



Personální marketing vybraného subjektu

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Lucie Kociánová**

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová





Personnel Marketing of Selected Company

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management

Study branch: 6208R085 – Business Administration

Author: **Lucie Kociánová**

Supervisor: Ing. Světlana Myslivcová



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Kociánová**
Osobní číslo: **E13000584**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Personální marketing vybraného subjektu**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

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

1. Teoretická východiska personálního marketingu.
2. Interní personální marketing.
3. Charakteristika vybraného podniku.
4. Analýza uplatňování interního personálního marketingu.
5. Návrhy na zlepšení.
6. Závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 35 normostran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. London: Kogan Page Limited, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

BRANHAM, Leigh. Jak si udržet nejlepší zaměstnance. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0223-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-88-8.

URBAN, Jan. Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-735-7019-X.

Databáze: ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Světlana Myslivcová

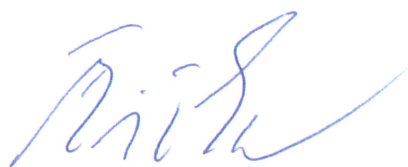
Katedra marketingu a obchodu

Konzultant bakalářské práce:

Ing. Marie Jirková

Datum zadání bakalářské práce: 30. října 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: 31. května 2017



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



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

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

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

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

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

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

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

Datum:

Podpis:

Anotace

Bakalářská práce „Personální marketing vybraného subjektu“ se zabývá analýzou uplatnění personálního marketingu v konkrétní společnosti a náměty na zlepšení v jednotlivých oblastech personálních činností. Teoretická část charakterizuje personální marketing, použití marketingového mixu v této sféře, specifikuje externí a interní personální marketing, který je dále rozvíjen a dáván do souvislosti se spokojeností zaměstnanců. Praktická část pojednává o vybraném podnikatelském subjektu, analyzuje vybrané personální činnosti, jejichž úroveň ohodnocuje také pomocí dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců firmy. Na základě zjištěných a interpretovaných výsledků jsou pak v závěru představena vlastní doporučení na zlepšení v oblastech činností interního personálního marketingu.

Klíčová slova

Interní personální marketing, marketingový mix, značka zaměstnavatele, spokojenost zaměstnanců, personální činnosti, dotazník.

Annotation

The Bachelor thesis "Personnel Marketing of Selected Company" deals with the analysis of the application of personnel marketing in a particular company and suggestions for improvement in individual areas of the personnel activities. The theoretical part characterizes personnel marketing and the use of marketing mix in this sphere, it specifies external and internal personnel marketing, which is further developed and connected with the employee satisfaction. The practical part deals with the selected business subject, analyzes the chosen personnel activities whose level is evaluated also by means of an employee satisfaction questionnaire survey. Based on the founded results and their interpretation, there are finally presented the recommendations for improvement in the areas of internal personnel marketing activities.

Key Words

Internal personnel marketing, marketing mix, employer branding, employee satisfaction, personnel activities, questionnaire.

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Světlaně Myslivcové za její vysoce cenné odborné rady při vedení této závěrečné práce. Rovněž bych chtěla poděkovat celému týmu Podniku XY, a. s. za pomoc při tvorbě praktické části, doporučení a poskytnutí interních informačních podkladů. Mé díky patří i paní Mgr. Libuši Indrové za jazykovou korekturu, dále mé rodině, přáteli a všem blízkým za trpělivost a podporu, čehož si velice vážím.

Obsah

Seznam ilustrací.....	9
Úvod	10
1 Teoretická východiska personálního marketingu	12
1.1 Význam a charakteristika personálního marketingu.....	12
1.2 Úkoly personálního marketingu.....	14
1.3 Základní pravidla personálního marketingu	14
1.4 Marketingový mix v personalistice.....	14
1.5 Employer branding	17
2 Externí a interní personální marketing	19
2.1 Externí personální marketing.....	19
2.2 Interní personální marketing.....	19
2.3 Vliv personálního marketingu na pracovní spokojenost zaměstnanců	21
2.4 Vybrané činnosti prováděné v rámci interního personálního marketingu	23
3 Charakteristika vybraného subjektu	34
3.1 Vybraná firma Podnik XY, a. s.....	34
3.2 Předmět podnikání	34
3.3 Organizace podniku	35
3.4 Výrobní závod Podniku XY, a. s.	35
3.4.1 Výroba	35
3.4.2 Organizační struktura	36
3.4.3 Zaměstnanci.....	37
4 Analýza vybraných činností interního personálního marketingu ve zvoleném závodu ..	39
4.1 Přijímání a adaptace zaměstnanců	40
4.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	41

4.3. Hodnocení, odměňování zaměstnanců a benefiční program.....	42
4.4 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru.....	44
5 Průzkum spokojenosti zaměstnanců.....	46
5.1 Dotazníkové šetření	46
5.2 Dosažené výsledky z dotazníkového průzkumu.....	48
6 Doporučení	53
Závěr.....	55
Seznam citací.....	57
Seznam příloh.....	60

Seznam ilustrací

Obrázek 1 Model pracovní spokojenosti.....	22
Obrázek 2 Zjednodušená organizační struktura závodu.....	32
Obrázek 3 Struktura respondentů podle věku.....	48
Obrázek 4 Profesní zařazení respondentů.....	49
Obrázek 5 Celková pracovní spokojenost respondentů.....	49
Obrázek 6 Spokojenost se zaměstnavatelem.....	50
Obrázek 7 Spokojenost s prací.....	50
Obrázek 8 Spokojenost se školícími a rozvíjejícími aktivitami.....	51
Obrázek 9 Spokojenost s hodnocením a odměňováním.....	51

Úvod

Společnosti, které vykonávají podnikatelskou činnost v současných turbulentně se měnících podmínkách, musí provádět takové plánovité aktivity, které jim pomohou k dosažení vytyčených cílů. Využívají k tomu mimo jiného základní výrobní faktory jako jsou práce, půda a kapitál. Tato závěrečná práce se zabývá především problematikou důležitosti lidských zdrojů, která zde bude považována za jeden z potenciálních zdrojů konkurenční výhody pro podniky. Při tomto přístupu nelze nahlížet na zaměstnance pouze jako na lidský kapitál, který je důležitý pro fungování organizace, ale je nutno zahrnout do tohoto přístupu také prvky marketingu a považovat současné i potenciální zaměstnance za zákazníky společnosti. Tento inovativní přístup, ve kterém je připuštěno spojení prvků z personalistiky a marketingu, umožňuje zformování a udržení, získání a stabilizování potřebné pracovní síly společnosti, u které je dbáno na její spokojenost s námi jako zaměstnavatelskou organizací.

Tato bakalářská práce nazývaná se „Personální marketing vybraného subjektu“ má za cíl charakterizovat personální marketing, jeho význam v řízení lidských zdrojů, popsat a analyzovat činnosti, pomocí kterých se provádí interní personální marketing a dosahuje spokojenosti klientů, čili zaměstnanců vybrané společnosti a v závěru nastínit návrhy na zlepšení v této oblasti. Celá práce je koncipována na základě studia odborné literatury, analýzy interních materiálů společnosti, průzkumu současného stavu pomocí pozorování a dotazníkové činnosti. Takto získaná data jsou následně vyhodnocena a navržena nápravná opatření. Pro účely této práce byl požádán o spolupráci závod společnosti Podniku XY, a. s., který bude v této práci takto nazýván na základě žádosti firmy o zachování anonymity. Práce je standardně rozdělena na část teoretickou a praktickou, v teoretickém oddílu je v první kapitole pojednáváno o teoretických východiscích pro personální marketing, uvedení jeho identifikace podstatných znaků a principů, deskripci marketingového mixu v personalistice a také charakteristice pojmu značka zaměstnavatele, který je na personální marketing neodmyslitelně napojen. Dále se teoretická část zabývá v druhé kapitole interním personálním marketingem, přičemž neopomíná ani na externí personální marketing, kterému je vymezena menší část. Podstatně větší pozornost je však věnována internímu personálnímu marketingu, vlivu personálního marketingu na pracovní

spokojenost zaměstnanců a charakteristice vybraných personálních činností, které se provádí v rámci interního personálního marketingu.

Posléze je věnována pozornost praktické části, která je zahájena třetí kapitolou, kde je charakterizován vybraný subjekt, popsán jeho předmět podnikání a organizace, dále je specifikován daný výrobní závod, na který je tato práce zaměřena. Následuje čtvrtá kapitola, ve které jsou analyzovány vybrané činnosti interního personálního marketingu ve zvoleném závodu, jejichž analýza nám pomůže uvést problematiku a vytyčit kritická místa, vyžadující nápravu. Průzkumu spokojenosti zaměstnanců je zasvěcena pátá kapitola, kde je nejprve popsána metodika dotazníkové šetření a poté interpretovány výsledky z dotazníkového průzkumu. Na základě těchto podkladů jsou pak v šesté kapitole uvedena doporučení na zlepšení.

1 Teoretická východiska personálního marketingu

Současné turbulentně se měnící podmínky vytvářejí potřebu produkování nových metod v personalistice a inovativního přístupu k řízení lidských zdrojů, jež jsou ústřední pro fungování podniků, a často v nich spočívá klíčová konkurenční výhoda podniku. Jednou z těchto průkopových metod, které přispívají k prosperitě podniku a celé společnosti, je i fenomén personálního marketingu, který již nepatří pouze do sféry velkých mezinárodních společností, ale můžeme jej spatřit i v dalších úrovních. Nejprve si uvedeme nezbytná teoretická východiska pro personální marketing, vyjdeme z uvědomění si významu skladby názvu tohoto pojmu, čili spojení podstaty řízení lidských zdrojů a marketingu. Personální marketing představuje aplikování marketingového přístupu v personálním oboru, zejména ve snaze o zformování a udržení, získání a stabilizování potřebné pracovní síly společnosti, přičemž při tomto snažení se personální marketing opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

1.1 Význam a charakteristika personálního marketingu

Definice personálního marketingu nabývá široké škály podob, obdobnou variabilitu nalezneme i u jeho označení. V anglické literatuře se většinou uvádí pojmenování „human resources marketing“, neboli „recruitment marketing“. V německy psaných textech nalezneme označení „Personalmarketing“, nebo „Arbeitsplatzmarketing“. První zmínky o personálním marketingu nalezneme v německých textech a datují se k období 60. let minulého století. V té době se kvůli nedostatku potřebných kvalitních pracovních sil prosazoval personální marketing cílený na náborářskou činnost potenciálních kandidátů. Z německé oblasti se zanedlouho dostává personální marketing i do anglosaského prostředí (Farad uvádí rok 1970) a vystupuje zde pod pojmy HR marketing nebo Employer branding. (Bednář, 2013). Zásadním okamžikem obohacujícím pojetí personálního marketingu se stává přínos Kotlera v díle Principles of Marketing (2010), kdy uvedl do personálního marketingu zlomovou myšlenku, a to prozření o úloze zaměstnance, kterého firma nepokládá pouze za pracovní sílu, ale považuje jej také za svého zákazníka. Za předpokladu pohledu na zaměstnance jako na klienta společnosti vyvstává i potřeba upravení činností společnosti a to tím způsobem, aby bylo docíleno uspokojení potřeb konzumenta, čili pracovníka. Kotler převážně mluví o tzv. interním marketingu. Podotýká,

že zaměstnanci tvoří jednu z nejvýznamnějších skupin ovlivňující prosperitu organizace, proto jim náleží obdobná pozornost, jakou bychom věnovali klíčovým zákazníkům.

Koubek (2007) charakterizuje personální marketing jako aplikaci marketingového přístupu v řízení lidských zdrojů, především ve snaze o zformování a udržení nezbytného lidského kapitálu organizace, při tomto záměru se opírá o vytváření svého dobrého jména s cílem, aby na něj bylo pohlíženo jako na zaměstnavatele s dobrou pověstí a pro zjištění své aktuální pozice vykonává v pravidelných intervalech průzkum na trhu práce.

V zásadě bychom tedy mohli o personálním marketingu říci, že je to ve stručnosti souhrn činností, které provádí zaměstnavatel při soustavné snaze o vytváření dobrého jména podniku, a tyto úkony jsou činěny a cíleny jak k současným vlastním zaměstnancům, tak k potenciálním kandidátům o práci v dané organizaci. Tento úkol, který činí personální marketing, koresponduje s obecnějším cílem personalistiky, a to s dlouhodobým zajištěním kvalifikované a stimulované pracovní síly. Klíčem k úspěchu u tohoto snažení je, jak nám uvádí Bednář (2013), stát se zaměstnavatelem první volby. Což si můžeme představit jako situaci, kdy je zaměstnavatel v takové pozici, že může nabídnout tak atraktivní pracovní podmínky a jeho podniková kultura je natolik lákavá, že dokáže přilákat ty nejlepší pracovníky, a to bez značného vynaloženého úsilí.

Autoři Šlapák, Štefko (2015) nám k personálnímu marketingu navíc doplňují, že jeho podstatou je soustavný řídicí proces, díky jehož specifickým můžeme zajistit získávání, udržení a rozvoj správných interních zákazníků, jinými slovy pracovníků zaměstnavatele. V podniku tak zabezpečuje propojení prvků, jak ze samotné organizace práce, tak i elementů z její organizační struktury. Z této komplexnější perspektivy nahlíží na personální marketing i Kociánová (2010), která zdůrazňuje, že nelze omezovat problematiku personálního marketingu pouze na získávání lidských zdrojů. Musíme rozšířit své obzory a nahlížet na něj v komplexnějším smyslu, považujeme jej za prostředek, díky němuž formujeme lidské zdroje v podniku, při této činnosti se neomezujeme pouze na získávání nových zaměstnanců, ale dbáme také na stabilní ukotvení současných zaměstnanců. Pro tento účel provádíme analýzu fluktuace, čili analýzu odchodů pracovníků z organizace a hledáme opodstatnění těchto dějů.

1.2 Úkoly personálního marketingu

Mezi základní úkoly personálního marketingu bezesporu patří vyhledávání adekvátních uchazečů o pracovní místo v organizaci, kdy se snažíme o vzbuzení jejich zájmu, upoutání pozornosti, na základě které navážeme s nimi kontakt a sjednáme si ať už osobní, či elektronický pohovor, snažíme se rozpoznat jejich potřeby a pokud korespondují s našimi potřebami, nabídneme vzájemné uspokojení těchto potřeb formou nabídnutí zaměstnanci nástup do zaměstnání a sepsání pracovní smlouvy. Pro samotný nástup pracovníků personalisté vypracovávají vhodné přípravy, ať již jde o zajištění sociálního zázemí pro zaměstnance, potřebné pracovní pomůcky, či osobní karty atd. Dále se personální marketing stará o stimulaci stávajících zaměstnanců a celkovou péči o pracovníky a jejich profesní a osobnostní rozvoj (Šlapák, Štefko, 2015).

1.3 Základní pravidla personálního marketingu

Jedním ze základních principů personálního marketingu je zajištění a udržení takového personálu, který nám pomůže dosáhnout vytyčených cílů. Přičemž dodržujeme pravidlo obchodního marketingu, které nám říká, že zaměstnanci jsou interní klienti a personální marketing musí zajistit, aby při náboru nových pracovníků neměli pocit, že se „prodávají“ společnosti, ale naopak, aby společnost vystupovala jako ta, která něco nabízí a „prodává“ jim. A jedno z posledních pravidel se týká úrovně prováděného personálního marketingu, musí se pohybovat ve vysoce profesionální sféře, v plánování a řízení a nakládání s kandidáty, v průzkumu jejich potřeb a předkládání návrhů pro uspokojování těchto tužeb, musíme být maximálně obezřetní. Ovlivňujeme tak jejich rozhodovací proces a výrazně se můžeme zvýhodnit, či naopak poškodit oproti konkurenčním zaměstnavatelům (Šlapák, Štefko, 2015).

