

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

PERSONÁLNÍ MARKETING A JEHO UPLATNĚNÍ V PODNIKOVÉ PRAXI

Bc. Aneta BOROVIČKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval(a) samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil(a) autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 8. 1. 2016

Vlastnoruční podpis

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování cenných rad a informačních podkladů během vypracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům Zaměstnanecké pojišťovny Škoda, zvláště Ing. Darině Ulmanové, MBA a paní Janě Kusé za poskytnutí cenných informací.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	7
Úvod.....	8
1 Marketing a personální marketing.....	11
1.1 Marketingový mix v personalistice.....	13
1.2 Faktory ovlivňující personální marketing	14
1.3 Měření v personálním marketingu	16
1.4 Rozdělení personálního marketingu.....	17
2 Externí personální marketing	18
2.1 Získávání pracovníků	18
2.2 Výběr pracovníků	21
3 Interní personální marketing	26
3.1 Přijímání a adaptace pracovníků	26
3.2 Hodnocení pracovníků	28
3.3 Rozmísťování a propouštění pracovníků	31
3.4 Vzdělávání pracovníků	33
3.5 Odměňování pracovníků	36
3.6 Pracovní vztahy.....	38
3.7 Péče o pracovníky.....	39
4 Trendy personálního marketingu ve světě	42
4.1 Outsourcing personálních činností	42
4.2 Sociální sítě.....	43
5 Personální marketing v Zaměstnanecké pojišťovně Škoda	45
5.1 Základní informace o Zaměstnanecké pojišťovně Škoda.....	45
5.2 Metodika výzkumného šetření.....	46
5.3 Personální marketing v ZPŠ.....	48
5.3.1 Zaměstnanci ZPŠ	48
5.3.2 Získávání a výběr pracovníků	49
5.3.2 Přijímání a adaptace pracovníků.....	51
5.3.3 Hodnocení pracovníků	52
5.3.4 Rozmísťování a propouštění pracovníků.....	52
5.3.5 Vzdělávání pracovníků.....	54

5.3.6	Odměňování pracovníků	54
5.3.7	Pracovní vztahy	57
5.3.8	Péče o pracovníky	57
5.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření	59
5.5	Návrhy a doporučení	65
	Závěr	69
	Seznam literatury	73
	Seznam obrázků a tabulek	77
	Seznam příloh	78

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká republika
Hod.	Hodin
IT	Informační technologie
Kč	Korun českých
Např.	Například
Tzv.	Tak zvaný (á, é)
ZPŠ	Zaměstnanecká pojišťovna Škoda

Úvod

Diplomová práce je zaměřena na problematiku personálního marketingu. Personální činnosti jsou dnes velmi důležitou součástí každé společnosti a na personální oddělení je kladen stále větší důraz, neboť se neustále zvyšuje zájem firem o kvalitní lidské zdroje, které firmě zabezpečí jak výkon, tak získání úspěchu a naplnění firemního cíle.

Vzhledem k tomu, že dochází k neustálému rozšiřování konkurenčního prostředí, je potřebné, aby se od sebe společnosti odlišovaly a dokázaly nalákat nové kandidáty o zaměstnání. V aktuální situaci, kdy klesá míra nezaměstnanosti a počet uchazečů na jedno pracovní místo od roku 2010 klesl o 50%, je téma personálního marketingu velice populární. Personální marketing napomáhá společnostem v jejich vzájemném odlišování pomocí tzv. dobré pověsti firmy, která je ukryta za komunikací firemní vize a poslání, jakož i za rozpoznáním firemní existence a jejího smyslu, zjištěním, kam se bude firma v budoucnu ubírat. Dobrá pověst firmy je skryta také za tím, jakou má firma odlišnost oproti konkurenci, či jaká očekávání má vůči svým pracovníkům a na druhou stranu i za tím, co může svým pracovníkům poskytnout. Každá firma musí být zároveň společensky odpovědná, čímž si také zajišťuje zvýšení své atraktivity jako kvalitního zaměstnavatele a obchodního partnera.

Personální marketing jako takový funguje vně i uvnitř organizace. Vně organizace si ho lze představit jako nástroj sloužící k přilákání a získání nových kvalifikovaných pracovníků. Naproti tomu uvnitř organizace působí personální marketing na současné pracovníky firmy, které má za cíl uspokojit prostřednictvím poskytnutých podmínek a současně je musí motivovat, aby dále chtěli být součástí firmy.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou na základě odborné literatury vymezeny klíčové pojmy personálního marketingu a jejich vzájemné vztahy. Teoretická část je zdrojem pro analýzu personálního marketingu v Zaměstnanecké pojišťovně Škoda. Praktická část zahrnuje výzkumné šetření na téma personální marketing.

Cílem diplomové práce je analyzovat proces personálního marketingu v Zaměstnanecké pojišťovně Škoda a následně navrhnout a doporučit opatření týkající se tohoto procesu. Teoretická část diplomové práce je orientována na rozdíl tzv. klasického pojetí marketingu a personálního marketingu. Obě činnosti jsou porovnány z hlediska objektu zájmu mimo firmu, subjektů trhu, objektu zájmu a cíle. Další část je již zaměřena na samotný personální marketing, konkrétně na jeho základní úkoly. Poté je zmíněn marketingový mix, neboli „4P“ personálního marketingu, který je koncipován z pracovního místa (product), odměny za práci a motivace (price), místa výkonu práce (place), z prezentace firmy a z její pracovní nabídky (promotion). Dalším důležitým bodem jsou faktory ovlivňující personální marketing a faktory působící na dobrou pověst firmy.

Personální marketing působí vně i uvnitř organizace. Externímu personálnímu marketingu je věnována druhá kapitola diplomové práce, ve které je popsáno, jakým způsobem firma oslovují, získávají, vybírají své pracovníky a jaké trendy personálního marketingu k těmto činnostem využívají. Ve třetí kapitole teoretické části je prezentován interní personální marketing, který má za cíl vybudovat pro interní pracovníky firmy kvalitní pracovní podmínky. Interní personální marketing pojednává o přijímání nových pracovníků, jejich následné adaptaci, rozmisťování či proupouštění. Dále se zaměřuje na hodnocení, vzdělávání, odměňování pracovníků, na jejich vzájemné pracovní vztahy a na péči o pracovníky. U všech interních personálních činností jsou také uvedeny trendy personálního marketingu.

Čtvrtá a poslední kapitola teoretické části je věnována trendům personálního marketingu ve světě, kterými jsou, mimo trendy vyskytující se u výše zmíněných personálních činností, outsourcing personálních činností a stále se rozvíjející sociální sítě. Sociální sítě jsou levným, ale zároveň velice efektivním nástrojem.

Praktická část diplomové práce je zaměřená na personální marketing v Zaměstnanecké pojišťovně Škoda. Praktická část má za cíl, pomocí podkladů z teoretické části, provést analýzu interního personálního marketingu zdravotní pojišťovny v jejím hlavním sídle v Mladé Boleslavi.

Prvotní analýza je realizována formou interview s ředitelkou pojišťovny a specialistkou pro řízení lidských zdrojů. Otázky pro interview jsou strukturovány tak, aby mapovaly proces interního personálního marketingu. Ovšem jedna otázka

je věnována také externímu personálnímu marketingu, neboť je nezbytné získat souhrnný pohled na personální marketing pojišťovny.

Po realizaci interview následuje druhá část výzkumného šetření pomocí dotazníkové metody, která je zaměřena na interní pracovníky zdravotní pojišťovny. Dotazník zkoumá spokojenost interních pracovníků se zaměstnavatelem, spokojenost s prací, pohled pracovníků na odměňování, hodnocení, vzdělávání a rozvoj a pracovní vztahy. Součástí dotazníků jsou také otázky zkoumající faktory, které pracovníky motivují, které na své práci hodnotí negativně a faktory, které by pracovníky mohly pobízet ke změně zaměstnání.

Po výzkumném šetření v Zaměstnanecké pojišťovně Škoda následuje vyhodnocení odpovědí na otázky z interview a vyhodnocení dotazníkového šetření mezi interními pracovníky, které je součástí páté kapitoly diplomové práce. Na základě zjištěných informací jsou zformulovány návrhy a doporučení, která slouží pro rozvoj personálního marketingu a současně budou projednány s vedením Zaměstnanecké pojišťovny Škoda.

1 Marketing a personální marketing

V úvodu kapitoly budou zmíněny pojmy marketing, personální marketing a jejich srovnání. Dále budou vysvětleny rozdíly marketingového mixu v klasickém marketingu a v personalistice, následovat budou faktory ovlivňující personální marketing a kapitola bude ukončena měřením personálního marketingu a základním rozdělením marketingu v personalistice.

Marketing je definován jako „Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot“ (Kotler, Armstrong, 2004, str. 30).

Zamazalová a kol. (2010, str. 3) definují marketing jako „Soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.“

Nyní se již přesouváme k pojmu personální marketing.

„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména pak v úsilí o zformování a udržení potřebné síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace“ (Koubek, 2010, str. 160).

Jiná definice personálního marketingu říká, že se „Jedná o průzkum trhu pracovních sil. V souvislosti s motivací pracovníků je třeba sledovat i trh motivačních produktů, tedy benefitů“ (Luhan, 2008).

Personální marketing tedy funguje jako nástroj k vyhledávání či získávání pracovníků, k jejich upevnění uvnitř organizace a utužení vztahů s ní a současně se snaží udržet atraktivitu a perspektivu zaměstnavatele (Koubek, 2010). Některé teorie rozlišují také externí a interní personální marketing (Podnikator, 2013).

Tab. 1 Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu

Marketing výrobků a služeb	Personální marketing
<i>Objekt zájmu mimo firmu:</i> Zákazník	<i>Objekt zájmu mimo firmu i uvnitř:</i> Současní i potenciální zaměstnanci
<i>Subjekty trhu:</i> Zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční firmy aj.	<i>Subjekty trhu:</i> Studenti a absolventi škol, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o práci aj.
<i>Objekt zájmu:</i> Výrobek, služba (nebo obojí)	<i>Objekt zájmu:</i> Potenciální (i stávající) zaměstnanci
<i>Cíl:</i> Předvídání a uspokojování potřeb zákazníků, prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy	<i>Cíl:</i> Předvídání a uspokojování potřeb firmy, prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy

Zdroj: Stýblo, J. Práce a mzda 2003, č. 4 str. 19

Mezi základní úkoly personálního marketingu patří hledání a neustálé zlepšování optimálního spojení pracovníka s jeho úkoly, přičemž se nejedná pouze o nalezení vhodného kandidáta pro určitou pracovní pozici, ale jedná se také o nalezení pracovníka pro takové úkoly, které ho budou uspokojovat, díky maximálnímu využívání jeho schopností a zároveň přispějí ke zvýšení jeho výkonu; snaha o nejlepší využívání pracovníků organizace – jedná se hlavně o maximální využívání pracovních schopností zaměstnanců a fondu pracovní doby; utváření pracovních skupin, účinné vedení pracovníků a dobré vztahy mezi lidmi, kdy je potřeba pracovní skupiny utvářeny nejen podle odbornosti jednotlivých zaměstnanců, ale také podle jejich charakterových či osobnostních vlastností. Výkon jednotlivých členů, ale i celé skupiny závisí na vztazích uvnitř skupiny, proto zde hrají důležitou roli vztahy nadřízených s podřízenými a styl vedení pracovníků; zabezpečování personálního a sociálního rozvoje pracovníků, přičemž je nejdříve potřeba pečovat o růst pracovních schopností, o kariéru a životní a pracovní předpoklady pracovníků. Díky tomu se zvýší uspokojení pracovníků z vykonané práce, dojde k přiblížení zájmů a cílů jednotlivce se zájmy a cíli podniku, a zároveň se prohloubí pozitivní vztah jednotlivce k podniku; dohled nad dodržováním zákonů v oblasti práce, lidských práv a zaměstnávání, neboť se i tento faktor výrazně podílí na výkonu a spokojenosti pracovníků, snižuje změny v zaměstnání a pomáhá při získávání pracovníků (Koubek, 2010).

1.1 Marketingový mix v personalistice

Tento marketingový přístup pojednává o získávání a upevňování vhodných a pro firmu nezbytných pracovníků. Kandidát na práci se stává klientem a firma se snaží o získání jeho přízně. Poté, co si firma kandidátovu přízeň získá, snaží se o jeho udržení a stabilizaci (Antošová, 2005).

Díky účinně fungujícímu personálnímu marketingu může organizace získat konkurenční výhodu mezi uchazeči o zaměstnání. Funkčnost tohoto systému zajistí využívání marketingového mixu (Antošová, 2005).

Marketingový mix je definován jako „Soubor taktických marketingových nástrojů – výrokové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu“ (Kotler, Armstrong, 2004, str. 105).

Aktivity marketingového mixu, neboli „4P“ jsou rozděleny na několik částí, které zahrnují **product (produkt)** – výrobek a služba, které jsou nabízeny zákazníkům, **price (cena)** – vynaložená peněžní částka na získání výrobků či služeb, **place (distribuce)** – aktivity zajišťující fyzickou dostupnost výrobku či služby pro zákazníka, a **promotion (komunikace)** – aktivity cílené na seznámení a následné zakoupení produktu (Kotler, Armstrong, 2004).

Na základě těchto aktivit je zformulován marketingový mix v personalistice (Obr. 1) (Antošová, 2005):

Product (pracovní místo) je základem mixu personálního marketingu, kdy se firmy rozhodují o obsazení nově vzniklého či existujícího pracovního místa. Předpokladem je popis pracovního místa včetně požadavků kladených na pracovníka, kterého chce organizace vyhledat a následně získat. Shrnout požadavky na konkrétní práci, jako je popis práce, osobnostní a schopnostní předpoklad pracovníka, umožňuje analýza pracovního místa. V případě nové pracovní pozice je nutné specifikovat charakter, obsah, metody a postupy práce. Veškeré specifikace nově vytvářeného pracovního místa musí splňovat organizační a technické požadavky společnosti a musí vyhovovat sociálním potřebám pracovníka.

Price (odměna za práci a motivace) je druhý nástroj marketingového mixu v personalistice. Odměna (plat, mzda či prémie) stanovuje hodnotu pracovní

příležitosti, musí být nejen spravedlivá a přiměřená, ale zároveň musí pracovníka motivovat. Záleží tedy na tom, jaké z možností odměňování organizace pro své pracovníky využije, jaká bude struktura odměny, ale i na tom jaká postupy, pravidla či nástroje budou použity.

Place (místo výkonu práce) je uváděno v případě, že má kandidát na práci možnost výběru mezi více pracovními místy. Velkou roli zde sehrává image a podniková kultura organizace. Podniková kultura vytváří interní a externí rozsah působení personálního marketingu, ale také rámec pro rozhodování všech zaměstnanců, kterým zároveň zjednodušuje orientaci a dění uvnitř organizace.

Promotion (prezentace pracovní nabídky a firmy) představuje konkrétní nabídku pracovního místa, jejímž cílem je vzbudit zájem a motivaci uchazeče. Pro zveřejnění nabídky práce může organizace používat různé metody, které se odrážejí od různých faktorů, např. význam pracovní pozice v organizaci či atraktivita profese. Předpokládá se, že uchazeči bude poskytnuto dostatečné množství informací, např. název pracovní pozice, popis činností, požadavky na vzdělání, povinnosti spjaté s pracovním místem, pracovní zkušenosti, ale i požadavky na kandidátovy vlastnosti. K těmto informacím by měla firma připojit možnosti rozvoje a vzdělání pracovníků a pozitivní skutečnosti vztahující se ke kvalitě pracovního života.

MARKETING-MIX V PERSONALISTICE



Zdroj: Antošová, 2005

Obr. 1 Marketingový mix v personalistice

1.2 Faktory ovlivňující personální marketing

V neustále se zvyšujícím konkurenčním prostředí je nezbytné, aby se od sebe jednotlivé firmy dokázaly odlišit a přilákat nové uchazeče o zaměstnání.

Personální marketing napomáhá firmě k dosažení konkurenční výhody, kterou si lze představit jako dobrou pověst firmy. Dobré pověsti může firma dosáhnout budováním značky zaměstnavatele, firemní kulturou, společenskou odpovědností firmy či pomocí outplacementu.

Značka zaměstnavatele neboli employer branding se zaměřuje na komunikaci firemní vize a poslání, zjištění důvodu existence firmy, smyslu její práce a budoucího směru firmy. Firma se také zaměřuje na svou jedinečnost oproti konkurenci, na očekávání od svých pracovníků a v neposlední řadě i na to, co může za tato očekávání svým podřízeným poskytnout. Důraz je kladen na obsah, na vizuální stránku sdělení a také na emoce. Značka zaměstnavatele se utváří již s nástupem prvního pracovníka, respektive již s uveřejněním inzerátu o nabídce práce dochází k prvním zkušenostem se značkou zaměstnavatele. Postupně dochází ke kumulaci zkušeností a tím se utváří tzv. image značky. Součástí je i hodnotová propozice vyjadřující, jaké to bude pracovat pro danou firmu, jedinečnost nabídky dané firmy od nabídek konkurenčních a vysvětlující očekávání mezi pracovníkem a firmou. Každá firma tedy musí mít jasno o tom, proč existuje, jaký je smysl jejího podnikání, co očekává, kam směřuje, jaké pracovníky potřebuje a co jim nabízí (Menšík, 2015).

Firemní kultura „představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2007, str. 257). Firemní kultura ovlivňuje efektivnost podniku a výkon manažerských funkcí (plánování, organizování, vedení a kontrola).

Společenská odpovědnost firmy představuje její dobrovolný závazek chovat se odpovědně jak k prostředí, ve kterém podniká, tak k samotné společnosti. Firmy si stanovují vysoké etické standardy, udržují dobré vztahy s pracovníky a minimalizují negativní vlivy na životní prostředí. Firmy, které převzaly závazek společenské odpovědnosti, jsou nositeli pozitivních trendů, jsou odlišné od jejich konkurence a zároveň jsou žádaným partnerem a atraktivním zaměstnavatelem (csr-online, 2012). Výzkum KPMG (2005) ukazuje, že pro 47 % firem je motivem k jejich odpovědnému chování právě motivace a zájem ze strany jejich pracovníků. Dalším motivem k odpovědnému chování je podle globálního

výzkumu přilákání nových kvalitních pracovníků (Internationalbusinessreport.com, 2008).

Tento pojem bývá někdy vnímán i negativně jako přebytečná nákladová položka či jako nástroj k vylepšení podnikové image, např. pomocí pozitivních PR zpráv. Pokud by šlo podnikům, v oblasti společenské odpovědnosti, pouze o jedinou činnost, kterou je právě pozitivní PR, mohly by se velice snadno dostat do nebezpečné pozice, ve které by riskovaly svou důvěryhodnost (Dvořáková a kol., 2012).

Outplacement představuje umístění pracovníků, kteří byli propuštěni z důvodu jejich nadbytečnosti. Jedná se o pomoc pracovníkům při hledání nových pracovních míst a poskytování konzultací, které pracovníkům napomáhají vyrovnat se s duševním otřesem či pomoc spojenou se změnou kariéry (Armstrong, 2007).

1.3 Měření v personálním marketingu

Stejně jako všechna ostatní oddělení firmy musí mít i personální řízení k dispozici potřebné údaje, statistiky, data a informace o současném stavu a vývoji, které mu napomáhají při rozhodování o rozvoji. Pro personální řízení jsou nejdůležitější kvantitativní a kvalitativní indikátory. Mezi kvantitativní indikátory patří ekonomické a socioekonomické veličiny a kvalitativní indikátory jsou určeny chováním pracovníků (d'Ambrosova a kol., 2011).

Významným kvantitativním ekonomickým indikátorem jsou pracovní náklady a to jak interní, tak externalizované. Interními náklady se rozumí ty náklady, které jsou zaměstnancům hrazené v podniku (mzda, plat, odměna, rozvoj pracovníků, ale i sociální náklady). Externalizované náklady jsou zaměstnancům hrazeny státem, ale podniky na ně musejí přispívat pravidelnými dávkami (zdravotní péče, dávky v nezaměstnanosti, invalidní důchod, předčasný starobní důchod) (d'Ambrosova a kol., 2011).

