci ho však rozšiřují ještě o další „P“ (*process, people, physical evidence*). Následující odstavce vysvětlují podstatu každého nástroje z pohledu klasického marketingu a z pohledu marketingu personálního.

2.1 Produkt

Klasický marketing – Jsou to výrobky, služby, místa, osoby, organizace či myšlenky, které firma nabízí cílovému trhu ke koupi. Jejich prodejem uspokojují zákaznickou potřebu. Firma se u produktu zaměřuje např. na jeho kvalitu, design, balení, velikost, vlastnosti, značku, ... (Kotler, 2007)

Personální marketing – Produktem je zde konkrétní pracovní pozice. Firma nabízí a snaží se obsadit nové nebo již existující volné pracovní místo uvolněné v rámci interní mobility. Pro tuto nabídku je důležitý podrobný popis tohoto místa a specifikace požadavků na nového pracovníka. Je důležité zmínit i místo výkonu, organizaci práce a pracovní doby. Provádí se analýza pracovního místa, jejíž výsledkem je popis práce (pracovní náplň) a seznam požadavků na pracovníka - požadované kvalifikace, dovednosti apod. (Bednář, 2013)

Analýza pracovního místa podle Koubka: „*poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.*“⁸ Cílem analýzy je tedy vytvoření popisu pracovního místa a stanovení nároků na pracovníka na tomto místě.

Popis pracovního místa by měl obsahovat název a účel pracovního místa, přímého nadřízeného, počet podřízených, zastupování, vztahy k ostatním pracovním místům, seznam

⁸ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

úkolů a činností, popis povinností, odpovědnosti a pravomoci, očekávané výsledky, předpisy, technické prostředky a zařízení, pracovní podmínky a rizika, ...

Kvalifikační profil pracovníka většinou obsahuje dosažené školní vzdělání, odborné a další vzdělání, jazykové předpoklady, zkušenosti, délku praxe, specifické znalosti a dovednosti, osobnostní předpoklady, fyzické předpoklady, další požadavky - např. práce na PC. (Kociánová, 2010)

2.2 Cena

Klasický marketing – Je to peněžní suma, kterou zákazník zaplatí za produkt. Může se jednat také o sumu hodnot, kterou zákazník smění za výhody z užívání nebo vlastnictví produktu. Firma řeší např. ceníkové ceny, slevy, platební či úvěrové podmínky, výhodné úroky, náhrady, dobu splatnosti, ... (Kotler, 2007)

Personální marketing – Cenu pracovního místa určují veškeré náklady firmy, tedy výdaje, které firma vynaloží na odměny, mzdy, nábor a výchovu zaměstnanců a na pokrytí jejich sociálních a personálních potřeb. Odměna může mít různou formu – mzda, plat, prémie, zaměstnanecké výhody, atd. Systém odměňování by měl být spravedlivý, přiměřený a motivující. Celková odměna obsahuje vše, čeho si pracovníci cení v jejich zaměstnaneckém vztahu. Jedná se o hmotné odměny (peněžní – mzdy, platy, bonusy, ...; zaměstnanecké výhody – příspěvky na životní pojištění, podnikové automobily, finanční výpomoci, ...) a o nehmotné odměny (vzdělávání a rozvoj – osobní rozvoj, rozvoj kariéry, ...; pracovní prostředí – styl vedení, uznání, základní hodnoty organizace, ...).

S odměnou je tedy spojena i motivace. Každý zaměstnanec potřebuje být motivován, aby mohl podávat co nejlepší výkony. Jedná se o tzv. pracovní motivaci. Ta se projeví právě na jeho ochotě, přístupu k práci, k okolnostem jeho uplatnění v práci a také na přístupu ke konkrétním úkolům. Mezi motivy přímo související s prací patří potřeba činnosti vůbec, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba výkonu, touha po moci, potřeba smyslu života a seberealizace. Také existují motivy mimo práci – potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba potvrzení vlastní důležitosti, potřeba sociálních kontaktů, sounáležitosti či partnerského vztahu. Také můžeme motivaci dělit na vnější a vnitřní. Vnitřní motivace se týká faktorů vycházejících zevnitř – odpovědnost, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti, zajímavá

práce, příležitost k funkčnímu postupu atd. Zatímco vnější motivace (stimulace) je záměrné vnější působení – cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace (odměny – např. vyšší plat, povýšení, pochvala, tresty, ...). (Bednář, 2013; Kociánová, 2010; Armstrong, 2007)

2.3 Distribuce

Klasický marketing – Jedná se o činnosti společnosti, které dělají produkt zákazníkovi dostupným. Firma se zabývá např. distribučními kanály, lokalitou, zásobami - sklady, dopravou, sortimentem, ... (Kotler, 2007)

Personální marketing – Z pohledu personálního marketingu je pojmem distribuce myšleno místo výkonu práce, tedy jaká je kultura firmy a její celková image. Podniková kultura představuje celkovou atmosféru, ovzduší a charakter firmy. Patří sem:

- zvyklosti a rituály (oslavy, pravidelné schůzky, pohovory, ...),
- způsob jednání a komunikace ve firmě,
- vztahy ve firmě, myšlení a vzorce chování,
- hodnoty a normy,
- zvyklosti, pravidla a ceremoniály,
- styl oblékání,
- hrdinové – nositelé tradice, fungující jako vzor pro zaměstnance,
- názory a postoje,
- základní životní představy, ...

Na firemní kultuře se značně podílejí současní zaměstnanci firmy. Velký vliv má také na potenciální zaměstnance, jelikož ovlivňuje jejich rozhodování o nabídce pracovního místa. Firma se snaží vybírat takové kandidáty, jenž do firmy zapadnou. Uchazeči hledají takové místo, jenž odpovídá jejich vlastním názorům, hodnotám a postojům. Kultura ve firmě může také mít vliv na pracovní motivaci zaměstnanců, jenž vede ke spokojenosti v zaměstnání a tedy i k úspěchu firmy. (Spielmann, 2015; Vysekalová, 2009)

2.4 Komunikace

Klasický marketing – Jde o aktivity, které sdělují cílovým zákazníkům vlastnosti a přednosti produktu. Účelem je přesvědčit zákazníka o koupi. Firma se zabývá např. reklamou, podporou prodeje, osobním prodejem, přímým marketingem, ... (Kotler, 2007)

Personální marketing – V personálním marketingu jde o veškeré aktivity propagující nabízenou pozici. Důležitá je samozřejmě silná značka zaměstnavatele, přesvědčení o volbě firmy cílovou skupinou, informování vhodných kandidátů prostřednictvím médií nebo stávajících zaměstnanců. Důležité pro efektivní prezentaci pracovní nabídky je, aby firma potenciálním uchazečům poskytla dostatečné a kvalitní informace o pozici a ukázala svou ochotu s nimi komunikovat. (Bednář, 2013; Spielmann, 2015)

Firma se snaží oslovit a přilákat dostatečné množství uchazečů, kteří budou splňovat veškeré předpoklady obsazovaného pracovního místa. Z těchto uchazečů pak organizace důkladně vybírá nejvíce vyhovující kandidáty. Společnost má ale dvě možnosti. Buď může hledat a získávat zaměstnance externě – mimo organizaci (vnější zdroje), anebo obsazuje volné pracovní pozice interně – tedy z řad již stávajících zaměstnanců firmy (vnitřní zdroje). Mezi vnější zdroje pracovníků můžeme zařadit:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventy škol či jiných vzdělávacích institucí,
- zaměstnance jiných firem, které tato nabídka zaujala, nebo chtějí změnit zaměstnavatele,
- důchodce, studenty (brigádníky), pracovní zdroje v zahraničí.

Firma při získávání zaměstnanců, může využít různé způsoby, jako např. inzeráty v médiích, na internetu a sociálních sítích, využívání externích služeb (zprostředkovatelské agentury, poradenské agentury a společnosti specializující se právě na vyhledávání či získávání pracovníků, agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání, ...), spolupráce se školami a jinými vzdělávacími institucemi, spolupráce s úřady práce, se sdruženími odborníků, s vědeckými společnostmi či s odbory, doporučení uchazeče, dny otevřených dveří, účast na pracovních veletrzích, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, nabídky uchazečů, vývěsky, letáky, atd.

Mezi vnitřní zdroje pracovníků patří:

- uspořené pracovníci (např. v důsledku lepší organizace práce či použití produktivnější technologie),
- uvolnění pracovníci, kteří ukončili určitou činnost, nebo došlo k jiným organizačním změnám,
- pracovníci, kteří jsou schopni vykonávat náročnější práci, než vykonávali doposud,
- pracovníci, kteří sice své místo v organizaci mají, ale mají zájem obsadit novou volnou pozici. (Kociánová, 2010; Bednář, 2013; Koubek 2007)

K marketingovému mixu (4P), jenž je využíván v klasickém marketingu, můžeme pro potřeby personálního marketingu přidat ještě další 3P – lidé (*people*), proces (*proces*) a fyzickou evidenci (*physical evidence*). (Spielmann, 2015)

2.5 Lidé

Klasický marketing – Lidé jsou důležitým komunikujícím subjektem a ovlivňují komunikaci mezi zákazníkem a společností. Jedná se tedy nejen o cílovou skupinu zákazníků, ale o všechny lidi, kteří se podílejí na obchodu. Zkušené zaměstnanci, jenž přichází do styku se zákazníky, mají významný vliv na úroveň kvality poskytovaných služeb. (Spielmann, 2015; Egan, 2010)

Personální marketing – V tomto směru se jedná o komunikaci mezi zaměstnanci firmy a uchazeči o zaměstnání. Komunikace mezi těmito lidmi a jejich osobní působení může velmi ovlivnit uchazečovo konečné rozhodnutí o nastoupení a následné setrvání v podniku. Můžeme tedy mluvit o veškeré pracovní síle na trhu. Trh pracovní síly je určen počtem pracovníků, jenž jsou schopni vykonávat výdělečnou činnost, kvalitou lidského kapitálu (ta je dána stupněm a typem kvalifikace pracovníků, jejich vzdělaností a schopnostmi v určitém oboru), věkovou strukturou aktivního obyvatelstva či migrací lidského kapitálu.

Trh práce je nedokonalý – je zde nerovnováha mezi poptávkou a nabídkou (mnoho firem nabízejících práci, ale menší počet poptávajících práci nebo také jen částečná informovanost podniků či jednotlivců o nabídce a poptávce po pracovních místech). Trh práce je také

smluvní – na základě smlouvy jsou stanovena práva a povinnosti obou stran. Také se jedná o spravovaný trh – mzdy a platy jsou závislé na legislativě a podnikové strategii. (Spielmann, 2015; Izvercianu, 2012)

2.6 Proces

Klasický marketing – Jedná se o veškeré firemní procesy, jenž směřují k prodeji a následnému užívání produktu či služby. Jde o celý proces výroby produktu až po dodání zákazníkovi. Firma musí zjistit jakým nejlepším a nejrychlejším způsobem poskytnout zákazníkům produkt, aby byli zákazníci spokojeni a na produkt nečekali dlouho (např. omezit fronty v obchodu využitím více pokladen). (Spielmann, 2015; Egan, 2010)

Personální marketing – Zde jsou myšleny veškeré firemní procesy, jenž směřují k získání nového pracovníka až po jeho obsazení nabízené pracovní pozice. Může sem být zahrnut např. náborový proces, výběr, proces adaptace nového pracovníka do firemního prostředí či různé zaškolování. Jedná se tedy o procesy, postupy nebo činnosti firmy, jenž nového zaměstnance pomohou najít a dovedou ho až k jeho novému pracovnímu místu.

Náborový proces je myšlen spíše jako získávání pracovníků z vnějších zdrojů, avšak pro personální marketing je důležitější se zaměřit především na získávání a pokrytí volné pracovní pozice z vnitřních zdrojů firmy. Teprve potom, co využití z vnitřních zdrojů již není možné, obrací firmy pozornost na vnější zdroje pracovních sil. Firma hledá takového pracovníka, jenž vyhovuje všem požadavkům a je schopen začlenit se do firemní kultury a do konkrétního pracovního týmu. Pro společnost je velmi důležité zformovat harmonický kolektiv s harmonickými vztahy mezi sebou a také mít kolektiv, na který se může spolehnout. (Spielmann, 2015; Izvercianu, 2012; Koubek, 2011)

2.7 Fyzická evidence

Klasický marketing – Pokud budeme mluvit o nabízené službě, tak zákazník nemá možnost si ji předem osahat. V podstatě ani nabídka určitého výrobku se nedá osahat, pokud nakupujete např. přes internet. Zákazník tedy neví, co přesně kupuje a zda to splňuje jeho požadavky na kvalitu. Fyzická evidence znamená zhmotněnou nabídku (např. katalog).

