

Projekt personálního marketingu ve vybrané firmě

Bc. Petra Směšná

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Směšná**
Osobní číslo: **M18211**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt personálního marketingu ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se personálního marketingu.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň personálního marketingu ve vybrané firmě.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt personálního marketingu ve vybrané firmě.
- Zhodnoťte nákladovou a časovou náročnost navrhovaného projektu a rizika spojená s jeho realizací.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 9788024752587.
- FISHER, John G. *Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees*. London: Kogan Page, 2014, 219 s. ISBN 9780749470135.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 9788072614301.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 9788072612888.
- WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 3rd edition. Los Angeles: SAGE, 2016, 490 s. ISBN 9781473954199.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen v případě, že uzavřu licenční smlouvu uzavřenou mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Petra Směšná

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Personální marketing je důležitou oblastí zejména při tvorbě dobrého jména organizace, což tvoří základ pro získávání zaměstnanců a jejich následnou stabilizaci. Hlavním cílem diplomové práce bylo provést analýzu současného stavu a následně navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení úrovně personálního marketingu ve vybrané firmě. Analýza současného stavu personálního marketingu byla zpracována na základě rozhovorů, personálních ukazatelů, rozboru interních materiálů a dotazníkového šetření. Vyhodnocení dotazníků bylo provedeno pomocí popisné statistiky a regresní analýzy. Bylo zjištěno, že významný vliv na atraktivitu zaměstnavatele má odměňování a hodnocení zaměstnanců. Projektová část obsahuje návrhy opatření, jejichž realizace přispěje ke zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele, stabilizaci stávajících zaměstnanců a rozšíření povědomí o firmě. Celkové náklady projektu byly odhadnuty přibližně na 245 000 Kč. Začátek projektu byl stanoven na 2. listopadu 2020 a předpokládané datum ukončení na 30. září 2021.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální marketing, značka zaměstnavatele, personální činnosti, hodnotová nabídka pro zaměstnance

ABSTRACT

Personnel marketing is an important area, especially when it comes to creating the good name of the organization, which forms the basis for recruiting employees and their subsequent stabilization. The main goal of the master thesis was to analyse the current state and then propose measures that will increase the level of personnel marketing in the selected company. The analysis of the current state of personnel marketing was prepared based on interviews, personnel indicators, analysis of internal materials and a questionnaire survey. The questionnaires were evaluated using descriptive statistics and regression analysis. It was found that the remuneration and evaluation of employees have a significant effect on the attractiveness of the employer. The project part contains proposals for measures, the implementation of which will contribute to increasing the attractiveness of the company as an employer, stabilizing existing employees and expanding awareness of the company. The total cost of the project was estimated at approximately CZK 245,000. The start of the project was set for 2 November 2020 and the expected end date for 30 September 2021.

Keywords: Human Resources Management, Personnel Marketing, Employer Brand, Personnel Activities, Employee Value Proposition (EVP)

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za cenné odborné rady a ochotný přístup.

Dále bych chtěla poděkovat vybrané firmě za možnost zpracování této diplomové práce a za spolupráci při dotazníkovém šetření. Zároveň bych touto cestou poděkovala své rodině za podporu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 LIDSKÝ KAPITÁL	15
2 PERSONÁLNÍ MARKETING	16
2.1 INTERNÍ A EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING	19
2.2 CÍLOVÉ SKUPINY	20
2.3 MARKETINGOVÝ MIX V PERSONÁLNÍM MARKETINGU.....	21
3 NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU.....	23
3.1 VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V PERSONÁLNÍM MARKETINGU	24
4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI SOUVISEJÍCÍ S PERSONÁLNÍM MARKETINGEM.....	26
4.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	26
4.1.1 Prezentace pracovního místa.....	27
4.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	27
4.2.1 Metody výběru zaměstnanců.....	28
4.3 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	29
4.4 HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	29
4.5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	30
4.6 VYTVÁŘENÍ DOBRÝCH PRACOVNÍCH VZTAHŮ	30
4.7 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	30
4.8 PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ	32
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	35
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	35
6.2 POČET A STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	36
7 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU	39

7.1	ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	39
7.2	PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	42
7.3	HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	43
7.4	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	44
7.5	VYTVÁŘENÍ DOBRÝCH PRACOVNÍCH VZTAHŮ	45
7.6	PÉČE O ZAMĚSTNANCE	46
7.7	PROPOUŠTĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ	47
8	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	50
8.1	ATRAKTIVITA ZAMĚSTNAVATELE	53
8.2	PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	54
8.3	HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	55
8.4	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ	57
8.5	VYTVÁŘENÍ DOBRÝCH PRACOVNÍCH VZTAHŮ	59
8.6	PÉČE O ZAMĚSTNANCE	61
8.7	VÍCENÁSOBNÁ REGRESNÍ ANALÝZA	63
9	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	65
10	PROJEKT PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE VYBRANÉ FIRMĚ.....	66
10.1	CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU	66
10.2	CÍLOVÉ SKUPINY	66
10.3	MARKETINGOVÝ MIX	67
10.4	NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ KE ZVÝŠENÍ ÚROVNĚ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU.....	68
10.4.1	Zavedení personálního controllingu pro potřeby nábora a sledování odchodů	68
10.4.2	Aktualizace zaměstnaneckých benefitů	70
10.4.3	Zavedení péče o odcházející zaměstnance	72
10.4.4	Větší aktivita na sociálních sítích a propagace firmy.....	73
10.5	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	75
10.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	76
10.7	ČASOVÁ ANALÝZA	80
10.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA	82
11	SHRUTÍ PROJEKTU	85
	ZÁVĚR	86
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM PŘÍLOH.....	94

ÚVOD

Důležitou součástí každé organizace jsou lidské zdroje. Nicméně pro efektivní získávání zaměstnanců a jejich následnou stabilizaci je nutné zaměřit se na personální marketing. Hlavním cílem personálního marketingu je budování dobré pověsti firmy jako zaměstnavatele, čemuž může přispět vhodný způsob provádění jednotlivých personálních činností, které jsou v diplomové práci popsány a následně analyzovány ve vybrané firmě. Implementace personálního marketingu umožní vytvořit dostatečnou zásobu uchazečů a zaměstnanců pro zajištění prosperity organizace.

Cílem diplomové práce je provést analýzu současného stavu a následně navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení úrovně personálního marketingu. Teoretická část je zaměřena na problematiku řízení lidských zdrojů a personálního marketingu. Jsou zde definovány pojmy image firmy, značka zaměstnavatele a hodnotová nabídka pro zaměstnance neboli Employee Value Proposition (EVP). Dále je věnována pozornost aktuálnímu tématu využití sociálních sítí v personálním marketingu. Závěrem teoretické části jsou uvedeny personální činnosti související s personálním marketingem, které následně slouží jako podklad k analytické části diplomové práce.

Praktická část je nejprve zaměřena na analýzu současného stavu personálního marketingu ve vybrané firmě. Vybraná organizace je krátce popsána a dále je zjišťována úroveň provádění jednotlivých personálních činností na základě rozhovorů, rozboru interních materiálů a dotazníkového šetření. Dotazníky, které byly distribuovány mezi současné pracovníky vybrané firmy jsou vyhodnoceny pomocí popisné statistiky a regresní analýzy.

Nedílnou součástí práce je projektová část, kde jsou úvodem určeny cílové skupiny a stanoveny cíle projektu. Mezi cíle projektu patří zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele, stabilizace stávajících zaměstnanců a rozšíření povědomí o firmě. Stanovené cíle reagují na aktuální problémy ve vybrané firmě, kde je obtížné obsadit volné pracovní pozice a zároveň je zde vysoká míra odchodů pracovníků. Následně jsou navržena opatření, jejichž realizace povede k naplnění cílů projektu. V práci jsou určeny náklady na jednotlivá opatření i na celý projekt. Dále je definována posloupnost realizace jednotlivých opatření v časovém harmonogramu, který je znázorněn pomocí Ganttova diagramu. Na závěr jsou identifikována možná rizika spolu s navrhovaným postupem eliminace vzniku nebo negativního dopadu těchto rizik.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je provést analýzu současného stavu a následně navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení úrovně personálního marketingu ve vybrané firmě. V organizaci je vysoká míra odchodů a je obtížné zaujmout uchazeče na trhu práce, s čímž souvisí nízké povědomí o firmě. Proto tato práce usiluje o zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele, stabilizaci stávajících zaměstnanců a rozšíření povědomí o firmě. Cílem teoretické části je provedení literární rešerše, která poskytne potřebné podklady pro další analytickou i projektovou část diplomové práce. Cílem analýzy je zjistit současnou úroveň personálního marketingu ve vybrané firmě na základě poskytnutých interních materiálů, rozhovorů a dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, která z kategorií prováděných personálních činností ve vybrané firmě má vliv na vnímání atraktivity firmy jako zaměstnavatele stávajícími pracovníky. Projektová část má za cíl navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele, stabilizaci stávajících zaměstnanců a zvýšení povědomí o firmě i mimo město, kde firma sídlí. Výsledný projekt zohledňuje současný stav v organizaci a opírá se o provedenou analýzu. Implementace navrhovaných opatření povede k dosažení žádoucích přínosů, mezi které patří:

- Pokles míry odchodů,
- Pokles dobrovolných odchodů zaměstnanců,
- Zkrácení doby hledání nového zaměstnance,
- Růst počtu uchazečů i ze vzdálenějších měst,
- Zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců,
- Snížení nákladů spojených s náborem nových zaměstnanců.

Teoretická část diplomové práce je zpracována formou literární rešerše zaměřené na řízení lidských zdrojů, personální marketing a související personální činnosti. K získávání informací v praktické části je využit kvalitativní výzkum, a to analýza interních dokumentů a nestandardizovaných rozhovorů s vedoucí ekonomického úseku. Tato data jsou zpracována na základě tematické analýzy. Dále je proveden kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření (viz kapitola 8). Dotazník je v tištěné podobě distribuován zaměstnancům vybrané organizace, kteří tvořili cílovou skupinu zároveň s uchazeči na trhu práce. Odpovědi respondentů v absolutních a relativních hodnotách jsou uvedeny v příloze P III.

Otázky z dotazníků jsou rozděleny do kategorií a vyhodnoceny pomocí popisné statistiky, a to průměrných hodnot a směrodatné odchylky. Pro určení reliability neboli spolehlivosti měření je u jednotlivých kategorií vypočítán koeficient Cronbach alfa. Pomocí Kruskal-Wallis testu je zjišťováno, zda má věková kategorie vliv na vnímanou atraktivitou zaměstnavatele stávajícími zaměstnanci vybrané firmy (viz kapitola 8.1). Vyhodnocení síly závislosti mezi jednotlivými kategoriemi a atraktivitou zaměstnavatele je určeno pomocí Pearsonova korelačního koeficientu. Získaná data z dotazníkového šetření jsou také vyhodnocena pomocí lineární regrese ve statistickém programu SPSS. Prostřednictvím vícenásobné regrese je zjišťováno, zda lze vnímání atraktivitu zaměstnavatele stávajícími zaměstnanci předpovídat některou ze stanovených personálních činností (viz kapitola 8.7). Celý projekt je shrnut v logickém rámci (viz příloha P IV). Na základě metody RACI je určena odpovědnost osob za plnění navrhovaných činností. Následně jsou vyčísleny náklady na jednotlivá opatření a odhadnuty celkové náklady realizace projektu. Časový harmonogram je znázorněn pomocí Ganttova diagramu vytvořeného v softwaru Gantt Project (viz příloha P V). Závěrem jsou zjištěna rizika, která mohou nastat při realizaci projektu a navrhnutá opatření k jejich eliminaci (viz kapitola 10.7).

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, kde hraje důležitou roli především při získávání a stabilizaci zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů představuje soubor činností souvisejících se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. S využitím úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce je snahou dosáhnout perspektivní budoucnosti organizace (Armstrong, 2015, s. 45-48). Koubek (2015, s. 15) považuje řízení lidských zdrojů za nejdůležitější složku řízení, čímž se snaží upozornit na význam člověka jako hlavní hnací sílu v podniku. Tohle tvrzení podporuje také Dvořáková (2012, s. 6), která poukazuje na rostoucí vzácnost lidských zdrojů jako výrobního činitele.

Při řízení lidských zdrojů je důležité maximální využití lidského potenciálu a jeho rozvoj. S tím souvisí hlavní cíl řízení lidských zdrojů, který Kocianová (2012, s. 76) popisuje jako zajištění kvantitativní stránky (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace pracovníků) a jejich kvalitativní stránky (motivace, výkonnost, kreativita a identifikace s cíli organizace). Úkoly řízení lidských zdrojů označuje Koubek (2015, s. 20) jako personální činnosti neboli funkce, které představují výkonnou část personální práce. Wilton (2016, s. 4) definuje pět základních funkcí řízení lidských zdrojů:

- Získávání a výběr zaměstnanců – zajištění optimálního počtu zaměstnanců pro současné i budoucí potřeby podnikání prostřednictvím činností, které zahrnují personální plánování, nábor a výběr zaměstnanců, rozmíst'ování, řízení talentů, plánování nástupnictví a ukončení pracovního poměru.
- Řízení pracovního výkonu – řízení individuálního a týmového pracovního výkonu a přínosu zaměstnanců k dosahování organizačních cílů.
- Odměňování – návrh a zavádění systému odměňování zahrnující finanční i nefinanční odměňování a zaměstnanecké benefity.
- Vzdělávání a rozvoj – identifikace individuálních i organizačních požadavků na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, implementace a vyhodnocení rozvoje a vzdělávání v organizaci.
- Pracovní vztahy – naslouchání potřebám zaměstnanců, komunikace a zapojení zaměstnanců do organizačního rozhodování, komunikace s odbory, spokojenost zaměstnanců, řešení stížností.

Těchto pět základních funkcí doplňuje Koubek (2015, s. 21-22) o další personální činnosti. Jednou z činností je péče o zaměstnance, což zahrnuje například pracovní prostředí,

stravování, kulturní aktivity, otázky pracovní doby a aktivity volného času zaměstnanců. Mezi další činnosti patří průzkum trhu práce, práce s personálním informačním systémem, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků a další.

Specifickým přístupem k řízení lidských zdrojů je strategické řízení lidských zdrojů, které Armstrong (2015, s. 58) popisuje jako přijetí systematictějšího a dlouhodobějšího pohledu na řízení lidských zdrojů v zájmu dosahování strategických cílů organizace. Koubek (2015, s. 24) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako konkrétní aktivitu směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii. Přitom personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, která řeší změny do budoucna a stanovuje dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (Kocianová, 2012, s. 91).

V organizacích je řízení lidských zdrojů zabezpečováno personálním útvarem. Součástí tohoto útvaru jsou personalisté, jejichž pracovní náplní jsou především administrativně-správní činnosti, a s tím související poradenství (Dvořáková 2012, s. 20). Armstrong (2015, s. 80) dále doplňuje činnosti, kterými se personalisté podílí na vytváření prostředí pro zvýšení angažovanosti zaměstnanců. Jedná se o umožnění jednotlivcům využít své schopnosti a potenciál, a uspokojit tak potřeby ve vlastním zájmu i zájmu organizace. S tím souhlasí také Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 60), avšak dodávají, že zvýšení angažovanosti pracovníků není v silách pouze personálního útvaru. Pro efektivní řízení lidských zdrojů a zvýšení angažovanosti zaměstnanců je důležitá spolupráce mezi personálním útvarem, vedoucími pracovníky a vrcholovým vedením.

Organizaci personálního útvaru rozděluje Koubek (2015, s. 33) na vnitřní uspořádání a postavení útvaru v hierarchii firmy. Uspořádání personálního útvaru je charakterizováno jeho organizační strukturou. Je ovlivněno různými faktory, například velikostí firmy, oborem činnosti, strategií firmy, počtem a strukturou zaměstnanců a dalšími (Dvořáková, 2012, s. 14). Malé organizace mají tendenci řídit své pracovníky neformálním způsobem, který je pružnější a levnější v malém měřítku než formální řízení lidských zdrojů (Chadwick a Li, 2018, s. 1419). Postavení personálního útvaru v hierarchii řízení organizace se díky rostoucímu důrazu na význam lidských zdrojů mění. Klesá počet firem, ve kterých je personální útvary součástí ekonomického oddělení, a naopak roste množství organizací, kde se personální útvary stávají útvary se zvláštním statusem (Koubek, 2015, s. 34). Wilton (2016, s. 4) zdůrazňuje také změny v personálních funkcích, kde se některé organizace posunuly z převládajícího důrazu na provozní otázky na strategičtější zaměření.

1.1 Lidský kapitál

S řízením lidských zdrojů v organizacích souvisí také pojem intelektuální a lidský kapitál. Armstrong (2015, s. 112-113) považuje intelektuální kapitál jako zastřešující pojetí nejen lidského kapitálu, ale také společenského a organizačního kapitálu. Bláha (2013, s. 14) definuje intelektuální kapitál jako komplex nemotného vlastnictví, znalostí, dovedností, postupů, procesů a zkušeností, které společně s hmotnými zdroji vytvářejí další hodnotu a konkurenční výhodu organizace na trhu.

První složkou intelektuálního kapitálu je lidský kapitál. Lidský kapitál tvoří znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců organizace. Koubek (2015, s. 27) i Armstrong (2015, s. 111) považují lidský kapitál za rozhodující složku ve vyjádření tržní hodnoty organizace. Lidé v organizacích jsou tedy považováni za bohatství, které je potřeba zhodnocovat a rozmnožovat. Investování do lidského kapitálu přináší zaměstnavateli zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat. Avšak investování do lidského kapitálu není v silách pouze zaměstnavatele. Také samotní zaměstnanci musí ve vlastním zájmu investovat do rozvoje svých znalostí, dovedností a schopností, a to z důvodu vyššího výdělků, růstu spokojenosti a větší možnosti karierního růstu. (Koubek 2015, s. 28)

Druhou částí intelektuálního kapitálu je společenský kapitál. Společenský kapitál se rozvíjí a mění v čase, a to především prostřednictvím vzájemné komunikace a spolupráce lidí (Armstrong, 2015, s. 113). Bláha (2013, s. 28) jej definuje jako vztahy jedince s ostatními lidmi. Zařazuje zde sociální sítě, vztahy, hodnoty, sdílené normy, důvěru a porozumění. Například důvěra je v organizaci důležitá, neboť stimuluje spolupráci a vytváří motivující klima.

Třetí složkou intelektuálního kapitálu je organizační kapitál označovaný také jako strukturální kapitál. Jedná se o znalosti, které jsou vlastněny organizací, nikoliv jednotlivými zaměstnanci, a jsou uchovávány v databázích a manuálech (Koubek, 2015, s. 27). Do organizačního kapitálu se zařazují například explicitní organizační znalosti, mezi které patří poznatky formulované v podobě standardních operačních postupů a pravidel, směrnice, organizační normy a technologické postupy (Bláha, 2013, s. 30).

2 PERSONÁLNÍ MARKETING

Klíčovým pojmem diplomové práce je personální marketing, který Koubek (2015, s. 160) definuje jako používání marketingových postupů v personální oblasti, a to především pro usnadnění získávání pracovníků, udržení stávajících zaměstnanců a ke tvorbě dobré pověsti firmy jako zaměstnavatele. S touto definicí souhlasí také Fisher (2014, s. 178), který personální marketing považuje za oblast, kde se setkává řízení lidských zdrojů s marketingem a sledují stejné cíle. Dvořáková (2012, s. 539) rozděluje definici personálního marketingu na širší a užší pojetí. Širší pojetí popisuje jako soubor postupů pro zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců. Patří sem například činnosti jako péče o zaměstnance, rozvoj, odměňování a motivace. V užším pojetí se jedná o vytváření atraktivity firmy jako zaměstnavatele pro usnadnění získávání pracovníků na externím trhu práce.

Cílem personálního marketingu je dlouhodobé a systematické ovlivňování trhu práce, a to za účelem obsazení pracovních pozic vhodnými zaměstnanci a jejich následná stabilizace (Bednář, 2013, s. 192). V praxi je cílem personálního marketingu v organizacích především snížení nákladů spojených s řízením lidských zdrojů. Mezi další cíle patří zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele, zvýšení popularity organizace, nárůst počtu uchazečů o práci, rychlé a zároveň efektivní obsazení volného pracovního místa (Wimmers, 2009, s. 18 cit. podle Slenczka, 2005).

Hlavním úkolem personálního marketingu je vytváření atraktivity firmy jako zaměstnavatele (Koubek 2015, s. 160). S atraktivitou zaměstnavatele souvisí pojem **image firmy**, což představuje obraz dané organizace, který si o ní vytváří veřejnost i stávající zaměstnanci (Mužík a Krpálek, 2017, s. 43). Lepší postavení na trhu je jednou z významných výhod, kterou přináší kvalitní firemní image. Atraktivní image firmy přiláká dostatečný počet kvalifikovaných uchazečů o práci. Dále má dobrá image vliv na loajalitu a motivaci stávajících zaměstnanců, což snižuje náklady na příjem nových pracovníků (Horný, 2016, s. 52). Bláha (2013, s. 197-198) vyjmenovává následující faktory, které přispívají k tomu, aby organizace byla atraktivním zaměstnavatelem:

- zajímavá a oceňovaná práce,
- příležitost ke vzdělání, rozvoji a kariernímu růstu,
- rovnováha mezi osobním a pracovním životem,
- náležité pracovní prostředí a vybavení,
- pocit uznání, úcty a respektu,

- spravedlivé odměňování,
- společenská odpovědnost firmy.

Koubek (2015, s. 159) tyto faktory shrnuje jako slušnost. Poukazuje tedy na důležitost celkové pověsti firmy jako zaměstnavatele i jako obchodního partnera. Silná atraktivita firmy jako zaměstnavatele může organizaci usnadnit proces získávání nových a stabilizaci stávajících zaměstnanců. Působí také na pasivní uchazeče, kteří zrovna práci nehledají, avšak v budoucnu se může situace změnit, a oni se stanou potenciálními zaměstnanci (Tegze, 2019, s. 228).

V personálním marketingu neexistuje žádná společná strategie, která by vyhovovala všem organizacím, a to převážně z důvodu rozdílné velikosti organizací, cílů, cílové skupiny a rozpočtu (Wimmers, 2009, s. 2). Každá strategie personálního marketingu by měla zahrnovat podnikové činnosti, které se na jedné straně zaměří na vytvoření hodnoty zaměstnavatele na trhu práce. Na druhé straně jsou zaměřeny na to, aby zajistily, že hodnoty zaměstnavatele splňují očekávání a potřeby cílové skupiny. (Gladka a Fedorova, 2019, s. 149)

Dalším důležitým pojmem v personálním marketingu je **značka zaměstnavatele**. Koncept značky zaměstnavatele má užší význam než personální marketing. Oproti personálnímu marketingu budování značky zaměstnavatele jen do určité míry zužuje rozsah činností podniku zaměřené na zajištění potřebného personálu, a to prostřednictvím vytváření přitažlivosti zaměstnavatele a dlouhodobého udržení zaměstnanců (Gladka a Fedorova, 2019, s. 148). Značka zaměstnavatele také představuje výraz vztahu firmy ke stávajícím zaměstnancům, a to prostřednictvím péče o zaměstnance, například skrze různé programy a benefity. V případě, že organizace naplňuje své sliby vůči současným zaměstnancům, ovlivňuje tak jejich spokojenost, loajalitu i výkonnost. Budování značky zaměstnavatele je důležité především proto, že přímo ovlivňuje srdce, mysl a sny potenciálních uchazečů (Tegze, 2019, s. 229). Globální společnosti mají obvykle při vstupu na národní trhy již zavedenou značku firmy jako zaměstnavatele, díky čemuž přilákají více uchazečů o práci (Gladka a Fedorova, 2019, s. 146). S tím souhlasí také Tegze (2019, s. 217), který zdůrazňuje tendenci kandidátů obracet se na organizaci, kterou již znají.

S budováním firemní značky je významně spojena komunikace organizace s veřejností i se současnými zaměstnanci (Melewar a Alwi, 2015, s. 182). Vytváření značky zaměstnavatele je založené na následujících opatřeních:

- Nejprve je třeba analyzovat, co uchazeči potřebují a chtějí. Zjištěné poznatky je nutné vzít v úvahu při rozhodování o tom, co nabízet a jak to nabízet potenciálním zaměstnancům.
- Dále se zjišťuje, do jaké míry podporují základní hodnoty organizace její atraktivitu jako zaměstnavatele a následně se prezentují hodnoty, kterými se organizace skutečně vyznačuje.
- Na základně prozkoumání oblastí, které ovlivňují vnímání organizace jako atraktivního zaměstnavatele, se definují rysy značky. Může se jednat například o spravedlivé jednání, možnost karierního rozvoje, úspěch firmy a další.
- Pro vylepšení značky je možné hledat inspiraci u konkurence prostřednictvím porovnávání vlastního přístupu a přístupu jiných organizací (Armstrong, 2015, s. 299-300).

Tvorba značky zaměstnavatele vyžaduje silnou spolupráci všech oddělení zaměřených na zaměstnance. Jedná se především o vedení, vedoucí personálního útvaru, manažery a také zaměstnance. (Wimmers, 2009, s. 14) Nejvyšší vedení zaštiťuje celý proces, vytváří kulturu vzájemné důvěry a schvaluje rozpočty. Vedoucí personálního útvaru pomáhají určit skutečné důvody, proč zaměstnanci zůstávají nebo odcházejí, spolupracují s marketingovým oddělením na tvorbě značky zaměstnavatele. Samotní manažeři mohou být často důvodem, proč zaměstnanci odcházejí nebo setrvávají v organizaci. Je tedy nutné poskytnou jim potřebné nástroje, školení a odpovídající odměňování k efektivnímu motivování a udržení hodnotných zaměstnanců. Zodpovědnost za motivaci pro setrvání ve firmě není pouze na manažerech ale také na samotných zaměstnancích. Musí být vytvořeno takové pracovní prostředí, ve kterém nebudou zaměstnanci pasivně očekávat motivy a stimuly, ale sami si budou udržovat svou motivaci. (Branham, 2009, s. 224-225)

Při zabezpečování lidských zdrojů vytvářejí organizace **hodnotovou nabídku pro zaměstnance**, anglicky **Employee Value Proposition (EVP)**. Armstrong (2015, s 298-299) popisuje hodnotovou nabídku pro zaměstnance jako to, co přesvědčuje potenciální nebo stávající zaměstnance, aby se stali novými členy organizace nebo v ní zůstali, co organizace nabízí a co je pro ně hodnotné. S tím souhlasí také Tegze (2019, s 237), který charakterizuje EVP jako soubor faktorů, pro které by zaměstnanci chtěli zůstat v organizaci anebo v ní chtěli začít pracovat. Fisher (2014, s. 180-181) upozorňuje na rozdílné hodnoty při náboru v různých odvětvích a odděleních. Každé oddělení v organizaci musí zjistit, jaké by byly

hlavní hybné síly pro nábor do konkrétní části organizace. V případě, že firma hledá zaměstnance na pozici prodejce, může být kladen důraz na dosažení osobních cílů nebo lepší životní styl. Pokud se jedná o technické pozice, bude kladen důraz na šanci být součástí průkopnického týmu nebo možnost pomoci rozvíjet jedinečné a inovativní produkty. Tyto rozdíly v EVP by měli mít vlastní linii, která doplňuje značku zaměstnavatele firmy, ale zdůrazňuje význam klíčového faktoru v práci, který osloví více kandidátů.

