

**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE  
FAKULTA STROJNÍ  
ÚSTAV ŘÍZENÍ A EKONOMIKY PODNIKU**



**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ A STRATEGIE PERSONÁLNÍHO  
MARKETINGU V TEORII I PRAXI**

**PERSONNEL PLANNING AND STRATEGY OF PERSONNEL  
MARKETING IN THEORY AND PRACTICE**

AUTOR: Angelika Nováková

STUDIJNÍ PROGRAM: Výroba a ekonomika ve strojírenství

VEDOUCÍ PRÁCE: Ing. Vladimír Žáček, CSc. MBA

**PRAHA 2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Nováková** Jméno: **Angelika** Osobní číslo: **475048**  
Fakulta/ústav: **Fakulta strojní**  
Zadávací katedra/ústav: **Ústav řízení a ekonomiky podniku**  
Studijní program: **Výroba a ekonomika ve strojírenství**  
Studijní obor: **Technologie, materiály a ekonomika strojírenství**

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

**Plánování pracovníků a strategie personálního marketingu v teorii i praxi**

Název bakalářské práce anglicky:

**Personnel planning and strategy of personnel marketing in theory and practice**

Pokyny pro vypracování:

Zpracování obecné problematiky řízení lidských zdrojů, zejména analýza procesu plánování pracovníků.  
Zpracování základních principů personálního marketingu.  
Definovat a vyhodnotit plán pracovníků pro zvolenou společnost.  
Navrhnout strategii personálního marketingu pro zvolenou společnost s ohledem na plán pracovníků.

Seznam doporučené literatury:

- [1] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOR. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978- 80- 247- 3339- 5.
- [2] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [3] TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- [4] CASCIO, Wayne F. Managing human resources: productivity, quality of work life, profits. 3rd ed. New York: McGraw Hill, 1992. McGraw-Hill series in management. ISBN 0070109966.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

**Ing. Vladimír Žáček, CSc. MBA, ústav řízení a ekonomiky podniku FS**


Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

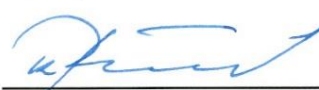
Datum zadání bakalářské práce: **29.04.2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31.07.2020**

Platnost zadání bakalářské práce: **28.02.2021**

  
Ing. Vladimír Žáček, CSc. MBA  
podpis vedoucí(ho) práce

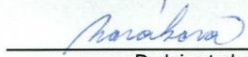
  
prof. Ing. František Freiberg, CSc.  
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
prof. Ing. Michael Valášek, DrSc.  
podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.  
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

  
Datum převzetí zadání

  
Podpis studentky

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a to výhradně s použitím pramenů a literatury, uvedených v seznamu citovaných zdrojů.

V Praze dne: .....

.....  
Angelika Nováková

## **Anotace**

Bakalářská práce se zabývá plánováním pracovníků, zejména odhadem potřeby pracovníků a odhadem pokrytí této potřeby, dále pak strategiemi personálního marketingu. Dané problematiky jsou řešeny nejprve z teoretického hlediska a následně v reálné situaci při návrhu plánu pracovníků a strategie získání pracovníků pro zvolenou společnost.

## **Klíčová slova**

Personální řízení, plánování pracovníků, personální marketing, marketingový mix

## **Annotation**

This bachelor's thesis deals with the subject of managing employees, particularly with the estimation of demand for workers and the estimation of covering such demand. Furthermore, it deals with the personnel marketing strategies. These subjects are firstly addressed theoretically and further on they are addressed in real life situation when drafting a plan of workers and a strategy of recruiting workers for the respective company.

## **Keywords**

Personnel management, managing employees, personnel marketing, marketing mix

# Obsah

Úvod .....	8
1 Obecná charakteristika řízení lidských zdrojů a jeho význam.....	9
1.1 Řízení lidských zdrojů v malé firmě .....	11
2 Proces plánování pracovníků .....	13
2.1 Odhad potřeby pracovníků .....	14
2.1.1 Delfská metoda .....	14
2.1.2 Kaskádová metoda.....	15
2.1.3 Metoda manažerských odhadů .....	16
2.1.4 Metoda založená na analýze vývojových trendů .....	16
2.1.5 Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečenou prací a počtem pracovníků .....	17
2.2 Odhad pokrytí počtu potřebných pracovníků .....	18
2.2.1 Odhad pokrytí potřeb pracovníků z vnitřních zdrojů .....	18
2.2.2 Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů.....	19
2.3 Závěrečná opatření vedoucí z odhadů .....	20
3 Jak získat a udržet si zaměstnance pomocí principů personálního marketingu .....	21
3.1 Pracovní nabídka jako výrobek .....	23
3.2 Propagace pracovní nabídky .....	26
3.3 Principy Tomáše Bati.....	28
4 Navázání spolupráce s firmou Metallkohen, s.r.o. a její představení.....	30
5 Plán pracovníků pro firmu Metallkohen.....	31
5.1 Vize a strategie firmy .....	32
5.2 Aplikace principů metody založené na analýze vývojových trendů.....	33
5.3 Aplikace principů delfské metody.....	38
5.4 Shrnutí odhadu potřeby pracovníků .....	41
5.5 Analýza okolí.....	42
5.6 Vyhodnocení plánu pracovníků.....	45
6 Strategie personálního marketingu pro firmu Metallkohen .....	48
Závěr .....	51
Zdroje .....	53
Seznamy obrázků a tabulek .....	54
Seznam obrázků.....	54
Seznam tabulek.....	54

Přílohy .....	55
Příloha č. 1 .....	55
Příloha č. 2 .....	56

## Úvod

Ve své bakalářské práci se budu zabývat řízením lidských zdrojů, přesněji personálním plánováním a principy personálního marketingu. Cílem mé bakalářské práce je navrhnout plán pracovníků a strategii získání pracovníků pro nové výrobní oddělení již existujícího podniku. Tento plán a strategii budu navrhovat pro východočeskou obchodní strojírenskou firmu Metallkohen s.r.o., se kterou jsem navázala spolupráci.

Důvodem mého počínání je vize firmy rozšířit svou působnost na trhu, a to do výrobní sféry. Firma bude muset, kromě jiného, provést nábor nových pracovníků, kteří by obsadili pozice výrobního oddělení. K tomu bude nutné vědět, kolik pracovníků bude firma potřebovat a jak je může získat. Má práce tak bude mít reálné praktické uplatnění.

Na začátku práce se zaměřím na teoretický popis oblastí řízení lidských zdrojů, jimiž se budu zabývat v analytické a návrhové části práce. Dále provedu popis principů personálního marketingu uplatňujících se při získávání a udržení zaměstnanců (pracovníků). Následně přejdu k samotné analýze potřeby pracovníků a možností pokrytí této potřeby pro firmu Metallkohen. Na základě těchto analýz provedu odhad potřeby pracovníků a odhad pokrytí této potřeby, vytvořím tedy plán pracovníků. Podle plánu pracovníků navrhnu vhodnou strategii získání potřebných pracovníků, opírající se o principy personálního marketingu.



# 1 Obecná charakteristika řízení lidských zdrojů a jeho význam

Řízení lidských zdrojů se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem. Patří sem jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností; týká se také výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje. | 1 |

Lidské zdroje jsou klíčovou oblastí strategie firmy, proto by jim měla být věnována dostatečná pozornost. Ve větších firmách se obvykle zřizují specializované útvary, které se touto problematikou zabývají. Označujeme je jako personální oddělení. Je však zapotřebí, aby promyšlené a systematické řízení lidí nebylo výhradní záležitostí odborných personalistů, ale aby se stalo součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků. | 2 |

Cílem je zajistit oboustrannou spokojenost, vést pracovníky tak, aby byly naplněny jejich potřeby a přání (požadovaná kvalita pracovního života) a zároveň i potřeby a cíle firmy. Usilovat, aby byla firma prosperující, se stále rostoucím výkonem a co nejlépe využívanými zdroji. Je důležité klást důraz na vzdělání a rozvoj lidských zdrojů, a to k zajištění konkurenceschopnosti firmy a připravenosti na změny. Touto činností se zajistí také důležitý osobní rozvoj zaměstnanců, který je součástí uspokojování potřeb každého člověka. Dále je potřeba myslet na zdravé pracovní vztahy a sociální rozvoj. Naplnění těchto principů vede nejen k dobré zaměstnavatelské pověsti, ale i k podnikatelským úspěchům, které jsou pro existenci firmy stěžejní. | 3 |

Na samém počátku řízení lidí je plánování a předvídání potřeby pracovníků nezbytných k tomu, aby firma dosahovala svých cílů. Na to navazuje zařazení správného člověka na správné místo. Dále optimální využití jeho schopností a fondu pracovní doby. K tomuto účelu se provádí

analýza pracovních míst, definují se pracovní úkoly a pravomoci a odpovědnost pracovníka na dané pozici, z čehož vyplývají nároky na pracovníka (znalosti, zkušenosti, dovednosti). S tím souvisí také přehled o aktuálním trhu práce, co nabízí a co naopak požaduje. Po stanovení optimálního počtu pracovníků a jejich potřebných vlastností následuje otázka, jak tyto pracovníky získat a udržet (uplatnění principů personálního marketingu) a jak s nimi dále pracovat, aby byly naplněny výše zmíněné principy. | 2 | , | 3 |



Obr. 1: Schéma postupu základních otázek personálního řízení (vlastní tvorba)

Pro řízení lidských zdrojů neexistuje žádný přesný universální plán, pouze obecné vzorce a principy. Je tedy potřeba vytvořit pro každou firmu jedinečný plán řízení lidských zdrojů s ohledem na vnitřní i vnější faktory ovlivňující možnosti a schopnosti firmy. Plán se tvoří s ohledem na ověřené obecné principy řízení lidských zdrojů. Lze čerpat ze zkušeností dané firmy případně zkušeností firmy s obdobnou činností. Je nutné provést analýzu faktorů, které chod firmy ovlivňují či budou ovlivňovat, určit jejich důležitost, a poté vše shrnout do jednoho celku, jakéhosi návodu. Vzniklý návod je potřeba dále ověřovat v praxi a dle nových zkušeností ho upravovat – musí být stále přizpůsobován měnící se době i okolnostem. Je vhodné v určitých intervalech provádět opakovanou analýzu pracovních míst, aktualizovat náplň práce, popisy a specifikace. Za každých okolností je samozřejmě nezbytné dodržovat všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. | 1 | , | 2 |

## 1.1 Řízení lidských zdrojů v malé firmě

Řízení lidských zdrojů se odlišuje u malého, středního a velkého podniku. Jelikož je firma Metallkohen, ve které se budu řízením lidských zdrojů zabývat dále v praktické části, malým podnikem, věnuji i nyní pozornost řízení lidských zdrojů v malém podniku.