Druhým kvantitativním indikátorem jsou již zmíněné socioekonomické veličiny, které posuzují chování pracovníků. Některé typy pracovníkova chování se přímo odrážejí ve změně nákladů. Naopak jiné typy chování jsou v nákladech téměř nezaznamenatelné. Mezi nejvýznamnější typy chování odrážející se přímo

v nákladech patří absence, fluktuace, stávky, nemocnost, snížený výkon či jeho nižší kvalita (d'Ambrosova a kol., 2011).

Naopak kvalitativní indikátory jsou, jak již bylo zmíněno, určeny chováním pracovníků. Mezi tyto indikátory patří permanentní sociální sledování, kdy nadřízení sledují veškeré signály svých podřízených, které by mohly naznačovat změnu klimatu, následně tuto změnu identifikují a v případě nezbytnosti o tom informují vedení. Dalším indikátorem jsou pracovní porady, při kterých mohou vedoucí pracovníci věnovat pozornost svým podřízeným. A posledním indikátorem jsou sociální ankety, jejichž cílem je shromáždit a zanalyzovat názory pracovníků (Livian, Pražská, 1997).

1.4 Rozdělení personálního marketingu

Personální marketing se dělí na dva směry a to na externí a interní personální marketing. Externí personální marketing má za úkol oslovit, získat a vybrat nové kvalifikované uchazeče pomocí dobrého jména společnosti a kvalitou zaměstnanecké značky. Naopak interní personální marketing je zaměřen na stávající pracovníky firmy a jeho hlavním cílem je poskytnout jim takové podmínky, které je uspokojí a zároveň přesvědčí a motivují k další práci v této firmě. Mimo výše zmíněné rozdělení mohou nastat situace, ve kterých se oba směry vzájemně prolínají. Příkladem takové situace může být veřejná prezentace firmou nabízených zaměstnaneckých benefitů, která je určena k oslovení potenciálních uchazečů (Luhan, 2008).

V následujících kapitolách bude detailní rozpracování cílů a činností externího a interního personálního marketingu.

2 Externí personální marketing

Cílem externího personálního marketingu je jak oslovení, tak získávání a výběr nových pracovníků (Podnikator, 2013). Kapitola bude věnována právě získávání a výběru nových pracovníků.

2.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je definováno jako „personální činnosti, jejímž úkolem je zabezpečit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství vhodných uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu“ (Koubek, 2000, str. 181).

Organizace k získání pracovních sil disponuje dvěma hlavními zdroji, které jsou vnitřní a vnější. Může se rozhodnout, zda se zaměří pouze na jeden zdroj, či zvolí jejich kombinaci.

Získávání pracovníků z **vnitřních zdrojů** je výrazem personální politiky organizace, která motivuje své pracovníky tím, že jim umožňuje profesní postup, a zároveň si tímto způsobem organizace zajišťuje ustálení klíčových pracovníků. Vnitřní zdroje pracovníků se tvoří uspořením pracovní síly pomocí náhrady lidské práce stroji z důvodu technologického rozvoje, uvolněním pracovníků v důsledku organizační změny či ukončením výroby, díky povýšení pracovníka, z důvodu jeho dozrání k vykonávání obtížnějších pracovních činností nebo v případě, kdy má sám pracovník zájem o přechod na nové či uvolněné pracovní místo (Kociánová, 2010, Koubek, 2000).

V případech, kdy vnitřní zdroje organizace nejsou dostačující, musí organizace zvolit druhý způsob, kterým je získávání pracovních sil z **vnějších zdrojů** pomocí trhu práce, spoluprací se školami či s obdobnými institucemi připravujícími mladou generaci na zaměstnání, jakož i rozhodnutím pracovníka jiné organizace o změně zaměstnavatele. Vyjmenované způsoby, představovaly zdroje hlavní, ale existují i zdroje doplňkové, kterými jsou ženy v domácnosti, studenti, zahraniční pracovníci či důchodci (Kociánová, 2010, Koubek, 2000).

Obě výše zmíněné varianty mají své výhody a nevýhody, které je možné vidět v následující tabulce (Tab. 2).

Tab. 2 Výhody a nevýhody získávání pracovních z vnitřních zdrojů a vnějších zdrojů

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů		Získávání pracovníků z vnějších zdrojů	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> - Organizace zná uchazeče a ten současně zná organizaci a spolupracovníky - Nárůst jistoty zaměstnání - Motivace a současně i loajalita pracovníků - Lepší využití vlastních pracovníků - Rychlejší a snazší adaptace pracovníků - Možnost profesního - Nízké náklady - Úspora času spojená obsazení místa - Rychlejší návratnosti investic 	<ul style="list-style-type: none"> - Užší výběr - „Podniková slepota“, která souvisí s neschopností pracovníka vnímat věci jinak - Náklady na vzdělání - Povyšování nad ostatní pracovníky - Obavy z odmítnutí pracovníka ze strany podřízených či kolegů - Omezený vstup nových postupů či myšlenek do organizace 	<ul style="list-style-type: none"> - Širší možnost výběru pracovníků - Přesné pokrytí potřeb - Velké pracovní nasazení - Nové impulzy pro podnik (názory, poznatky, zkušenosti) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vyšší náklady - Obsazení pracovního místa je časově náročné - Blokování šancí na postup pracovníků organizace - Čas a peníze - Stres z přechodu na nové pracovní místo - Zvýšení fluktuace - Neznalost podniku a spolupracovníků - Riziko nesprávné volby

Zdroj: vlastní zpracování dle (Kociánová, 2010)

Účinné určení potenciálních zdrojů uchazečů musí být založena na tom, že organizace zná důkladně vnitřní i vnější trh práce. Mnohdy je také výhodná spolupráce s institucemi trhu práce, institucemi vzdělávání či s poradenskými společnostmi.

Firmy využívají k získávání pracovníků několik metod, které představují speciální způsob oslovení a přilákání potenciálních pracovních sil. Určení vhodné metody je závislé na obsazovaném pracovním místě, na typu zvolených zdrojů pracovníků, na podmínkách a požadavcích na pracovní místo, na okolnostech na trhu práce či na čase a penězích, které má organizace k dispozici. Metody, které firma používá

na získání zaměstnance z vnitřních zdrojů, jsou inzerce na intranetu, podniková vývěska, zaslání nabídky elektronickou poštou, doporučení či oslovení pracovníka v organizaci. Naopak při získávání z vnějších zdrojů se většinou používá inzerce na internetu, v rozhlase, tisku nebo televizi, prezentace na veletrzích, kooperace s úřadem práce, personální agenturou, oslovení jedince vně organizace či nabídka od uchazeče samotného. Organizace většinou nevyužívají pouze jednu metodu, ale kombinují několik metod dohromady (Šikýř, 2012).

Dalšími nezbytnostmi, které musí každý kandidát doložit, jsou dokumenty, obsahují důležité údaje o kandidátovi a o jeho způsobilosti k výkonu dané pozice. Informace uvedené v dokumentech mohou mít příznivý vliv na předběžný výběr pracovníků, ale také na výběr nejvhodnějších pracovníků. Obvyklými dokumenty jsou doklady o vzdělání a dosavadní praxi, životopis, žádost o zaměstnání, reference z předchozích zaměstnání, vyplněný dotazník organizace pro uchazeče, výpis z trestního rejstříku, osvědčení o zdravotním stavu kandidáta a motivační dopis (Šikýř 2012, Koubek 2010).

Vztah získávání pracovníků k ostatním personálními činnostem

Získávání pracovníků ovlivňuje a zároveň je ovlivňováno jinými personálními činnostmi. Vytváření pracovních míst, jejich podmínek či požadavků ovlivňuje zajímavost těchto míst a současně i získávání pracovníků. Požadavek na získání nových pracovníků může také nastat v rámci personálního plánování. Výběr pracovníků z úměrného množství vhodných uchazečů je výsledkem důkladného zorganizování procesu získávání potenciálních pracovníků. Potřebu vzdělání reflektuje kvalifikace uchazečů o práci a zároveň vzdělávací programy přilákají větší počet uchazečů. Účinnost získávání pracovníků je posuzována pomocí hodnocení pracovního výkonu. Také odměňování, respektive úroveň mezd ovlivňuje získávání pracovníků a hlavně počet uchazečů. Dalšími činnostmi ovlivňujícími

a majícími vliv na získávání pracovníků jsou rozmisťování pracovníků v organizaci, ukončování pracovních poměrů či péče o pracovníky (Koubek, 2010).

Externí personální marketing a získávání pracovníků

Jak bylo již zmíněno, firma se personálním marketingem snaží přilákat nové pracovníky pomocí dobré pověsti firmy jako atraktivního a perspektivního

zaměstnavatele. S tím souvisí trend budování **zaměstnanecké značky a image značky**, který byl popsány v podkapitole 1.2. Dalším důležitým bodem je slušné jednání s uchazečem, kterého musí organizace považovat za rovnocenného partnera. Současně uveřejněné nabídky práce nesmí být sestaveny jen z požadavků, ale musí obsahovat i zajímavé nabídky pro pracovníky. Organizace by se měla vyvarovat diskriminaci týkající se např. věku či pohlaví a současně by neměla slibovat něco, co nemůže splnit (Koubek, 2010).

Trendem, který se zde vyskytuje, je spojení **náboru a reklamy**, jelikož se kvalitní kandidát může sám rozhodnout, jakou nabídku práce si zvolí, je proto potřebné podpořit nábor nových pracovníků právě reklamní kampaní. Taková reklamní kampaň musí být podložena racionálními faktory a rozhodovací proces je často dlouhý právě z toho důvodu, že uchazeč porovnává různá pracovní místa (Šrámek, 2008).

V současné době se firmy začínají zaměřovat také na studenty a absolventy škol, kterým umožňují vykonávat **praxe**, čímž si v podstatě „vychovávají“ nové a kvalitní pracovníky. Příkladem takovéto firmy je ŠKODA AUTO.

Posledním rozšiřujícím se metodou získávání uchazečů o práci jsou **veletrhy pracovních příležitostí**, neboť se jedná o rychlý a efektivní způsob, jak oslovit nové uchazeče o zaměstnání. Veletrhy splní svůj účel, pokud firma správně komunikuje s cílovou skupinou, její stánek vyjadřuje identitu firmy a současně je natolik originální, že zaujme uchazeče na první pohled. V neposlední řadě by firma měla věnovat pozornost dárkovým předmětům, které slouží pro její připomenutí (Menšík, 2015).

2.2 Výběr pracovníků

Při výběru uchazečů je základem „posouzení předpokladů těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který se jeví jako nejvhodnější, jako nejlépe vyhovující stanoveným požadavkům na výkon a chování v daném místě“ (Kociánová, 2010, str. 94).

Proces výběru pracovníků představuje postup, jehož cílem je vybrat uchazeče, kterému bude obsazované pracovní místo nabídnuto. Celý proces je zahájen

přihlášením uchazečů do výběrového řízení a končí v okamžiku rozhodnutí o přijetí uchazeče na obsazovanou pracovní pozici (Kociánová, 2010).

Postup při výběru pracovníků začíná zkoumáním uchazečových dokumentů či předvýběrem, který má za úkol posoudit vhodnost uchazečů a roztřídit je do skupin podle vhodnosti pro danou pracovní pozici. Následuje první osobní rozhovor uchazeče s organizací a také dochází ke shromáždění dalších informací o uchazečích prostřednictvím hodnotících neboli assessment center, technických způsobilostí či lékařských vyšetření. Zjištěné informace jsou posléze analyzovány. Po vykonání všech výše zmíněných činností dochází k uskutečnění výběrového pohovoru, po jehož ukončení jsou zkoumány reference na daného uchazeče. Uchazečovi je následně předvedeno pracoviště a poprvé mu jsou představeni budoucí spolupracovníci. Poté je v organizaci rozhodnuto o konečném přijetí pracovníka a následně je vybranému uchazeči pracovní místo nabídnuto (Kociánová, 2010).

Výše zmíněný postup při výběru pracovníků není jedinou možností, neboť se liší dle povahy obsazované pozice, dostupného množství finančních prostředků, zvyklostí organizace nebo podle toho, zda uchazeči přicházejí z vnitřních či vnějších zdrojů organizace. V některých pozicích může přijímací pohovor předcházet testování způsobilostí, referencím, vyžádání lékařských posudků nebo assessment center, ale může je i následovat (Kociánová, 2010).

Při výběru vhodného pracovníka se nepoužívá jen jedna metoda, ale většinou dochází ke kombinaci několika metod. V následujícím textu budou popsány nejpoužívanější metody výběru.

Zkoumání dotazníku, při kterém je možné rozlišovat dotazníky jednoduché a otevřené. Jednoduché dotazníky slouží při obsazování méně kvalifikovaných míst, a proto jsou často hlavní rozhodující metodou při výběru, doplněnou pohovorem pro objasnění některých detailů a skutečností. Naproti tomu otevřené dotazníky bývají používány při obsazování vysoce kvalifikovaných pozic. Výhodou zkoumání dotazníků je finanční nenáročnost, srovnatelnost, spolehlivost a snadná tříditelnost informací o jednotlivých uchazečích. Na druhou stranu je tvorba dotazníků časově náročná, neosobní, uvedené informace mohou být neúplné

nebo zkrácené a také není možné rozpoznat motivaci a výkonnost uchazeče (Koubek, 2000).

Hodnocení životopisu je možné využívat jak v předvýběru, tak i ve výběru nejvhodnějšího uchazeče. Organizace pomocí životopisu zjistí, zda uchazeč splňuje požadavky pro obsazovanou pracovní pozici. Zkoumání životopisu se většinou kombinuje s další metodou výběru, kterou obvykle bývá výběrový pohovor, neboť umožňuje doplnění informací o uchazeči. Životopis rozlišujeme strukturovaný a nestrukturovaný. Informace získané ze strukturovaného životopisu jsou téměř totožné s těmi z dotazníku. Naopak nestrukturovaný životopis umožňuje posoudit formulační a argumentační schopnosti uchazeče a zároveň poodhalí jeho osobnost. Ovšem informace v něm obsažené nemusí být vždy potřebné ani spravedlivé pro porovnávání uchazečů mezi sebou (Koubek, 2000, Šikýř, 2012).

Assessment Centre slouží k posouzení práce a chování uchazeče při individuálních a skupinových úkolech a případových studiích a je doplněno o pohovory, simulace či testy. Uchazeč tak projevuje svou odbornou schopnost, motivaci, ale i rozvojový potenciál. Assessment centre jsou uskutečňovány mimo pracoviště a hodnoceny jsou jak interními, tak externími hodnotiteli. Výhodou je souhrnné posouzení uchazečů, ale za cenu vyšších nákladů (Šikýř, 2012).

Výběrový pohovor patří mezi nejrozšířenější a nejvhodnější metodu výběru. Mimo posouzení pracovní způsobilosti uchazeče má i další cíle, kterými jsou získání dodatečných informací o uchazeči a jeho očekáváních, posouzení jeho osobnosti, poskytnutí informací o organizaci a o vykonávané práci a také vytváření přátelských vztahů. Pro splnění účelu celého pohovoru je nezbytná jeho patřičná příprava. Organizace se může také rozhodnout, zda bude u pohovoru přítomna pouze jedna osoba, panel posuzovatelů nebo uskuteční skupinový pohovor (Koubek, 2000).

Vztah výběru pracovníků k ostatním personálním činnostem

Výběr pracovníků je také provázán s ostatními činnostmi v personalistice. Vzdělanost vybraných pracovníků může snižovat další potřebu jejich vzdělání, ale současně existence podnikového vzdělávacího systému umožňuje přizpůsobovat pracovníka odbornému či jinému vzdělání potřebnému vně organizace. Kvalita

výběru pracovníků je základnou pro hodnocení jejich výkonnosti a úroveň odměňování ovlivňují výběrová kritéria. Pracovní vztahy vně organizace mohou ovlivňovat zvolené metody a zároveň jsou faktorem, na který je třeba brát ohled při výběru uchazečů. Kvalita výběru ovlivňuje i rozmisťování pracovníků uvnitř organizace, jakož i ukončování pracovního poměru s nedostatečně výkonnými pracovníky (Koubek, 2010).

Externí personální marketing a výběr pracovníků

Základem výběru pracovníků je přesné dodržení pravidel, neboť by organizace měla vybírat pracovníky podle jejich pracovní způsobilosti, nikoliv podle jiných kritérií. Organizace by měla dát uchazeči najevo, že si jeho zájmu váží a tudíž by neměla zbytečně plýtvat jeho časem (Koubek, 2010).

Do oblasti výběru pracovníků v poslední době vstupují nové metody osobnostních dotazníků a testů formou **on-line systémů**, které lze využívat pro větší efektivnější předvýběr i závěrečné rozhodnutí. Dotazníky slouží pro zjištění hodnot, postojů, zájmů a motivací daného uchazeče. Tato data se následně porovnávají s požadovanými kritérii. Výhoda spočívá v tom, že je možné během 15 – 20 minut zmapovat kompetence a motivační faktory mnohdy i stovek lidí současně. Základem dotazníků je popis sebe sama pomocí přidělení bodového ohodnocení pro určitý počet tvrzení týkající se uchazečova každodenního chování. Dotazník tak dokáže porovnat odpovědi s ostatními účastníky a zároveň podává přesný obraz o kandidátovi. Dalším oblíbeným on-line systémem je definování nezbytných kompetenčních a behaviorálního faktorů pro výkon konkrétní pozice, neboť slouží jako vodítko pro výběrový rozhovor, jelikož navrhuje vhodně kompetenčně zaměřené otázky a představuje pozitivní i negativní faktory, kterých si musí personalista všimnout. Poslední typem, vhodně doplňujícím výše zmíněné systémy, jsou výkonové testy, které přesně odhalí, zda uchazeč danou schopnost má či nikoliv (Dvořáková a kol., 2012).

On-line systémy jsou v současnosti obrovským trendem v **assessment centers**, kde bývá jejich součástí rozhovor zaměřený na kompetence. Důležitý je objektivní a subjektivní způsob získávání a zpracování dat, aby bylo možné vytvořit celistvý profil účastníka a zároveň předpovědět jeho jednání a chování v určité pracovní pozici či situaci. V praxi jsou on-line testy zaslány kandidátům, kteří se mají

zúčastnit výběrového pohovoru, neboť ukazují, čemu musí být věnována větší pozornost při výběrovém pohovoru. V ČR je oblibou zvat na pohovor kandidáty postupně od nejlepšího, neboť se předpokládá, že již mezi první desítkou bude možné nalézt toho pravého. (Dvořáková a kol., 2012).

Následující kapitola bude věnována internímu personálnímu marketingu, respektive přijímání, adaptaci, hodnocení, rozmisťování, propouštění, vzdělávání a odměňování pracovníků, ale i pracovním vztahům a péči o pracovníky. Interní personální marketing je hlavním tématem praktické části diplomové práce.

3 Interní personální marketing

Cílem interního personálního marketingu je, jak již bylo vysvětleno, vytváření kvalitních pracovních podmínek pro pracovníky organizace (Podnikator, 2013).

3.1 Přijímání a adaptace pracovníků

Pod pojmem přijímání pracovníků si lze představit administrativní a právní úkony, které jsou spjaty s nástupem nového pracovníka do organizace a s jeho vstupem na pracoviště (Kociánová, 2010). Přijímání pracovníků může být chápáno v užším i širším pojetí. Užší pojetí v sobě zahrnuje procesy spjaté s výchozí etapou pracovního poměru nově přijatého pracovníka. Širší pojetí navíc obsahuje procesy, které jsou spjaty s přechodem stávajícího pracovníka na nové pracovní místo v organizaci (Stýblo, 2003).

Zaměstnavatel zaměstnává nového pracovníka v pracovním poměru, který vzniká písemnou pracovní smlouvou mezi oběma zúčastněnými stranami (pracovník a zaměstnavatel) a to dnem, který je uveden jako den nástupní. V případech, kdy zvláštní předpis vyžaduje obsazení daného pracovního místa na základě volby, se pracovní smlouva sjednává v návaznosti na zvolení. Další a poslední možností je jmenování vedoucích pracovníků, které vzniká dnem, jenž je uváděn jako den jmenování na vedoucí pozici (Kociánová, 2010, Šikýř, 2012).

Dle zákoníku práce musí být v pracovní smlouvě uveden druh vykonávané práce, její místo a den nástupu do pracovního poměru. Současně může pracovní smlouva obsahovat dohodu o zkušební době, jenž nesmí přesáhnout lhůtu tří měsíců, dohodu o kratší či jinak upravené pracovní době, o době trvání pracovního poměru, pokud není sjednán na dobu neurčitou, ale také ujednání o mzdě, dovolené či pracovních cestách. Poté, co pracovník podepíše pracovní smlouvu, je zařazen do personální evidence (Kociánová, 2010, Šikýř, 2012).