2.1 Interní a externí personální marketing

Gladka a Fedorova (2019, s. 155) rozdělují personální marketing na dvě části, a to interní a externí personální marketing. Jako cíl externího personálního marketingu uvádí přilákání potenciálních zaměstnanců a rozvíjení atraktivity firmy jako zaměstnavatele na externím trhu práce. Při vytváření externí atraktivity firmy jako zaměstnavatele má podstatný vliv prezentace dané organizace na trhu práce. Jedná se především o způsoby získávání zaměstnanců, mezi které patří inzerce, spolupráce se školami nebo agenturami, a dále jednání s uchazeči (Kocianová 2010, s. 89). Na externím trhu práce začínají firmy pracovat s nabídkou volných pracovních míst jako s produktem, který je na prodej. Externí personální marketing není tvořen pouze zveřejňováním volných pracovních míst, ale veškerými činnostmi, které přispívají k tvorbě dobré pověsti firmy jako zaměstnavatele. (Bednář 2013, s. 192)

Interní personální marketing je zaměřen na udržení stávajících zaměstnanců a budování dobrého jména firmy jako zaměstnavatele pro interní zaměstnance (Gladka a Fedorova, 2019, s. 155). Každá investice do personálního marketingu znamená interní výhodu pro stávající zaměstnance a zároveň ukazuje výhody zaměstnavatele potenciálním uchazečům o práci nebo konkurentům (Wimmers, 2009, s. 21).

Důležitým prvkem tvorby atraktivity firmy jako zaměstnavatele pro stávající zaměstnance je interní komunikace. Je třeba, aby zaměstnanci měli informace o aktivitách podniku, cílech firmy, podporovaných programech, sponzorstvích a dalších činnostech organizace. Tyto informace pomáhají vytvářet pocit sounáležitosti a hrdosti zaměstnanců na to, že pracují právě v této organizaci. (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 130) Toto tvrzení podporuje také Bednář (2013, s. 212), který poukazuje na důležitost interní komunikace a sdílení hodnot. V případě, že zaměstnanci porozumí hodnotám firmy, ve které pracují, může to zvýšit jejich spokojenost a loajalitu k zaměstnavateli. Mezi další činnosti, důležité pro tvorbu interní atraktivity firmy jako zaměstnavatele a udržení současných zaměstnanců,

zařazuje Kocianová (2010, s. 77) například spravedlivé odměňování, nabídku rozmanitých benefitů, poskytnutí více příležitostí ke vzdělávání a kariernímu růstu, umožnění sladění osobního a pracovního života, poskytnutí kvalitního pracovního vybavení a další.

2.2 Cílové skupiny

Obsah aktivit personálního marketingu závisí na cílové skupině, pro kterou je aktivita vedena. Cílové skupiny mohou být zastoupeny stávajícími i potenciálními zaměstnanci organizace (Gladka a Fedorova, 2019, s. 150). Jednou skupinou osob, na které se zaměřuje především externí personální marketing, jsou uchazeči na trhu práce. Stejně jako si zákazník vybírá nový výrobek v obchodě, vybírá si také uchazeč na trhu práce svého zaměstnavatele (Tegze, 2019, s. 301). Právě z toho důvodu je cílem organizací vybudovat si dobrou pověst a stát se zaměstnavatelem první volby (Bednář, 2013, s. 192). Nejčastějším prostředkem k navázání komunikace s uchazeči na trhu práce je vhodným způsobem zveřejněná nabídka práce (Němec, Bucman a Šikýř, 2014, s. 51). Organizace se nemusí zaměřit pouze na inzerování volných pracovních míst, ale je vhodné také propagovat přednosti firmy jako zaměstnavatele. V tomto případě je úkolem informovat co nejvíce lidí o výhodách, které společnost nabízí svým zaměstnancům a dalším zařízením. Cílovou skupinou je pak každý, kdo se chce dozvědět více o dané firmě, a může mezi nimi být i budoucí nebo stávající zaměstnanec. (Wimmers, 2009, s. 8-9)

Pro interní personální marketing představují cílovou skupinu stávající zaměstnanci. Hlavním úkolem je stabilizace a vytváření pocitu sounáležitosti, důvěry a loajality současných zaměstnanců. (Koubek, 2015, s. 160) Ke splnění tohoto úkolu může přispět například férovost při jednání se zaměstnanci, umožnění vzdělání a rozvoje, spravedlivé odměňování, interní komunikace a také zaměstnanecké výhody (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 130). Příkrylová (2019, s. 124) i Dvořáková (2012, s. 393) se shodují na důležitosti interní komunikace, díky níž se mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci vytváří pocit důvěry. Nicméně obě upozorňují na nutnost otevřené a pravdivé komunikace, bez které by mohla být důvěra zaměstnanců ztracena. K vytváření motivace, oddanosti a angažovanosti zaměstnanců přispívá nejen interní komunikace, ale také možnost pracovníků vyjádřit své myšlenky a názory, případně jejich realizace (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 40). Celkový vztah zaměstnance ke svému zaměstnavateli není formován pouze uvnitř organizace, ale také celospolečenským pohledem na firmu jako zaměstnavatele (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 125).

Cílovou skupinou pro personální marketing jsou také bývalí zaměstnanci, kteří i po skončení pracovního vztahu mohou pomáhat utvářet a chránit dobrou pověst firmy (Heimans a Timms, 2019, s. 228). Bývalí zaměstnanci mohou doporučit vhodné kandidáty, případně pomoci s ověřením referencí uchazečů (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 319).

2.3 Marketingový mix v personálním marketingu

Kotler (2007, s. 70) definuje marketingový mix jako soubor taktických nástrojů marketingu, které organizace využívají pro ovlivnění poptávky po produktu. Tyto nástroje rozděljuje do čtyř skupin, známých jako 4P. Patří sem produkt (Product), cena (Price), komunikace (Promotion) a místo (Place). Z pohledu personálního marketingu Bednář (2013, s. 193) rozšiřuje marketingový mix na 5P – Product, Price, Promotion, Place a Personality. Dalším znakem marketingového mixu v personálním marketingu je oboustranná směna, což je dáno tím, že organizace i zaměstnanec zároveň nabízejí a poptávají.

První část marketingového mixu v personálním marketingu tvoří produkt. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o určité pracovní místo, které poptává na trhu práce. Poptávka po práci je odvozena od poptávky po výrobcích produkovaných v konkrétní organizaci (Jurečka, 2018, s. 265). Profil pracovního místa, podmínky a požadavky na zaměstnance značně ovlivňují atraktivitu dané pozice a také proces získávání zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 163). Ze strany uchazeče na trhu práce je produkt, který nabízí, tvořen jeho schopností odvést práci v určitém čase a kvalitě (Bednář, 2013, s. 194).

Druhou částí, která patří do personálního marketingového mixu, je cena. Cena pro zaměstnavatele je tvořena veškerými výdaji, které organizace vynaloží na zaměstnance. Tyto výdaje představují například mzdy, prémie, benefity, výdaje na nábor a další. (Bednář, 2013, s. 196) Podobně jako u klasického marketingového mixu, kde cena představuje hodnotu výrobku, v personálním marketingovém mixu je cenou hodnota vykonané práce. Pro zaměstnance je cenou jeho mzda, plat nebo provize (Kotler, 2007, s. 748). Branham (2009, s. 138) nepovažuje odměnu za práci pouze za zdroj pro placení výdajů pracovníka, ale jako hodnotu daného zaměstnance na trhu práce.

Místo, anglicky Place, je třetím nástrojem personálního marketingového mixu. Gladka a Fedorova (2019, s. 153-154) zde zařazují externí a interní komunikaci. V případě externí komunikace uvádějí opatření pro zvýšení atraktivity zaměstnavatele na externím trhu práce.

Jedná se například o vytvoření webových stránek nebo využívání nejoblíbenějších náborových serverů. Pro zvýšení interní atraktivity zaměstnavatele navrhuji opatření v podobě intranetu nebo interní webové stránky. Avšak s tímto popisem třetího nástroje personálního marketingového mixu nesouhlasí Bednář (2013, s. 196), který místo považuje za distribuci přímou a nepřímou. Přímou formu distribuce popisuje jako trvalý pracovní úvazek, kdy je organizace přímým zaměstnavatelem. Nepřímá forma distribuce je prostřednictvím personálních agentur.

Ve čtvrté části personálního marketingového mixu, kterou je propagace, se shodují Bednář (2013, s. 197) i Gladka a Fedorova (2019, s. 153-155). Autoři propagaci v personálním marketingu popisují jako budování dobrého jména a značky zaměstnavatele, a to často prostřednictvím náborových kampaní, charitativních akcí, aktivitou na sociálních sítích, dnů otevřených dveří nebo účasti na pracovních veletrzích. Bednář (2013, s. 197) dále charakterizuje propagaci ze strany uchazeče na trhu práce. Uchazeč či zaměstnanec prezentuje svou práci prostřednictvím zveřejnění životopisu na pracovních serverech nebo na sociálních sítích.

Pátým nástrojem, který odlišuje klasický marketingový mix od personálního marketingového mixu, je osobnost. Jde o vzájemný soulad budoucího zaměstnance a zaměstnavatele a jejich schopnost vytvořit dlouhodobé kladné vztahy (Bednář, 2013, s. 197). Osobnost představuje osobnostní i odborné charakteristiky a způsobilost vykonávat danou práci. Právě osobnost uchazeče hraje důležitou roli při výběru pracovníků. Cílem každé organizace je vybrat vhodného zaměstnance, který bude co nejlépe vyhovovat požadavkům na obsazované pracovní místo (Koubek, 2015, s. 166). Osobnost se nachází také na straně organizace, kterou uchazeč vnímá při výběru budoucího zaměstnavatele. Osobnost firmy tvoří její image, identita, hodnoty a firemní kultura (Bednář, 2013, s. 198).

3 NÁSTROJE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Mezi nástroje externího personálního marketingu patří především metody získávání zaměstnanců, které mají za cíl přilákat dostatečný počet vhodných uchazečů na trhu práce. Nejobvyklejší metodou oslovení uchazečů je inzerování volných pracovních míst (Kocianová, 2010, s. 85). Pro uchazeče se stává inzerát prvním kontaktem se zaměstnavatelem a zároveň formuje první dojem prostřednictvím obsahu a vzhledu. V případě, že bude inzerát vizuálně zajímavý a bude obsahovat stručný realistický popis volného pracovního místa, zaujme více uchazečů (Tegze, 2019, s. 249-250).

Firmy mohou inzeráty zveřejnit například prostřednictvím tisku, televize nebo rozhlasu (Horný, 2016, s. 36). Výhodou využití sdělovacích prostředků k získávání zaměstnanců je rychlé a rozsáhle oslovení uchazečů (Koubek, 2015, s. 138). Další možností je využití vývěsek či nástěnek. Koubek (2015, s. 137) považuje vývěsky za poměrně levnou a nenáročnou metodu pro informování o volných pracovních místech. Vývěsky mohou být umístěny uvnitř organizace nebo na veřejném místě v závislosti na získávání pracovníků z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Stále častěji organizace využívají ke zveřejnění poptávané pracovní pozice internetové formy, mezi které patří webové stránky, pracovní servery a sociální sítě (Armstrong, 2015, s. 276). Důvodem je, že zejména u mladé generace, je stále výraznější přesun od klasických sdělovacích prostředků k internetu a digitálním médiím, což je nutné zohlednit v komunikační strategii organizace (Stejskalová, Horáková a Škapová, 2008, s. 41). Elektronické získávání zaměstnanců umožňuje i další činnosti, mezi které patří elektronické dotazníky, formuláře pro životopisy, předvýběr uchazečů pomocí počítačového programu a zařazení dat do podnikového informačního systému (Koubek, 2015, s. 142).

Každá forma inzerátu představuje pro firmu investici, mezi které patří například náklady za registraci na pracovních portálech. Z toho důvodu je nutné vyhodnocovat návratnost investice, čímž si organizace ověří efektivnost inzerování na jednotlivých kanálech. Ke zjištění účinnosti inzerce se používají ukazatele, mezi které patří náklady na přijetí zaměstnance nebo náklady na uchazeče. (Tegze, 2019, s. 252)

Dalším nástrojem, který může organizace využít ke komunikaci s uchazeči na trhu práce, jsou veletrhy pracovních příležitostí nebo spolupráce se vzdělávacími institucemi,

tj. středními či vysokými školami. Výhodou je možnost prvního kontaktu s budoucími absolventy (Dvořáková, 2012, s. 147) a pro některé zaměstnavatele mohou být absolventi hlavním zdrojem uchazečů (Armstrong, 2015, s. 281).

Nástroje interního personálního marketingu tvoří převážně metody pro udržení stávajících zaměstnanců. Ovlivnit postoje zaměstnanců a zároveň informovat mohou organizace pomocí interní komunikace. Mezi nástroje interní komunikace patří například porady, pracovní schůzky, interní periodika, intranet a nástěnky (Přikrylová, 2019, s. 123). K aktivitám pro podporu soudržnosti zaměstnanců zařazuje Bednář (2018, s. 47-50) nabídku mimopracovních aktivit, motivační systém odměňování, vhodné pracovní podmínky a pomůcky, dobrou prezentaci firmy navenek a komunikaci vedení se zaměstnanci. Armstrong (2015, s. 509-513) poukazuje na význam zabezpečování pohody zaměstnanců (well-beingu), neboť to může organizaci zvýšit oddanost zaměstnanců a zlepšit značku firmy jako zaměstnavatele. Pohoda zaměstnanců souvisí s chováním manažerů vůči podřízeným, možností sladit pracovní a osobní život, zvládnutím stresu, řešením šikany a s pomocí pro pracovníky zvládat jejich problémy.

3.1 Využití sociálních sítí v personálním marketingu

Nové příležitosti pro personální marketing a získávání zaměstnanců přinášejí sociální sítě. Prostřednictvím sociálních sítí mohou organizace efektivně informovat o volném pracovním místě a zároveň vyhledávat či oslovovat vhodné uchazeče, jejichž profily jsou veřejně přístupné (Šikýř, 2016, s. 98). Sociální sítě mohou organizace využít také k interní komunikaci mezi zaměstnanci a mezi vedením a zaměstnanci (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 296). Cílem interní komunikace prostřednictvím sociálních sítí je zvýšení spolupráce mezi pracovníky, sdílení znalostí a vytváření komunity stávajících i bývalých zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 383). Sociální sítě mohou levně posílit další komunikační činnosti organizace. Díky jejich každodenní bezprostřednosti mohou také povzbudit firmu, aby zůstala inovativní (Kotler a Keller, 2016, s. 642).

Mezi výhody využívání sociálních sítí v personálním marketingu patří zjednodušení náboru, efektivní interní komunikace a možnost firmy budovat značku zaměstnavatele (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 312-313). V případě, že je propagace firmy na sociálních sítích atraktivní, přitahuje pozornost většího množství potenciálních uchazečů (Tegze, 2019, s. 227). Avšak existují i nevýhody. Může se například stát, že zaměstnanci budou příliš

mnoho pracovní doby trávit na sociálních sítích. Další nevýhody jsou možnost napadení počítačových sítí nebo falešné profily. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 312-313)

Nejpopulárnější sociální sítě využívané v personálním marketingu jsou Facebook, LinkedIn a Twitter. LinkedIn je největší profesní síť, která je často využívána pro vyhledávání zaměstnanců. Neckař, Kolář a Janeček (2019, s. 47) označují LinkedIn jako úložiště životopisů. Tegze (2019, s. 183) považuje profil na LinkedInu za zmapování profesní kariéry, díky čemuž přináší důležité informace pro zaměstnavatele. Profil je sumarizací aktivit jednotlivých uchazečů, kde jsou uvedeny přednosti, dovednosti, úspěchy, zkušenosti, vzdělání i certifikáty, jazyky a profesní zájmy. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 303) popisují také možnost využití LinkedInu z firemního pohledu. Organizace mohou na firemním profilu informovat zaměstnance, uchazeče i veřejnost o novinkách a událostech.

Sociální síť Facebook slouží především ke sdílení aktuálních informací s přáteli, avšak je možné, že příspěvky uvidí i potenciální zaměstnavatel. Z toho vyplývá, že každá aktivita nebo fotografie může ovlivnit názor na uživatele (Tegze, 2019, s. 222). Personalisté si prostřednictvím profilu na Facebooku mohou vytvořit první dojem na konkrétního uchazeče ještě před osobním setkáním (Neckař, Kolář a Janeček 2019, s. 54). Horváthová, Bláha a Čopíková, (2016, s. 308) i Dvořáková (2012, s. 383) se shodují na možnosti využití Facebooku v organizaci jako intranet. Na firemním profilu je možné přidat si mezi své přátele pouze zaměstnance. Tato forma interní komunikace podporuje vazby mezi pracovníky, což může vést k nižší fluktuaci a vyšší loajalitě.

Twitter umožňuje uživatelům sdílet krátké textové příspěvky, obrázky a odkazy. Předností této sociální sítě je především rychlost a jednoduchost šíření informací (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 308). Uživatelům poskytuje možnost rychle sdílet světu své myšlenky, čímž prezentují svou osobu potenciálním zaměstnavatelům (Tegze, 2019, s. 221).

Další sociální sítí využívanou v personálním marketingu je Instagram. Účel této sociální sítě není primárně vyhledávání potenciálních uchazečů, ale spíše dohledávání dalších informací o konkrétním uživateli (Neckař, Kolář a Janeček 2019, s. 54). Instagram slouží především ke sdílení fotografií a videí, díky čemuž je využíván jako atraktivní marketingový nástroj firem. Firemní profil na Instagramu nabízí různé analytické nástroje, které umožňují sledovat úspěšnost jednotlivých příspěvků mezi cílovými skupinami. Prostřednictvím lákavého obsahu na svém profilu mohou firmy budovat vztah s uživateli Instagramu, mezi kterými mohou být také potenciální zaměstnanci (Semerádová a Weinlich, 2019, s. 106).

4 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI SOUVISEJÍCÍ S PERSONÁLNÍM MARKETINGEM

Hlavním cílem personálního marketingu je budování dobré pověsti firmy jako zaměstnavatele, čemuž může přispět vhodný způsob provádění jednotlivých personálních činností (Koubek, 2015, s. 161). Tyto činnosti slouží především k vytváření prostředí a podmínek pro efektivní využití lidských schopností pro užitek organizace i zaměstnanců (Mužík a Krpálek, 2017, s. 47). V následujících podkapitolách jsou personální činnosti související s personálním marketingem blíže popsány.

4.1 Získávání zaměstnanců

Personální činnost, která má významný vliv v personálním marketingu, je získávání zaměstnanců. Na jedné straně vystupuje firma, jejímž cílem je přilákat uchazeče a úspěšně konkurovat ostatním zaměstnavatelům. Na straně druhé jsou uchazeči na trhu práce, kteří si vybírají svého budoucího zaměstnavatele. (Dvořáková 2012, s. 145) Při získávání zaměstnanců jsou na každé straně určitá očekávání, která Armstrong (2015, s. 482) označuje jako psychologická smlouva. V případě, že jsou očekávání zaměstnavatele i zaměstnance v souladu, zvyšuje se pravděpodobnost vyšší spokojenosti zaměstnance s pracovním místem, jeho produktivita a snižuje se fluktuace (Branham, 2009, s. 47).

Organizace mohou získat zaměstnance z vnějšího trhu práce nebo z vnitřních zdrojů. V případě, že se firma zaměří na externí trh práce, musí více investovat na propagaci pracovního místa i celé organizace (Taylor a Woodhams, 2016, s. 16). Firmy využívají nástroje personálního marketingu, mezi které patří například inzerce, sociální sítě či pracovní servery (Dvořáková 2012, s. 147). Přijetí nebo povýšení zaměstnance z interních zdrojů má dobrý vliv na posílení morálky, zvýšení motivace a důvěry zaměstnanců (Branham, 2009, s. 55).

Jednou z možností, jak získat kandidáta na volnou pracovní pozici, je doporučením od stávajícího zaměstnance. Tegze (2019, s. 270) i Dvořáková (2012, s. 149) se shodují na tom, že u zaměstnanců přijatých na základě doporučení je vyšší pravděpodobnost delšího setrvání v organizaci než u zaměstnanců získaných prostřednictvím inzerátu. Stávající zaměstnanec popíše potenciálnímu uchazeči pracovní místo realisticky a seznámí ho s organizační kulturou, díky tomu získá kandidát jasnou představu o pracovním místě i organizaci. (Branham, 2009, s. 54) Pracovník, který doporučuje, prezentuje svou práci i firmu (Siegel, 2012, s. 82). Avšak jen spokojený zaměstnanec je schopen doporučit přesvědčivě (Tegze, 2019, s. 270).

4.1.1 Presentace pracovního místa

Na rozhodnutí uchazeče, zda reagovat na konkrétní pracovní inzerát, mají vliv popis a specifikace obsazovaného pracovního místa (Koubek, 2015, s. 132). Organizace hledající vhodného zaměstnance by měla zveřejnit korektní, spolehlivé a jasné požadavky a zároveň poskytnout informace o firemní kultuře, čímž vytváří základ pro perspektivní pracovní vztah s vyšší stabilizací a motivací zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 145).

Stále častěji je kladen důraz na obsah a formu inzerátu, které zaujmou a přesvědčí uchazeče k akci (Tegze, 2019, s. 248). Klasická podoba inzerátu byla typická dlouhými texty v novinách, avšak dnešní inzeráty se zaměřují na krátké texty, atraktivní titulky a zajímavé obrázky či videa (Tegze, 2019, s. 249). Branham (2009, s. 54) doporučuje v inzerátu vyjmenovat pět až šest dovedností, které jsou třeba pro výkon dané práce. V případě, že zaměstnavatel poskytne realistickou představu o volné pracovní pozici a požadavcích na uchazeče, umožní tak potenciálnímu zaměstnanci porovnat si své pracovní priority a očekávání se skutečností. Zároveň to přispěje ke zvýšení efektivnosti procesu získávání zaměstnanců v dané organizaci (Dvořáková, 2012, s. 145).

4.2 Výběr zaměstnanců

Mezi personální činnosti související s personálním marketingem patří také výběr zaměstnanců. Úkolem výběru zaměstnanců je rozhodnout, který z uchazečů nejlépe splňuje požadavky na obsazované pracovní místo (Šikýř, 2016, s. 104). Při výběru zaměstnanců se posuzují charakteristiky uchazeče, mezi které patří například znalosti, dovednosti, vzdělání, zkušenosti a jejich soulad s nároky organizace (Armstrong, 2015, s. 286). Z pohledu personálního marketingu je nutné zaměřit se na vnímání a spokojenost uchazečů při výběru (Bláha, 2013, s. 105). Koubek (2015, s. 184-185) poukazuje na nezbytnost výběru zaměstnanců na základě metod, které budou pro uchazeče přijatelné a nedotknou se jeho lidských práv či důstojnosti. Další zásadou při výběru je posuzování uchazeče pouze na základě kritérií, která jsou důležitá k výkonu práce na obsazované pozici. Nesmí se stát, že organizace bude brát v úvahu i jiná kritéria, a to například osobní sympatie, pohlaví, přátelský nebo příbuzenský vztah. Při výběru zaměstnance se vytváří názor uchazeče na firmu jako zaměstnavatele (Tegze 2019, s. 307).

4.2.1 Metody výběru zaměstnanců

Jednou z metod výběru zaměstnanců je výběrový pohovor. Koubek (2015, s. 185) považuje pohovor za nejspolehlivější metodu výběru zaměstnanců. Při pohovoru posuzuje zaměstnavatel i uchazeč, do jaké míry se shodují jejich požadavky a představy (Dvořáková, 2012, s. 154). Pro uchazeče představuje pohovor zkuškovou situaci, kdy je hodnocen. Představitelé organizace, kteří jsou přítomni u pohovoru by měli případné napětí uchazeče rozpoznat a redukovat. Je třeba, aby výběrový pohovor probíhal pozitivní a přátelskou formou. (Tegze, 2019, s. 309) Pozitivní zkušenost při pohovoru vyvolá v uchazeči ochotu k dalšímu kontaktu s organizací, a to i v případě nepřijetí (Tegze, 2019, s. 308). Chování organizace k uchazeči má vliv na vytváření jeho názoru nejen na proces výběru ale i na celou firmu. Špatná zkušenost s výběrovým procesem může ovlivnit produktivitu a fluktuaci nově přijatých zaměstnanců. Negativní i pozitivní zkušenosti lidé často sdělují svému okolí, což může mít dopad na pověst organizace i vnímání firmy jako zaměstnavatele. (Tegze, 2019, s. 308)

Ze strany organizace je nutná příprava osob účastnících se pohovoru, a to především jejich kvalifikace a přehled o obsazovaném místě (Koubek, 2015, s. 185). Důvodem je, že uchazeč při pohovoru hodnotí profesionalitu a organizaci výběrového procesu, neboť to vypovídá o firemní kultuře a úrovni personálních činností ve firmě (Dvořáková, 2012, s. 154).

Při výběru zaměstnanců je vhodné využít kombinaci různých metod (Koubek, 2015, s. 185). Další metody, které mohou organizace použít při výběru, jsou hodnocení životopisu, testy, dotazníky nebo Assessment center. V případě Assessment centra je hlavním cílem hodnocení uchazečů prostřednictvím pozorování jeho chování při různých simulovaných aktivitách (Dvořáková, 2012, s. 153). Při využití jakékoliv metody je nutná transparentní komunikace s uchazečem a jednání s respektem. S tím souhlasí Koubek (2015, s. 184), který vyžaduje jednání organizace s uchazečem jako s rovnocenným partnerem.