1.4 Marketingový mix v personalistice

V zásadě jde o aplikaci marketingového přístupu při řízení lidských zdrojů, marketing se zde projevuje v charakteru činností, které organizace činí, aby podpořila poptávku po svých výstupech, kterými je myšlena jejich nabídka práce. Především mix používáme při získávání, zformování a udržení takových pracovníků, díky jejichž profesním i osobním kvalitám provádíme svou podnikatelskou činnost (Anonym, 2011). Celkově vzato jde o podchycení zájmu potenciálního zaměstnance o naši společnost a představení našich

zaměstnavatelských kvalit, díky kterým upoutáváme uchazečovu pozornost. Koubek (2007) dodává, že při snaze o získání adekvátního zaměstnance se nezaměřujeme pouze na nabídnutí atraktivní mzdy, či jiných materiálních benefitů, tento element je důležitý, ale z naší perspektivy bude finanční odměna brána pouze jako část z ostatních nástrojů marketingového mixu. Při jehož sestavování neopomeneme brát zřetel na vytváření dobré pověsti organizace, slušnosti podniku jako zaměstnavatele a také bereme v potaz ohodnocení společnosti, které je vytvářeno z pohledu potenciálních zaměstnanců. Ti se rozhodují jako zákazníci u výrobního marketingu a vycházejí z analogických determinantů, které určují jejich rozhodovací proces. Toto poznání umožňuje organizaci usilující o zaměstnance modifikovat strategii v oblasti získávání lidských zdrojů, zohlednit podmiňující okolní prostředí a trh, ve kterém podnik operuje společně s předpoklady danými společenským, sociálním a psychologickým zázemím.

V našem případě budeme vycházet z marketingového mixu v personálním marketingu definovaném Bednářem a kol., který se neomezuje pouze na standardní marketingový mix 4P Product, Price, Place a Promotion, nýbrž tento výčet rozšiřují i o Personality a podotýká, že marketingový mix by neměl být z pozice organizace, nýbrž by měl začleňovat pohled zaměstnance jako zákazníka (Bednář, 2013).

Produkt

Jako první si představíme prvek marketingového mixu, který se stává předmětem směny mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jedná se o situaci, kdy má zaměstnavatel potřebu k vykonání určité činnosti, která musí být uskutečněna ve specifické jakosti a čase. Tuto potřebu uspokojuje adekvátní uchazeč o pracovní místo, svým produktem, čili svou nabídkou práce, kdy zjednodušeně nabízí sám sebe, své kvality, schopnosti a svůj volný čas. Analogicky je nabízeným produktem zaměstnavatele již zmíněná pracovní pozice, přičemž se může jednat o novou i stávající pozici, která je charakteristická kladenými nároky na zaměstnance, umístění pracoviště a zorganizování pracovní činnosti společně s určením doby práce. Aby bylo možné sestavit popis pracovní pozice, je třeba nejprve provést analýzu pracovních sil, získat potřebná data, selektovat, setřídít a vyhodnotit je. Výstupem této činnosti je pak konkrétní popis pracovní pozice, ve kterém je charakterizován obsah práce společně s kvalifikačními a osobnostními nároky

na pracovníka. Antošová (2005) dále uvádí, že je nezbytné vytyčit a popsat obsah práce takovým způsobem, aby toto podnítilo pozornost vybrané části z potenciálních uchazečů (Bednář, 2013).

Cena

Druhým nástrojem marketingového mixu v personalistice je cena, na kterou budeme opět nahlížet jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele. Mezi těmito úhly pohledu panuje poměrný rozdíl, pro zaměstnance je cena produktu zastoupena kupříkladu časem, který musí samotnému výkonu práce obětovat, úroveň výstupu, která je od něj vyžadována, akceptování daných pracovních poměrů a další faktory. Na druhou stranu zaměstnavatel nahlíží na cenu práce z odlišné pozice, pro něj je cena práce náklad, který vynakládá na to, aby získal pracovní činnost vykonávanou zaměstnancem. Aby zaměstnavatel své pracovníky motivoval k vykonávání této účelné, systematické a soustavné činnosti, nabízí jim jistou formu odměny, ať ve formě mzdy, platu, či jiných zaměstnavatelských benefitů. Zaměstnavatel finanční výši určuje obdobně jako prodejce v klasickém marketingovém mixu, řeší klíčovou otázku adekvátní, opodstatněné a úměrné výše finančního ohodnocení. K tomuto faktu přidává Kociánová (2010) zajímavý poznatek týkající se systému odměňování zaměstnanců, který má být nastaven spravedlivě a především průhledně tak, aby byl stávajícími pracovníky akceptován, aby benefity považovali za prvek stabilizační, díky kterému se zvyšuje jejich motivace v daném podniku zůstat, aby se posílila jejich oddanost a loajalita zaměstnavateli společně se zvýšeným úsilím o co nejlepší pracovní výkony (Bednář, 2013).

Místo

Další z řady nástrojů marketingového mixu si uvedeme place, čili místo výkonu práce. To v sobě obsahuje sérii prvků, které ovlivňují potenciální zaměstnance při rozhodování o přijetí, či odmítnutí nabízené pracovní pozice. Determinujícím faktorem při tomto rozhodovacím procesu je právě podniková kultura a celková image firmy, to, co může dané prostředí zaměstnanci nabídnout, jak se na denní bázi projevují elementy organizace firmy, vzorce chování mezi zaměstnanci, tok komunikace, vztahy na pracovišti, řešení problémů, všeobecně uznávané normy a hodnoty (Vysokajová aj., 2011).

Propagace

Propagaci v tomto textu budeme chápat jako prezentování konkrétní nabídky volného pracovního místa firmy na trhu práce. Tato činnost je vykonávána za účelem vzbuzení zájmu potenciálního zaměstnance, kdy ho stimulujeme k výběru právě naší společnosti. V zásadě jde o hledání cesty mezi neoptimálnějším zaměstnancem a zaměstnavatelem, tedy směně produktů těchto dvou činitelů. Firma při nabízení své volné pracovní pozice koná řadu činností, které provázejí nabídku produktu až k zákazníkovi. Pro tuto náborářskou činnost může firma využít celou řadu metod, jejich vhodnost a použití záleží na několika determinantech, jako je druh hledané profese, urgentnost obsazení volného místa, významnost pozice, zdroje, aktuální situace na trhu práce apod. (Bednář, 2013).

Pokud se na propagaci v personálním marketingovém mixu podíváme i z pohledu zaměstnance, budeme hovořit o způsobu, jak prezentují sami sebe. Uchazeči mají řadu způsobu, jak demonstrovat své kvalifikační úrovně a osobnostní charakteristiky, jak uvádí Bednář (2013), jsou k tomuto účelu využívány personální agentury, pracovní weby, či sociální sítě.

Osobnost

Nyní se již dostáváme k poslednímu nástroji marketingového mixu, personality, což je v překladu osobnost. Pod tímto označením budeme chápat v pojetí personálního marketingu míru oboustranného souladu v pojetí hodnot mezi potenciálním zaměstnancem a náborářskou organizací. Determinanty k dlouhodobě dobrým vztahům jsou u uchazečů jejich přístupy a hodnotové žebříčky, naopak u zaměstnavatele hraje roli samotná osobnost firmy, její prestiž a vnitropodniková kultura (Bednář, 2013).

1.5 Employer branding

V předešlém textu jsme již zmínili o employer branding, neboli značku zaměstnavatele, tento pojem je v jádru smyslem činností personálního marketingu. Jde v zásadě o šíření dobré pověsti určité firmy na trhu s pracovní silou. Obdobně jako u klasické značky produktu i zde se skrývá podstatná část sdělení v nefyzické povaze, je ukrytá v povědomí veřejnosti a jejich představě o tom, jaký daný zaměstnavatel je. Pomocí značky

zaměstnavatele lze akcentovat nezastupitelné elementy naší nabídky práce, jednak posiluje loajalitu stávajících zaměstnanců, ale i vzbuzuje pozornost potenciálních kandidátů (Spielmann, 2015). Menšík (2015) nám k této problematice navíc dodává, že employer branding se oproti personálnímu marketingu více soustředí na porozumění mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. V rámci employer brandingu firmy představují svou vizi, poslání a smysl existence a vykonávané podnikatelské činnosti, společně s daným vymezením, co můžeme jako zaměstnavatelé nabídnout a na druhou stranu, co lze z naší strany očekávat. Také je často prezentována konkurenční výhoda, která svým obsahem zvýhodňuje naši společnost oproti konkurentům z odvětví při soupeření o zaměstnance. Z výše uvedeného lze vyvodit, že budování značky zaměstnavatele není triviální záležitostí a vyžaduje si naši náležitou pozornost.

2 Externí a interní personální marketing

Tato kapitola je věnována externímu a internímu personálnímu marketingu, tyto dva druhy budou charakterizovány, uvedeny jejich základní vlastnosti a přiblíženy na konkrétních příkladech. Budeme mít na paměti, že jak externí, tak interní personální marketing přispívá k hlavnímu úkolu personálního marketingu, kterým je zabezpečení dostatku výkonných, ale i motivovaných pracovníků a následné udržení těchto pracovníků v organizaci. Externí a interní marketing jsou spolu značně spojeni, spolupracují spolu a tím na sebe vzájemně působí. V podnikatelské praxi je velmi problematické jednoznačně vytyčit, které z personálních činností spadají čistě do vnějšího, či do vnitřního personálního marketingu.

2.1 Externí personální marketing

Jako první si charakterizujeme externí personální marketing, který v sobě zahrnuje řadu aktivit podniku směřující k vnějšímu okolí a jehož hlavním úkolem je vytvářet značku zaměstnavatele a přispívat k dobré pověsti podniku. Také pomocí vnějšího personálního marketingu informujeme potenciální uchazeče o práci na trhu lidských sil, ať už na tuzemském trhu nebo mezinárodním. Snažíme se prezentovat naše nabízené pracovní pozice co možná nejatraktivněji, zaujmout tímto sdělením adekvátní kandidáty a navázat s nimi kontakt. Přitom svou nabídkou pracovní pozice nenavazujeme kontakt s širokou veřejností, ale naopak s vybranými cílovými skupinami, tyto segmenty vyčleňujeme na základě nejrůznějších charakteristik například dle profesí, demografických či geografických faktorů (Anonym, 2011). Mezi dílčí úkoly externího personálního marketingu patří zabezpečení dlouhodobé dostupnosti perspektivních pracovníků, soustavné vylepšování pověsti zaměstnavatele, redukce nákladů na získávání nových pracovníků, či hledání nových potenciálních lidských zdrojů (Šlapák, Štefko, 2015).

2.2 Interní personální marketing

Nyní si stručně charakterizujeme interní personální marketing, který sestává z celé řady činností prováděných s cílem zvýšení či uchování atraktivnosti podniku, jak v očích stávajících zaměstnanců, tak potenciálních uchazečů o pracovní pozici. Jak jsme již uvedli, v rámci personálního marketingu se snažíme o udržení kvalifikovaných a dostatečně stimulovaných pracovníků, kteří jsou řízeni korektně a podněcováni k rozvoji jak profesních, tak osobnostních kvalit (Strutz, 1992). Dalším úkolem interního personálního

marketingu je dohled nad snahou o uspokojení očekávání zaměstnanců, kteří mají potřebu se ztotožnit se zaměstnavatelskou organizací a jejími vytyčenými záměry, pokud se jim podaří identifikovat s cílem podniku, pak je možné v jejich práci zaznamenat zvýšenou zainteresovanost, oddanost, obětavost a hlavně spokojenost sama se sebou i se zaměstnavatelem jako partnerem v pracovním životě.

Interní personální marketing je tedy orientován na stávající zaměstnance firmy, pracovníkům jsou nabízeny určité aspekty, můžeme je označit za formu služeb ve formě benefitů, finančních odměn, nabídky vzdělávacích kurzů, prestižních firemních kultur a dalších zvýhodnění, jednak se záměrem snížení fluktuace zaměstnanců, neboli odchodu zaměstnanců a přelivu těchto sil do jiných odvětví, a s fluktuací spojených nákladů. A dále poskytujeme zaměstnancům benefity ohodnocení za účelem zvýšení jejich spokojenosti. Neboť, jak uvádí Stejskalová (2009), i na současné zaměstnance je nezbytné pohlížet jako na eminentní prvky na rozhraní mezi firmou a trhem s pracovními silami. Musíme brát na zřetel, že jsou to právě naši zaměstnanci, kdo mohou poskytnout veřejnosti reference o podniku, který je zaměstnává, o jeho chování k nim, jak s nimi zachází, jaké mají podmínky práce a dalších elementů. Přistupujeme k nim s ohledem na to, že právě oni vytváří ohodnocení firmy z interního hlediska. V tomto faktu vyvstává hrozba a zároveň mimořádná příležitost pro podnik, neboť pokud si zaměstnanci z naší společnosti odnášejí pozitivní dojmy a nabyli kladné zkušenosti, potom se stávají těmi nejlepšími propagátory značky zaměstnavatele.

Otázkou je, jakým způsobem docílit náležité spokojenosti u zaměstnanců, pokud jsme si již uvedli, že právě spokojenost zaměstnanců s prací je důležitým ukazatelem hodnoty zaměstnavatele. V běžné praxi je mylně spojována vyšší mzda a atraktivnější zvýhodnění zaměstnanců s automaticky vyšší spokojeností pracovníků. My se ovšem nebudeme omezovat na toto úzkoprsé hledisko, inspirujeme se autorem Koubkem (2007), který poukazuje i na další možnosti jak přispět k uspokojení zaměstnanců. Zohledňuje i vybudování příznivých sociálně hygienických podmínek pro zaměstnance, vytvoření příjemného pracovního prostředí, eliminaci, až úplné odstranění rizikové práce, nabídnutí možnosti individuální pracovní doby atd. Poukazuje na nezbytnost péče o zaměstnance, věnování pozornosti úrovni sociálního zázemí zaměstnanců, realizaci pravidelného

dohledu nad sociálním klimatem na pracovišti, které je často spojováno s mezilidskými vztahy a je rozhodující pro úroveň výsledného výkonu jednotlivců i pracovních skupin. Další z nepostradatelných faktorů, které přispívají ke zvýšení celkové atraktivity podniku, je dohled nad soustavným osobním růstem a permanentním vzděláváním, povzbuzení zájmu o kariérní růst a podnícení edukativní potřeby. Neboť díky vzdělávání pracovníků se obohacují nejen oni sami, ale i celá společnost. Nové poznatky umožňují zaměstnancům vykonávat výstupy erudovaněji, zvyšuje se jejich kvalifikační základna, připravenost i na náročnější úkoly, či na zastoupení role jiného kolegy.

2.3 Vliv personálního marketingu na pracovní spokojenost zaměstnanců

Důvodem, proč zde zařazujeme subkapitulu věnovanou vlivu interního personálního marketingu na pracovní spokojenost zaměstnanců, je ten fakt, že docílení spokojenosti u našich pracovníků je základní substancí personálního marketingu, intence, kterou provádíme za pomoci korektně prováděných personálních činností interního personálního marketingu, které budou popsány v následujícím textu, či nástroji značky zaměstnavatele.