Důležitou částí při přijímání pracovníka je jeho uvedení na pracoviště. Personalista by měl doprovodit pracovníka na jeho pracoviště a předat ho nadřízenému, který by ho měl seznámit s jeho právy a povinnostmi, s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti, detailněji mu popsat pracovní místo a seznámit jej s kolegy a nejbližšími spolupracovníky. Nový pracovník by měl být také seznámen se sociálně-hygienickými podmínkami na pracovišti, jako

jsou šatny, toalety, umývárny, jídelna či jiné možnosti stravování. Na závěr je pracovník přiveden ke svému pracovnímu místu, kde mu jsou přidělena všechna zařízení potřebná k výkonu práce (Koubek, 2000).

Adaptace zaměstnanců je finální fází procesu obsazování pracovních míst. Cílem adaptace je sociální a odborné začlenění nově přijatého pracovníka, přičemž adaptovaný pracovník je schopný zastávat požadovanou práci. Adaptaci rozlišujeme formální a neformální. Formální adaptace probíhá pomocí adaptačního programu, který musí zajistit informování, zapracování a sociální začlenění pod vedením pověřeného pracovníka, naopak neformální je v podstatě spontánní a zabezpečovaná spolupracovníky (Šikýř, 2012).

Interní personální marketing a přijímání a adaptace pracovníků

Organizace by opět měla dát pracovníkovi najevo, že si váží jeho i jeho zájmu pracovat pro organizaci. V den nástupu by měl personalista i pracovníkův nadřízený věnovat maximální úsilí jeho uvedení do organizace, seznámit ho se vším a pomoci mu překonat veškerou nejistotu (Koubek, 2010).

Trendem v oblasti adaptace pracovníků je poskytování tzv. **uvítacího balíčku** pro nové zaměstnance, který může zkrátit celkovou dobu adaptace. Tento balíček by měl obsahovat základní informace o organizaci a jejím postavení na trhu, dokumenty nezbytné pro vznik pracovního poměru, strukturu organizace a umístění jejích organizačních složek, důležité kontakty i pravidla komunikace v organizaci, pracovní řád, zásady firemní kultury, používání služebních automobilů, jakož i informace o pracovní době, dovolené, absenci, pracovní neschopnosti, stravování, sociálně hygienických podmínkách práce, bezpečnosti práce a ochraně zdraví, odměňování, zaměstnaneckých výhodách, vzdělávání a rozvoji, cestovním, dietách, ale i o povyšování zaměstnanců. V současné době bývá veškerý obsah tohoto balíčku vyvěšen na firemním intranetu (Kociánová, 2010).



Zdroj: tribehr.com, 2011

Obr. 2 *Uvítací balíček RL Solution*

3.2 Hodnocení pracovníků

Tato personální aktivita zjišťuje, jak pracovník vykonává zadávanou práci, jaké je jeho chování na pracovišti a jaké má vztahy s kolegy, klienty a ostatními zúčastněnými osobami. Zjištěné výsledky se pracovníkům sdělí a prodiskutují se s nimi. Na závěr nadřízený i podřízený společně hledají způsob a realizují opatření, jak by měl pracovník zlepšit svůj pracovní výkon (Koubek, 2000).

Mezi hlavní úkoly hodnocení pracovníků patří zjištění stávajícího pracovního výkonu, silných a slabých stránek pracovníka, možnost zlepšení pracovního výkonu, tvorba odměňovací základny pro pracovníka a jeho motivace, rozpoznání potřeby vzdělání, rozvoje a potenciálu pracovního výkonu pracovníka, vytvoření pokladů pro plánování kariéry, rozmisťování pracovníků, posuzování vhodnosti výběru a metod výběru, vzdělání pracovníků a také vytvoření základů pro plánování pracovníků a pro určení budoucích pracovních úkolů celé organizace (Koubek, 2000).

Existuje celá řada metod pro hodnocení pracovníků, ale uvedeny budou pouze ty, které jsou nejčastěji používané. V praxi se používají kombinace několika metod.

Hodnotící rozhovor, který je součástí každého hodnotícího systému, neboť slouží k výměně názorů mezi nadřízeným a podřízeným a hlavně ke zkoordinování

požadavků na dané pracovní místo se schopnostmi pracovníka. Cílem rozhovoru je rekapitulace minulého období a následná diskuze o nadcházejícím období.

Hodnocení podle stanovených cílů, které je nejčastěji využíváno při hodnocení specialistů či vedoucích pracovníků. Sám pracovník se podílí na určení cílů, které musejí být vymezeny jasně a s přesnými termíny. Dále musí být vytvořen postup a podmínky, jak dané cíle splnit. Cíle by měly být vyjádřeny jasně, písemně, stručně a zároveň by měly být podnětné, dosažitelné a měřitelné (Kociánová, 2010).

Hodnocení na základě plnění norem je využíváno při hodnocení dělníků. Dělníkům jsou definovány normy, které jsou následně porovnávány s konkrétními výsledky (Kociánová, 2010).

Hodnocení na základě kritických případů je metoda poskytující doplňkové údaje, neboť vychází z hodnocení výrazně dobrých či naopak špatných výsledků pracovníkovi práce. Hodnotitel si musí vést záznamy jak o pracovníkových výkonech, tak i o jeho chování (Kociánová, 2010).

Hodnocení pomocí stupnice představuje univerzální metodu, umožňující posoudit jednotlivá kritéria práce. Každé kritérium pracovního výkonu je posuzováno zvlášť a je mu přiřazen stupeň (číselný, grafický, slovní či jejich kombinace) pracovního výkonu. Samozřejmě je možné používat kombinaci výše zmíněných typů (Kociánová, 2010).

Metoda BARS se využívá pro hodnocení chování jednotlivých pracovníků, které je nezbytné k úspěšnému provedení práce. Pro hodnocení pracovního chování se využívá klasifikační stupnice, která se zpracovává pro všechny úkoly prováděné na pracovním místě a pracovní chování při vykonávání těchto úkolů se zařazuje až do sedmi obodovaných stupňů, přičemž, pro usnadnění práce hodnotitele, je každý stupeň doplněn slovním popisem chování (Koubek, 2010).

Vztah hodnocení pracovníků k ostatním personálním činnostem

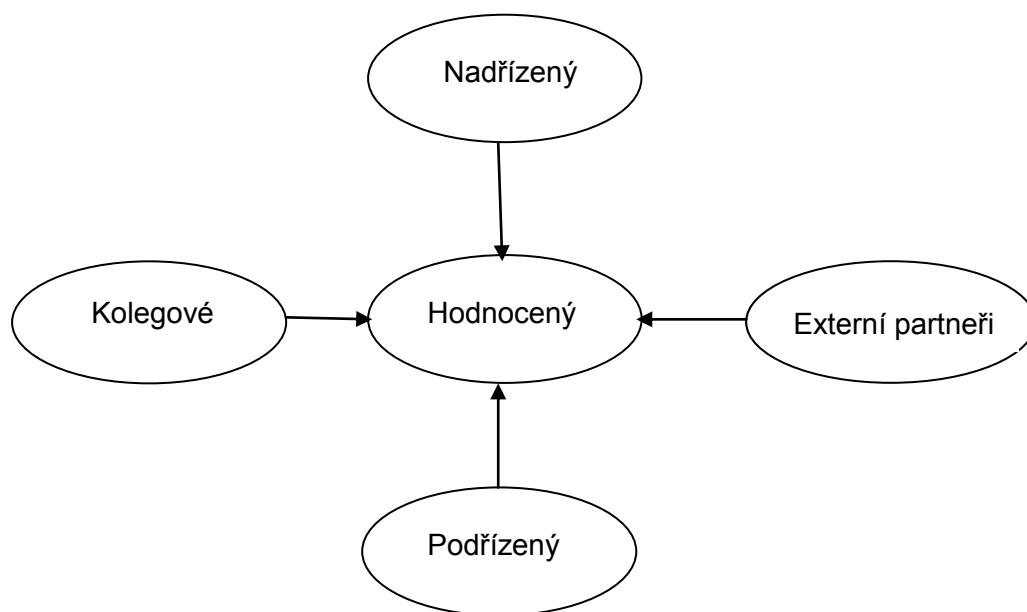
Vztahy k dalším personálním činnostem má i hodnocení pracovníků. Hodnocení pracovníků je velmi nápomocné personálnímu plánování, které díky němu plánuje rozvoj či potřebu pracovníků a uspokojení této potřeby z interních zdrojů. Základnu pro hodnocení představuje analýza pracovních míst. Potřeba vzdělání a rozvoje pracovníků je výsledkem jejich hodnocení, ze kterého také vychází odměňování,

neboť určuje výši mezd či odměn. Popisovaná personální činnost má značný vliv na rozmisťování zaměstnanců uvnitř organizací, jakož i na jejich propuštění či penzionování (Koubek, 2010).

Interní personální marketing a hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků musí být férové, ke všem musí být použit stejný přístup a relevantní kritéria. Současně musí obsahovat nejen kritiku, ale také pochvalu a sám hodnocený se ho musí účastnit. Pracovník by měl vědět, že hlavním motivem celého procesu hodnocení je pomoc jemu samotnému (Koubek, 2010).

Hodnocení pracovníků pomocí jediného zdroje přináší rizika spojená se zaujatostí či se zkrácením informací. Proto je snaha o rozšiřování hodnotících zdrojů o další subjekty, aby se předešlo nesrovnalostem způsobeným hodnocením pomocí jediného zdroje. Do hodnocení, s názvem **zpětná vazba 360°**, jsou proto zapojeni nejen nadřízení, ale i spolupracovníci, podřízení, zákazníci nebo externí partneři. Důvodem je zajištění objektivizace výsledků hodnocení, což je zajištěno tím, že spolupracovníci přesně vystihnou jednání a pracovní výkon, podřízení naopak přesně charakterizují způsob zadávání pracovních úkolů či způsob řízení. Zároveň za hodnocení není zodpovědný jen nadřízený, ale přenáší se i na podřízené a spolupracovníky. Zpětná vazba je realizována pomocí dotazníků, které jsou zaměřeny nejčastěji na kompetence, spolupráci, vedení, aktivitu, odbornost či sebereflexi. Zpětná vazba 360° je podkladem pro další rozvoj a její výhoda spočívá i v tom, že se nejedná o žádné modelové situace, ale o reálné prostředí, neboť ukazuje, co pracovník dělá a jak je v reálném prostředí vnímán. Na druhé straně přináší tato metoda zvýšené nároky a rizika. Metoda je administrativně náročná, jelikož musí být přesně vymezena hodnotící kritéria pro jednotlivé hodnotitele, zároveň může být problémem špatné načasování, například bezprostředně po změnách či restrukturalizaci, ale i nezralá firemní kultura, ve které nejsou pracovníci zvyklí na poskytování zpětných vazeb. Další problém představuje nezralost manažera přijmout zpětnou vazbu, jakož i nezralost nadřízených a kolegů, ať již z obav sdělit svůj názor, nebo z důvodu neúměrného přikrášlování či kritizování. Výstupem zpětné vazby je zpráva, ve které je grafické porovnání sebehodnocení s hodnocením od ostatních účastníků. Samozřejmostí výstupu jsou doporučení a návrhy pro další rozvoj (Dvořáková a kol., 2012, Štullerová, 2013).



Zdroj: vlastní zpracování dle (Dvořáková a kol., 2012)

Obr. 3 Zpětná vazba 360°

3.3 Rozmíst'ování a propouštění pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků je definováno jako „kvalitativní, kvantitativní, časové a prostorové spojování pracovníků s pracovními úkoly a s pracovními místy s cílem optimalizovat vztah mezi člověkem, jeho prací a pracovním místem, a tím dosahovat zlepšování individuálního, týmového i celoorganizačního pracovního výkonu“ (Koubek, 2010, str. 235).

Při rozmíst'ování pracovníků je nutné sledovat nejen strategické personální úkoly, ale i pracovní schopnosti, které musí odpovídat nárokům na dané pracovní místo a současně musí být maximálně využity. Rozmíst'ování pracovníků také pomáhá formování týmů a dodržuje nutnost rozvoje pracovníků (Kociánová, 2010).

Rozmíst'ování pracovníků, které se uskutečňuje uvnitř organizace, je tvořeno několika činnostmi. První z nich je **povýšení pracovníka**, kdy je pracovník převeden na náročnější, důležitější, lépe finančně ohodnocenou pracovní funkci, což zvyšuje jeho motivaci a zároveň se pracovníkovi zlepšuje jeho pozici v rámci hierarchie pracovních funkcí v organizaci. Povýšení se uskutečňuje pomocí přímého rozhodnutí nebo interního výběrového řízení. Druhým způsobem je

převedení pracovníka na jinou pozici, která má shodný obsah i charakter práce, ale také shodné postavení v rámci hierarchie funkcí v organizaci i ve výši odměny. Hlavní důvod převedení pracovníka na jinou pozici může být v úspoře pracovníků či v ukončení výroby nebo provozu určité části organizace. Poslední formou je **přeřazení pracovníka na nižší funkci**, kdy se pracovník dostává na nižší místo v hierarchii, která bývá spojeno s nižším ohodnocením. Důvodem bývá zrušení či pokles pracovních míst, kdy již organizace není schopna nabídnout pracovníkovi rovnocenné místo, nebo z důvodu snížení pracovníkových schopností pro zvládnutí dosavadní funkce (Koubek, 2010, Kociánová, 2010).

Propouštění pracovníků představuje rozmístění pracovníků vně organizace. Propouštění by se mělo uskutečňovat tak, aby neohrozilo pověst organizace a měly by být použity pro pracovníky nejméně bolestné metody. Jedná se například o neobsazování míst, která jsou volná v důsledku přirozených odchodů pracovníka, jako je smrt, odchod do starobního či invalidního důchodu nebo rezignace pracovníků. Ke konfliktnější metodě je řazeno podněcování předčasného odchodu do penze, kdy je pracovníkovi nabídnuta určitá kompenzace v podobě důchodového zvýhodnění či odstupného. Pokud se vyčerpají bezkonfliktní a méně konfliktní metody může být přistoupeno ke konfliktní metodě, což představuje ukončení pracovního poměru, jehož příčiny mohou vzniknout z organizačních důvodů vzhledem k pracovníkově nadbytečnosti (Koubek, 2010).

Vztah rozmisťování a propouštění pracovníků k ostatním personálním činnostem

Vytváření a analýza pracovních míst souvisí s rozmisťováním pracovníků, jelikož podněcuje ke změně ve vymezení a struktuře pracovních míst. Další související činností je personální plánování, které dává podnět pro rozmisťování pracovníků. Vzdělávání, rozvoj a podnikové vzdělávací systémy také napomáhají ke správnému zařazení pracovníka, jelikož mohou pomocí rekvalifikace řešit případnou budoucí nadbytečnost. Rozmísťování uvnitř organizace úzce souvisí s odměňováním, např. povýšení či převedení na zodpovědnější práci. Tato personální činnost má, jak pozitivní, tak negativní vliv také na pracovní vztahy. Také péče o pracovníky v sobě odráží jejich rozmisťování, ale i péči o propuštěné či penzionované zaměstnance (Koubek, 2010).

Interní personální marketing a rozmisťování a propuštění pracovníků

Celý proces rozmisťování a propouštění pracovníků by měl být založen na pracovním výkonu a schopnostech pracovníka, nikoliv na sympatiích si subjektivních kritériích (Koubek, 2010).

Trendem v této oblasti je **outplacement**, který, jak bylo již částečně vysvětleno v podkapitole 1.2, představuje pomoc při hledání nových pracovních míst nadbytečným zaměstnancům, respektive zajištění hladkého průběhu propuštění zaměstnance a vyrovnání se s novou situací. Součástí jsou i konzultace, které mají za cíl překonat duševní otřes a konzultace o změnách kariéry a nových pracovních cílech, včetně instrukcí k jejich dosažení. V případech hromadného propuštění mohou organizace vytvářet pracovní skupiny, ve kterých členové hledají vhodné pracovní pozice pro propuštěné zaměstnance. Tito konzultanti jsou tvořeni z personálních pracovníků či specializovanou externí firmou. Pomoc ale nespočívá jen v nalezení vhodného pracovního místa, ale také v průběžných konzultacích shrnujících pracovníkovu dosavadní kariéru, jeho dovedností, úspěchy, v identifikaci tří potenciálních zaměstnání, v psychologickém posudku osobnostního profilu a v nácviku pohovoru či v psaní životopisu (Armstrong, 2007). Konzultant by měl propuštěného zaměstnance povzbudit při hledání nové práce, naučit ho umět znát své hodnoty, jakož i silné stránky (outplacement-services.cz, 2010). V České republice zatím nepředstavuje outplacement tolik zaběhnutý trend, jako v jiných evropských zemích. Důvodem mohou být vysoké náklady, které jsou v rozmezí od čtyř tisíc až po statisíce za jednoho zaměstnance.

3.4 Vzdělávání pracovníků

Dle Šikýře (2012) je smyslem vzdělávání neustálé formování, prohlubování a zvyšování schopností pracovníků, které jsou nezbytné k výkonu sjednané činnosti a dosahování žádoucího výkonu.

Armstrong (1999) říká, že vzdělávání znamená investici do pracovníků s cílem dosáhnout jejich lepšího výkonu a zároveň co nejlepšího využití jejich přirozených schopností.

Koubek (2010) tvrdí, že vzdělávání pracovníků zahrnuje prohlubování a rozšiřování pracovníkových schopností, čímž se pracovník přizpůsobuje měnícím se požadavkům svého pracovního místa, používané technice

i technologii a zároveň dochází ke zvyšování jeho použitelnosti, usnadnění rekvalifikačních procesů v organizaci a formování osobnosti pracovníka.

Porovnáním výše zmíněných vymezení je zřejmé, že účelem vzdělávání je rozšíření pracovníkových schopností, díky kterým se zvýší jeho výkon, ale i použitelnost pracovníka v organizaci.

Podnikové vzdělávání zaměstnanců zahrnuje zejména oblast kvalifikace a oblast rozvoje. V **oblasti kvalifikace** se jedná o **orientaci**, kterou se rozumí zapracování nového pracovníka a zkrácení jeho adaptace na podnik, kolektiv a dané pracovní místo, neboť obdrží dostatek potřebných informací znalostí a dovedností; **doškolení** je činnost sloužící k adaptaci dovedností a znalostí na nové požadavky pro stávající pracovní místo; poslední částí je **přeškolení**, které oproti předchozím činnostem slouží k utváření pracovních schopností nezbytných pro výkon nového povolání. V **oblasti rozvoje** se pracovník neorientuje jen na získání nezbytných dovedností a znalostí pro danou pracovní pozici, ale naopak se orientuje na jejich širší škálu. Typicky se tak orientuje na zvládnutí komplexních problémů překračujících i meze oboru, formování sociálních vlastností a osobnosti jedince. Rozvoj je tedy orientován hlavně na budoucí kariéru pracovníka (Koubek, 1996).

Vedle výše zmíněných oblastí rozlišujeme dvě hlavní metody vzdělávání zaměstnanců, kterými jsou vzdělávání na pracovišti, jenž se uskutečňuje převážně individuálně a hromadné vzdělávání mimo pracoviště. Vzdělávání **na pracovišti** představuje **instruktáž při výkonu práce**, kdy se pracovník učí pozorováním a napodobováním práce školitele; zaměstnanec, který má potřebné znalosti a dovednosti **asistuje** školiteli při výkonu práce, čímž si osvojuje pracovní postup, aby mohl danou práci vykonávat samostatně; další stále využívanější metodou je **rotace**, kdy pracovník v určitém časovém období vykonává různé úkoly z různých oblastí podniku, které mu napomáhají ke komplexnímu poznání podniku; neméně důležitou metodu je **coaching**, který představuje dlouhodobou instruktáž, vysvětlování a předávání připomínek, jakož i kontrolu pracovníka výkonu; obdoba coachingu je **mentoring**, kdy je pracovník vzděláván pod vedením mentora, který mu radí, usměrňuje ho a podněcuje v jeho kariéře; posledním typem jsou **pracovní porady**, které seznamují pracovníky s problémy nejen na jejich pracovišti, ale i v rámci celé organizace. Vzdělávání **mimo pracoviště**

v sobě zahrnuje **přednášky**, kdy se pracovníci učí pomocí výkladu školitele, jehož znalosti a dovednosti jsou pracovníkům rychle a snadno předány; **demonstrování**, ve kterém školitel ukazuje pracovníkům určitý pracovní postup v reálných či modelových pracovních situacích; dále také **případové studie**, kdy pracovníci podle zadání hledají řešení určitých problémů; poslední aktivitou je **outdoor training** sloužící k rozvoji přirozených schopností (např. komunikace, kooperace, plánování, analyzování, organizování, rozhodování, vedení) pomocí sportovních aktivit ve volné přírodě (Šikýř, 2012, Koubek, 2010).