Důležité je, aby organizace poskytla všem uchazečům zpětnou vazbu. Zpětná vazba podporuje vytváření důvěry mezi uchazečem a zaměstnavatelem a také usnadňuje vzájemnou komunikaci v budoucnu. Někdy se stává, že organizace neodpoví uchazeči na přihlášku k výběrovému procesu nebo neinformují o nepřijetí. Takové chování může mít dopad na image firmy, značku zaměstnavatele i budoucí chování uchazeče. (Tegze, 2019, s. 313-314)

4.3 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Dalšími činnostmi, jejichž způsob provedení může mít vliv na pověst organizace jako zaměstnavatele, jsou přijímání a adaptace zaměstnanců. Proces přijímání zaměstnanců je příležitost pro organizaci dát najevo nově přijatému pracovníkovi, že si váží jeho rozhodnutí pracovat právě v této firmě. (Koubek, 2015, s. 161) Při vzniku pracovního poměru by měl mít zaměstnanec možnost seznámit se s návrhem pracovní smlouvy a vyjádřit se (Kocianová, 2010, s. 129).

Po přijetí zaměstnance přichází na řadu adaptace, což Dvořáková (2012, s. 162) definuje jako začlenění nového zaměstnance do organizace. V den nástupu je třeba, aby personalista a přímý nadřízený seznámili nového pracovníka s organizací, věnovali mu pozornost a pomohli překonat jeho počáteční nejistotu (Koubek, 2015, s. 161). Vhodným způsobem provedená adaptace má vliv na fluktuaci, produktivitu a spokojenost zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 162).

4.4 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Důležitou činností pro rozvoj lidských zdrojů je hodnocení pracovníků. Slouží jako podklad pro rozmíst'ování, povyšování i odměňování zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 257). Z pohledu personálního marketingu je nutné při hodnocení zaměstnanců dodržovat určité zásady. Koubek (2015, s. 161) upozorňuje především na spravedlnost a využití relevantních kritérií. Dvořáková (2012, s. 257) i Koubek (2015, s. 161) se shodují na tom, že výsledkem hodnocení zaměstnance by neměla být pouze kritika, ale důležitá je přítomnost pozitivního ocenění a pochvaly. Ocenění úsilí a uznání zaměstnancům považuje Branham (2009, s. 150) za pozitivní prezentaci firmy jako zaměstnavatele.

Při odměňování zaměstnanců je nutné sladit zájmy firmy s potřebami a očekáváním pracovníků, a vytvořit tak spravedlivý i motivující systém odměňování (Bláha, 2013, s. 109). Proces odměňování, a s tím související zaměstnanecké výhody, považuje Koubek (2015, s. 162) za podstatné aspekty pověsti organizace jako zaměstnavatele. Vhodný systém odměňování přispívá k vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance a dává jasný důvod pro setrvání v dané organizaci (Armstrong, 2015, s. 423). Zaměstnanecké výhody vytváří pozitivní vztah zaměstnance k firmě (Koubek, 2015, s. 162) a zároveň jsou nástrojem pro získávání a udržení si talentovaných pracovníků i zvyšování jejich oddanosti (Bláha, 2013, s. 110-111).

4.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

K personálním činnostem v personálním marketingu patří také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Cílem vzdělávání zaměstnanců je vytvářet a rozvíjet dovednosti, schopnosti a znalosti zaměstnanců důležitých pro vykonávání dané práce. Systematické vzdělávání umožňuje zaměstnancům karierní rozvoj, což přispívá k vyšším výdělkům. (Šikýř, 2016, s. 138) Každý pracovník má osobní potřeby rozvoje a růstu. V případě, že organizace uspokojí tyto potřeby, stane se atraktivnějším místem pro práci (Armstrong, 2015, s. 335). Organizace, podporující své zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji, zvyšují konkurenceschopnost zaměstnanců i celé organizace na trhu práce (Koubek, 2015, s. 162). Mužík a Krpálek (2017, s. 148) považují vzdělávání zaměstnanců za motivační faktor, který podporuje identifikaci pracovníka s firmou a jeho loajalitu k zaměstnavateli.

4.6 Vytváření dobrých pracovních vztahů

Významný vliv na atraktivitu organizace jako zaměstnavatele mají pracovní a mezilidské vztahy i vztahy mezi podřízenými a nadřízenými (Koubek, 2015, s. 162). Branham (2009, s. 211) považuje chování nadřízeného k zaměstnancům za jeden z nejdůležitějších faktorů ovlivňující motivaci a udržení zaměstnanců. Mužík a Krpálek (2017, s. 149) připisují pracovním vztahům vliv na individuální spokojenost pracovníků a případný vznik konfliktů. Uchazeči na trhu práce neradi vstupují do firmy, která je známá špatnými pracovními vztahy, z čehož vyplývá, že nepříznivé mezilidské vztahy v organizaci mohou negativně působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 162).

4.7 Péče o zaměstnance

Stále více organizací se zaměřuje na péči o zaměstnance, protože právě tato činnost má dopad na postavení firmy na trhu práce a značku zaměstnavatele (Mužík a Krpálek, 2017, s. 149). Péči o zaměstnance definuje Šikýř (2016, s. 146) jako starost organizace o pracovní podmínky svých zaměstnanců. Koubek (2015, s. 162) i Šikýř (2016, s. 146) se shodují na tom, že péče o pracovníky je prostředkem ke zvýšení spokojenosti, sounáležitosti a stabilizace současných zaměstnanců a zároveň podporuje dobrou pověst firmy jako zaměstnavatele. Mezi záležitosti související s péčí o zaměstnance zařazuje Koubek (2015, s. 343) problematiku pracovní doby, pracovního prostředí, služeb pro zaměstnance, bezpečnosti práce a ochrany zdraví.

Jednou z oblastí péče o zaměstnance je také rovnováha pracovního a osobního života (anglicky work-life balance). Představuje snahu zaměstnanců sladit aktivity v práci a v soukromém životě (Armstrong, 2015, s. 509). Zaměstnavatelé mohou podpořit zaměstnance k dosažení rovnováhy prostřednictvím flexibilní pracovní doby, práce na částečný úvazek nebo sdílení pracovních míst (Koubek, 2015, s. 346-347). Opatření pro podporu sladění pracovního a mimopracovního života mají pozitivní dopad na angažovanost a morálku zaměstnanců. Také mají vliv na snížení absence i stresu způsobeného nezvládnutím pracovních a soukromých povinností. (Armstrong, 2015, s. 509) Stres zaměstnanců způsobuje jejich nespokojenost, což má negativní důsledek na jejich produktivitu a loajalitu k zaměstnavateli (Branham, 2009, s. 165). Nicméně flexibilní pracovní režim či zkrácená pracovní doba mají i nevýhody. Jedná se především o slabší vztah k organizaci (Koubek, 2015, s. 348).

Péče o zaměstnance se zaměřuje také na pracovní prostředí, které zahrnuje prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky a sociálně-psychologické podmínky (Kocianová, 2010, s. 186). Nepříznivé pracovní prostředí může vyvolat u zaměstnance nespokojenost, což má negativní vliv na jeho vztah k organizaci (Dvořáková, 2012, s. 185). Pracovní podmínky ovlivňují výkon zaměstnance a mohou způsobit zdravotní či duševní problémy (Koubek, 2015, s. 354), což může vést k pracovní neschopnosti a fluktuaci (Dvořáková, 2012, s. 185). Součástí péče o pracovní prostředí jsou opatření pro bezpečnost práce a ochranu zdraví, jejichž cílem je zabránit vzniku nehodových událostí (Koubek, 2015, s. 356). Zanedbání bezpečnosti může zapříčinit ztrátu dobré pověsti organizace a následné problémy se získáváním zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 203).

Další oblastí spadající do péče o zaměstnance jsou služby poskytované zaměstnancům, které se často prolínají se zaměstnaneckými výhodami (Koubek, 2015, s. 361). Nabídka služeb pro zaměstnance představuje deklaraci zájmu a péče o své pracovníky, což přispívá ke spokojenosti a loajalitě (Blažek, 2014, s. 172). Služby poskytované zaměstnancům jsou podkladem pro uchazeče při porovnávání organizací na trhu práce a také slouží pro vnímání atraktivity firmy jako zaměstnavatele. Mezi služby pro zaměstnance patří například poradenské služby, zajištění dopravy do zaměstnání nebo hlídání dětí. (Koubek, 2015, s. 359-360)

4.8 Propouštění zaměstnanců

Ukončení pracovního poměru může být iniciováno organizací nebo pracovníkem, případně se může jednat o ukončení z důvodu penzionování či smrti (Kocianová, 2010, s.191). V případech impulzu k odchodu ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele, prožívá pracovník při opouštění organizace řadu zkušeností. Nicméně je pouze na organizaci, jestli zkušenost pracovníka při odchodu bude dobrá nebo špatná. (Bednář, 2013, s. 216) Propouštění zaměstnanců by mělo být založeno na metodách, které neohrozí pověst firmy jako zaměstnavatele a zároveň jsou nejméně bolestivé pro zaměstnance. Mezi takové metody patří například neobsazování uvolněných pracovních míst nebo zastavení získávání pracovníků z vnějších zdrojů. (Koubek, 2015, s. 246-247) V případě, že zaměstnanec opouští firmu z vlastní iniciativy, měla by se organizace zajímat o důvod jeho odchodu. Znalost důvodů, proč zaměstnanci odcházejí, je důležitá pro identifikaci nespokojenosti a plány stabilizace (Armstrong, 2015, s. 305-306).

Při propouštění zaměstnanců je také důležitý propouštěcí rozhovor, který vyžaduje profesionální a citlivý přístup zaměstnavatele k propouštěnému pracovníkovi. Na propouštěcí rozhovor by se měl zaměstnavatel připravit, přičemž musí počítat s určitou reakcí zaměstnance. Pro zaměstnance bude proces propouštění méně bolestivý v případě, že mu organizace nabídne pomoc. (Kocianová, 2010, s. 195) Pro podporu dobrých vztahů se zaměstnanci a dobrého jména firmy jako zaměstnavatele využívají organizace tzv. outplacement. Jedná se o službu poskytovanou propouštěnému pracovníkovi, jejíž cílem je pomoc a podpora při hledání nového zaměstnání. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 111) Mohou to být například služby z oblasti kariérního, psychologického nebo právního poradenství. Výhodami outplacementu pro organizaci jsou pozitivní dopad na značku zaměstnavatele a dobrá pověst firmy se zájmem o lidi (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 112).

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Personální marketing je založen na využití marketingových postupů v řízení lidských zdrojů. Prvky řízení lidských zdrojů jsou personální činnosti, jejichž vhodné provedení může mít vliv na pověst firmy jako zaměstnavatele. Právě dobrá pověst firmy jako zaměstnavatele je jedním z cílů personálního marketingu. Dalšími cíli je efektivní získávání pracovníků a jejich následná stabilizace, přičemž interní personální marketing se zaměřuje především na stávající i bývalé zaměstnance. Cílovou skupinou externího personálního marketingu jsou uchazeči na externím trhu práce i široká veřejnost.

Důležitými pojmy v personálním marketingu jsou image firmy, značka zaměstnavatele a hodnotová nabídka pro zaměstnance. Image firmy představuje obraz organizace vytvořený veřejností i zaměstnanci. Značka zaměstnavatele je tvořena vztahem organizace ke stávajícím zaměstnancům, což ovlivňuje uchazeče na trhu práce při výběru zaměstnavatele. Hodnotová nabídka pro zaměstnance je soubor faktorů, které přesvědčí potenciální nebo stávající zaměstnance, aby se stali novými členy organizace nebo v ní zůstali. Všechny tyto aspekty mají vliv na atraktivitu firmy na trhu práce, spokojenost, motivaci a loajalitu zaměstnanců.

Nástroje využívané v personálním marketingu tvoří především metody získávání, přilákání a následné udržení zaměstnanců. Mezi nástroje využívané při získávání zaměstnanců patří inzerát zveřejněný prostřednictvím televize, rozhlasu či nástěnek. Stále větší popularitu má elektronické získávání zaměstnanců, a to zejména zveřejnění volné pracovní pozice na webové stránce organizace, pracovních serverech nebo sociálních sítích. K nástrojům pro zajištění stability zaměstnanců patří péče o zaměstnance, interní komunikace a spravedlivý systém odměňování.

Základní personální činnosti, které souvisí s personálním marketingem, tvoří získávání, výběr, přijímání a adaptace, hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, vytváření dobrých pracovních vztahů a péče o zaměstnance. K těmto činnostem patří také propouštění zaměstnanců, při kterém může organizace projevit svůj zájem o zaměstnance, a tím zvýšit dobrou pověst firmy jako zaměstnavatele.

Uvedená teoretická východiska jsou využita v praktické části diplomové práce, kde je provedena analýza skutečné úrovně personálního marketingu ve vybrané firmě. Na základě zjištěných skutečností je navržen projekt, jehož cílem je zvýšení atraktivity organizace jako zaměstnavatele, stabilizace stávajících zaměstnanců a rozšíření povědomí o firmě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

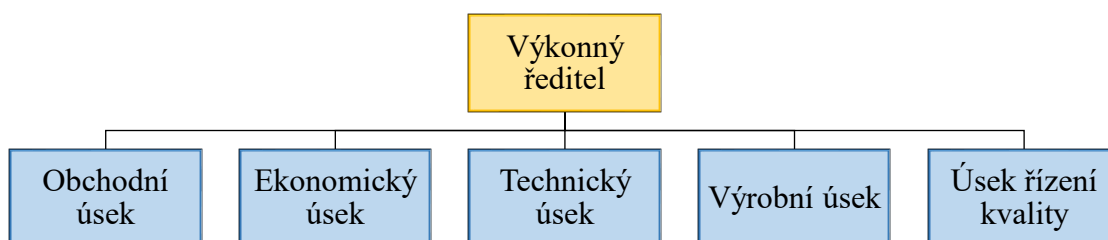
6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Vybraná firma, v níž je diplomová práce zpracovávána, má formu kapitálové společnosti. Jedná se o společnost s ručením omezeným se sídlem ve Zlínském kraji v okrese Kroměříž. Organizace působí na trhu již od roku 1958 a zabývá se výrobou pro automobilový, strojírenský a elektrotechnický průmysl. Firma se zaměřuje především na výrobu elektromechanických a obráběných součástí a sestav. K činnostem firmy patří i komplexní servis od konstrukce, přes návrh technologie a výroby až po samotnou logistiku. V roce 2012 byla do vybrané organizace přesunuta výroba kuchyňských výrobků pro spotřební trh. Díky tomu se firma stala nositelem a pokračovatelem v tradici výroby oblíbených kuchyňských výrobků známých už více než 100 let. (Interní materiály firmy)

Firemní filozofií je porozumět potřebám zákazníků a činností organizace zabezpečit jejich spokojenost. Vizí organizace je společné budování excelentních procesů a kontinuální zlepšování všech procesů, které přinese užitek zákazníkům, zaměstnancům i majitelům. (Interní materiály firmy)

6.1 Organizační struktura

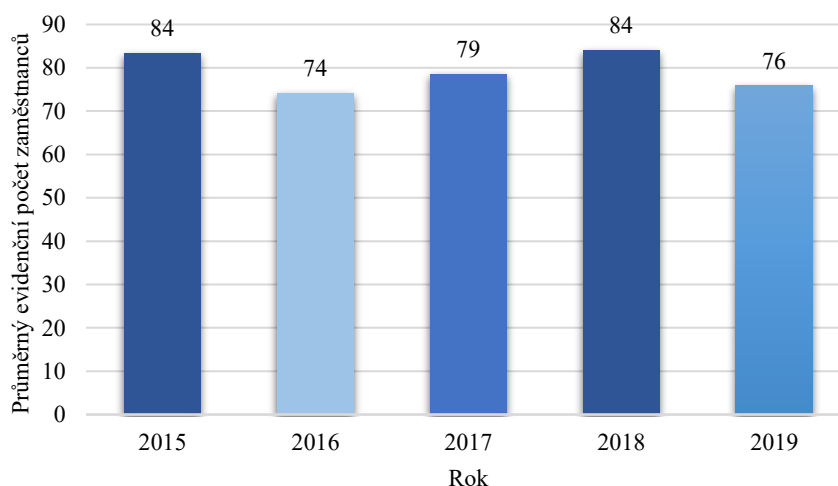
Organizační struktura vybrané organizace má liniovou formu, kdy v čele stojí výkonný ředitel. Dále se organizace dělí do pěti úseků. Výrobní úsek je tvořen vedoucím a mistrem. Personální činnosti jsou ve firmě zabezpečovány prostřednictvím ekonomického úseku, který tvoří vedoucí ekonomického úseku, personalista a zároveň finanční účetní, hlavní účetní, pomocný účetní a dvě uklízečky, které jsou zároveň pracovnice výdejny stravy.



Obr. 1 Organizační struktura (vlastní zpracování dle interních materiálů)

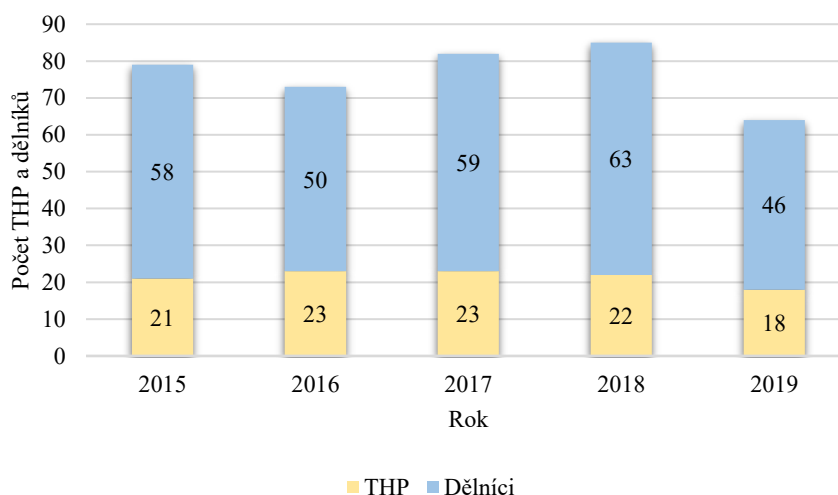
6.2 Počet a struktura zaměstnanců

Ve vybrané firmě bylo k 31. 12. 2019 zaměstnáno celkem 64 zaměstnanců, což je nejnižší počet pracovníků v období pěti let. Tento nízký počet byl způsoben především propouštěním ze strany organizace, a to z důvodu nedostatku pracovních zakázek od odběratelů. Z celkového počtu 64 zaměstnanců tvořilo 61 % žen a 39 % mužů. Pomocí indexu maskulinity bylo vypočítáno, že 100 mužů připadá na 64 žen.



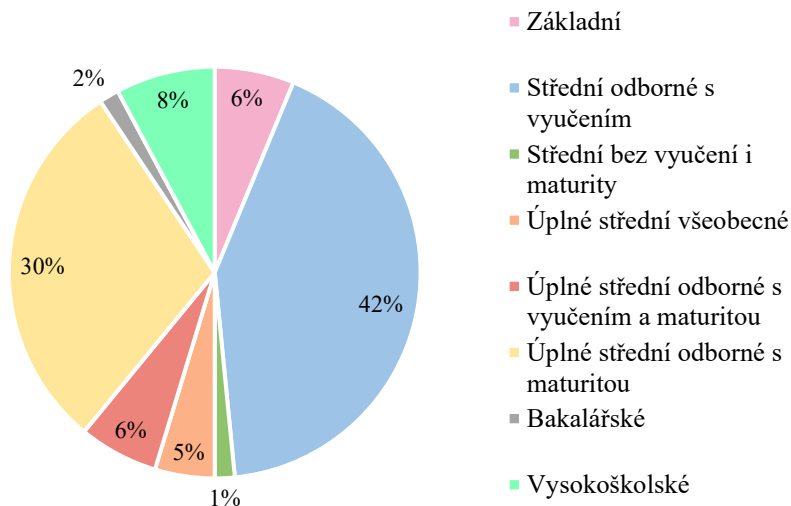
Obr. 2 Průměrný evidenční počet zaměstnanců v letech 2015-2019
(vlastní zpracování dle interních materiálů)

Na obrázku (Obr. 2) je znázorněn průměrný evidenční počet zaměstnanců v letech 2015 až 2019. V letech 2015 a 2018 bylo v organizaci zaměstnáno nejvíce zaměstnanců v rámci sledovaného období, a to průměrně 84 pracovníků. V těchto letech byl zaznamenán větší počet zakázek od odběratelů. Pro uspokojení poptávky bylo přijato více zaměstnanců. Naopak nejnižší průměrný počet pracovníků byl v roce 2016. V roce 2019 byl průměrný evidenční počet pracovníků nízký z důvodu malého počtu zakázek a propouštění na konci roku. Ukončení pracovního poměru se zaměstnanci bylo zejména formou neprodloužení pracovní smlouvy na dobu určitou.



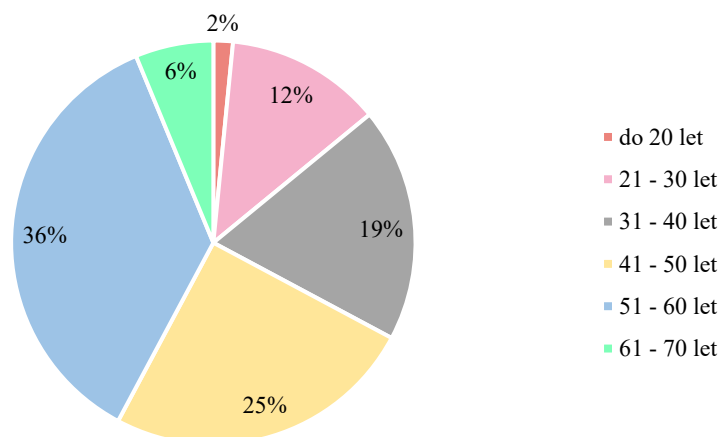
Obr. 3 Struktura zaměstnanců podle kategorie k 31. 12.
(vlastní zpracování dle interních materiálů)

Organizace je tvořena technickohospodářskými pracovníky a dělníky. Mezi dělníky jsou zařazeny pozice operátor, seřizovač a ostatní dělníci. Obrázek (Obr. 3) představuje strukturu zaměstnanců podle kategorie v letech 2015 až 2019, a to vždy k 31. 12. V roce 2019 z celkových 64 zaměstnanců bylo 18 technickohospodářských pracovníků a 46 dělníků. Převaha dělnických pozic nad THP je vzhledem k činnosti organizace obvyklá.



Obr. 4 Struktura zaměstnanců podle vzdělání
(vlastní zpracování dle interních materiálů)

Strukturu zaměstnanců podle stupně vzdělání zobrazuje obrázek (Obr. 4). Uvedené hodnoty podílu zaměstnanců v jednotlivých kategoriích jsou k celkovému počtu 64 zaměstnanců, tedy k datu 31. 12. 2019. Největší podíl stupně vzdělání zaměstnanců tvoří střední odborné vzdělání s vyučením (42 %) a následně úplné střední odborné vzdělání s maturitou (30 %). Vzhledem k převaze dělnických pozic v organizaci a oboru podnikání je vysoký podíl středoškolského vzdělání normální. Další stupně vzdělání jsou v podílu 8 % a méně.



Obr. 5 Věková struktura zaměstnanců
(vlastní zpracování dle interních materiálů)

Na obrázku (Obr. 5) je znázorněna věková struktura zaměstnanců k datu 31. 12. 2019 a celkovému počtu 64 zaměstnanců. Největší zastoupení ve firmě mají zaměstnanci ve věku 51 až 60 let, kteří tvoří 36 %. Další významnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 41 až 50 let, jejichž podíl je 25 %. Je to dáno zejména tím, že většina zaměstnanců nastoupila do organizace v době jejího založení, a pracují zde dodnes. Naopak nejméně zastoupenou skupinou zaměstnanců jsou osoby mladší 20 let a starší 61 let. K 31. 12. 2019 byl průměrný věk zaměstnanců 45,86 let. Vzhledem k oboru činnosti organizace a reprodukci pracovní síly by bylo vhodné rozšířit počet zaměstnanců mladších 45 let.

Struktura zaměstnanců podle bydliště není sledována, avšak dle rozhovorů s vedoucí ekonomického úseku bylo zjištěno, že většina zaměstnanců je z místa sídla firmy nebo blízkého okolí. Vzdálenost do práce je tedy pro převážnou část zaměstnanců velmi malá. Pouze čtyři zaměstnanci dojíždí do práce ze vzdálenějších měst, nicméně jedná se jen o vzdálenost přibližně 20 km v rámci okresu.

7 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Analýza současné úrovně personálního marketingu navazuje na teoretickou část diplomové práce, ve které byly uvedeny jednotlivé personální činnosti související s personálním marketingem. Cílem analýzy je zjistit současný stav personálního marketingu ve vybrané firmě. Prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovorů je analyzována úroveň provádění personálních činností ve vybrané firmě.

Současný stav personálního marketingu a úroveň provádění personálních činností byly zjišťovány formou rozhovorů a konzultací s vedoucí ekonomického úseku. První konzultace proběhla v září 2019 formou nestrukturovaného rozhovoru. Cílem bylo seznámit se s fungováním organizace a ujasnit si, co by mělo být výstupem diplomové práce. Další konzultace probíhaly v následujícím roce, kdy bylo úkolem zjistit podrobnější pohled na jednotlivé personální činnosti a současné aktivity související s personálním marketingem ve vybrané firmě. Na začátku roku 2020 se na konzultacích řešila distribuce a průběh dotazníkového šetření. Kromě osobních rozhovorů v organizaci byla komunikace vedena také elektronicky, kdy byly údaje a data pro analýzu zasílány firmou prostřednictvím e-mailu.

7.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Na přelomu roku 2019 a 2020 bylo ve firmě zaměstnáno nejméně pracovníků za posledních pět let, a to z důvodu poklesu pracovních zakázek od odběratelů. Organizace očekává opětovný nárůst zakázek, a s tím spojenou potřebu většího množství pracovníků. Nicméně se stále častěji organizaci nedaří najít a zaujmout kvalifikované lidi na volná pracovní místa. Problémem je obsadit zejména pracovní pozice, na které je nutná odborná kvalifikace a praxe, jako je například elektromechanik, obchodní zástupce, inženýr kvality nebo hlavní účetní.