Malá firma se obvykle vyznačuje menším množstvím zdrojů a relativně úzkou škálou aktivit ve srovnání se střední nebo velkou firmou. Tomu odpovídá menší počet pracovníků a jednodušší struktura řízení. Dalším obvyklým znakem je menší rozmanitost používané techniky a technologie. Mezi vedením a pracovníky dochází k bezprostřednímu a intenzivnímu kontaktu, což je zdrojem nezprostředkovaných informací. Ve většině případů v malém podniku neexistuje dělba řídicí a rozhodovací činnosti, nebo je jen velmi jednoduchá a přehledná. Malé firmy tak nemívají potřebu zřizovat personální útvar, a mnohdy na to nemají ani prostředky. | 1 |

Přestože se řízení lidí v malé firmě zdá jednodušší než v případě firem větších, je potřeba věnovat značné, možná že i větší úsilí kvalitě tohoto řízení. Je nutné formovat dokonale sehraný firemní tým složený z pečlivě vybraných, schopných a motivovaných lidí. Malý počet pracovníků činní firmu zranitelnější. Špatná práce jediného pracovníka se v malé firmě projeví mnohem výrazněji a může i poškodit jméno celé firmy. Mnohem větším problémem je zde také odchod či nemoc pracovníka, malá firma je na každém pracovníkovi více závislá, nemá prostředky k zajištění pracovních rezerv, a i získávání nových pracovníků je pro ni obtížnější. Další problematikou, která je podle zkušeností malých firem hlavní příčinou odchodu pracovníků, jsou lidské vztahy. Na správném řízení lidí v malé firmě tedy závisí její přežití, prosperita a rozvoj. | 1 | , | 3 |

Řízení lidí v malé firmě obvykle zajišťuje majitel nebo pověřený vedoucí pracovník. A ten obvykle není k této činnosti dostatečně kvalifikovaný. Proto odborníci apelují na malé firmy, aby se oblastí řízení lidských zdrojů zabývaly a osvojily si alespoň základní principy řízení. V opačném případě může vést počínání firmy s nesprávným řízením, ke značným existenčním

problémům. Jedním z hlavních zájmů firmy by – v oblasti řízení lidských zdrojů – měla být mimořádná pozornost pracovním vztahům a snaha o jejich zlepšování a harmonizování. | 1 | , | 3 |

Malé firmy mohou ve své velikosti najít i výhody a využívat je jako své přednosti. Mají možnost snadné komunikace mezi pracovníky a jejich vedením, kterou lze realizovat přímo. Mohou tak snadněji s pracovníky budovat přátelský a upřímný vztah či zajistit informovanost o všem, co se pracovníků týká. Velmi přínosné je okamžité ocenění jejich dobré práce a zároveň okamžité řešení problémů. Zpětná vazba by však měla být jak ze strany vedení, tak ze strany podřízeného. V mnoha firmách malých velikostí se osvědčila pravidelná sezení, kterých se účastní pouze daný pracovník a jeho vedoucí. Na sezeních se diskutují pozitivní i negativní stránky pracovního výkonu i podmínek a jejich příčiny. Dále je navrhnout způsob odměny, případně plán změny či způsob nápravy. Důležité je poskytnout pracovníkovi dostatečný prostor na sebehodnocení a možnost vyjádřit svůj názor na pracovní prostředí a fungování firmy. Velmi účinné je v první řadě pochválit a to všude, kde je to možné. Negativní stránky lze využít jako zdroj poučení do budoucna. V neposlední řadě je nutno pracovníka motivovat; nejlepší pracovník je motivovaný pracovník. V každém případě by malá firma, stejně tak jako střední i velká, měla mít na paměti, že pracovník je rovnocenný partner vedení firmy. Další výhodou v malé firmě je také možnost osobního předávání zkušeností. Lze realizovat instruktáž či koučování přímo na pracovišti. Pracovníky je tak možné vzdělávat přesně podle představ vedení a celý proces vzdělávání sledovat a analyzovat. | 1 | , | 4 |

## 2 Proces plánování pracovníků

Nyní se zaměřím na teoretický popis užší oblasti řízení lidských zdrojů, kterou je proces plánování pracovníků. Plánování pracovníků je první oblastí, které se při vytváření strategie či plánu řízení lidských zdrojů musíme věnovat. Tuto oblast jsem zvolila proto, že je předmětem mé praktické části práce. Nyní tedy vytvořím teoretický souhrn principů s touto oblastí spojených, na jejich základě posléze vypracuji plán pracovníků pro konkrétní podnik.

Při procesu plánování pracovníků je, stejně jako v případě jakéhokoliv plánování, rozhodující předvídání a prognóza. Jejich přesnost má přímo úměrný vliv na kvalitu plánování. V tomto případě je zapotřebí stanovit prognózu potřeby pracovních sil v podniku a prognózu zdrojů pracovních sil, z nichž je možné zmíněnou potřebu pokrýt. Prognóze musí předcházet důkladné zjišťování a shromažďování informací a jejich následná analýza. Na základě prognózy se pak stanovuje plán. | 2 |

Proces plánování pracovníků lze rozdělit na dvě oblasti, jež byly částečně zmíněny již při popisu stanovení prognózy. První oblastí je odhad potřeby pracovníků (využívá prognózu potřeby pracovních sil), druhou oblastí je pak odhad pokrytí potřeby pracovníků (využívá prognózu zdrojů pracovních sil, z nichž je možné zmíněnou potřebu pokrýt). | 2 |

## 2.1 Odhad potřeby pracovníků

Odhad počtu potřebných pracovníků lze provádět pomocí různých metod, a to metod intuitivních či kvantitativních. Nelze jednoznačně říci, které z nich jsou vhodnější. V praxi se často používá jejich kombinace. |2|

Mezi intuitivní metody patří všechny druhy expertních metod. Jsou založeny na zkušenostech expertů provádějících odhad a na jejich znalosti vazeb v oblasti pracovní síly. Nejčastěji využívané jsou expertní metody delfská, kaskádová či metoda manažerských odhadů. |2|, |3|

Kvantitativní metody využívají matematických, statistických, popřípadě ekonomických (poznatky z ekonomiky práce) principů. Vyžadují tedy množství dat. Někdy jsou nepřesně označovány jako metody vědecké. Často využívané kvantitativní metody jsou metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci či na pracovních normách. |2|

Při výběru metody se bere ohled na její časovou a finanční náročnost. Mezi méně náročné metody patří metoda delfská (intuitivní) a metoda založená na analýze vývojových trendů (kvantitativní). V praxi platí, že čím je metoda jednodušší a srozumitelnější, tím snadněji se dosáhne kvalitnějších, srozumitelnějších, a tedy reálněji uplatňujících se výsledků. |2|, |3|

### 2.1.1 Delfská metoda

Delfská metoda je metodou expertní. Jejím cílem je předpovědět budoucí vývoj v oblasti potřeby pracovních sil pomocí propojení a integrace nezávislých expertů. Skupina nezávislých expertů se snaží dosáhnout vzájemné shody názorů o budoucím vývoji všech možných faktorů, které by mohly ovlivnit budoucí potřebu pracovních sil v dané organizaci. |2|

Skupinu expertů by tedy měli tvořit lidé, kteří dobře znají stav, strukturu i proměnlivost pracovní síly organizace a její plány (druhy činnosti, prodej, technický rozvoj apod.). Dále by měli mít přehled o vnějších faktorech, které poptávku po produktech organizace, a tedy

i potřebu pracovníků ovlivňují. Vnějšími faktory jsou, například, současná ekonomická situace ve státě (ve kterém sídlí daná firmy a firmy odběratelské a dodavatelské) nebo vliv konkurence. Je vhodné vytvořit experty z vedoucích pracovníků všech úrovní (od mistrů až po vedení organizace) a využít také expertů externích. Čím více expertů se zaměřením na různá odvětví s vazbou na danou problematiku (plánování, marketing, výrobu, prodej, personalistiku apod.) je zajištěno, tím přesnějších výsledků je možno touto metodou dosáhnout. |2|

Aby byly názory nezávislé, neprovádí se hromadná diskuze, které by byli všichni experti účastni, ale provádí se diskuze přes tzv. prostředníka. Úkolem prostředníka je informace od expertů shromažďovat a sumarizovat. Pokud dojde k zásadní neshodě mezi experty, dává prostředník expertům příležitost, aby své předpovědi – na základě argumentů jiných expertů – upravovali nebo doplňovali přesvědčivějšími či detailnějšími argumenty. |2|

Z výše popsaných požadavků k provedení vyplývá, že tato metoda má své uplatnění především ve velkých podnicích, kde lze nalézt dostatečné množství specializujících se lidí – expertů. |2|

### **2.1.2 Kaskádová metoda**

Kaskádová metoda je velmi podobná delfské. Kaskádová metoda se však nezabývá jen odhadem perspektivní potřeby pracovních sil, ale i odhadem pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. Je založena na schopnostech vedoucího pracovníka odhadnout na základě vlastních zkušeností, kolik pracovníků a jaké pracovníky bude potřebovat a také kdy je bude potřebovat. Dále musí odhadnout možnost pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů. |2|

Odhady se následně na nejbližší vyšší organizační úrovni sumarizují a přidávají se k nim odhady potřeby a možnosti pokrytí z vnitřních zdrojů pracovníků, kteří zabezpečují organizaci a odbornou stránku fungování této úrovně (manažeři, specialisté, administrativní pracovníci apod.).

Získané výsledky se postupně předávají na další vyšší úrovně a postup se opakuje. | 2 |

### **2.1.3 Metoda manažerských odhadů**

Metoda manažerských odhadů je téměř shodná s metodou kaskádovou. Rozdíl je jen v tom, že je možné postupovat oběma směry, tedy od nejnižší úrovně řízení k nejvyšší (stejně jako v kaskádové metodě) či lze odhady začít provádět na nejvyšší úrovni řízení a postupovat k úrovním nižším. Druhý způsob probíhá tak, že prvotní odhady jsou postupně, podle připomínek na nižších úrovních, upravovány. Vhodné je postup „shora – dolů“ a „zdola – nahoru“ kombinovat, přitom je ale zapotřebí jednotlivé postupy provádět s časovým odstupem. | 2 |

### **2.1.4 Metoda založená na analýze vývojových trendů**

Tato metoda patří mezi metody kvantitativní. Začíná výběrem faktoru (ideálně jednoho), který má největší vliv na potřebu pracovníků. Poté se zanalyzuje vývoj tohoto faktoru a jeho souvislost s vývojem počtu pracovníků. Tato souvislost se zpravidla znázorňuje v tabulce či grafu. | 2 |

Dále se obvykle provádí tzv. korekce zohledňující vývoj trendu. Příkladem je výpočet průměrné produkce či výkonu na jednoho pracovníka za rok (produkce se v prosperující organizaci obvykle stabilně zvyšuje). | 2 |

Na základě těchto zjištěných údajů se provádí extrapolace, která je odhadem budoucího vývoje. Odhad budoucího vývoje nesmí být samozřejmě v rozporu s budoucími plány a záměry firmy. Přesnější je provádět odhad budoucího vývoje z údajů získaných korekcí. | 2 |

Odhady potřeby pracovníků je potřeba provádět pro jednotlivé druhy výrobků zvlášť, neboť každý výrobek vyžaduje jiný počet pracovníků. Nalezení faktoru, který počet pracovníků pro daný produkt nejvíce ovlivňuje, je nejobtížnější částí. | 2 |

Komplikace této metody nastávají, když je zapotřebí provést analýzu pro novou firmu. V takovém případě je nutno čerpat z dat a zkušeností firem podobných (s podobným zaměřením, technologiemi, působícími vlivy apod.). | 2 |



### **2.1.5 Metoda založená na analýze poměru mezi zabezpečovanou prací a počtem pracovníků**

Dalo by se říci, že tato metoda je užší specifikací metody předešlé. Jako faktor mající na počet potřebných pracovníků největší vliv se zde vždy bere objem zabezpečované práce. Tato metoda se uplatňuje tam, kde jde o zajištění obsluhy lidí, např. zdravotnictví či školství. Odhaduje se zde počet pacientů, žáků atd., které bude potřeba „obsloužit“ a jejich ideální počet na jednoho lékaře, učitele atd. | 2 |

## 2.2 Odhad pokrytí počtu potřebných pracovníků

Při odhadu pokrytí počtu potřebných pracovníků je nutné brát v úvahu dva druhy zdrojů. V první řadě je potřeba se zaměřit na zdroje vnitřní. Pokud však není možné z těchto zdrojů pokrytí potřeby pracovníků zcela zajistit, je nutné čerpat ze zdrojů vnějších. Pro odhady pokrytí potřeby pracovníků z vnitřních zdrojů se používají, stejně jako při odhadu potřeby pracovníků, metody intuitivní (např. bilanční metoda) či kvantitativní (např. metoda založená na tzv. Markovově/markovovské analýze). Pro odhady pokrytí z vnějších zdrojů lze využít metody demografické (populační projekce a prognózy); často se také využívá prognóz již zpracovaných veřejnými institucemi (instituce státní statistiky či trhu práce). | 2 |

### 2.2.1 Odhad pokrytí potřeb pracovníků z vnitřních zdrojů

Zde je nutné mít přehled o současném počtu a struktuře pracovníků v organizaci, jejich vývoji a proměnlivosti. Analyzuje se, kolik a jací pracovníci v organizaci momentálně jsou. Dále, jestli některé z nich čeká menší pracovní vytíženost, například v důsledku technického rozvoje či změny nějaké činnosti organizace (méně zakázek, jiný druh zakázek). A jestli někteří pracovníci budou trvale (odchod do důchodu, výpověď) či dočasně (rodičovská dovolená) ukončovat svou činnost, popřípadě měnit pozici (povýšení). Také se bere v úvahu zvyšování kvalifikace (vzdělání pracovníků) a její vliv na zefektivnění činnosti a zvýšení produktivity práce. Možná je i změna odměňovacího systému ke zvýšení motivace pracovníků. V neposlední řadě se řeší lepší technické vybavení pracovišť, změna organizace práce, vhodnější rozmístění a organizace pracovníků. | 2 |