Vztah vzdělávání pracovníků k ostatním personálním činnostem

Vzdělávání pracovníků má silné vazby s ostatními činnostmi. Vytváření a analýza pracovních míst jsou podnětem pro jeho potřebu, ale zároveň má vzdělání dopad na změnu ve vymezení pracovních míst. Neustálé vzdělávání usnadňuje personální plánování např. dodatečná kvalifikace, rekvalifikace či odborné školení. Vzdělání je také součástí odměňování, neboť vyšší vzdělání či kvalifikace vedou k vyššímu výdělku (Koubek, 2010).

Interní personální marketing a vzdělávání pracovníků

Atraktivitu organizace napomáhá zvyšovat péče o rozvoj a vzdělávání pracovníků. Nově příchozí se zajímají, jaké jsou jejich pracovní perspektivy, jak organizace rozvíjí schopnosti pracovníků či jak doškoluje nebo přeškoluje své pracovníky. Organizace tak na své náklady zvyšuje konkurenceschopnost svých pracovníků a současně zvyšuje jejich uplatnitelnost na trhu práce (Koubek 2010).

Pro mnoho teoretiků je klasický způsob vzdělávání již přežitek, a proto vyzdvihují nový způsob vzdělávání zaměstnanců, tzv. **e-learning**, který se uskutečňuje prostřednictvím internetu (novinky, 2012). Nástup e-learningu vyvolával velká očekávání, ovšem pro mnoho lidí byl nakonec spíše zklamáním, neboť nechtěli trávit další hodiny u monitorů svých počítačů, u kterých tráví většinu pracovní doby. Díky tomu ale následoval nový trend, který spojil e-learning a prezenční studium. E-learningové kurzy probíhají samostatně či jako součást dalších vzdělávacích programů. V prostředí e-learningu převažují kurzy bez lektora, a proto tento typ vzdělávání není vhodný pro náročné kurzy, při kterých je nezbytná přítomnost lektora. V současnosti již vznikly nové způsoby, jako jsou diskuzní fóra či virtuální třídy, kdy je možné vstupovat do kurzů jak s dalšími

studenty, tak i s lektorem. Výhody e-learningu spočívají v tom, že každý účastník dostane stejně informace v relativně krátkém časovém horizontu (Hroník, 2007).



Otázky k procvičení

Obdržím-li nevyžádanou zprávu s podezřelou přílohou, tak (zvolte správnou odpověď)



zprávu co nejdříve odstraním a vymažu ze všech složek své e-mailové schránky, bez potřeby dalšího oznámení



spustím přílohu, abych otestoval funkčnost a kvalitu antivirového programu



zprávu postoupím ostatním zaměstnancům jako zajímavost, pak zprávu okamžitě odstraním ze své schránky a sleduji reakce kolegů

Zdroj: lms.instructor.cz, 2014

Obr. 4 E-learningový kurz vytvořený pro SKUPINU ČEZ

3.5 Odměňování pracovníků

Odměňování již dávno není chápáno jen jako finanční kompenzace. Je vyjádřeno jako stanovení mzdy či platu za odvedenou práci včetně poskytnutí zaměstnaneckých výhod, povýšení, vzdělávání, ale zahrnuje i přátelské vztahy na pracovišti či kvalitní pracovní podmínky (Koubek, 2010, Dvořáková a kol., 2012). Celková odměna je poté složena z hmotné a hmatatelné odměny, což vyjadřuje finanční odměnu a zaměstnanecké výhody a z nehmotné odměny, které je vyjádřena vzděláváním či pracovními zážitky (Kociánová, 2010).

Nejčastěji využívané formy mezd je možné rozlišit na základní a na doplňkové. Mezi **základní** formu patří **časová mzda**, kterou lze uplatnit u jakékoliv práce, neboť je nezbytné znát hodinový mzdový tarif, který se následně násobí odpracovanou dobou vyjádřenou v hodinách; a **úkolová mzda**, která je vyjádřena jako určitá suma peněz za každou jednotku vykonané práce. **Doplňkové** formy jsou tvořeny **osobním ohodnocením**, které slouží jako motivace zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu a jednání; **prémii** doplňující základní formu mzdy, kterou si lze představit např. jako věrnostní prémii za určitý počet odpracovaných let v jedné firmě; **provizí** představující kvantifikaci výsledku práce na procento např. z tržeb, zisku či obratu nebo na pevný tarif za jednotku prodeje; **bonusem**

poskytnutým jednotlivci či skupině pracovníků za dosažení mimořádných či stanovených cílů dle zadaných standardů; **jednorázovou a mimořádnou odměnou** oceňující neobvyklé pracovní úsilí či úspěch, pracovní či životní jubileum, vynálezy, objevy, ale i záchranu lidského života; a **účastí na výsledcích** např. hospodářského roku (Dvořáková a kol., 2012, Kociánová, 2010).

Také Torrington, Hall & Taylor (2008) definovali čtyři základní druhy odměn, kdy každá z nich má shodný potenciální význam ze strany zaměstnance jako způsob odměny. Zmíněné druhy odměn jsou definovány jako individuální odměna, jež zahrnuje základní a podmíněnou mzdu, bonusy, podíly na zisku či akcie; transakční odměna, které je složena z důchodů, zdravotní péče či flexibility; relační odměna skládající se z možností dalšího rozvoje a vzdělání; a společná odměna, které tvoří vedení, uznání, úspěch nebo rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Vztah odměňování pracovníků k ostatním personálním činnostem

Stejně jako předchozí činnosti má i odměňování pracovníků silné vazby k ostatním personálním činnostem. Systém odměňování je výsledkem vytváření a analýzy pracovních míst. Významnou roli představuje při personálním plánování a to jak v případě plánování potřeby, tak při uspokojení potřeby pracovníků. Zároveň může být omezujícím faktorem při plánování pracovníků, ale také napomáhá jejich motivaci. Odměna za práci ovlivňuje pracovní vztahy, proto musí být spravedlivá a zároveň jasně definovaná, neboť nízká odměna vyvolává nespokojenost pracovníků. Péče o pracovníky je součástí celého systému odměňování a její vysoká úroveň může částečně nahradit nedostatečnou finanční odměnu. Na druhou stranu nedostatečná péče vede pracovníky k nátlaku na vyšší finanční odměnu (Koubek, 2010).

Interní personální marketing a odměňování pracovníků

Odměna by měla být spravedlivá a zasloužená a nesmí odrážet vztahy mezi pracovníkem a nadřízeným. Součástí odměny jsou, jak již bylo řečeno, zaměstnanecké výhody, které by měly brát ohled na potřeby pracovníků a ti by měli mít možnost vybírat si výhody podle svých potřeb (Koubek 2010).

Trendem v odměňování pracovníků je poskytování **zaměstnaneckých benefitů**, které jsou tvořeny širokou škálou služeb, požitků, sociálních péčí či zbožím a jsou

pracovníkům poskytovány bez ohledu na jejich výkon a pouze z toho důvodu, že pro danou firmu pracují. Tímto došlo k vytvoření konceptu celkové odměny, který klade důraz na stejnoměrné rozdělení odměny mezi hmotnou a nehmotnou složku. Zaměstnanecké benefity jsou v evropských zemích členěny na výhody sociální povahy, jako jsou důchody poskytnuté organizací, půjčky, životní pojištění, či mateřské školky; výhody vztahující se k práci např. stravování, vzdělávání nebo výhodnější nákup produktů; a na výhody vyplývající z postavení v organizaci, což zahrnuje podnikové automobily, oděvy, placení telefonu, ale i bezplatné bydlení (Šikýř, 2012, Koubek, 2010). Při rozhodování potenciálních pracovníků o nástupu na nové místo tvoří benefity důležitý prvek, čehož si jsou vědomi i zaměstnavatelé, a proto poskytují celou škálu peněžních i nepeněžních benefitů.

3.6 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy mají v personální oblasti mimořádný význam, neboť jejich kvalita vytváří rámec ovlivňující dosažení organizačních, pracovních i životních cílů pracovníků. Spokojenost pracovníků, jejich harmonické i korektní vztahy pomáhají vytvářet produktivní prostředí, které má pozitivní vliv nejen na individuální, ale i celooorganizační výkon (Koubek, 2010).

V organizaci vzniká celá řada různých vztahů, které je možné členit na vztahy mezi **zaměstnancem a zaměstnavatelem**, které jsou upravené zákoníkem práce, pracovní smlouvou, kolektivní smlouvou či pracovním řádem; vztahy mezi **zaměstnancem a odbory** popřípadě i mezi dalšími organizacemi hájícími zájmy pracovníků; vztahy mezi **odbory a zaměstnavatelem**, které jsou upraveny celostátními zákonnými normami; vztahy mezi **nadřízeným a podřízeným** upravené pracovní smlouvou, pracovním řádem či organizačním řádem organizace; vztahy mezi **pracovními kolektivy v organizaci**, jež jsou obvykle upravovány pracovním nebo organizačním řádem a jejich hlavním smyslem je podpora žádoucí soutěživosti a stanovení určitých hranic nežádoucí soutěživosti; vztahy **k zákazníkům a veřejnosti** upravené dle zvláštních a obecných pravidel organizace; a vztahy mezi **spolupracovníky**, jejichž zvláštností je vzájemná neformálnost, neboť se jedná o běžné mezilidské a sociální vztahy, a tudíž nejsou upraveny žádnými zvláštními předpisy. Ovšem některé organizace už i vztahům mezi spolupracovníky chtějí dát jistý formální rámec, a proto je upravují interními předpisy (Koubek, 2010).

Vztah pracovních vztahů k ostatním personálním činnostem

Pracovní vztahy ovlivňují obsah a charakter práce, pracovní úkoly, specifikace daného pracovního místa, jakož i spokojenost pracovníků s péčí, kterou jim organizace věnuje (Koubek, 2010).

Interní personální marketing a pracovní vztahy

V oblasti pracovních vztahů se stále více zvětšuje prostor pro aktivní účast zaměstnanců na řízení, pro jejich samostatnost a individuální přístup k práci. Dochází k postupnému nahrazení vztahu nadřízený - pořízený vztahem vedoucí – spolupracovník, ve kterém se z pracovníka stává partner, jehož požadavkům a názorům vedoucí naslouchá a současně ho vedoucí informuje o všem podstatném v organizaci. Také kvalita ostatních mezilidských vztahů v organizaci napomáhá ke zvyšování atraktivity organizace (Koubek, 2010).

Kvalita pracovních vztahů hraje důležitou roli pro každého zaměstnance a současně ovlivňuje jeho výkon a ochotu pro danou firmu pracovat. Proto je nezbytné zjišťovat **spokojenost zaměstnanců** právě v této oblasti. K tomu slouží průzkum interpersonálních vztahů na pracovišti, který podává informace o vztazích a atmosféře mezi pracovníky, o spravedlivém jednání, o důvěře mezi pracovníky, o snaze pomáhat spolupracovníkům i nadřízeným. Součástí tohoto průzkumu je i zjišťování diskriminace na pracovišti (praha.vupsv.cz, 2007). Průzkumy musí být prováděny anonymně a opakovaně, aby bylo možné zjistit, jak se názory pracovníků posouvají (elsa.cz, 2015).

Přestože je pracovních vztahů celá řada, byly pro tuto práci vybrány pouze ty, které se vyskytují i v Zaměstnanecké pojišťovně Škoda, neboť právě ta je předmětem praktické části práce.

3.7 Péče o pracovníky

Pracovníci pro firmu představují nejen nejdůležitější, ale zároveň i nejdražší zdroj. Zaměstnavatelé si jsou proto vědomi, že je nutné věnovat značnou péči svým pracovníkům, neboť právě oni svými schopnostmi, motivací, chováním i svou spokojeností stojí za jejich úspěchem i konkurenceschopností firem. Současně je oblast péče o pracovníky v různých organizacích vedle odměňování druhou

nejčastěji porovnatelnou oblastí mezi současnými i potenciálními pracovníky. (Koubek, 2010).

Péče o pracovníky se dělí na **povinnou péči**, která je dána zákony, vyššími kolektivními smlouvami a předpisy; **smluvní péči** danou kolektivními smlouvami na úrovni společnosti; a **dobrovolnou péčí**, která je dána organizační personální politikou, konkrétně její snahou o získání tržní konkurenční výhody (Koubek, 2010).

Vztah péče o pracovníky k ostatním personálním činnostem

Péče o pracovníky začíná již při vytváření nových pracovních míst, kdy musí být úkoly konfrontovány s pracovními podmínkami. Poté při získání a výběru pracovníků ovlivňuje péče o ně zvláště to, jak pracovníci vnímají atraktivnost zaměstnavatele, což se odráží v účinnosti těchto personálních činností. Péče o pracovníky má vliv i na hodnocení, neboť má značný motivační účinek, který napomáhá k pozitivnímu ovlivnění výkonu. Ovšem největší vliv má na odměňování, neboť se tyto dvě činnosti mohou vzájemně doplňovat i kompenzovat. Pokud firma nemůže zvyšovat odměny, snaží se alespoň zlepšovat péči o pracovníky. A samozřejmě se péče o pracovníky odráží i na lepších pracovních vztazích (Koubek, 2010).

Interní personální marketing a péče o pracovníky

Důležitým faktorem je péče o **sociálně hygienické podmínky** práce, čímž se rozumí zlepšování pohodlí pracovníků, které může spočívat ve stravování, šatnách, toaletách, umývárkách, v udržování čistého prostředí v organizaci nebo v poskytování parkovacích míst. Pozornost by také měla být věnována péči o **sociální rozvoj pracovníků** a o jejich životní podmínky. Do této skupiny je možné zařadit bydlení, rekreace, péči o děti pracovníků, zařízení pro volnočasové aktivity či podnikovou penzi. Tyto výhody jsou důležitým nástrojem napomáhajícím zvyšovat atraktivitu organizace (Koubek, 2010).

Současným trendem je podpora pracovníků, aby našli **rovnováhu mezi trávením času v práci a volným časem**. Vedoucí motiv je podpora pracovníků, aby trávili hodně času s rodinou, přáteli, sportem či jinými aktivitami. Vzhledem k tomu, že každý jedinec pracuje jiným způsobem, musí si stanovit čas na práci a na volný čas podle vlastních priorit. Důležitou roli zde hraje hlavně

zaměstnavatel, který by měl sledovat život svých pracovníků a současně by jim měl poskytovat flexibilní pracovní dobu, pořádat rodinné dny, dopřávat jim dovolenou a nedovolovat, aby si přenášeli nevyčerpané volno do dalších let a zároveň by jim měl být příkladem svou vlastní rovnováhou mezi prací a volným časem (Spišiaková, 2015).

Péče o pracovníky je velmi širokým tématem, a proto se v práci vyskytují pouze ty pojmy, které korespondují s praktickou částí práce.

Následující kapitola bude věnována trendům personálního marketingu ve světě, konkrétně outsourcingu personálních činností a sociálním sítím.

4 Trendy personálního marketingu ve světě

Následující kapitola bude věnována světovým trendům v oblasti personálního marketingu. Trendů je v dnešní době velké množství, ale v této části práce bude uveden pouze outsourcing personálních činností a sociální sítě. Další trendy již byly zmíněny v kapitole 2 i kapitole 3.

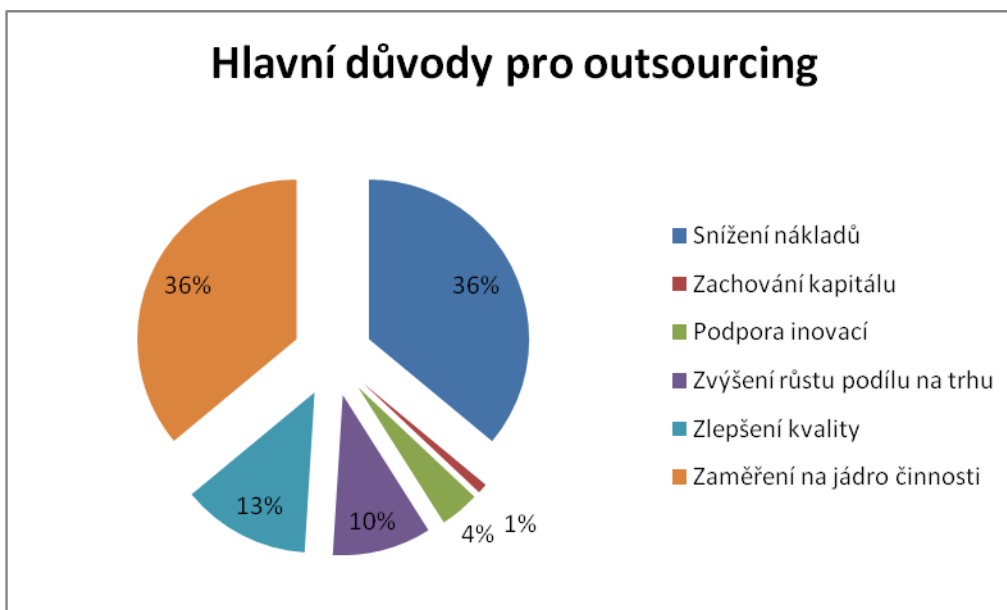
4.1 Outsourcing personálních činností

V oblasti řízení lidských zdrojů se outsourcingem obecně rozumí převedení aktivit na externí firmu, přičemž tyto aktivity byly až doposud realizovány firmou ve vlastní režii (Dvořák, 2011).

Průkopníkem outsourcingu v personálních činnostech byla v roce 1999 firma BP Amoco, které předala veškeré své personální činnosti na externí firmu. Avšak většina velkých firem stále vykonává tyto činnosti ve vlastní režii, neboť trh nenabízí dostatečné množství společností, které by byly ochotny převzít veškerou personální agendu. Nicméně velké organizace se snaží ulehčit práci svým personálním útvarům, aby mohly věnovat větší pozornost jádru podnikových cílů (Walker, 2003).

Předávání personálních činností externím firmám se děje hlavně z důvodu **úspory nákladů** personální práce, neboť je možné zredukovat personální útvar a zároveň jsou tyto služby od externích institucí levnější; **koncentrace úsilí personalistů**, kteří se mohou soustředit na klíčové úkoly přidávající hodnotu; **získání odbornějších služeb**, jelikož externí firma disponuje takovým know-how či zkušenostmi, které zadaná organizace nemá za jiných okolností k dispozici (Armstrong, 2007).

Na základě výzkumu Michaela F. Corbetta a jeho spolupracovníků jsou hlavními důvody pro zavedení outsourcingu zaměření se na jádro činnosti a snížení nákladů (Pacific Lutheran University, 2001).



Zdroj: Vlastní zpracování dle Pacific Lutheran University, 2001

Obr. 5 Hlavní důvody pro outsourcing

Hlavní oblasti outsourcingu personálního marketingu jsou **outsourcing procesů**, který spočívá v opakovaných činnostech, u nichž není potřebná perfektní znalost interního prostředí společnosti (získávání, výběr, vzdělávání, odměňování pracovníků); **outsourcing služeb**, který představuje jednorázovou koupi určitého typu služeb, jako jsou školení, teambuildingy či workshopy; a **outsourcing zaměstnanců** probíhající prostřednictvím uzavřené smlouvy s pracovníkem, který je ve skutečnosti pracovníkem externí agentury, ale vykonává práci pro firmu, se kterou má externí agentura uzavřenou smlouvu o outsourcingu. Odměnu apod. zaměstnanci hradí externí agentura (Nováčková, 2007).

Outsourcing má ale i svá úskalí, která mohou spočívat v nedostatečně vyjádřené činnosti, která je vyžadována či v nedostatečné specifikaci činnosti dodavatele. Ačkoliv je hlavním důvodem pro outsourcing značná úspora nákladů, vyskytují se zde i tzv. skryté náklady vynaložené s hledáním vhodného outsourcera a s následným převedením činnosti na outsourcera.