Při získávání zaměstnanců je ve vybrané firmě využíváno více způsobů zveřejnění náborových inzerátů. Elektronické zveřejnění volné pracovní pozice je v organizaci nejčastěji využívanou metodou. Konkrétně se jedná o portál Úřadu práce, server volny.cz a webové stránky firmy, na kterých je přímo sekce s informacemi o volných pracovních místech a požadavky na uchazeče. Pracovní inzeráty z portálu Úřadu práce přebírají další pracovní servery, čímž se zvýší počet oslovených osob aktivně hledajících zaměstnání. Organizace své

inzeráty propaguje v menší míře také prostřednictvím sociálních sítí, a to Facebooku a LinkedInu. Vyhledávání uchazečů prostřednictvím LinkedInu zabezpečuje vedoucí ekonomického úseku, nicméně častěji jsou využívány pracovní servery. Sociální síť Instagram je využívána pouze k propagaci firmy a především výrobků. Firemní profil na Facebooku byl založen v roce 2016 a v současné době má necelých 40 sledujících a 35 osob označilo firmu jako „To se mi líbí“. Organizace zveřejňuje na Facebooku pracovní inzeráty na volné pracovní pozice a další příspěvky, které se týkají událostí a informací pro zaměstnance. Na Facebookovém profilu firmy jsou dohledatelné čtyři pracovní inzeráty. Tyto inzeráty byly zveřejněny v období od prosince 2017 až do května 2018. Právě v tomto období bylo cílem organizace přilákat nové zaměstnance z důvodu většího počtu pracovních zakázek od odběratelů. Jeden z inzerátů, jehož cílem bylo upoutat pozornost uchazečů bez konkrétní pozice, byl graficky zpracován. Nadpis inzerátu „Lepší práce bez dojíždění“ cílil především na uchazeče, kteří žijí ve městě, kde má organizace své sídlo nebo v blízkém okolí. Další pracovní inzeráty cílily na konkrétní pracovní pozice, avšak postrádaly grafické zpracování, čímž se snížila jejich atraktivita. Jednalo se o pozice hlavní účetní, obchodní referent/ka a obráběč (obsluha CNC soustruhu a brusky). Tyto tři inzeráty obsahovaly stručné požadavky a informace, co firma nabízí a také kontakt. Ukázka inzerátu zveřejněného na Facebookovém profilu organizace je uvedena v příloze P I. Jedná se o inzerát, který byl vložen na profil v dubnu 2018 na pozici obchodní referent/ka. Inzerát je přehledný a obsahuje stručné informace pro uchazeče. Nevýhodou takto zpracovaného inzerátu je vzhled, který není příliš poutavý. Také by bylo vhodné poskytnout uchazečům více možností, jak mohou kontaktovat firmu, než pouze e-mailovou adresu. Z důvodu zachování anonymity firmy v diplomové práci byl inzerát v příloze P I. upraven. Nejnovější z pracovních inzerátů na Facebookovém profilu organizace byl vložen pouze jako text do příspěvku bez fotografie či loga firmy. Inzerát obsahuje dostatek informací, avšak je pro uchazeče lehce přehlédnutelný. (Facebookový profil firmy)

V současné době se firma zaměřuje na neplacené způsoby zveřejnění pracovních inzerátů, a tak nevznikají náklady na inzerci. Investice do nábory nejsou ve firmě sledovány. V roce 2019 ani žádná investice do nábory či inzerce nebyla, nepočítáme-li mzdu pracovníka, který dělá pohovory s potenciálními zaměstnanci. Odpovědnost za propagaci a zveřejnění pracovních inzerátů mají zaměstnanci ekonomického a obchodního úseku. Pro zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele se organizace snaží navázat kontakt se středními i vysokými školami. Nicméně se doposud nepodařilo navázat dlouhodobou spoluprací.

V roce 2017 a 2018 bylo snahou firmy získat větší množství nových pracovníků, a z toho důvodu propagovala náborový inzerát také v tištěném zpravodaji města i v městském rozhlasovém vysílání. Pracovní inzeráty organizace zveřejnila také prostřednictvím letáků, které byly distribuovány do schránek občanům města nebo vyvěšeny na nástěnkách v prostorách firmy či města. Při příležitosti výročí 60 let od založení uspořádala organizace v roce 2018 den otevřených dveří. Tato akce měla za cíl seznámit zejména občany města s fungováním organizace a umožnit jim nahlédnout do výrobních prostor za provozu. Snahou bylo také zvýšit atraktivitu firmy jako zaměstnavatele a přilákat uchazeče o práci. Návštěvníci této události měli možnost vyplnit formulář k pracovní příležitosti, avšak této možnosti využil pouze jeden. Malý zájem o pracovní příležitost byl pravděpodobně z důvodu propagace. Akce byla prezentována především jako událost pro zábavu. Pro návštěvníky byly připraveny soutěže, projížďka na segway a pro děti skákací hrad. K propagaci dne otevřených dveří byl využit Facebookový profil organizace, webové stránky a tištěné plakáty ve firmě i ve městě. Na den otevřených dveří byly mezi občany města pozitivní ohlasy, a to především na zajímavý program pro děti i rodiče.

V roce 2019 byl spuštěn nový vzhled webových stránek firmy s cílem vytvořit přehlednější i uživatelsky přívětivější web, a tím zvýšit atraktivitu organizace. Na úvodní straně je přehráván video záznam z prostor firmy, který umožní nahlédnout do procesu výroby a práce zaměstnanců. Web obsahuje informace o vyráběných produktech i obdržených certifikátech. Pro uchazeče je připravena záložka s informacemi o volných pracovních pozicích. Nicméně od spuštění nového vzhledu byly webové stránky málo a nepravidelně aktualizovány, což může snižovat jejich atraktivitu.

Způsoby zveřejnění pracovního inzerátu, na jejichž základě se uchazeč dozvěděl o volné pracovní pozici, nejsou ve firmě evidovány. Zaměstnanci ekonomického úseku nejčastěji zaznamenávají odpovědi na inzerát přes pracovní servery a v menší míře Facebook i letáky. Ve vybrané organizaci není sledována reakční doba, tedy doba, za kterou se ozve první uchazeč o práci od zveřejnění pracovního inzerátu. Průměrně je inzerát vyvěšen na internetu 1 až 3 měsíce, než se volné pracovní místo obsadí novým zaměstnancem. V některých případech je organizace nucena přijmout pracovníka, který nesplňuje všechny požadavky, a následně ho musí zaučovat.

7.2 Přijímání a adaptace zaměstnanců

Proces přijímání nového zaměstnance na volnou pracovní pozici provádí vedoucí a mistr úseku, na který má zaměstnanec nastoupit. Před nástupem musí projít vstupní lékařskou prohlídkou. Většina zaměstnanců musí absolvovat tuto vstupní prohlídku u smluvního lékaře. Nový zaměstnanec obdrží v den nástupu do práce pracovní oděv s logem firmy určený přímo na konkrétní pracoviště společně s ochrannými pomůckami. Ve vybrané organizaci není vytvořena pro nové zaměstnance příručka se základními informacemi. O veškerých údajích týkajících se firmy a nabízených benefitů jsou nováčci informováni prostřednictvím kolektivní smlouvy a vnitřních předpisů. Další informace obdrží nový pracovník zpravidla od vedoucího úseku případně od zaměstnance, který ho zaškoluje. Adaptace zaměstnanců probíhá ve vybrané firmě na základě adaptačního plánu. Ve formuláři adaptačního plánu jsou vyznačena jednotlivá školení, která musí nový zaměstnanec absolvovat a také termíny, do kterých musí dané školení proběhnout. Zaměstnanec stvrzuje podpisem splnění jednotlivých školení. Formulář je po absolvování školení a uplynutí 3měsíční zkušební doby archivován.

Největší nárůst zaměstnanců byl zaznamenán v roce 2018, kdy přišlo 26 nových pracovníků. Oproti tomu byl nejnižší počet nových pracovníků v roce 2019, a to pouze tři. Vyjádření podílu nových zaměstnanců umožňuje ukazatel intenzity příchodů, který se vypočítá jako podíl počtu pracovníků vstupujících do organizace během daného období a průměrného evidenčního počtu zaměstnanců ve stejném období. V roce 2018 byla intenzita příchodů 30,95 %, což znamená, že na 100 pracovníků připadá 31 nových, kteří do organizace vstoupili. V porovnání s ostatními roky byla intenzita příchodů nejnižší v roce 2019, a to 3,95 %.

Konkrétnější hodnoty poskytne ukazatel intenzity přírůstků. Vypočítá se jako rozdíl počtu vstupujících a vystupujících zaměstnanců, a následně se výsledná hodnota vydělí průměrným evidenčním počtem zaměstnanců. Nejvyšší hodnota intenzity přírůstků byla v roce 2017, a to z důvodu většího množství vstupujících oproti vystupujícím zaměstnancům. Hodnoty tohoto ukazatele jsou ve sledovaných letech kolísavé, což vyjadřuje přizpůsobivost firmy na výkyvy trhu. V roce 2019 byla intenzita přírůstků výrazně v negativních hodnotách. Tento výsledek vyjadřuje velký rozdíl v množství odcházejících a přicházejících zaměstnanců. Ukazatele intenzity příchodů i přírůstků a data potřebná pro jejich výpočet za pět sledovaných let jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 1).

Tab. 1 Ukazatele intenzity příchodů a přírůstků
(vlastní zpracování dle interních materiálů)

Rok	Průměrný evidenční počet	Příchody	Odchody	Intenzita příchodů	Intenzita přírůstků
2015	84	12	19	14,29 %	-8,33 %
2016	74	8	15	10,81 %	-9,46 %
2017	79	20	8	25,32 %	15,19 %
2018	84	26	21	30,95 %	5,95 %
2019	76	3	25	3,95 %	-28,95 %

7.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Ve vybrané firmě jsou pracovníci odměňováni formou hodinové mzdy. V roce 2019 byla průměrná mzda ve firmě 22 087 Kč. Ve Zlínském kraji byla průměrná měsíční mzda ve 3. čtvrtletí 2019 dle Českého statistického úřadu 30 136 Kč. Vybraná firma se tedy pohybuje pod úrovní průměrné mzdy o 26,71 % v porovnání s průměrnou mzdou v kraji. V roce 2018 hledala organizace zaměstnance na pozici obráběč kovů s nabídkou základní mzdy ve výši 139,20 Kč/h. V celkové mzdové sazbě jsou započítány přípatky za směnnost, docházkový bonus, náborový příspěvek, odměna za multifunkčnost a odměna dle subjektivního hodnocení nadřazeného. Subjektivní hodnocení je odvozeno od plnění povinností na pracovišti (kvalita, pořádek na pracovišti) a dle ochoty přesčasů. Případné přesčasy jsou ve firmě honorovány 25 % z průměrného výdělku. Velmi zdatní operátoři mohou po zpracování dosáhnout na mzdovou sazbu 160 Kč/h. Dle údajů z Českého statistického úřadu byla v roce 2018 průměrná hrubá měsíční mzda na pozici obsluha zařízení na zpracování kovů 170,7 Kč/h. Zaměstnanci vybrané organizace na dělnických pozicích v oblasti zpracování kovů mohou po zpracování dosáhnout na mzdu, která se blíží k průměrné mzdě na stejné pozici v České republice.

V roce 2018 byl z důvodu přilákání většího počtu uchazečů zaveden náborový příspěvek ve výši 15 000 Kč, který se novému zaměstnanci vyplácel po zkušební době v průběhu 10 měsíců, a to ve výši 1 500 Kč za měsíc. Tento náborový příspěvek se uchazečům od roku 2019 nenabízí, a to z toho důvodu, že nebylo snahou přilákat větší množství zájemců o práci, ale naopak se snižoval počet stávajících zaměstnanců. V roce 2018 byl také nabízen stávajícím zaměstnancům příspěvek 5 000 Kč za doporučení nového zaměstnance, avšak ani tento příspěvek již není vyplácen.

S odměňováním zaměstnanců souvisí také nabídka benefitů. Ve vybrané firmě jsou zaměstnancům poskytovány následující benefity:

- příspěvek na stravu a firemní stravování,
- týden dovolené nad rámec zákona,
- 7,5hodinová pracovní doba,
- odměny/prémie.

Jedná se spíše o běžně nabízené benefity, které nemusí uchazeče na trhu práce příliš zaujmout. Nejvíce oblíbeným benefitem je pro zaměstnance 7,5hodinová pracovní doba. Nejméně využívaným benefitem je příspěvek na stravu, a s tím spojené firemní stravování. Stále méně zaměstnanců projevuje zájem o stravování ve firmě. Celková cena oběda ve firmě je 70 Kč za normální oběd a 92 Kč za výběrovou stravu. Zaměstnanec z této částky zaplatí 45 %, tedy 31 Kč za normální oběd a 41 Kč za výběrovou stravu. Zbýlých 55 % platí firma. Dalším benefitem jsou odměny, které může zaměstnanec získat například za multifunkčnost, zvládnutí dvou technologií, plnění povinností na pracovišti nebo za ochotu pracovat přesčas.

Ve vybrané organizaci bylo formou dotazníkového šetření již v roce 2018 zjišťováno, o jaké benefity by měli stávající zaměstnanci zájem. Nejvíce by uvítali příspěvek na dovolenou a penzijní připojištění. Penzijní připojištění s příspěvkem zaměstnavatele v současné době není zaměstnancům nabízeno, nicméně je poskytováno sedmi pracovníkům, kteří mají tento benefit z dřívější doby.

7.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je důležitým faktorem v personálním marketingu, a to z důvodu vlivu na konkurenceschopnost zaměstnanců i celé organizace na trhu práce. Vzdělávání zaměstnanců a podpora jejich rozvoje zvyšuje motivaci a loajalitu stávajících zaměstnanců a zároveň napomáhá k vyšší atraktivitě firmy jako zaměstnavatele.

Ve vybrané firmě probíhá vzdělávání zaměstnanců formou školení a kurzů. Konkrétně se jedná o zákonná školení, odborné a jazykové kurzy. Mezi zákonná školení, která jsou povinností každého zaměstnavatele, patří proškolení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a školení požární ochrany (PO). Tento druh školení je určen pro všechny zaměstnance, a to bez rozdílu funkce či pracovního zařazení. Dále se jedná o školení řidičů referenčních vozidel, školení obsluhy vysokozdvíhových vozíků a výtahů, kurzy svářečů a školení obsluhy plynových zařízení a tlakových nádob.

Odborné kurzy jsou určeny především pro administrativní pracovníky. Jedná se zejména o kurzy zaměřené na daňové a účetní zákony a jejich novelizace. Další odborné kurzy se zabývají problematikou štihlé výroby, Microsoft Office, Soft Skills, FMEA a norem ISO. Jazykové kurzy jsou ve vybrané firmě určeny pro technickohospodářské pracovníky, kteří potřebují cizí jazyky k výkonu své práce. Konkrétně se jedná o kurzy anglického a německého jazyka, avšak většinou se jich účastní nízký počet zaměstnanců. Veškerá školení i kurzy jsou zabezpečovány externími lektory a probíhají v rámci pracovní doby zaměstnance. V roce 2019 tvořily náklady na školení zaměstnanců celkem 81 430 Kč, z nichž 42 880 Kč bylo investováno na jazykové kurzy a zbylých 38 550 Kč na odborné kurzy. V přepočtu na jednoho zaměstnance vynaložila v roce 2019 firma 1 272 Kč na vzdělávání. Dle Hrmag.cz (2019) investují české firmy do školení v průměru 3 134 Kč na jednoho zaměstnance ročně. Vybraná organizace se tedy pohybuje pod úrovní průměrných investic na vzdělávání zaměstnanců v České republice.

Ve vybrané firmě je umožněn karierní postup, a to prostřednictvím získávání zaměstnanců z interních zdrojů. Stávající zaměstnanci firmy jsou informováni o volných pracovních místech, a mají tak možnost zúčastnit se výběrového řízení. Inzeráty s údaji o volné pracovní pozici jsou umístěny na nástěnkách v prostorách firmy.

7.5 Vytváření dobrých pracovních vztahů

Ve vybrané firmě se zaměřují na budování dobrých pracovních vztahů prostřednictvím pořádání vánočního večírku pro všechny zaměstnance, kde mají možnost se lépe seznámit a také se osobně setkat s vedením organizace. Na konání vánočního večírku má firma stanovený rozpočet 25 000 Kč. Tento večírek probíhá v prostorách Sokolského domu, který se nachází nedaleko sídla firmy.

Mezi další aktivity na podporu dobrých vztahů patří sponzorování fotbalových utkání v obci, kde se firma nachází. Na vstupenkách k fotbalovému zápasu je vytištěno logo firmy. Pravidelně firma podporuje sportovně humanitární akci nazvanou Běh naděje konanou v městě sídla organizace. V roce 2018 byla vybraná firma sponzorem akce Mikroregionem na kole. Organizace také podporuje sdružení dobrovolných hasičů města. Jedná se například o peněžní dar ve výši 15 000 Kč předaný v roce 2015, který byl určený na školení první pomoci pro členy tohoto sdružení. V roce 2013 předala vybraná firma věcný dar do výbavy jednotky dobrovolných hasičů, a to externí defibrilátor v hodnotě 40 000 Kč. (Zpravodaj

města) Cílem firmy je podporovat události a sdružení ve městě, kde má své sídlo a zároveň zde žije většina zaměstnanců organizace. Snahou je přispět k vytváření dobrých vztahů zaměstnanců i mimo prostory firmy.

K vytváření dobrých vztahů může také přispět komunikace organizace se svými zaměstnanci i veřejností. Ke komunikaci využívá vybraná firma webové stránky a Facebookový profil. V roce 2019 byl spuštěn nový vzhled webových stránek, který je graficky velmi atraktivní. Na úvodní stránce se nepřetržitě přehrává video, které umožňuje návštěvníkům webu nahlédnout do prostor organizace za provozu. Webové stránky firmy obsahují informace o produktech, které se zde vyrábí, a také o volných pracovních pozicích. Negativním aspektem webových stránek i Facebookového profilu firmy je malá aktivita, a to zejména malý počet příspěvků v dlouhých intervalech. Informace o událostech a akcích, které organizace sponzoruje, mohou občané města najít ve zpravodaji města, který je také přístupný na webových stránkách města pro širokou veřejnost. Komunikace firmy se zaměstnanci a veřejností podporuje dobré jméno firmy jako zaměstnavatele.

7.6 Péče o zaměstnance

Do péče o zaměstnance spadá také zájem firmy o pracovní podmínky. Vybraná organizace se stará o pracovní prostředí, a to modernizací prostor firmy. Byla provedena výstavba úplně nové jídelny, zaměstnanci mají kuchyňku pro svačiny. Kužárna uvnitř budovy není nikde, je ale vyčleněn zastřešený kuřácký koutek venku. Pracovní prostředí ve firmě je udržováno v čistotě. Snahou firmy je motivovat pracovníky k udržování pořádku na pracovišti prostřednictvím příplatku, který může nadřizený udělit zaměstnanci za plnění povinností na pracovišti. Nová jídelna a některé kanceláře jsou moderní. Jiné prostory se postupně modernizují. Prostory kanceláří jsou vyzdobeny květinami a na schodišti dominuje velké logo organizace. Ve výrobě jsou nejnovější moderní stroje, pokud se týká elektroniky, je vše moderní, nové a funkční.

Součástí péče o zaměstnance je také snaha organizace umožnit svým pracovníkům dosažení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, což může přispět ke spokojenosti a loajalitě stávajících zaměstnanců. Ve vybrané firmě je jedním z benefitů 7,5hodinová pracovní doba, což je mezi pracovníky vítaným benefitem. V případě velkého počtu objednávek od odběratelů se ve vybrané organizaci pracuje na třísměnný provoz. Pokud to není nutné sníží se provoz na dvě směny nebo pouze na ranní směnu. Zaměstnanci, kteří pracují

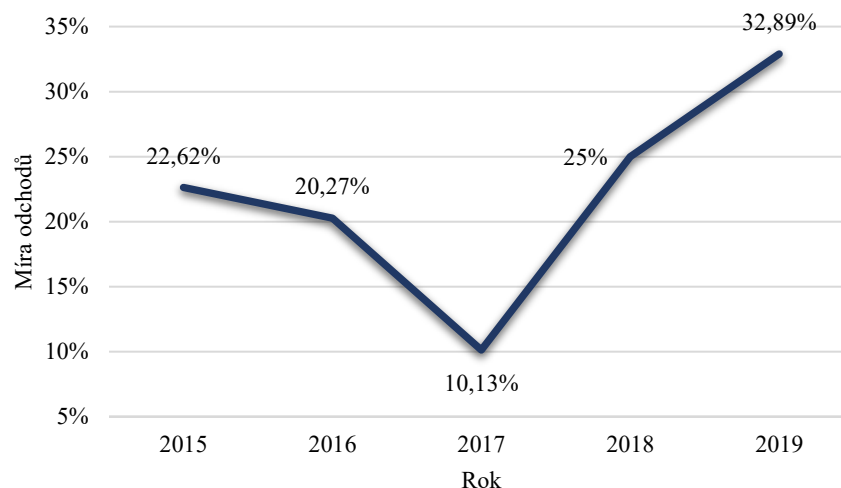
ve směnném provozu, jsou navíc ohodnoceni příplatky za směnnost. Příplatek za odpolední směnu je 7 Kč/hod a za noční směnu 25 Kč/hod. Je-li to třeba, je po zaměstnancích vyžadována práce přesčas. Případné přesčasy jsou honorovány 25 % průměrného výdělku.

Do péče o zaměstnance spadá také oblast interní komunikace. Ve vybrané firmě není intranet, a tak probíhá komunikace uvnitř organizace pomocí nástěnek a porad. Odpovědnost za tvorbu nástěnek má ekonomický a obchodní úsek. Nástěnky jsou umístěny u vstupu do firmy, v prostorách výrobní budovy i na pracovištích. Informace o plnění výrobních plánů jsou na nástěnkách, které se nacházejí přímo na pracovišti. Tyto nástěnky se aktualizují v průběhu a po skončení směny. Porady probíhají každý měsíc pro vedoucí zaměstnance, kteří své poznatky dále sdělí svým podřízeným. Některé informace mohou také zaměstnanci najít na Facebookovém profilu nebo webových stránkách organizace. Facebookový profil je oproti webu častěji aktualizovaný, a to průměrně pětkrát za rok.

V rámci interní komunikace probíhá ve firmě dotazníkové šetření zaměřené na zjišťování motivace a spokojenosti zaměstnanců. Cílem dotazníkového šetření je dát možnost zaměstnancům sdělit zaměstnavateli, co chtějí, a co je pro ně důležité. Šetření probíhalo doposud nepravidelně, a to v letech 2015 a 2018. Organizaci i vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zabezpečují pracovníci ekonomického úseku. Zjištěné výsledky slouží jako podklad pro ekonomický úsek k zabezpečování péče o zaměstnance.

7.7 Propouštění zaměstnanců

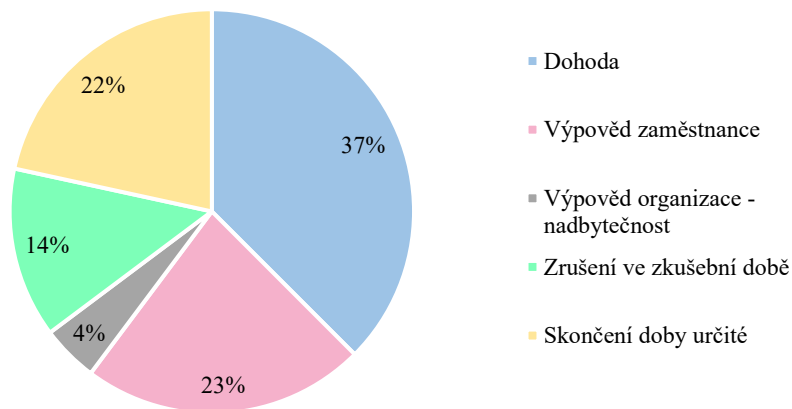
Jedním z cílů personálního marketingu je stabilizace zaměstnanců. Analýza počtu odcházejících zaměstnanců a příčin jejich odchodů je základem pro účinnou stabilizaci pracovníků. Častou metodou měření odchodů zaměstnanců je určení míry odchodů, která se vypočítá podílem počtu odcházejících pracovníků v určitém období a průměrného evidenčního počtu zaměstnanců ve stejném období. Následně se hodnota vynásobí stem a výsledná míra odchodů je v procentních jednotkách. Doporučená míra odchodů je 5–10 %. Problém může nastat v případě, že průměrný evidenční počet zaměstnanců není dostatečně reprezentativní a výsledná hodnota je potom nadhodnocena. (Armstrong, 2019, s. 310)



Obr. 6 Míra odchodů zaměstnanců v letech 2015-2019
(vlastní zpracování dle interních materiálů)

Míra odchodů není ve vybrané firmě sledována, a z toho důvodu byly hodnoty pro potřeby diplomové práce vypočteny na základě postupu popsaného v předchozím odstavci. Na obrázku (Obr. 6) je zobrazena míra odchodů ve vybrané firmě, a to v letech 2015 až 2019. Ve všech letech byla míra odchodů vyšší, než je doporučená míra, avšak je třeba zohlednit nízký počet zaměstnanců v této firmě. Nejnižší míra odchodů byla v roce 2017. Opačně tomu bylo v roce 2019, kdy míra odchodů dosáhla nejvyšší hodnoty ve všech sledovaných letech, a to 32,89 %. Významný vliv na míru odchodů v roce 2019 mělo ukončení pracovních poměrů ze strany organizace z důvodu poklesu zakázek od odběratelů.

Od roku 2015 do 2019 bylo ve vybrané firmě zaznamenáno celkem 88 odchodů zaměstnanců, z nichž tvořilo 72 dělníků a 16 technickohospodářských pracovníků. Způsoby ukončení pracovního poměru ve sledovaných letech znázorňuje obrázek (Obr. 7). Nejčastějším způsobem rozvázání pracovního poměru je dohodou. Dalším v pořadí je odchod na základě výpovědi zaměstnance, což představuje 23 % z celkového počtu odchodů. Zejména v roce 2019 bylo častým způsobem odchodu zaměstnanců skončení pracovní smlouvy na dobu určitou a nezájem organizace o prodloužení této smlouvy, a to především z důvodu poklesu pracovních zakázek. Tento způsob ukončení pracovního poměru je šetrnější oproti výpovědi ze strany organizace, což může mít pozitivní vliv na pověst firmy jako zaměstnavatele. Zrušení pracovního poměru ve zkušební době je také poměrně častým způsobem odchodu zaměstnance ve vybrané firmě, kde je ve většině případech iniciováno samotnými zaměstnanci.