Vnitřní zdroje pracovníků lze brát v úvahu samozřejmě pouze v již existující firmě, popř. v existujícím oddělení, pro které odhad pokrytí potřeby pracovníků provádíme. Jelikož v praktické části práce budu provádět odhad pro teprve plánující se nové oddělení, zůstanu u takto obecného popisu metod používaných ve spojení s vnitřními zdroji. | 2 |

### **2.2.2 Odhad pokrytí potřeby pracovníků z vnějších zdrojů**

Aby bylo možné provádět odhad pokrytí pracovníků z vnějších zdrojů, je nutné mít předem stanovený potřebný počet pracovníků, možnosti jejich pokrytí z vnitřních zdrojů a požadavky na pracovníky (vzdělání, schopnosti, dovednosti apod.). Je tedy třeba vědět, kolik a jaké pracovníky z vnějších zdrojů je nutno získat. | 2 |

Odhad se provádí pomocí analýzy trhu práce, kterou lze provést na základě údajů poskytovaných úřadem práce, státními statistikami (statistiky obyvatelstva a pracovních sil, školské statistiky, statistiky zaměstnanosti, statistiky práce apod.) či ministerstvem práce a sociálních věcí. Součástí těchto údajů jsou počty obyvatel v jednotlivých věkových skupinách, tedy i počty obyvatel v produktivním věku, členění obyvatel podle pohlaví, vzdělanostní a profesní kvalifikaci, ekonomické aktivity nebo informace o míře zaměstnanosti. Tyto údaje umožňuje získat zejména pravidelné sčítání lidu. | 2 |

Státní statistiky pak samy hodnotí vývoj i proměnlivost těchto hledisek a zpracovávají prognózy, a to nejen z globálního hlediska pro celou Českou republiku, ale i pro jednotlivé regiony. Úřady práce uvádějí konkrétní počty uchazečů o zaměstnání, včetně jejich vzdělání a kvalifikací. K prognóze budoucího stavu trhu práce vhodně napovídají i školské statistiky, které poskytují údaje o počtech a kvalifikacích (stupně vzdělání a typy škol) absolventů. | 2 |

Ke stanovení odhadu však nestačí zanalyzovat pouze stav poptávky po dané práci, ale také stav nabídky pracovních příležitostí v okolí. Tyto údaje lze opět získat ze statistik či analýzou počtu a velikosti konkurenčních organizací. Po shromáždění údajů o nabídce a poptávce práce v daném oboru a regionu následuje odhad. „Bude organizace schopna potřebu pracovníků z vnějších zdrojů pokrýt? – ANO/NE.“ Pokud nenásleduje jednoznačná odpověď ANO, je nutné vzít v úvahu jistá opatření, která by pomohla danou situaci vyřešit ve prospěch dané organizace. | 2 |

## 2.3 Závěrečná opatření vedoucí z odhadů

Pokud odhady pokrytí pracovníků odpovídají odhadům potřeby pracovníků, lze přistoupit k realizaci. Uskuteční se náboru nových pracovníků nebo se daná činnost pokryje pracovníky stávajícími. Vždy se však postupuje podle plánů a cílů firmy. V opačném případě, kdy odhad ukazuje na možnost nepokrytí potřeby pracovníků, je třeba určit důvod a navrhnout jeho řešení. | 2 |

Jestliže je zjištěný odhad nedostatečného pokrytí potřeby pracovníků způsoben nedostatečnou kvalifikací či vzděláním potenciálních uchazečů, možné řešení je ve snížení nároků na uchazeče a zahrnutí dodatečného vzdělání či proškolení nových zaměstnanců do plánu pro získávání vhodných zaměstnanců. Z dlouhodobého hlediska plánování je efektivní navázání spolupráce se školami v oboru. Dále je vhodné zaměřit se na zvýšení konkurenceschopnosti v oslovování uchazečů o zaměstnání, zajišťovat pro své zaměstnance (dlouhodobé i nové) určité výhody a v neposlední řadě zlepšit prezentaci a reklamu organizace. Tuto problematiku podrobněji řeší personální marketing. | 3 |

V případě nevhodné a neřešitelné situace trhu práce v daném regionu je možné zaměřit se na působnost v blízkých regionech s příznivějšími podmínkami. Eventuálním krokem, avšak značně nákladným, je přesunutí organizace, popř. oddělení na jiné místo či oslovení uchazečů z oboru v jiných regionech. V tomto případě se obvykle počítá se zajištěním možnosti přechodného či stálého bydlení, příspěvky na dopravu nebo jinými výhodami. | 1 |

Než však dojde k rozhodnutí pro jakýkoliv krok, je nutné provést analýzu, která poskytne údaje o výhodách a nevýhodách z daného počínání plynoucích. Každý krok musí mít pro danou organizaci převahu výhod a musí být adekvátní k ekonomické situaci organizace. Pokud není v silách dané organizace potřebu pracovníků zajistit, nezbyvá, než od daných plánů a cílů ustoupit. Jakákoliv činnost bez vidiny prospěchu a prosperity postrádá svůj smysl. | 3 |

### 3 Jak získat a udržet si zaměstnance pomocí principů personálního marketingu

Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a o výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality. | 2 |

I v personální marketingové oblasti lze uplatnit princip marketingového mixu. Marketingový mix se někdy označuje jako „4P“. Udává totiž čtyři oblasti, ve kterých produkt (nabídka) na trhu působí a kterými je zároveň jeho poptávka ovlivňována. Jsou to: výrobek (product), cena (price), propagace (promotion) a místo (place). Všechny čtyři oblasti spolu souvisí a vzájemně se ovlivňují.

- Výrobek může mít hmotný i nehmotný (služba) charakter. Představuje určitý souhrn vlastností, které přinesou spotřebiteli užitek.
- Cena je hodnota výrobku, na kterou si výrobce daný výrobek cení. Aby byl tuto cenu spotřebitel ochoten zaplatit, měla by odpovídat užitku, který spotřebitel získá.
- Propagace je prezentace výrobku na trhu a ovlivňování potenciálních zákazníků.
- Místo pak tvoří vhodný či nevhodný předpoklad pro prodej určitého výrobku za určitou cenu s určitým druhem propagace.

Budeme-li se na věc dívat z hlediska podniku, výrobkem zde bude pracovní nabídka, cenou budou požadavky na zaměstnance (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti,...), propagace bude značit způsob prezentace podniku včetně volných pracovních míst a jeho snahu působit na potenciální zájemce, a místem pak je region, kde podnik nabídku práce inzeruje.

O vlivu aktuální situace na trhu práce v daném regionu a stanovení požadavků na zaměstnance je psáno již v rámci předchozích kapitol. Nyní se tedy zaměřím na to, co by z hlediska marketingu měla pracovní nabídka zahrnovat a jak by měla probíhat její propagace.

### 3.1 Pracovní nabídka jako výrobek

Při získávání pracovníků hraje často hlavní roli výše mzdy, kterou jim zaměstnavatel nabídne. Výše mzdy je pro uchazeče přesně definovatelnou hodnotou, která je pro ně jasně daná a vymahatelná. Zaujmout uchazeče, neboli zvýšit atraktivitu podniku, lze ale i jinými způsoby. Aplikace personálního marketingu se vyplatí nejen při oslovování nových zaměstnanců, ale zejména při snaze udržet si stávající zaměstnance a zajistit jejich motivovanost a s tím spojenou produktivitu práce. Uplatnění marketingových principů v nabídce práce lze rozdělit do čtyř základních oblastí:

- pracovní podmínky a prostředí,
- sociální péče a výhody,
- osobní rozvoj,
- a v neposlední řadě jméno firmy. | 4 |

Ideální pracovní podmínky a prostředí by měly zajišťovat pohodlí pracovníků. Aby byl zaměstnanec v práci spokojen a mohl se plně soustředit na nejlepší výkon, je třeba, aby se v podniku cítil komfortně a byly mu poskytnuty podmínky zajišťující plynulý chod podniku. Základem je samozřejmě bezpečné a čisté zázemí pro zaměstnance. Pracovníky je však možné oslovit i tím, že jim firma nabídne něco víc (jistý nadstandard). Zde je samozřejmě třeba brát v úvahu druh podniku a odvětví. Pracovníci výrobního odvětví ocení například moderní šatny, umývárny a kvalitní stravovací zařízení. Pracovníci obchodního oddělení naopak ocení možnost stravenek, které využijí při cestách spojených s obchodními jednáními či příjemné prostředí zasedacích místností, kde mohou realizovat obchodní schůzky. Další výhodou, hlavně v centrech velkých měst, je možnost parkování. Velké moderní podniky lákají zaměstnance například na možnost relaxace ve stylových odpočívárnách či kavárnách, možnost masáží v pracovní době nebo fitness centrem hned vedle kanceláří. Ve fantazii se meze nekladou. | 5 |

Velký vliv na komfort zaměstnanců mají mezilidské vztahy a poměry v podniku. V každém úspěšném podniku s dobrou pověstí by měla panovat přátelská a uvolněná atmosféra. Vhodné je tedy zaměřit se na práci s kolektivem: pracovníci – kolegové by spolu měli vycházet v dobrém, měli by si vytvářet si přátelské vztahy a být tak v procesu práce za jedno, měli by si vzájemně pomáhat a podporovat se. Nežádoucí je rivalita mezi pracovníky. Dobré vztahy je zapotřebí udržovat nejen mezi spolupracovníky, ale také mezi vedením a podřízenými pracovníky. Měla by zde probíhat spolupráce a úcta a obě strany by si měly naslouchat. K utužení kolektivu se v mnoha podnicích osvědčuje pořádání firemních společenských akcí (plesy, vánoční večírky, podnikové zájezdy apod.), akce pro děti zaměstnanců (karnevaly, dětské dny a další). Tyto činnosti podniku také zajišťují dobré jméno a nemalou reklamu. | 5 | , | 6 |

Co se týče pracovních podmínek, v dnešní době je mezi zaměstnanci velmi oblíbená tzv. pružná pracovní doba či home office (práce z domova). Tyto výhody však nelze poskytovat ve všech odvětvích, například ve výrobním odvětví, kde pracovník ke své práci potřebuje speciální zařízení, je nemožné práci z domova realizovat. Téměř ve všech odvětvích lze ovšem poskytovat možnost zkrácených úvazků či smlouvy na roční počet odpracovaných hodin. Těchto nabídek využívají zejména studenti či lidé na rodičovské dovolené. | 6 |

Málo uplatňované v českých podnicích jsou sociální výhody pro zaměstnance, přitom mohou při získávání a udržení zaměstnanců hrát podstatnou roli. Patří sem péče o životní podmínky zaměstnanců, např. podnikové byty, zařízení pro volnočasové aktivity, podnikové penze, podpora v krizových životních situacích, půjčky, péče o děti (např. příspěvky na tábory, příspěvky při narození dítěte, příspěvky na studium) a jiné. | 6 |

Firmy, jejichž snahou je prosperita a konkurenceschopnost i z dlouhodobého hlediska, musejí neustále pracovat na modernizaci zařízení i technologií a s tím spojeným zlepšováním schopností zaměstnanců. Proškolení a vzdělávání zaměstnanci jsou tak stále



potřebnými odborníky. Tento aspekt zaměstnancům zajišťuje určité jistoty. Zaměstnanci si mohou být vědomí toho, že s příchodem nových technologií a modernizací podniku nebudou vyměněni za jiné pracovníky, ale bude jim umožněno absolvování další kvalifikace, potřebné k jejich výkonu práce. I z psychologického hlediska je pro spokojenost každého člověka důležitý osobní rozvoj. Práce zaměstnanců tak není monotónní a zaměstnanci přicházejí stále do styku s něčím novým. Z mezinárodních průzkumů vyplývá, že nabídka vzdělávání nových pracovníků či možnost rekvalifikace pracovníků současných jsou ve vyspělých zemích nejpoužívanějším nástrojem zvyšujícím pracovní atraktivitu organizace. | 2 |, | 4 |

Dalším aspektem, majícím vliv na získání a udržení zaměstnanců, je jméno neboli pověst podniku. Pověst podniku vychází samozřejmě ze spokojenosti současných i bývalých zaměstnanců, vychází tedy z aspektů výše popsaných. Jméno podniku ale tvoří i jeho serióznost k zákazníkům, dodržování předpisů či zákonů a samozřejmě prosperita. Žádný člověk nechce pracovat v podniku, o kterém se proslýchá, že je zadlužen, potýká se s obviněními z nečistého způsobu podnikání či je dokonce ohrožena jeho samotná existence. | 7 |

V dnešní době velmi diskutovaným tématem je také ochrana životního prostředí. Fakt, že firma dbá na ochranu životního prostředí, může mít i při přijímání pracovní nabídky určitý vliv.