Pracovní spokojenost budeme v této práci chápat jako psychologický stav odrážející jedincovo ohodnocení současného dojmu blahobytu ve spojitosti s jeho působením v zaměstnavatelské společnosti. Uspokojení z práce přináší zaměstnanci příjemné a pozitivní emoce, které směřují ke kladnému ohodnocení vlastní práce a vytvoření dobré zkušenosti (Armstrong, 2015). Na základě celkové spokojenosti zaměstnanců pak může firma ohodnotit kapacitu pro potenciální rozvoj společnosti. Neboť pro spokojené zaměstnance je charakteristické, že mívají dobrou pracovní morálku, podávají lepší výkony, zvyšuje se jejich produktivita práce, míra loajality firmě, pocit odpovědnosti za jimi vykonávanou práci a zároveň zlepšení kvality jimi poskytovaného servisu, a tudíž i vazba na spokojenější zákazníky (Kucharčíková, Vodák, 2011).

Faktory ovlivňující spokojenost pracovníků budeme rozlišovat dle modelu autorů Herzberg, Mausner a Snyderman (2011), kteří zastávají názor, že by se na pracovní spokojenost mělo hledět dvojdimenzionálně, neboli spokojenost, či případná nespokojenost zaměstnanců je determinována rozdílnými množinami faktorů. V této motivačně-hygienické teorii kladou důraz na diferencování interních a externích faktorů, kdy pro

vnitřní se stávají synonymem motivační faktory a vnější zase hygienické faktory. Motivační faktory jsou spojeny s obsahem vykonávané práce pro společnost, s mírou uspokojení z vykonávaných činností, vnitřní ohodnocení za výkony. Hygienické faktory berou v potaz aspekty týkající se prostředí na pracovišti, pracovní podmínky a odměnu za pracovní činnosti. Autoři nám dále identifikují následující faktory ovlivňující satisfakci pracovníků, tyto determinanty můžeme spatřit na Obrázku 1, pracovní spokojenost tedy ovlivňují takoví činitelé jako je jistota zaměstnání, dostatečné finanční a nefinanční ohodnocení práce, styl řízení a organizace podniku, vztah zaměstnance k vykonávané práci, vidina její smysluplnosti a sebeuspokojení z dosažených výkonů. Dále lze mezi determinanty určující spokojenost zaměstnanců zařadit úroveň pracovních podmínek, které je schopna firma svým zaměstnancům zabezpečit, také možnosti pro profesní rozvoj, plány školení a plány rozvoje. V neposlední řadě je rozhodující pro spokojenost pracovníků také styl komunikace a sdílení informací, zabezpečení informovanosti na všech úrovních organizace, zajištění standardizovaných komunikačních cest, či sdílení důvěryhodných informací a jako poslední prvek je zde uveden vztah k organizaci, loajalita vůči zaměstnavateli, ochotu pracovat pro firmu i nad rámec svých povinností, ochotu doporučit společnost jako dobrého zaměstnavatele.



Obrázek 1 Model pracovní spokojenosti

Zdroj: Vlastní zpracování dle Herzberg, Mausner a Snyderman (2011)

V závěru této subkapitoly uvedeme propojení vlivu spokojenosti zaměstnanců na jejich pracovní výkonnost, neboť právě spokojenost může být vnímána jako hnací síla pro

pracovní výkon. Lze předpokládat, že spokojení zaměstnanci budou dosahovat vyšší efektivity, odvádět kvalitnější práci a budou pozitivně namotivováni k další spolupráci s naší firmou. Nemůžeme však konstatovat, že existuje takováto závislost pracovní spokojenosti na pracovním výkonu u všech zaměstnanců, hrají zde také roli subjektivní dispozice každého zaměstnance. Dále je důležité zmínit, že spokojenost zaměstnanců nemá vliv pouze na jejich pracovní efektivitu, ale figuruje také jako důležitý stabilizační prvek. Spokojený zaměstnanec, jak již bylo řečeno, bývá loajální, lze u něj zaznamenat nižší absentérství a fluktuaci. Jinými slovy pracovní spokojenost podporuje setrvání jedince u zaměstnavatele, je mu oddaný, identifikuje se s jeho záměrem a podnikatelskou činností a je odhodlán usilovně vykonávat svou činnost pro danou organizaci. Z výše uvedeného lze tedy předpokládat, že dosažení spokojenosti u zaměstnanců je tedy významný cíl, kterého chce firma dosáhnout a významně jej lze ovlivnit i personálním marketingem, například interními činnostmi personálního marketingu, které si uvedeme v následující kapitole (Armstrong, 2015).

2.4 Vybrané činnosti prováděné v rámci interního personálního marketingu

V této subkapitole věnované vybraným personálním činnostem, které jsou charakteristické pro interní personální marketing, se budeme zabývat aktivitami, jako je personální plánování, přijímání a uvádění zaměstnanců do organizace, společně s jejich adaptačním procesem. Poté si poukážeme na důležitost péče o pracovníky, jejich rozvoj a soustavné vzdělávání, které zabezpečí větší připravenost našich pracovníků na změny přicházející z turbulentně se měnících podmínek na trhu. Dále nesmíme zapomenout ani na hodnocení a odměňování zaměstnanců a v neposlední řadě se zaměříme i na aspekty pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti, jejich celkovou spokojenost, či nespokojenost v zaměstnání, neboť existuje spojitost mezi spokojeností zaměstnance a jím podávaným výkonem, jeho loajalitou vůči zaměstnavateli. A nakonec se podíváme i na stinnější stránku personální práce, a to propouštění zaměstnanců.

Než přejdeme k těmto zvoleným činnostem, musíme si nejprve definovat, co budeme rozumět pod pojmem personální práce. Jak nám uvádí Koubek (2003), pod pojmem

personální práce budeme chápat obecnější koncepci personalistiky, kterou tvoří ta část řízení společnosti, která se orientuje na všechny aspekty, které se týkají jedince v pracovním procesu. Naopak u pojmu řízení lidských zdrojů nalezneme více specifitější zaměření, kdy klademe větší důraz na strategické pojetí personální práce, uvádí dlouhodobé vize, obecnější, komplexněji uchopené cíle, které jsou v podnikové praxi doprovázené ostatními korporátními záměry. Při provádění personálních činností se zajímáme o formování lidského kapitálu na trhu práce, sledujeme ekonomické determinanty, záměrně analyzujeme pozici naší společnosti na trhu ve snaze vyhodnotit svou stávající pozici zaměstnavatele a vyhledat možné příležitosti pro další posun a rozvoj. Klíčová u personálních prací je i zaměřenost na potřeby pracovníků, které jsou více sociální povahy, máme tím na mysli jejich hodnotový žebříček, potřebu edukace, dbát o příjemné pracovní prostředí a nastavení příhodných pracovních podmínek, které zvýší atraktivitu zaměstnavatelské organizace. Závěrem je vhodné k personálním činnostem říci, že důležitost jejich adekvátního provádění je klíčová, a to nejen u velkých podniků, ale naopak i v malých organizacích by měli mít své prvenství.

Personální plánování

Od krátkého pojednání týkajícího se personální práce a její obecnější charakteristiky se již přesuneme k první vybrané aktivitě a to personálnímu plánování. Základem této činnosti je předvídání potřeby pracovních sil, které koresponduje se strategickými podnikatelskými cíli (Koubek, 2007). Personální plánování má za primární úkol zajistit potřebné množství pracovníků s požadovanými znalostmi, kompetencemi a zkušenostmi, taktéž s potřebnými osobnostními vlastnostmi a aktivní zainteresovaností k vykonávané práci. Dvořáková a kol. (2004) navíc podotýkají, že personální plánování se netýká pouze stanovení potřebného počtu zaměstnanců, ale je nutné začlenit do plánování také prognózu edukace a rozvoje pracovníků, jejich rozmisťování a možné penzionování. V rámci rozvoje se může plánovat kariéra, kdy se zaměstnanec záměrně rozvíjí po odborné stránce s vidinou funkčního povýšení, či se může sestavovat plán následnictví, který náleží určité manažerské pozici (Šikýř, 2016). Pro předvídání budoucí potřeby pracovníků se používají primárně následující čtyři metody, které uvádí Armstrong a Taylor (2015), jsou to expertní metody, kdy se postupuje na základě mínění vedoucího manažera, další metodou je analýza vývojové tendence, kdy se porovnává kvantitativně poměr mezi dílčími

kategoriemi zaměstnanců, nebo můžeme využít metodu vycházející z časových výzkumů, či udělat prognózu na základě modelování. V podnikové praxi malých a středních podniků se nejčastěji používá metoda založená na úsudku manažerů, neboť v tak malé lokalitě, kde panuje jednoduchá organizační struktura, panuje přímý kontakt mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými, mají manažeři přehled o svých potřebách, znají celkové dění a dostávají pravidelné zprávy od liniových manažerů, či vedoucích pracovních skupin.

Jak jsme již uvedli, stanovení kvantitativně kvalitativní potřeby zaměstnanců vychází z prognózy vedoucích pracovníků, ale ti spolupracují s personalisty, pokud malý podnik vyčleňuje tuto pozici a nezahrnuje povinnosti personalisty k jinému administrativnímu pracovníkovi, který personální činnosti vykonává navíc ke své stávající pozici. Obzvláště náchylné na odbornou náročnost a personální korektnost je analýza pracovních míst a popis pracovní pozice, které se musí dělat ještě před samotným plánováním, kdy musíme být velmi opatrní při jejich vyhotovování, neboť jsou základem pro naši další činnost, a tudíž by je měl vykonávat kompetentní pracovník s patřičným vzděláním v oboru personalistiky. Vytváření pracovních míst spočívá v definování pracovních úkolů a na ně navazujících kompetencí a odpovědností, kdy jsou všechny tyto složky spojeny do pracovních míst, které jsou přehledně zaznamenány v popisu pracovních míst (Koubek 2003).

Popisy pracovních míst se mohou v jednotlivých organizacích lišit, obvykle však mívají následující strukturu sestávající se z názvu pracovního místa, uvedení přímého nadřízeného a počtu podřízených, uvedení zastupovací matice a charakteristice vztahů vůči ostatním místům v organizaci. Také se často uvádí účel pracovního místa, kdy je stručně definován přínos k dosažení cílů organizace, dále seznam a popis úkolů, které se budou na daném pracovním místě vykonávat, pravomoci a odpovědnosti, predikované výstupy práce a další charakteristiky, které jsou od pracovníka očekávány. V neposlední řadě je nezbytné uvést i předpisy a normy, dle kterých se bude pracovník na dané pracovní pozici řídit, technické prostředky, které bude při výkonu práce používat, a pracovní podmínky a případná rizika, kterým bude vystaven. Na konci popisu by měl být uveden odpovědný pracovník, který popis sestavoval, jeho podpis a datum. Popis pracovního místa nám dává podklady pro sestavení požadavků na pracovníka na této pozici, tudíž kvalifikačního profilu

zaměstnance, kde bývá uvedeno nejvyšší dosažené školní vzdělání, odborné a další kvalifikace v podobě kurzů a certifikačních listin, dále pak jazykové dovednosti v definované úrovni, či jiné zkušenosti a praxe. Pokud je to pro danou pozici vyžadováno, mohou být uvedeny i fyzické a osobnostní podmínky, či jiné požadavky. Jak již z předešlého výčtu požadavků na tyto činnosti vyplývá, vytváření a úprava pracovních míst vyžaduje erudovanější přípravu odpovědného pracovníka, se kterou se počítá i u následného personálního plánování (Kociánová, 2010).

Přijímání a adaptace zaměstnanců

Nyní již přikročíme k přijímání a adaptaci nově příchozích zaměstnanců, o přijímání budeme hovořit až ve chvíli, kdy se firma dostává do pozdějšího stádia výběrového řízení, nabízí svou pracovní pozici zvolenému kandidátu. Čili kdy dochází k výměně informací mezi kandidátem na zvolené místo a zaměstnavatelem, splňují se administrativní, legislativní a další podstatné náležitosti, které vyvrcholí sepsáním a podpisem pracovní smlouvy, jež obsahuje všechny podstatné náležitosti, a na základě které se zaměstnanec zavazuje vykonávat danou pracovní činnost (Mayerová, Růžička, 2003). Po výsledném podpisu pracovní smlouvy, je dalším nezbytným krokem při přijímání pracovníka jeho začlenění do interní evidence, kdy mu vyhotovíme osobní kartu, či pomocí jiného nosiče zaznamenáme podstatná data o zaměstnanci.

Je nutné podotknout, že jisté úkony z přijímacího řízení a především adaptace pracovníka platí i pro současného zaměstnance, který pouze přechází na novou pracovní funkci. Ale i u něho budeme dbát o řádné proškolení a provedení vstupní orientace na daném pracovišti. Sasklová, Šimková, 2009 nám rozčleňují informace, sdělované pracovníkům v rámci poznávání nového pracoviště, na celopodnikové, které představují zaměstnanci organizaci jako celek, často zde bývají začleněny informace o historii, cílech společnosti a její organizační struktury. Celopodnikové představení společnosti je následováno specifitějším představením oddělení, na které bude pracovník zařazen, a nakonec je seznámen s daným pracovním místem a jeho charakteristikami. Autor Stýblo (1993) navíc udává další způsob, jak seznámit zaměstnance s odděleními, se kterými bude v rámci vykonávání své činnosti spolupracovat, začlenit do adaptačního procesu rotaci práce, kdy v určitých intervalech je přemísťován z jednoho oddělení na druhé, v každém je seznámen

s řadou základních činností, které se zde vykonávají, a dalších procesů, pro komplexnější pochopení celé problematiky jeho nadcházejícího pracovního zařazení. Po formálním přijetí a orientaci na pracovišti se dostáváme k navazující adaptaci pracovníka, který dále přispívá k aktivnímu přizpůsobování se jedince novým pracovním úkonům (Váchal, Vochozka a kol., 2013). Cílem je vytvoření takových druhů činností, které urychlí seznamovací proces nových pracovníků s novými aspekty, které vyžaduje pracovní místo, na něž nastupují. V rámci adaptace se zapojují do speciálních programů, které se sestávají z řady vzdělávacích a dalších aktivit, které jim pomohou v co možná nejkratší možné době přizpůsobit se novým podmínkám a podávat adekvátní výkon odpovídající pracovní pozici, pro kterou byli přijati (Koubek, 2007).

Rozvoj a vzdělávání pracovníků

Rozvoj společně se vzděláváním zaměstnanců je taková personální činnost, díky které můžeme výrazně ovlivnit a zvýšit atraktivitu organizace jako zaměstnavatele. Zaměstnanci díky umožnění seberozvojení a další edukace si zvyšují svůj intelektuální lidský kapitál, mohou nabídnout širší a hlubší záběr svých vědomostí a dovedností, jsou kompetentnější k více úkonům a díky tomu se zvyšuje jejich konkurenceschopnost oproti jiným kandidátům na pracovním trhu i ve srovnání se svými kolegy v rámci interního prostředí v podniku (Váchal, Vochozka, 2013). O potřeby rozvoje dbáme u všech zaměstnanců a především u našich klíčových zaměstnanců, kteří, jak definují Vodák a Kucharčíková (2011), jsou rozhodujícími prvky determinující budoucnost podniku, jak z hlediska příjmů, tak rozvoje. Podnik ovšem při plánování a implementaci edukačních aktivit nehledí jen na prospěch svých zaměstnanců, ale má k těmto činnostem i jiné důvody, které nám uvádí autor Koubek (2007) ve svém díle, mezi hlavní argumenty patří potřeba disponovat flexibilní pracovní silou, připravenou na změny vycházející z turbulentně se měnící společnosti, a tedy i trhu. Potřeba flexibility a připravenosti pracovníků a celé organizace vyvstává z trendu soudobé společnosti, ve které se každou chvílí objevují pokrokové přístupy, názory a poznatky, evoluční technologie, dochází ke zvýšené variabilitě v organizaci, na kterou musí být jedinci připraveni společně se zvýšeným akcentem na kvalitu produktů a služeb a celkové orientaci na zákazníka a uspokojování jeho potřeb na co možná nejvyšší úrovni. Podnik tak investuje do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců nejen proto, aby vyřešil současné problémy a dosáhl krátkodobých cílů,

ale naopak aby si zajistil dlouhodobou budoucí úspěšnost a konkurenceschopnost (Dvořáková a kol., 2012).