Obr. 7 Způsoby ukončení pracovního poměru v letech 2015-2019
(vlastní zpracování dle interních materiálů)

Příčiny odchodů zaměstnanců jsou ve vybrané firmě zjišťovány prostřednictvím neformálních rozhovorů s odcházejícími zaměstnanci a pracovníky ekonomického úseku. Problémem u těchto rozhovorů je neochota odcházejících zaměstnanců sdělovat důvod jejich odchodu z firmy. Často uváděnými příčinami odchodu ze zaměstnání je ve vybrané firmě například potřeba vyzkoušet si něco jiného, touha po vyšším výdělku nebo možnost pracovat v oboru, ve kterém jsou vzděláni. Pro vyšší efektivnost při zjišťování příčin odchodů pracovníků by bylo vhodné zavést dotazníky pro odcházející zaměstnance.

Někdy je firma nucena rozvázat pracovní poměr z vlastní potřeby, což může mít vliv na její pověst zaměstnavatele. Aby vliv nebyl negativní, je důležité zaměřit se na jednání s odcházejícími zaměstnanci a poskytnout jim pomoc při hledání nového zaměstnání. Ve vybrané firmě není tato služba zaměstnancům poskytována. Většina odcházejících zaměstnanců již má nové zaměstnání, a tak tyto služby nepotřebují. Pracovníci propuštěni pro nadbytečnost často neprojevují zájem o komunikaci. Zaměstnanci ekonomického úseku se ještě neseťkali s žádostí odcházejících pracovníků o pomoc při hledání nového zaměstnavatele nebo o pomoc se sepsáním životopisu.

8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Sběr dat pro potřeby analýzy současné úrovně personálního marketingu ve vybrané firmě probíhal také formou dotazníkového šetření. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, která z kategorií prováděných personálních činností ve vybrané firmě má vliv na vnímání atraktivity firmy jako zaměstnavatele stávajícími pracovníky. Dotazník byl distribuován v tištěné formě, a to technickohospodářským pracovníkům i zaměstnancům na dělnických pozicích. Společně s dotazníkem pro potřeby diplomové práce byl zaměstnancům vybrané firmy předán také dotazník motivace a spokojenosti, který již byl ve stejné podobě distribuován v letech 2015 a 2018.

Dotazník k projektu personálního marketingu obsahoval 18 uzavřených otázek, jednu identifikační otázku týkající se věkové kategorie zaměstnance a jednu otevřenou otázku. Součástí dotazníku byl také prostor pro případné komentáře či vzkazy zaměstnanců. Respondenti zaznamenávali odpovědi vyznačením svého souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Dotazník byl zaměřen na následujících šest oblastí, které navazují na teoretickou část diplomové práce:

- Atraktivita zaměstnavatele
- Přijímání a adaptace zaměstnanců
- Hodnocení a odměňování zaměstnanců
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- Vytváření dobrých pracovních vztahů
- Péče o zaměstnance – rovnováha pracovního a osobního života, pracovní prostředí a interní komunikace

Zaměstnanci vybrané organizace zaznamenávali odpovědi vyznačením svého souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Pro potřeby vyhodnocení byly tyto odpovědi převedeny na číselné hodnoty na základě Likertovy škály:

- Souhlasím = 1
- Spíše souhlasím = 2
- Ani souhlas ani nesouhlas = 3
- Spíše nesouhlasím = 4
- Nesouhlasím = 5

Kompletní verze dotazníku je uvedena v příloze P II. Odpovědi respondentů v absolutních a relativních hodnotách jsou v příloze P III. Z důvodu zachování anonymity vybrané firmy byly otázky v dotazníku i ve vyhodnocení upraveny. Vyhodnocení dotazníků je podrobněji rozebráno v dalších kapitolách. K vyhodnocení dotazníků byly využity programy IBM SPSS a Excel.

Dotazníkové šetření se konalo v období od 6. 4. 2020 do 15. 4. 2020. V období, kdy dotazníkové šetření probíhalo, bylo ve firmě zaměstnáno celkem 60 pracovníků. Celkem bylo rozdáno 56 dotazníků, a to z důvodu nepřítomnosti některých zaměstnanců. Z 56 dotazníků se vrátilo 40. Návratnost tedy byla 71,43 %, což je velmi příznivé pro vyhodnocení dotazníkového šetření.

V dotazníku byla pouze jedna identifikační otázka, a to zejména z důvodu zachování maximální anonymity respondentů v organizaci s poměrně nízkým počtem zaměstnanců. Identifikační otázka byla zaměřena na věkovou kategorii zaměstnanců. Na základě věkových kategorií bude sledováno, zda jsou rozdíly mezi kategoriemi zaměstnanců a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele. Výsledné hodnoty podílů respondentů v jednotlivých věkových kategoriích jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 2). Největší skupinu zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, tvoří lidé ve věku 31-50 let, což odpovídá věkovému složení všech zaměstnanců firmy k 31. 12. 2019, kdy byl průměrný věk 45,86 let. Poměrně velký podíl tvoří respondenti ve věku 51 let a více. Naopak nejméně respondentů spadá do věkové kategorie 18-30 let, jejichž zastoupení je v organizaci malé.

Tab. 2 Věkové kategorie respondentů (vlastní zpracování)

	18-30 let	31-50 let	51 let a více	Celkem
Absolutní hodnota	5	21	14	40
Relativní hodnota	12,5 %	52,5 %	35 %	100 %

Otázky z dotazníkového šetření byly rozděleny do šesti kategorií, které navazují na teoretickou část diplomové práce. Jednotlivé oblasti budou podrobně popsány v následujících podkapitolách. Přehled vyhodnocení jednotlivých kategorií dotazníkového šetření zobrazuje tabulka (Tab. 3). U každé oblasti související s personálním marketingem byly sledovány průměrné hodnoty, medián a směrodatné odchylky zaznamenaných odpovědí. Pro určení reliability dat byla vypočítána hodnota Cronbach alfa.

Z hlediska průměrných hodnot si nejlépe vedla kategorie vytváření dobrých pracovních vztahů, kde zaměstnanci nejvíce projevili svůj souhlas. Nejvyšší průměrné hodnoty, které signalizují nespokojenost zaměstnanců, byly zaznamenány u oblastí vzdělávání a také odměňování. Medián představuje prostřední hodnotu jednotlivých odpovědí v dané kategorii. Shodně jako u průměrné hodnoty byl medián nejnižší v oblasti mezilidských vztahů a nejvyšší u vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Směrodatná odchylka určuje, jak moc jsou hodnoty rozptýleny od průměru. U většiny kategorií je směrodatná odchylka méně než 1, což znamená, že převážná část odpovědí respondentů se odchyluje od průměru o méně než jeden stupeň na použité škále a jsou tedy relativně homogenní. Nejvíce byly odpovědi zaměstnanců rozptýleny u kategorie atraktivita zaměstnavatele. Oproti tomu se respondenti v dotazníkovém šetření nejvíce shodli v oblasti péče o zaměstnance.

Pro určení reliability neboli spolehlivosti měření byl u všech kategorií vypočítán koeficient Cronbach alfa. Hodnoty koeficientu blízké jedné znamenají, že vliv náhody je minimální a výsledky dotazníkového šetření odpovídají skutečným názorům zaměstnanců. Naopak příliš nízké hodnoty reliability naznačují, že výsledky mohou být ovlivněny náhodnými vlivy. Pro vyhodnocení spolehlivosti měření se používá Klinovo pravidlo, které říká, že reliability by měla být alespoň 0,7 (Kline, 2000). Toto pravidlo splňují všechny kategorie v dotazníkovém šetření. Nicméně oblast přijímání a adaptace zaměstnanců je mírně pod hranicí, ale pořád ještě akceptovatelná. Nejvyšší hodnota reliability byla vypočítána v kategorii atraktivita zaměstnavatele, což je pozitivní pro podrobnější vyhodnocení této kategorie. V případě oblasti atraktivitu zaměstnavatele byla v dotazníkovém šetření 88,7% nepřítomnost chyby měření.

Tab. 3 Vyhodnocení jednotlivých kategorií (vlastní zpracování)

Kategorie	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Cronbach alfa
Atraktivita zaměstnavatele	2,963	3	1,058	0,887
Přijímání a adaptace zaměstnanců	2,775	2,75	0,926	0,698
Hodnocení a odměňování zaměstnanců	3,194	3	0,806	0,722
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	3,588	3,5	0,967	0,705
Vytváření dobrých pracovních vztahů	1,825	2	0,805	0,783
Péče o zaměstnance	2,710	2,7	0,770	0,723

8.1 Atraktivita zaměstnavatele

Jednou z kategorií zkoumaných v dotazníkovém šetření byla atraktivita zaměstnavatele. Právě atraktivita zaměstnavatele nejvíce souvisí s personálním marketingem. Do této oblasti byly v rámci dotazníku zařazeny dvě otázky. Dle výsledných hodnot, které jsou v tabulce (Tab.4), zaměstnanci hodnotí vybranou firmu jako průměrně atraktivního zaměstnavatele. Hodnoty směrodatné odchylky jsou v porovnání s ostatními kategoriemi dotazníkového šetření nejvyšší. Znamená to tedy, že odpovědi zaměstnanců byly u těchto otázek nejvíce odchýleny od průměru. Z toho důvodu bylo prostřednictvím Kruskal-Wallis testu zjišťováno, zda rozdílné názory mezi zaměstnanci jsou ovlivněny věkem zaměstnance.

Tab. 4 Vyhodnocení kategorie atraktivita zaměstnavatele (vlastní zpracování)

Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka
Jsem hrdý/á, na to, že pracuji ve firmě.	2,750	1,193
Firma je dle mého názoru atraktivní zaměstnavatel.	3,175	1,035
Celkem	2,963	1,058

Pro potřeby Kruskal-Wallis testu byly stanoveny následující hypotézy:

H₀: Věková kategorie nemá vliv na vnímanou atraktivitu zaměstnavatele.

H₁: Věková kategorie má vliv na vnímanou atraktivitu zaměstnavatele.

Prostřednictvím programu SPSS bylo zjištěno, že hodnoty odpovědí z dotazníkového šetření nemají normální rozdělení. Tudiž byl zvolen neparametrický test, konkrétně Kruskal-Wallis test, který je na rozdíl od Mann-Whitney testu vhodný pro více než dvě pozorování.

Tab. 5 Kruskal-Wallis test (vlastní zpracování)

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Atraktivita is the same across categories of Věková kategorie.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,233	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Pomocí Kruskal-Wallis testu bylo zjišťováno, zda existují rozdíly mezi vnímanou atraktivitou zaměstnavatele a věkem zaměstnance. Na základě dotazníků byly stanoveny věkové kategorie, a to 18-30 let, 31-50 let, 50 let a více. Dle výsledku z programu SPSS nezamítáme nulovou hypotézu. Můžeme tedy říct, že nebyl prokázán rozdíl mezi tím, jak vnímají atraktivitu zaměstnavatele jednotlivé věkové kategorie stávajících zaměstnanců.

8.2 Příjímání a adaptace zaměstnanců

Druhá kategorie související s personálním marketingem je přijímání a adaptace zaměstnanců. Vyhodnocení této kategorie je uvedeno v následující tabulce (Tab. 6). Průměrné hodnoty u obou otázek, vyjadřují pozitivní názory pracovníků na proces přijímání a adaptace ve vybrané firmě. O něco větší spokojenost uvedli respondenti u otázky zaměřené na zaškolení nových pracovníků. Hodnoty směrodatné odchylky naznačují poměrně odchýlené odpovědi od průměru. Nicméně odpovědi zaměstnanců byly méně odchýleny než v předchozí kategorii atraktivita zaměstnavatele.

Tab. 6 Vyhodnocení kategorie přijímání a adaptace zaměstnanců (vlastní zpracování)

Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka
Myslím si, že způsob výběru a přijímání zaměstnanců je ve firmě nastaven dobře.	2,875	0,966
Lidé jsou po nástupu do firmy podle mě dostatečně zaškoleni.	2,675	1,141
Celkem	2,775	0,926

Ke zjištění, zda existuje závislost mezi vnímanou atraktivitou zaměstnavatele a procesem přijímání a adaptace zaměstnanců byla použita korelační a regresní analýza. Vyhodnocení síly závislosti bylo určeno pomocí Pearsonova korelačního koeficientu a predikce prostřednictvím adjustovaného koeficientu determinace v programu SPSS.

Pearsonův korelační koeficient byl vypočítán 0,521, což představuje střední pozitivní závislost. Vyhodnocení síly korelace bylo provedeno dle Evansovy příručky (1996).

Lineární regresní analýzou je určována predikce hodnot závislé proměnné, což je atraktivita zaměstnavatele. Adjustovaný koeficient determinace tedy vyjadřuje, že 25,2 % atraktivity zaměstnavatele může být predikováno procesem přijímání a adaptace zaměstnanců. Můžeme tedy říct, že mezi atraktivitou zaměstnavatele a procesem přijímání a adaptace zaměstnanců existuje střední pozitivní závislost. Při přijímání a adaptaci zaměstnanců

může vybraná firma ovlivnit, zda budou zaměstnanci vnímat firmu jako atraktivního zaměstnavatele. Zda je získaný výsledek statisticky významný určuje hodnota signifikance, která by neměla překročit standardní p-hodnotu 0,05. V tomto případě je signifikance 0,001, tudíž je regresní model statisticky významný.

Tab. 7 Regresní analýza přijímání a adaptace
(vlastní zpracování)

Model Summary				ANOVA ^a	
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.
1	,521 ^a	,271	,252	,91549	,001 ^b

a. Predictors: (Constant), Přijímání a adaptace

Tabulka Coefficients poskytuje potřebné informace k predikci atraktivity a také k určení, zda přijímání a adaptace zaměstnanců k modelu statisticky významně přispívá (pomocí sloupce „Sig.“). Z tabulky lze vyčíst rovnice regresní přímky $Y = 1,312 + 0,595 X$. To znamená, že při zvýšení úrovně procesu přijímání a adaptace zaměstnanců dochází ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele o 0,595 bodu. Konstanta představuje hodnotu atraktivity zaměstnavatele v případě, že hodnota procesu přijímání a adaptace bude 0. Oba koeficienty jsou statisticky významné (signifikance je 0,007 a 0,001).

Tab. 8 Koeficienty regresní analýzy přijímání (vlastní zpracování)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,312	,462		2,837	,007
	Přijímání a adaptace	,595	,158	,521	3,759	,001

a. Dependent Variable: Atraktivita

8.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení a odměňování zaměstnanců tvoří další oblast v dotazníkovém šetření. První dvě otázky spadající do této kategorie byly zaměřeny na hodnocení a zpětnou vazbu od vedoucího i ostatních kolegů. U těchto otázek byly průměrné hodnoty nižší než u otázek týkajících se odměňování. Zaměstnanci tedy projevili větší spokojenost s nehmotným hodnocením, a to především s pochvalami mezi kolegy. Nicméně otázka týkající se zpětné vazby má vysokou hodnotu směrodatné odchylky, z čehož vyplývá, že kvality a přístupy vedoucích jsou pravděpodobně různé.

Další dvě otázky se vztahovaly zejména k odměňování a nabídce benefitů. Průměrné hodnoty naznačují určitou nespokojenost v této oblasti. Průměrná hodnota u otázky související s benefity byla nejvyšší v porovnání se všemi otázkami v dotazníkovém šetření. Zaměstnanci tedy nejsou spokojeni s nabídkou odměn a benefitů ve vybrané firmě. Také u otázky týkající se samotného odměňování byla zaznamenána vysoká průměrná hodnota, což znamená, že zaměstnanci vybrané firmy nepovažují mzdové ohodnocení za spravedlivé vůči vykonané práci. V souvislosti s nabídkou odměn a benefitů se názory zaměstnanců poměrně lišily. Směrodatná odchylka celé kategorie byla oproti předchozím nižší, což znamená, že se respondenti v této oblasti více shodují.

Tab. 9 Vyhodnocení kategorie hodnocení a odměňování zaměstnanců (vlastní zpracování)

Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka
Dostávám od vedoucího zpětnou vazbu o tom, jak dobře dělám svou práci.	2,700	1,181
Ve firmě se kolegové umí mezi sebou pochválit.	2,650	0,975
Jsem za svou práci spravedlivě mzdově ohodnocen/a.	3,650	0,975
Společnost má podle mě zajímavou nabídku odměn a benefitů.	3,775	1,209
Celkem	3,194	0,806

Prostřednictvím lineární regresní analýzy v programu SPSS bylo zjišťováno, zda proces hodnocení a odměňování zaměstnanců predikuje atraktivitu firmy jako zaměstnavatele. Korelační koeficient 0,742 značí silnou pozitivní závislost mezi proměnnými. Dle koeficientu determinace vysvětluje regresní model 55 % variability atraktivity zaměstnavatele. Adjustovaný koeficient determinace vyjadřuje predikci hodnot závislé proměnné, tedy 53,8 % atraktivity zaměstnavatele je predikováno procesem hodnocení a odměňování zaměstnanců. Hodnocení a odměňování zaměstnanců má tedy významnou roli ve vnímání atraktivity zaměstnavatele. Hodnota 0,000 znamená, že číslo je příliš malé na reprezentaci tří desetinných míst. Signifikance byla tudíž vypočítána menší než 0,001, což potvrzuje statistickou významnost modelu. Hodnocení a odměňování zaměstnanců má tedy značný vliv na vnímání atraktivity firmy jako zaměstnavatele.

Tab. 10 Regresní analýza hodnocení a odměňování
(vlastní zpracování)

Model Summary				ANOVA ^a	
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.
1	,742 ^a	,550	,538	,71923	,000 ^b

a. Predictors: (Constant), Hodnocení a odměňování

Koeficienty regresní analýzy pro kategorii hodnocení a odměňování zaměstnanců jsou uvedeny v následující tabulce. Dle koeficientů určíme rovnici regresní přímky $Y = -0,150 + 0,965 X$. Při zvýšení úrovně hodnocení a odměňování zaměstnanců o jednotku vzroste atraktivita zaměstnavatele o 0,975 bodu. Zatímco koeficient 0,975 je statisticky významný (signifikance je méně než 0,001), má tedy v modelu své opodstatnění, statistická významnost absolutního členu se nepodařila prokázat (signifikance 0,752).

Tab. 11 Koeficienty regresní analýzy odměňování (vlastní zpracování)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,150	,471		-,318	,752
	Hodnocení a odměňování	,975	,143	,742	6,817	,000

a. Dependent Variable: Atraktivita

Součástí dotazníků byl také prostor pro zanechání komentáře. Této možnosti využili tři pracovníci a dva z nich se vyjádřili k odměňování. Dle odpovědí nemají zaměstnanci pocit dostatečného mzdového ohodnocení a uvítali by větší nabídku benefitů, například stravenky.

8.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Čtvrtou kategorií v dotazníkovém šetření tvořily otázky zaměřené na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Dle průměrných hodnot, které jsou uvedeny v následující tabulce, nejsou zaměstnanci v tomto směru příliš spokojeni. Průměrné hodnoty v této kategorii byly nejvyšší v porovnání s ostatními oblastmi dotazníkového šetření. Pracovníci nemají pocit, že by firma investovala do vzdělávání a rozvoje stávajících zaměstnanců. Zaměstnanci nepovažují vybranou firmu za prostředí, kde by měli možnost profesního růstu, což může být důvodem

k odchodu především pro mladší pracovníky. Hodnoty směrodatné odchylky ukazují větší odchýlení názorů mezi zaměstnanci, což může být způsobeno pozicí konkrétního zaměstnance ve firmě. Vzhledem k tomu, že ve vybrané firmě je vzdělávání zaměřeno především na technickohospodářské pracovníky, může být nespokojenost právě na straně dělnických pozic, které nemají takové možnosti vzdělávání a rozvoje.

Tab. 12 Vyhodnocení kategorie vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (vlastní zpracování)

Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka
Firma investuje dostatečně do vzdělání a rozvoje zaměstnanců.	3,475	1,154
Ve firmě mám dostatečné možnosti profesního růstu.	3,700	1,043
Celkem	3,588	0,967

Součástí regresní analýzy v programu SPSS je také korelační koeficient, který určuje závislost mezi proměnnými. Korelační koeficient 0,692 vyjadřuje silnou pozitivní závislost mezi atraktivitou zaměstnavatele a procesem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Ke zjištění, zda atraktivita zaměstnavatele může být predikována vzděláváním a rozvojem stávajících zaměstnanců ve vybrané firmě, byla vypočítána regresní analýza. Dle adjustovaného koeficientu determinace je 46,6 % atraktivity zaměstnavatele predikováno vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Činnosti spojené se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců mají tedy významnou roli při vnímání atraktivity zaměstnavatele. U této kategorie byla vypočítána signifikance nižší než hladina významnosti, a to méně než 0,001. Můžeme tedy říct, že regresní model je statisticky významný.

Tab. 13 Regresní analýza vzdělávání a rozvoj

(vlastní zpracování)

Model Summary				ANOVA ^a	
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.
1	,692 ^a	,479	,466	,77365	.000 ^b

a. Predictors: (Constant), Vzdělávání a rozvoj

Lineární regresní analýza odhaduje, že funkce regrese bude $Y = 0,242 + 0,758 X$. Konstanta je totožná s předpokládanou hodnotou atraktivity zaměstnavatele v případě, že hodnota procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bude rovna nule. Hodnota koeficientu je 0,758, což znamená, že při zvýšení úrovně vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané firmě významně poroste atraktivita zaměstnavatele. Koeficient 0,758 je statisticky významný (signifikance je méně než 0,001), statistická významnost absolutního členu se nepodařila prokázat (signifikance 0,613).

Tab. 14 Koeficienty regresní analýzy vzdělávání (vlastní zpracování)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,242	,476		,510	,613
	Vzdělávání a rozvoj	,758	,128	,692	5,916	,000

a. Dependent Variable: Atraktivita

8.5 Vytváření dobrých pracovních vztahů

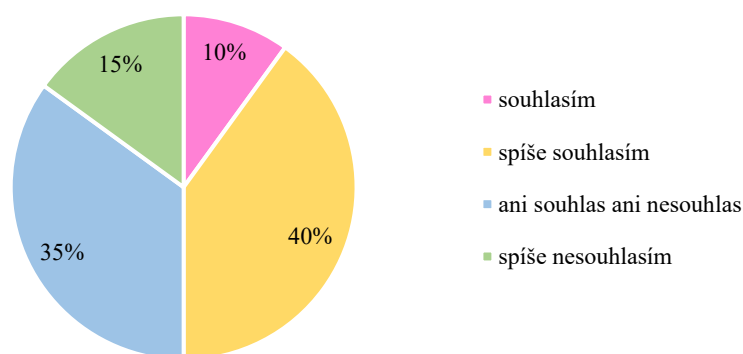
Vytvářením dobrých pracovních vztahů se zabývala další oblast, jejíž vyhodnocení je v následující tabulce (Tab. 15) a grafu (Obr. 8). Otázky byly zaměřeny především na mezilidské vztahy na pracovišti. Průměrné hodnoty v této kategorii byly nejnižší v porovnání se všemi oblastmi v dotazníkovém šetření. Zaměstnanci považují vztahy na pracovišti za přátelské. Dokonce pociťují od ostatních kolegů ochotu pomoci s prací, což také vypovídá o velmi dobrých pracovních vztazích. Hodnoty směrodatné odchylky jsou nízké oproti ostatním kategoriím. Znamená to tedy, že pracovníci se shodují v názorech na mezilidské vztahy.

Dotazníkové šetření tedy odhalilo, že mezilidské vztahy představují oblast, ve které jsou stávající zaměstnanci nejvíce spokojeni. Spokojenost zaměstnanců s dobrými vztahy na pracovišti a malý kolektiv je vhodné zdůrazňovat při náboru z vnějšího trhu práce. Podpora a péče o dobré vztahy mezi spolupracovníky ze strany zaměstnavatele může být účinným nástrojem ke stabilizaci stávajících zaměstnanců.

Tab. 15 Vyhodnocení kategorie vytváření dobrých pracovních vztahů (vlastní zpracování)

Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka
Vztahy na mém pracovišti jsou přátelské.	1,850	0,864
Kolegové jsou ochotni mi pomoci s prací.	1,800	0,911
Celkem	1,825	0,805

Firma usiluje o dobré pracovní vztahy mezi zaměstnanci



Obr. 8 Vyhodnocení otázky z dotazníku (vlastní zpracování)

Jedna z otázek v dotazníku byla zaměřena přímo na názor zaměstnanců, zda si myslí, jestli vybraná firma usiluje o dobré pracovní vztahy. V grafu je možné vidět, že zaměstnanci považují snahu firmy o vytváření dobrých vztahů na pracovišti za dostačující. Polovina respondentů odpověděla pozitivně a negativní odpovědi byly zaznamenány velmi málo. Vybraná firma podporuje vytváření dobrých mezilidských vztahů prostřednictvím pořádání vánočních večírků a sponzorování různých událostí a organizací ve městě, ve kterém má sídlo. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců žije právě v tomto městě, mají tyto aktivity pozitivní vliv na stávající zaměstnance.

Korelační koeficient 0,482 značí střední pozitivní závislost mezi atraktivitou zaměstnavatele a procesem vytváření dobrých pracovních vztahů. Adjustovaný koeficient determinace vyjadřuje predikci hodnot závislé proměnné, tedy 21,2 % atraktivity zaměstnavatele je predikováno vytvářením dobrých pracovních vztahů. Mezilidské vztahy tedy nemají významnou roli při vnímání atraktivity zaměstnavatele stávajícími zaměstnanci.

Nicméně organizace, ve které jsou přátelské vztahy na pracovišti, může být pro mnoho uchazečů na trhu práce zajímavá a přitažlivá. Hodnota signifikance byla vypočítána 0,002. Model regresní analýzy je tedy statisticky významný.

Tab. 16 Regresní analýza kategorie mezilidské vztahy
(vlastní zpracování)

Model Summary				ANOVA ^a	
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.
1	,482 ^a	,232	,212	,93970	,002 ^b

a. Predictors: (Constant), Vztahy

Následující tabulka ukazuje regresní koeficienty, na jejichž základě je sestavena rovnice regresní přímky $Y = 1,428 + 0,743 X$. Při zlepšení vytváření dobrých pracovních vztahů dochází ke zvýšení atraktivity zaměstnavatele o 0,743 bodu. Konstanta představuje hodnotu atraktivity zaměstnavatele v případě, že se hodnota procesu vytváření dobrých pracovních vztahů bude rovnat nule. Signifikance koeficientů jsou 0,005 a 0,002, což značí, že oba koeficienty jsou statisticky významné.