4.2 Sociální síť

Většina větších firem využívá jako nástroj personální činnosti sociální média, neboť se jedná o levný nástroj, který je zároveň velice efektivní, jelikož umožňuje firmě informovat o své činnosti současné zaměstnance, ale také umožňuje kontakt

s bývalými pracovníky. Všechna sociální média vznikla z důvodu jednoho jediného cíle, kterým je zlepšení či vybudování vztahů. Firmy využívají nejznámější sociální sítě, jako je Facebook či Twitter, ale také Instagram, který neustále nabývá na popularitě. Nejúčinnější sociální síť je ale LinkedIN, který umožňuje setkávání profesionálů, kteří zde zároveň diskutují o svých zájmech. Registrace na LinkedIN je možná bez omezení a uživatel tak může získávat pracovní nabídky od zaměstnavatelů (Spišiaková, 2015).

Následující kapitola bude věnována personálnímu marketingu v Zaměstnanecké pojišťovně Škoda. Budou uvedeny všechny činnosti personálního marketingu, které jsou v Zaměstnanecké pojišťovně Škoda vykonávány, dále budou vyhodnoceny dotazníky spokojenosti a poslední částí kapitoly budou návrhy a doporučení, které by pojišťovna mohla využít pro budoucí rozvoj svého personálního marketingu.

5 Personální marketing v Zaměstnanecké pojišťovně Škoda

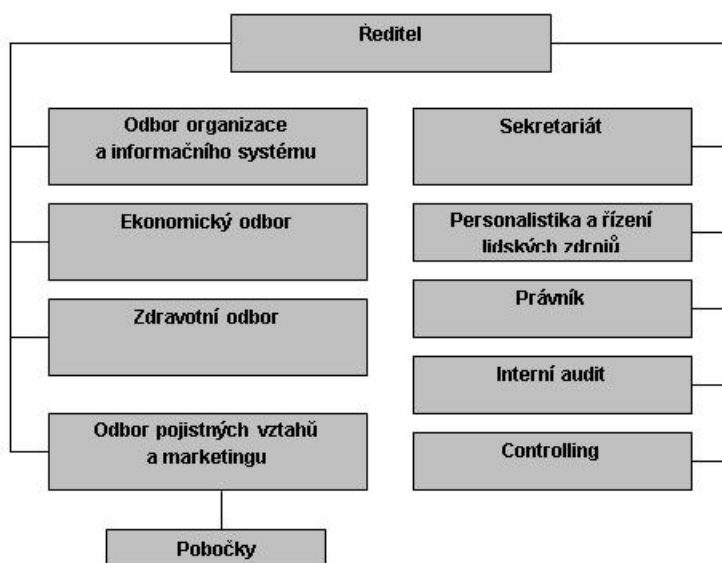
5.1 Základní informace o Zaměstnanecké pojišťovně Škoda

Zaměstnanecká pojišťovna Škoda (ZPŠ) byla zřízena, na základě žádosti firmou ŠKODA AUTO a.s., dne 15. 10. 1992. Důvodem vzniku byla dlouhá tradice zaměstnaneckých pojišťoven v německém systému zdravotního pojištění. ŠKODA AUTO a.s. mohla využít zkušeností z Německa pomocí svých německých konzultantů a podílet se tak na vzniku veřejného zdravotního pojištění v ČR. ŠKODA AUTO se podílí na spolupráci, neboť její řídicí pracovníci jsou zastoupeni ve vrcholovém vedení ZPŠ. Spojení obou společností se odráží na neustálém zlepšování péče o zdraví občanů ve všech regionech, kde ZPŠ působí. Pojišťovna má hlavní sídlo v Mladé Boleslavi a pobočky v Rychnově nad Kněžnou, Kvasinách, Vrchlabí, Nymburce, Liberci a Jilemnici (zpskoda, 2015). Součástí výzkumného šetření diplomové práce bude pouze hlavní sídlo v Mladé Boleslavi.

ZPŠ již není pouze pojišťovnou pro zaměstnance ŠKODA AUTO, ale je otevřena široké veřejnosti, a proto se pojištěncem může stát každý občan České republiky, ale současně nabízí své služby hlavně v místech, kde působí i ŠKODA AUTO. Proto je základním strategickým cílem ZPŠ zachování regionální působnosti v návaznosti na působení zakladatelské společnosti ŠKODA AUTO. Tento strategický cíl je dále rozpracován do dílčích strategických cílů, kterými jsou zvýšení počtu pojištěnců, garance kvality, zvýšení dostupnosti a bezpečí poskytovaných služeb, kvalitní síť poskytovatelů zdravotních služeb, udržení finančního zdraví ZPŠ, rozvoj komunikačních a informačních služeb sloužících ke zkvalitnění služeb pro poskytovatele zdravotních služeb a pojištěnce, široká nabídka preventivních programů a aktivit pro pojištěnce nad rámec veřejného zdravotního pojištění (Interní materiály ZPŠ).

Mimo výše zmíněné cíle si ZPŠ nadefinovala strategické faktory pro upevnění pozice na trhu veřejného zdravotního pojištění. Tyto faktory jsou orientace na zákazníka, kvalita, efektivní marketingové metody, zaměstnanci a jejich motivace, informační technologie a firemní kultura a image firmy. Plnění těchto faktorů, s možností jejich korekce, povede k dosažení základního a dílčích strategických cílů.

Organizační struktura ZPŠ je tvořena úsekem ředitele a odborných útvarů. Organizační uspořádání je zobrazeno na následujícím obrázku (Obr. 6).



Zdroj: zpskoda.cz, 2015

Obr. 6 Organizační struktura ZPŠ

Orgány ZPŠ, které zabezpečují účast pojištěnců, státu a zaměstnavatelů na řízení pojišťovny, jsou Správní rada, Dozorčí rada, Rozhodčí orgán a Výbor pro audit. Pojišťovna je mimo jiné členem organizací, jako je Svaz zdravotních pojišťoven ČR, Centrum mezistátních úhrad, Portál zdravotních pojišťoven či Národní referenční centrum (zpskoda, 2015).

V současné době je u ZPŠ pojištěno téměř 140 000 občanů, z nichž téměř 17 000 tvoří zaměstnanci ŠKODA AUTO. Na základě průzkumu organizace HealthCare Institute a agentury Ipsos byla ZPŠ oceněna jako Zdravotní pojišťovna roku 2015. Součástí průzkumu bylo hodnocení zdravotních pojišťoven ze strany 156 ředitelů nemocnic z celé ČR (Interní materiály společnosti ŠKODA AUTO).

5.2 Metodika výzkumného šetření

V září 2015 bylo provedeno výzkumné šetření v ZPŠ. Cílem šetření bylo analyzovat proces interního personálního marketingu v ZPŠ. Na základě sledovaného cíle byly strukturovány jednotlivé otázky pro interview s Ing. Darinou Ulmanovou, MBA, ředitelkou ZPŠ a specialistkou pro řízení lidských zdrojů a otázky pro dotazník. Otázky byly strukturovány na základě cíle diplomové práce

a podrobně mapovaly proces interního personálního marketingu v ZPŠ a následně byly konzultovány s dalšími odborníky a s vedoucím práce.

Po předchozí emailové komunikaci s Ing. Ulmanovou byl sjednán termín na 18. 9. 2015 v délce trvání 1 – 2 hodin. Tohoto termínu se účastnila také personalistka ZPŠ. Otázky pro interview, které jsou obsahem Přílohy č. 1, byly měsíc před schůzkou zaslány emailem ředitelce ZPŠ i specialistce pro řízení lidských zdrojů. Celé interview bylo na základě svolení Ing. Ulmanové nahráváno na záznamové zařízení a následně bylo schváleno a povoleno jeho zveřejnění v diplomové práci. Po skončení interview byla ředitelka ZPŠ seznámena s obsahem dotazníku.

Po skončení interview byli, prostřednictvím emailu (s podporou ředitelky ZPŠ), osloveni všichni pracovníci ZPŠ v Mladé Boleslavi a požádáni o vyplnění dotazníku. Pracovníci byli informováni, že se jedná o dotazníky k diplomové práci a byli ujištěni o jejich anonymitě. Zároveň bylo pracovníkům sděleno, že o výsledcích dotazníkového šetření budou informováni.

V první fázi byl dne 18. 9. 2015 proveden pilotní výzkum s konkrétními pracovníky ZPŠ. Cílem tohoto výzkumu bylo ověřit správnost a srozumitelnost formulovaných otázek v dotazníku. Pilotní šetření ukázalo, že všechny otázky jsou srozumitelné, a proto mohou být dotazníky zpřístupněny všem pracovníkům. Pracovníci, kteří se účastnili pilotního výzkumu, již dotazník znovu neobdrželi.

Po skončení pilotního šetření byly dotazníky osobě předány všem pracovníkům a ti byli současně seznámeni, že celé dotazníkové šetření proběhne od 22. 9. 2015 do 29. 9. 2015. Pracovníci také byli instruováni, že po vyplnění mají dotazník odevzdat do uzavřené krabice u docházkové evidence, čímž bude zajištěna anonymita dotazníků. Návratnost byla očekávána více než 50%.

Dotazník byl rozdělen na 2 části. První část obsahovala uzavřené otázky týkající se spokojenosti pracovníka se zaměstnavatelem, se svou prací a s jednotlivými částmi interního personálního marketingu jako je odměňování, vzdělávání, hodnocení či pracovní vztahy. Druhá část obsahovala 3 otázky, které měli pracovníci seřadit na základě svých osobních preferencí. Tyto otázky se vztahovaly k motivaci, důvodům vedoucím ke změně zaměstnání a k faktorům, které negativně ovlivňují práci. Dotazník je obsahem Přílohy č. 2.

5.3 Personální marketing v ZPŠ

Praktická část diplomové práce je zaměřena na interní personální marketing v ZPŠ, ovšem jedna z otázek, konkrétně otázka č. 3, v interview byla zaměřena i na externí personální marketing a to z důvodu získání komplexního pohledu na personální marketing společnosti. Otázky byly konstruovány takovým způsobem, aby v nich bylo obsaženo „4P“ personálního marketingu z podkapitoly 1.1 a současně nástroje personálního marketingu popsané v teoretické části. Tři složky „4P“, konkrétně Price, Place, Promotion, budou zmíněny v následujících podkapitolách, ale poslední složka Product byl již zmíněn v podkapitole 5.1, konkrétně ve strategických cílech a z nich vyplývajících strategických faktorech.

5.3.1 Zaměstnanci ZPŠ

ZPŠ zaměstnává 80 pracovníků, z nichž 74 v hlavním sídle v Mladé Boleslavi a zbývajících 6 pracovníků působí v ostatních pobočkách ZPŠ. Z celkového počtu pracovníků tvoří více než 80% ženy a nejvíce pracovníků je v rozmezí od 35 do 54 let (Tab. 3). Současně nejvíce pracovníků dosahuje úplného středního vzdělání a vysokoškolského vzdělání (Tab. 4).

Tab. 3 Členění pracovníků podle věku a pohlaví

Věk	Muži	Ženy	Celkem	%
20 – 24	0	0	0	0
25 – 34	2	7	9	11,25
35 – 44	4	28	32	40
45 – 54	7	23	30	37,5
55 – 64	0	8	8	10
65 a více	1	0	1	1,25
Celkem	14	66	80	100
%	17,5	82,5	100	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ZPŠ

Tab. 4 Členění pracovníků podle vzdělání a pohlaví

Dosažené vzdělání	Muži	Ženy	Celkem	%
Základní	0	2	2	2,5
Vyučen	0	0	0	0
Úplné střední	5	44	49	61,25
Vyšší odborné	0	3	3	3,75
Vysokoškolské	9	17	26	32,5
Celkem	14	66	80	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ZPŠ

Většina pracovníků je zaměstnána na tzv. referentských místech, což znamená, že nemají žádné podřízené pracovníky, ale pouze svého nadřízeného, který je zároveň ředitelem celého odboru (např. zdravotního) a tento ředitel zodpovídá za všechny pracovníky referentských míst daného odboru a je přímo podřízeny ředitelce ZPŠ. Dále se v ZPŠ vyskytují pracovní pozice specialistů, neboli vedoucích odborů, kteří mohou, ale nemusí mít podřízené (referentské pracovníky) a současně jsou opět podřízeni řediteli odboru.

5.3.2 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků jsou témata, kterým u ZPŠ není třeba věnovat tak velkou pozornost z důvodu velmi nízké fluktuace pracovníků. Do společnosti je přijímán maximálně jeden pracovník ročně, obvykle na referentskou pozici, a to nejčastěji z důvodu odchodu stávajícího pracovníka do starobního důchodu či na mateřskou a posléze rodičovskou dovolenou.

V případě potřeby získání nového pracovníka spolupracuje ZPŠ s úřadem práce, či kontaktuje uchazeče, kteří jsou evidováni v interní databázi. Do této databáze jsou zařazeni všichni uchazeči, kteří na základě internetových stránek pojišťovny, v sekci „kariéra“ (Obr. 7), kontaktovali emailem personalistku a současně zaslali svůj životopis. Životopisy jsou v databázi ponechány na dobu 6 měsíců. Mimo zmíněné vnější zdroje získávání pracovníků využívá ZPŠ také vnitřní zdroje, kdy se mohou současní pracovníci pojišťovny hlásit na volná pracovní místa. Postup je

téměř totožný jako s evidencí externích uchazečů do interní databáze. Pracovník ZPŠ má stejný přístup na internetové stránky pojišťovny a do sekce „kariéra“, kde se mu zobrazí nabídka volného pracovního místa. Pracovník zašle svůj životopis personalistce a tím je zařazen do databáze, stejně jako externí uchazeči.



Zdroj: zpskoda.cz, 2015

Obr. 7 Nabídka práce v ZPŠ prostřednictvím internetových stránek pojišťovny

V souvislosti s nízkou fluktuací nejsou v ZPŠ využívány nástroje personálního marketingu, kterými jsou spojení náborem a reklamy, které patří do části Promotion ve „4P“ personálního marketingu, a spolupráce se studenty formou praxí či účast na veletrzích pracovních příležitostí. Z toho tedy vyplývá, že ZPŠ nemusí Protomotion aplikovat.

Následný výběr referentských pracovníků již probíhá pomocí výběrových pohovorů, na která jsou pozváni ti uchazeči, jejichž odbornost, na základě hodnocení životopisů, vyhovuje obsazované pozici. Jsou to tedy nejen uchazeči z interní databáze, ale i uchazeči z úřadu práce. Výběrový pohovor umožní ZPŠ získat dostatek informací o uchazečích, jejich očekáváních a současně jim poskytnout informace o organizaci a o vykonávané práci. Výběrového pohovoru se obvykle účastní specialista pro řízení lidských zdrojů, ředitel odboru, do jehož působnosti spadá obsazovaná pozice, interní auditor a právník. Poté dochází

k rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a následně k informování uchazečů o rozhodnutí. Před přijetím musí pracovník podstoupit vstupní lékařskou prohlídku. Stejně jako v případě získávání pracovníků není ani při jejich výběru využíváno nástrojů personálního marketingu, kterým je on-line assessment, protože většina obsazovaných pozic je referentských a výběrový pohovor je tedy dostačující.

5.3.2 Přijímání a adaptace pracovníků

Samotné přijímání pracovníků je součástí Place, neboli místa výkonu práce, ve „4P“ personálního marketingu. První den nástupu do ZPŠ zajišťuje personalista podepsání pracovní smlouvy, která obsahuje druh vykonávané práce, místo výkonu práce, den nástupu do pracovního poměru, dobu trvání pracovního poměru, ujednání o mzdě či dovolené. Dnem nástupu do pracovního poměru začíná běžet tří měsíční zkušební lhůta. Personalista zodpoví pracovníkovi případně dotazy a přistoupí se k podpisu pracovní smlouvy. Následně je pracovník zařazen do personální evidence, čímž je mu pořízen evidenční list důchodového zabezpečení.

Po podpisu pracovní smlouvy doprovodí personalista pracovníka na jeho pracoviště, kde je předán svému nadřízenému, neboli řediteli odboru, který je povinen seznámit jej s předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví na pracovišti, s úkoly a povinnostmi týkajícími se jeho pracovní činnosti, s kolektivní smlouvou a s dalšími vnitřními předpisy. Dále je pracovník představen kolegům a nejbližším spolupracovníkům. Povinností nadřízeného je také seznámit pracovníka se sociálně-hygienickými podmínkami na pracovišti, jako jsou toalety či možnosti stravování.

Poté je podepsán vstupní list pracovníka, do kterého se podepisují všichni účastníci pracovníkova přijímání, a současně se jím stvrzuje, že byl pracovník seznámen se všemi vnitřními předpisy a že ví, kde je, v případě potřeby, může znovu vyhledat. Všechny vnitřní předpisy jsou vloženy na intranetu ZPŠ. Na závěr je pracovník přiveden do kanceláře ke svému pracovnímu místu, kde mu jsou předána veškerá zařízení nezbytná k výkonu jeho práce. Adaptace pracovníka je již zajišťována jeho kolegy a nejbližšími spolupracovníky.

ZPŠ neposkytuje svým pracovníkům tzv. uvítací balíček, neboť má všechny potřebné informace a předpisy uveřejněné na svém intranetu, do kterého má přístup každý zaměstnanec.

5.3.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků dle kolektivní smlouvy probíhá jednou ročně a provádí ho pracovníkům přímý nadřízený, neboli ředitel odboru, na kterém daný pracovník vykonává svou práci.

Hodnocení se skládá ze 4 kritérií, kterými jsou **kvalita, spolehlivost a jakost výsledku práce** – což znamená plnění úkolů v požadovaném množství a kvalitě, jakož i dodržování termínů, plnění harmonogramů prací a bezchybnost pracovních výsledků; **spolupráce, chování a předávání vědomostí** – kde je především hodnoceno, jak pracovník využívá svou odbornost, rozsah spolupráce s odbornými oblastmi, ale i předávání znalostí a zkušeností kolegům; **flexibilita nasazení, iniciativa a samostatnost** – což zahrnuje ochotu k převzetí odpovědnosti, stupeň samostatnosti a spolehlivosti, iniciativu k řešení problémů a aktivity k flexibilní změně pracovišť; a **pracovní kázeň, využívání pracovní doby a efektivnost hospodaření se svěřenými prostředky**.

Za každé kritérium může pracovník obdržet maximálně 5 bodů, celkově tedy 20 bodů. Konečné bodové ohodnocení je zahrnuto do osobního ohodnocení a vyjadřuje zároveň procento osobního ohodnocení, které je součástí mzdy. S výsledným hodnocením je pracovník seznámen od svého nadřízeného, který mu zároveň sdělí podrobnosti celého hodnocení.

Metoda hodnocení 360° není v ZPŠ využívána, neboť hodnocení o 4 kritériích je pro ZPŠ dostačující.

5.3.4 Rozmíst'ování a propouštění pracovníků

Rozmíst'ování pracovníků je tématem, které není v ZPŠ natolik využíváno, jelikož je více než 80% pracovních pozic referentských, a proto většina pracovníků, kteří na takovou pozici nastoupí, na ní také zůstává po celou dobu trvání pracovního poměru. Povýšení se běžně neuskutečňuje z důvodu relativně ploché organizační struktury, kde je referentský pracovník podřízený řediteli odboru, či vedoucímu odboru, který je současně také podřízen řediteli odboru a ten je již podřízený

ředitelce ZPŠ. Dalším důvodem je také vzdělání, neboť většina referentů má úplné střední vzdělání a na pozici ředitele odboru či vedoucího odboru je požadováno vysokoškolské vzdělání.

Současně převedení pracovníka na jinou pozici je uskutečňováno pouze ve velmi ojedinělých případech, např. při rozšiřování organizace. V takovém případě se posuzuje pracovníkům výkon na stávající pozici a jeho odbornost pro vykonávání nové pozice.

ZPŠ je malá organizace, kde má každý pracovník stanovenou svou pracovní pozici, ve které je téměř nepostradatelný, a proto se propouštění pracovníků uskutečňuje velmi ojediněle. Takový případ ovšem nastal v roce 2012, kdy proběhla organizační změna, během které mohli být pracovníci propuštěni z nadbytečnosti. Vše bylo nakonec projednáno s oborovou organizací a vyřešeno odchody do starobních důchodů a zrušením pracovních míst pracovníků na mateřské a rodičovské dovolené.