## 3.2 Propagace pracovní nabídky

Firma může mít jedinečné a úžasné pracovní nabídky, ale pokud se o nich nikdo nedozví, těžko najdou své zájemce. Proto je důležité, aby firma své nabídky propagovala – dělala jim reklamu. Důležité je potenciálním zájemcům sdělit, že daná pracovní nabídka existuje a proč by zrovna tato nabídka měla být pro ně zajímavá. | 8 |

Každá reklama, kterou se podnik prezentuje, však musí být pravdivá. V opačném případě by podnik docílil jen poškození svého jména. Proto je potřeba se nejprve zaměřit na samotnou pracovní nabídku, vytvořit ji tak, aby byla opravdu atraktivní, a pak její atraktivitu v rámci propagace vyzdvihnout. Důležité je zaměřit se na věci, kterými se daná nabídka od ostatních odlišuje a které budou pro potenciální zájemce zajímavé. Je tedy nutné mít přehled o tom, co lidé, pro které je nabídka určena, požadují a jaké aspekty na ně dokáží zapůsobit. Možných způsobů propagace je velmi mnoho. | 7 |

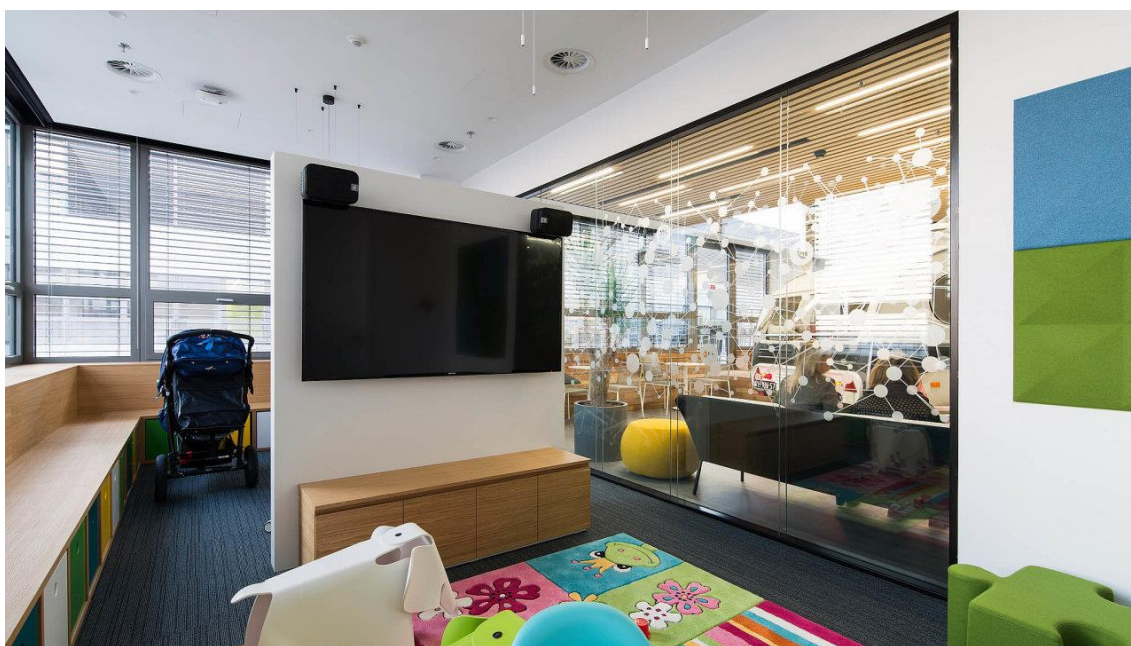
Jakýmsi základním způsobem propagace jsou webové stránky podniku, jejichž význam se mnohdy podceňuje. Vhodné je na stránky uvést obecné informace o firmě, něco z její historie, fakta o jejím fungování, technologiích, jakými jedinečnostmi se pyšní a jaké jsou její budoucí plány. Velmi důležitá je část věnovaná projevení zájmu o nové zaměstnance. Lákavě popsaná nabídka pracovních míst, benefity, které podnik svým zaměstnancům nabízí a další přednosti daných pozic. Vhodné je dát prostor také úspěšným zaměstnancům firmy, jejichž příběhy motivují a zvyšují prestiž firmy. V dnešní době se úspěšně prosazuje přátelská a uvolněná atmosféra. Působivé jsou fotografie, které přiblíží chod firmy, jak se říká „obrázek řekne víc, než tisíc slov“. Například fotografie přibližující celkovou firemní kulturu, příjemné pracovní prostředí, moderní kanceláře a přátelský kolektiv nebo fotografie z podnikových akcí či z oslav firemních úspěchů. Pokud je nabídka směřována na zájemce z širšího okolí, je dobré na stránkách vytvořit prezentaci zajímavých míst v okolí firmy, škol apod. Potenciální zaměstnanci zvažující přestěhování do neznámého prostředí za prací tak

získají představu, co je na novém místě čeká, jak budou moci trávit svůj volný čas či jaké zázemí v daném místě budou mít jejich děti. | 7 | , | 8 |

Další platformou, kterou firma může využít ke své prezentaci či poskytnutí informací o volných pracovních pozicích a vnitřním fungování podniku, jsou sociální sítě jako FaceBook, Instagram nebo LinkedIn. | 8 |



Obr. 3: Firma ExxonMobil se prezentuje každodenní rozcívkou pro své zaměstnance (Foto: firma ExxonMobil)



Obr. 4: Softwarová firma SPA poskytuje svým zaměstnancům kanceláře umožňující práci s dětmi (Foto: firma SPA)

### 3.3 Principy Tomáše Baťa

Nyní bych ráda uvedla několik myšlenek vyřčených velmi úspěšným a uznávaným československým podnikatelem Tomášem Baťou a z nich plynoucích principů. Shledávám velmi užitečným, pro každého začínajícího i již zkušenějšího podnikatele, se nad myšlenkami a ověřenými principy Tomáše Baťa alespoň zamyslet. Prof. Milan Zelený uvádí: *„Soustava Baťa je prověřená nadmíru úspěšnou a dlouholetou praxí a představuje dosud nejspolehlivější a nejúplnější souhrn zásad úspěšného podnikání v moderním světě. Úspěšný člověk v podnikání by měl dnes rozhodovat a jednat tzv. s Baťou při ruce.“* | 10, s. 12 |

Při výběru následujících Baťových myšlenek jsem se zaměřila především na rady a poznatky týkající se vztahů a přístupů k zaměstnancům, tedy principy vztahující se k řízení lidských zdrojů.

Baťovou filozofií úspěšného podnikání bylo sloužit druhým:

*„Konejme jen takovou práci, která slouží veřejnosti.“* | 9, s. 69 |

*„Nikdo neotřese trůnem vaší práce, pokud svoji práci budete konat v duchu služby člověku, služby veřejnosti. Staň se prvním služebníkem svých zákazníků i spolupracovníků. Práci organizuj tak, aby tvoji spolupracovníci mohli vykonávat práci kvalitně a bez dřiny. Věř ve stroje, v techniku, dbej, aby stroje dřely za lidi.“* | 10, s. 33 |

Tomáš Baťa věnoval mnoho svého času budování vztahů se zaměstnanci. Snažil se jim porozumět a naslouchat. Naplnit jejich přání a potřeby. Spokojenost zaměstnanců pro něj byla na předním místě:

*„Nikdo mi neřekl, že chci-li docílit dobrých bot, musím znát stejně dobře psychologii jako ševcovinu. Psychologie, umění, jak hráti na tak nesmírně jemňoučkový nástroj, jakým je lidská duše, ta je pro vás a pro vaši nynější práci to nejdůležitější.“* | 9, s. 81 |

*„Budovy - to jsou hromady cihel a betonu. Stroje - to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.“* | 9, s. 80 |

*„Vedení obchodu není možné bez důvěry. Kdybych neměl důvěry a musel všechno sám přezkoumat, přišlo by to dražší než škoda, která by z mé důvěry snad vyplynula.“ | 10, s. 10 |*

Své zaměstnance sám vzdělával a učil je finanční gramotnosti:

*„Chceme-li konati v životě velikou práci, musíme hledati cesty, jak vybudovati velikého člověka. Malý člověk - malá práce, velký člověk - velká práce.“ | 9, s. 127 |*

*„Vědění u strojíka nekladu na první místo, ale povahu a poctivost. Jenom dokonalí lidé vytvoří dokonalé stroje.“ | 9, s. 83 |*

*„Zaměstnavatel, který naučil lidi vydělávat, naučil je jen třetině toho, čeho je člověku třeba umět, aby se mohl stát hospodářsky nezávislým. Druhá třetina je v rozumném vydávání a třetí teprve v šetření.“ | 9, s. 62 |*

Na závěr Baťových myšlenek bych ráda uvedla jednu, která zdůrazňuje význam nás žen ve světě obchodu, který byl v dřívějších dobách brán jako výhradně mužská záležitost: *„Mužové dosud si ani nedovedou představit, kam může dospět rozumně a po žensku hospodářsky uvažující ženský duch, až ženy svými tvůrčími myšlenkami v dobrém hospodářství doplní muže.“ | 9, s. 68 |*

## 4 Navázání spolupráce s firmou Metallkohen, s.r.o. a její představení

Jak je již z názvu patrné, jde o firmu s ručením omezeným. Její sídlo se nachází ve Vysokém Mýtě, které je známé svou průmyslovou tradicí. Předmětem podnikání je obchod v oblasti strojírenství. Firma přijímá zakázky od Německých strojírenských firem a dále je zadává spolupracujícím firmám v České republice. V současné době má firma pouze dva zaměstnance. Jednatel a zároveň obchodním zástupcem firmy je pan Petr Novák, který má v oblasti strojírenství dlouholeté zkušenosti. V minulosti působil například jako obchodník pro německou strojírenskou firmu s tehdejším názvem Brück s.r.o. (dnes již česká firma Bohemia Rings s.r.o.) či jako technolog pro taktéž německou firmu Kögel s.r.o.

Současnou vizí firmy je rozšířit svou působnost na trhu a prosadit se i ve výrobní sféře. Firma disponuje nově zrekonstruovanou budovou v průmyslové části města s rozsáhlou halou jako potencionálním zázemím pro výrobní oddělení. Aby tedy firma mohla i vyrábět, je zapotřebí nakoupit vhodné stroje a nabrat zaměstnance. Jelikož cílem této investice je samozřejmě co největší možný pozitivní přínos pro firmu, je zapotřebí stanovit vhodný plán pracovníků, jehož důležitost je rozebrána v předchozích kapitolách.

Na základě smluvené spolupráce je návrh plánu pracovníků mým úkolem a bude dále tvořit obsahem této práce. Nejprve provedu vyhodnocení odhadu potřeby a pokrytí počtu pracovníků, následně navrhnu strategii personálního marketingu.

## 5 Plán pracovníků pro firmu Metallkohen

V předchozích kapitolách jsem popisovala obecné principy tvorby plánu pracovníků. Nyní tyto principy využiji v návrhu plánu pracovníků pro firmu Metallkohen, a to podle konkrétních požadavků, vizí a vlivů působících na firmu. Předtím, než se dostanu k podrobnému popisu tvorby plánu, chtěla bych pro lepší přehlednost stručně definovat důležité body, které jsou stěžejní pro mou následující práci.