Tab. 17 Koeficienty regresní analýzy mezilidské vztahy (vlastní zpracování)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,428	,476		2,998	,005
	Vztahy	,743	,219	,482	3,388	,002

a. Dependent Variable: Atraktivita

8.6 Péče o zaměstnance

Kategorie péče o zaměstnance zahrnuje otázky týkající se rovnováhy pracovního a osobního života, interní komunikace a pracovního prostředí. V porovnání s ostatními oblastmi je zde poměrně nízká celková průměrná hodnota, což značí poměrně pozitivní názory zaměstnanců. Směrodatná odchylka celé kategorie byla nejnižší ze všech, znamená to tedy, že pracovníci se se svými názory nejvíce shodují. V rámci rovnováhy pracovního a osobního života vyjádřili zaměstnanci poměrně souhlasné odpovědi, což může být způsobeno 7,5hodinovou pracovní dobou. Pracovníci se shodují, že mají dostatek informací potřebných

k výkonu své práce. Průměrné hodnoty u otázek zaměřených na pracovní prostředí a sociální zázemí patří v této kategorii mezi ty vyšší, což značí určitou nespokojenost. Směrodatná odchylka u těchto otázek vyjadřuje větší odchýlení názorů jednotlivých pracovníků, a to může být způsobeno postupnou modernizací prostor firmy.

Tab. 18 Vyhodnocení kategorie péče o zaměstnance (vlastní zpracování)

Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka
Zvážím-li své pracovní vytížení, není pro mě obtížné spojit pracovní a soukromý život.	2,650	1,122
Mám informace potřebné k tomu, abych mohl/a dělat dobře svou práci.	2,150	0,802
Pracovní prostředí (dílna, kancelář) mi vyhovuje.	2,525	1,198
Sociální zázemí zaměstnanců je příjemné.	3,200	1,344
Dle mého názoru se firma stará o své zaměstnance.	3,025	1,050
Celkem	2,710	0,770

V následující tabulce jsou uvedeny hodnoty korelační a lineární regresní analýzy kategorie péče o zaměstnance. Korelační koeficient 0,534 značí střední pozitivní závislost mezi atraktivitou zaměstnavatele a péčí o zaměstnance. Pomocí lineární regresní analýzy byla zjišťována predikce atraktivity firmy jako zaměstnavatele. Adjustovaný koeficient determinace vyjadřuje, že 26,6 % atraktivity zaměstnavatele může být predikováno procesem přijímání a adaptace zaměstnanců. Signifikance méně než 0,001 je nižší než hladina významnosti, což potvrzuje statistickou významnost modelu.

Tab. 19 Regresní analýza péče o zaměstnance
(vlastní zpracování)

Model Summary				ANOVA ^a	
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.
1	,534 ^a	,285	,266	,90674	.000 ^b

a. Predictors: (Constant), Péče o zaměstnance

Rovnice regresní přímky $Y = 0,974 + 0,734 X$ je sestavena na základě regresních koeficientů uvedených v tabulce. Koeficient 0,734 značí, o kolik se predikovaná hodnota závislé proměnné zvyšuje, když se hodnota nezávislé proměnné zvyšuje o jednotku. Při růstu kvality péče o zaměstnance bude pozitivně růst i atraktivita zaměstnavatele. Předpokládaná hodnota atraktivity zaměstnavatele v případě, že hodnota péče o zaměstnance bude rovna nule, je 0,974. Signifikance méně než 0,001 značí statistickou významnost koeficientu 0,734 u konstanty se statistická významnost nepotvrdila (signifikance 0,074).

Tab. 20 Koeficienty regresní analýzy péče o zaměstnance (vlastní zpracování)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,974	,531		1,834	,074
	Péče o zaměstnance	,734	,189	,534	3,891	,000

a. Dependent Variable: Atraktivita

Součástí dotazníků byla také otázka, co přimělo zaměstnance nastoupit do vybrané firmy. Tato otázka byla dobrovolná a odpovědělo na ni 29 ze 40 respondentů. Odpovědi na tuto otázku byly časová dostupnost a práce v místě bydliště, na čem se shodlo 21 pracovníků. V menší míře zaměstnanci uvedli, že nastoupili z důvodu vyučení v oboru nebo kvůli malému kolektivu.

8.7 Vícenásobná regresní analýza

Vícenásobná regresní analýza je rozšíření jednoduché lineární regrese. Používá se v případě predikce hodnoty proměnné na základě hodnot dvou nebo více dalších proměnných. Proměnná, kterou chceme předpovídat, se nazývá závislá proměnná. V tomto případě se jedná o atraktivitu zaměstnavatele. Proměnné, které se používají k predikci hodnoty závislé proměnné, jsou nezávislé proměnné tedy personální činnosti související s personálním marketingem. Prostřednictvím vícenásobné regresní analýzy bude zjišťováno, zda lze vnímání atraktivity zaměstnavatele stávajícími zaměstnanci předpovídat některou ze stanovených personálních činností. Vícenásobná regrese umožňuje určit relativní příspěvek každé personální činnosti k celkové atraktivitě zaměstnavatele.

Vyhodnocení vícenásobné regresní analýzy v programu SPSS je uvedeno v následující tabulce. Korelační koeficient R lze považovat za měřítko kvality predikce závislé proměnné; v tomto případě atraktivity zaměstnavatele. Hodnota 0,779 značí dobrou úroveň predikce. Adjustovaný koeficient determinace 0,549 představuje kolik z celkové variace závislé proměnné je způsobeno nezávislými proměnnými. Personální činnosti související s personálním marketingem vysvětlují 54,9% variability atraktivity zaměstnavatele. Hodnota signifikance 0,000 znamená, že číslo je příliš malé na reprezentaci tří desetinných míst. Signifikance je tedy menší než 0,001, což potvrzuje statistickou významnost regresního modelu.

Tab. 21 Vícenásobná regresní analýza (vlastní zpracování)

Model Summary ^a				ANOVA ^a	
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig.
1	,779 ^a	,607	,549	,71057	,000 ^b

a. Predictors: (Constant), Péče o zaměstnance, Přijímání a adaptace, Vztahy, Vzdělávání a rozvoj, Hodnocení a odměňování

b. Dependent Variable: Atraktivita

Koeficienty odrážejí hodnoty pro regresní rovnici, které předpovídají změnu závislé hodnoty se změnou hodnoty nezávislé proměnné. Všechny koeficienty jsou kladné, což znamená, že s růstem úrovně provádění personálních činností spojených s personálním marketingem poroste vnímaná atraktivita u stávajících zaměstnanců. Nejvyšší hodnotu a tedy největší vliv na atraktivitu zaměstnavatele má hodnocení a odměňování zaměstnanců, a dále také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Hodnota signifikance byla nižší než 0,05 pouze u kategorie hodnocení a odměňování zaměstnanců, což značí statistickou významnost této personální činnosti v regresním modelu.

Tab. 22 Koeficienty vícenásobné regresní analýzy (vlastní zpracování)

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,559	,513		-1,090	,284
Přijímání a adaptace	,169	,152	,148	1,112	,274
Hodnocení a odměňování	,554	,248	,421	2,232	,032
Vzdělávání a rozvoj	,270	,202	,247	1,335	,191
Vztahy	,098	,206	,063	,473	,639
Péče o zaměstnance	,042	,203	,031	,209	,836

a. Dependent Variable: Atraktivita

9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V předchozích kapitolách byla analyzována současná úroveň personálního marketingu ve vybrané firmě na základě interních materiálů, personálních ukazatelů, rozhovorů a dotazníkového šetření. V současné době je úroveň personálního marketingu nízká, a to především z důvodu nedostatečné propagace firmy i málo atraktivní nabídce zaměstnaneckých benefitů. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, která z kategorií prováděných personálních činností ve vybrané firmě má vliv na vnímání atraktivity firmy jako zaměstnavatele stávajícími pracovníky. Významný vliv byl nalezen u kategorie hodnocení a odměňování zaměstnanců. Dále byly zjištěny silné i slabé stránky, které budou nyní shrnuty.

Mezi silné stránky současného personálního marketingu patří:

- Dobré mezilidské vztahy na pracovišti.
- Aktivity firmy podporující události a organizace ve městě.
- Nový atraktivní vzhled webových stránek firmy.
- Dotazníkové šetření na zjišťování spokojenosti zaměstnanců.
- Využívání různých způsobů zveřejnění pracovního inzerátu, a tedy oslovování různých kategorií potenciálních zaměstnanců.

Slabé stránky současného personálního marketingu jsou:

- Vysoká míra odchodů zaměstnanců.
- Neschopnost přilákat dostatečný počet uchazečů na kvalifikované pozice.
- Dlouhá doba na obsazení volné pracovní pozice novým zaměstnancem.
- Málo atraktivní zaměstnanecké benefity.
- Málo možností ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců.
- Nedostatečná komunikace s odcházejícími zaměstnanci.
- Zaměření personálního marketingu především na obyvatele města, ve kterém má organizace sídlo, což vede k nízkému povědomí o firmě mimo město.
- Malá aktivita na sociálních sítích.

V rámci personálního marketingu ve vztahu ke stávajícím zaměstnancům by se měla organizace zaměřit na vylepšení v oblasti odměňování, a to především v nabídce benefitů a v možnostech vzdělávání pro zaměstnance. Při náboru z vnějšího trhu práce je vhodné zdůrazňovat dobré mezilidské vztahy, malý kolektiv a možnost skloubení pracovního a osobního života.

10 PROJEKT PERSONÁLNÍHO MARKETINGU VE VYBRANÉ FIRMĚ

Následující kapitola se zabývá projektem personálního marketingu ve vybrané firmě. Projektová část diplomové práce vychází z teoretické i analytické části. Na základě analýzy současného stavu personálního marketingu ve vybrané firmě jsou navržena opatření, která mají za cíl zvýšit atraktivitu firmy jako zaměstnavatele, stabilizaci stávajících zaměstnanců a rozšíření povědomí o firmě. Součástí projektu je vyčíslení nákladů jednotlivých opatření, časový harmonogram projektu a analýza rizik, které mohou nastat při implementaci navrhovaných opatření. Logický rámec projektu personálního marketingu je uveden v příloze P IV.

10.1 Cíle a přínosy projektu

Prostřednictvím rozboru personálních ukazatelů, rozhovorů a dotazníkového šetření byl analyzován současný stav personálního marketingu ve vybrané firmě. Na základě analýzy byly zjištěny slabé stránky v různých oblastech personálních činností, na které by se měla organizace zaměřit a zlepšit jejich úroveň. Účelem projektu je navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení úrovně personálního marketingu ve vybrané firmě. **Hlavními cíli projektu jsou zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele, stabilizace stávajících zaměstnanců a zvýšení povědomí o firmě i mimo město, kde firma sídlí.**

Mezi předpokládané přínosy realizace projektu patří:

- Pokles míry odchodů o 8 %,
- Pokles dobrovolných odchodů zaměstnanců o 3 %,
- Zkrácení doby hledání nového zaměstnance o 7 dní,
- Růst počtu uchazečů i ze vzdálenějších měst o 10 %,
- Zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců,
- Snížení nákladů spojených s náborem nových zaměstnanců o 5 %.

Těchto cílů by mělo být dosaženo do 31. 8. 2021.

10.2 Cílové skupiny

Cílovými skupinami projektu personálního marketingu ve vybrané firmě jsou uchazeči na trhu práce a stávající zaměstnanci. Cílem projektu je zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele, a je tedy důležité zaměřit se na uchazeče, kteří si aktivně hledají zaměstnání.

Snahou organizace je přilákat zejména kvalifikované zaměstnance na pozice, které vyžadují odborné znalosti a praxi v oboru. Zvýšení úrovně personálního marketingu ve firmě bude přínosem také pro stávající zaměstnance. Vyšší atraktivita firmy, kde pracují, povede k loajalitě.

Stávající zaměstnanci patří také mezi cílové skupiny projektu. Z důvodu vysoké míry odchodů zaměstnanců je úsilím projektu stabilizace a růst spokojenosti současných pracovníků. Další cílovou skupinou, na kterou je projekt zaměřen, jsou odcházející zaměstnanci. Právě zaměstnanci, kteří se rozhodli odejít z organizace mohou poskytnout důležité informace pro zvýšení úrovně personálního marketingu.

10.3 Marketingový mix

V rámci projektu personálního marketingu ve vybrané firmě je využit následující marketingový mix, který se opírá o poznatky z teoretické části diplomové práce.

Product: První část marketingového mixu v personálním marketingu tvoří produkt. Jedná se o určité pracovní místo, které zaměstnavatel poptává na trhu práce. Projekt se zaměřuje zejména na pozice, které je ve vybrané organizaci obtížné obsadit. Konkrétně jde o místa vyžadující odbornou kvalifikaci a praxi, jako je například elektromechanik, obchodní zástupce, inženýr kvality nebo hlavní účetní.

Price: Cena představuje v mixu personálního marketingu výdaje, které organizace vynaloží na zaměstnance. V projektu je zvolena strategie nízkých mezd, přičemž je upřednostňována aktualizace zaměstnaneckých výhod.

Place: Dalším nástrojem marketingového mixu je místo. Projekt se soustředí zejména na zvýšení atraktivity firmy mimo město, kde má své sídlo. Při komunikaci s externím trhem práce je snahou zdůrazňovat hodnoty firmy, mezi které patří dobré mezilidské vztahy, malý kolektiv a možnost skloubení pracovního a osobního života.

Promotion: Čtvrtou částí marketingového mixu je propagace. Jde především o budování dobrého jména a atraktivity zaměstnavatele, a to prostřednictvím aktivity na sociálních sítích nebo účasti na pracovních veletrzích.

10.4 Navrhovaná opatření ke zvýšení úrovně personálního marketingu

V následující kapitole jsou vymezena jednotlivá opatření ke zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele a stabilizaci stávajících zaměstnanců. Návrhy ke zlepšení jsou určeny na základě analýzy současného stavu personálního marketingu a dotazníkového šetření uvnitř firmy. Ve vybrané firmě již byla v dřívějších letech provedena opatření se snahou přilákat více uchazečů na volná pracovní místa. Avšak tato opatření fungovala pouze krátkodobě a po určité době nastal stejný problém při hledání nových zaměstnanců. V organizaci je obtížné obsadit zejména pracovní pozice vyžadující odbornou kvalifikaci a praxi. Ke konci roku 2019 byla firma nucena propustit několik zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, a tak přestala podnikat jakákoliv opatření v oblasti personálního marketingu. Předpokládaný nárůst objednávek od odběratelů bude ale znamenat větší potřebu zaměstnanců. V takovém případě bude nutné zaměřit se na zvýšení atraktivity firmy na trhu práce z důvodu přilákání většího počtu uchazečů. Může se také stát, že zakázky od odběratelů budou klesat, čímž vzroste potřeba stabilizace klíčových zaměstnanců.

10.4.1 Zavedení personálního controllingu pro potřeby náboru a sledování odchodů

Personální controlling definuje Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 326) jako nástroj řízení lidských zdrojů, díky kterému je možné prokázat přínos personální práce k naplnění cílů firmy. Personální controlling přispívá také k vyšší efektivitě provádění personálních činností v organizaci. Základním prostředkem personálního controllingu jsou dle Dvořákové (2012, s. 438) kvantitativní i kvalitativní personální ukazatele, které označují určité personální jevy a jejich číselné hodnoty.

Ve vybrané firmě není využívána ucelená koncepce personálního controllingu, avšak některé personální ukazatele jsou již ve firmě sledovány. Jedná se například o nemocnost zaměstnanců, počet a věkovou strukturu zaměstnanců a ukazatel návratnosti investice do lidského kapitálu. Tyto ukazatele týkající se personálních činností a zaměstnanců vedou vedoucí ekonomického úseku a personalistka, která zastává zároveň funkci finanční účetní. Ve vybrané firmě jsou veškeré ukazatele zaznamenávány ve vytvořených tabulkách a grafech v programu Excel. Nicméně bylo by vhodné zaměřit se více na ukazatele pro potřeby personálního marketingu, zejména pro sledování náboru a odchodů. Takové ukazatele slouží ke zjištění účinnosti jednotlivých opatření v rámci projektu i do budoucna.

Mezi ukazatele zaměřené na nábor a sledování odchodů, které by měly být ve vybrané firmě sledovány patří:

- míra odchodů,
- míra dobrovolných odchodů,
- náklady na jednoho odcházejícího pracovníka,
- průměrná doba potřebná k obsazení volné pracovní pozice,
- reakční doba uchazeče od zveřejnění pracovního inzerátu,
- počet uchazečů z konkrétního zdroje získávání zaměstnanců,
- struktura zaměstnanců.

Ve vybrané firmě není sledována míra odchodů, avšak pro potřeby diplomové práce byla vypočítána v kapitole analýza současného stavu personálního marketingu. Míra odchodů byla v posledních pěti letech velmi vysoká a značně přesahovala doporučené hodnoty. Z toho důvodu by se měla organizace zaměřit na sledování míry odchodů a snažit se snižovat její hodnoty. Vzhledem k tomu, že ve firmě jsou výkyvy počtu zaměstnanců dle zakázek, bylo by vhodné sledovat i míru dobrovolných odchodů. Míra dobrovolných odchodů je na rozdíl od celkové míry odchodů očištěna od propouštění zaměstnanců ze strany organizace, odchodů pracovníků do důchodu nebo odchodů z firmy ze zdravotních důvodů. Míra dobrovolných odchodů tedy zaznamenává pouze odchody, které by mohla organizace ovlivnit, a tím stabilizovat zaměstnance.

Míra odchodů souvisí také s ukazatelem nákladů na jednoho odcházejícího pracovníka. S každým odcházejícím zaměstnancem vznikají náklady na výběr a zapracování nového zaměstnance.

Dalším ukazatelem, který by bylo vhodné sledovat, je průměrná doba potřebná k obsazení volné pracovní pozice. Tento ukazatel je podstatný při náboru a umožní zjistit, jaká doba je potřebná pro obsazení volného místa, například při plánovaném odchodu zaměstnance. V případě, že se některý z pracovníků chystá opustit organizaci, bude mít firma představu, kolik času zabere, než bude pozice znovu obsazena. Tento údaj bude pro organizaci užitečný v situaci, kdy bude třeba naplánovat výrobu. Například bude průměrná doba obsazení pozice obráběč kovů tři měsíce. Pracovník plánování výroby tak může přibližně určit, kdy zahájit výrobu konkrétní zakázky, nebo zda bude nutné vyrábět ve směnném provozu. Průměrná doba se samozřejmě bude lišit u různých pozic a dle situace na trhu práce. Informace o aktuální situaci na trhu práce si může firma vyžádat na příslušné pobočce Úřadu

práce, díky čemuž bude průměrná doba obsazení volného místa přesnější. Pracovníci ekonomického úseku ve vybrané firmě tak budou moci porovnat, které pozice je těžké obsadit. Právě na takové pozice je třeba zaměřit aktivity personálního marketingu. Například atraktivně zpracovat pracovní inzerát nebo nabídnout nástupní bonus.

Reakční doba představuje časový úsek od zveřejnění pracovního inzerátu firmou do první zaznamenané odpovědi od uchazeče. Tento ukazatel poskytne informace o tom, jak je daná pracovní nabídka pro uchazeče zajímavá. Reakční doba se bude lišit v závislosti na pracovní pozici, atraktivitě pracovní nabídky (mzdové ohodnocení, nabízené benefity, pracovní podmínky), způsobu zveřejnění i na vzhledu inzerátu. Čím bude reakční doba kratší, tím je pracovní nabídka pro uchazeče zajímavější a zvyšuje se pravděpodobnost rychlého obsazení volné pracovní pozice. Při sledování reakční doby je účelné evidovat také počet uchazečů z konkrétního zdroje, což poskytne informace o efektivitě jednotlivých způsobů získávání zaměstnanců. Tedy údaje o tom, které pracovní portály nebo sociální sítě byly využity při zveřejnění inzerátu a počet odpovědí od uchazečů z jednotlivých druhů webů. Organizace tak bude vědět, který způsob je nejvíce účinný při získávání zaměstnanců.

Pro potřeby náboru a odcházení zaměstnanců je vhodné sledovat také různé struktury uchazečů, stávajících i odcházejících pracovníků. Jedná se například o strukturu zaměstnanců podle počtu odpracovaných let, vzdělání, vzdálenosti do práce nebo také podíl pracovníků přijatých z externích a interních zdrojů. Tyto ukazatele mohou poskytnout důležité informace z hlediska personálního marketingu například pro zjištění konkrétní cílové skupiny, na kterou se zaměřit při náboru nebo stabilizaci stávajících zaměstnanců.

10.4.2 Aktualizace zaměstnaneckých benefitů

Zejména v posledních letech se staly důležitým faktorem při získávání pracovníků zaměstnanecké benefity. Rozmanitá nabídka výhod pro zaměstnance zvyšuje atraktivitu zaměstnání a zlepšuje dobrou pověst firmy jako zaměstnavatele. Ve vztahu ke stávajícím pracovníkům mohou benefity zvýšit jejich spokojenost, loajalitu a motivovat k lepším pracovním výkonům.

V současné době jsou ve vybrané firmě zaměstnancům nabízeny benefity, mezi které patří příspěvek na stravování i firemní stravování, týden dovolené nad rámec zákona, 7,5hodinová pracovní doba a peněžní odměny. Taková nabídka zaměstnaneckých výhod patří mezi běžné a nemusí uchazeče na trhu práce zaujmout. Na základě analýzy bylo zjištěno, že

zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se současnou nabídkou benefitů. Zároveň bylo zjištěno, že právě hodnocení a odměňování zaměstnanců má významný vliv na vnímání atraktivity firmy jako zaměstnavatele stávajícími pracovníky.

V roce 2018 probíhalo ve vybrané firmě dotazníkové šetření spokojenosti. Součástí dotazníku byla také otázka, zaměřená na benefity. Zaměstnanci uvedli, že by uvítali rozšíření nabídky benefitů, a to především o penzijní připojištění. Pro účinnou stabilizaci stávajících pracovníků by se organizace měla co možná nejvíce přizpůsobit jejich preferencím. Penzijní připojištění je stále častěji poskytovaným benefitem u mnoha zaměstnavatelů a stává se tak určitým standardem, který uchazeči požadují při hledání nového zaměstnání. Benefit v podobě příspěvku na penzijní spoření může být pro zaměstnance i zaměstnavatele výhodnější než navýšení mzdy. V případě, že příspěvek nepřesáhne 50 000 Kč za rok, neplatí zaměstnanec ani zaměstnavatel sociální pojištění, zdravotní pojištění a ani daň z příjmu. Na základě měsíčního vkladu zaměstnance vzniká nárok také na příspěvek od státu.

Další oblastí, ve které byl prostřednictvím analýzy nalezen prostor ke zlepšení, je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Ve vybrané firmě je vzdělávání umožněno především technickohospodářským pracovníkům. Organizace se tedy může zaměřit na vzdělávání také pro zaměstnance na dělnických pozicích. Například by se mohlo jednat o jazykové kurzy, školení věnující se finanční gramotnosti nebo etiketě i odborné kurzy související s vykonávanou prací. Různé kurzy mohou být pro zaměstnance finančně náročné, avšak v případě spoluúčasti zaměstnavatele se stanou dostupnější. Díky investicím do vzdělávání stávajících pracovníků získá organizace kvalifikovanou pracovní sílu namísto hledání a zaučování nových zaměstnanců z externích zdrojů.

Ve vybrané firmě mají zaměstnanci k dispozici firemní stravování společně s příspěvkem na stravu od zaměstnavatele. Nicméně pro pracovníky na odpolední a noční směně není stravování zabezpečeno. Zaměstnanci by uvítali stravenky, avšak stravenky by pro firmu představovaly další náklady a nižší zájem o již zavedené firemní stravování, do kterého organizace v posledních letech investovala formou rekonstrukce jídelny. Řešením může být poskytnutí chlazených jídel určených pro rychlou přípravu v mikrovlnné troubě, kterou mají zaměstnanci již k dispozici. Vzhledem k tomu, že se ve vybrané firmě pracuje ve směnném provozu pouze v případě nutnosti a velkého počtu zakázek, nebude nutné chlazená jídla objednávat často a ve velkém množství. V takovém případě je možnost zajistit dovoz chlazených jídel od současného dodavatele obědů, případně využít potravinový automat na chlazená jídla.

Zajímavá nabídka benefitů může pozitivně odlišit pracovní nabídku zaměstnavatele od jiných nabídek na trhu práce a přispět ke zvýšení spokojenosti i motivace současných zaměstnanců. Z toho důvodu je třeba zaměřit se na zaměstnanecké výhody při získávání nových zaměstnanců z externích zdrojů i stabilizaci stávajících pracovníků. Dalšími benefity, nad kterými by mohla vybraná organizace do budoucna uvažovat, patří odměna podle počtu odpracovaných let, poukázky na masáže, vstupenky na sportovní události, znovu zavedení nástupního bonusu na pozice, které je problematické obsadit.

10.4.3 Zavedení péče o odcházející zaměstnance

Ve vybrané organizaci není v současné době nabízena pomoc odcházejícím zaměstnancům neboli outplacement. Pojem outplacement zahrnuje podporu při ztrátě zaměstnání a zároveň pomoc při hledání nového zaměstnavatele (Kocianová, 2010, s.196). Dosud probíhal odchod zaměstnance bez další komunikace, případně jen zjišťování důvodu odchodu na základě neformálního rozhovoru s pracovníky ekonomického úseku. Přitom zaměstnanci ekonomického úseku nezaznamenali žádost odcházejících pracovníků o pomoc při hledání nového zaměstnání. Vzhledem k tomu, že ve vybrané firmě poměrně kolísá počet zaměstnanců na základě zakázek od odběratelů, je organizace v některých případech přinucena propouštět své pracovníky z důvodu nadbytečnosti, což může být pro některé osoby traumatizující. Při propouštění zaměstnanců může organizace pomocí outplacementu dát najevo zájem o odcházející zaměstnance i když bylo nutné ukončit pracovní poměr. Pomoc v takové situaci může minimalizovat trauma ze ztráty zaměstnání a příznivě působit na vnímání dobrého jména organizace.

Prvním krokem k zabezpečení péče o odcházející zaměstnance je vypracování metodiky neboli postupu v případě odchodu pracovníka z firmy. Je třeba určit jednotlivé služby, které budou v rámci outplacementu nabízeny. Jednalo by se o pomoc se zpracováním životopisu a motivačního dopisu, poskytnutí referenčního hodnocení a informací o volných pracovních místech, případně i psychickou podporu.