Tab. 5 Ukončení pracovních poměrů v ZPŠ v období 09/2008 – 09/2015

Důvod odchodu	Počet
Starobní důchod	3
Pracovní poměr na dobu určitou	3
Vlastní žádost zaměstnance	3
Celkem	9

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ZPŠ

Outplacement není v ZPŠ využíván, jelikož se jedná o velmi malý počet propuštěných pracovníků (Tab. 5), a proto by byly náklady vynaložené na outplacement nepřiměřené vzhledem k tomuto počtu. V některých letech je toto číslo dokonce nulové. Zároveň pracovní poměr většiny pracovníků končí odchodem do starobního důchodu, tudíž již není potřebné vynakládat finanční prostředky na pomoc při hledání nových pracovních míst.

5.3.5 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků se ve „4P“ personálního marketingu objevuje pod nástrojem Price, neboli odměna za práci a motivace. Zaměstnavatel zpracovává na každý kalendářní rok plán vzdělávání pro pracovníky, ve kterém jsou především zahrnuta odborná školení, konference či kurzy cizích jazyků. O účasti pracovníků na jednotlivých školeních rozhoduje ředitel každého odboru.

Nejvíce preferovaná jsou odborná školení, neboli doškolování, která jsou nezbytná k prohloubení odborných znalostí a vědomostí pracovníka při výkonu jeho práce. Tato odborná školení zpravidla vede externí lektor a konají se mimo pracoviště. Další možností vzdělávání jsou, již zmíněné, kurzy cizích jazyků, které se konají jednou týdně po pracovní době v budově ZPŠ, kam dochází lektori, kteří vyučují skupinu okolo 10 pracovníků. Každá skupina je zaměřena na různou úroveň jazykových znalostí.

Povinným školením, probíhajícím na pracovišti ZPŠ, je bezpečnost práce a ochrana zdraví na pracovišti, kterého se musí referentští pracovníci a specialisté účastnit jednou za dva roky, oproti tomu ředitelé odborů se tohoto školení účastní jednou za tři roky. Pracovníci, kteří využívají služební automobily, mají jednou ročně povinné přezkoušení v autoškole.

Mimo již zmíněné vzdělávací programy se všichni pracovníci včetně vedení účastní jednou ročně výjezdního zasedání ZPŠ, kde v roce 2015 probíhaly kurzy komunikace či IT bezpečnosti.

Žádné z výše zmíněných kurzů neprobíhají formou e-learningu.

5.3.6 Odměňování pracovníků

Stejně jako vzdělávání se i odměňování pracovníků objevuje v již zmiňovaném „4P“ personálního marketingu pod nástrojem Price. Jako základní forma mzdy je poskytována mzda tarifní na základě měsíčních mzdových tarifů popsaných v kolektivní smlouvě. Tarifní mzda pracovníka vychází z tarifní skupiny (Tab. 6) sjednané v pracovní smlouvě. Tato mzda je každému pracovníkovi stanovena na základě složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce s přihlédnutím k jeho vzdělání.

Každá pracovní činnost je zařazena do tarifních skupin podle katalogu směrných příkladů zaměstnavatele. Tento katalog je k dispozici ředitelce ZPŠ, ředitelům odborů a specialistovi pro řízení lidských zdrojů. Zařazení je prováděno na základě srovnání popisu vykonávané činnosti vypracovaného ředitelem odboru.

Speciálními tarifními skupinami jsou A1, A0 a B0 sloužící na podporu flexibility, motivace a stabilizace talentovaných pracovníků. Návrh na přiznání těchto tarifních skupin podává ředitel odboru nebo ředitelka ZPŠ.

Tarifní mzdou se vyjadřuje mzda měsíční, která odpovídá počtu pracovních dnů v daném měsíci vynásobených 7,5 hodinami odpracovanými za každý pracovní den. V případě, že pracovník neodpracuje plný fond měsíční pracovní doby, dochází ke krácení tarifní mzdy o poměrnou část.

Tab. 6 Tarifní skupiny v ZPŠ

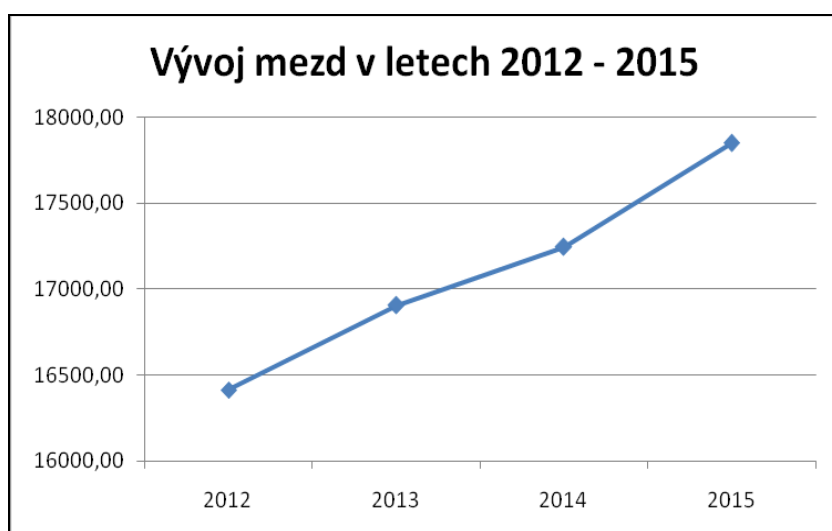
Tarifní skupina	Tarif/Kč
K	17 849
J	19 417
I	21 086
H	22 861
G	24 824
F	27 009
E	29 496
D	32 273
C	35 420
B0	37 210
B	38 997
A0	41 038
A	43 084
A1	46 583

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů ZPŠ

Druhou složkou mzdy je osobní ohodnocení, které se stanovuje maximálně do výše 20% příslušné tarifní skupiny a to postupem, který je popsán v podkapitole 5.3.3.

Mimo výše zmíněné mzdové složky jsou pracovníkům poskytovány příplatky za práci přesčas a to 25% příplatkem k průměrnému hodinovému výdělku. Příplatek se nevyplácí v případě, kdy se pracovník dohodl s ředitelem odboru na poskytnutí náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas.

Za poslední tři roky rostly mzdy stejnou procentní sazbou jako ve společnosti ŠKODA AUTO a to v roce 2013 o 3%, v roce 2014 pouze o 2% a v roce 2015 došlo k nárůstu mezd o 3,5%. Následující graf (Obr. 8) znázorňuje vývoj mezd pro nejnižší tarifní skupinu „K“, u které se vychází z částky 16.415 Kč, která byla platná pro období od 1. 4. 2012 do 31. 3. 2013.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 8 Vývoj mezd v letech 2012 - 2015 pro tarifní skupinu „K“

Ze vztahu k trendům odměňování je pracovníkům poskytována celá řada zaměstnaneckých benefitů. Tyto benefity jsou poskytovány na základě sociálního fondu vytvořeného ZPŠ. Z tohoto fondu je pracovníkům poskytována odměna za **pracovní výročí**, která se vyplácí při nepřetržitém zaměstnání každých 5 let. Po prvních pěti odpracovaných letech náleží pracovníkovi částka 5.000 Kč a každých dalších 5 let se tato částka navyšuje právě o 5.000 Kč. Další odměna náleží pracovníkům při **odchodu do důchodu**, a to po minimálně 10 letech nepřetržitého zaměstnání u ZPŠ ke dni dosažení důchodového věku a ukončení pracovního

poměru z důvodu odchodu do starobního důchodu, ve výši dvou průměrných měsíčních výdělků. Pracovníci také obdrží příspěvky na **rekondiční pobyty** dle nabídky ZPŠ ve výši 4.000 Kč. V případech, kdy si zaměstnanci nevyberou žádný z nabízených rekondičních pobytů, je jim vyplacena částka 4.000 Kč na jimi zvolené **rehabilitační aktivity**. Pracovníkům také náleží **příspěvek na pobytové zájezdy a rekreace** prostřednictvím cestovní kanceláře ve výši 2.700 Kč, manželovi či manželce a dítěti do 26 let je vyplácen příspěvek na pobytový zájezd či rekreaci ve výši 1.500 Kč. ZPŠ také pravidelně pořádá zájezdy na **divadelní představení**, kdy má pracovník vstup zdarma. Dalším benefitem je poskytování **bezúročných půjček**, bezplatné **očkování** proti chřipce či každoroční poskytování **vitamínových doplňků**, a každoroční příspěvek na **oděvy**, jehož výše se odvíjí od tarifní skupiny pracovníka. Výše zmíněné benefity jsou pracovníkům poskytovány ze sociálního fondu.

ZPŠ má ovšem další benefity poskytované mimo výše zmíněný fond. Tyto výhody představují **stravenky**, které slouží pracovníkům jako kompenzace podnikové jídelny, poskytování **jazykových kurzů** v organizaci či **penzijní připojištění**.

5.3.7 Pracovní vztahy

Zkoumání pracovních vztahů je uskutečňováno prostřednictvím dotazníku s názvem Spokojenost s prostředím. Tento dotazník je rozdělen do několika částí, včetně pracovního prostředí a hlavně pracovních vztahů. Dotazníky jsou anonymní a zaměstnanci na ně odpovídají jednou ročně. V průběhu roku se mohou k tomuto tématu vyjádřit prostřednictvím boxu, do kterého vkládají dotazy či připomínky, které jsou následně na poradě vedení projednány a odpověď je doručena konkrétnímu pracovníkovi či, v případě anonymního dotazu nebo připomínky, všem pracovníkům. Vztahy mezi nejbližšími kolegy zkoumá také ředitel odboru, který toto téma projednává s každým, jemu podřízeným, pracovníkem.

5.3.8 Péče o pracovníky

Pracovní doba jako jedna z hlavních součástí péče o pracovníka je opět součástí faktoru Price ve „4P“ personálního marketingu. Pracovní doba v ZPŠ začíná každý den v 7.00 hod. a rozlišuje se, dle kolektivní smlouvy, na část pevnou a pružnou, tedy v časech 7.00 hod. – 8.00 hod. a od 13.00 hod. do konce pracovního dne je

pracovní doba pružná a v čase 8.00 hod. – 13.00 hod. je pracovní doba pevná, což znamená, že každý pracovník musí být přítomen na pracovišti a pokud není, tak musí mít nahlášené volno, lékaře, pracovní neschopnost apod. Celkově musí každý pracovník denně odpracovat 7,5 hodiny, plus má nárok na pauzu v délce 30 minut, z toho tedy vyplývá týdenní pracovní doba v délce trvání 37,5 hodin.

Každý zaměstnanec má také nárok na pět týdnů dovolené za rok. Na začátku roku si každý odbor zpracovává plán dovolené, který schvaluje ředitel odboru a měl by být sestaven takovým způsobem, aby měl každý pracovník nárok, minimálně jednou za rok, na dovolenou v délce trvání dvou týdnů. Současně je požadováno, aby si všichni pracovníci v průběhu roku vyčerpali celou dovolenou.

Pracovní prostředí v ZPŠ přispívá jak k pracovní pohodě, tak k pracovnímu výkonu pracovníků. Každá kancelář je vybavena prostornými pracovními stoly, výškově nastavitelnými kancelářskými židlemi, telefony, počítači s tiskárnou, úložnými prostory apod. Každá kancelář je dostatečně osvětlená a vybavena topnými tělesy s regulační hlavici. Pracovní prostředí je každý rok kontrolováno lékaři pracovněprávních služeb, kteří vyhotovují protokol o stavu pracoviště a navrhují jeho případná zlepšení.

Jak bylo již zmíněno pracovníkům je zajištěna bezpečnost práce a ochrana zdraví na pracovišti. Jsou informováni o možných rizicích a současně jsou povinni dodržovat bezpečnostní předpisy.

Součástí každého odboru je kuchyňka vybavená lednicí, kávovarem, várnou konvicí, mikrovlnnou troubou a jídelním stolem. Každý odbor má také své sociální zařízení. Pracovníci, kteří mají k dispozici služební vozy, mají také zajištěné parkování v garážích přímo v budově ZPŠ.

ZPŠ pořádá také divadla, která jsou určena nejen pracovníkům, kteří mají vstupenku zdarma, ale i jejich rodinným příslušníkům, kteří si vstupenku platí. Další firemní akce, jako jsou oslavy kulatých výročí či vánoční večírky, jsou pořádány pouze pro pracovníky ZPŠ.

5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkem bylo osloveno všech 74 pracovníků hlavního sídla ZPŠ v Mladé Boleslavi. Návratnost dotazníků činila 88%, čímž byla splněna očekávaná návratnost větší než 50%.

První část dotazníku byla rozdělena do šesti skupin, které zkoumaly spokojenost pracovníků se zaměstnavatelem, s prací, dále se týkaly odměňování, hodnocení, vzdělávání a rozvoje a pracovních vztahů. Každá skupina obsahovala několik uzavřených otázek.

Skupina otázek č. 1 Spokojenost se zaměstnavatelem (Obr. 9) - Tato skupina otázek měla za cíl zjistit, zda jsou pracovníci spokojeni se svým současným pracovním místem a jestli neuvažují o změně zaměstnavatele.

Výsledkem je, že více než 90% pracovníků odpovědělo, že jsou spokojeni či spíše spokojeni se svým současným pracovním místem a téměř 85% pracovníků pociťuje jistotu svého pracovního místa. Současně více než 87% pracovníků neuvažuje o změně zaměstnání a všichni by doporučili či spíše doporučili ZPŠ jako dobrého zaměstnavatele. Z výzkumu je patrné, že ZPŠ je zaměstnavatelem, se kterým jsou pracovníci nejen spokojeni, ale cítí v něm i jistotu.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 9 Spokojenost se zaměstnavatelem

Skupina otázek č.2 Spokojenost s prací (Obr. 10) – Zjišťovala, jestli pracovníci považují svou práci za důležitou, zajímavou, uspokojující a zda si jsou vědomi, co je od nich očekáváno.

Téměř 90% pracovníků u všech otázek této skupiny odpovědělo, že považují či spíše považují svou práci za důležitou, zajímavou, mají z ní pocit osobního uspokojení a jsou si vědomi, co je od nich očekáváno. V závěru lze říci, že je téměř 90% pracovníků se svou prací spokojeno.



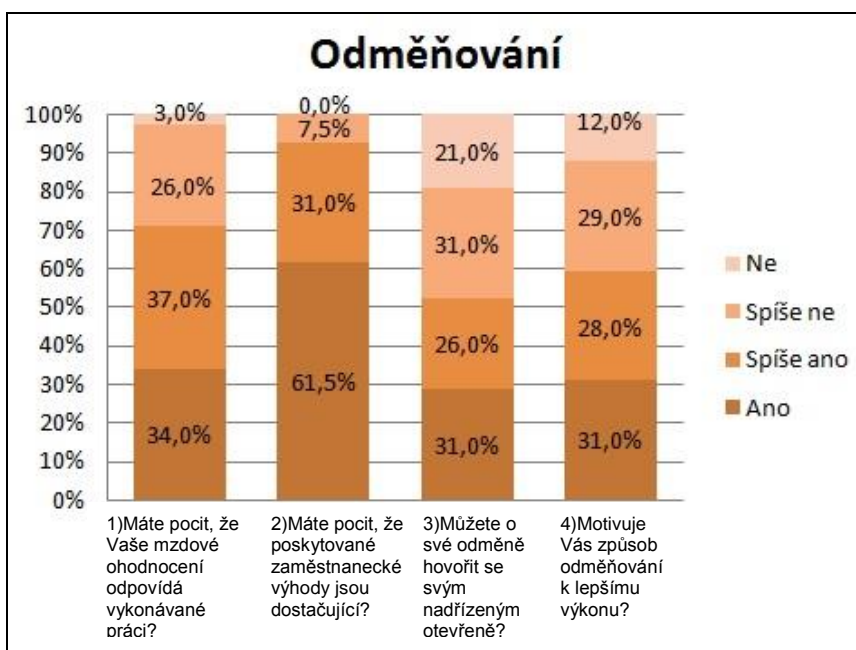
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 10 Spokojenost s prací

Skupina otázek č. 3 Odměňování (Obr. 11) – Měla za cíl zjistit spokojenost pracovníků se mzdovým ohodnocením a zaměstnaneckými výhodami. Další otázky byly směřovány na otevřenost komunikace o odměňování mezi pracovníky a nadřízenými a na to, zda odměňování motivuje pracovníky k lepšímu výkonu. Přestože se jedná o stimulaci, je v tomto případě slovo motivace použito záměrně k lepšímu porozumění otázce.

Z výzkumu vyplynulo, že více než 70% pracovníků je spokojeno či spíše spokojeno se mzdovým ohodnocením, které odpovídá jejich vykonávané práci a přes 90% pracovníků je spokojeno či spíše spokojeno se zaměstnaneckými výhodami. Ovšem pouze 57% dotazovaných může či spíše může o své odměně hovořit s nadřízeným otevřeně. Toto číslo není uspokojivé, neboť by měl mít každý

pracovník možnost otevřeně hovořit s nadřízeným o odměně za vykonanou práci. A způsob odměňování motivuje či spíše motivuje 59% pracovníků k lepšímu výkonu.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11 Odměňování

Skupina otázek č. 4 Hodnocení (Obr. 12 a Obr. 13) – Předpokladem bylo, že všichni dotazovaní pracovníci se účastnili procesu osobního hodnocení během posledních 12 měsíců, neboť z interview s ředitelkou ZPŠ a personalistkou bylo zjištěno, že se všichni pracovníci jednou ročně účastní procesu osobního hodnocení.

Tento předpoklad byl ovšem splněn pouze u 55% pracovníků (Obr. 12), kteří dále pokračovali v odpovědích na 4 otázky týkající se sebehodnocení, vyjádření se k výsledku hodnocení, spravedlivosti výsledku či toho, zda pracovníka hodnotil i někdo jiný než přímý nadřízený. Zbýlých 45% pracovníků odpovídalo až na další skupinu otázek.

Pracovníci, kteří se během posledních 12 měsíců účastnili procesu osobního hodnocení (Obr. 13), nemohli či spíše nemohli, z více než 70%, ohodnotit sami sebe, na druhou stranu se téměř 60% pracovníků mohlo nebo spíše mohlo k výsledku hodnocení vyjádřit. Toto číslo není nijak uspokojujivé, neboť by měl mít

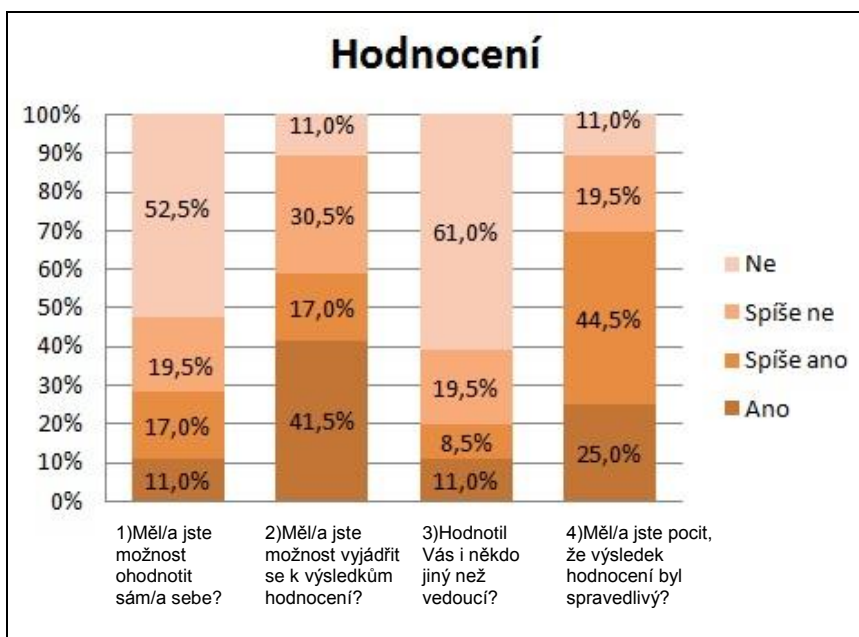
každý pracovník možnost vyjádřit se k výsledkům hodnocení, kterého se týkalo jeho osoby.