Může se ale jednat také o prostředí, ve kterém je služba nebo výrobek nabízen. Zákazník si všímá hmatatelných rysů (např. vybavení, výzdoba), jenž mohou vypovídat o kvalitě nabízených služeb. (Spielmann, 2015; Egan, 2010)

Personální marketing – Fyzickou evidencí jsou v personálním marketingu myšleny materiální předpoklady nabídky pracovního místa, nebo také fyzické důkazy, jenž umožní uchazeči usuzovat o firmě. Samotná nabídka pracovního místa není hmatatelná. Uchazeč neví, jak kvalitní je tato nabídka. Jedná se tedy o zhmotnění nabídky práce. Mohou to být např. náborové brožury či firemní stánky na veletrhu. Pokud se uchazeč rozhodne obsadit nabízené pracovní místo, potom se z něj stává zaměstnanec – fyzickou evidencí (důkazem) je v tomto případě pracovní smlouva, jenž upravuje pracovní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. (Spielmann, 2015; Izvercianu, 2012)

Všechny výše zmíněné nástroje by měly fungovat tak, aby společně pomáhaly firmě dosahovat stanovených cílů a také dosáhnout silné pozice na cílových trzích. Firma, která uspokojí zákazníka produktem za přijatelnou cenu, s dobrou dostupností a s efektivní komunikací, se na trhu dostává do vítězné pozice. (Kotler, 2007)

Z pohledu personálního marketingu by se dalo říct, že jde o uspokojení uchazeče o zaměstnání pracovní pozicí s přijatelnou odměnou a vyhovující podnikovou kulturou, s využitím efektivní nabídky a efektivní komunikace firmy s uchazeči, za použití veškerých materiálních předpokladů a uskutečnění potřebných procesů.

3 Charakteristika podniku

Firma AUFEER DESIGN, s. r. o. je stabilní mezinárodní společnost, která se specializuje na poskytování designérských, vývojových, konstrukčních a výpočtových produktů a služeb v oblasti automobilů, kolejových vozidel, letectví, průmyslu a energetiky. Působí zde více než 250 specialistů, kteří tvoří různé týmy designérů, vývojových pracovníků, konstruktérů a výpočtářů. Společnost nabízí komplexní služby od prvotních návrhů až po dodání prototypových dílů. K tomu využívá nejnovější hardwarové a softwarové vybavení.

Mise firmy: *„AUFEER DESIGN se jako mezinárodní partner specializuje na poskytování komplexních služeb a produktů v oblasti konstrukce a vývoje nejmodernějších technologií pro automobilový, dopravní a letecký průmysl s důrazem na inovace.“*⁹

Vize firmy: *„Být volbou číslo jedna na poli vývoje a inovací.“*¹⁰

Jedná se o společnost s ručením omezeným, která byla založena v roce 2000 v Praze. Již od svého založení se firma věnovala vývojovým a konstrukčním pracím v oblasti automobilového průmyslu. Postupem času přibyla i oblast kolejových vozidel a dalších produktů. Nabízené služby se dále rozšířily také o design, podporu designu (A-class surfacing¹¹), konstrukci přípravků, vedení projektů a vývoj a výrobu prototypových dílů a nástrojů. Sídlo firmy se v roce 2001 přesunulo do Mladé Boleslavi na Ptáckou ulici. Firma dále expandovala také do zahraničí a začala nabízet své služby v Německu, Číně, Mexiku, Itálii či Rusku. V roce 2007 se firma strategicky spojila se společností MATADOR a díky tomu vznikly ještě další pobočky na Slovensku i v Mexiku.

Skupina MATADOR GROUP se skládá z několika strategických podnikatelských jednotek, jejichž cílem je koordinovat činnosti společností působících v jednotlivých podnikatelských oblastech. Každá tato SBU má svou strategii, řízení, plánování, zaměstnance, ... MATADOR GROUP je tvořen mateřskou společností MATADOR HOLDING, a. s. a jeho dceřinými společnostmi. AUFEER DESIGN, jako SBU Engineering & Design, je jednou z těchto dceřiných společností, ve které má skupina MATADOR 24% podíl.

⁹ O nás. AUFEER DESIGN [online]. Mladá Boleslav, 2016 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: http://www.aufeerdesign.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=103&lang=cz

¹⁰ Tamtéž

¹¹ A-class surfacing = tvorba digitálních plošných 3D modelů nejvyšší kvality, zohledňující odraz světla od povrchu modelu při zachování jednoduchosti použitých ploch a jejich vzájemných napojení.

AUFEER DESIGN je také hrdým spoluvlastníkem hokejového klubu BK Mladá Boleslav, ve kterém má 33% podíl. Firma se podílí na podpoře sportovních aktivit v regionu i mimo něj. Dokonce i návrhy dresů týmu byly vytvořeny designéry z firmy AUFEER DESIGN.

3.1 Specializovaná oddělení

Firma je rozdělena na pět hlavních částí, kde v každé z nich pracují zaměstnanci v různých odděleních. První hlavní oblastí je **design**. V oblasti designu působí dva týmy. První z nich se specializuje na exteriér a interiér. Jedná se o mezinárodní tým kreativních designérů, kteří ztvárňují své práce ručním i digitálním skicováním, renderingem¹² a koncepčními 3D modely (viz Obrázek 3). Co se týče designu dopravních prostředků, jde vždy o inovativní řešení interiéru i exteriéru a využití barev či materiálů. Specializují se také na grafický a produktový design, kdy je kladen důraz na podstatu i toho nejmenšího detailu tak, aby celkový výsledek splnil nároky na funkční a atraktivní design, krásu a inovaci.



Obrázek 3 - 3D model tramvaje ŠKODA 30T pro Bratislavu

Zdroj: www.aufeerdesign.cz

Další oddělení spadající pod design se zabývá digitalizací. Toto oddělení aplikuje veškeré nápady, myšlenky a návrhy designérů do 3D podoby modelů, které jsou následně zpracovány v CAD. Nejde jen o koncepční modelování, ale i o tvorbu A-class ploch – tedy

¹² *Rendering / renderování = tvorba reálného obrazu na základě počítačového modelu, nejčastěji 3D.*

ploch zvýrazňujících odraz světla od povrchu modelu. 3D modely interiéru i exteriéru jsou klíčové pro následující stupně vývoje a konstrukci jednotlivých dílů dopravních prostředků.

Druhou oblastí je **automotive engineering**, pod kterou spadají čtyři oddělení. Prvním z nich je oddělení karoserie. Již od založení firmy funguje vývoj a konstrukce karoserie. Pracuje se na různých částech svařované karoserie dopravního prostředku (např. na platformě) a také na okované karoserii (víka, dveře, kapoty, víčka a mechanismy s nimi spojené). Toto oddělení spolupracuje s několika dalšími. Navrhuje se zde nová karoserie včetně postupů svařování a zakládání, tvorby rozpadů a kusovníků a provádí se analýzy zástavby dílů do karoserie. Oddělení zpracovává 3D modely a výkresovou dokumentaci, sloužící k prototypové i sériové výrobě sestav a dílů.

Druhým oddělením jsou plasty. V této oblasti se provádí konstrukční, koncepční a vývojové práce pro interiérové i exteriérové součásti automobilového průmyslu. Vniká zde konečná podoba přístrojových desek, výplní dveří, sedadel, odkládacích schránek, středních konzol, obložení, ovládacích mechanismů a pomůcek pro praktické využití zavazadlového prostoru (viz Obrázek 4). Zkrátka jde o všechny plastové součásti dopravního prostředku. Specialisté se zaměřují také na vývoj nárazníků a dalších ochranných a bezpečnostních plastových dílů karoserie včetně tuningových paketů. Existuje zde samostatná kategorie zaměřená na vývoj a simulaci vnějšího osvětlovacího systému, zahrnujícího použití těch nejmodernějších technologií. Nově je firma schopna kromě veškerých modelů a dokumentací zajistit také výrobu prototypů pomocí 3D tisku.

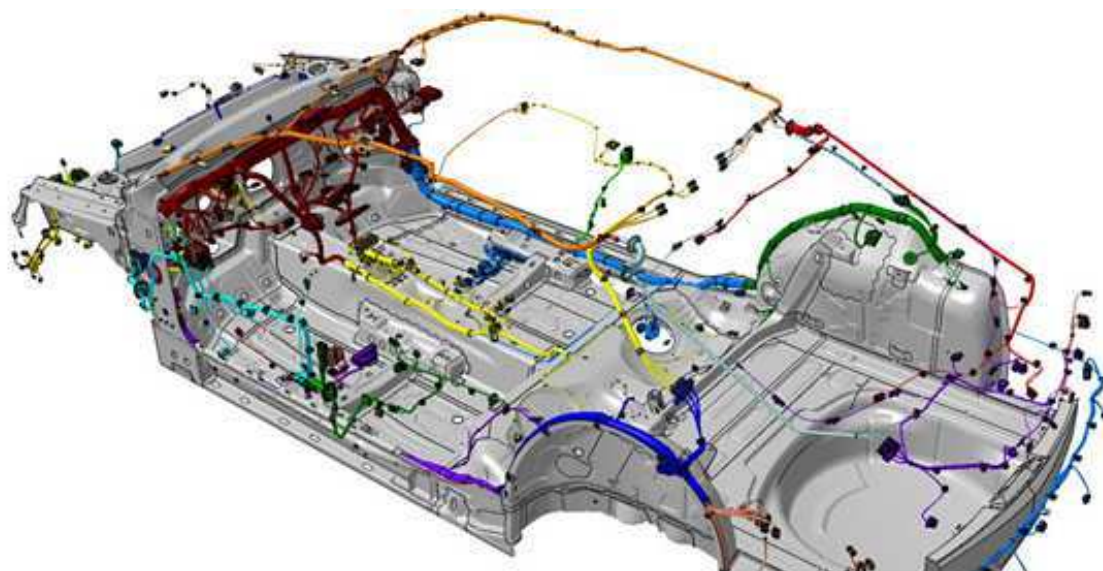


Obrázek 4 - 3D model plastů - palubní deska

Zdroj: www.aufeerdesign.cz

Další je oddělení CAE / FEA – výpočty a simulace. Kvůli dodržování bezpečnostních předpisů, zákonných předpisů a požadavků zákazníků se provádějí výpočty a simulace testující tuhost, pevnost, životnost a dynamické chování vybraných konstrukčních řešení ve vývoji osobních aut a kolejových vozidel. Pomocí speciálních a profesionálních aplikací (PamCrash, MSC Nastran, ABAQUS) se vypočítávají a simulují statické a dynamické testy, crashtesty, chování posádky při nárazu a funkčnosti bezpečnostních systémů. Výsledky jsou vyhodnocovány a poté se navrhnu konstrukční řešení, zlepšení, použité materiály a technologické procesy. Tyto virtuální testy poskytnou důležité informace k zajištění jízdního komfortu, maximální bezpečnosti všech účastníků silničního provozu a požadované životnosti konstrukce vozu.

Čtvrtým oddělením spadajícím pod automotive engineering je oddělení elektro. Toto oddělení se zabývá optimálním řešením kabelových svazků, elektrických a elektronických součástí pro automobily i letadla (viz Obrázek 5). S použitím vývojových softwarů (CATIA, Logical Cable, L'Dorado) se vyvíjí zástavba elektronických svazků včetně konektorů, uchycení, průchodek a kostřících bodů. Vše se zpracovává do 3D návrhů, které jsou poté zpracovány do výkresové dokumentace, jenž je použita jako podklad pro výrobu a montážní postupy.



Obrázek 5 - 3D zobrazení kabelových svazků v automobilu

Zdroj: www.aufeerdesign.cz

Třetí oblastí je **transportation**. Jedná se o oblast kolejových vozidel, na kterých pracují odborníci v Praze. Do této oblasti spadají dvě oddělení. Design a podpora obchodu je oddělení, které rozvíjí návrhy designu dle zadaných kritérií zákazníků. Přináší inovativní řešení exteriéru a interiéru dopravních prostředků s promyšleným designem a atraktivním stylingem. Nejde ale pouze o finální design, ale hlavně o jeho prezentaci před samotnou realizací. Zákazníci, jakožto světoví výrobci kolejových vozidel, používají prezentace svých výrobků ještě před uzavřením obchodu. Propracované prezentace zvyšují pravděpodobnost uzavření obchodu. Podpora obchodu zákazníků tedy patří mezi základní služby firmy.

Další oddělení řeší konstrukce a výpočty. Působí zde odborníci s dlouholetými zkušenostmi v oblasti vývoje a návrhu kolejových vozidel a také výroby, návrhu a instalace přípravků sloužících k jejich výrobě. Společnost navrhne konstrukční řešení interiéru s respektováním požadavků konkrétních směrnic a požadavků zákazníka. Také provede model svařované konstrukce včetně pevnostních výpočtů, konstrukci hrubé stavby, interiérových prvků a jejich zástavby, zástavby elektrotechnických a pneumatických celků a zahrne také výpočty šroubových spojů. Firma je certifikována pro konstrukci kolejových vozidel a také pro jejich svařování.

Čtvrtá oblast – **industrializace** – zahrnuje 3 oddělení. V oddělení lisovacího nářadí se odborníci věnují vývoji a konstrukci lisovacích nástrojů plechových dílů pro automobilový průmysl. Vývoj a konstrukce těchto nástrojů se provádí v softwaru AutoForm pro počítačové simulace tažení, sledování průběhu lisování a k odstranění nežádoucích vlivů lisování na používaný materiál. Zároveň je poskytováno poradenství a konzultace v odvětví lisovatelnosti dílů.

Oddělení průmyslové automatizace dodává automatizovaná, především svařovací pracoviště na klíč. Specializovaný tým navrhuje svařovací linky od počátečního layoutu, přes prostorovou konstrukci všech zařízení, jejich simulaci v programu Robcad až po programování robotů a konečné doladění všech navržených zařízení na místě. Kontroluje se zde dosažitelnost robotů a jejich blokáce proti možným kolizím. Odděleně je i část zabývající se realizací a stavbou linek přímo na místě výroby, kde pracují zkušení technici, jenž propojují dovednosti a znalosti s konstruktéry. Dochází i k realizaci svařovacích automatizovaných pracovišť pro nejtěžší díly karoserie (panelové díly automobilů).