Rozvíjení a vzdělávání zaměstnanců bývá u větších firem rozpracováno do formy strategického plánu, který koresponduje s nadefinovanou personální politikou a korporátní strategií organizace. V menších podnicích, jako je náš vybraný subjekt, obvykle nedisponují s takto obsáhle nadefinovanými materiály, ani nemají tým pracovníků, kteří věnují této problematice soustavnou pozornost. Ale provádí se tu nepravidelné vzdělávací akce, ve kterých zaměstnavatel hraje roli zprostředkovatele a podporovatele vzdělávání, při těchto edukačních akcích jsou rozvíjeni vybraní jedinci, v malých a středních podnicích totiž je častěji vyžadováno, aby měl pracovník širší odbornou kvalifikaci a mohl být upotřeben i v jiných procesech, než jen které se týkají jeho pozice, a zvyšovala se jeho produktivita práce (Koubek, 2003). Oblasti, na které se vzdělávání zaměstnanců orientuje, můžeme v zásadě rozdělit na sféru odborné kvalifikace, kdy je pracovník připravován na nové úkony, které jsou vyžadovány pro jeho pozici, adaptuje se na nově vzniklou situaci, doškoluje se, čili prohlubuje se jeho kvalifikace, či se naopak rekvalifikuje, kdy si osvojuje poznatky a dovednosti vyžadované pro novou pozici. Druhou oblastí vzdělávání je oblast dalšího rozvoje, rozšiřování kvalifikace, která je orientována na osvojení si škály vědomostí a dovedností, které nejsou primárně nutné k vykonávání dané pozice, ale ulehčují zvládání komplexních problémů sociálního a mezilidského charakteru.

V závěru této subkapitoly o vzdělávání si uvedeme stručný výčet metod školení, který si rozdělíme na interní, čili probíhající v rámci podniku, kdy je školí ať už náš interní zaměstnanec, nebo specialista z jiné organizace, či druhá metoda externích školení, probíhající mimo pracoviště. U interních metod jde v zásadě o instruktáž při výkonu práce, coaching, kdy jde také o instruktáž vedoucím, ale bývá na delší období a pracovník soustavně dostává podněty, kam směřovat svou práci, identifikují se oblasti, které je nezbytné zlepšit, a konstruuje poznání o tom, jak se dobrat konečného výstupu vlastními silami. Další metodou interního školení je asistování, kdy je školený jedinec přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi, kterému pomáhá s jeho každodenní činností, a postupně si osvojuje úkony a procesy. Jako další, ale nikoliv poslední z možných interních školení, si uvedeme rotaci práce, kterou jsme již zmínili v předešlém textu, u této metody školení

pracovník v předem naplánovaných intervalech přechází z jednoho oddělení na druhé za účelem osvojení si poznatků a zkušeností, s cílem získat komplexní přehled o organizaci. Z druhé skupiny školících externích metod jsou používány přednášky, semináře, názorné demonstrování skutečnosti, případové studie, workshopy, na kterých se řeší komplexní praktické problematiky, simulace, či hraní rolí, kdy se u účastníků záměrně rozvíjí praktické schopnosti a cvičí se určité typy situací (Váchal, Vochozka, 2003).

Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Mezi další základní personální činnosti patří hodnocení a odměňování zaměstnanců, které významně ovlivňují spokojenost našich zaměstnanců a udávají atraktivnost zaměstnavatele pro potenciální uchazeče přicházejícího z vnějšího prostředí. Při provádění těchto činností dbáme na zásadu efektivnosti a transparentnosti, z nichž vychází i filosofie a strategie pro hodnocení a odměňování. Nejprve si nadefinujeme pojem hodnocení zaměstnanců, který nám charakterizuje Dvořáková (2004) jako činnost, jejímž cílem je evaluovat zaměstnancovy pracovní úkony a chování, podávat mu zpětnou vazbu o jeho výkonech, usměrnit jeho pracovní aktivity směrem k určeným cílům, případně odhalit mezery v podávaných výkonech a nastítnit možnosti k jejich nápravě. Hroník (2006) zároveň akcentuje na častou chybu v hodnocení, kdy hodnotitel evaluuje jedincovu osobnost, přitom se má naopak zaměřit ryze na pracovníkovy výstupy a chování. U hodnocení pracovníků rozeznáváme řadu metod, my si ukážeme dvě základní rozčlenění evaluací, a to na neformální hodnocení a formální hodnocení. Neformální hodnocení v zásadě sestává z průběžného hodnocení zaměstnance během jeho pracovní činnosti, hodnotí se průběžně uskutečňování zadaných úkolů a vystupování zaměstnance na pracovišti, přičemž dostává bezprostřední zpětnou vazbu o jeho zhodnocení. Druhou metodou je formální hodnocení, které je více systémově založené a sestává z pravidelného hodnocení v předem stanovených časových intervalech, charakterizovaném předmětu a cíli zkoumání. Výstupem bývá zpráva, která se zakládá do osobní karty zaměstnance, a s údaji získané hodnocením se dále pracuje, například při plánování dalšího rozvoje, či spolurozhoduje při úvahách o možných přemístěních na jinou pracovní pozici (Koubek, 2003). Souhrnně můžeme o hodnocení říci, že hodnocení náleží k významným motivačním nástrojům a společně s odměňováním, o kterém budeme hovořit později, tvoří významné

determinanty, které spoluurčují, jaké bude pracovník dělat pokroky v budoucích výkonech a jak se bude vyvíjet vztah s organizací jako zaměstnavatelem (Pilařová, 2008).

Od hodnocení se dostáváme k odměňování, pod kterým nebudeme rozumět pouze poskytování mzdy za vykonanou práci, ale také jako udílení zaměstnaneckých zvýhodnění (Dvořáková a kol., 2012). U tohoto bodu se na chvíli zastavíme, je totiž nutné si uvědomit rozdíl mezi často zaměňovaným pojmem mzda a plat. O mzdě budeme hovořit, pokud se bude jednat o odměnu za pracovní činnost vykonávanou v pracovním poměru s podnikatelským subjektem. Na rozdíl od platu, který je charakteristický pro ty pracovníky, kteří vykonávají svou práci pro zaměstnavatele, který je organizační složkou státu, či se jedná o příspěvkovou organizaci, či dalších služebních vztahů. Vraťme se ke mzdě, u které rozeznáváme několik forem, jako časová mzda, úkolová, podílová, či smíšená a tyto základní formy mohou být následně doplňovány o dodatkové mzdové formy, jako jsou prémie, odměny, osobní ohodnocení a podíly na výsledcích hospodaření (Koubek, 2007). Na odměňování nahlížíme v širším kontextu, ne pouze jako na hmotné pobídky při řízení lidských zdrojů, Branham (2009) tento aspekt ve svém díle rozvádí a poukazuje na důležitost i nepeněžitých odměn, ve kterých spatřuje jediný možný způsob diferenciací naší nabídky práce od konkurence. Finanční prostředky totiž nejsou prvkem, který by postačoval k odlišení a zvýšení atraktivnosti naší značky zaměstnavatele. Vždy se může najít jiná organizace, která je schopná nabídnout kandidátovi větší peněžní sumu, co ale tak překonatelné není, jsou odměny nehmotné povahy. U zaměstnanců by se nemělo zapomínat na oceňování jejich přínosu firmě, projevení uznání za jejich práci, dát najevo, že je jim důvěřováno, podělit se s nimi o dostatek informací, upřímný zájem o ně a jejich profesní a osobnostní růst a rozkvět.

K subkapitole věnované hodnocení a odměňování je důležité doplnit i část, která se bude zabývat zaměstnavatelskými benefity a jinými zvýhodněními. Neboť i takto lze ovlivnit výkony pracovníků, působit na jejich vztah k práci a zaměstnavateli, a v neposlední řadě množství benefitů a jejich pestrost pomáhá prezentovat lukrativnost značky zaměstnavatele veřejnosti a nalákat potenciální uchazeče o pracovní místa. Jak nám uvádí Martin (2010), zaměstnavatelské výhody mohou být kategorizovány na dvě části, buďto mají finanční charakter, představují peněžní hodnotu, nebo se jedná o nefinanční odměnu, ve které

se odráží snaha zaměstnavatele ve smyslu ocenění zaměstnance za jím podávané pracovní výkony a toto kladné ohodnocení promítnout do nějaké formy výhod. Stýblo (1992) poukazuje na nezanedbatelnou roli nefinančních benefitů, které mají podstatný vliv jak na spokojenost našich pracovníků, ale také na pověst zaměstnavatele a často se v nich skrývá díky jejich marketingové podstatě konkurenční výhoda, kterou dokáže jen tento zaměstnavatel nabídnout, a proto je velmi důležitá jejich náležitá prezentace veřejnosti. Zaměstnanecké výhody jsou členěny do řady typologií, my si zde uvedeme následující klasifikaci dle autora Martina (2010), který nám charakterizuje jako první výhody osobního zabezpečení, mezi které patří zdravotní péče, úrazové nemocenské, odstupné, dny dovolené na zotavenou, takzvané „sick day“, příspěvky v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti, outplacement, při kterém zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci pomoc při obtížných životních situacích, nejčastěji je spojováno s propouštěním zaměstnanců z reorganizačních důvodů. V neposlední řadě také poskytuje kariérní poradenství a sestavení individuálního plánu kariérního růstu. Druhým typem benefitů uvádí sortu finančních výpomocí zaměstnancům, jako jsou firemní úvěry, náklady na přemístění půjček, cestovní příspěvky a další. Dalším druhem jsou potřeby, které nazval benefity osobní potřeby, pod kterými si můžeme představit příspěvky pro ženy, případně i muže na mateřské dovolené, kvalifikační rozvoj a školení, možnost zapojení se do projektů v rámci kooperace dílčích závodů, dále slevy na firemní výrobky/služby, flexibilní pracovní příležitosti, benefity karty, možnost využívání prostorů a majetku společnosti, pokud například společnost vlastní sportovní prostory, tělocvičnu, bazén a saunu, dále také firemní ubytování v bytech společnosti, školky a družiny pro děti, atd. Jako poslední si uvedeme kategorii dovolených, tedy namísto současných čtyř týdnů možnost rozšíření na delší časový úsek.

Význam finančního a nefinančního ohodnocení v poslední době roste, dbá se na spokojenost pracovníků, která determinuje jejich budoucí spolupráci s firmou a i úroveň budoucích výkonů. Autoři Werther Wiliam a Keith Davis (1992) nám poukazují na důležitý fakt, v zásadě, pokud začnou zaměstnanci pociťovat, že je jejich práce dostatečně nedocenená, jejich výkonnost může poklesnout, zvýší se absence, přibudou výtky vůči zaměstnavateli, veřejné projevy protestu v podobě stávek a případně i odchody

zaměstnanců, o kterých se zmíníme v následující kapitole, ve které se budeme této problematice částečně věnovat.

Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Dostáváme se již k posledním činnostem interního personálního marketingu a to rozmíst'ování a propouštění, nejprve se však podíváme na oblast rozmíst'ování, jehož podstata spočívá v lokalizaci správných pracovníků na správných místech, kde jsou efektivně využívány jejich pracovní kompetence a aktivně přispívají k celkovému snažení pracovního týmu (Koubek, 2003). Zaměstnaní jedinci v rámci vnitřní mobility pracovníků se přemísťují na taková místa, kde jejich profesní a osobnostní profil nejvíce vyhovuje požadavkům dané pracovní pozice. Musíme brát v potaz, že transferem pracovníka můžeme výrazně ovlivnit jeho motivovanost a například vypracovaný individuální plán kariérního postupu pro klíčového zaměstnance nám může pomoci snahu o jeho udržení ve společnosti značně usnadnit. V rámci rozmíst'ování pracovníků může jít o povyšování pracovníků, kdy se zaměstnanec dostává na významnější, zpravidla více komplikovanější, komplexnější post, vyžadující náročnější operace a samozřejmě je většinou povýšení doprovázeno zvýšením finančního ohodnocení. Další variantou rozmíst'ování může být převedení jedince na jiné pracoviště, na kterém vykonává podobný styl práce jako na místě předcházejícím. Nebo můžeme přikročit k možnosti přijetí pracovníků na nižší pozici, než zvolíme tuto cestu, musíme dobře zvážit okolnosti, neboť kladné přijetí nižší pozice zaměstnancem ze značné části determinuje jeho styl osobnosti a stav psychiky. Hrozí nebezpečí vzniku nepříjemných sociálních situací, emoční vyhrocenosti, či šíření nevěrohodných zpráv napříč firmou. Pokud chceme přispět k pozitivnímu přístupu k rozmíst'ování pracovníků a eliminaci předsudků, či strachu zaměstnanců z vnitřní mobility pracovních sil, je nezbytné veškeré kroky týkající se personálních transferů provádět s náležitým ohledem na jedince, dbát na asertivní a slušný přístup, detailně vysvětlit a obhájit svá rozhodnutí relevantními argumenty (Koubek, 2003).

Pokud přejdeme k ukončování pracovního poměru, v zásadě může dojít k uvolnění pracovníků z několika příčin, buďto nastanou v podniku takové organizační okolnosti, kvůli kterým spolupráce s daným jedincem není nadále možná a je nutné jej propustit, nebo může jít o iniciativu k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance, kdy

v tomto případě dobrovolně rezignuje ze své pozice, či mohou nastat i jiné alternativy, jako je odchod zaměstnance do důchodu, či jeho úmrtí. Avšak my se v této práci budeme zabývat především propouštěním zaměstnanců a odchody z jejich vlastní vůle, které znatelně zasahují do problematiky interního personálního marketingu. Propouštění zaměstnanců je obecně jednou z nejtěžších personálních činností, kterým náleží zvýšená pozornost, a dbáme o jejich korektní provedení. Důvodem pro ukončení spolupráce se zaměstnancem může být například ekonomická nesnáze společnosti, či v důsledku organizačních a obchodních změn. V rámci uvolňování zaměstnanců, ke kterému dochází ať už z jejich podnětu, či z našich interních důvodů, dbáme na to, aby proces uvolňování zaměstnance proběhl co možná nejvíce ohleduplně a profesionálně. Jedním z důvodů takové obezřetnosti je fakt, že odcházející pracovník svou zkušenost se zaměstnavatelem určitým způsobem prezentuje a tím ovlivňuje dobrou pověst zaměstnavatele, ať už v pozitivním nebo negativním směru (Kociánová, 2010).

3 Charakteristika vybraného subjektu

Následující čtvrtá kapitola je věnována charakteristice vybraného podnikatelského subjektu, který bude předmětem analýzy uplatňovaného interního personálního marketingu v rámci této vybrané společnosti, jejíž název v této závěrečné práci nebude na její žádost uváděn a pro zachování anonymity této firmy se spokojíme s označením Podnik XY, a. s.

3.1 Vybraná firma Podnik XY, a. s.

Firma, která bude v následujícím textu charakterizována a kterou jsme si označili názvem Podnik XY, a. s., sídlí ve Dvoře Králové nad Labem a patří mezi významné české výrobce v oblasti zpracování polyolefinů. Polypropylen a polyethylen využívá pro své výrobky téměř 50 let. První historické zmínky o tomto podniku sahají až do druhé poloviny 19. století ve spojitosti se zakladatelskou rodinou rakousko-uherského původu. V roce 1992 proběhla privatizace státního podniku a vznik této akciové společnosti se datuje k 1. 5. 1992, dle zápisu do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové. Mimo jiné můžeme k této firmě dodat, že společnost je nositelkou dobré pověsti, jak u dodavatelsko-odběratelských firem, zaměstnanců, tak i široké veřejnosti. Při svém konání se prezentuje svou dobrou platební morálkou, nulovou zadlužeností a také vyzdvihuje fakt, že patří mezi významné zaměstnavatele v regionu, to potvrzuje i skutečnost, že Podnik XY, a. s., jako celá korporace, zaměstnává více než 2000 zaměstnanců.