Vzhledem k tomu, že je ve vybrané firmě menší počet zaměstnanců, není třeba vytvářet novou pracovní pozici. Nicméně by měla být určena konkrétní osoba, která bude mít odpovědnost za péči o odcházející pracovníky s ohledem na znalosti v této problematice. Mohlo by se jednat o pracovníka ekonomického úseku například personalistka. Další možností je krátkodobé najmutí externisti nebo agentury zabývající se oblastí outplacementu.

Zaměstnanec opouštějící firmu bude kontaktován odpovědným pracovníkem, který mu poskytne možnost využít pomoci při hledání nového zaměstnání. Důležitým krokem je také informovat stávající zaměstnance o zavedení podpory v případě propouštění. Měli by být informováni především vedoucí pracovníci, kteří to dále rozšíří mezi ostatní pracovníky. Odcházejícímu zaměstnanci sdělí jeho vedoucí možnosti podpory v této situaci a dále bude odkázán na odpovědnou osobu.

Součástí péče o odcházející zaměstnance je také dotazníkové šetření. Prostřednictvím dotazníků může organizace zjistit hlavní důvod, proč konkrétní pracovník odchází. Tato informace je velmi důležitá, a to zejména v případě stabilizace stávajících zaměstnanců. Pokud firma zjistí, které podněty přiměly zaměstnance k odchodu, může se zaměřit na jejich odstranění. Právě odcházející pracovníci poskytnou důležité údaje o tom, s čím jsou zaměstnanci spokojeni, a kde je naopak prostor pro zlepšení. Odcházející zaměstnanci v mnoha případech neprojevovali zájem o ústní komunikaci, což by mohl vyřešit krátký dotazník. Dotazník by mohl obsahovat například následující otázky:

- Jaké důvody máte pro odchod z naší společnosti?
- Jak byste celkově zhodnotil/a práci v naší firmě?
- S čím jste byl/a spokojen/a?
- Co by se mělo ve firmě změnit pro dosažení vyšší spokojenosti zaměstnanců?

V případě, že odcházející zaměstnanec nebude ochotný vyplnit dotazník, může být zjištěna příčina odchodu prostřednictvím výstupního pohovoru. Důležité je evidovat důvody, které přiměly zaměstnance opustit firmu a provádět jednou ročně vyhodnocení formou reportu. Na základě reportu by měla organizace postupovat při eliminaci příčin odchodů.

10.4.4 Větší aktivita na sociálních sítích a propagace firmy

Ve vybrané firmě jsou ke zveřejnění pracovních inzerátů využívány především pracovní portály a v menší míře Facebookový profil, webové stránky a LinkedIn. V letech 2017 a 2018 bylo snahou organizace přilákat větší množství zaměstnanců, a z toho důvodu byly pracovní inzeráty také vytištěny ve zpravodaji města a na letáčích, které byly distribuovány občanům města do schránek. Zaměstnanci ekonomického úseku zaznamenali ohlasy na letáky, nicméně přesný počet uchazečů není evidován. Organizace se při hledání nových pracovníků zaměřuje příliš na město, ve kterém sídlí, což dokazuje většinový podíl stávajících

zaměstnanců žijících právě v tomto městě či velmi blízkém okolí. V rámci analýzy bylo zjištěno, že velká část pracovníků se rozhodla nastoupit do této organizace z důvodu malé vzdálenosti z bydliště. Převážná část propagace firmy se orientuje na občany města, čímž vzniká malé povědomí o firmě ve vzdálenějších městech.

Aktivity personálního marketingu by se měly více zaměřit na propagaci firmy s větším dosahem. Řešením, které s sebou nese náročné náklady, je větší aktivita na sociálních sítích, a to zejména na Facebookovém profilu. Aktivní profil je více atraktivní a může přilákat více sledovatelů, mezi kterými mohou být i potenciální zaměstnanci. Pro dosažení většího povědomí o firmě pomocí sociálních sítí je vhodné často a pravidelně přidávat poutavé příspěvky. Přidávání příspěvků na sociální sítě by měl mít na starosti určený zaměstnanec, který může komunikovat i s ostatními spolupracovníky, čímž bude mít přístup k různorodým informacím o dění ve firmě. Mohlo by se jednat o zaměstnance z obchodního či ekonomického úseku. Příspěvky na Facebooku mohou obsahovat například aktuální události, fotografie z prostředí firmy i výrobků nebo ankety, případně i soutěže. Soutěže na sociálních sítích jsou v posledních letech populární, přitom výhra nemusí být pro organizaci příliš finančně náročná. Může se jednat například o drobné upomínkové předměty s logem firmy nebo exkurze ve firmě. Doposud byly příspěvky na Facebookový profil přidávány průměrně pětkrát za rok. Zejména v roce 2018 byl profil v počtu příspěvků nejvíce aktivní. Firma by se měla pokusit zvýšit aktivitu a přidávat příspěvky, pokud možno v pravidelných intervalech například jednou za měsíc, a nejlépe se zaměřit na více sociálních sítí.

Další oblastí, ve které je prostor ke zlepšení, představuje grafické zpracování pracovních inzerátů. Vybraná firma tyto inzeráty zveřejňuje také prostřednictvím svého Facebookového profilu. Nicméně nabídky práce postrádají vizuální stránku, obsahují pouze strohý text s informacemi o volné pracovní pozici. Při získávání zaměstnanců hraje významnou roli také grafická poutavost inzerátu. Organizace by se tedy měla zaměřit na atraktivnější zpracování a použití fotografií. Fotografie zveřejněné na pracovním inzerátu nebo jako samostatný příspěvek umožní potenciálními zaměstnanci nahlédnout do prostřední firmy. Při tvorbě inzerátu by měla organizace vyzdvihnout své silné stránky. V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že stávající zaměstnanci považují za silné stránky organizace malý kolektiv, přátelské vztahy na pracovišti a možnost skloubení pracovního a osobního života.

Mezi další možnosti, jak se může organizace zviditelnit i mimo město, kde sídlí, patří například spolupráce se školami. Vybraná firma se již pokoušela navázat kontakt se školami, avšak nepodařilo se vytvořit dlouhodobou spolupráci. Řešením může být účast na veletrzích

pracovních příležitostí nebo nabídka exkurze ve firmě pro studenty. Firma by mohla nabídnout vykonávání praxe například pro studenty střední školy v Kroměříži, konkrétně obor obráběč kovů. Vzhledem k tomu, že vybraná organizace má problém obsadit především kvalifikované zaměstnance, může se více zaměřit na vysoké školy technického oboru. Pro studenty může být zajímavá exkurze nebo stáž.

K propagaci volné pracovní pozice i firmy je vhodné využít regionální noviny vzdálenějších měst, které jsou přístupné také v elektronické formě. V roce 2017 využila vybraná organizace zveřejnění náborového inzerátu ve zpravodaji města, ve kterém má své sídlo. Přestože je důležitá komunikace s občany města, kteří mají firmu v blízkosti, v personálním marketingu hraje významnou roli i povědomí o firmě ve větší vzdálenosti. Samozřejmě je nutné myslet také na ochotu zaměstnanců dojíždět do zaměstnání. V tom případě se vybraná organizace může zaměřit na propagaci v rámci měst Kroměříž, Chropyně, Kojetín nebo Vyškov, což jsou města ve vzdálenosti do 30 minut od firmy. Organizace by mohla kontaktovat například Vyškovský deník a zveřejnit zde pracovní inzerát nebo článek obsahující informace o firmě i výrobcích. Některé regionální noviny jsou distribuovány do schránek zdarma nebo jako předplatné. V posledních letech jsou tyto noviny přístupné také v elektronické podobě, což rozšiřuje oblast čtenářů na všechny uživatele internetu.

V rámci propagace by mohla organizace do budoucna uvažovat nad vytvořením příručky pro nové pracovníky, která by obsahovala důležité informace a kontakty.

10.5 Matice odpovědnosti

Jednotlivé aktivity projektu personálního marketingu jsou rozpracovány prostřednictvím matice odpovědnosti. Matice odpovědnosti slouží k přehlednému rozdělení úkolů projektu mezi zaměstnance. Rozpis činností a k nim přiřazené odpovědnosti usnadní realizaci konkrétních aktivit.

Pro označení rolí a odpovědnosti v matici byla zvolena metoda RACI, která popisuje jednotlivé druhy odpovědnosti následovně:

- **R – Responsible** – osoba odpovědná za vykonání daného úkolu,
- **A – Accountable** – osoba odpovědná za celý úkol,
- **C – Consulted** – osoba, se kterou má být postup plnění úkolu konzultován,
- **I – Informed** – osoba, která má být informována o průběžném stavu projektu, učiněných rozhodnutích a výstupech. (Máchal, Ondrouchová a Presová, 2015, s. 96)

Tab. 23 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Aktivity/osoba	Výkonný ředitel	Manažeri úseků	Ekonomický úsek		Zaměstnanci
			Vedoucí	Personalistka	
Implementace personálního controllingu pro sledování nábory a odchodů	I	C	A	R	
Výběr sledovaných personálních ukazatelů			A	R	
Evidence personálních ukazatelů			A	R	
Zavedení penzijního připojištění	A		R	C	I
Zajištění více příležitostí ke vzdělávání zaměstnanců	A		R	C	I
Stravování i pro pracovníky ve směnném provozu	A		R		I
Zavedení péče o odcházející zaměstnance	I	C	A	R	I
Vypracování metodiky pro péče o zaměstnance			A, C	R	
Vypracování dotazníku pro odcházející zaměstnance			A, C	R	
Přidávání příspěvků na Facebookový profil firmy	I	C	A, C	R	
Spolupráce se školami, návštěva veletrhů pracovních příležitostí	C, I	C	A	R	
Propagace firmy i mimo město, kde sídlí	C, I	C	A	R	

10.6 Nákladová analýza

Na základě jednotlivých aktivit projektu personálního marketingu byly vyčísleny náklady, které ve vybrané firmě vzniknou při implementaci projektu. V případě některých opatření nelze náklady přesně vyhodnotit vzhledem k tomu, že není jasné v kolika případech nastanou. Náklady jsou vztaženy k celkovému počtu zaměstnanců ke dni 31. 12. 2019, kdy bylo ve vybrané firmě zaměstnáno 64 pracovníků.

Nákladová analýza obsahuje navrhovaná opatření projektu a k nim vyčíslené náklady následovně:

- **Implementace personálního controllingu pro potřeby náboru a sledování odchodů** – zaznamenávání a evidence personálních ukazatelů přinese především administrativní zátěž pro ekonomický úsek, a to zejména pro personálistku a vedoucí. V případě, že budou tyto aktivity probíhat v rámci současné pracovní náplně, nevzniknou další náklady.
- **Aktualizace zaměstnaneckých benefitů**
 - **Penzijní připojištění** – návrh zavedení penzijního připojištění pro všechny zaměstnance je nejvíce nákladnou položkou v projektu. Dle serveru Prispevky.cz (2020) je průměrná výše měsíčního příspěvku zaměstnavatele 500 Kč. Vzhledem k tomu, že připojištění je již nabízeno sedmi zaměstnancům, bude se opatření týkat přibližně 57 pracovníků. Při výši příspěvku zaměstnavatele 500 Kč měsíčně, budou celkové náklady 162 000 Kč ročně.
 - **Vzdělávací kurzy** – investování do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bude znamenat nákladové zatížení firmy. Například hodinový jazykový kurz stojí 350 Kč (PM-Lingua, © 2014). V případě konání dvakrát měsíčně by roční náklady činily 8 400 Kč. Kurzy by měly být poskytovány zejména pracovníkům na dělnických pozicích. Pravděpodobně ne všichni budou mít o kurzy zájem, z toho důvodu je předpokládána účast kolem 15-25 zaměstnanců a mohou tak absolvovat kurz společně. Nicméně není nutné zaměřit se pouze na jazykové kurzy ale například i na kurzy finanční gramotnosti.
 - **Stravování i pro pracovníky ve směnném provozu** – směnný provoz není ve vybrané firmě pravidelný, z toho důvodu není možné určit přesnou potřebu chlazených jídel. Příspěvek zaměstnavatele by byl shodný jako v současné době u běžných obědů, tedy 55 % a zbylých 45 % hradí pracovník. Celková cena chlazeného jídla je 75 Kč (Jospo.cz, © 2012). Náklady pro firmu budou 41 Kč na jedno chlazené jídlo. Pokud by mělo o chlazená jídla zájem například 100 zaměstnanců za měsíc, vzrostou roční náklady na stravování zaměstnanců o 49 200 Kč.

- **Zavedení péče o odcházející zaměstnance** – pomoc odcházejícím zaměstnancům bude představovat rozšíření odpovědnosti stávajícího zaměstnance, a s tím spojenou administrativu (vypracování metodiky a dotazníku, evidence získaných údajů, tvorba reportu). Náklady mohou vznikat z tisku dotazníků a letáků, které budou sloužit k informování pracovníků o poskytování této služby. V průměru opouští organizaci 18 pracovníků za rok, což znamená tisk 18 dotazníků černobíle kus za 2 Kč a tisk 4 letáku barevně kus za 4 Kč (Tiskod1ks.cz, © 2015). Celkové náklady tohoto opatření jsou 52 Kč ročně. V případě, že by firma chtěla tuto službu přenechat externí agentuře, dosahovaly by náklady vyšších hodnot.
- **Větší aktivita na sociálních sítích a propagace firmy**
 - **Přidávání příspěvku na Facebookový profil firmy** – časté a pravidelné přidávání různých příspěvků na sociální sítě nebude pro firmu znamenat žádné speciální náklady. Příspěvky by měly zdůrazňovat dobré mezilidské vztahy, malý kolektiv a rovnováhu pracovního a osobního života zaměstnanců (například sponzorované akce, vánoční večírek, aktuální dění ve firmě). Pokud by se organizace rozhodla pořádat prostřednictvím Facebooku soutěže a rozdávat drobné výhry, budou vznikat náklady. Jednalo by se například o upomínkové předměty s logem firmy, na které bude stanovený roční rozpočet 5 000 Kč. Výhrou v soutěži by také mohla být exkurze ve firmě.
 - **Spolupráce se školami a návštěva veletrhů pracovních příležitostí** – při spolupráci se školami by měla firma prezentovat své přednosti, mezi které patří dobré technologické zázemí, přátelské vztahy na pracovišti nebo work-life balance. Navázání kontaktu se středními i vysokými školami představuje finanční zátěž v podobě tisku letáků (50 kusů po 4 Kč) a náklady spojené s účastí na veletrhu, a to 13 000 Kč za rezervaci prostoru. Další činnosti jako exkurze pro studenty a prezentace ve školách nebudou tvořit mimořádné náklady, avšak bude se jednat o administrativní zátěž při tvorbě prezentace i čas pracovníka provádějící studenty po prostorách organizace.

- **Propagace firmy i mimo město, kde sídlí** – v rámci opatření ke zvýšení a zároveň rozšíření propagace firmy může být použit článek či zveřejnění pracovního inzerátu v regionálních novinách okolních měst. Organizace by se měla zaměřit na atraktivní grafické zpracování a zdůraznění hodnot firmy. V případě, že firma bude chtít zveřejnit 2 články na celou stranu za 2 200 Kč a 2 články na polovinu strany za 1 400 Kč, budou náklady 7 200 Kč ročně (Novinyregion.cz).

Na základě nákladů na jednotlivá opatření byly celkové náklady projektu personálního marketingu odhadnuty přibližně na **245 000 Kč**. Náklady projektu jsou přehledně popsány v následující tabulce. Výše nákladů není příliš vysoká, a pro firmu tedy přijatelná.

Tab. 24 Náklady projektu (vlastní zpracování)

Aktivity	Počet jednotek	Náklady na jednotku	Náklady celkem měsíčně	Náklady celkem ročně
Implementace personálního controllingu pro potřeby náboru a sledování odchodů	-	-	-	-
Penzijní připojištění	57	500 Kč	13 500 Kč	162 000 Kč
Vzdělávací kurzy	24	350 Kč	4 200 Kč	8 400 Kč
Stravování i pro pracovníky ve směnném provozu	100	41 Kč	4 100 Kč	49 200 Kč
Poskytování péče o odcházející zaměstnance	18 4	2 Kč 4 Kč	-	52 Kč
Pravidelné přidávání příspěvků na Facebookový profil firmy	-	-	-	5 000 Kč
Spolupráce se školami, návštěva veletrhů pracovních příležitostí	-	-	-	13 200 Kč
Propagace firmy i mimo město, kde sídlí (např. článek v regionálních novinách)	2 2	2 200 Kč 1 400 Kč	-	7 200 Kč
Náklady celkem	-	-	21 800 Kč	245 052 Kč

Úspora nákladů plynoucí ze snížení míry odchodů zaměstnanců

Implementace navrhovaných opatření přispěje také ke stabilizaci stávajících zaměstnanců, což pozitivně ovlivní míru odchodů. Urban (2013) odhaduje náklady jednoho odcházejícího zaměstnance na 10–15 % jeho roční mzdy v závislosti na pracovní pozici, u pracovníků na vedoucích pozicích se může jednat o 50-150 % roční mzdy. V případě, že by se ve vybrané firmě snížila míra odchodů zaměstnanců alespoň o 5 %, mělo by to za následek roční úsporu nákladů 668 000 Kč. Při výpočtu byla použita průměrná výše měsíční mzdy ve vybrané firmě 22 087 Kč. Zavedení jednotlivých navrhovaných opatření přinese vyšší úsporu nákladů než náklady na jejich realizaci.

10.7 Časová analýza

Navrhovaná opatření projektu byla sestavena do časového harmonogramu, který slouží ke stanovení posloupnosti a doby trvání jednotlivých aktivit a následné kontrole plnění těchto úkolů. Harmonogram je rozdělen do tří částí, a to před-projektová, projektová a po-projektová fáze. Začátek projektu byl stanoven na 2. listopadu 2020 a předpokládané datum ukončení bude 30. září 2021. Časový harmonogram je zobrazen v Tab. 25 a jeho grafické zpracování formou Ganttova diagramu je uvedeno v příloze P V.

Důležitým krokem je před-projektová fáze, ve které je nutné schválení projektu vedením firmy, bez něhož by projekt nemohl být realizován. Následuje projektová fáze, jejíž kroky představují sled aktivit reprezentující jednotlivá navrhovaná opatření. Některé činnosti probíhají současně, přičemž zveřejnění nabídky vzdělávacích kurzů navazuje na výběr lektora. Pravidelné přispívání na sociální sítě, zejména Facebookový profil vybrané firmy, bude prováděno v průběhu celého projektu z důvodu potřeby získávání informací a fotografií k příspěvkům. Nejvíce časově náročnou aktivitou je zavedení penzijního připojištění. Zveřejnění článku nebo pracovního inzerátu v regionálních novinách vzdálenějších měst bylo do časového harmonogramu zařazeno ve dvou etapách. Závěrem je po-projektová část, kde bude provedeno vyhodnocení úspěšnosti celého projektu.

Tab. 25 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Pořadí	Popis činnosti	Datum zahájení	Datum ukončení	Doba trvání (kalendářní dny)	Předchozí činnost
Před-projektová fáze					
1	Schválení projektu vedením firmy	2.11.20	6.11.20	5	-
Projektová fáze					
2	Výběr personálních ukazatelů	9.11.20	12.11.20	4	1
3	Implementace personálního controllingu pro potřeby náboru a sledování odchodů	13.11.20	5.1.21	38	2
4	Zavedení penzijního připojištění	6.1.21	27.4.21	80	3
5	Výběr lektora vzdělávacích kurzů	28.4.21	11.5.21	10	4
6	Zveřejnění nabídky vzdělávacích kurzů	12.5.21	25.5.21	10	5
7	Zavedení stravování pro pracovníky ve směnném provozu	6.1.21	2.3.21	40	3
8	Zveřejnění článku/pracovního inzertátu v regionálních novinách vzdálenějších měst – I.	3.3.21	30.3.21	20	7
9	Vypracování metodiky pro péči o odcházející zaměstnance	28.4.21	15.6.21	35	4
10	Vypracování dotazníku	16.6.21	6.7.21	15	9
11	Informování o poskytované službě pro odcházející pracovníky	7.7.21	3.8.21	20	10
12	Pravidelné přispívání na Facebookový profil firmy	9.11.20	31.8.21	212	1
13	Spolupráce se školami a návštěva veletrhů pracovních příležitostí	31.3.21	27.4.21	20	8
14	Zveřejnění článku/pracovního inzertátu v regionálních novinách vzdálenějších měst – II.	4.8.21	31.8.21	20	11
Po-projektová fáze					
15	Vyhodnocení úspěšnosti projektu	1.9.21	30.9.21	22	1–14

10.8 Riziková analýza

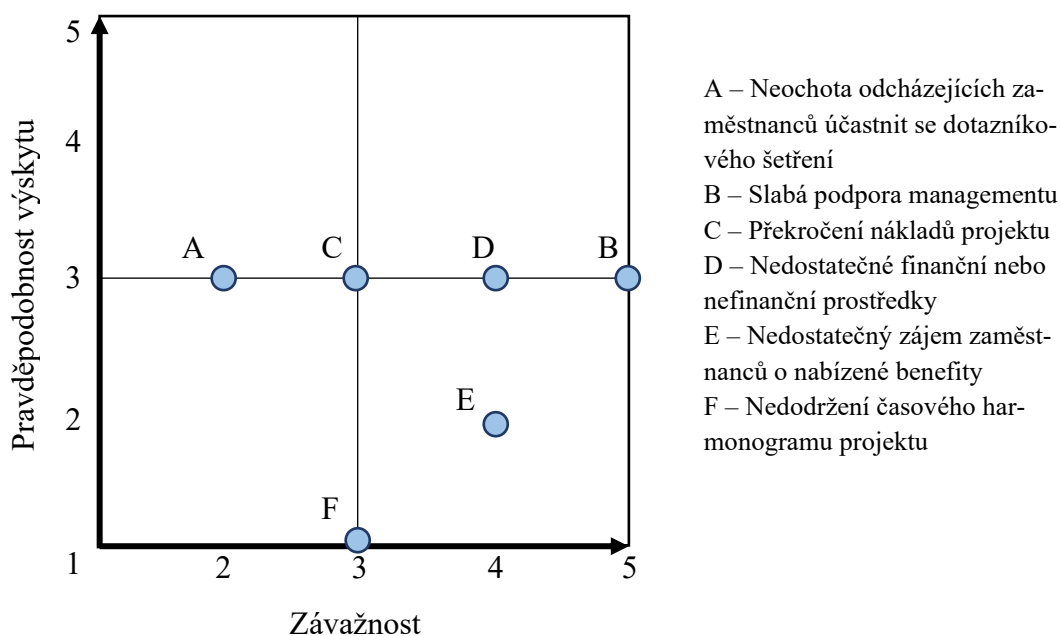
Součástí projektu personálního marketingu ve vybrané firmě je riziková analýza. Při realizaci projektu obecně vznikají různé rizikové situace, které mohou projekt negativně ovlivnit. Důsledkem těchto rizik může být zpomalení, pozastavení nebo i zrušení celého projektu. Účelem provádění rizikové analýzy je vytvořit podklady, které umožní stanovit nezbytná opatření, která mají za cíl předcházet rizikům, odstraňovat je, anebo minimalizovat působení neovlivnitelných rizik. Nejprve je třeba možná rizika identifikovat a odhadnout případný vliv na celý projekt i jeho části, což je základem pro eliminaci rizik.

Analýza rizik projektu personálního marketingu je vypracována pomocí bodové metody s maticí rizik. Každý rizikový faktor je ohodnocen pravděpodobností výskytu a mírou závažnosti pomocí pětibodové stupnice. Hodnota 1 představuje nejmenší pravděpodobnost a nejmenší závažnost, a 5 naopak největší pravděpodobnost a největší závažnost. Výsledná hodnota rizika je dána součinem pravděpodobnosti a závažnosti u každého rizikového faktoru. Pravděpodobnosti výskytu i závažnost rizik byly určeny na základě rozhovorů se zaměstnancem firmy. Přehled rizik je zpracován v Tab. 26, kde jsou zobrazeny pravděpodobnosti výskytu, dopad a výsledná hodnota jednotlivých rizik.

Tab. 26 Seznam možných rizik projektu (vlastní zpracování)

Riziko		Pravděpodobnost výskytu	Závažnost	Hodnota rizika
A	Neochota odcházejících zaměstnanců účastnit se dotazníkového šetření	3	2	6
B	Slabá podpora managementu	3	5	15
C	Překročení nákladů projektu	3	3	9
D	Nedostatečné finanční nebo nefinanční prostředky	3	4	12
E	Nedostatečný zájem zaměstnanců o nabízené benefity	2	4	8
F	Nedodržení časového harmonogramu projektu	1	3	3

Pro větší názornost jsou všechna rizika zakreslena do matice rizik dle jejich výsledné hodnoty. Tento způsob zobrazení umožňuje lépe určit priority, kterým je třeba přednostně věnovat pozornost.



Obr. 9 Matice rizik (vlastní zpracování)

Na základě matice rizik je možné určit, že největší hrozbu představuje riziko slabé podpory managementu, což by způsobilo nemožnost realizace projektu. Možným rizikem může být nedostatek finančních nebo nefinančních prostředků. Bez dostupných prostředků není možné účinně realizovat projekt. Nemusí se jednat pouze o finance, které znemožní zavedení všech navrhovaných opatření, ale může to být nedostatek lidských zdrojů či informací. Riziko překročení stanovených nákladů projektu je závažné především z důvodu nečekaných nákladů, avšak určení přesných nákladů je v některých případech nemožné. Hodně závažným rizikem může být nezájem zaměstnanců o nabízené benefity, nicméně pravděpodobnost vzniku tohoto rizika je nižší, protože sami zaměstnanci se vyjádřili, že by uvítali rozmanitější nabídku zaměstnaneckých výhod. Je pravděpodobné, že se zaměstnanci ekonomického úseku setkají s neochotou odcházejících zaměstnanců účastnit se dotazníkového šetření, případně dalšími aktivitami outplacementu. Závažnost rizika nedodržení časového harmonogramu je vyšší z toho důvodu, že jednotlivé aktivity na sebe navazují a je tedy nutné dokončit je ve stanovené době. Nicméně navržený časový harmonogram poskytuje dostatečný prostor pro splnění aktivit projektu, a tak je pravděpodobnost výskytu tohoto rizika nízká.