Dalším oddělením z oblasti industrializace jsou kubingy. Jedná se o etalonovou¹³ karoserii, jež odpovídá nominálnímu stavu konstrukčních CAD dat. Bývá vyfrézována ve velice přesné výrobní toleranci s minimální odchylkou. Celá karoserie je rozdělena na několik dílů vyrobených převážně z hliníku a některé díly jsou z oceli. Kubingy slouží při náběhu vozidla do sériové výroby a během celého výrobního cyklu. Slouží k ověření funkčnosti kvality, zástavby a rozměrové přesnosti interiérových a exteriérových montovaných dílů (nárazníky, skla, světla, pásy, sedačky, elektrické kabely, ...) a dalšího příslušenství. Díky kubingu je dodavatel schopen ověřit si přesnost dílů celé sestavy vozidla.

Poslední oblastí, na níž se AUFEER DESIGN zaměřuje je **aerospace**. Oddělení aerospace se skládá z mezinárodního týmu leteckých inženýrů a FEM specialistů, jež mají bohaté zkušenosti v oboru. Poskytují veškeré služby od koncepčního designu až po konečnou realizaci 3D dat díky nejmodernějším softwarům. Také nabízejí projektové vedení na projektech spolu s koordinací dodavatelského řetězce. Společnost dodává také zakázkové balíčky v podobě vývojového týmu. Nabízí své inženýry včetně softwarového a hardwarového vybavení také pro práci u zákazníka.

Exteriéry / interiéry / VIP interiéry jsou pro oblast aerospace klíčové. Firma používá nejnovější technologie, moderní a ušlechtilé materiály a individuální designové návrhy, které splňují náročné požadavky a přání klientů v oblasti VIP interiérů (viz Obrázek 6). Odborný tým designérů pracuje tak, aby vyhověl přesným požadavkům každého zákazníka.



Obrázek 6 - Návrh business třídy - Business Class Concept

Zdroj: www.aufeerdesign.cz

¹³ Etalon = měřidlo či ztělesněná míra sloužící k realizaci a uchování této jednotky nebo stupnice a k jejímu přenosu na měřidla nižší přesnosti.

AUFEER DESIGN má samozřejmě i veškerá potřebná **podpůrná oddělení**, bez nichž by firma nemohla fungovat. Jejich práce je důležitá pro správný chod firmy. Jedná se o:

- IT / IS oddělení,
- HR oddělení,
- obchod / PR,
- controlling,
- administrativa,
- účetnictví.

Pro tuto bakalářskou práci je samozřejmě nejdůležitější oddělení HR – personální oddělení.

3.2 Personální marketing v podniku

Úkolem personalistů je vykonávat veškeré personální činnosti spojené se získáváním a výběrem zaměstnanců, jejich přijímáním, adaptací a rozmisťováním, hodnocením, odměňováním, vzděláváním a rozvojem, uvolňováním nebo poskytováním personálního poradenství. Firma nemá přímo oddělení zabývající se pouze personálním marketingem. Bylo ovšem vytvořeno nové pracovní místo s názvem „HR marketing specialista“, které je od 1. 3. 2017 obsazeno mladým a zkušeným zaměstnancem.

Externí personální marketing firmy je založen především na oslovování a následném získávání budoucích odborníků z řad studentů a absolventů škol. Firma AUFEER DESIGN dlouhodobě spolupracuje se Střední průmyslovou školou v Mladé Boleslavi. Studentům je nabízeno zadání témat praktických maturit a jejich následné vypracování přímo ve firmě. Společnost také nabízí odbornou praxi a od školního roku 2015/2016 také možnost každoroční návštěvy vývojových kanceláří na Ptácké ulici v rámci exkurze. Firma se účastní dne otevřených dveří školy a každý rok odmění jejího nejlepšího studenta.

Mnoho zaměstnanců firmy studovalo také na Technické univerzitě v Košicích. Pro jejich studenty firma pořádá každý rok exkurzi do vlastních vývojových kanceláří. Také jsou studentům nabízena témata ke zpracování bakalářských či diplomových prací. Jedná se

o zajímavá témata v oblasti automotive ¹⁴, na kterých mohou studenti pracovat během jejich stáže nebo letní brigády.

Firma se účastní různých veletrhů (viz Obrázek 7) a workshopů pro studenty, kde probíhá prezentace firmy, a kde jsou nabízeny veškeré informační materiály. Je zde i možnost dotazů týkajících se pracovních příležitostí ve firmě, brigád, stáží, témat pro závěrečné práce, apod.

Cílem je zaujmout uchazeče (především talentované studenty) a přesvědčit je, že zrovna AUFEER DESIGN je firma s velkou budoucností a také nejlepší volba k jejich budoucí kariéře. Firma neustále zveřejňuje a aktualizuje nabízená pracovní místa (viz Tabulka 1) na svých internetových stránkách.



Obrázek 7 – Účast firmy na veletrhu Profesia Days

Zdroj: www.aufeerdesign.cz

¹⁴ Automotive = slovo z anglického jazyka s více významy podle bližších souvislostí – převážně se jedná o výrobky pro automobilový průmysl.

Tabulka 1 - Aktuálně nabízené pracovní pozice ve firmě

Nabízené pracovní pozice (k 4. 5. 2017)		
Praha	Mladá Boleslav	Nový Jičín
CAD konstruktér – letectví	Vedoucí projektu – Head-up displej	CAD konstruktér světelný senior
	Mechatronik – Head-up displej	CAD konstruktér senior – přípravy
	Dataset Developer SW – R&D Automotive	
	CAD konstruktér – plasty, světla	
	Headhunter/ka	
	Electronical Engineer HW – R&D Automotive	
	CAD konstruktér komponentů motoru	
	CAD konstruktér – kabelové svazky	
	CAD konstruktér – lisovací nástroje	
	Výpočtář – FEM	
	CAD konstruktér – karoserie	

Zdroj: www.aufeerdesign.cz

Životopis, který uchazeč zašle firmě, se dostane do rukou personalistů, kteří následně posuzují a konzultují s ostatními kolegy vhodnou pozici pro daného kandidáta. Pokud uchazeč vyhovuje daným požadavkům pro některou nabízenou pracovní pozici, personalisté ho kontaktují a domluví s ním osobní setkání ve firmě. Při tomto setkání se firma snaží navodit přátelskou atmosféru, aby se uchazeč cítil dobře. Vedoucí odborného oddělení, jenž se účastní schůzky, se s uchazečem baví přibližně hodinu o všem, co obě strany zajímá – o firmě, o samotném uchazeči, o nabízené pozici, o práci, která by uchazeče bavila, o možnosti vycestování do zahraničí v rámci určitého projektu, atd. Délka každého výběrového řízení záleží na druhu nabízené pozice. Firma se však snaží na zaslané e-maily uchazečů reagovat co nejdříve, dohodnout osobní setkání dle možností obou stran a do týdne jim oznámit zda uspěli nebo ne. Výběrová řízení mají většinou jedno kolo. Pokud se vydaří osobní setkání, uchazeč během pár dní dostane konkrétní nabídku práce.

Hlavním výsledkem efektivního uplatňování **interního personálního marketingu** ve společnosti AUFEER DESIGN by měla být co největší spokojenost všech zaměstnanců firmy. Podrobné analýze a hodnocení této spokojenosti je věnována celá následující kapitola.

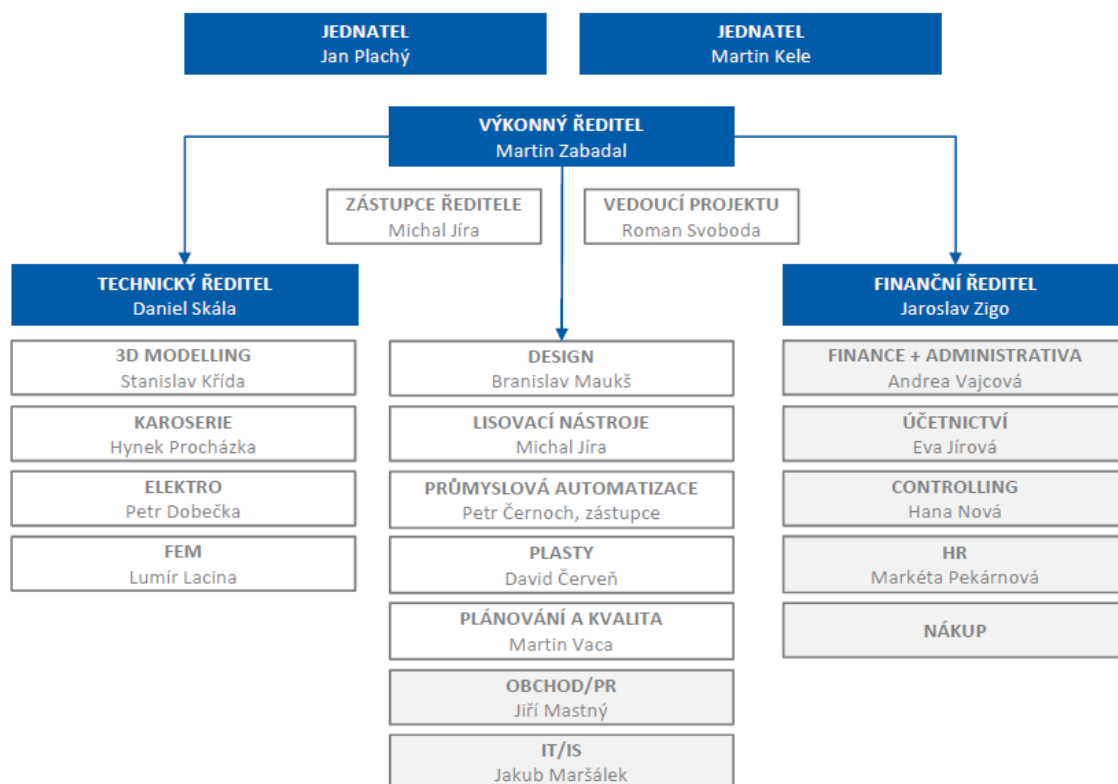
Firma nabízí svým zaměstnancům následující benefity:

- 25 dní dovolené (ročně),
- příspěvek na životní pojištění,
- příspěvek na penzijní spoření,
- stravenky,
- zvýhodněné mobilní volání a služby,
- zvýhodněné podmínky pojištění,
- jazyková výuka,
- masáže a homeopatie,
- slevy na pořízení nových vozů,
- firemní akce,
- pomoc při relokaci pro zaměstnance ze zahraničí,
- permanentky na hokejová utkání BK MLADÁ BOLESLAV,
- slevy ve fanshopu BK MLADÁ BOLESLAV,
- pitný režim na pracovišti.

Každý nový zaměstnanec začíná svůj první pracovní den v 9:00 hodin ve školící místnosti, kde se spolu se všemi ostatními novými kolegy dozví důležité informace o firmě, seznámí se s interními předpisy a BOZP. Nový pracovník se může personalisty na cokoliv zeptat. Každý nový zaměstnanec obdrží dárkovou tašku, jejíž obsah jim pomůže při „zabydlování se“ v nové práci. Po firmě se rozešle medailonek pracovníka, aby se o něm všichni ostatní kolegové dozvěděli nějaké informace. Následuje provázení všemi kanceláři a osobní seznámení se všemi kolegy, se kterými bude nový zaměstnanec od této chvíle v kontaktu. Poté je už zaveden na své místo, kde stráví zbytek pracovního dne.

Firma si zakládá také na dobrých vztazích uvnitř podniku. AUFEER DESIGN, který má několik oddělení, má samozřejmě také spoustu vedoucích pracovníků (viz Obrázek 8). Každý z nich se snaží své podřízené co nejlépe informovat o skutečnostech a postupech

jejich vykonávané práce, motivovat je, kvalitně vést a respektovat jejich potřeby v souladu s potřebami firmy.



Obrázek 8 - Organizační struktura AUFEER DESIGN k 6. 1. 2017

Zdroj: interní zdroje firmy

Často se konají různé teambuildingy¹⁵ a společenské akce, díky kterým se firma snaží co nejvíce rozvíjet a upevňovat vzájemné vztahy v organizaci nebo třeba vyřešit určitý problém v týmu. Na těchto akcích se mohou seznámit kolegové z různých oddělení firmy, jenž jinak v pracovní době nemají možnost spolu příliš komunikovat. Hlavním cílem těchto společných akcí je ale především upevnění vztahů s nadřízenými pracovníky, jenž může vést k lepší komunikaci mezi nimi – tedy k lepší výkonnosti a vzájemné spokojenosti.