3.2 Předmět podnikání

V současné době patří Podnik XY, a. s. mezi přední tuzemské výrobce širokého sortimentu polypropylenových a polyetylenových tkanin, velkoobjemových vaků, podstřešních fólií, hydroizolačních fólií, rašlových pytlů a netkaných textilií pro stavitelství, podzemní konstrukce, zemědělství, technické a další účely. V posledních několika letech se zde rozrůstá i výroba umělého trávníku. V současné době na výrobou tohoto produktu specializuje jeden ze závodů společnosti, konkrétně závod ve Dvoře Králové nad Labem. Portfolio výrobků společnosti Podnik XY, a. s. je přizpůsobeno podmínkám evropských norem a na určité výrobní řady obdržela certifikáty oceňující jejich kvalitu nezávislých tuzemských i evropských zkušeben.

Více jak 80% produkce je vyváženo do zemí celého světa. Na zahraničním trhu se firma zaměřuje na distribuční velkoodběratele, mezi nejvýznamnější zahraniční odběratelské země patří například Rusko, Německo, Ukrajina, Slovensko, Itálie, Velká Británie, Polsko, Rumunsko, Belgie, Francie, Finsko, Lotyšsko, Kanada, Litva, Španělsko a další.

3.3 Organizace podniku

V současné době má podnik vedle ředitelství podniku dalších 14 výrobních závodů, šest ve Dvoře Králové nad Labem, ostatní převážně v severní a východní části České republiky, konkrétně v Úpici, Adamově, Jaroměři, Bernarticích, Višňové, Turnově, Přerově a Olomouci.

V podniku se uplatňuje liniově štábní organizační struktura. Útvary s liniovou pravomocí se vyznačují tím, že část svých rozhodovacích pravomocí převádějí na strukturální jednotky se štábním charakterem. Hlavou společnosti je statutární ředitel, kterému podléhají ředitelé následujících oblastí, konkrétně technického, ekonomického, marketingového, personálního a obchodního charakteru. Kromě těchto uvedených ředitelů jsou generálnímu řediteli odpovědní také výrobní ředitelé jednotlivých závodů.

3.4 Výrobní závod Podniku XY, a. s.

Pro potřeby této závěrečné práce byl ze závodů Podniku XY, a. s. vybrán závod, ve kterém autorka práce vykonávala řízenou odbornou stáž po dobu šesti týdnů a nadále s firmou spolupracovala. Tento závod je výrobcem široké škály technických a kaširovacích tkanin, tkaných geotextilií, agrotexilií a netkaných textilií, včetně technických přízí a filtračních patron. Jeho význam v rámci celé společnosti je zásadní, jelikož se zde odehrává prvovýroba. Vytváří kromě svých vlastních výrobků takové polotovary, které jsou nezbytné pro výrobu v ostatních závodech společnosti.

3.4.1 Výroba

Již zmiňovaná prvovýroba se dá v zásadě rozdělit na dvě části, polypropylenové linky, dále jen PP linky; linky pro zpracování frikční příze, dále pouze DREF a PETEX. V zájmu zachování stručnosti bude zjednodušeně popsáno oddělení PP linek, na kterých se vyrábí základní polypropylenové pásy pro další produkci v závodě. Výroba se provádí na osmi

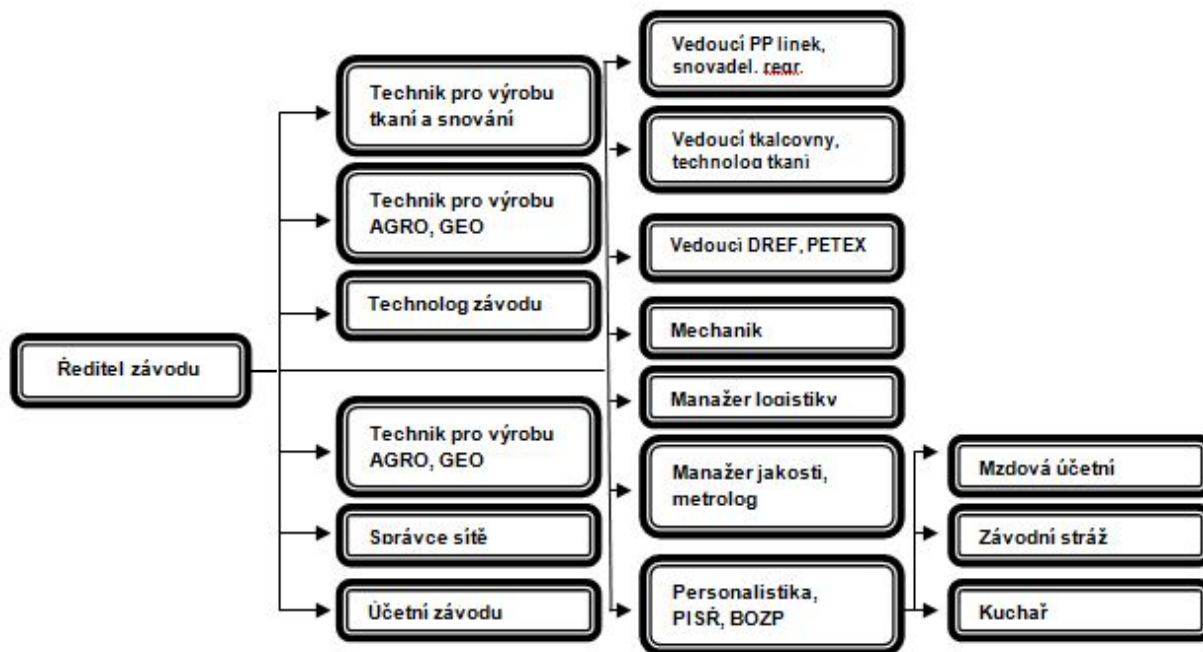
linkách, které zpracovávají základní materiál homopolymer a polypropylen, ke kterému se přidávají další aditiva. Jmenovitě můžeme uvést například UV stabilizátor, který zaručuje UV ochranu a zvyšuje užité vlastnosti. Dále se přidává antioxidant, který zvyšuje odolnost proti oxidaci. Barva, jež se přidává na základě požadavků zákazníka na pigmentaci produktu. A poslední aditivum plnivo, které vylepšuje mechanické vlastnosti a snižuje potřebný objem základního polymeru.

Z linek se produkují pásy, jež se stáčí na plastové, či papírové cívky, které se používají v dalším oddělení závodu na tkalcovně. Zde si je pověření pracovníci přejímají a zpracovávají na skřipcových tkalcovských stavech značky Sulzer. Konečným produktem z tkalcovny je tkaná textilie, kterou je nutné převinout na velkých převíječkách na role. Činí se to kvůli snadnější manipulaci pomocí vysokozdvizného vozíku. Než tyto role doputují k zákazníkovi, který si je objednal, musí projít celou škálou dalších činností, zmíním zde například balení, včetně kompletování příslušných etiket a letáků.

3.4.2 Organizační struktura

Na Obrázku 2 si můžeme prohlédnout zjednodušenou organizační strukturu vybraného výrobního závodu Podniku XY, a. s. Jak je z nákresu patrné, nejvyšší osobou organizačního útvaru je ředitel závodu, kterému podléhají tři technici, jeden technolog, správce sítě, účetní závodu a další níže uvedení společně i s personalistou. Pro pozici vedoucího personálního oddělení v tomto závodě je navíc charakteristické, že koordinuje další tři zaměstnance, konkrétně mzdovou účetní, člena závodní stráže a kuchařku. Dle znázorněné organizační struktury je zřejmé, že personální oddělení není separované, ale informačně i činnostně provázené se všemi ostatními útvary podniku. Je zde nezbytná spolupráce s vedoucími jednotlivých útvarů, komunikace, plánování a hodnocení všech činností týkajících se lidských zdrojů. Zvláště je nutné zdůraznit zkratky nalézající se na Obrázku 2, konkrétně za názvem Personalistika v organigramu, povšimněme si označení PISŘ, čili Plánování integrovaného systému řízení a běžněji používanou zkratku BOZP, které nám zastupuje Bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Tento dodatek nám signalizuje, že personální pracovník se zabývá kromě personalistiky také těmito oblastmi, kromě nich pomáhá zavádět nové systémy řízení, zapojuje se do projektového řízení a systematicky zapracovává nové metody do svých vlastních pracovních činností

a prezentuje jejich přednosti svým kolegům, společně s metodologickou podporou zavádění metod a aktivit zefektivňujících činnosti, podporující růst podniku a přispívající jak k dobrému jménu společnosti, tak dobré pověsti zaměstnavatele, jako celé organizace.



Obrázek 2 Zjednodušená organizační struktura závodu

Zdroj: Vlastní zpracování autora dle interních materiálů firmy

3.4.3 Zaměstnanci

Hlavním předmětem působení interního personálního marketingu jsou samotní zaměstnanci podniku, proto se v této subkapitole budeme krátce této podstatné složce věnovat. K 8. 8. 2016 závod disponoval 228 zaměstnanci, z toho 150 tvořili muži a 78 činily ženy. Z hlediska věkové struktury se v roce 2016 nejvíce zaměstnanců pohybuje v rozmezí mezi 40 a 49 léty. Celkový počet zaměstnanců jen mírně fluktuuje a je zde dána predikce k růstu množství pracovníků, díky tendenci ke zvyšující výrobě, navyšující výrobní kapacitu podniku a na ni navazující potřebu lidského kapitálu.

Zaměstnance v našem vybraném závodě lze rozčlenit do základních třech skupin, a to administrativní pracovníky, do kterých lze zahrnout manažery, vedoucí výroby, personalistu, účetní a mzdovou účetní, či asistentky a obchodní referenty. Druhou skupinu tvoří technické profese, technici a technologové, údržbáři, specialisti kvality, konstruktéři, mechanici a další specialisté. Poslední skupina obsahuje dělníky, do této skupiny si

zahrneme nejen pracovníky ve výrobě, nýbrž i pracovníky na logistice, příjmu a výdeji, či dalších pomocných odděleních. V souvislosti s již zmíněnou výrobní výstavbou bude potřeba zvýšit kapacitu všech těchto složek zaměstnanců, nejkritičtější však bude prvek technických pracovníků, neboť již v současné době se firmy v daném odvětví potýkají s problémem nedostatku specializovaných technologů na chemický průmysl, plasty a textilní strojírenství.

4 Analýza vybraných činností interního personálního marketingu ve zvoleném závodě

Následující čtvrtá kapitola je věnována vybraným činnostem interního personálního marketingu a to ve výše charakterizovaném závodě Podniku XY, a. s., který byl také popsán v předešlém textu. Postupně zde analyzujeme a popíšeme provádění jednotlivých činností interního personálního marketingu v podobném sledu, jako byly uvedeny v teoretické části této závěrečné práce. Začneme personálním plánováním, včetně problematiky popisů pracovních míst, přesuneme se k přijímání a adaptaci zaměstnanců, zmíníme se o rozvoji a vzdělávání zaměstnanců v tomto závodě, posléze se dostaneme k hodnocení a odměňování zaměstnanců, kde neopomeneme zmínit i zaměstnanecké benefity, a završíme tuto kapitolu částí věnovanou rozmisťování pracovníků a ukončování jejich pracovního poměru.

V souvislosti s následující analýzou je nezbytné se nejprve krátce zmínit o organizaci personálních činností ve vybraném závodě. Personalistika je prováděna na základě interní politiky a vnitřních dokumentů, jako je Řád péče o zdroje, Organizační řád, či Kolektivní smlouva, v těchto dokumentech jsou centrálně stanovena pravidla a zásady pro všechny závody. Podnik XY, a. s. si uvědomuje důležitost svých zaměstnanců a považuje je za jeden z klíčových prvků pro svou podnikatelskou činnost a budoucí působení na trhu. Podnik XY, a. s. se zaměřuje na vytvoření takové základny lidských zdrojů, díky které bude schopen produkovat výkony v požadované kvalitě a kvantitě. Aby tohoto snažení bylo docíleno, dbá o získávání a udržení kvalitních pracovníků, jejich soustavné vzdělávání a rozvoj, vykonávání pracovních úkolů za dodržování interních pravidel a především s ohledem na ochranu zdraví a bezpečnost pracovníků. Pro zajištění spokojenosti a udržení adekvátní personální síly dbá o příjemné pracovní prostředí, zajímavé finanční i nefinanční ohodnocení doplněné zaměstnaneckými benefity a zájmem o pracovníka jako jednotlivce s individuálními potřebami, čímž je myšleno sestavování plánů kariéry a rozvoje pro jednotlivce, či poradenství. Při veškerých činnostech společnost dbá na etické a slušné jednání, jak se zaměstnanci, obchodními partnery, tak v přístupu k veřejnosti.

Personální oddělení spolupracuje s vrcholovým vedením podniku a sestavují na základě strategických dlouhodobých plánů a vytyčených cílů požadovaná pracovní místa v odpovídající struktuře a množství, určuje jejich pracovní povinnosti, kompetence a odpovědnosti. Stimul k sestavování profilu pracovního místa a následně proces hledání vhodného kandidáta na tento post většinou přichází přímo od vedoucího pracovníka daného oddělení, který poskytuje součinnost personálnímu pracovníkovi i v dalších krocích výběru a přijímání pracovníka.

4.1 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Personální pracovník připravuje a řídí proces výběru a přijímání uchazečů o dané pracovní místo, tedy od zveřejnění nabídky pracovního místa, přes koordinaci daného výběrového řízení, zpracování předložených dokumentů od uchazečů, jako je jejich strukturovaný životopis, průvodní dopis, motivační dopis, certifikační doklady, či jiné doklady dokazující jejich kvalifikaci a odborné schopnosti, společně s případnými referencemi z předchozích zaměstnání. Na základě těchto předložených dat je provedena analýza, sestaví se předvýběr vhodných uchazečů za spolupráce manažerů žádajících o dané zaměstnance. Následuje výběrové řízení, na které jsou kandidáti pozváni, nejčastěji na základě telefonické domluvy. Počet výběrových kol závisí na typ pozice, na dělnické profese z pravidla postačí jedno kolo, u manažerských a vyšších pozic jich bývá i více. Na základě této pozvánky se uchazeči dostaví na výběrový pohovor, přičemž se dbá na to, aby mezi jednotlivými pohovory byla časová rezerva pro zachování diskrétnosti a eliminace možného stresu z konkurence mezi kandidáty. U každého pohovoru je přítomen personalista, vedoucí pracovník daného oddělení, který žádá o pracovní posilu a případně i ředitel závodu, pokud se jedná o vyšší manažerskou pozici. Z dílčích pohovorů jsou vyhotovovány zprávy personalistou, které mohou pomoci budoucími pracovníkovi při konečném výběru vhodného kandidáta na pracovní pozici a strukturálnímu utřídění všech podstatných informací z pracovního pohovoru. Zde je nutné podotknout, že personalista dává vědět o konečném výsledku z výběrového řízení nejen vybranému uchazeči, nýbrž všem zúčastněným kandidátům telefonicky, či e-mailem, a to bez zbytečného odkladu.