Opatření proti vzniku rizik a snížení jejich dopadu

Na základě zjištěných rizik byla stanovena opatření, jejichž cílem je snížit pravděpodobnost výskytu možných rizik, případně snižovat jejich negativní dopad na jednotlivé aktivity nebo na celý projekt.

Neochota odcházejících zaměstnanců účastnit se dotazníkového šetření – pro snížení tohoto rizika je vhodné zaměstnance informovat o možnosti péče o odcházející pracovníky, která může zmírnit rozhořčení spojené s propouštěním.

Slabá podpora managementu – nedostatečná podpora ze strany managementu může být potlačena prostřednictvím prezentace projektu a zjištěných přínosů, které plynou z realizace všech navržených opatření.

Překročení nákladů projektu – řešením k zamezení vzniku neplánovaných nákladů je vypracování dodatečných analýz, a to především detailní nákladové analýzy.

Nedostatečné finanční nebo nefinanční prostředky – eliminace rizika nedostatku prostředků může být provedena formou vytvoření rezervy financí a lidských zdrojů.

Nedostatečný zájem zaměstnanců o nabízené benefity – v případě, že stávající zaměstnanci neprojeví zájem o nově nabízené zaměstnanecké výhody, může se firma zaměřit na intenzivní propagaci těchto benefitů. Motivující může být například absolvování vzdělávacích kurzů v rámci pracovní doby nebo získání osvědčení o absolvování kurzu.

Nedodržení časového harmonogramu projektu – pro dodržení harmonogramu je vhodné pravidelně kontrolovat plnění jednotlivých aktivit, případně vytvoření časové rezervy.

11 SHRNU TÍ PROJEKTU

Hlavními cíli projektu personálního marketingu jsou zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele, stabilizace stávajících zaměstnanců a zvýšení povědomí o firmě i mimo město, kde firma sídlí. Tyto cíle byly stanoveny na základě provedené analýzy současného stavu personálního marketingu ve vybrané firmě.

Pro splnění cílů slouží navržená opatření, mezi která patří implementace personálního controllingu pro potřeby nábory a sledování odchodů. Evidence a sledování personálních ukazatelů přispěje k efektivnímu získávání zaměstnanců a zjišťování příčin odchodů. Vzhledem k tomu, že dosavadní nabídka benefitů nebyla příliš lákavá, byla navržena její aktualizace. Jednalo by se o zavedení penzijního připojištění, umožnění vzdělávacích kurzů a zajištění stravování pro pracovníky ve směnném provozu. V rámci analytické části diplomové práce bylo zjištěno, že právě odměňování zaměstnanců má významný vliv na vnímání atraktivity firmy jako zaměstnavatele. Rozmanitá nabídka zaměstnaneckých výhod tedy může ovlivnit uchazeče na trhu práce při výběru zaměstnání a udržet současné pracovníky ve firmě. Dalším navrženým opatřením bylo zavedení péče o odcházející zaměstnance, což může minimalizovat trauma ze ztráty zaměstnání a příznivě působit na vnímání dobrého jména organizace. Společně s nabízenou pomocí při odchodu pracovníka z firmy je navrženo zavedení dotazníkového šetření nebo výstupního pohovoru ke zjištění důvodu odchodu zaměstnance z firmy. Zjištění příčin odchodů a jejich eliminace je důležitá zejména při stabilizaci stávajících pracovníků a vede ke snížení míry odchodů. Ke zvýšení povědomí o firmě i mimo město, kde sídlí, byla navržena intenzivnější propagace v rámci pravidelné aktivity na sociálních sítích. Dále je vhodné zaměřit se na spolupráci se školami a zveřejnění článků nebo pracovních inzerátů v regionálních novinách vzdálenějších měst.

Součástí projektu je nákladová analýza, kde byly na základě nákladů na jednotlivá opatření odhadnuty celkové náklady projektu přibližně na 245 000 Kč. Navrhovaná opatření byla sestavena do časového harmonogramu, ve kterém byl začátek projektu stanoven na 2. listopadu 2020 a předpokládané datum ukončení na 30. září 2021. V rámci rizikové analýzy byla zjištěna možná rizika projektu a navržena opatření proti vzniku těchto rizik.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce je provést analýzu současného stavu a následně navrhnout opatření, která povedou ke zvýšení úrovně personálního marketingu ve vybrané firmě. Pro získání teoretických poznatků potřebných k provedení analýzy byla zpracována literární rešerše. V rámci teoretické části byly definovány pojmy řízení lidských zdrojů a personální marketing, zároveň byly určeny personální činnosti související s personálním marketingem, které dále sloužily jako podklad k analytické části.

K provedení analýzy současného stavu personálního marketingu ve vybrané firmě byl využit rozbor rozhovorů, interních materiálů a dotazníkového šetření. Otázky z dotazníků byly rozděleny do kategorií podle stanovených personálních činností a následně vyhodnoceny. Pomocí Kruskal-Wallis testu nebyl prokázán rozdíl mezi tím, jak vnímají atraktivitu zaměstnavatele různé věkové kategorie stávajících zaměstnanců. Prostřednictvím lineární regresní analýzy v programu SPSS bylo zjišťováno, zda jednotlivá navrhovaná opatření predikují atraktivitu firmy jako zaměstnavatele. Vícenásobnou regresní analýzou byl prokázán významný vliv odměňování a hodnocení zaměstnanců na vnímání atraktivity firmy jako zaměstnavatele současnými pracovníky. Na základě analýzy byly stanoveny cíle projektu, mezi které patří zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele, stabilizace stávajících zaměstnanců a zvýšení povědomí o firmě i mimo město, kde firma sídlí.

Zaměstnanci vybrané firmy projeví v dotazníkovém šetření nespokojenost s procesem odměňování a vzdělávání. Na základě tohoto zjištění byla navržena aktualizace zaměstnaneckých benefitů a zavedení vzdělávacích kurzů zejména pro pracovníky na dělnických pozicích. Pro dosažení cíle rozšíření povědomí o firmě, byla navržena pravidelná aktivita na sociálních sítích, spolupráce se školami a zveřejnění článků či pracovních inzerátů. V dotazníkovém šetření uvedli zaměstnanci spokojenost s mezilidskými vztahy, malým kolektivem a možností skloubení pracovního a osobního života, tyto aspekty je třeba při náboru zdůrazňovat.

Součástí projektu byla nákladová analýza, sestavení časového harmonogramu a vymezení možných rizik. Časovou analýzou bylo určeno předpokládané datum zahájení a ukončení projektu, nicméně bude vhodné, aby se organizace zaměřila na činnosti personálního marketingu i v budoucnu. Zejména o rozšíření povědomí o firmě, které může vést ke zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele v širším okruhu, růstu spokojenosti zaměstnanců a jejich stabilizaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 920 s. ISBN 9788024752587.

Balená chlazená hotová jídla, © 2012. *Jospo* [online]. [cit. 2020-07-04]. Dostupné z: <http://www.jospo.cz/obsah/chlazena-strava/balena-chlazena-jidla>

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 105 s. Manažer. ISBN 9788027106486.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 224 s. Psyché. ISBN 9788024742113.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 211 s. Expert. ISBN 9788024744292.

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 264 s. ISBN 9788026603740.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 250 s. Manažer. Management. ISBN 9788024729039.

Ceník inzerce: Vyškovský region. *Novinyregion.cz* [online]. [cit. 2020-07-04]. Dostupné z: <https://www.novinyregion.cz/cenik-inzerce.html>

Ceník tisku, © 2015. *Tiskodlks.cz* [online]. [cit. 2020-07-04]. Dostupné z: https://www.tiskodlks.cz/letaky/?gclid=EAiaIQobChMI9LHEm8Wz6gIVFWHmCh3jhAGgEAAAY-AiAAEgKpF_D_BwE

EVANS, James D., 1996. *Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences*. Brooks/Cole Publishing Company, 600 s. ISBN 9780534231002.

Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy – 3. čtvrtletí 2019, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-3-ctvrtleti-2019>

Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy – 4. čtvrtletí 2018, *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-05-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-4-ctvrtleti-2018-3lj28y9f6u>

Firemní kurzy. *PM-Lingua* [online]. © 2014 [cit. 2020-07-04]. Dostupné z: <http://www.pm-lingua.cz/nase-sluzby-pro-zakazniky-z-firemni-sfery/nase-nabidka-kurzu/firemni-kurzy/>

Firmy podceňují investice do vzdělávání, 2019. *HRmag* [online]. [cit. 2020-05-20]. Dostupné z: <http://hrmag.cz/firmy-podcenuji-investice-do-vzdelavani/>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.

FISHER, John G., 2014. *Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees*. London: Kogan Page, vii, 219 s. ISBN 9780749470135.

GLADKA, Olena a Viktoriya FEDOROVA, 2019. Defining personnel marketing strategies. *Business: Theory and Practice* [online]. **20**, 146-157 [cit. 2019-11-26]. DOI: 10.3846/btp.2019.14. ISSN 1822-4202. Dostupné z: <https://journals.vgtu.lt/index.php/BTP/article/view/10477>

HEIMANS, Jeremy a Henry TIMMS, 2019. *Nová moc*. Brno: BizBooks, 303 s. ISBN 9788026508694.

HORNÝ, Stanislav, 2016. *Praktická učebnice tvorby firemního stylu*. Průhonice: Professional Publishing, 187 s. ISBN 9788090659438.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 9788072614301.

CHADWICK, Clint a Pingshu LI, 2018. HR systems, HR departments, and perceived establishment labor productivity. *Human Resource Management* [online]. **57**(6), 1415-1428 [cit. 2019-11-22]. DOI: 10.1002/hrm.21914. ISSN 00904848. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/hrm.21914>

JUREČKA, Václav, 2018. *Mikroekonomie. 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 398 s. Expert. ISBN 9788027101467.

KLINE, Paul, 2000. *The handbook of psychological testing*. 2nd ed. New York: Routledge. ISBN 04-152-1158-1.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. Psyché. ISBN 9788024724973.

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 149 s. Psyché. ISBN 9788024732695.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing.* Praha: Grada, 1041 s. ISBN 9788024715452.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2016. *Marketing management.* 15. Boston: Pearson, 714, A14, E58, G10, I36. ISBN 9781292092621.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 399 s. ISBN 9788072612888.

MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2.* Praha: Grada, 138 s. Manažer. ISBN 9788024753218.

MELEWAR, T. C. a S. F. Syed ALWI, 2015. *Corporate branding: areas, arenas and approaches.* London: New York, xxiii, 261 s. ISBN 9780415721110.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management.* Vydání I. Praha: Academia, 190 s. Společnost. ISBN 9788020027733.

NECKAŘ, Petr, David KOLÁŘ a David JANEČEK, 2019. *Průvodce úspěšného obchodníka.* Praha: Grada Publishing, 307 s. ISBN 9788027122189.

NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Vysoká škola finanční a správní, 122 s. ISBN 9788074080838.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana, 2019. *Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání.* Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 9788027107872.

Příspěvek na penzijní připojištění pro rok 2020: až 230,- Kč měsíčně, © 2020. *Příspěvky* [online]. [cit. 2020-07-04]. Dostupné z: <https://www.prispevky.cz/ostatni/penzijni-pripojisteni>

SEMERÁDOVÁ, Tereza a Petr WEINLICH, 2019. *Marketing na Facebooku a Instagramu: využijte naplno organický dosah i sponzorované příspěvky.* Brno: Computer Press, 192 s. ISBN 9788025149591.

SIEGEL, Zbyněk, 2012. *Jak hledat a najít zaměstnání: rady a tipy pro uchazeče. 3., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 110 s. Poradce pro praxi. ISBN 9788024744070.

SLENCZKA, 2005. In: WIMMERS, Julia, 2009. *HR marketing - from job advertising to employer branding.* München: GRIN Verlag, 23 s. ISBN 9783640449347.

STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2008. *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 254 s., [4] s. barev. obr. příl. ISBN 9788072611782.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 165 s. Manažer. ISBN 9788027102495.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 205 s. Manažer. ISBN 9788024758701.

TAYLOR, Stephen a Carol WOODHAMS, 2016. *Studying human resource management*. 2nd edition. London: Chartered Institute of Personnel and Development, x, 139 s. ISBN 9781843984153.

TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 327 s. ISBN 9788027105519.

URBAN, Jan, 2013. Fluktuace zaměstnanců: náklady, příčiny a řešení. *HRM* [online]. [cit. 2020-07-14]. Dostupné z: <https://hrm.ihned.cz/c1-61339930-fluktuace-zamestnancu-na-klady-priciny-a-reseni>

WILTON, Nick, 2016. *An introduction to human resource management*. 3rd edition. Los Angeles: SAGE, xxiii, 490 s. ISBN 9781473954199.

WIMMERS, Julia, 2009. *HR marketing - from job advertising to employer branding*. München: GRIN Verlag, 23 s. ISBN 9783640449347.

Dále byly použity zdroje, které nemohou být citovány z důvodu zachování anonymity vybrané firmy:

Interní materiály vybrané firmy (2019)

Webové stránky firmy

Facebookový profil firmy

Zpravodaj města (ročník XX/číslo 1/duben 2017; ročník XVII/číslo 1/březen 2013)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CNC	Computer Numerical Control
EVP	Employee Value Proposition
PO	Požární ochrana
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
THP	Technickohospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Organizační struktura	35
Obr. 2 Průměrný evidenční počet zaměstnanců v letech 2015-2019.....	36
Obr. 3 Struktura zaměstnanců podle kategorie k 31. 12.....	37
Obr. 4 Struktura zaměstnanců podle vzdělání	37
Obr. 5 Věková struktura zaměstnanců.....	38
Obr. 6 Míra odchodů zaměstnanců v letech 2015-2019	48
Obr. 7 Způsoby ukončení pracovního poměru v letech 2015-2019	49
Obr. 8 Vyhodnocení otázky z dotazníku	60
Obr. 9 Matice rizik.....	83

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Ukazatele intenzity příchodů a přírůstků	43
Tab. 2 Věkové kategorie respondentů	51
Tab. 3 Vyhodnocení jednotlivých kategorií	52
Tab. 4 Vyhodnocení kategorie atraktivita zaměstnavatele	53
Tab. 5 Kruskal-Wallis test	53
Tab. 6 Vyhodnocení kategorie přijímání a adaptace zaměstnanců.....	54
Tab. 7 Regresní analýza přijímání a adaptace	55
Tab. 8 Koeficienty regresní analýzy přijímání	55
Tab. 9 Vyhodnocení kategorie hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	56
Tab. 10 Regresní analýza hodnocení a odměňování.....	57
Tab. 11 Koeficienty regresní analýzy odměňování	57
Tab. 12 Vyhodnocení kategorie vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	58
Tab. 13 Regresní analýza vzdělávání a rozvoj	58
Tab. 14 Koeficienty regresní analýzy vzdělávání.....	59
Tab. 15 Vyhodnocení kategorie vytváření dobrých pracovních vztahů	60
Tab. 16 Regresní analýza kategorie mezilidské vztahy	61
Tab. 17 Koeficienty regresní analýzy mezilidské vztahy	61
Tab. 18 Vyhodnocení kategorie péče o zaměstnance	62
Tab. 19 Regresní analýza péče o zaměstnance	62
Tab. 20 Koeficienty regresní analýzy péče o zaměstnance	63
Tab. 21 Vícenásobná regresní analýza	64
Tab. 22 Koeficienty vícenásobné regresní analýzy	64
Tab. 23 Matice odpovědnosti.....	76
Tab. 24 Náklady projektu	79
Tab. 25 Časový harmonogram projektu	81
Tab. 26 Seznam možných rizik projektu	82

SEZNAM PŘÍLOH

- P I UKÁZKA INZERÁTU Z FACEBOOKOVÉHO PROFILU ORGANIZACE
- P II VZOR DOTAZNÍKU
- P III VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ
- P IV LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU
- P V GANTTŮV DIAGRAM

PŘÍLOHA P I: UKÁZKA INZERÁTU Z FACEBOOKOVÉHO PROFILU ORGANIZACE

logo firmy

Obchodní referent/ka

Společnost [REDACTED] (www.[REDACTED].cz) hledá vhodného kandidáta na pozici obchodního/ní referenta/ky.

Náplň práce:

- Přijímání a zavádění objednávek od zákazníků do inf.systému
- Provádění fakturace v inf.systému
- Aktualizace vybraných dat v inf.systému
- Osobní, telefonická a emailová komunikace se zákazníky
- Tvorba a aktualizace ceníků
- Organizace účasti na veletrzích a výstavách
- Operativní úkoly vyplývající z požadavků zákazníků a zaměstnavatele – příprava a zajišťování cest, reporty, inventarizace....

Požadujeme:

- Min. SŠ vzdělání
- Znalost AJ – slovem i písmem
- Ochota cestovat (občasné cesty v rámci ČR, resp. EU)
- Nasazení, pečlivost, trpělivost
- Ochotu učit se
- Znalost práce v MS Office
- Orientace na výsledek
- Pracovní zkušenosti na obdobné pozici vítány, ale nejsou podmínkou
- Orientace v technické oblasti jsou významnou výhodou, ale nikoli podmínkou

Nabízíme :

- Platové ohodnocení 18 000 – 22 000,- Kč/měs. dle zkušeností a dovedností uchazeče
- Týden dovolené nad ZP
- Příspěvek na stravování
- Možnost dalšího vzdělávání
- Mobilní telefon i k soukromým účelům

V případě zájmu o výše zmíněnou pozici kontaktujte paní [REDACTED]

[REDACTED] - [REDACTED]@ [REDACTED].cz

PŘÍLOHA P II: VZOR DOTAZNÍKU

DOTAZNÍK

Dobrý den,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku k diplomové práci. Dotazníkové šetření je anonymní. Zakřížkujte prosím míru souhlasu, která nejvíce vyjadřuje Váš názor na dané tvrzení. Děkuji.

Petra Směšná, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

1. Jsem hrdý/á, na to, že pracuji ve firmě [REDAKCE].

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

2. Firma [REDAKCE] je dle mého názoru atraktivní zaměstnavatel.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

3. Myslím si, že způsob výběru a přijímání zaměstnanců je ve firmě nastaven dobře.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

4. Lidé jsou po nástupu do firmy podle mě dostatečně zaškoleni.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

5. Dostávám od vedoucího zpětnou vazbu o tom, jak dobře dělám svou práci.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

6. Ve firmě [REDAKCE] se kolegové umí mezi sebou pochválit.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

7. Jsem za svou práci spravedlivě mzdově ohodnocen/a.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

8. Společnost [REDAKCE] má podle mě zajímavou nabídku odměn a benefitů.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

9. Firma [REDAKCE] investuje dostatečně do vzdělání a rozvoje svých zaměstnanců.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

10. Ve firmě [] mám dostatečné možnosti profesního růstu.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

11. Vztahy na mém pracovišti jsou přátelské.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

12. Kolegové jsou ochotni mi pomoci s prací.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

13. Firma [] usiluje o dobré pracovní vztahy mezi zaměstnanci.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

14. Zvážím-li své pracovní vytížení, není pro mě obtížné spojit pracovní a soukromý život.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

15. Mám informace potřebné k tomu, abych mohl/a dělat dobře svou práci.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

16. Pracovní prostředí (dílna, kancelář) mi vyhovuje.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

17. Sociální zázemí (šatny, toalety, jídelna) zaměstnanců je příjemné.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

18. Dle mého názoru se firma [] stará o své zaměstnance.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

Jaký je Váš věk?

18-30 let 31-50 let 51 a více let

Proč jste se rozhodl/a nastoupit právě do firmy []?

.....

Chcete-li cokoli dalšího dodat nebo zaměstnavateli vzkázat, zde máte prostor:

.....

Děkuji za vyplnění dotazníku.

PŘÍLOHA P III: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

1. Jsem hrdý/á, na to, že pracuji ve firmě.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	6	11	15	3	5	40
Relativní hodnota	15 %	27,5 %	37,5 %	7,5 %	12,5 %	100 %

2. Firma je dle mého názoru atraktivní zaměstnavatel.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	2	8	15	11	4	40
Relativní hodnota	5 %	20 %	37,5 %	27,5 %	10 %	100 %

3. Myslím si, že způsob výběru a přijímání zaměstnanců je ve firmě nastaven dobře.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	2	12	18	5	3	40
Relativní hodnota	5 %	30 %	45 %	12,5 %	7,5 %	100 %

4. Lidé jsou po nástupu do firmy podle mě dostatečně zaškoleni.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	8	8	15	7	2	40
Relativní hodnota	20 %	20 %	37,5 %	17,5 %	5 %	100 %

5. Dostávám od vedoucího zpětnou vazbu o tom, jak dobře dělám svou práci.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	5	16	9	6	4	40
Relativní hodnota	12,5 %	40 %	22,5 %	15 %	10 %	100 %

6. Ve firmě se kolegové umí mezi sebou pochválit.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	4	14	16	4	2	40
Relativní hodnota	10 %	35 %	40 %	10 %	5 %	100 %

7. Jsem za svou práci spravedlivě mzdově ohodnocen/a.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	1	5	7	21	6	40
Relativní hodnota	2,5 %	12,5 %	17,5 %	52,5 %	15 %	100 %

8. Společnost má podle mě zajímavou nabídku odměn a benefitů.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	2	4	10	9	15	40
Relativní hodnota	5 %	10 %	25 %	22,5 %	37,5 %	100 %

9. Firma investuje dostatečně do vzdělání a rozvoje svých zaměstnanců.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	2	6	12	11	9	40
Relativní hodnota	5 %	15 %	30 %	27,5 %	22,5 %	100 %

10. Ve firmě mám dostatečné možnosti profesního růstu.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	1	2	17	8	12	40
Relativní hodnota	2,5 %	5 %	42,5 %	20 %	30 %	100 %

11. Vztahy na mém pracovišti jsou přátelské.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	15	18	6	-	1	40
Relativní hodnota	37,5 %	45 %	15 %	-	2,5 %	100 %

12. Kolegové jsou ochotni mi pomoci s prací.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	18	14	7	-	1	40
Relativní hodnota	45 %	35 %	17,5 %	-	2,5 %	100 %

13. Firma usiluje o dobré pracovní vztahy mezi zaměstnanci.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	4	16	14	6	-	40
Relativní hodnota	10 %	40 %	35 %	15 %	-	100 %

14. Zvážím-li své pracovní vytížení, není pro mě obtížné spojit pracovní a soukromý život.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	6	13	13	5	3	40
Relativní hodnota	15 %	32,5 %	32,5 %	12,5 %	7,5 %	100 %

15. Mám informace potřebné k tomu, abych mohl/a dělat dobře svou práci.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	7	23	7	3	-	40
Relativní hodnota	17,5 %	57,5 %	17,5 %	7,5 %	-	100 %

16. Pracovní prostředí (dílna, kancelář) mi vyhovuje.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	9	14	5	11	1	40
Relativní hodnota	22,5 %	35 %	12,5 %	27,5 %	2,5 %	100 %

17. Sociální zázemí (šatny, toalety, jídelna) zaměstnanců je příjemné.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	4	11	7	9	9	40
Relativní hodnota	10 %	27,5 %	17,5 %	22,5 %	22,5 %	100 %

18. Dle mého názoru se firma stará o své zaměstnance.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Absolutní hodnota	2	12	12	11	3	40
Relativní hodnota	5 %	30 %	30 %	27,5 %	7,5 %	100 %

PŘÍLOHA P IV: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

LOGICKÝ RÁMEC				
	HIERARCHIE CÍLŮ	OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE	ZDROJE INFORMACÍ K OVĚŘENÍ	PŘEDPOKLADY A RIZIKA
HLAVNÍ CÍLE	Zvýšení atraktivitu firmy jako zaměstnavatele Stabilizace stávajících zaměstnanců Zvýšení povědomí o firmě i mimo město, kde firma sídlí	Zkrácení doby hledání nového zaměstnance o 7 dní do 31. 8. 2021 Snížení míry odchodů o 8 % do 31. 8. 2021 Růst počtu uchazečů ze vzdálenějších měst o 10 % do 31. 8. 2021	Interní statistiky firmy Interní statistiky firmy Interní statistiky firmy	
PROJEKTOVÉ CÍLE	Zvýšení úrovně personálního marketingu ve vybrané firmě	Snížení nákladů spojených s náborem nových zaměstnanců o 5 % do 31. 8. 2021 Pokles dobrovolných odchodů zaměstnanců o 3 % do 31. 8. 2021 Růst spokojenosti pracovníků do 31. 8. 2021	Výsledky z dotazníkového šetření spokojenosti Interní dokumentace	Neochota zaměstnanců účastnit se dotazníkového šetření Slabá podpora managementu
VÝSTUPY	1.1 Zavedení personálního controllingu pro potřeby nábora a sledování odchodů 1.2 Aktualizované zaměstnanecké benefity 1.3 Zavedení péče o odcházející zaměstnance 1.4 Větší aktivita na sociálních sítích a komunikace i mimo město, kde firma sídlí	Výběr 5 personálních ukazatelů do 12. 11. 2020 Růst počtu zaměstnanců využívající penzijní připojištění do 31. 8. 2021 Informování zaměstnanců o poskytované službě do 13. 7. 2021 Růst počtu osob, které sledují Facebookový profil do 31. 8. 2021	Výstupy sledovaných personálních ukazatelů Statistiky využívání benefitů Výsledky z dotazníkového šetření Statistiky sociálních sítí	Překročení nákladů projektu Nedostatečné finanční nebo nefinanční prostředky Nedostatečný zájem zaměstnanců o nabízené benefity
AKTIVITY	1.1.1 Výběr personálních ukazatelů 1.1.2 Implementace personálního controllingu pro potřeby nábora a sledování odchodů 1.2.1 Zavedení penzijního připojištění 1.2.2 Zajištění více příležitostí ke vzdělávání 1.2.3 Stravování pro pracovníky na směnách 1.3.1 Vypracování metodiky pro péči o odcházející zaměstnance 1.3.2 Vypracování dotazníku 1.4.1 Pravidelné přispívání na Facebookový profil firmy 1.4.2 Spolupráce se školami 1.4.3 Propagace firmy	PROSTŘEDKY Finanční prostředky Lidské zdroje Dotazník pro odcházející zaměstnance Informace o zaměstnancích Software	ČASOVÝ RÁMEC AKTIVIT Zahájení projektu 2. listopadu 2020 Implementace navrhovaných opatření do 31. 8. 2021 Vyhodnocení úspěšnosti projektu do 30. 9. 2021	Nedodržení časového harmonogramu projektu
				PŘEDBĚŽNÉ PODMÍNKY Přijetí navrhovaných změn vedením organizace

PŘÍLOHA P V: GANTTŮV DIAGRAM