¹⁵ Teambuilding = aktivity, které se využívají ke zlepšení společenských a pracovních vztahů; v mnoha organizacích jde o nejrozšířenější typ aktivit týmového rozvoje

Firma pořádá nebo se účastní akcí jako např.:

- „Matador day“ či „Matadoriáda“ (fotbal, ping-pong, soutěž ve vaření guláše, volejbal, badminton, atrakce pro děti i pro dospělé, hudební program, ...),
- „pivo po práci“ (posezení v blízké restauraci; cca 1x za měsíc),
- „Putovní pohár“ (fotbalové utkání zaměstnanců),
- vánoční večírky s různým tématem (maškarní),
- vánoční večírky pro zákazníky (většinou poblíž automobilky v Kvasinách, tedy s možností přespání v hotelu s wellness, apod.),
- oslavy výročí firmy (foto-koutek, kouzelnická a hudební vystoupení),
- společný bowling,
- společná návštěva divadla,
- společná účast na hokejových utkání BK Mladá Boleslav,
- několikadenní výlety (na kole, sjíždění řeky, návštěva vinného sklepa), ...

4 Zkoumání spokojenosti zaměstnanců

Kapitola se věnuje podrobné analýze a zhodnocení spokojenosti zaměstnanců firmy. Spokojenost zaměstnanců vedoucí k jejich udržení v organizaci je totiž jedním z klíčových cílů interního personálního marketingu. Společnost AUFEER DESIGN velmi zajímá názor zaměstnanců a proto každoročně zkoumá spokojenost pomocí dotazníku. Letošní průzkum byl vytvořen na základě spolupráce personálního oddělení firmy s autorkou práce a posloužil tak nejen firmě ale především k účelům této práce.

4.1 Příprava a realizace výzkumu

Cílem výzkumu bylo zjistit efektivitu uplatňování interního personálního marketingu ve firmě AUFEER DESIGN, s. r. o. Jinak řečeno, v jakých oblastech má podle zaměstnanců firma nedostatky nebo co by měla zlepšit, aby si své pracovníky udržela. Obsahem výzkumu bylo tedy zkoumání této situace na základě spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Po vzájemné spolupráci s personálním oddělením a konzultováním s finančním a HR ředitelem byl vytvořen nástroj šetření ve formě dotazníku. Cílovou skupinou respondentů byli tedy zaměstnanci této firmy (přesně 291 zaměstnanců – bez OSVČ).

Zaměstnancům společnosti AUFEER DESIGN, s. r. o. byl tento dotazník (viz Příloha A) rozeslán e-mailem v podobě odkazu na doménu, vytvořenou oddělením IT přímo k účelům šetření, jenž proběhlo v období 1. 3. 2017 – 31. 3. 2017.

Dotazník byl rozdělen na 7 částí a obsahoval celkem 33 otázek. První část dotazníku sloužila k identifikování respondenta. Druhá část dotazů se věnovala komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci a odděleními. Následoval okruh otázek týkajících se spolupráce s nadřízeným a poté otázky zaměřující se na práci a vztahy v týmu. Další skupina otázek sloužila ke zjištění spokojenosti s pracovním prostředím. Následovalo několik otázek, jenž pomohly zjistit názor na pracovní zařazení zaměstnance. Poslední soubor otázek se věnoval celé společnosti.

Respondenti měli vybírat převážně ze stanovených možností, přičemž u 23 otázek měli dotazovaní možnost doplnit navíc svou vlastní odpověď. Tři otázky dotazníku byly otevřené a dávaly prostor respondentovi vepsat svou vlastní odpověď.

Celkově bylo rozesláno 291 e-mailů s odkazem na dotazník a vrátilo se 178 odpovědí. Dotazníku se tedy zúčastnilo přesně 61,17 % oslovených. Výsledky byly autorkou zpracovány v MS Excel a následně vyhodnoceny. Tyto údaje jsou níže interpretovány a některé také znázorněny pomocí grafů a tabulek. (Kozel, 2011)

4.2 Analýza zjištěných dat

Následující část je věnována analýze a prezentaci zjištěných dat z dotazníkového šetření. V některých případech jsou výstupy prezentovány pomocí tabulek a grafů, které jsou následně popsány, zhodnoceny a okomentovány. Výsledky jsou pro účely této práce zpracovány z pohledu nástrojů marketingového mixu využívaného v personalistice. Vychází se z tradičních nástrojů marketingového mixu, tedy 4P.

4.2.1 Identifikace respondentů

Prvních pět otázek mělo poskytnout základní údaje o respondentech. Všechny odpovědi byly předem stanovené, takže dotazovaní mohli vybrat pouze jednu z uvedených možností. Pro lepší orientaci ve výsledcích jsou některé údaje shrnuty do tabulky (viz Tabulka 2).

Z tabulky lze vyčíst, že na dotazník odpovědělo 160 mužů, tedy téměř 90 % ze všech dotazovaných. Na zbylých 18 dotazníků odpovídaly ženy. Převaha mužů je zde pochopitelná, jelikož firma se zabývá činnostmi v oblasti automobilového, kolejového a leteckého průmyslu.

Všichni tito respondenti byli rozděleni do věkových kategorií, kde nejvíce zastupují zaměstnanci ve věkovém rozmezí 31 – 40 let. Těch je 61, tedy přesně 34,3 % z celkového počtu dotazovaných. Zaměstnanci v tomto věku mohou být také ti nejproduktivnější, jelikož již mají zkušenosti, na základě kterých mohou přicházet na nové nápady. Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci starší 50 let, kteří tvoří pouhých 7,9 % z celkového počtu dotazovaných. Důvodem této skutečnosti může být odchod zaměstnanců do důchodu nebo třeba odchod do jiného, méně náročného zaměstnání.

Tabulka 2 - Identifikace respondentů

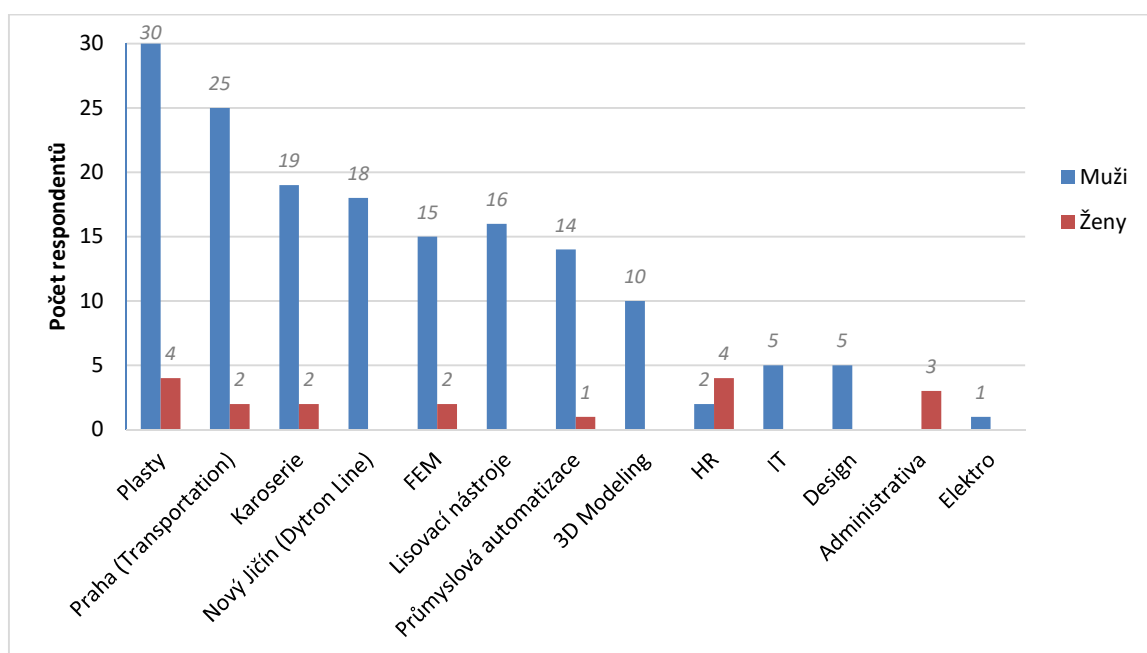
Pohlaví	Počet	Relativní počet
Muž	160	89,9 %
Žena	18	10,1 %
Věk	Počet	Relativní počet
Do 25 let	41	23,0 %
Od 26 do 30 let	44	24,7 %
Od 31 do 40 let	61	34,3 %
Od 41 do 50 let	18	10,1 %
Nad 50 let	14	7,9 %
Délka působení	Počet	Relativní počet
Do 1 roku	49	27,5 %
Od 1 do 5 let	84	47,2 %
Od 5 do 10 let	27	15,2 %
Od 10 do 15 let	14	7,9 %
Více než 15 let	4	2,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti také uváděli délku jejich působení ve firmě. Nejvíce respondentů pracuje ve společnosti 1 – 5 let. Jedná se přesně o 84 zaměstnanců ze všech dotazovaných. Jelikož druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou lidé působící ve společnosti méně než 1 rok (konkrétně 49 respondentů), můžeme usoudit, že zaměstnanci ve firmě nevydrží příliš dlouho, což by naznačovalo jejich nespokojenost ve společnosti. Důvodem odchodu by také mohl být například zájem o zaměstnání u konkurence, což je velice pravděpodobné. V okolí hlavního sídla společnosti se totiž nachází několik firem zabývajících se podobným oborem, takže zaměstnanci mohou odcházet ke konkurenci za vyšším platem nebo za jinými konkrétními podmínkami, jenž daná firma nabízí. Vzhledem k věku většiny respondentů může dalším důvodem být například odchod žen na mateřskou dovolenou, ale jelikož ženy v tomto šetření zastupují velice malou část, pravděpodobně to nebude hlavní důvod brzkých odchodů z firmy. Věrní zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle než 10 let, tvoří pouze 10,1 % ze všech dotazovaných. Pro firmu by ovšem z pohledu personálního marketingu mělo být toto procento nejdéle působících zaměstnanců ve firmě největší.

Následující graf (viz Obrázek 9) rozděluje ženy a muže, kteří odpovídali na dotazník, do jednotlivých oddělení firmy. Možnosti byly předem stanovené. Nejvíce respondentů ženského pohlaví pracuje v oddělení HR a v oddělení plastů, tedy 4 ženy z každého oddělení. Zastoupení žen z HR je celkem pochopitelné, nejen díky spolupráci na tvorbě dotazníku, ale také proto, že na tomto oddělení jsou zaměstnané převážně ženy. Díky druhému nejpočetnějšímu zastoupení žen (z oddělení administrativy) lze konstatovat, že ve firmě vykonávají ženy administrativní a personální práce spíše než ty technicky náročnější.

Oddělení plastů disponuje největší účastí mužů i žen, jenž tvoří celkem 34 zaměstnanců. Oddělení s nejmenší účastí je elektro, kde odpovídal pouze jeden muž, což je vzhledem k počtu zaměstnanců pracujících na tomto oddělení poměrně malá účast.



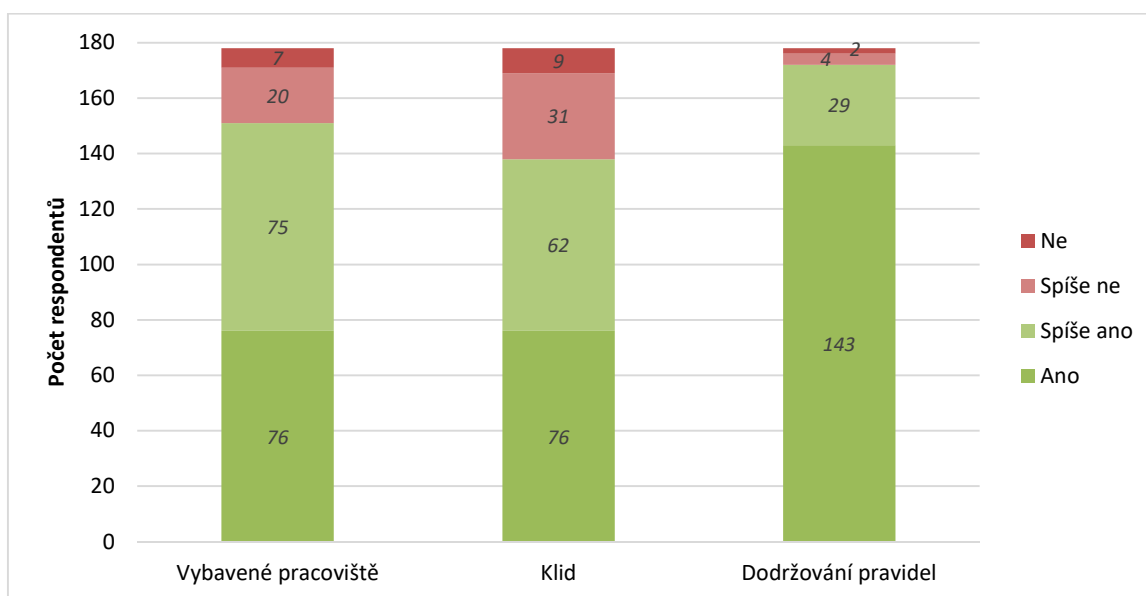
Obrázek 9 – Rozdělení respondentů dle pohlaví do konkrétních oddělení

Zdroj: vlastní zpracování

Bylo také zjištěno, že ze všech respondentů jich 155 pracuje přímo v prostorech firmy a 23 zbylých pracuje u zákazníka. Společnost totiž zaměstnává své pracovníky například i u největšího českého výrobce automobilů ŠKODA AUTO a.s. v Mladé Boleslavi. Akciová společnost ŠKODA AUTO je již dlouholetým zákazníkem firmy AUFEER DESIGN.