Pokud je daný jedinec přijat na obsazované místo, následuje vyřízení potřebné administrativy, což zajišťuje pracovník personálního oddělení. Podepíše se pracovní

smlouva, případně prohlášení k dani z příjmů, či hmotné odpovědnosti atd. Zároveň je zaměstnanec proškolen ohledně interních pravidel, integrovaného systému řízení, organizaci závodu, bezpečnosti a ochrany zdraví, či požární ochrany. Zároveň bývá školení následováno prohlídkou výroby a představení rozmístění oddělení v závodě, či dalších lokalit, které jsou pro výkon pracovní činnosti nezbytné. U procesu přijímání a hlavně především školení pracovníků lze spatřit menší prostor pro vylepšení, a to v systematictější formě předávání informací.

Po této přijímací ceremonii následuje zkušební doba, buďto tříměsíční, či u manažerských pozic až šestiměsíční, během které může pracovník, či zaměstnavatel ukončit pracovní poměr bez udání důvodu. Zkušební dobu si však nemůžeme plést s dobou pro adaptaci pracovníka, kdy je postupně seznamován s organizací a příslušným oddělením, kde bude vykonávat svou pracovní činnost, postupně začleněn do pracovního týmu. Především u manažerských pozic, či technických a administrativních pracovníků se kontroluje přidělení nezbytných informačně technologických zařízení, vytvoření firemních e-mailových adres a přístupů do interních složek na sdíleném disku. Dle potřeby jsou i přidělovány pracovní pomůcky a další zařízení. U vybraných jedinců, kteří znamenají pro firmu kritický element v budoucím působení, se v rámci adaptace také vypracovává individuální plán rozvoje, či kariérního růstu. V takovém případě jsou ve spolupráci s daným zaměstnancem vyhotoveny programy zahrnující školení, semináře, stáže, či jiné rozvíjející aktivity, které zvýší kompetence zaměstnance a případně ho připraví na vyšší kariérní post. Požadavky u těchto programů musí být přijatelné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance a celkově sestavování individuálních plánů jsou známkou vysokého zájmu o zaměstnance, kdy ho zaměstnavatel považuje velmi cenný talent, klíčový prvek, který je zásadní pro jeho budoucí činnost a rozvoj podnikání.

4.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Personální pracovník na základě identifikace potřeb pro edukaci zformuluje roční plán školení, za spolupráce odpovědných pracovníků, či na podnět zaměstnanců určí oblasti, ve kterých je zapotřebí prohloubit znalosti zaměstnanců, či nesou s sebou poučný charakter. Sestaví soupis školení, současně s přidělením finanční náročnosti k dané položce, a pokud jsou odpovědným výrobním ředitelem shledány za nezbytné a nákladově přijatelné, jsou

zařazeny do plánu výcviku. Personalista dále dohlíží na organizaci školicího semináře, což zahrnuje i ověření erudovanosti školitele, či následné evaluace proběhlého školení pomocí dotazníků pro účely plánování výcviků pro nadcházející roky, který je zaznamenán v příslušném dokumentu Plánu vzdělávání. Zde se zaznamenává nejen předmět školení, časový harmonogram, údaje o školených pracovnících a osobě, jež bude školení zajišťovat, jakou metodou budou poznatky předávány, zda se bude jednat o přednášku, seminář, instruktáž, či konzultace, ale i požadované výstupy, které si proškolené osoby z výcviku odnesou, a bude se očekávat, že po absolvování školení tyto úkony ovládají, což může být definováno výstupem ze školicího procesu, kde se provede praktické ověření pracovníka pochopení a osvojení si předkládaných poznatků, například pomocí testu, či praktického vykonání v simulačním zařízení.

V roce 2016 proběhla ve vybraném závodě dle Plánu výcviku pro rok 2016 školení odborné způsobilosti, tedy školení BOZP, čili bezpečnost a ochrana zdraví při práci a požární ochrany, dále referentské zkoušky řidičů osobních motorových vozidel, také bylo provedeno školení obsluhy zdvihacích zařízení, obsluhy plynových spotřebičů na zemní plyn atd. Kromě těchto školení odborné způsobilosti byla prováděna i další školení odborného typu, například školení na téma „Změny ve mzdové legislativě“ pro mzdovou účetní a personalistku, Souhrnná provozní evidence a poplatky, Řízení kvality, Lean management, Zásady projektového řízení a také byly organizovány jazykové kurzy konané jak v místě závodu, tak v externím školicím centru. O všech školení se eviduje dokumentace, pro kterou je definováno i příslušné místo uložení, které poskytuje snazší a rychlejší přístup k požadovaným informacím v případě kontroly.

4.3. Hodnocení, odměňování zaměstnanců a benefiční program

Pokud pohlédneme na stránku hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybraném závodě, můžeme spatřit, že jde o velmi komplexní záležitost, kterou upravuje Zákon č. 262/2006 S., zákoník práce, konkrétně § 109-121, Kolektivní smlouva této akciové společnosti a další interní směrnice. Mzdové podmínky jednotlivých zaměstnanců jsou předem stanoveny písemně ve mzdovém výměru, dohodě o provedení práce nebo dohodě o pracovní činnosti. Společnost při odměňování používá zejména následující mzdové formy, jako je úkolová, časová, hodinová, měsíční mzdy, které jsou doplňovány

mzdovými příplatky, prémie, bonusy, osobním ohodnocením, a odměnami poskytovanými k mimořádným situacím, jako je oslava jubilea, či odměna zaměstnancům za jejich dlouholetou věrnost a spolupráci s naší společností. Při odměňování zaměstnanců jsou celkové roční mzdové náklady rozděleny na základní, pevně dané složky, které jsou měsíčně vypláceny, a na variabilní část, kterou významně ovlivňuje řada elementů, jako je produktivita práce zaměstnance, podávání mimořádných výkonů, či jiné zásluhy ku prospěchu společnosti. Pro vznik mzdového nároku je vyžadována písemná smlouva, ve které je stanoven mzdový výměr, kromě výše mzdového tarifu je zde uváděn i druh práce, místo výkonu práce a další náležitosti. Pro zařazení zaměstnance do daného tarifního stupně je klíčová převládající složitost a komplexnost práce, která je zaměstnavatelem po zaměstnanci vyžadována. V případě, že je pracovní poměr sjednán na několik profesí, pak mzdový výměr obsahuje způsob odměňování každé z nich. Pokud bychom se zaměřili na ohodnocení mzdové úrovně ve zvoleném závodě, můžeme prohlásit její výši za relativně nadprůměrnou, neboť průměrná hrubá měsíční nominální mzda za rok 2009 dosahovala výše 29 000,-- Kč a dle Českého statistického úřadu činila průměrná hrubá měsíční nominální mzda pro Královehradecký kraj 21 054,-- Kč. Podnik se snaží pravidelně aktualizovat nastavenou výši ohodnocení s přihlédnutím k nabídce konkurenčních společností a trendu na trhu práce (ČSÚ, 2009). Argumentem obhajujícím uvedení méně aktuálních údajů o finančním ohodnocení, tedy až z roku 2009, jsou strategické důvody firmy, neboť společnost považuje tuto informaci za citlivou a obává se možného zneužití dat konkurencí.

Výše odměny, jež bude příslušet danému zaměstnanci, je ovlivněna výsledky vyplývajícími z ohodnocení jeho pracovní činnosti. V závodech Podniku XY, a. s. je nastaven systém pro řízení pracovního výkonu, kde konečné ohodnocení zaměstnance spadá pod kompetenci jeho přímého nadřízeného. Personální oddělení v tomto smyslu pouze navrhuje časový harmonogram hodnocení výkonů pracovníků, dále předmět evaluace, jaké charakteristiky se budou sledovat, taktéž stanovuje metodiky hodnocení a stimulace pracovníků. O hodnoceních provedených vedoucím manažerem uschovává příslušnou dokumentaci, se kterou pracuje mzdová účetní při tvorbě mzdového výměru zaměstnance pro sledované období.

V rámci této subkapitoly věnované hodnocení a odměňování se podíváme také na zaměstnanecké výhody, jinými slovy benefity, které společnost poskytuje svým interním pracovníkům. Zaměstnanecké výhody si zde rozdělíme na dvě části, první část tvoří benefity poskytované plošně všem zaměstnancům pracujícím na hlavní pracovní poměr, kterými je jeden týden dovolené nad rámec stanovený zákonem, tudíž celková roční dovolená čítá pět týdnů, dále mezi plošné zvýhodnění lze zařadit příspěvek na závodní stravování, penzijní připojištění, možnost poskytnutí od zaměstnavatele bezúročné půjčky, možnost koupě podnikových produktů se zaměstnaneckou slevou, příspěvek na praní a čištění ochranných pracovních oděvů, dále také společnost přispívá na rekreaci, neboť firma vlastní podnikovou chatu, také přispívá zaměstnancům na fyzioterapii, rehabilitaci, či další kulturní a volnočasové poukázky. Z volitelných zvýhodnění, která jsou poskytována vybraným pracovníkům, lze uvést služební telefony, automobily, počítače, pronájem firemního bytu a v neposlední řadě podnik financuje školení a podporuje tak zaměstnance ve vzdělávacích aktivitách, především v rozvoji jazykových a odborných schopností.

4.4 Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru

Dostáváme se k závěrečné subkapitole v části věnované analýze činností interního personálního marketingu, kde se budeme zabývat transferem pracovníků, či jejich případnému uvolňování. Nejdříve se však podíváme na problematiku personálních změn, jejichž zrod vyvstává z potřeby interní reorganizace, může nastat potřeba snižování počtu zaměstnanců, či optimalizace struktury lidských zdrojů atd. Identifikace nutnosti změn může přijít jak z vnitřního, tak vnějšího okolí, ale konečné rozhodnutí nastává až po vyjednávání s odbory a vedením společnosti, vyhláší ho ředitel závodu a toto rozhodnutí je předáno odpovědnému pracovníkovi personálního oddělení, který dále toto rozhodnutí zpracovává. Personalista v rámci svých pracovních povinností také uskutečňuje přerazování pracovníků na jinou pozici, provádí pracovní postupy zaměstnanců po formální stránce, zajišťuje úpravy pracovních smluv a zajišťuje zveřejnění informací o personálních změnách.

Také je v kompetenci personalisty penzionování a uvolňování zaměstnanců. V rámci procesu, kdy se ukončuje s daným jedincem pracovní poměr, je nezbytné vyhotovit

dokument o ukončení pracovního poměru, předat pracovníkovi zápočtový list a také potvrzení o zdanitelných příjmech. V souvislosti s rozvázáním pracovní spolupráce s pracovníky, které bylo provedeno na jejich žádost, je v současné době prováděn výstupní pohovor mezi tímto jedincem a personalistou.

5 Průzkum spokojenosti zaměstnanců

V této části závěrečné práce bude analyzována spokojenost zaměstnanců vybraného závodu Podniku XY, a. s., na kterou mají vliv také činnosti prováděné v rámci interního personálního marketingu. Pro potřeby této absolventské práce byla vybrána metodika dotazníkového šetření, které bylo předkládáno respondentům v písemné podobě. Odůvodnění výběru právě této metodiky výzkumu vychází z potřeby pokrytí poměrně velkého počtu pracovníků, u kterého by bylo komplikované udělat šetření pomocí strukturovaného rozhovoru, zejména z organizační a časové náročnosti. Další výhodou lze spatřovat v možnosti zachování anonymity respondenta, naopak úskalí lze nalézt v míře návratnosti dotazníků a tím pádem i ovlivnění vypovídací schopnosti, neboť se zpochybňuje reprezentativnost vybraného vzorku.

V první části této páté kapitoly se zaměříme na to, jak bylo dotazníkové šetření realizováno, nejdříve z hlediska přípravné etapy, způsob, jakým byl dotazník koncipován, co bylo předmětem dotazníkového šetření, posléze se podíváme na časový harmonogram průzkumu, dle kterého byla uskutečněna realizační fáze, zde popíšeme, jakým stylem byly dotazníky sbírány, a završíme tuto část stručnou charakteristikou vypovídající o způsobu zpracování a interpretaci dosažených výsledků. Ve druhé části této kapitoly se zaměříme na popis samotných dosažených výsledků z dotazníkového průzkumu, který bude doplněn názorným grafickým zobrazením skutečnosti.

5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zahájeno přípravnou fází, ve které bylo rozhodnuto o cíli průzkumu, tedy ohodnocení míry spokojenosti zaměstnanců závodu Podniku XY, a. s. a identifikování oblastí, ve kterých je potřebné navrhnout změny k zajištění nápravných opatření, a to pomocí nástrojů personálního marketingu. Po stanovení cíle výzkumu se autor zaměřil na vytyčení okruhů, kterým se bude v rámci šetření věnovat a které jsou relevantní pro zhodnocení problematiky spokojenosti zaměstnanců a personálního marketingu. Při této činnosti se opíral mimo jiného o klíčovou subkapitolu z teoretické části, ve které byly identifikovány prvky ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanců. Konkrétní otázky byly tvořeny na základě spolupráce autora této bakalářské práce a pracovníka personálního oddělení závodu, neboť výsledky průzkumu podávají zprávu

o interní realitě podniku a identifikují její silné a slabé stránky. Část otázek byla koncipována z hlediska potřeb této závěrečné práce a část byla vložena na požadavek firmy, především dotaz na spokojenost s kvalitou závodní jídelny a podnět k vyjádření vzkazu firmě, kde byli zaměstnanci vyzváni k otevřené výpovědi, jejich názoru na vedení firmy, předložení námětů na zlepšení a připomínek k organizaci. Pokud se vrátíme ke struktuře otázek, byly pojaty do tematických podskupin, které zjišťovaly spokojenost se zaměstnavatelem, spokojenost s vykonávanou prací, vnímání školení a příležitostí k osobnímu a odbornému rozvoji a také zde figurovalo hodnocení výkonu a systému odměňování. U těchto čtyř tematických podskupin bylo využito otázek škálového typu, kdy dotazovaní jedinci označovali svou odpověď dle připravené Lickertovy stupnice, která zastupuje ordinální komparativní proměnné, které lze řadit. Druhá část dotazníku byla složena z témat týkajících se motivace, problematickými faktory v práci, či důvody pro potenciální změnu zaměstnání. Tato druhá část byla připravena pro vyplňování pomocí bipolární škály, která byla rozdělena dle číslic 1 až 5, přičemž 1 představovala zcela souhlasím, 2 spíše souhlasím, 3 nevím, 4 spíše nesouhlasím a 5 zcela nesouhlasím. Tyto dvě základní části dotazníku byly doplněny dotazy na používání benefitů a doplnění osobních údajů o vyplňujících respondentech, samozřejmě jen do míry zachovávající anonymitu. Byli zde vyzváni k zadání svého věku, pohlaví, dále nejvyššího dosaženého vzdělání, počtu let v pracovním poměru u zaměstnavatele Podniku XY, a. s. a také druhu pracovní pozice, kde si vybírali z možností technik, dělník, či administrativní pracovník.