- Definování vize a strategie firmy (tj. očekávaného přínosu dané investice)
- Určení a rozbor faktorů významně ovlivňujícího potřebu pracovníků – princip kvantitativní metody založené na analýze vývojových trendů
- Diskuze s experty nad potřebou pracovníků – princip intuitivní delfské metody
- Definování odhadu potřeby pracovníků na základě poznatků získaných pomocí výše zmíněných bodů
- Analýza okolí jako zdroje zaměstnanců (školy, ministerstvo práce)
- Vyhodnocení odhadu potřeby a pokrytí počtu pracovníků

## 5.1 Vize a strategie firmy

Jak již bylo zmíněno, vizí pana Nováka je rozšířit firmu o výrobní oddělení. Zakázky, které firma Metallkohen přijímá, jsou velmi rozmanité. Nejproblematictější jsou však zakázky na výrobu přesných strojních součástí. S výrobou těchto součástí vzniká nutnost provádět pravidelná kontrolní měření a zhotovovat měřicí protokoly. Nejčastější komplikace, jako je výroba vadných kusů a nedodržení termínů, řeší firma právě s dodavateli těchto součástí. To je také důvod, proč v současné době není schopna veškerou poptávku německých zákazníků po této výrobě uspokojit a je nucena řadu zakázek odmítnout. Proto se chce pan Novák ve své vlastní výrobě zaměřit na tento druh výroby. Představa je tedy taková, že zakázky na přesnou výrobu strojních součástí si bude firma vyrábět sama a zbývající zakázky bude nadále poptávat u jiných ověřených firem.

S touto vizí rozšířit firmu o výrobní oddělení a zaměřit se na výrobu přesných součástí, kde je z vlastní zkušenosti firmy vidět značný potenciál, souvisí i jistá strategie, kterou by chtěl pan Novák ve své firmě uplatnit. Strategie spočívá v tom, že se vznikem výrobního oddělení se firma stane soběstačnou. Nyní je firma odkázána na existenci a spolehlivost dodavatelských firem. Když bude mít své vlastní zázemí se spolehlivými a motivovanými pracovníky, bude schopna výrobu náročnějších dílů pokrýt z vlastních zdrojů a neřešit problémy s dodavateli. V případě, že by byla poptávka větší, než bude firma schopna vyrobit, zůstávají jí stávající kontakty a část náročnějších zakázek může nadále zadávat jiným firmám. Další výhodou je, že firma zůstane nadále i firmou obchodní, méně náročné díly bude tedy nadále nechávat vyrábět u jiných firem. V okamžiku hrozícího nedostatku práce pro své vlastní výrobní oddělení však může snížit poptávku po zhotovení výrobků u jiných firem a i méně náročné díly vyrábět sama. Tuto strategii uplatňuje mnoho německých firem, jež měl pan Novák možnost dobře poznat a jež mu jsou vzorem.



## 5.2 Aplikace principů metody založené na analýze vývojových trendů

Pro odhad potřeby pracovníků jsem se rozhodla využít kombinaci metod, která je v praxi nejčastěji využívána, a to metody kvantitativní a intuitivní.

Z kvantitativních metod použiji principy metody založené na analýze vývojových trendů (viz. kapitola 2.1.4). Podle principů této metody je potřeba nejprve zanalyzovat faktory, které potřebu pracovníků ovlivňují a odhadnout jejich budoucí vývoj. Je zřejmé, že počet potřebných pracovníků se bude odvíjet od objemu zakázek, které bude firma získávat a následně sama realizovat jejich výrobu. Na objem zakázek má vliv celá řada jevů, jako je aktuální situace na trhu ovlivněna zejména ekonomikou, dále schopnost obchodníků či jméno firmy dané spolehlivostí a seriózností. Přestože vytvářím plán pracovníků pro ještě neexistující oddělení, mám k dispozici informace o vývoji zakázek, jejichž zhotovení by v budoucnu mělo tvořit pracovní náplň právě zaměstnanců nového výrobního oddělení (tyto zakázky firma současně zadává dál). Důvěru a věrnost několika stálých německých zákazníků – odběratelů, kterou si jako obchodní firma během své působnosti na trhu získala, předpokládá i v následujících letech.

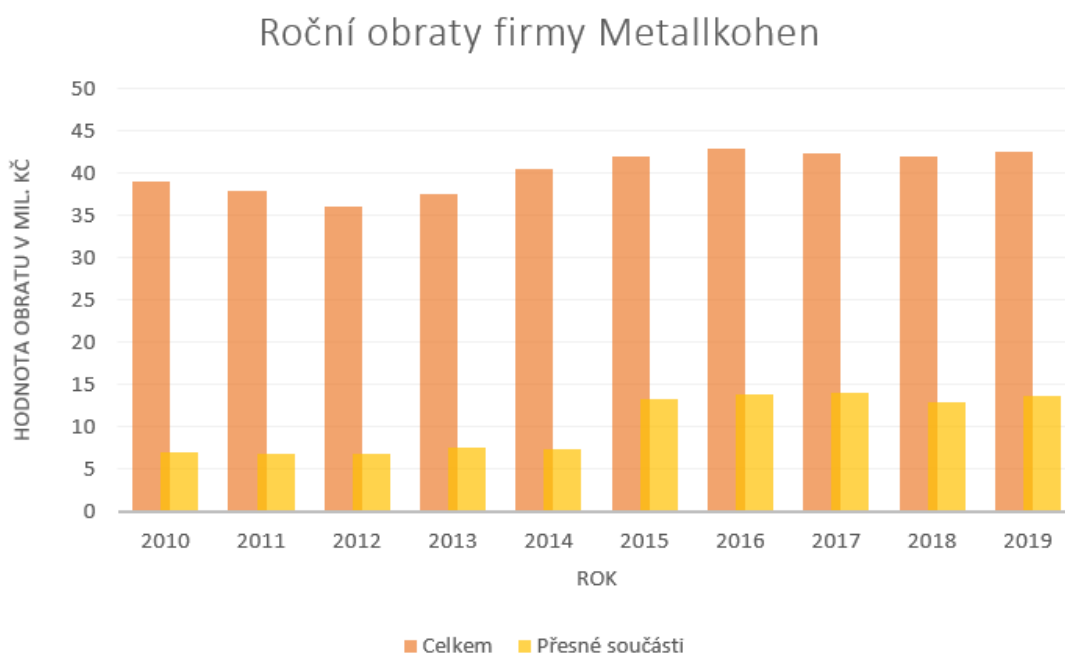
Požádala jsem tedy pana Nováka o poskytnutí nějakých směrodatných údajů, které by charakterizovaly vývoj zakázek za posledních deset let a ze kterých bych mohla odhadnout následný vývoj. Konkrétní objemy zakázek jsou v tomto případě velmi těžko definovatelné, jelikož firma přijímá různě velké zakázky v různých časových intervalech. Shodli jsme se, že nejlépe vypovídající budou roční obraty práce ve mzdě. To znamená roční obrat snížený o materiál, a to z toho důvodu, že v některých případech firma Metallkohen materiál zajišťuje sama a někdy si polotovar zajišťují zákazníci. Dále mi byly poskytnuty údaje o přibližném procentuálním podílu zakázek na výrobu přesných dílů na ročním obratu práce ve mzdě. Pan Novák mi také sdělil, že za posledních pět let tvořila poptávka po výrobě přesných dílů přibližně dvojnásobek toho, co byla

firma schopna realizovat. Vývoj za posledních deset let je zaznamenán v následující tabulce a grafu.

Tabulka 1: Vývoj obratu firmy Metallkohen v letech 2010-2019

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Celkový obrat (mil. Kč)	39	38	36	37,5	40,5
Podíl přesných součástek (%)	18	18	19	20	18
Obrat výroby přesných součástek (mil. Kč)	7	6,8	6,8	7,5	7,3
Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Celkový obrat (mil. Kč)	42	43	42,4	42	42,5
Podíl přesných součástek (%)	32	32	33	31	32
Obrat výroby přesných součástek (mil. Kč)	13,4	13,8	14	13	13,6

$$\text{Průměrný roční obrat přesných součástí} = \frac{\sum_{i=2015}^{2019} \text{obrat přesných součástí } i}{5} = \frac{13,4 + 13,8 + 14 + 13 + 13,6}{5} = 13\,500\,000 \text{ Kč}$$



Obrázek 5: Graf vývoje obratu firmy Metallkohen v letech 2010-2019 (vlastní tvorba; zdroj dat: firma Metallkohen)

Z grafu vidíme, že obrat práce ve mzdě tvořený zakázkami přesných součástí zaznamenává značný nárůst v šestém sledovaném roce. Tento fakt je způsoben navázáním spolupráce se dvěma novými německými zákazníky, kteří poptávají právě tuto výrobu přesných dílů. V posledních pěti letech můžeme sledovat přibližně stejnou výši obrátů.

Ke stanovení potřeby pracovníku potřebuji zjistit, kolik strojů bude firma ve vlastní výrobě potřebovat, aby byl zachován obrat práce ve mzdě. Jelikož firma v šestém roce navázala spolupráci s novými odběrateli, se kterými spolupracuje dodnes a kteří přislíbili spolupráci i v dalších letech, nebudu brát pro stanovení potřeby pracovníků prvních pět sledovaných let v úvahu. Dle informací od pana Nováka poptávka po výrobě přesných dílů převyšuje objem zakázek, které je firma Metallkohen schopna a ochotna v současnosti realizovat. Konkrétní data, která by zaznamenávala poptávku, nemám však k dispozici. S ohledem na tato fakta budu při odhadu potřeby pracovníků vycházet z údajů za posledních pět let. Předpokládám, že poptávka po přesných dílech bude tedy vyšší, než bude firma sama schopna vyrobit. Ve spojení se vznikem výrobního oddělení však bude mít vedení firmy spoustu starostí se zaškolením pracovníků a vytvořením řídicího a kontrolního systému. Shledávám tak vhodným soustředit se nejdříve raději na nižší objem výroby a vytvořit co nejdokonalejší systém řízení a později dle potřeb výrobní (případně i nevýrobní) oddělení rozšířit.

Z posledních pěti sledovaných let lze konstatovat, že průměrná hodnota ročního obrátu tvořeného přesnými díly činí 13 500 000 Kč. Dále je nutno zmínit, že výrobu přesných součástí lze rozdělit na součásti frézované a soustružené. Frézované součásti se vyrábějí častěji, a to asi v 70%.

Známé údaje:

Průměrný roční obrat výroby přesných součástek = 13 500 000 Kč

Frézované díly = cca 70% přesných součástek = 9 450 000 Kč/rok

Soustružené díly = cca 30% přesných součástek = 4 050 000 Kč/rok

Pro následné výpočty potřebuji znát obvyklou výši normohodiny a počet směn, ve kterých bude výroba realizována:

1 Nh = 700 Kč

2 směnný provoz na 1 stroji = 16 hod/den = 352 hod/měsíc (měsíc cca 22 dní) = 4 224 hod/rok

Nyní můžu přistoupit k výpočtům potřeby strojů pro zajištění daného obratu:

$$\text{Roční počet hodin na fréze} = \frac{\text{Roční obrat práce ve mzdě na fréze}}{\text{Cena hodiny práce}} = \frac{9\,450\,000}{700} = 13\,500 \text{ hod}$$

$$\text{Roční počet hodin na soustruhu} = \frac{\text{Roční obrat práce ve mzdě na soustruhu}}{\text{Cena hodiny práce}} = \frac{4\,050\,000}{700} = 5\,786 \text{ hod}$$

$$\text{Doba pokrytí roční poptávky frézovaných dílů} = \frac{\text{Potřebné roční hodiny na fréze}}{\text{Kapacita 2 směnného provozu}} = \frac{13\,500}{4\,224} = 3,2 \text{ roku}$$

$$\text{Doba pokrytí roční poptávky soustružených dílů} = \frac{\text{Potřebné roční hodiny na soustruhu}}{\text{Kapacita 2 směnného provozu}} = \frac{5\,786}{4\,224} = 1,4 \text{ roku}$$

### Závěr:

Za předpokladu, že bude firma disponovat jedním CNC soustruhem a jednou CNC frézou, bude potřebovat pro zhotovení zakázek vedoucích k hodnotě obratu roku 2019 (tvořeného zakázkami přesných součástí) následující čas: pro frézované díly 3,2 roku a pro soustružené 1,4 roku. Pokud by tedy firma chtěla zachovat výši ročního obratu, musela by pořídit čtyři CNC frézy a dva CNC soustruhy. V tomto případě by ale nebyly všechny stroje plně využity. Pokud však vezmu v úvahu zmíněný fakt, že poptávka po výrobě přesných dílů je vyšší, neměl by být problém stroje plně vytížit. Otázku potřeby strojů a otázku potřeby pracovníků, bude řešit dále následující podkapitola, kde dostanou své slovo oslovení experti.