4.2.2 Produkt (pracovní místo)

Dotazník obsahoval některé otázky týkající se pracovního zařazení zaměstnance a také pracovního prostředí. Výsledky spokojenosti s pracovním místem a podmínkami souvisejícími s tímto místem (vybavení, klid a soustředěnost, pravidla dodržovaná na pracovišti) jsou zobrazeny v následujícím grafu (viz Obrázek 10) a ukazují, zda jsou zaměstnanci s jednotlivými aspekty spokojeni.



Obrázek 10 – Pracovní prostředí

Zdroj: vlastní zpracování

Pracoviště je plně vybaveno a umožňuje zaměstnanci pohodlně pracovat – s tímto tvrzením souhlasí celkem 151 respondentů. Zbylých 27 z celkového počtu dotazovaných s tímto tvrzením nesouhlasí. Důvodem jejich nesouhlasu je např. nedostatek exemplárních materiálů z jejich oboru. Nejčastějším důvodem jsou ale IT problémy týkající se nedostatku kvalitních počítačových myší, což vede k nutnosti kupování si vlastního vybavení pracovníka. Dále jsou zaměstnanci nespokojeni s fungováním softwaru, což jim značně komplikuje plynulost práce. Jedním z důvodů nespokojenosti je také nepohodlná pracovní židle. Zaměstnanci by uvítali vybavení, jenž by sloužilo jako prevence pozdějších zdravotních komplikací

ze sedavého zaměstnání. Tím mají na mysli výškově nastavitelné stoly, lepší židle či ergonomické myši k počítači. Největší nespokojenost se však týká počítačového vybavení.

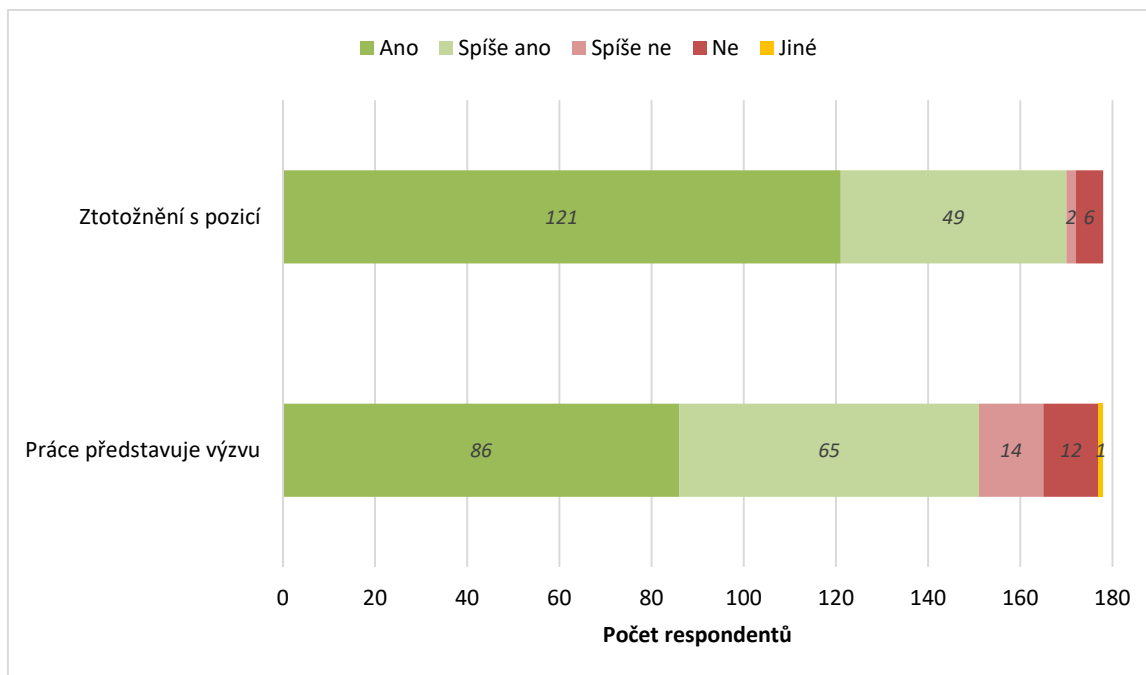
Také bylo zjišťováno, zda nejsou zaměstnanci na svém pracovišti rušeni a mohou se na svou práci soustředit. Zde se vyskytuje poněkud větší nespokojenost než u předešlé otázky, avšak stále je zde většina těch, jenž tvrdí, že rušeni nejsou a na práci se mohou soustředit. Těch spokojených je 138. Dalších 40 respondentů říká, že na svou práci nemají klid. Jako nejčastější důvod uvádějí problém open space¹⁶, jenž způsobuje rušení od kolegů.

Poslední otázka týkající se pracovního prostředí sloužila ke zjištění, zda jsou na pracovišti dodržována pravidla BOZP a PO. Zde souhlasila naprostá většina, přesně 172 dotazovaných. Pouze 6 respondentů uvádí, že tato pravidla nejsou na jejich pracovišti dodržována. Úkolem všech zaměstnanců firmy je ovšem tato pravidla plně dodržovat, k čemuž by firma měla zajistit veškeré podmínky a bezpečnostní a ochranné prvky. Všichni zaměstnanci musí být s těmito pravidly seznámeni již při nástupu, což je také zmíněno v pracovní smlouvě.

Ohledně pracovního zařazení bylo zjišťováno, zda jsou pracovníci ztotožnění se svou pracovní pozicí (viz Obrázek 11). Skoro všichni dotazovaní odpověděli, že ano nebo spíše ano. Avšak našlo se 8 zaměstnanců, přesně 4,5 % ze všech dotazovaných, jenž uvedli, že se se svou pracovní pozicí neztotožňují. Někteří uvedli důvody jako např. že zadávané úkoly a pozice v projektových týmech neodpovídají zaměstnancově představě o jeho pracovní pozici, dále je prý velmi omezená možnost seznámení se s novými trendy a řešeními kolejových vozidel. Další zaměstnanec zase říká, že pracuje se zápalem a s předstihem nebo včas odevzdává svou práci. Pravděpodobně tím chtěl říci, že by se ztotožnil i s náročnější pracovní pozicí.

Dotazník obsahoval také otázku, jenž vedla ke zjištění, zda je pro zaměstnance jejich práce výzvou (viz Obrázek 11). Celkem 151 zaměstnanců svou práci bere jako výzvu. 26 dalších uvedlo, že pro ně práce výzvou nepředstavuje. Např. zadávané úkoly neodpovídají pracovní pozici zaměstnance, proto jeho práce pro něj není výzvou. Poslední dotazovaný uvádí, že je pro něj práce výzvou jen někdy, záleží na projektu a druhu práce, jenž má vykonávat.

¹⁶ *Open space = (otevřený prostor); způsob uspořádání pracoviště. Jedná se např. o sdílenou kancelář bez příček, kterou firmy zřizují převážně z důvodu finanční nenáročnosti.*



Obrázek 11 - Spokojenost týkající se pracovního zařazení

Zdroj: vlastní zpracování

Také bylo zjišťováno, jak často se v průběhu svého typického pracovního dne pracovník cítí přepracovaný nebo pod stresem. Zaměstnanců, kteří během svého pracovního dne nepocítí žádný stres ani přepracovanost, je hodně málo – pouhých 17 respondentů. Nejčastěji zvolená možnost, vyjadřovala jen občasné pocíťování přepracovanosti či stresu. Tuto možnost zvolilo přesně 140 respondentů. Zbylých 21 odpovídajících zaměstnanců uvádí častý pocit přepracovanosti či stresu. Otázkou je, jaká je hranice vnímaného stresu, tedy zda se jedná o tzv. „zdravý stres“, jenž pracovníky motivuje a napomáhá jim podávat větší výkon, nebo už je to stres, který na zaměstnance působí spíše negativně.

Zjišťovalo se také, jak reálné je očekávání nadřízeného od pracovníka. Zda jsou požadované výsledky od pracovníka proveditelné, nadhodnocené či podhodnocené. Většina odpověděla, že očekávání je reálné a dá se splnit – přesně 147 zaměstnanců. Dalších 19 respondentů tvrdí, že od nich nadřízený očekává mírně nadhodnocené výsledky, než kterých jsou schopni dosáhnout. Pouze 4 respondenti si myslí, že očekávání od nadřízeného je podhodnocené, tedy že by zvládli splňovat i těžší úkoly. 8 zaměstnanců uvedlo, že otázce nerozumí nebo že nevědí, jak reálné toto očekávání je.

Důvody případného odchodu – Nejčastějším důvodem případného odchodu z firmy, jenž by se dal spojit s pracovním místem, je potřeba změny (21 respondentů). Tito zaměstnanci mohou být se svým pracovním místem sice spokojeni, ale z důvodu dlouhého působení na stejné pozici u nich může tato potřeba nastat. Druhým nejčastějším důvodem týkajícím se pracovního místa je málo zajímavá náplň práce (13 respondentů). Někteří také jako případný důvod uvedli pocit stagnace. Dalšími důvody jsou např. osobní důvody, nadměrná pracovní zátěž, organizační změny či odchod zaměstnance do důchodu.

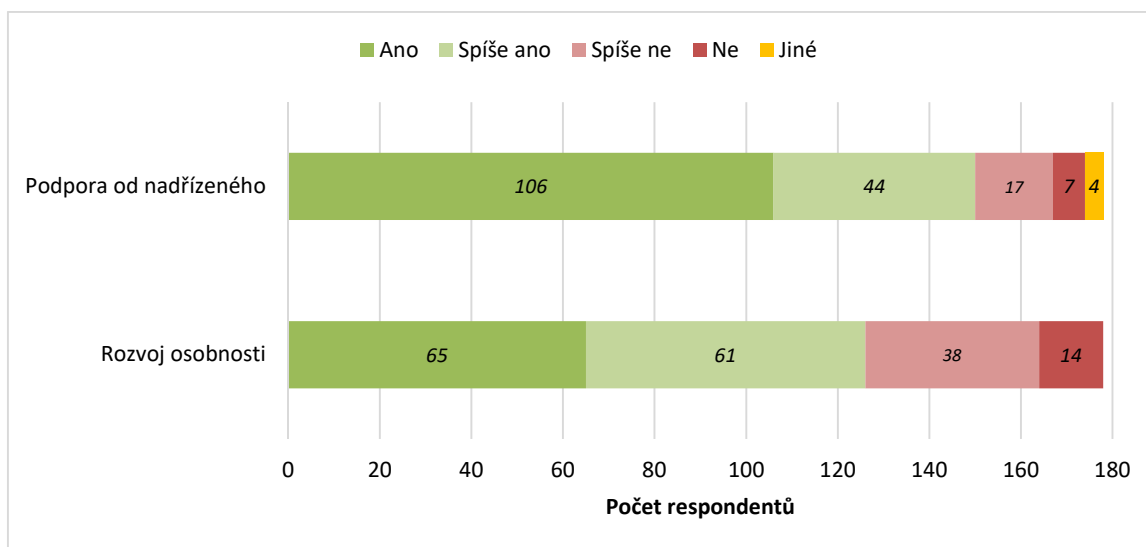
Čeho si zaměstnanci váží – Oboru strojírenství.

Co by zaměstnanci uvítali – Nejčastěji zmiňovanou odpovědí na otázku, co by zaměstnanci ve firmě uvítali, je lepší parkování pro zaměstnance. Dále by uvítali kuchyň, kiosek či jídelnu, kratší pracovní dobu a lepší vybavení.

Vlastní vyjádření – Někteří si myslí, že kratší pracovní doba (např. 6 hodin denně) by určitě zvýšila produktivitu a lidé by měli více času na upevňování zdraví a jiné aktivity. Mnoho respondentů si také stěžuje na vybavení. Jedná se převážně o nespokojenost s počítačovým vybavením či špatně fungujícím softwarem a celkově s přístupem IT oddělení.

4.2.3 Cena (odměny a motivace)

Určitou formou motivace je i podpora od nadřízeného, se kterou jsou zaměstnanci ve firmě převážně spokojeni (viz Obrázek 12). Přesně 150 respondentů je s touto podporou spokojeno, což je přibližně 84 % celkového počtu dotazovaných. S podporou nadřízeného však není spokojeno 24 respondentů. Dva respondenti uvedli, že pracují pro zákazníka, tudíž podpora od nadřízeného není nebo není potřeba. Další dva uvedli jinou odpověď, např. že zaměstnanec neví kdo je jeho nadřízený. Tato odpověď se zdá být spíše ironická, ale pokud je myšlena vážně, potom je nejspíš špatná komunikace mezi tímto zaměstnancem a jeho nadřízeným.