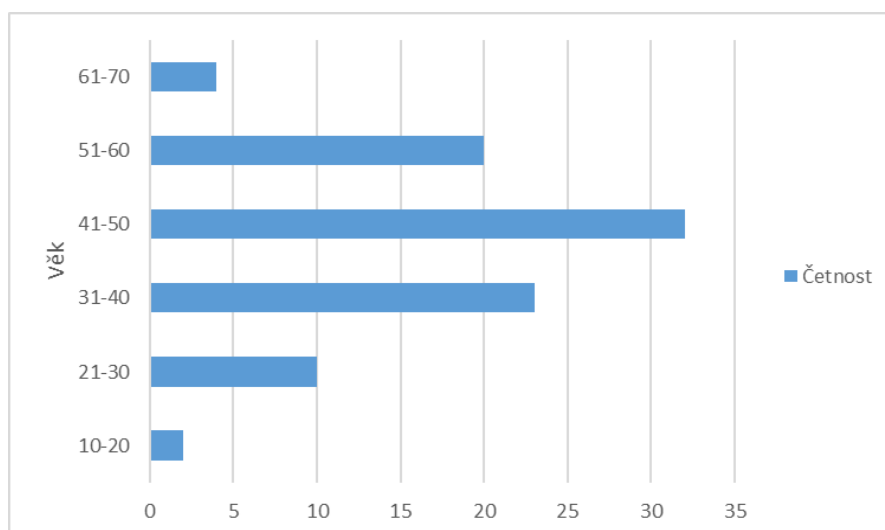
Pokud se podíváme na formální stránku dotazníku, byl zahájen oslovením a stručnou charakteristikou jeho předmětu, odůvodněním jeho potřeby a uvedením dalších informací uvádějícího respondenta do problematiky. Poté byly zařazeny otázky ve sledu, který byl popsán v textu výše a završen poděkováním za ochotu a čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku. V rámci přípravné fáze se také provedlo otestování vzorků dotazníků a na základě tohoto ozkoušení byly upraveny některé otázky. Výsledný dotazník měl podobu, která je přiložena k této bakalářské práci viz Příloha A.

Následovala samotná realizační etapa dotazníkového šetření, kdy bylo postupováno na základě časového harmonogramu, dle kterého příprava dotazníku se konala od 4. do 10. července 2016, sběr dat od 11. do 31. července 2016, v této době eviduje firma 228

zaměstnanců. Poté následovalo vyhodnocení dotazníků pomocí MS Office, zpracování výsledků do grafů a jejich interpretace. Realizace šetření probíhala tak, že bylo rozdáno mezi zaměstnance 140 papírových dotazníků, které pracovníci dostávali od svých mistrů jednotlivých oddělení, technici a administrativní pracovníci obdrželi dotazník od autora práce. Argumentem pro výdej takového množství dotazníků je úsudek autora, neboť v daném období nebylo možné provést vyčerpávající výběr vzhledem k čerpaným dovoleným a dalším vstupujícím faktorům. Vyplněné dotazníky zaměstnanci odevzdávali do zapečetěné urny, odkud byly k 31. července 2016 vyjmuty.

5.2 Dosažené výsledky z dotazníkového průzkumu

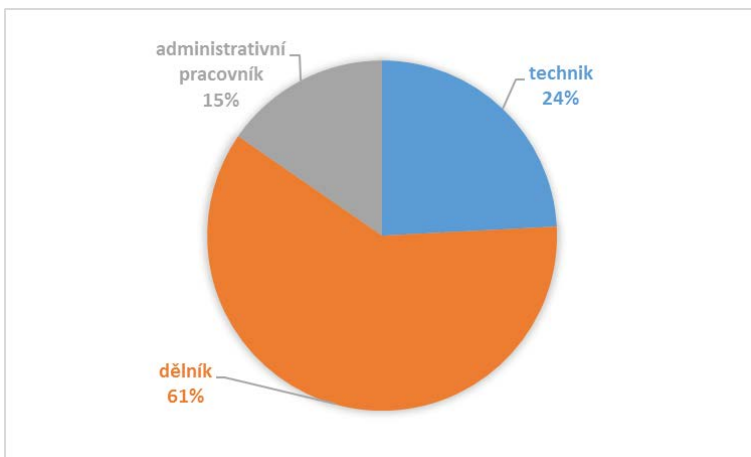
U realizovaného dotazníkového šetření bylo vhozeno do urny 94 dotazníků, 3 z nich byly nevyplněné celé, tudíž byly ze zkoumaného vzorku vyřazeny, a konečný počet dotazníků čítá 91 jednotek, čili návratnost dosáhla 65%. Pokud pohlédneme na strukturu respondentů dle pohlaví, zjistíme, že odpovědělo 67 mužů a 24 žen, jejichž věkovou strukturu zobrazuje Obrázek 3 pomocí šesti škál. Můžeme si povšimnout, že nejvyšší zastoupení má kategorie 41 - 50 let s 35,16 %, následuje kategorie 31 – 40 let s 25,27%, poté třetí kategorie 51 – 60 let s 21,98 %, která je následována kategorií do 30 let s 10,99 % a nakonec minoritní zastoupení ve věku do 20 let a v rozmezí mezi 61 – 70 léty, které dohromady skýtá 6%.



Obrázek 3 Struktura respondentů podle věku

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 4 nám udává pohled na pracovní zařazení respondentů ve společnosti. Profesionální zařazení je rozčleněno do tří skupin, technici, administrativní pracovníci a dělníci. Z obrázku je zřejmé, že dělníci tvoří nejpočetnější část respondentů a to celých 61% z celé části respondentů. Na pozici technik pracuje 24% respondentů a jako administrativní pracovníci je ve společnosti zaměstnáno 15% respondentů.



Obrázek 4 Profesionální zařazení respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

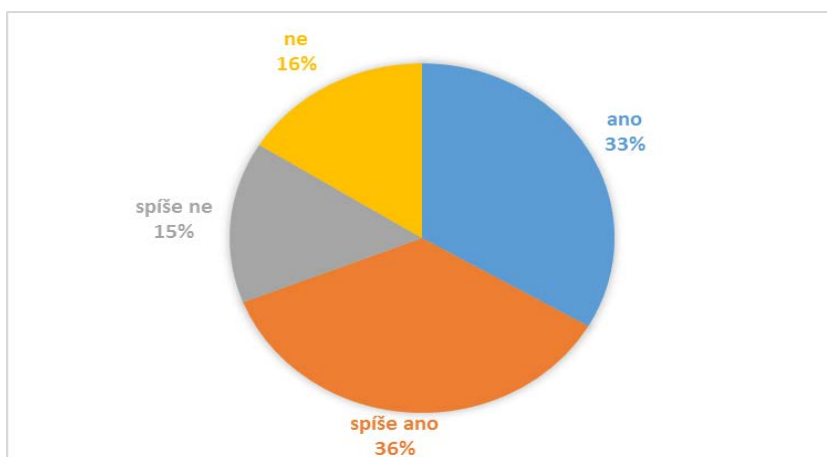
Nyní se již dostáváme k výsledkům spokojenosti zaměstnanců v závodu Podniku XY, a. s., který si rozdělíme na tematické části, které se svým uspořádáním korespondují se strukturou dotazníku. Obecně však můžeme prohlásit, že respondenti spíše vyjádřili svou spokojenost s pracovní činností u zaměstnavatele, což dokazuje i Obrázek 5, kde vyjádřilo spíše svou spokojenost přibližně 62%.



Obrázek 5: Celková pracovní spokojenost respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

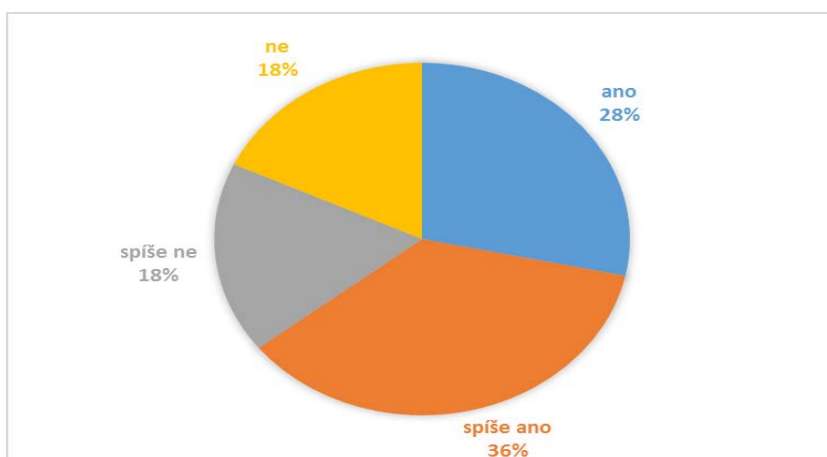
Pro bližší posouzení pracovní spokojenosti se nejprve zaměříme na hodnocení spokojenosti se zaměstnavatelem, na základě Obrázku 6, který nám zobrazuje dosažené výsledky, můžeme prohlásit, že téměř 70% respondentů je spíše, či zcela spokojena se svým zaměstnavatelem, z dílčích aspektů, které byly v této části zařazeny, byla nejlépe hodnocena stabilita zaměstnavatele, zároveň byli respondenti velmi ochotni doporučit společnost jako dobré místo pro pracovní činnost.



Obrázek 6: Spokojenost se zaměstnavatelem

Zdroj: Vlastní zpracování

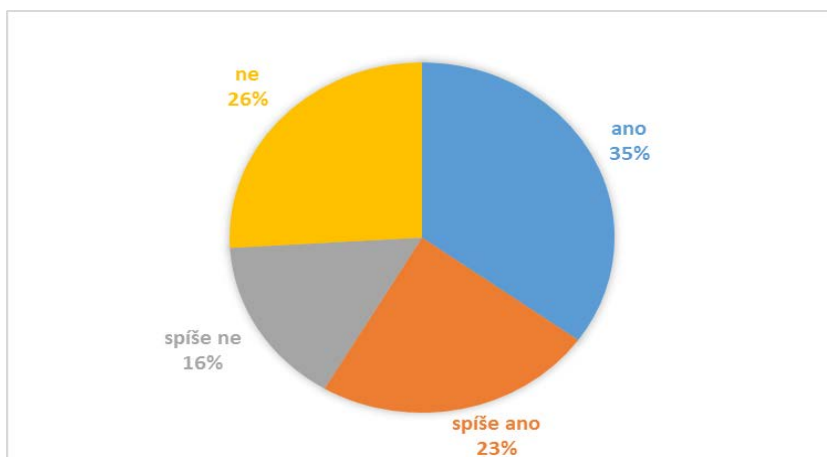
Obrázek 7 nám předkládá výsledky z průzkumu spokojenosti s vykonávanou prací, zde se hodnotila organizace práce, pracovní rizika pro zdraví jedinců, či pracovní zátěž a podmínky k práci. Jak můžeme spatřit, zaměstnanci jsou se svou prací spíše spokojeni, co je vytykáno, jsou především rizika pro zdraví vyplývající z náročné výrobní činnosti dělníků.



Obrázek 7 Spokojenost s prací

Zdroj: Vlastní zpracování

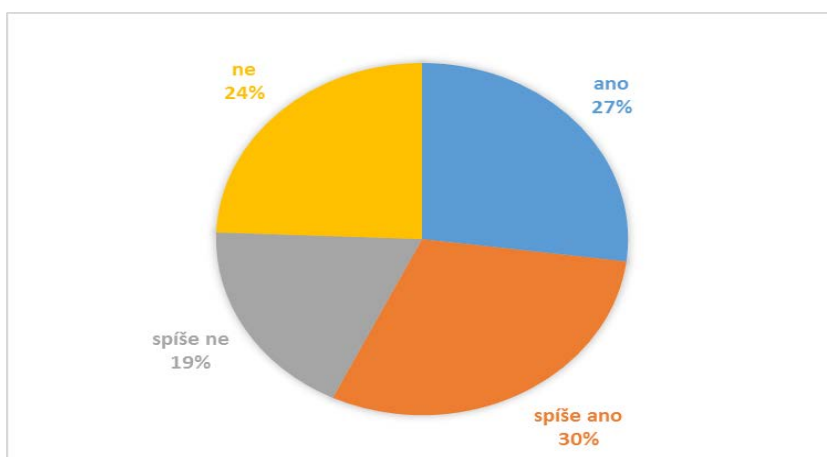
Díky Obrázku 8 se dostáváme ke spokojenosti zaměstnanců se školením a aktivitami podporujícími jejich osobnostní a odborný rozvoj, zde je spokojeno, či spíše spokojeno 58%, zbývající část respondentů by oceňovala více vzdělávacích akcí a část z nich uvažuje o rozšíření kvalifikace nezávisle na firmě.



Obrázek 8: Spokojenost se školením a rozvíjecími aktivitami

Zdroj: Vlastní zpracování

Na Obrázku 9 můžeme spatřit výsledky z průzkumu spokojenosti zaměstnanců s jejich ohodnocením a odměňováním, zde byly výsledky variabilní, co se týče jednotlivých odpovědí. Na otázku zjišťující jejich názor na finanční ohodnocení, které koresponduje s jejich vykonávanou prací, byla většina respondentů spíše nespokojena, obdobně na tom byla i otázka zjišťující, zda pro ně je nabídka současně poskytovaných benefitů dostatečná. Na druhou stranu vyjádřili spokojenost ve vztahu k systému odměňování a ocenili možnost otevřeně diskutovat se svým nadřízeným o výši odměny.



Obrázek 9: Spokojenost s hodnocením a odměňováním

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud se podíváme na druhou část dotazníku, zde bylo zjišťováno, co pracovníky nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům, zde se na prvním místě figurovala kvalitně odvedená práce, na druhém výše finanční odměny, dále zaměstnanci oceňovali dobrého vedoucího jako svůj vzor, poté je motivovala pochvala nadřízeného, či práce jako taková, neboť ji shledávají zajímavou a naplňující.

Z hlediska demotivujících faktorů ovlivňujících jejich práci, kdy bylo cílem průzkumu identifikovat hlavní elementy, které zaměstnancům nejvíce vadí na jejich práci, se na prvním místě umístila práce pod stresem, následována byla nedostatečnou informovaností, třetí místo patřilo nevyhovujícím pracovním podmínkám, poté nedostatečnému finančnímu ohodnocení a nakonec špatným vztahům mezi lidmi na pracovišti.

Další částí z dotazníkového šetření tvořil průzkum důvodů, které by vedly zaměstnance ke změně zaměstnání, zde jako první nejčastěji uváděli vyšší mzdu, poté lepší pracovní podmínky, dále zajímavější práci a na posledních příčkách se objevoval faktor většího uznání jejich pracovních schopností, či větší prestiž jiného zaměstnavatele, ve smyslu jeho lukrativnější značky zaměstnavatele.

Poslední částí z dotazníkového průzkumu byl dotaz, který z benefitů, čili zaměstnaneckých zvýhodnění, používají nejčastěji, zde měl největší zastoupení příspěvek na rekreaci, poté závodní stravování, příspěvky na fyzioterapii a minoritně bezúročenné půjčky.

6 Doporučení

V následující závěrečné kapitole jsou uvedena doporučení pro zlepšení činností interního personálního marketingu. Navazujeme tak na předešlou analýzu dílčích aktivit personálního marketingu a jejich evaluaci pomocí dotazníkového šetření, kde jsme u obou těchto činností určili kritická místa vyžadující naši pozornost, zlepšení situace a odstranění překážek.

Za prvé se budeme zabývat činností přijímání a adaptace zaměstnanců, kde jsme určili slabé místo nacházející se v procesu přijímání zaměstnance, konkrétně školení pracovníků. V současném stavu nejsou poznatky osobám u přijímacího školení předávány v systematické formě, tento nedostatek lze odstranit zavedením standardizované podoby přijímacího školení doplněné „Průvodcem pro nového zaměstnance“, papírovou brožurkou, která by byla přijímanému jedinci při nástupu předána a obsahovala by všechny důležité informace o firmě, včetně plánu areálu, organigramu, informací týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví, či poučení ohledně interních standardů a předpisů. Dále by bylo možné vybudovat intranet se všemi důležitými informacemi a kontakty, který by nesloužil pouze novým zaměstnancům, ale i stávajícím pracovníkům a firma by touto cestou mohla šířit sdělení, zprávy a další aktuality a zároveň tak získala nový prostředek pro komunikaci se svými zaměstnanci. Co se týče adaptace zaměstnanců a vytváření individuálních plánů rozvoje, je nutné podotknout, že firma se potýká s nedostatkem odborníků technického rázu, ve firmě jsou v současné době vytipováni dva klíčoví zaměstnanci, pro které sice byly sestaveny dílčí dohody, nikoliv však komplexní programy rozvoje, jaké jsme uváděli předcházejícím textu. Přitom návrh plánu rozvoje a možného kariérního růstu může podchytit zájem mnohých absolventů, a to nejen technického zaměření.