### 5.3 Aplikace principů delfské metody

Z intuitivních metod jsem zvolila metodu delfskou. Tuto metodu jsem vybrala s ohledem na skutečnost, že se zabývám odhadem pracovníků pro ještě neexistující oddělení, a právě na tento odhad je delfská metoda zaměřena. Úvaha pokrytí části potřeb z vnitřních zdrojů, kterou využívají zbylé dvě popsané intuitivní metody (kapitola 2.1), není pro tento případ aplikovatelná.

Základním předpokladem této metody je najít vhodné experty. Na základě doporučení jsem oslovila tři osoby pohybující se v oblasti strojírenství. Prvním osloveným je pan Švirák, majitelem strojírenské firmy s dlouholetou tradicí na Vsetínsku, která se mimo jiné zabývá právě i výrobou přesných součástí. Dále jsem oslovila pana inženýra Novotného, který mimo práci ve strojírenské firmě, působí i ve školství, a má tak přehled o absolventech středních průmyslových škol a učilišť na Vysokomýtsku. Třetím osloveným je pan Joch, majitelem kovoobráběcí firmy v Pardubickém kraji.

Všechny tři experty jsem nejdříve seznámila s danou problematikou a následně všem podala stejné otázky:

- Do kolika strojů by oni v daném případě investovali?
- Kolik lidí ve výrobě s daným počtem strojů bude potřeba?
- Jakou práci budou jednotliví pracovníci vykonávat?
- Jaké jsou požadavky na pracovníky daných pozic?

Odpovědi s argumenty zněly od všech tří expertů téměř totožně. Všichni experti vyjádřili názor, že by výrobu zahájili s nižším počtem strojů, a tedy i zaměstnanců, a po zavedení fungujícího systému výroby by výrobní oddělení postupně rozšiřovali. A to tak, aby firma byla schopna pokrýt veškerou poptávku přesných součástí. Důvodem tohoto doporučení je zkušenost expertů s nedostatkem zkušených a zodpovědných potenciálních zaměstnanců. Experti předpokládají, že pan Novák bude muset zpočátku věnovat dostatečnou pozornost kvalitnímu zaškolení pracovníků všech pozic ve výrobním oddělení. Dále bude nutné vytvořit

fungující kontrolní systém a systém odměn či jiného způsobu motivace pracovníků. To je předpoklad zejména pro zajištění produktivity a kvality práce. Nízká motivace pracovníků může pochopitelně vést k jejich odchodu do jiného zaměstnání. Po zavedení a ověření funkčnosti takového výrobního systému, je rozšiřování firmy mnohem snazší. Také zjištění nefunkčnosti zvoleného systému je méně bolestivější, pokud se týká méně lidí. V případě nábory většího množství zaměstnanců a vzniku vážnějších problémů s jejich schopnostmi a odvedenou prací může dojít k mnohem větším škodám.

Pomocí výpočtů (kapitola 5.2) jsem zjistila, že pro pokrytí zakázek (jejich objem daný průměrným obratem za posledních pět let) na výrobu přesných součástí, je potřeba, aby firma investovala do čtyř CNC fréz a dvou CNC soustruhů. Jelikož jde o výrobu přesných dílů, jejichž odběratelé vyžadují výrobu včetně dodání měřících protokolů, je nutné, aby firma disponovala i 3D měřícím zařízením. Dle informací pana Nováka je firma schopna takovou investici realizovat.

Na základě doporučení expertů a následné konzultaci s panem Novákem navrhuji realizovat počáteční investici následovně: Pořídit dvě CNC frézy, jeden CNC soustruh a jedno 3D měřící zařízení. Výroba přesných součástí je relativně časově náročná (jedna operace trvá až několik desítek minut), obsluhu tří CNC strojů by dle expertů měli zvládnout dva pracovníci. Tito pracovníci by měli být také schopni provést požadovaná měření a pomocí počítače vyhotovit měřící protokol. Předěšlé výpočty byly prováděny pro dvousměnný provoz, firma tedy bude muset nabrat čtyři pracovníky, kteří by prováděli jak obsluhu CNC strojů, tak měření. Protože se jedná pouze o přesun části výroby od dodavatelů do vlastní režie, neuvažují navýšení pracovníků v obchodním oddělení či administrativě. Se vznikem výrobního oddělení však, kromě potřeby obsluhy strojů, vznikne i potřeba mít přítomnost technologa, který bude zodpovídat za výrobní postup. Dle expertů postačí při této velikosti výrobního oddělení pouze jeden technolog, jehož přítomnost není nutná po celou dobu výrobního procesu.

Dále jsem s experty řešila požadavky na výše uvedené pracovníky. V ideálním případě by bylo samozřejmě dobré, kdyby firma na pozice obsluhy sehnala pracovníky, kteří mají zkušenosti s obsluhou CNC stojů i 3D měřících zařízení a umějí se orientovat ve výkresech. Na pozici technologa by byl vhodný pracovník středoškolského vzdělání s několikaletou praxí. Dle zkušeností expertů není však snadné pracovníky splňující tyto požadavky získat. Proto je možné, že firma bude muset požadavky snížit a zajistit pro své nové zaměstnance doplňující školení či rekvalifikace.

Možnou komplikací, kterou je nutné brát v úvahu, je nemoc obsluhy, která by vedla ke zpoždění výroby. Tento problém je možné řešit zástupem v podobě vyškolených brigádníků. Pomocí brigádníků může firma také řešit případné časové skluzy výroby či nárazově větší zakázky, na které by za běžných podmínek neměla kapacitu. Brigádníkům může být přidělena práce v nočních směnách či o víkendu. Vzhledem k malé velikosti firmy by bylo vhodné, aby mezi zaměstnanci existovala určitá zastupitelnost. To znamená, že obsluha strojů bude mít základní znalosti z technologie výroby a dokáže se orientovat ve výkresové dokumentaci. Technolog by měl být schopen provést i obsluhu strojů.

#### Závěr:

Firma musí v první etapě nabrat celkem pět stálých zaměstnanců. Čtyři zaměstnanci budou vykonávat obsluhu strojů a budou se střídat ve dvou směnách (na každou směnu dva pracovníci obsluhy). Pátým zaměstnancem je technolog. Dalším zdrojem pracovní síly by byli brigádníci. V druhé etapě bude nutné přijmout opět pět zaměstnanců.



## 5.4 Shrnutí odhadu potřeby pracovníků

Tabulka 2: Přehled počtu strojů a zaměstnanců v první etapě:

POČET STROJŮ	POČET ZAMĚSTNANCŮ (2 směny)
CNC fréza – 2x	Obsluha – 2x
CNC soustruh – 1x	Obsluha – 2x
3D měřicí zařízení – 1x	
	Technolog – 1x
Celkem strojů – 4	Celkem zaměstnanců – 5

Pozn.: Druhá etapa je do počtu zaměstnanců stejná jako první. V počtu strojů se liší o 3D měřicí zařízení, které v druhé etapě firma již pořizovat nebude.

Tabulka 3: Přehled potřebných znalostí a dovedností pro pracovníky daných pozic

POZICE	POTŘEBNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI
Obsluha strojů	Obsluha CNC stroje <ul style="list-style-type: none"> <li>• Naprogramování</li> <li>• Osazení stroje nástroji</li> <li>• Upínání a výměna obrobků</li> </ul>
	Obsluha 3D měřicího stroje <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provedení měření</li> <li>• Vyhotovení protokolu pomocí počítače</li> </ul>
	Základní znalosti technologie výroby + orientace ve výkresové dokumentaci
Technolog	Volba a objednání polotovaru
	Volba způsobu obrábění <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definování technologického postupu</li> <li>• Volba řezných podmínek</li> <li>• Volba nástrojů</li> </ul>
	Volba způsobu upnutí
	Obsluha CNC stroje i 3D měřicího zařízení

## 5.5 Analýza okolí

Dalším krokem plánování pracovníků je zjištění, zda bude firma vůbec schopna sehnat potřebné pracovníky. V úvahu je možné brát pouze vnější zdroje. Abych mohla provést odhad pokrytí potřeby pracovníků, potřebuji znát stav potenciálních zaměstnanců na trhu práce. Pro toto zjištění jsem se rozhodla vytvořit přehled středních průmyslových škol a učilišť v okolí. Absolventi těchto škol by se mohli stát vhodnými zaměstnanci firmy Metallkohen. Dále jsem se rozhodla zjistit stav nabídky a poptávky vybraných zaměstnání zveřejňovaný Ministerstvem práce a sociálních věcí.

Jako lokalitu mapování středních průmyslových škol a učilišť jsem zvolila celý Pardubický kraj, do kterého Vysoké Mýto, kde se firma Metallkohen nachází, patří. Celý Pardubický kraj jsem zvolila proto, že cestování do nedalekých měst za prací je v dnešní době běžná věc, která pro výkon zaměstnání není překážkou. Navíc i samotní studenti často navštěvují školy, které sídlí v jiných městech, než studenti žijí. K zjištění škol v daném kraji jsem využila internetovou stránku [stredniskoly.cz](http://stredniskoly.cz), kde se nachází databáze 1 288 středních škol, gymnázií a učilišť. V této databázi jsem našla patnáct škol, které nabízejí studium strojírenských oborů a sídlí v Pardubickém kraji. Dvanáct z těchto škol nabízí strojírenské učební obory a jedenáct z nich nabízí strojírenské maturitní obory. (viz. Příloha č. 1)

Žádný z uvedených učebních oborů nepřipravuje své absolventy přímo na obsluhu CNC strojů. Všichni absolventi by však měli mít povědomí o výrobě ve strojírenství a po vhodném zaškolení či případné rekvalifikaci by měli být schopni dobře vykonávat požadovanou práci.

Co se týče maturitních oborů, na stránkách jednotlivých škol jsem zjistila, že většina z nich učí své studenty základy technologie, programování a dalších dovedností, které by bylo možné na pozici technologa ve firmě Metallkohen uplatnit. Při konzultaci s experty mi však byla sdělena jejich zkušenost s nedostatečnými znalostmi a zkušenostmi čerstvých absolventů pro pozici jediného technologa firmy se strojní

výrobou. Dle jejich názoru by bylo možné přijmout čerstvého absolventa v případě, že by firma již měla alespoň jednoho zkušeného technologa, který by nového technologa postupně zaučil.

Pro zjištění stavu nabídky a poptávky vybraných zaměstnání na trhu práce jsem využila již zmiňovaná data zveřejněná Ministerstvem práce a sociálních věcí. Konkrétními zaměstnáními, kterými jsem se zabývala, jsou: *Strojírenský technik technolog, normovač* a *Seřizovač a obsluha číslicově řízených strojů*. Analýzu jsem prováděla pro jeden rok, od dubna 2019 do března 2020. (viz Příloha č. 2)

Ze zjištěných dat jsem spočítala průměrnou měsíční nabídku a průměrnou měsíční poptávku jednotlivých zaměstnání.