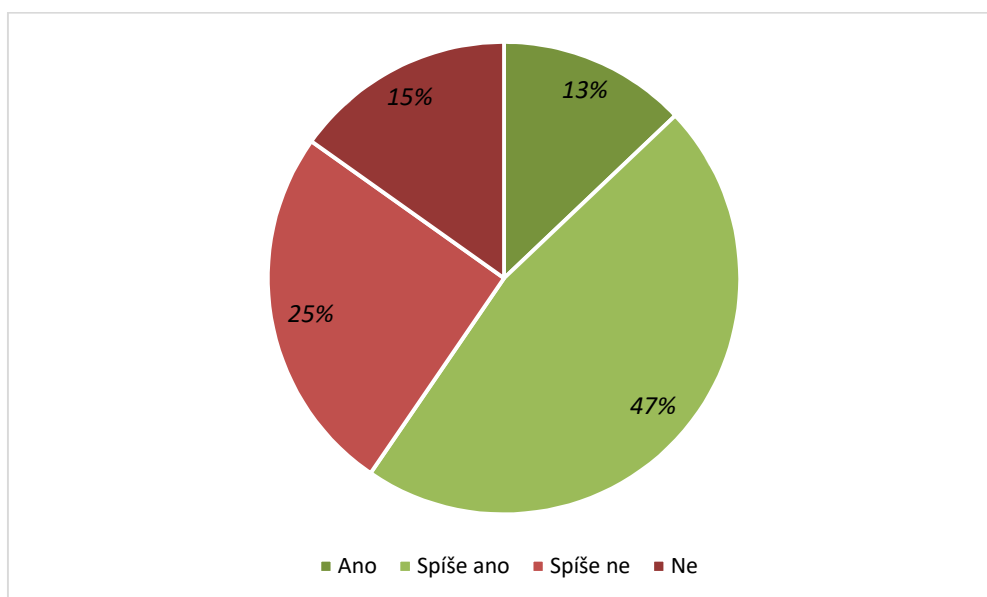
Obrázek 12 – Spokojenost s podporou a možnostmi rozvoje

Zdroj: vlastní zpracování

Zjišťovalo se také, zda firma podporuje rozvoj osobnosti formou dalšího vzdělávání (viz Obrázek 12). Téměř 71 % respondentů (126 lidí) souhlasí, že firma podporuje jejich další osobnostní rozvoj např. plánováním a organizováním vzdělávacích aktivit zaměřených na odborné dovednosti. Ze všech dotazovaných 52 respondentů uvádí, že firma je v jejich rozvoji nepodporuje. Jeden z nich zmínil, že již několik let žádá o školení, ale stále mu žádné nebylo nabídnuto, další zaměstnanec by ocenil větší pracovní rozvoj a jiný zase tvrdí, že o svůj osobnostní rozvoj se musí postarat každý sám. Ve firmě je převaha pracovních pozic zaměřujících se na vývojové a konstrukční práce, proto je školení a vzdělávání v potřebných programech velice důležité.

Cílem otázky č. 16 bylo zjištění, jak často zaměstnancům zadané úkoly pomáhají rozvíjet se po profesionální stránce. Pouhých 67 respondentů říká, že skoro při každém zadaném úkolu rozvíjejí svou profesionální stránku. O něco méně zaměstnanců tvrdí, že jim úkoly pomáhají v rozvoji přibližně v polovině případů – jedná se o 58 respondentů. Dalším 49 zaměstnancům úkoly pomáhají v profesionálním rozvoji jen občas a 4 lidé (pouhých 2,2 %) tvrdí, že jim zadané úkoly v rozvoji vůbec nepomáhají.

Ohledně spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity (viz Obrázek 13), odpovědělo celkem 106 respondentů – tedy téměř 60 %, že jsou s benefity spokojeni. Dalších 40 %, tedy přesně 72 respondentů, spokojeno není. Jedná se o poměrně velké procento. Respondenti uvádí, že místo benefitů by raději uvítali lepší platové ohodnocení. Chtěli by také více stravenek, větší příspěvek na jazykovou výuku nebo možnost studia dvou jazyků a odměny na konci každého roku. Někdo uvádí, že benefity začínají být nezajímavé a nekonkurenceschopné. Zaměstnanecké benefity se tedy zdají být poněkud neuspokojující.



Obrázek 13 - Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejlepší benefity zaměstnanci považují týden dovolené navíc (152 respondentů), stravenky (123 respondentů), příspěvky na jazykovou výuku (77 respondentů), firemní akce, zvýhodněná volání, odměny za jubilea, zvýhodněné podmínky pojištění a některé další méně významné benefity. U této otázky byla možnost vybrat tři benefity, proto je celkový počet odpovědí vyšší než celkový počet dotazovaných zaměstnanců.

Další benefity, jenž by zaměstnanci uvítaly (seřazeno podle nejčastějšího výskytu) jsou:

- 13. plat (53x),
- sick days¹⁷ (23x),
- slevy na sportovní aktivity / multisport karta (20x),
- home office – domácí kancelář (17x),
- odměny / bonusy (15x),
- příspěvek na dojíždění,
- příspěvek na dovolenou,
- výhodný operativní leasing,
- služební mobilní telefon,
- 7,5 hodinovou pracovní dobu,
- lepší parkování,
- Cafeterie¹⁸, ...

Důvody případného odchodu – Celkově nejčastějším důvodem k případnému odchodu z firmy zaměstnanci uvádí platovou nespokojenost (56 respondentů). Dalším často zmiňovaným důvodem spojeným s odměnami je malá nebo žádná možnost kariérního růstu nebo také problém s výběrem dovolené.

Čeho si zaměstnanci váží – Druhá nejčastěji se vyskytující možnost, které si zaměstnanci váží je možnost zvýšení kvalifikace (29 respondentů), další je možnost seberealizace (21 respondentů). O něco méně zaměstnanců si váží možnosti kariérního růstu.

Co by zaměstnanci uvítali – Bonusy (vánoční, roční, dle výsledků, ...) nebo odměny (9 respondentů), dále 13. plat, lepší nebo více benefitů či možnost kariérního růstu.

Vlastní vyjádření – Dárky pro zaměstnance prý začínají být spíše směšné (např. ručník, kšiltovka, kalendář BK Mladá Boleslav, ...). Povedené dárky by podle zaměstnanců byly např. vstupenky do divadla, poukázky, zápisník, poukaz na nákup pracovního oblečení, apod.; Na některých z oddělení je prý také nedostačující motivace.

¹⁷ Sick days = Nemocenské volno, za které zaměstnanec dostává svou mzdu. Při běžném nemocenském volnu za první 3 dny nemoci zaměstnanec nedostává žádnou náhradu mzdy.

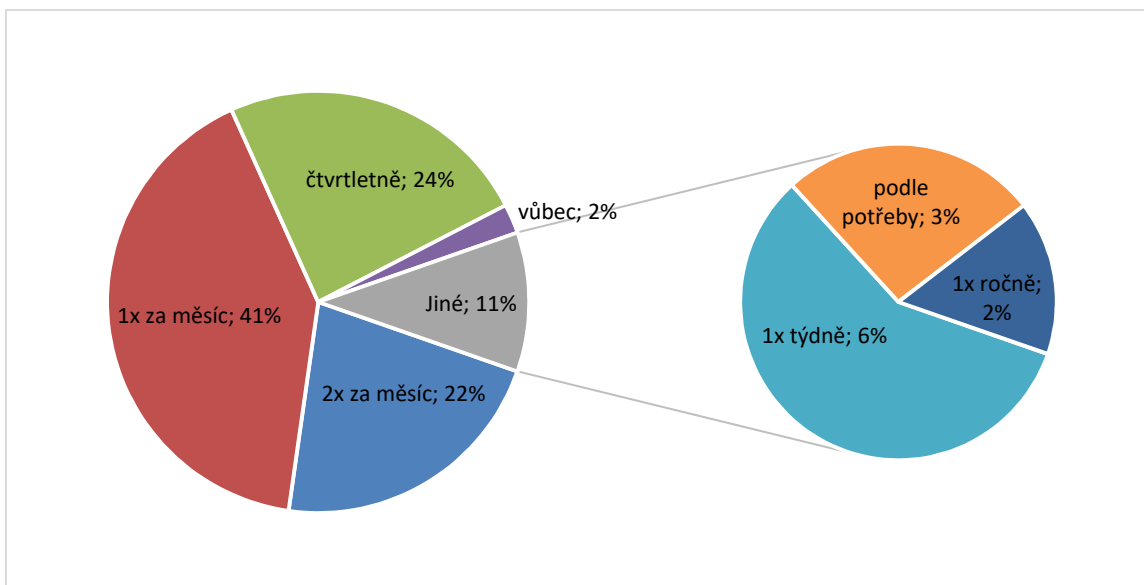
¹⁸ Cafeterie = aplikace, která zaměstnancům umožňuje a usnadňuje výběr benefitů. Díky tomuto softwaru firma ušetří čas, náklady a práci spojenou s poskytováním firemních benefitů.

4.2.4 Distribuce (podniková kultura)

Zde bude hodnocena převážně komunikace mezi zaměstnanci, vzájemné vztahy mezi sebou či v týmech a zvyklosti (např. pravidelné porady). Jako první byla zaměstnancům položena otázka, jak jsou spokojeni se spoluprací mezi jednotlivými odděleními. Respondenti zde uváděli míru jejich spokojenosti či nespokojenosti a také měli možnost napsat svou vlastní odpověď. Nejčastěji se vyskytovala odpověď, jenž představuje spokojenost s touto spoluprací. Tuto odpověď zvolilo 138 dotazovaných. Dalších 40 respondentů, tedy přesně 22,5 % ze všech s touto spoluprací spokojeno není. Jeden člověk navíc uvedl důvod této nespokojenosti a to, že IT podpora podle něj nefunguje tak, jak by měla.

Další otázka zjišťovala, zda zaměstnanci považují porady s nadřazeným za užitečné. Opět většina (konkrétně 88,2 %) odpověděla, že porady mají význam a považují je za užitečné. Zbýlých 10,1 % respondentů (18 lidí) tvrdí, že porady užitečné nejsou. Pro ně představují porady spíše ztrátu času. Poslední 3 dotazovaní zaměstnanci uvedli, že se u nich na oddělení žádné porady nekonají. Tato skutečnost nutí k zamyšlení se nad důležitostí a hlavně obsahem prováděných porad. Každá taková schůzka s nadřazeným by samozřejmě měla být užitečná a poskytnout zaměstnancům veškeré potřebné informace, stanovit další postupy k jejich práci, popřípadě stanovit konkrétní data splnění určitých povinností či probrat konkrétní problém.

Respondenti byli také dotazováni na to, jak často by se podle jejich názoru měly porady oddělení konat. Na výběr měli ze čtyř stanovených možností, nebo mohli vepsat svou vlastní odpověď – tuto možnost využilo 19 respondentů. Odpovědi na tento dotaz jsou shrnuty a znázorněny v následujícím grafu (viz Obrázek 14).



Obrázek 14 – Jak často by se měly konat porady oddělení

Zdroj: vlastní zpracování

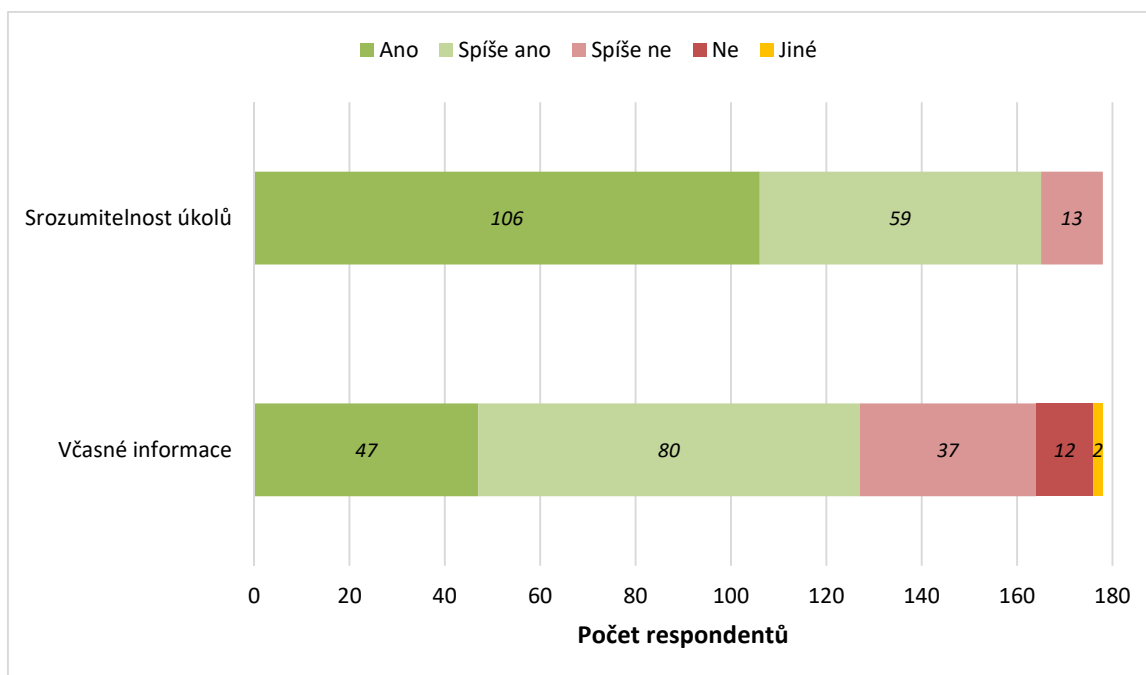
Největší počet, skládající se ze 73 dotazovaných zaměstnanců, je pro to, aby se porady konaly každý měsíc. Druhou nejčastější odpovědí bylo, aby se porady konaly pouze čtvrtletně – tuto možnost zvolilo 43 lidí. Jedna odpověď, kterou respondenti uvedli sami, vyjadřovala konání porad jednou za týden. Tuto odpověď napsalo celkem 11 respondentů. Dalších 5 zaměstnanců uvedlo, že by se měli konat porady, pouze pokud bude potřeba, např. objeví-li se nějaké zajímavé nebo důležité téma k řešení. Ještě menší počet lidí si myslí, že by porady neměly probíhat vůbec. Může se pravděpodobně jednat o ty samé respondenty, jenž v předchozí otázce uvedly, že porady podle nich nejsou užitečné, tudíž by se neměly konat raději vůbec. Nejméně častá odpověď byla, aby se porady konaly jen jednou do roka. Otázkou je, zda takové porady mají vůbec smysl, jelikož firma neví, co se během celého roku stane a s čím vším se bude muset vypořádat.