Na základě interview vyplynulo, že pracovníky nehodnotí nikdo jiný než jejich přímý nadřízený a ve výzkumu tento fakt potvrdilo 80% pracovníků, kteří se procesu hodnocení účastnili. Ovšem téměř 70% pracovníků mělo pocit, že výsledek hodnocení nebyl spravedlivý.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 12 Účast na osobním hodnocení během posledních 12 měsíců



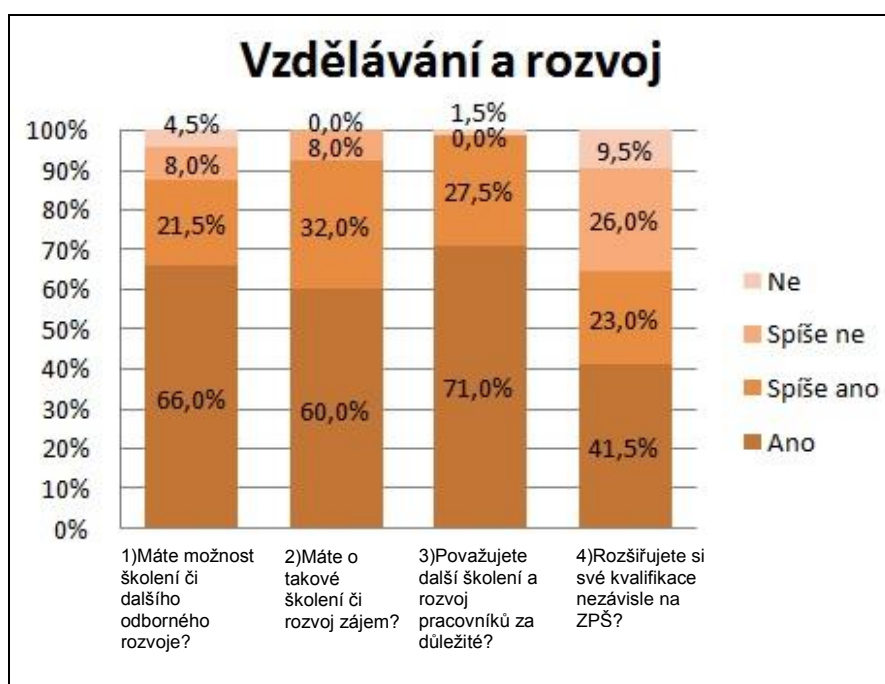
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 13 Hodnocení

Skupina otázek č. 5 Vzdělávání a rozvoj (Obr. 14) – Předpokladem bylo, že všichni pracovníci mají možnost účastnit se školení či rozvíjet své znalosti potřebné ke své práci a současně se předpokládalo, že o taková školení či rozvoj mají zájem.

Z výzkumu vyplynulo, že téměř 90% pracovníků má možnost účastnit se školení či odborného rozvoje a současně 92% pracovníků má o taková školení zájem, což znamená, že o školení a další rozvoj má zájem vyšší počet pracovníků než je počet těch, kteří mají možnost se jich účastnit. Předpoklad byl tedy z velké části splněn a tato čísla jsou velmi uspokojivá, neboť neustálé vzdělávání a rozvoj jsou v dnešní době téměř nezbytné.

Zároveň téměř všichni pracovníci považují další vzdělávání za důležité a přes 60% pracovníků si rozšiřuje své kvalifikace i nezávisle na ZPŠ.

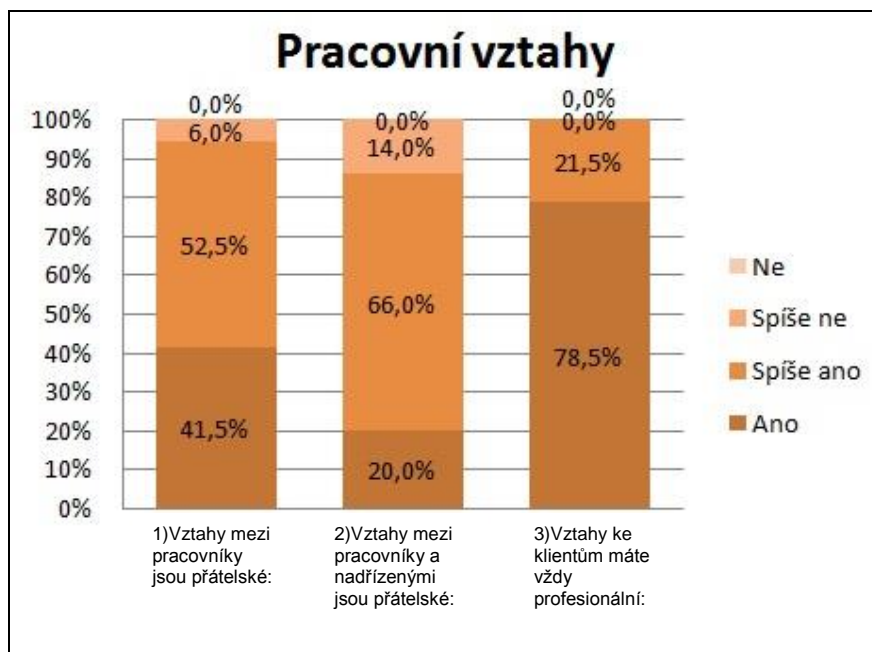


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 14 Vzdělávání a rozvoj

Skupina otázek č. 6 Pracovní vztahy (Obr. 15) – Předpokladem bylo, že vztahy jak mezi pracovníky navzájem, tak mezi pracovníky a nadřízenými jsou přátelské a současně vztahy ke klientům jsou vždy profesionální.

Tyto předpoklady se potvrdily, či spíše potvrdily ve všech třech skupinách, což je velmi uspokojivé. Vztahy mezi pracovníky jsou přátelské či spíše přátelské dle 94% pracovníků. Vztahy mezi pracovníky a nadřízenými považuje 86% dotazovaných za přátelské či spíše přátelské. Současně všichni pracovníci ohodnotili své vztahy ke klientům za profesionální či spíše profesionální.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 15 Pracovní vztahy

Druhá část dotazníku byla rozdělena do 3 otázek zkoumajících, které faktory pracovníky motivují, které naopak hodnotí na své práci negativně a na faktory, které by mohly vést ke změně zaměstnání.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že pracovníky ZPŠ nejvíce motivuje finanční odměna, což může vyplývat z toho, že v ZPŠ má většina pracovníků úplné střední vzdělání a současně je většina pracovních míst tzv. referentských, tudíž se jejich finanční odměna nemůže pohybovat v nejvyšších tarifních skupinách, ale pouze v jejich středu. Proto může být poskytnutí dodatečné finanční odměny za dobře odvedenou práci velmi účinným prostředkem, který pracovníky motivuje. Druhým faktorem, který pracovníky nejčastěji motivuje, je zajímavost práce, která patří do tzv. vnitřní motivace. Zajímavá práce pracovníka naplňuje, podporuje jeho kreativní myšlení a současně mu přináší větší pocit uspokojení a tím ho více motivuje. Třetím nejvíce motivujícím faktorem je pro pracovníky ZPŠ dobrý

kolektiv, neboť i díky němu mají pracovníci větší pocit spokojenosti ve své práci, jelikož se svými kolegy tráví značnou část dne.

Naopak nejvíce negativně na své práci hodnotí pracovníci ZPŠ práci pod stresem. Původcem stresu na pracovišti mohou být mezilidské vztahy, monotónní práce, časový tlak, apod. Druhým nejčastěji se vyskytujícím negativním faktorem je nedostatek informací. Nedostatek informací znemožňuje pracovníkům odvádět kvalitní práci a současně je dostává do stresových situací. Třetím negativně působícím faktorem je nedostatečná finanční odměna, která může pracovníky demotivovat v odvádění kvalitních pracovních výsledků (Urban, 2011).

Posledním bodem této části výzkumu byly možné důvody vedoucí ke změně zaměstnání. Hlavní důvod, vedoucím ke změně zaměstnání, uvedli pracovníci ZPŠ plat. Taková odpověď je značně znepokojující, neboť lze usoudit, že pracovníkům záleží více na finanční odměně, kterou za práci obdrží, než na druhu vykonávané práce. Druhým nejčastěji se vyskytujícím důvodem byla zajímavost práce, z čehož lze usuzovat, že kdyby bylo pracovníkům ZPŠ nabídnuto pracovní místo, které by je více naplňovalo a přinášelo jim větší pocit uspokojení, byli by ochotni změnit zaměstnání. A třetím nejčastějším důvodem by bylo vyšší využití pracovníkových dovedností a schopností, což by bylo velmi přínosné nejen pro pracovníka, ale i pro nového zaměstnavatele.

5.5 Návrhy a doporučení

Součástí této podkapitoly budou návrhy a doporučení, které by ZPŠ mohla využít pro rozvoj svého personálního marketingu. Návrhy a doporučení jsou zformulovány na základě interview s ředitelkou ZPŠ a specialistkou pro řízení lidských zdrojů a také na základě informací získaných pomocí dotazníkového šetření.

Na základě interview s ředitelkou a personalistkou vyplynulo, že ZPŠ nespolupracuje se školami na poskytování povinných či nepovinných praxí studentům. Z důvodu nízké fluktuace (maximálně jeden nově příchozí pracovník ročně) se zdá spolupráce se školami téměř zbytečnou. Ovšem ZPŠ by si studenty mohla tzv. vychovat dle svých potřeb a požadavků, zároveň by mezi nimi mohla nalézt velmi kvalitní pracovníky, kteří budou přinášet nové inovativní myšlenky. ZPŠ by si mohla tyto studenty zaevidovat do databáze uchazečů o zaměstnání

a v případě potřeby se na ně obrátit. Studenti by mohli vykonávat různé činnosti v rámci různých odborů, postupně by poznávali organizaci a její klíčové činnosti. Současně by pracovníkům vypomáhali s jejich každodenní činností, čímž by mohlo dojít, ze strany pracovníků, k poklesu stresu, neboť by se snížil časový tlak na pracovníky, kteří by ve spolupráci se studenty měli více času na prioritní a důležité činnosti.

Z interview dále vyplynulo, že ZPŠ neposkytuje nově příchozím pracovníkům uvítací balíčky, neboť mají všechny potřebné předpisy a informace k dispozici na intranetu ZPŠ, do kterého mají přístup. Takový postup je ze strany ZPŠ naprosto racionální, ale předpokládáme, že nově příchozí pracovník nezná systém ani intranet ZPŠ. Z tohoto důvodu by byla papírová podoba všech potřebných informací, předpisů a nařízeních, pro nově příchozího pracovníka, uživatelsky příjemnější. Uvítací balíček by v rámci ZPŠ mohl, mimo pracovní smlouvu, obsahovat základní informace o ZPŠ, organizační strukturu, kolektivní smlouvu a dohodu o mzdách či další nezbytné dokumenty potřebné pro práci na dané pracovní pozici. Ovšem vzhledem k trendu digitalizace ZPŠ pravděpodobně zůstane u poskytování všech potřebných informací prostřednictvím svého intranetu.

Další návrh na zlepšení se týká oblasti hodnocení. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se během posledních 12 měsíců účastnilo hodnocení pouze 55% pracovníků. Oproti tomu z interview vyplynulo, že jsou jednou ročně hodnoceni všichni pracovníci. Bylo by tedy vhodné tento termín opravdu dodržovat, neboť výsledek se započítává do celkové odměny pracovníků, a stanovit např. jeden měsíc v roce, ve kterém budou provedena hodnocení všech pracovníků ZPŠ. Měsíční interval je dostačující, neboť hodnocení pracovníků provádí jejich přímý nadřízený, ředitel odboru. Dalším možným řešením v oblasti hodnocení by mohla být zpětná vazba 360°. Pracovník by v tomto případě byl hodnocen přímým nadřízeným, spolupracovníky, klienty či partnery ze spolupracujících institucí a organizací. Ředitelé odborů by mohli být navíc hodnoceni ze strany svých podřízených. Z hodnocení 360° by bylo možné získat komplexní pohled na to, co pracovník dělá a jak je vnímán v reálném prostředí. Závěrem obou výše zmíněných variant hodnocení by byla diskuze, ve které by se

jak přímý nadřízený, tak hodnocený pracovník mohli vyjádřit k výsledkům hodnocení. Z této diskuze by poté vyplynuly další potenciály ke zlepšení.

Další oblastí je rozmisťování pracovníků. Z interview bylo zjištěno, že v ZPŠ téměř 80% pracovníků zůstává, po celou dobu trvání pracovního poměru na pozici, na kterou nastoupí. Z tohoto důvodu se jeví jako vhodná varianta rotace a to jak referentských pracovníků, tak i specialistů a ředitelů odborů. Vhodné by bylo, aby referentští pracovníci rotovali na další referentské pozice v rámci jednoho odboru. Cílem takové rotace je získání komplexního pohledu na procesy celého odboru. Oproti tomu pro specialisty a ředitele odborů by byla vhodná rotace v rámci jiných odborů, jelikož je nezbytné, aby pracovníci na vyšších úrovních získali komplexní pohled do procesů v rámci celé organizace. Pokud pracovník pozná proces, který probíhá nad i pod jeho pracovním místem, může poté přizpůsobit proces na svém oddělení tak, že bude přistupovat k pracovníkům jako k interním zákazníkům a nabídnout jim přesně to, co potřebují, aby mohli dále vykonávat svou práci.

V oblasti odměňování se, v rámci dotazníkového šetření, 57% pracovníků vyjádřilo, že nemohou či spíše nemohou o své odměně otevřeně hovořit se svým nadřízeným. Možným řešením této situace je, aby minimálně jednou za rok každý ředitel odboru oslovil každého ze svých podřízených a otevřeně s ním na toto téma promluvil. V případě nespokojenosti by měl každý pracovník přijít s návrhem (např. zvýšení vzdělání), díky kterému by bylo možné uvažovat o nárůstu jeho celkové odměny. Vzhledem k věkové struktuře zaměstnanců zároveň doporučuji orientovat se na programy (např. počítačové znalosti či znalosti z oblasti zdravotnictví) dlouhodobého vzdělávání a učení 50+.

Další doporučení se týkají oblasti vzdělávání. Z interview bylo zjištěno, že v rámci výjezdního zasedání ZPŠ v roce 2015 probíhaly kurzy komunikace a IT bezpečnosti. Vzhledem k tomu, že se výjezdního zasedání účastní všichni pracovníci, nemohl být kurz komunikace zprostředkován aktivní formou, ale pouze formou přednášky externího lektora. V tomto případě by bylo vhodné zvolit kurz komunikace pouze pro omezený počet pracovníků, kteří se dostávají do každodenního kontaktu s klienty či spolupracujícími organizacemi, a zvolit jeho aktivní verzi tak, aby se každý zúčastněný pracovník mohl aktivně zapojit a vyzkoušet si komunikaci během různých modelových situací, se kterými by se mohl setkat. Dále by bylo vhodné zajistit kurz IT bezpečnosti pomocí

e-learningových programů, které jsou v této oblasti využívány i ve ŠKODĚ AUTO. ZPŠ by tedy mohla využívat stejný kurz IT bezpečnosti jako má její spolupracující firma ŠKODA AUTO. Výjezdní zasedání by poté mohlo být zaměřeno spíše na teambuildingové aktivity. Současně bylo dotazníkovým šetřením zjištěno, že o školení a další odborný rozvoj má zájem větší počet pracovníků, než je počet těch, kteří mají možnost se jich účastnit. Z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby každý pracovník podal návrh, o jaká školení či odborné rozvoje by měl zájem. Vedoucí pracovník by poté zjistil, zda jsou taková školení či rozvoje potřebná pro danou pracovní pozici a následně by zajistil jeho případnou účast na těchto kurzech.

Z dotazníkového šetření vyplynula práce pod stresem jako nejčastěji se vyskytující negativní faktor. Výše zmíněná doporučení, jako je rotace či poskytování praxí studentům, by mohla práci pod stresem značně eliminovat. Další možnost, pro eliminaci stresu na pracovišti, představuje antistresový trénink. Cílem těchto tréninků je naučit klienty, aby rozpoznali zdroje stresu, naučili se stresové situace řešit a eliminovat jeho důsledky, neboť stres působí negativně na organismus i na výkonnost pracovníka. Současně se klienti naučí rychle a účinně relaxovat. Cena těchto jednodenních tréninků se pohybuje v rozmezí od 1400 Kč do 3000 Kč.

Výše zmíněné návrhy a doporučení budou projednány na dalším setkání s ředitelkou ZPŠ, které je naplánované na druhou polovinu března 2016.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat, pomocí interview a dotazníkového šetření, proces personálního marketingu v Zaměstnanecké pojišťovně Škoda a na základě výzkumu provést deskripci celého procesu a současně navrhnout optimalizační opatření, v rámci tohoto procesu, která by vedla ke spokojenosti pracovníků i vedení společnosti.

Podklady z teoretické části byly použity ke zpracování analýzy tématu. Výzkumné šetření bylo provedeno prostřednictvím interview s ředitelkou Zaměstnanecké pojišťovny Škoda a se specialistkou na řízení lidských zdrojů. Otázky pro interview byly koncipovány tak, aby mapovaly proces interního personálního marketingu společnosti a současně byla jedna otázka zacílena také na externí personální marketing. Důvodem bylo získání komplexnosti v rámci celého personálního marketingu společnosti.

Po ukončení interview následovala druhá část analýzy, tedy dotazníkové šetření. Dotazník byl určen všem pracovníkům Zaměstnanecké pojišťovny Škoda v Mladé Boleslavi a jeho cílem bylo zjistit spokojenost těchto interních pracovníků. Dotazníkem bylo osloveno 74 pracovníků a jeho návratnost činila 88%. Dotazník byl rozčleněn do dvou částí. První část byla rozdělena na šest skupin, které, pomocí několika uzavřených otázek, zkoumaly spokojenost pracovníků nejen s prací, ale i zaměstnavatelem či s dalšími personálními činnostmi. Druhá část dotazníku byla rozdělena na tři otázky, které zkoumaly, co pracovníky motivuje, co naopak hodnotí na práci negativně či jaké faktory by mohly vést ke změně zaměstnání.

První skupina otázek z první části dotazníku byla zaměřena na spokojenost pracovníků se zaměstnavatelem. Z otázek vyplynulo, že více než 85% pracovníků je se svým zaměstnavatelem spokojeno a současně v něm cítí jistotu. Druhá skupina otázek byla zaměřena na spokojenost pracovníků s prací. I z odpovědí na tyto otázky bylo zjištěno, že téměř 90% pracovníků je spokojeno se svou prací. Výsledek prvních dvou skupin je tedy velmi uspokojivý. Ze třetí části otázek, zaměřených na odměňování, bylo zjištěno, že více než 70% pracovníků je spokojeno se svým mzdovým ohodnocením i s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, ovšem téměř polovina pracovníků nemůže o své odměně otevřeně

hovořit se svým nadřízením, což bylo neuspokojivé zjištění. Další skupina otázek byla zaměřena na hodnocení pracovníků, ze kterého bylo zjištěno, že během posledních 12 měsíců se hodnocení účastnilo pouze 55% pracovníků, přestože by se ho měli účastnit všichni pracovníci. Z těchto pracovníků téměř 70% odpovědělo, že neměli možnost ohodnotit sami sebe a současně výsledek hodnocení považují za nespravedlivý. Z dotazníku i z interview také vyplynulo, že pracovníky nehodnotí nikdo jiný než jejich přímý nadřízený. Z páté skupiny otázek, věnované vzdělávání a rozvoji pracovníků, bylo zjištěno, že se téměř 90% pracovníků účastní školení či dalších odborných vzdělávání a současně má o taková školení zájem ještě větší počet pracovníků, což je uspokojivé, neboť vzdělávání je v dnešní době nezbytností. Poslední skupina otázek, zaměřena na pracovní vztahy, zjistila, že z téměř 90% jsou vztahy přátelské nejen mezi pracovníky, ale i mezi pracovníky a nadřízenými a současně jsou veškeré vztahy ke klientům profesionální.

Z druhé části dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pracovníky nejvíce motivuje finanční odměna, zajímavost práce a dobrý kolektiv. Finanční odměna, jako nejvíce motivující faktor, byla ve společnosti, kde je 80% pracovních míst tzv. referentských, očekávaným motivátorem. Současně zajímavá práce pracovníka naplňuje a uspokuje a dobrý kolektiv zvyšuje spokojenost pracovníka v jeho práci. Naopak nejvíce negativně pracovníci hodnotili práci pod stresem, nedostatek informací a nedostatečnou finanční odměnu. Nedostatečná informovanost může u pracovníků způsobovat stres a současně nedostatečná finanční odměna je může demotivovat k odvádění kvalitní práce. Třetí otázka byla zaměřena na možné faktory směřující ke změně zaměstnání. Faktor, který pracovníci uváděli nejčastěji, byl plat, což je znepokojující zjištění, neboť lze usuzovat, že vykonávaná práce je pro ně méně podstatným faktorem. Další nejčastěji uváděné faktory byly zajímavost práce a využití pracovníkových dovedností a schopností.