Dále jsme se vyjadřovali k hodnocení a odměňování zaměstnanců, včetně k poskytovaným benefitům. Zde je nutné podotknout, že by bylo vhodné k problematice řízení pracovního výkonu navrhnout komplexnější systém, který by sestával z několika kroků, primárně by zde figurovalo stanovení cílů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, tyto cíle by byly určeny na základě vyjednávání mezi těmito dvěma subjekty a vyplývající z oboustranné dohody, přičemž při jejich sestavování dbáme na jejich dosažitelnost, konstruktivní

a přínosný charakter. V druhé fázi po stanovení cílů by následovalo průběžné sledování jejich plnění, kontrola průběžných činností, o kterých by vedoucí pracovník vedl poznámky. Závěrem by byla formální evaluace pracovníkova výkonu, ve které je nejprve daný jedinec vyzván k vlastnímu sebehodnocení, vyslovení svého pohledu na věc, a posléze by se vyjádřil hodnotitel, čili vedoucí manažer, který by na základě podkladů vypovídajících o zaměstnancově výkonu a průběžného pozorování jeho práce poskytl celkové konečné hodnocení a dosažení předem stanovených cílů. Na základě míry splnění předem určených podmínek jsou zaměstnanci hodnoceni. U subkapitoly věnované hodnocení zaměstnanců jsme se také zabývali analýzou poskytovaných benefitů, k tomuto tématu zaměstnaneckých výhod lze možné uvést další možné alternativy, které může společnost zahrnout do svého portfolia benefitů, jednalo by se například o takzvané „sick days“, čili volno na zotavení v rozsahu šesti dnů ročně. Další alternativou benefitu by byly „benefitní karty“, na které by zaměstnavatel přispíval finanční částku, kterou by si zaměstnanci mohli libovolně čerpat a využívat například v oblasti sportu, kultury, vzdělávání, péče o zdraví, či v resortu cestovního ruchu.

Jako poslední činnosti interního personálního marketingu jsme se věnovali rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru. V tomto ohledu by bylo vhodné doplnit výstupní pohovor o dotazník, který by zjišťoval okolnosti a důvody, kvůli kterým daní zaměstnanci naši společnost opouští.

Závěrečná doporučení se budou týkat především poznatků zjištěných pomocí dotazníkového šetření, kdy na základě průzkumu lze usuzovat, že zaměstnanci Podniku XY, a. s. jsou celkově spokojeni ve společnosti, nejkritičtější místo, které by bylo zdrojem jejich nespokojenosti v zaměstnání, spatřují v pracovních podmínkách a pracovním prostředí. Tohoto problému si je firma vědoma a soustavně pracuje na jeho odstranění pomocí kapitálové výstavby a celková modernizace hmotného a nehmotného zázemí je v dlouhodobých plánech společnosti.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit uplatňování interního personálního marketingu ve vybraném subjektu, konkrétně závodu Podniku XY, a. s., a to jak na teoretické, tak praktické úrovni, poukázat na kritická místa v aplikování nástrojů personálního marketingu a navrhnout jejich zlepšení. Na úroveň prováděných činností interního personálního marketingu dbáme z toho důvodu, neboť mají nezanedbatelný vliv na spokojenost zaměstnanců, ke kterým je přístupováno jako k zákazníkům. Spokojení zaměstnanci neboli klienti firmy, dosahují vyšší produktivity u provádění svých pracovních činností, mají tendenci angažovat se i v úkolech nad rámec svých povinností, je možné u nich spatřit zvýšenou oddanost a loajalitu vůči zaměstnavateli, šíří kolem sebe pozitivní ohlasy o svém zaměstnavateli.

Rozbor personálního marketingu ve vybraném subjektu byl proveden na základě získaných interních informací poskytnutých společností v rámci pracovní stáže autora, dále z uskutečněného výzkumu v závodu a studia odborné literatury. V teoretické části byl definován pojem personální marketing, zvláště pak interní personální marketing, na který je tato práce specializována, dále byla uvedena souvislost mezi pracovní spokojeností zaměstnanců a vlivu, který na ni mají činnosti interního personálního marketingu. V praktické části byl představen závod Podniku XY, a. s., který byl vybrán pro analýzu nástrojů interního personálního marketingu. Na základě provedené analýzy nástrojů interního personálního marketingu byl popsán současný stav, s vytyčením oblastí vyžadujících zlepšení. Zvláště pak byla zaměřena pozornost na průzkum spokojenosti zaměstnanců v daném závodě, neboť spokojenost lze mimo jiné považovat za vizitku kvalitně odváděných činností personálního marketingu. Průzkum spokojenosti byl proveden pomocí dotazníkového šetření, na něž odpovědělo 91 zaměstnanců závodu, dle jejich vyjádření lze konstatovat, že respondenti jsou přibližně z 60% celkově spokojeni se svou prací a zaměstnavatelem. Respondenti vyjadřovali spíše pozitivní ohlasy ohledně svého zaměstnavatele, vykonávané práci, množství nabízených školení a aktivit podporujících rozvoj jejich osobnostních a kvalifikačních dovedností. Pokud bychom se však zaměřili na spokojenost s hodnocením a odměňováním, je zde možné nalézt určité nedostatky, především v množství nabízených benefitů. Nejzásadnějším zdrojem pro jejich nespokojenost shledávají pracovní podmínky a pracovní prostředí, avšak tohoto problému

si je společnost vědoma a soustavně pracuje na jeho odstranění pomocí modernizace závodu a důsledném dbání na používání ochranných pomůcek.

Po provedení této analytické činnosti byly navrženy opatření, které by mohly pomoci zdokonalit aplikaci personálního marketingu v řízení lidských zdrojů. V oblasti přijímání a adaptace zaměstnanců lze zlepšit proces, prostřednictvím zapojení „Průvodce pro nového zaměstnance“, který by usnadnil novému zaměstnanci prvotní orientaci. Dále by bylo vhodné vybudovat intranetovou síť pro zajištění snadnější komunikace se zaměstnanci, rozšířit portfolio nabízených benefitů, kupříkladu o tzv. „sick days“, čili volno na zotavení v rozsahu šesti dnů ročně, či benefitní karty. Dále je shledáno za vhodné sestavit komplexnější programy rozvoje a kariérních růstů, a to primárně pro klíčové zaměstnance a tím upevnit jejich budoucí spolupráci s organizací a plně rozvinout jejich kompetence. Dále lze modifikovat systém hodnocení a odměňování a zapojit do něj víceúrovňové hodnocení, vyplývající ze smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, na které jsou pak navázány další kroky přispívající k více systematictějšímu i detailnějšímu rozboru a evaluaci pracovního výkonu. Tyto faktory společně ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců, tudíž se nám prokazuje náš předpoklad o vlivu nástrojů personálního marketingu, který byl vyobrazen v subkapitole věnované modelu pracovní spokojenosti.

Společnost Podnik XY, a. s. lze zařadit k menším podnikům, u kterých lze předpokládat snadnější a méně komplikované řízení lidských zdrojů. Částečně lze uznat pravdivost tohoto tvrzení, avšak na druhé straně i zde je nezbytné věnovat náležitou pozornost kvalitě odváděných personálních činností, zformování kooperujícího pracovního týmu, který je složený z kompetentních a adekvátně motivovaných jedinců, kteří cítí oddanost a loajalitu vůči svému zaměstnavateli, kterou prezentují svými výkony a vystupováním, jež přispívá k dobré pověsti podniku a zabezpečuje tak i budoucí působení společnosti.

Seznam citací

- ANTOŠOVÁ, Mária. 2016. Marketing-mix v personalistice[online]. [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17165710-marketing-mix-v-personalistiche>.
- ANONYM. 2011. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, ČR. ISBN 978-80-7357-627-1.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BRANHAM, Leigh. 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.
- ČSÚ: *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Královéhradeckého kraje v roce 2009* [online]. 2009 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11264/17850382/A2009_HKK.pdf/efa920b9-6840-4bff-a4ae-0d3778b42283?version=1.0.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-468-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HRONÍK, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.
- HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara SNYDERMAN. 2011. *The Motivation to Work*. 12. vyd. London: Transaction Publishers. ISBN: 978-1-56000-634-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. 2010. *Principles of Marketing*. 13th ed. NJ: Pearson Education. ISBN 978-0-13-700669-4.

- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7216-168-3.
- KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta a Josef VODÁK. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.
- MARTIN, John. 2010. *Key concepts of human resource management*. London: SAGE Publications Ltd. ISBN 978-1-84787-331-6.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. 2003. *Moderní personální management*. Praha: H+H. ISBN 978-80-8602-265-9.
- MENŠÍK, Tomáš. 2015. *Personální marketing vs Employer Branding*. Magazín pro moderní personalisty [online]. [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>.
- PILAŘOVÁ, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praga: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.
- SASKLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. 2009. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-995-3.
- SPIELMANN, Karolina. 2015. *Personální marketing. I employer branding mé superschopnosti* [online]. [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/i-employer-branding-ma-superschopnosti>.
- STEJSKALOVÁ, Alena. 2009. *Personální marketing začíná péčí o zaměstnance. HRM : Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. [online]. [cit. 2017-01-24]. Dostupné z: http://mts-conference.euke.sk/zborniky/Konferencny_zbornik_MTS_2013.pdf.
- STRUTZ, Hans. 1992. *Strategien des Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN: 3-409-13848-X.
- STÝBLO, Jiří. 1992. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-05-5.
- STÝBLO, Jiří. 1993. *Personální management*. Praga: Grada. ISBN: 80-85424-92-4.

ŠIKÝŘ, Martin. 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

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

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. 2003. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.

VYSOKAJOVÁ, Margerita, Jiří STÝBLO a Jan URBAN. 2011. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011: [včetně průběžné aktualizace obsahu na www.aspimeritum.cz]*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-627-1.

WERTHER Wiliam a KEITH Davis. 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, ISBN 80-85605-04-X.

Seznam příloh

Příloha A Dotazník spokojenosti zaměstnanců závodu Podniku XY, a. s. (2 strany)

Příloha A Dotazník spokojenosti zaměstnanců závodu Podniku XY, a. s.

Dotazník spokojenosti zaměstnanců

Dobrý den,

dovoluji si Vám předložit dotazník zaměřený na průzkum spokojenosti zaměstnanců společnosti. Tento dotazník bude sloužit pouze pro studijní účely v rámci vypracování mé bakalářské práce na téma „Personální marketing vybraného subjektu“, zadané na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci. Upozorňuji, že dotazník je anonymní, po jeho řádném vyplnění jej prosím vhodně do sběrné urny. Zjištěné výsledky z průzkumu budou sděleny třetím osobám pouze jako souhrn dat ze všech dotazníků.

(Vhodnou variantu zakroužkujte – u každé otázky právě jednu.)

ŠPOKOJENOST SE ZAMĚŠTNÁNÍM

- 1.) Jak jste celkově spokojena se svým zaměstnáním v této společnosti?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 2.) Považujete své zaměstnání v této firmě za stabilní?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 3.) Uvažujete v současné době o vážném odchodu ze společnosti?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 4.) Doporučil(a) byste společnost jako dobré místo pro zaměstnání?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 5.) Hodnotíte vztahy v pracovním kolektivu jako dobré?
 ano spíše ano spíše ne ne

ŠPOKOJENOST S PRACÍ

- 6.) Je Vaše práce dobře organizována? Pokud ne, uveďte důvod:
 ano spíše ano spíše ne ne
- 7.) Domníváte se, že práce ve firmě přináší rizika pro Vaše zdraví? Pokud ano, uveďte jaká rizika:
 ano spíše ano spíše ne ne
- 8.) Dává Vám Vaše pozice pocit osobního uspokojení?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 9.) Je pracovní zátěž (množství práce) únosná?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 10.) Myslíte si, že jsou pracovní podmínky (světlo, hluk, vybavení) ve společnosti optimální pro Vaš pracovní výkon?
 ano spíše ano spíše ne ne

ŠKOLENÍ A PŘÍLEŽITOST K OSOBNOSTNÍMU A ODBORNÉMU ROZVOJI

- 11.) Potřebujete pro vykonávání své práce nějaké další zaškolení, kurz apod.? Pokud ano, uveďte jaké:
 ano spíše ano spíše ne ne
- 12.) Poskytuje Vám společnost možnost školení a odborného rozvoje?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 13.) Máte zájem o školení a odborný rozvoj v oboru, který vykonáváte?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 14.) Myslíte si, že je důležité, aby vedení firmy pořádalo školení pro zaměstnance?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 15.) Uvažujete, že byste si rozšířil(a) kvalifikaci nezávisle na firmě?
 ano spíše ano spíše ne ne

HODNOCENÍ VÝKONU A ODMĚŇOVÁNÍ

- 16.) Myslíte si, že odpovídá Vaše mzdové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 17.) Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek zaměstnaneckých benefitů?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 18.) Jsou Vám známi dopady při neplnění Vašich pracovních povinností?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 19.) Můžete o svém odměňování otevřeně hovořit se svým nadřízeným?
 ano spíše ano spíše ne ne
- 20.) Motivuje Vás způsob odměňování k lepším pracovním výkonům?
 ano spíše ano spíše ne ne

(V této části zakroužíte varianty 1,2,3,4,5 dle míry souhlasu s tvrzením –
 1 zcela souhlasím,
 2 spíše souhlasím,
 3 nevíím,
 4 spíše nesouhlasím,
 5 zcela nesouhlasím)

Co Vás nejvíce motivuje k lepším pracovním výkonům?

Pochvala nadřízeného	1	2	3	4	5
Finanční odměna	1	2	3	4	5
Dobry vedoucí – jako vzor	1	2	3	4	5
Kvalitně odvedená práce	1	2	3	4	5
Zajímavá naplňující práce	1	2	3	4	5

Které z uvedených benefitů nejvíce využíváte?

•Masáže •Příspěvek na rekreaci •Půjčky •Závodní stravování •Očkování •Příspěvek na lázeňskou péči

Co Vám na Vaší práci nejvíce vadí?

Práce pod stresem	1	2	3	4	5
Nedostatečné finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
Nedostatečná informovanost	1	2	3	4	5
Špatné vztahy mezi lidmi na pracovišti	1	2	3	4	5
Pracovní podmínky	1	2	3	4	5

Jaké důvody by Vás vedly ke změně zaměstnání?

Vyšší mzda	1	2	3	4	5
Lepší pracovní podmínky	1	2	3	4	5
Zajímavější práce	1	2	3	4	5
Větší uznání pracovních schopností	1	2	3	4	5
Větší prestiž nového zaměstnavatele	1	2	3	4	5

Jste spokojeni se závodní jídelnou? Vypiňte pouze v případě, že jste strážníkem závodní jídelny.

(zakroužíte)

• ano • ne

Váš věk: _____

Žena/Muž: _____

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání: a) ZŠ b) SŠ bez maturity c) SŠ s maturitou d) Vyšší odborná škola

Vaše pracovní pozice: a) technik b) dělník c) administrativní pracovník

Kolik let pracujete u této firmy: _____
 (Pokud zde pracujete méně jak 1 rok, zaokrouhlete to prosím na 1 rok.)

MŮJ VZKAZ

Co byste doporučili(a) vedení firmy, aby se zlepšilo/změnilo/zlepšilo k větší spokojenosti a efektivitě zaměstnanců? Uveďte své nápady, náměty a připomínky.

- 1.) _____

- 2.) _____

- 3.) _____

Děkuj Vám za čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Bc. Lucie Koolánová