Cílem 9. otázky bylo zjistit, zda na respondentově pracovišti probíhá pravidelný hodnotící rozhovor s nadřízeným. U převážné většiny tento rozhovor probíhá, konkrétně se jedná o 134 dotazovaných zaměstnanců. Většinou byl uváděn roční hodnotící pohovor (někteří respondenti uvedli, že roční hodnotící pohovor je dokonce jediný, který se u nich na oddělení provádí). Důležitost pravidelného hodnocení je velká, takže hodnocení jednou ročně možná není dostačující. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že pravidelné hodnocení na oddělení

neprobíhá vůbec, tedy ani roční hodnotící pohovor, jenž je zrovna ve firmě AUFEEER DESIGN, s. r. o. vyžadován. Tuto odpověď zvolilo sice jen 17 respondentů, ale tento výsledek by měl být spíše nulový. Hodnotící pohovory jsou velmi důležité, aby zaměstnanci věděli, co a jak dělají správně a naopak kde jsou jejich slabé stránky. Navíc u takového rozhovoru nehodnotí pouze nadřízený, ale i hodnocený zaměstnanec se může vyjádřit ke své situaci, např. může s nadřízeným probrat podmínky týkající se jeho odměn. Další odpovědi se týkaly pouze občasných a nepravidelných hodnotících rozhovorů s nadřízeným. Zajímavé je tvrzení tří zaměstnanců, jenž uvedli, že neví, zda se taková hodnocení u nich na oddělení provádějí. Vysvětlení však může být takové, že tito zaměstnanci patří mezi ty, jenž ve firmě působí méně než jeden rok, a proto žádný takový rozhovor u nich doposud neproběhl. Každý nový zaměstnanec by se však o provádění pravidelného hodnotícího pohovoru na oddělení měl dozvědět od svého nadřízeného nebo od svých kolegů.

Také se zjišťovalo, zda zaměstnanci roční hodnotící pohovor považují za užitečný. Většina (121 respondentů) tento pohovor považuje za užitečný. Je zde však poměrně velké procento těch, jenž s tímto tvrzením nesouhlasí, a spíše pro ně roční hodnotící pohovor není užitečný. Jedná se o necelých 28 % z celkového počtu odpovídajících (49 lidí). Důvodů k nespokojenosti je hned několik. Někteří tvrdí, že se po tomto pohovoru nikdy nic nezměnilo, jiní zase, že vše podstatné by si měli zaměstnanci s nadřízeným navzájem sdělit kdykoli je to potřeba. 8 dotazovaných uvedlo, že u nich zatím žádný roční hodnotící pohovor neproběhl, pravděpodobně z důvodu krátké doby působení ve firmě.

Respondentům byla také položena otázka, zda jsou úlohy, jenž dostávají od nadřízeného, jasně a srozumitelně komunikované. Podle odpovědí (viz Obrázek 15) je jisté, že nadřízení zadávají zaměstnancům úkoly spíše jasně a srozumitelně. Celkem 165 respondentů totiž odpovědělo, že ano nebo spíše ano. Procento těch, kterým se zdá zadávání úkolů od nadřízeného nesrozumitelné a nejasné, je pouze 7,3 %, tedy jen 13 dotazovaných zaměstnanců. Jeden z nich tvrdí, že podle něj není jeho nadřízený kompetentní k tomu, aby dělal svou úlohu. Jednalo se o respondenta, jenž pracuje na oddělení průmyslové automatizace, což může lépe posloužit k případné identifikaci daného nadřízeného.

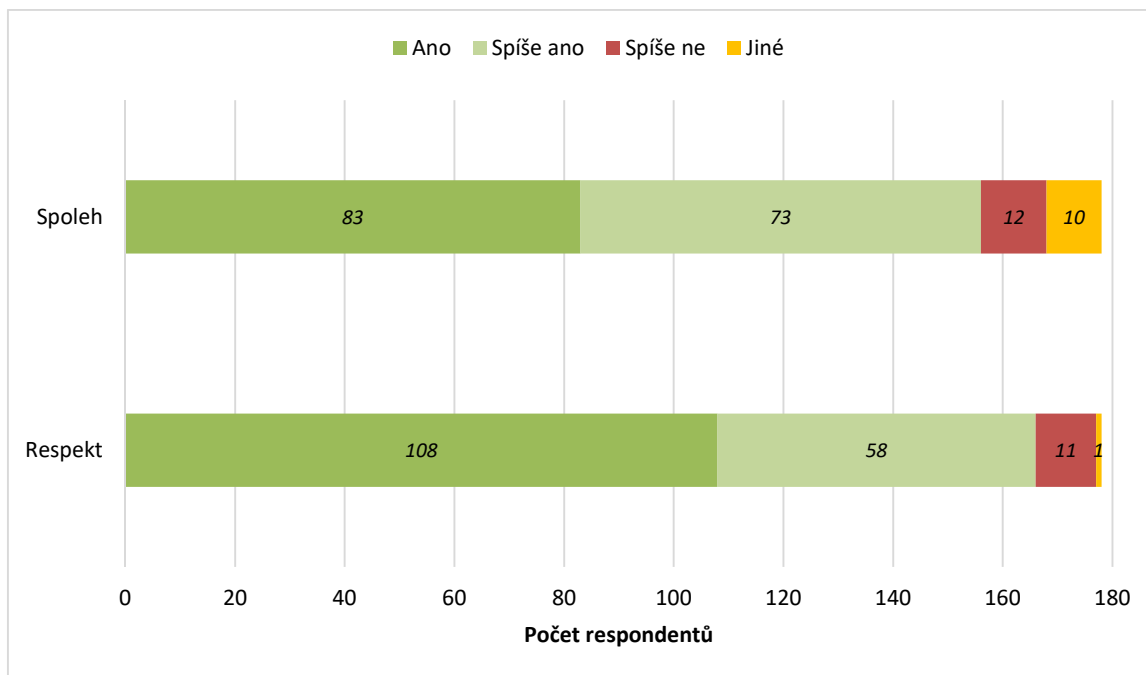


Obrázek 15 - Srozumitelné zadání úkolů a včasné informovanost o dění

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem otázky č. 12 bylo zjistit, zda jsou zaměstnancům předávány informace o dění ve společnosti včas a ve správné formě. Celkem 127 respondentů označilo odpověď „spíše ano“ nebo „ano“, tedy těm jsou tyto informace včas a správnou formou předávány. S tímto však nesouhlasí skoro 28 % dotazovaných, přesně 49 respondentů. Jeden z nich tvrdí, že v podstatě neví co se ve společnosti děje. Další zase uvádí, že intranet prý neposkytuje dostatek aktuálních informací. Jiný respondent říká, že se k těmto informacím dostává i neformální cestou, takže ty informace, jenž se k němu nedostanou, zřejmě nejsou důležité. Poslední 2 respondenti tvrdí, že se o dění ve společnosti vůbec nezajímají.

Míra spokojenosti se vzájemnými vztahy v týmu je znázorněna v následujícím grafu (viz Obrázek 16). Celkem 156 zaměstnanců ze všech dotazovaných souhlasí, že se mohou spolehnout na své kolegy, s nimiž tvoří jeden tým. Také je zde ale 12 zaměstnanců, jenž se na své kolegy spolehnout spíše nemohou, avšak konkrétnější důvod neuvádějí. Dalších 7 respondentů odpovědělo, že v zaměstnání pracují každý samostatně, tedy netvoří tým. Jiní 2 respondenti pracují u zákazníka, kde nemají další kolegy z firmy, se kterými by tvořili společně pracovní tým. Jeden respondent uvedl, že se spoléhá jak na koho.



Obrázek 16 - *Vzájemné vztahy v týmu*

Zdroj: vlastní zpracování

Co se týká vzájemného respektování s kolegy či nadřízeným, je zde téměř vysoké procento těch, kteří tvrdí, že se v týmu vzájemně respektují – jedná se přesně o 93,3 % všech respondentů, což je přesně 166 účastníků dotazníku. Dalších 11 zaměstnanců uvedlo, že se na pracovišti spíše nerespektují. Jeden nespokojený zmínil, že je někdy obtížné svého přímého nadřízeného respektovat a raději ho vůbec nežádá o radu v případě nějakého pracovního problému. Vzájemný respekt a týmová souhra mezi zaměstnanci a nadřízenými by ovšem měla na pracovišti fungovat. Pokud se někteří zaměstnanci bojí nebo nechtějí jednat se svým nadřízeným, může to vést k nejistotě a jejich celkové nespokojenosti ve firmě. Poslední pracovník uvedl, že kontaktů s jeho kolegy a nadřízeným je jen velmi málo.

Důvody případného odchodu – Nejčastěji zmiňovaným důvodem případného odchodu, který se týká místa výkonu práce, jsou špatné vztahy na pracovišti (13 respondentů).

Čeho si zaměstnanci váží – Celkově nejvíce si zaměstnanci váží přátelského prostředí (96 respondentů). S tím souvisí i zmíněné vážení si svých kolegů či profesionálního přístupu.

Co by zaměstnanci uvítali – Pravidelné schůzky s vedením společnosti, zavedení docházkového systému, třídění odpadu, dochvilnost, ...

Vlastní vyjádření – Komunikace uvnitř společnosti moc nefunguje, informace nejsou předávány kompletně, ale člověk musí spoustu věcí vyzvídat sám.; Po ročním pohovoru by měla být vidět nějaká změna do budoucna.; Větší informovanost o zakázkách a možnost spolupráce napříč všemi odděleními. Možnost podílet se i na zeměpisně vzdálenějších zakázkách.; Problém s odpady, jenž se ve firmě třídí velmi málo, např. IT oddělení oznámilo zaměstnanci, aby svou starou nefunkční myš hodil do odpadkového koše.;

4.2.5 Propagace (prezentace pracovní nabídky / firmy)

V dotazníku se vyskytly dvě otázky, jejichž výsledky mohou mít vliv na prezentaci firmy na trhu a její značku. Řešila se celková spokojenost se zaměstnáním ve firmě a také, zda jsou zaměstnanci hrdí na značku firmy.

Celková spokojenost se zaměstnáním dopadla celkem dobře. 91 % respondentů je se svým zaměstnáním ve firmě AUFEER DESIGN, s. r. o. spokojeno. Spokojení zaměstnanci se z velké části podílí na vytváření dobré prezentace firmy. Pouhých 9 % moc spokojeno není. Důvodem je podprůměrný platový výměr. Nespokojenost s penězi je ve firmě pravděpodobně ten největší problém, jelikož i nejčastěji zmíněným důvodem případného odchodu zaměstnanců ze zaměstnání byla právě platová nespokojenost.

Další otázka zněla, zda je zaměstnanec hrdý na značku společnosti, která ho zaměstnává. Skoro 90 % odpovídajících uvádí, že ano nebo spíše ano. Zbýlých 10 % z celkového počtu respondentů tuto hrdost na značku společnosti necítí. Uvádějí, že značka AUFEER DESIGN bohužel nemá dobré jméno. Jeden zaměstnanec uvedl, že na značku společnosti hrdý je, ale na své oddělení ne.

Důvody případného odchodu – Někteří říkají, že pokud by uvažovali o odchodu z firmy, bylo by to z důvodu špatné image společnosti.

Vlastní vyjádření – Příchodem do firmy si zaměstnanec polepšil po všech stránkách a cítí se seberealizován. Vyhovuje mu systém řízení práce a efektivita celé firmy. Firma v minulosti ustála jednu krizi, nyní se orientuje na více odvětví. Není co zlepšovat.; Firmě prý také chybí marketing a zkušený marketér – budování značky na trhu, sociálních sítích, reklama, udávání trendů v oblasti marketingu, reklamní předměty, průzkumy trhu a další.

4.3 Vyhodnocení a návrhy ke zlepšení

Uplatňování interního personálního marketingu ve firmě, zjišťované na základě dotazníku spokojenosti zaměstnanců, se podle zjištěných dat zdá být celkem efektivní. Zaměstnanci firmy jsou z velké většiny spokojeni. Díky této analýze bylo ovšem zjištěno pár nedostatků, jenž by měla firma zlepšit, aby si své zaměstnance ve firmě udržela. Jak již bylo řečeno, marketingové nástroje by měly fungovat tak, aby společně pomáhaly firmě dosahovat svých cílů. Cílem interního personálního marketingu je udržet si kvalitní zaměstnance ve firmě a pečovat o ně tak, aby bylo dosaženo jejich maximální spokojenosti.