Výpočty:

$$\bar{x}_{N1} = \frac{\sum N1}{12} = \frac{1 + 3 + 4 + 2 + 4 + 7 + 6 + 6 + 6 + 3 + 3 + 4}{12} = \frac{49}{12} \doteq 4$$

$$\bar{x}_{P1} = \frac{\sum P1}{12} = \frac{11 + 2 + 10 + 10 + 9 + 7 + 9 + 11 + 9 + 8 + 13 + 13}{12} = \frac{112}{12} \doteq 9$$

$$\bar{x}_{N2} = \frac{\sum N2}{12} = \frac{11 + 16 + 12 + 16 + 18 + 17 + 11 + 13 + 9 + 12 + 9 + 8}{12} = \frac{152}{12} \doteq 13$$

$$\begin{aligned} \bar{x}_{P2} &= \frac{\sum P2}{12} = \frac{87 + 91 + 90 + 91 + 101 + 99 + 105 + 107 + 102 + 112 + 116 + 111}{12} \\ &= \frac{1212}{12} \doteq 101 \end{aligned}$$

Pozn.:

*Strojírenský technik technolog, normovač* – ve výpočtech ozn. 1

*Seřizovač a obsluha číslicově řízených strojů* – ve výpočtech ozn. 2

Nabídka/Poptávka – ozn. N/P

Na základě výpočtů mohu konstatovat, že průměrná měsíční poptávka zaměstnání *Strojírenský technik technolog, normovač* převyšuje nabídku o 125%. Průměrná měsíční poptávka zaměstnání *Seřizovač a obsluha číslicově řízených strojů* převyšuje nabídku o 677%.

### Závěr:

Na základě zjištěných dat je zřejmá skutečnost, že poptávka obou zaměstnání převyšuje nabídku. Pokud tedy firma Metallkohen podá běžný inzerát, že shání pracovníky na zmíněné pozice, je velmi malá pravděpodobnost, že pozice obsadí. V případě obsazování pozic obsluhy strojů je však reálné získat čerstvé absolventy strojních učebních oborů, které se v okolí vyučují na několika školách. V tomto případě bude nutné vytvořit vhodný marketingový plán, který by se zaměřil přímo na studenty těchto škol. Získané absolventy bude nutné dle potřeb proškolit. Větší problém bude mít firma se získáním vhodného zaměstnance na pozici technolog. Absolvent není pro potřeby firmy vhodný. Firma bude tedy muset vytvořit pro potenciálního zaměstnance takovou nabídku, aby jí dal přednost před konkurencí. I v tomto případě se tak uplatní strategie personálního marketingu.

## 5.6 Vyhodnocení plánu pracovníků

Cílem majitele firmy Metallkohen je rozšířit firmu o výrobní oddělení. Tímto chce, aby firma sama realizovala výrobu části svých zakázek, a to zakázek na výrobu přesných součástí. Doposud firma výrobou všech svých zakázek pověřuje své dodavatele. Na základě tohoto faktu jsem prováděla plán pracovníků pro ještě neexistující oddělení.

Při své práci jsem zjistila, že pro pokrytí výroby daných zakázek vlastními zdroji, bude firma muset pořídit sedm strojů: čtyři CNC frézy, dva CNC soustruhy a jedno 3D měřící zařízení. Dle informací pana Nováka je však objem těchto současně realizovaných zakázek nižší, než je poptávka zákazníků. Jelikož tento stav přetrvává již několik let, lze předpokládat, že pro pokrytí poptávky v následujících letech by firma musela provést investici do vybudování výrobního oddělení s ještě větší kapacitou. Pro firmu je však vhodné, aby provedla postupnou investici s postupným nabíráním a zaškolováním nových zaměstnanců. Při návrhu plánu pracovníků jsem se tedy zabývala pokrytím realizovaných zakázek, což bude trvat několik následujících let. Poté bude nutné plán pracovníků obnovit.

Investici do výrobního oddělení navrhuji provést ve dvou etapách, s tím souvisí i dvě etapy nabírání zaměstnanců. V první etapě firma pořídí čtyři stroje: dva CNC frézy, jeden CNC soustruh a jedno 3D měřící zařízení. Pro fungování výroby s tímto počtem strojů bude potřeba pět nových zaměstnanců: čtyři zaměstnanci obsluhy pracující ve dvou směnách (dva pracovníci na jednu směnu) a jeden technolog. S ohledem na aktuální stav na trhu práce bude nutné věnovat značnou pozornost vhodnému marketingu, který povede k získání vhodných zaměstnanců. Pro získání vhodné obsluhy strojů doporučuji zaměřit se na odborná učiliště v okolí, a to s dostatečným předstihem před koupí strojů a zahájením samotné výroby. Získané absolventy bude nutné zaškolit a rekvalifikovat. Dle doporučení expertů navrhuji provést nábor těchto zaměstnanců půl roku před zahájením výroby. I po získání zaměstnanců z řad absolventů by bylo vhodné, aby firma udržovala kontakt se studenty těchto škol.

Studenty může firma v případě potřeby využívat jako brigádníky pro noční či víkendové směny. A studenti s touto pracovní zkušeností se mohou později stát vhodnými zaměstnanci firmy. Pro získání vhodného technologa, který bude mít dostatečnou praxi a zkušenosti, bude nutné vytvořit nabídku s takovými pracovními podmínkami, které budou pro potenciálního zaměstnance zajímavější než nabídky konkurenční. Po náboru zaměstnanců, koupi strojů a zahájení výroby bude firma potřebovat čas, aby si doladila a osvojila vhodný systém řízení a kontroly. Dle zkušeností expertů je vhodné tomuto věnovat přibližně rok a půl.

Poté může firma přistoupit k druhé etapě, tedy rozšíření výrobního oddělení. Pro pokrytí výroby zmíněných zakázek zbývá pořídit další dvě CNC frézy a jeden CNC soustruh. Získání nových zaměstnanců by pro firmu v této fázi mělo být značně jednodušší než v první etapě. Na pozici obsluhy bude nutné přijmout další čtyři pracovníky. Pro plynulé rozšíření výrobní kapacity firmy bude vhodná postupná koupě strojů. Postupnou investici do těchto tří CNC obráběcích center navrhuji provést v horizontu půl roku. Pozice obsluhy navrhuji obsadit z řad osvědčených brigádníků. S ohledem na předpokládané další rozšiřování výrobní kapacity navrhuji obsadit také pozici druhého technologa. Člověk, který bude na tuto pozici přijat, však nebude muset splňovat takové požadavky (zejména praxe a zkušenosti), jako v případě technologa přijímaného v první etapě. Na základ aktuálního nedostatku zkušených technologů na trhu práce navrhuji tuto pozici obsadit absolventem maturitního oboru se strojním zaměřením. Aby se z tohoto absolventa – zaměstnance stal dobrý a spolehlivý technolog, doporučuji pověřit stávajícího zkušeného technologa jeho postupným školením a předáváním zkušeností.

Tabulka 4: Přehled počtu pořizovaných strojů a přijímaných zaměstnanců v daných etapách

1. ETAPA		2. ETAPA	
4 stroje	2x CNC fréza	3 stroje	2x CNC fréza
	1x CNC soustruh		1x CNC soustruh
	1x 3D měřicí zařízení		-
5 stálých zaměstnanců + brigádníci	4x obsluha strojů (na 1 směnu 2 zaměstnanci obsluhy)	5 stálých zaměstnanců + brigádníci	4x obsluha strojů (na 1 směnu 2 zaměstnanci obsluhy)
	1x technolog		1x technolog
	Další obsluha strojů v podobě brigádníků		Další obsluha strojů v podobě brigádníků
POZNÁMKA:		POZNÁMKA:	
- <b>Koupě strojů</b> – jednorázově		- <b>Koupě strojů</b> - postupně v horizontu půl roku	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Obsluha strojů</b> = absolventi strojních učebních oborů -&gt; školení a rekvalifikace</li> <li>- <b>Technolog</b> = zkušený s praxí</li> <li>- <b>Brigádníci</b> -&gt; potenciální budoucí zaměstnanci</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Obsluha strojů</b> = ověření brigádníci</li> <li>- <b>Technolog</b> = absolvent maturitního strojírenského oboru -&gt; zaškolení</li> <li>- <b>Brigádníci</b> -&gt; potenciální budoucí zaměstnanci</li> </ul>	

## 6 Strategie personálního marketingu pro firmu Metallkohen

Na základě obecných principů personálního marketingu (popsaných v kapitole 3) a stanoveného plánu pracovníků budu nyní navrhovat strategii personálního marketingu vhodnou pro firmu Metallkohen. Jelikož je na trhu práce nadbytek poptávky po pracovnících, které firma potřebuje, je důležité význam personálního marketingu nepodcenit. Cílem návrhu je, aby firma potřebné pracovníky získala a také aby si je udržela.

Při tvorbě návrhu se budu opírat o již zmiňovaný marketingový mix. Budu tedy navrhovat specifikace pracovní nabídky, jakožto „výrobku“. Přitom budu brát ohled na již stanovenou „cenu výrobku“, kterou jsou požadavky na dané pracovníky. Cena výrobku by měla odpovídat jeho kvalitě. To, co firma po pracovnících požaduje, by se tedy mělo promítat v tom, co jim nabízí. Dále budu brát ohled na místo, kde se firma nachází, jehož specifikací jsem se zabývala již v předchozí kapitole. Jde zejména o situaci na trhu práce v daného regionu (kraji). V posledním kroku pak budu navrhovat vhodný způsob propagace.

Nejprve se budu zabývat získáním a udržením pracovníků na pozici obsluhy. Dle plánu pracovníků bude firma tyto pozice obsazovat za pomoci spolupráce se strojírenskými učilišti v okolí. V první řadě doporučuji se zaměřit na školu sídlící ve stejném městě jako firma Metallkohen. Je jí *Integrovaná střední škola technická, Vysoké Mýto*, která mimo jiné nabízí učební obor *Strojní mechanik*. Absolventi této školy ve většině odcházejí pracovat pro společnost Iveco, která se zabývá zejména výrobou autobusů. Společnost Iveco je největším zaměstnavatelem ve Vysokém Mýtě a se zmiňovanou školou je historicky spjata (škola byla dříve její součástí). Absolventi učebních oborů většinou přicházejí na pozice, kde je jejich úkolem především montáž či obsluha pásové výroby. Na jedné pozici pak často zůstávají celý život, čeká je tak monotónní práce bez možnosti seberealizace a kariérního růstu. Tohoto faktu by firma Metallkohen mohla využít ve svůj prospěch. Navrhuji absolventům nabídnout proplacení školení a rekvalifikací, a to jak zpočátku, aby byli



schopni potřebnou práci dobře vykonávat, tak i v průběhu jejich kariéry, aby se mohli neustále zdokonalovat a držet krok s novými technologiemi. Proplacení prvních školení a rekvalifikací před zahájením výrobního provozu firmy je nutné podmínit následným odpracováním, například závazáním se firmě na pět let. S touto nabídkou je spojena další výhoda pro potencionální pracovníky, kterou je značná míra samostatnosti. Pracovník, který umí nejen obsluhovat, ale i naprogramovat CNC stroj a orientovat se ve výkresech, může pracovat se značnou samostatností, a mít tak z vykonané práce větší radost, jelikož do ni sám vložil podstatnou část přidané hodnoty. Takový pracovník má pro firmu větší hodnotu a může být i lépe platově ohodnocen než pracovník, který pro všechny své úkony potřebuje přesné instrukce jiné osoby. Aby se však absolventi o nabídce firmy Metallkohen vůbec dozvěděli, je zapotřebí propagace. V případě škol je ideální kontaktovat její vedení a zrealizovat krátké hromadné sezení se studenty, kde by se firma představila a svou nabídku studentům sama sdělila. Studenty by bylo vhodné oslovit nejen s nabídkou nových pracovních pozic, které nyní firma potřebuje obsadit na plný úvazek, ale také s nabídkou brigád. Jak již bylo zmíněno, pomocí brigádníků může firma vykrýt případné skluzy, narázově větší zakázky a současně si z nich vychovat vhodné budoucí zaměstnance.

V případě nabídky pozice technologa, u kterého firma vyžaduje zkušenosti, bude důležité nabídnout dostatečné platové ohodnocení. Dle dostupných inzercí se platové hodnocení technologů v okolí pohybuje od 35 do 40 tisíc Kč v hrubém. Navrhuji tedy technologovi nabídnout hrubý měsíční plat 40 000 Kč, dále bonus po skončení zkušební doby a příspěvek na dopravu v případě, že by pracovník musel za prací dojíždět. Další nabídnutou výhodou může být flexibilní začátek/konec pracovní doby. A i v případě zkušeného technologa je vhodná nabídka školení.