Z výsledků výzkumného šetření vyplynul prostor pro změny, které by mohly vést k větší spokojenosti pracovníků i vedení. Z interview bylo zjištěno, že Zaměstnanecká pojišťovna Škoda nespolupracuje se školami na poskytování povinných či nepovinných praxí studentům. Tato spolupráce by ovšem byla velmi výhodná pro všechny zúčastněné strany, neboť by tito studenti vypomáhali

pracovníkům s jejich každodenní prací, čímž by mohlo dojít ke snížení jejich stresu na pracovišti a zároveň by si společnost mohla studenty vychovat, jako budoucí pracovní sílu, dle svých potřeb a požadavků. Dalším návrhem na optimalizaci bylo stanovení přesného termínu, např. jeden měsíc v roce, ve kterém by probíhalo hodnocení všech pracovníků, neboť bylo zjištěno, že během posledních 12 měsíců neproběhlo hodnocení u téměř poloviny pracovníků. Druhým návrhem v oblasti hodnocení pracovníků bylo zavedení metody 360°, pomocí níž by mohl být zjištěn celkový pohled na pracovníkovu práci a na to, jak je pracovník vníman v reálném prostředí. Následující doporučení, týkající se oblasti rozmisťování pracovníků, byly rotace referentských pracovníků v rámci odboru, ve kterém vykonávají práci a rotace specialistů a ředitelů odborů v rámci všech odborů společnosti. Rotace napomáhá všem pracovníkům k získání komplexního pohledu na procesy probíhající v rámci odboru či celé společnosti. Dalším problémem, který pracovníci spatřují, je nemožnost otevřené komunikace o odměňování s přímým nadřízeným, a proto by bylo vhodné zavést jednou ročně termíny, kterých by se účastnil pouze pracovník a jeho nadřízený, zaměřené právě na toto téma a v případě nespokojenosti by pracovník navrhl možné řešení týkající se jeho odměňování. Další návrhy spadají do oblasti vzdělávání pracovníků, jelikož by bylo vhodné zavedení e-learningových kurzů např. v oblasti IT bezpečnosti, kde by společnost mohla využít spolupráci se ŠKODA AUTO. V oblasti vzdělávání by Zaměstnanecká pojišťovna Škoda mohla také využít aktivní kurz komunikace pro omezený počet pracovníků, namísto přednášky externího lektora pro všechny pracovníky. Během aktivního kurzu si mohou pracovníci vyzkoušet modelové situace, se kterými se setkávají ve své každodenní pracovní činnosti. Poslední navrhované opatření bylo zaměřeno na snížení stresu způsobeného pracovní činností. Zaměstnavatel by mohl poskytovat pracovníkům antistresové tréninky, během kterých by se naučili řešit stresové situace.

Cíl práce považuji za splněný. Personální marketing byl na základě odborné literatury popsán a jeho proces byl analyzován na Zaměstnanecké pojišťovně Škoda. Přínosem této práce je zaměření se na problematiku personálního marketingu včetně trendů jednotlivých personálních činností. Pokud společnost použije mé návrhy a doporučení, jistě budou spokojenější nejen pracovníci, ale

i vedení a zároveň si společnost zlepší svou pověst a upevní svou konkurenční výhodu.

Seznam literatury

ANTOŠOVÁ, M. *Marketing – mix v personalistice*. [online]. 2011, [cit. 2015-04-12]. Dostupný z URL:<<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>>

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing. 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

d'AMBROSOVÁ, H., et. al. *ABECEDA personalistiky*. 4. vyd. Praha: ANAG. 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.

CSR-ONLINE: CSR – Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem). *csr-online.cz* [online]. 2012, [cit. 2015-07-11]. Dostupný z URL:<<http://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovník-pojmu/>>

DVOŘÁK, M. *Inovativní aspekty outsourcingu a jejich řízení*. SYSTÉMOVÁ INTEGRACE, 2011

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

ECONOMICS OF OUTSOURCING: Outsourcing policy. *community.plu.edu* [online]. 2005, [cit. 2015-07-11]. Dostupný z URL:<<http://community.plu.edu/~econ331/policy/home.html>>

ELSA.CZ: Průzkum spokojenosti zaměstnanců. *elsa.cz* [online]. 2015, [cit. 2015-07-26]. Dostupný z URL:<<http://www.elseaz.cz/slovník/pruzkum-spokojenosti-zamestnancu/>>

HRONÍK, F. K. *Rozvoj a vzdělání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-90-247-1457-8.

INTERNATIONAL BUSINESS REPORT: Corporate Social Responsibility: a neessity not a choice. *Internationalbusinessreport.com* [online]. 2008, [cit. 2015-07-24]. Dostupný z URL<<http://internationalbusinessreport.com/files/ibr%202008%20-%20corporate%20social%20responsibility%20report%20final%20%28150%20dpi%29%20web%20enabled.pdf>>

INSTRUCTOR.CZ: Demo kurzy. *lms.instructor.cz* [online]. 2014, [cit. 2015-08-03]. Dostupný z URL:<<http://lms.instructor.cz/demo/>>

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde. 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. 2010. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing. 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KPMG International Survey of Corporate Responsibility. Reporting 2005. Amsterdam: Amsterdam Graduate Business School, June 2005. 55 s. ISBN 90-5522-031-0.

LIVIAN, Y. F., PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1. vyd. Praha: HZ Systém. 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

LUHAN, M.: Co je personální marketing. *bosston.cz* [online]. 2008, [cit. 2015-04-12]. Dostupný z URL:<<http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing>>

MENŠÍK, T. Personální marketing vs Employer Branding. *personalni-marketing.cz* [online]. 2015, [cit. 2015-04-19]. Dostupný z URL:<<http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>>

MENŠÍK, T.: Pracovní veletrhy – štěstí přeje připraveným. *personalni-marketing.cz* [online]. 2015, [cit. 2015-07-19]. Dostupný z URL:<<http://www.personalni-marketing.cz/pracovni-veletrhy-stesti-preje-pripravenym/>>

NOVÁČKOVÁ, L. *Přínosy a úskalí HR outsourcingu*. HRM, III, 2007, č. 6.

NOVINKY.CZ: Odborníci doporučují: Vzdělávejte zaměstnance prostřednictvím sociálních sítí. *novinky.cz* [online]. 24. října 2012, [cit. 2015-07-23]. Dostupný z URL:<<http://www.novinky.cz/kariera/282607-odbornici-doporucuji-vzdelavejte-zamestnance-pomoci-socialnich-siti.html>>

OUTPLACEMENT-SERVICES.CZ: co je to OUTPLACEMENT?. *outplacement-services.cz* [online]. 2010, [cit. 2015-07-23]. Dostupný z URL:<<http://www.outplacement-services.cz/?id=2>>

PODNIKÁTOR: Personální marketing. Personální plánování. *podnikator.cz* [online]. 2013, [cit. 2015-04-12]. Dostupný z URL:<<http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16647/Personalni-planovani>>

PRAHA.VUPSV: Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. *praha.vupsv.cz* [online]. 2007, [cit. 2015-07-26]. Dostupný z URL:<<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>>

SPIŠIAKOVÁ, M.: 3 typy sociálních medií. *personalni-marketing.cz* [online]. 2015, [cit. 2015-07-19]. Dostupný z URL:<<http://www.personalni-marketing.cz/3-typy-socialnich-medii/>>

SPIŠIAKOVÁ, M.: Work/life balance. *personalni-marketing.cz* [online]. 2015, [cit. 2015-07-26]. Dostupný z URL:<<http://www.personalni-marketing.cz/work-life-balance/>>

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

STÝBLO, J. Uplatňování personálního marketingu v praxi. *Práce a mzda*. 2003, č. 4, 18-26 s. ISSN 0032-6208.

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

ŠRÁMEK P.: Jak přilákat chytré hlavy aneb HR marketing v praxi. *strategie.e15.cz* [online]. 2008, [cit. 2015-07-22]. Dostupný z URL:<<http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/jak-prilakat-chytre-hlavy-aneb-hr-marketing-v-praxi-469289>>

ŠTULLEROVÁ N.: Zelenou má nyní 360 zpětná vazba. *hrnews.cz* [online]. 2013, [cit. 2015-07-22]. Dostupný z URL:<<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/zelenou-ma-nyni-360-zpetna-vazba-id-1807232>>

TORRINGTON, D., HAL, L. & TAYLOR, S. *Human Resource Management*. Seventh Edition. Essex: PEARSON EDUCATION LIMITED, 2008. 882 s. ISBN 978-0-273-71075-2.

TRIBEHR.COM: Make an amazing employee welcome package. *tribehr.com* [online]. 2011, [cit. 2015-08-03]. Dostupný z URL:<<http://tribehr.com/blog/make-an-amazing-employee-welcome-package>>

URBAN, J. Deset kroků k omezení stresu na pracovišti. *kariera-ihned.cz* [online]. 2011, [cit. 2015-10-19]. Dostupný z URL:<<http://kariera.ihned.cz/c1-53112470-deset-kroku-k-omezeni-stresu-na-pracovisti>>

WALKER, A. J. a kolektiv. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing. 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.

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

ZPSKODA.CZ: Členství v organizacích. *zpskoda.cz* [online]. 2015, [cit. 2015-08-25]. Dostupný z URL:<<http://www.zpskoda.cz/o-nas/profil/clenstvi-v-organizacich>>

ZPSKODA.CZ: Hlavní cíle. *zpskoda.cz* [online]. 2015, [cit. 2015-08-25]. Dostupný z URL:<<http://www.zpskoda.cz/o-nas/profil/hlavni-cile>>

ZPSKODA.CZ: Organizační struktura. zpskoda.cz [online]. 2015, [cit. 2015-08-25]. Dostupný z URL:<<http://www.zpskoda.cz/o-nas/organizacni-struktura>>

ZPSKODA.CZ: Orgány ZPŠ. zpskoda.cz [online]. 2015, [cit. 2015-08-25]. Dostupný z URL:<<http://www.zpskoda.cz/o-nas/organy-zps>>

ZPSKODA.CZ: Profil. zpskoda.cz [online]. 2015, [cit. 2015-08-25]. Dostupný z URL:<<http://www.zpskoda.cz/o-nas/profil>>

ZPSKODA.CZ: Spolupráce ZPŠ a ŠKODA AUTO a.s. zpskoda.cz [online]. 2015, [cit. 2015-08-25]. Dostupný z URL:<<http://www.zpskoda.cz/o-nas/spoluprace-se-skoda-auto-a-s>>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Marketingový mix v personalistice	14
Obr. 2 Uvítací balíček RL Solution	28
Obr. 3 Zpětná vazba 360°	31
Obr. 4 E-learningový kurz vytvořený pro SKUPINU ČEZ	36
Obr. 5 Hlavní důvody pro outsourcing	43
Obr. 6 Organizační struktura ZPŠ	46
Obr. 7 Nabídka práce v ZPŠ prostřednictvím internetových stránek pojišťovny ...	50
Obr. 8 Vývoj mezd v letech 2012 - 2015 pro tarifní skupinu „K“	56
Obr. 9 Spokojenost se zaměstnavatelem	59
Obr. 10 Spokojenost s prací	60
Obr. 11 Odměňování	61
Obr. 12 Účast na osobním hodnocení během posledních 12 měsíců	62
Obr. 13 Hodnocení	62
Obr. 14 Vzdělávání a rozvoj	63
Obr. 15 Pracovní vztahy	64

Seznam tabulek

Tab. 1 Srovnání klasického pojetí marketingu a personálního marketingu	12
Tab. 2 Výhody a nevýhody získávání pracovních z vnitřních zdrojů a vnějších zdrojů	19
Tab. 3 Členění pracovníků podle věku a pohlaví	48
Tab. 4 Členění pracovníků podle vzdělání a pohlaví	49
Tab. 5 Ukončení pracovních poměrů v ZPŠ v období 09/2008 – 09/2015	53
Tab. 6 Tarifní skupiny v ZPŠ	55

Seznam příloh

Příloha č. 1 Otázky pro interview s ředitelkou ZPŠ a specialistkou pro řízení lidských zdrojů.....	79
Příloha č. 2 Dotazník spokojenosti interních pracovníků	80

Příloha č. 1 Otázky pro interview s ředitelkou ZPŠ a specialistkou pro řízení lidských zdrojů

- 1) Jaké jsou Vaše vize, cíle a strategie?
- 2) Kolik pracovníků ZPŠ má? Jaká je jejich věková, vzdělanostní a pohlavní struktura?
- 3) Jak ZPŠ získává nové pracovníky? Z jakých zdrojů získává pracovníky (vnitřní x vnější)? Jaké metody k tomu používá? Používá ZPS reklamu na upoutání nových pracovníků či spolupracuje se studenty, kterým poskytuje praxe?
Jak následně probíhá výběr pracovníků? Jaké metody jsou k tomu využívány? Slyšeli jste/použili jste on-line assessment? Proč?
- 4) Jak probíhá přijímání pracovníků? Od podpisu smlouvy až po uvedení na pracoviště včetně adaptace. Existují v ZPŠ popisy pracovních míst? Poskytujete novým pracovníkům tzv. uvítací balíček? Proč?
- 5) Jak ZPŠ hodnotí své pracovníky, co vše je pro něj podstatné při hodnocení, jaké ukazatele používá? Zajímáte se o vzájemné vztahy mezi kolegy či s vztahy klienty? Vyzkoušeli jste metodu hodnocení 360°?
- 6) Má ZPŠ stanoveno, jak rozmisťuje své pracovníky – kdy povýšit, převést na jinou práci či nižší funkci? Jak se uskutečňuje případné propouštění zaměstnanců, ať již do starobního/předčasného/invalidičního důchodu, z nadbytečnosti apod.? Používá ZPŠ v případě nadbytečnosti outplacement?
- 7) Jak ZPŠ odměňuje své pracovníky? Jaký je vývoj mezd za poslední 2 roky? Poskytujete pracovníkům benefity? Jaké? Jaká část benefitů je finanční a jaká nefinanční?
- 8) Poskytujete pracovníkům další vzdělání (školení, kurzy cizích jazyků, apod.)? Využíváte ke vzdělání e-learning?
- 9) Jaká je v ZPS pracovní doba a pracovní režim jednotlivých pracovníků (skupin pracovníků – vedoucí jednotlivých útvarů/podřízení)? Jak je poskytována dovolená? Jaké pracovní prostředí, BOZP a další služby (toalety, šatny, parkování, jídelna, apod.) zajišťuje ZPS svým pracovníkům? Pořádáte firemní akce pro zaměstnance či pro ně a jejich rodiny?
- 10) Zjišťuje ZPŠ spojenost svých pracovníků, vztahy na pracovišti (pracovník-pracovník, pracovník-vedoucí) či vztahy s veřejností?
- 11) Jaká je v posledních 2 letech fluktuace a stabilita pracovníků?
- 12) Chystáte se na nějaké konkrétní změny v rámci interního personálního marketingu?

Příloha č. 2 Dotazník spokojenosti interních pracovníků

Dotazník spokojenosti interních pracovníků

Dobrý den, v rámci vypracování mé diplomové práce se na Vás dovoluji obrátit s prosbou o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit informace o spokojenosti interních pracovníků v ZPŠ.

Dotazník je rozdělen na 2 části. První z nich obsahuje otázky, u kterých prosím zaškrtněte jednu z nabízených odpovědí. Druhá část dotazníku obsahuje 3 otázky s uvedenými faktory, které prosím seřaďte dle Vašich osobních preferencí. Veškeré informace jsou anonymní a budou použity pouze v mé diplomové práci. Po dokončení diplomové práce Vás seznámím s výsledky výzkumu.

Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

Bc. Aneta Borovičková

Spokojenost se zaměstnavatelem	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
1) Jste spokojen/a se svým současným pracovním místem?				
2) Cítíte jistotu Vašeho pracovního místa?				
3) Uvažujete o změně zaměstnání?				
4) Doporučil/a byste ZPŠ jako dobrého zaměstnavatele?				

Spokojenost s prací	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
1) Považujete Vaší práci za důležitou?				

2) Považujete Vaši práci za zajímavou?				
3) Máte z Vaší práce pocit osobního uspokojení?				
4) Víte přesně, co se od Vás v práci očekává?				

Odměňování	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
1) Máte pocit, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá vykonávané práci?				
2) Máte pocit, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou dostačující?				
3) Můžete o své odměně hovořit se svým nadřízeným otevřeně?				
4) Motivuje Vás způsob odměňování k lepšímu výkonu?				

Hodnocení	ANO	NE
1) Absolvoval/a jste proces osobního hodnocení během posledních 12 měsíců?		

Pokud jste odpověděl/a „ne“ pokračujte až u části „Vzdělávání a rozvoj“				
Hodnocení	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
2) Měl/a jste možnost ohodnotit sám/a sebe?				
3) Měl/a jste možnost vyjádřit se k výsledku hodnocení?				
4) Hodnotil Vás i někdo jiný než vedoucí?				
5) Měl/a jste pocit, že výsledek hodnocení byl spravedlivý?				

Vzdělávání a rozvoj	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
1) Máte možnost školení či dalšího odborného rozvoje?				
2) Máte o takové školení či rozvoj zájem?				
3) Považujete další školení a rozvoj pracovníků za důležité?				
4) Rozšiřujete si své kvalifikace nezávisle na ZPŠ?				

Pracovní vztahy	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
1) Vztahy mezi pracovníky jsou přátelské:				
2) Vztahy mezi pracovníky a nadřízenými jsou přátelské:				
3) Vztahy ke klientům máte vždy profesionální:				

Následující 3 otázky seřaďte podle toho, co považujete, dle Vašich osobních preferencí, za důležité a naopak za nejméně důležité. Pro řazení použijte číselnou stupnici, kde číslo „1“ pro Vás představuje **nejdůležitější** faktor. Čísla uvádějte do připravených **kolonek**.

Motivace

- Pochvala
- Finanční odměna
- Dobrý kolektiv
- Zajímavost práce
- Perspektiva profesního růstu
- Dobrý vedoucí
- Využití mých dovedností

Co hodnotíte na své práci negativně?

- Práce pod stresem
- Nedostatečná finanční odměna
- Špatná perspektiva profesního růstu
- Špatně pracovní vztahy
- Nedostatek informací

Možné důvody vedoucí ke změně zaměstnání?

- Plat
- Zajímavější práce
- Rychlejší profesní růst
- Vyšší využití mých dovedností a schopností
- Možnost vyššího uznání
- Vyšší prestiž nového zaměstnavatele

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Aneta Borovičková		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Personální marketing a jeho uplatnění v podnikové praxi		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM- Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	78		
POČET OBRÁZKŮ	15		
POČET TABULEK	6		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Úkolem této diplomové práce je zmapovat proces personálního marketingu ve vybrané společnosti. Společnost, ve které bylo toto téma mapováno, je Zaměstnanecká pojišťovna Škoda.</p> <p>Teoretická část vymezuje pojmy externího a interního personálního marketingu a jeho trendy.</p> <p>V úvodu praktické části je představena analyzovaná společnost a následně je provedena analýza zaměřená na interní personální marketing společnosti. Analýza je prováděna prostřednictvím interview a dotazníkového šetření. Cílem výzkumu bylo zjistit, jak je ve společnosti prováděn personální marketing. V závěru jsou uvedeny návrhy a doporučení pro řešení zjištěných nedostatků.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Personální marketing, získávání, výběr, přijímání, rozmíst'ování, hodnocení, odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy, péče o pracovníky		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Aneta Borovičková		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Human Resources Marketing in Business Practise		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM- Department of Management and Marketing	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES	78		
NUMBER OF PICTURES	15		
NUMBER OF TABLES	6		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The object of this diploma thesis is to explore process of human resources marketing at the choosen organisation. The organisation which this topic was applied is Škoda Employee Insurance Company.</p> <p>The theoretical part defines the concepts of extertnal and internal human resources marketing and its trends.</p> <p>At the beginning of practical part the analyzed company is introduced and subsequently an analysis focused on internal human resources marketing of this company. Analysis is performed using interview and survey. The aim of the survey was to determine how the company performed in human resources marketing. The final part is above suggested proposals and recommendations to solve discovered imperfections.</p>		
KEY WORDS	Human Resources marketing, recruitment, taking on, deployment, assessment, awarding, training and educating, labor relations, care for the employees		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			