Nástrojem, na který by se firma měla nejvíce zaměřit, je **cena** – konkrétně **odměny**. Zaměstnanci jsou nejvíce nespokojeni se zaměstnaneckými benefity. Zde by mohla firma využít například aplikaci Cafeteria, kterou by podle výsledků provedeného výzkumu spousta zaměstnanců uvítalo. Firmě by to ušetřilo čas, práci i náklady spojené s poskytováním zaměstnaneckých benefitů. Další možností by bylo poskytování 13. platu, což by někteří zaměstnanci ocenili více než benefity. Jako nejčastější důvod k případnému odchodu respondenti zmiňují právě platovou nespokojenost. Také by stálo za zvážení zvýšení platů zaměstnanců, kteří si to zaslouží, kteří svou práci berou vážně, jsou motivováni a podávají dobré výkony. Další důležitý nedostatek byl zjištěn v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Zaměstnanci mají pocit, že se při své práci nemohou zdokonalovat, a že je firma v jejich osobnostním rozvoji příliš nepodporuje. Z těchto nedostatků vyplývá jediné řešení, a to investovat do vzdělávacích aktivit. Poskytnout zaměstnancům kurzy v jejich oboru, tedy zaměřit se převážně na kurzy týkající se práce v počítačových programech pro modelování a konstrukci produktů. Také by bylo dobré poskytnout zaměstnancům více školení či jazykové výuky. Čím vzdělanější pracovníci, tím lepší výsledky a celková spokojenost firmy i zaměstnance.

O něco méně, ale přesto by se firma měla zaměřit také na **podnikovou kulturu**. Byl zjištěn problém s pravidelnými hodnotícími pohovory. Mnoho zaměstnanců roční hodnotící pohovor nepovažuje za užitečný, jelikož nefunguje žádná zpětná reakce a odezva od firmy. Doporučení pro firmu se tedy týká zavedení pravidelnosti hodnotících pohovorů, které by probíhaly častěji než jednou za rok. Firma by měla tyto rozhovory brát vážně a snažit se zaměstnancům poskytnout zpětnou vazbu. Může se tak vyřešit i problém týkající se platové

nespokojenosti a to tak, že by si firma na těchto pohovorech měla všimnout pracovníků, jenž by si lepší platové ohodnocení zasloužili.

Co se týká **produktu**, tedy pracovního místa, byl zjištěn určitý nedostatek spojený s existencí open space – otevřených kanceláří. Pro firmu je toto řešení sice méně nákladné, ale stálo by za zvážení investovat do menších kanceláří, jelikož v těchto otevřených prostorech je problém s rušením od ostatních kolegů a produktivita zaměstnanců je omezena. Pokud by firma investovala do vybudování osobnějších kanceláří pro méně zaměstnanců, může se to pozitivně projevit na výsledcích těchto pracovníků. Také byl zjištěn problém týkající se vybavení. Zaměstnanci nejsou spokojeni převážně s počítačovým vybavením. Možným návrhem ke zlepšení je opět investice do lepšího a kvalitnějšího vybavení. Jsou to sice další náklady společnosti, ale i to se může velmi pozitivně projevit na výsledcích.

Ohledně **prezentace pracovní nabídky** by jediným doporučením bylo více využít marketingový přístup, tedy zaměřit se celkově na personální marketing, budovat značku, dělat reklamu firmě apod. Jelikož firma krátce zaměstnává specialistu na personální marketing, nejspíš si tento nedostatek uvědomuje a má v plánu se v tomto ohledu zlepšit.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit uplatňování interního personálního marketingu ve firmě AUFEER DESIGN, s. r. o., konkrétně zhodnotit současnou situaci týkající se spokojenosti zaměstnanců ve firmě, na základě které si firma kvalitní zaměstnance udrží, a také poskytnout možné návrhy ke zlepšení této situace.

Teoretická část práce charakterizovala personální marketing, jakožto využití marketingového přístupu v oblasti řízení lidských zdrojů, jenž je pro firmu velice důležitý. Konkurenční boj o ty nejlepší talentované zaměstnance je stále větší a díky správnému uplatňování personálního marketingu může firma získat ty nejlepší talenty a následně si je udržet ve firmě. K udržení těchto zaměstnanců je důležitá především jejich spokojenost ve firmě, jenž je jedním z hlavních cílů interního personálního marketingu. Také byl charakterizován marketingový mix, jenž lze využít také v oblasti řízení lidských zdrojů.

V praktické části byla představena firma AUFEER DESIGN, s. r. o., na jejíchž zaměstnancích byla spokojenost zkoumána. Byl také představen personální marketing firmy, založený především na získávání talentů z řad studentů. Následoval výzkum spokojenosti zaměstnanců ve firmě, jehož cílem bylo zhodnotit současnou situaci týkající se této spokojenosti, zjistit nedostatky a navrhnout firmě možná zlepšení týkající se jednotlivých marketingových nástrojů využívaných v personalistice.

Největší nedostatek, jenž ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a jejich udržení ve firmě, byl zjištěn v odměňování zaměstnanců. Pracovníci nejsou spokojeni se zaměstnaneckými benefity a také jako nejčastější důvod případného odchodu z firmy uvádějí platovou nespokojenost. Bylo doporučeno zavedení aplikace Cafeteria, jenž umožňuje a usnadňuje výběr zaměstnaneckých benefitů. Firmě ušetří čas, náklady a práci spojenou s poskytováním benefitů a zaměstnanci by měli být v tomto případě také spokojenější, jelikož někteří sami zmiňují, že by tuto aplikaci ve firmě uvítali. Také by firma měla zvážit možné zvýšení platů u zaměstnanců, jenž svou práci zvládají a své úkoly plní tak, jak se od nich očekává. K tomu by měly pomoci častější hodnotící pohovory. Ve firmě se totiž uskutečňují hodnotící pohovory pouze jednou ročně. Důležitá je především zpětná vazba firmy na tyto pohovory.

Další doporučení se týká rozvoje a vzdělávání, kde byl zjištěn nedostatek možností pro vzdělávání zaměstnanců. Bylo doporučeno poskytnout zaměstnancům více kurzů a školení,

týkajících se převážně práce v systému CAD. Programy umožňující konstrukční a vývojové práce jsou totiž ve firmě nejpoužívanější a k práci je využívá převážná většina pracovníků.

O něco méně důležité doporučení se týká investice do vybudování menších kanceláří, jenž zajistí větší klid na práci. Také by bylo dobré investovat do lepšího počítačového vybavení.

Všechna výše zmíněná doporučení závisí pouze na uvážení firmy. Převážně jsou zaměstnanci ve firmě AUFEER DESIGN, s. r. o. spokojeni, ale z pohledu personálního marketingu by firma měla o své zaměstnance neustále pečovat a zvyšovat jejich celkovou spokojenost ve firmě, aby si tyto pracovníky udržela co nejdéle a také zabránila jejich potřebě odejít z firmy. Spokojení zaměstnanci jsou úspěchem pro každou firmu.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

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

EGAN, Colin a Michael THOMAS. *The CIM Handbook of Strategic Marketing*. Abingdon: Taylor & Francis, 2010. ISBN 987-1-13-635908-8

HRONÍK, František. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4

IZVERCIANU, Monica a Alina RADU. Marketing Models in Increasing Human Resources Competitiveness. *International Proceedings of Economics Development and Research* [online]. 2012 [cit. 2017-04-20]. ISSN 2010-4626. Dostupné z: <http://www.ipedr.com/vol55/006-ICEBM2012-K00012.pdf>

JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění: Art marketing v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2724-0

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

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. 13th ed. Upper Saddle River: Pearson Education, 2010. ISBN 978-0-13-700669-4

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5

KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evrop. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3

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

LUHAN, Martin. Co je Personální marketing. *Magazín Bosston* [online]. 2008 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing>

MENŠÍK, Tomáš. Personální marketing v praxi. *Firemní sociolog* [online]. 2013 [cit. 2017-04-06]. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>

O nás. *AUFEER DESIGN* [online]. Mladá Boleslav, 2016 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: http://www.aufeerdesign.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=103&lang=cz

SPIELMANN, Karolina. Příběh 7P pro personální marketing. *Personální Marketing.cz: Magazín pro moderní personalisty*. [online]. 2015 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8

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

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4

Seznam příloh

Příloha A – Dotazník spokojenosti zaměstnanců (6 stran)

Příloha A – Dotazník spokojenosti zaměstnanců



**Průzkum spokojenosti zaměstnanců
MATADOR GROUP – společnost AUFEER
DESIGN
(přibližná délka 10 min.)**

Neustálá potřeba porozumět potřebám našich zaměstnanců a snaha zlepšovat kvalitu pracovního života nás vede k realizaci pravidelného průzkumu spokojenosti zaměstnanců.

Děkujeme všem, kteří se do průzkumu zapojili a pomáhají nám tímto zviditelnit naše silné stránky a odhalit příležitosti pro další zlepšování!

IDENTIFIKACE

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Uveďte Váš věk

- Do 25 let
- Od 26 do 30 let
- Od 31 do 40 let
- Od 41 do 50 let
- Nad 50 let

3. Uveďte délku Vašeho působení ve společnosti AUFEER DESIGN

- Do 1 roku
- Od 1 do 5 let
- Od 5 do 10 let
- Od 10 do 15 let
- Více než 15 let

4. Na kterém oddělení pracujete?

- IT
- HR
- Administrativa
- Controlling
- Účetnictví
- Obchod
- Design
- 3D Modeling
- Karoserie
- Praha

- Elektro
- FEM
- Lisovací nástroje
- Průmyslová automatizace
- Dytron Line
- Plasty

5. Pracujete v prostorech AUFEER DESIGN nebo u zákazníků?

- AFD
- Zákazník

KOMUNIKACE

6. Jste spokojený se spoluprací mezi odděleními?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne: _____

7. Považujete porady s nadřízeným za užitečné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne: _____

8. Jak často by se podle Vás měli konat porady Vašeho oddělení?

- 2x za měsíc
- 1x za měsíc
- čtvrtletně
- vůbec
- _____

9. Probíhá na Vašem pracovišti pravidelný hodnotící rozhovor s nadřízeným?

- Ano
- Ano, ale ne pravidelně
- Jen občas
- Vůbec: _____

10. Jsou dle Vašeho názoru roční hodnotící rozhovory užitečné?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne: _____

11. Jsou úlohy, které dostáváte od nadřízeného, jasně a srozumitelně komunikované?

- Ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne: _____

12. Jsou Vám informace o dění ve společnosti předávány včas a ve správné formě?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne: _____

SPOLUPRÁCE S NADŘÍZENÝM

13. Jste spokojený s podporou od svého přímého nadřízeného?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne: _____

14. Podporuje firma rozvoj Vaší osobnosti dalším vzděláváním, např. plánováním a organizováním vzdělávacích aktivit zaměřených na odborné dovednosti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne: _____

15. Jak reálné je očekávání Vašeho nadřízeného od Vás?

- Podhodnocené
- Reálné
- Mírně nadhodnocené
- Nepřiměřeně nadhodnocené: _____

16. Jak často Vám pomáhají zadané úlohy rozvíjet se po profesionální stránce?

- Skoro vždy
- Přibližně v polovině případů
- Jen občas
- Vůbec: _____

TÝMOVOST

17. S kolegy jsme jeden tým, můžu se na ně spolehnout.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne: _____

18. S nadřízeným a s kolegy se vzájemně respektujeme.

- Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne: _____

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

19. Pracoviště je plně vybavené a umožňuje mi pohodlně pracovat.

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne: _____

20. Na pracovišti nejsem rušený a můžu se soustředit na práci.

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne: _____

21. Jsou na Vašem pracovišti dodržována pravidla BOZP a PO?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne: _____

PRACOVNÍ ZAŘAZENÍ

22. Jste ztotožněný s Vaší pracovní pozicí?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne: _____

23. Je pro Vás Vaše práce výzvou?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne: _____

24. Jak často se v průběhu svého typického pracovního dne cítíte přepracovaný, nebo pod stresem?

Vůbec

Občas

Často

Často, je to neúnosné

25. Kdybyste uvažovali o odchodu, z jakého důvodu by to bylo? (vyberte jen jeden hlavní důvod)

- image společnosti
- pocit stagnace
- neumožněný kariérní růst
- málo zajímavá náplň práce
- jiné očekávání a představa o práci
- organizační změny
- platová nespokojenost
- nadměrná pracovní zátěž
- špatné vztahy na pracovišti
- potřeba změny
- osobní důvody (např. stěhování apod.)
- odchod do důchodu
- jiný důvod: _____

SPOLEČNOST

26. Čeho si ve firmě nejvíce vážíte?

- možnost kariérního růstu
- přátelské prostředí
- benefity
- možnost seberealizace
- zvýšení kvalifikace
- jiné: _____

27. Co byste ve firmě uvítali?

- _____

28. Jste spokojený se zaměstnaneckými benefity?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne: _____

29. Vyberte tři benefity, které považujete za nejlepší.

- Odměny za jubilea
- Stravenky
- Týden dovolené navíc
- Firemní akce (Putovní pohár, Vánoční večírek AFD, Matadoriáda, atd.)
- T-mobile - zvýhodněná volání
- Kooperativa - zvýhodněné podmínky na všechny druhy pojištění
- Příspěvek na jazykovou výuku
- Slevy na pořízení nových vozů
- Permanentní vstupenky na hokejová utkání BKMB

30. Jaký další benefit byste uvítali?

- _____

31. Jste spokojený se svým zaměstnáním?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne: _____

32. Jste hrdý na značku společnosti, která Vás zaměstnává?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne: _____

33. Prostor pro Vaše sdělení, vyjádření, návrhy, doporučení:

- _____

Váš názor nás zajímá. Děkujeme za Vaši účast!