Kromě výše zmíněných doporučuji všem pracovníkům nabídnout stravenky, případně více dnů dovolené a příspěvky (na dovolenou, sport, děti a podobně). Velmi efektivní je nastavit pro

všechny pracovníky systém odměn. Odměny jsou účinným nástrojem nejen z hlediska marketingu pro získání zaměstnanců, ale především jako motivace k dobře vykonané práci. Motivovaný pracovník je dobrý pracovník. Vytvoření takového systému tedy doporučuji i firmě Metallkohen.

Ze způsobů propagace jsem již uvedla spolupráci se školami. Dále je však zapotřebí, aby si firma vytvořila reprezentativní webové stránky, které zatím nemá. Tam bude prezentovat svou činnost, případně i nabídky volných pozic. Účinnou formou reklamy jsou sociální sítě, které také firmě doporučuji využít. K inzerci aktuálních pracovních nabídek můžou firmě sloužit také různé internetové inzertní platformy, jako je například jobs.cz, prace.cz či personalistika.cz, dále úřad práce a služby personálních agentur.

Jako marketingové strategie může firma využít další principy, které jsem zmínila v obecném popisu marketingové strategie (kapitola 3). Důležité je však volit strategie s ohledem na ekonomické možnosti firmy. Jelikož mi nebyla poskytnuta informace o výši finančních prostředcích, které může firma k realizaci personálního marketingu uvolnit, zůstanu u výše zmíněných návrhů, které sama shledávám v situaci firmy prospěšnými a přijatelnými z hlediska finanční náročnosti.

## Závěr

Ve své práci jsem nejdříve vytvořila teoretický přehled řízení lidských zdrojů. Zaměřila jsem se na plánování pracovníků, zejména na metody odhadu potřeby pracovníků a metody odhadu pokrytí této potřeby. Dále jsem popsala principy personálního marketingu. Ve druhé části práce jsem teoreticky popsané postupy a principy aplikovala v praxi. Zabývala jsem se tvorbou plánu pracovníků a tvorbou návrhu personálního marketingu pro výrobní oddělení firmy Metallkohen.

Při tvorbě plánu pracovníků pro firmu Metallkohen jsem začala odhadem potřeby pracovníků. Nejprve jsem aplikovala princip metody založené na analýze vývojových trendů, tedy metody kvantitativní. Určila a vyhodnotila jsem aspekt, který nejvíce ovlivňuje potřebu pracovníků. Tímto aspektem je objem zakázek firmy, přesněji obrat firmy, který je vypovídající. Na základě dat o obratu, poskytnutých firmou, jsem určila počet strojů schopných svým provozem daného obratu dosáhnout. Následně jsem uplatnila i metodu intuitivní, a to metodu delfskou. Využívala jsem zkušeností tří oslovených expertů, kteří odhadovali počet potřebných pracovníků pro optimální fungování výrobního oddělení s určeným počtem strojů. Dále jsem se expertů dotazovala na přesnou náplň práce pracovníků a z ní plynoucí požadavky na pracovníky.

Odhad potřeby pracovníků je takový, že firma bude muset pro dvojsměnný provoz v první etapě přijmout pět stálých zaměstnanců. Čtyři zaměstnanci budou obsluhovat stroje a jeden zaměstnanec bude na pozici technologa. Ve druhé etapě (cca 1,5 roku po první etapě) bude potřeba opět přijmout pět stálých zaměstnanců, čtyři na pozici obsluhy strojů a jednoho na pozici technologa. Následně předpokládám potřebu dalšího rozšiřování výroby, které jsem však již ve své práci neřešila. Po druhé etapě bude nutné plán pracovníků aktualizovat. S ohledem na potřebné znalosti a zkušenosti pracovníků bude pro firmu klíčová první etapa. V první etapě bude důležité získat co nejkvalifikovanější zaměstnance, kteří své znalosti budou předávat pracovníkům přijímaným v dalších etapách.

V dalším kroku tvorby plánu pracovníků jsem prováděla odhad pokrytí stanovené – odhadované potřeby pracovníků. Uvažovala jsem pouze vnější zdroje, jelikož jde o odhad pro zcela nové oddělení. Provedla jsem analýzu technických středních škol a učilišť v okolí a analýzu nabídky a poptávky daných zaměstnání zveřejňovanou Ministerstvem práce a sociálních věcí. Výsledkem odhadu je doporučení nábory absolventů učebních oborů na pozice obsluhy strojů – budou nutná školení a rekvalifikace. Pozici technologa bude nutné obsadit zkušeným pracovníkem – počítáno je tedy zejména s vyšším finančním ohodnocením tohoto pracovníka. Ve druhé etapě bude výběr a získání pracovníků značně snazší, jelikož firma bude moci snížit požadavky na přijímané pracovníky, které si bude moci následně vyškolit za pomoci svých stávajících zaměstnanců. V této chvíli by také firma měla mít k dispozici vyškolené brigádníky jako zdroj potenciálních zaměstnanců.

Z plánu pracovníků, který jsem vytvořila, je zřejmý fakt, že poptávka na trhu práce po potřebných zaměstnancích je vyšší než jejich nabídka. To podporuje nutnost věnování dostatečné pozornosti personálnímu marketingu. Na závěr své práce jsem tedy prováděla důležitý návrh strategie personálního marketingu. K tomuto návrhu jsem využívala nástrojů marketingového mixu. Za nejdůležitější považuji spolupráci firmy se školami, vytvoření přehledných a reprezentativních webových stránek a zavedení systému odměn.

Svou práci považuji za úspěšnou, všechny stanovené body byly zdárně vyřešeny. Shrnující pozitivní zprávou pro firmu Metallkohen je, že realizace výrobního oddělení je z personálního hlediska možná. Firma by se neměla v průběhu zakládání nového oddělení ani jeho fungování potýkat se zásadními komplikacemi. Doufám tedy, že má práce bude pro firmu užitečná a panu Novákovi přeji hodně sil a zasloužených úspěchů.

## Zdroje

- | 1 | SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3339-5.
- | 2 | KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- | 3 | *Personální praxe: řízení, organizace a administrativa v moderním kádrovém a personálním útvaru*. 1. vyd. ed. Praha: Institut poradenství při ČKVŘ, 1970.
- | 4 | ODBORNÝ ČLÁNEK: TOLOCH, Alexandr, Martin KUBÁŇ a Roman FIŠER. *Moderní řízení lidských zdrojů*. IT Systems. 2010, 12(12), 40-41. ISSN 1802-002X.
- | 5 | CASCIO, Wayne F. *Managing human resources: productivity, quality of work life, profits*. 3rd ed. New York: McGraw Hill, 1992. McGraw-Hill series in management. ISBN 0070109966.
- | 6 | TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- | 7 | BAKER, Michael J. *Marketing: Theory and practice*. 2. ed. Houndmills: Macmillan Education, 1990. ISBN 0-333-35399-4.
- | 8 | EGER, Ludvík, Jan PETRÝL, Hana KUNEŠOVÁ, Michal MIČÍK a Martin PEŠKA. *Marketing na internetu*. V Plzni: ZČU, 2015. ISBN 978-80-261-0573-2.
- | 9 | BAŤA, Tomáš. *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. ISBN 80-7318-103-7.
- | 10 | ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu: trvalé hodnoty soustavy řízení baťa*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. ISBN 8073180464

# Seznamy obrázků a tabulek

## Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma postupu základních otázek personálního řízení .....	10
Obr. 2: Firma ExxonMobil se prezentuje každodenní rozcvičkou pro své zaměstnance	27
Obr. 3: Softwarová firma SPA poskytuje svým zaměstnancům kanceláře umožňující práci s dětmi.....	27
Obrázek 4: Graf vývoje obrátu firmy Metallkohen v letech 2010-2019 .....	34

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj obrátu firmy Metallkohen v letech 2010-2019 .....	34
Tabulka 2: Přehled počtu strojů a zaměstnanců v první etapě:.....	41
Tabulka 3: Přehled potřebných znalostí a dovedností pro pracovníky daných pozic....	41
Tabulka 4: Přehled počtu pořizovaných strojů a přijímaných zaměstnanců v daných etapách .....	47

# Přílohy

## Příloha č. 1

Název školy	Učební obor	Studijní obor (maturitní)
Vyšší odborná škola a Střední škola technická Česká Třebová	Strojní mechanik	
Odborné učiliště Chroustovice, Zámek 1	Strojírenské práce	
Průmyslová střední škola Letohrad	Strojní mechanik, Nástrojař	Strojírnoství (Strojírenský technik)
Střední odborná škola a Střední odborné učiliště Lanškroun	Nástrojař	Mechanik elektrotechnik (Programátor)
Střední průmyslová škola elektrotechnická a Vyšší odborná škola Pardubice		Mechanik elektrotechnik (Programátor)
Střední škola automobilní Holice		Provozní technik (technolog)
Střední škola automobilní Ústí nad Orlicí		Provozní technik (technolog)
Střední průmyslová škola Chrudim	Elektromechanik pro zařízení a přístroje, Obráběč kovů, Strojní mechanik	Elektrotechnika, Mechanik strojů a zařízení, Strojírnoství
Střední odborná škola a Střední odborné učiliště technické, Třemošnice, Sportovní 322	Nástrojař, Strojní mechanik	Mechanik seřizovač, Mechanik strojů a zařízení, Strojírnoství
Střední odborné učiliště Svitavy	Nástrojař, Obráběč kovů, Strojní mechanik	Mechanik seřizovač, Mechanik strojů a zařízení
Střední odborné učiliště opravárenské, Králíky, Předměstí 427	Strojní mechanik	
Střední škola uměleckoprůmyslová Ústí nad Orlicí	Nástrojař	Mechanik seřizovač
Střední škola obchodu, řemesel a služeb Žamberk	Obráběč kovů	
Integrovaná střední škola technická, Vysoké Mýto, Mládežnická 380	Nástrojař, Strojní mechanik	Mechanik strojů a zařízení, Strojírnoství, Provozní technika
Gymnázium a Střední odborná škola Přelouč	Strojní mechanik	Mechanik elektrotechnik

Vlastní tvorba; Zdroj dat: internetové stránky středníškoly.cz, dostupné z:  
<https://www.stredniskoly.cz/>

## Příloha č. 2

NABÍDKA A POPTÁVKA VYBRANÝCH ZAMĚŠTNÁNÍ PRO PARDUBICKÝ KRAJ						
měsíc	Kód zaměstnání	Název zaměstnání	Nabídka prac.síly		Poptávka po prac. síle	
			absolutní	relativní [%]	absolutní	relativní [%]
III.20	31153	Strojírenští technici technologové, normovači	1	0,0123	11	0,438
	72237	Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	11	0,1355	87	0,3468
II.20	31153	Strojírenští technici technologové, normovači	3	0,0355	2	0,008
	72237	Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	16	0,1896	91	0,3618
I.20	31153	Strojírenští technici technologové, normovači	4	0,0464	10	0,0404
	72237	Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	12	0,1392	90	0,3632
XII.19	31153	Strojírenští technici technologové, normovači	2	0,0252	10	0,0407
	72237	Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	16	0,2018	91	0,3702
XI.19	31153	Strojírenští technici technologové, normovači	4	0,0592	9	0,0376
	72237	Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	18	0,2663	101	0,4223
X.19	31153	Strojírenští technici technologové, normovači	7	0,1061	7	0,0297
	72237	Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	17	0,2576	99	0,4207
IX.19	31153	Strojírenští technici technologové, normovači	6	0,0881	9	0,037
	72237	Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	11	0,1615	105	0,4322
VIII.19	31153	Strojírenští technici technologové, normovači	6	0,0872	11	0,0411
	72237	Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	13	0,189	107	0,3996
VII.19	31153	Strojírenští technici technologové, normovači	6	0,0878	9	0,0344
	72237	Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	9	0,1317	102	0,3896
VI.19	31153	Strojírenští technici technologové, normovači	3	0,0484	8	0,0306
	72237	Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	12	0,1938	112	0,4286
V.19	31153	Strojírenští technici technologové, normovači	3	0,0477	13	0,0491
	72237	Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	9	0,1431	116	0,4382
IV.19	31153	Strojírenští technici technologové, normovači	4	0,06	13	0,0472
	72237	Seřizovači a obsluha číslicově řízených strojů	8	0,12	111	0,4032

Vlastní tvorba; Zdroj dat: Ministerstva práce a sociálních věcí