



# Budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti

## Diplomová práce

*Studijní program:*

N6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí

*Autor práce:*

**Bc. Tereza Horáková**

*Vedoucí práce:*

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





## Zadání diplomové práce

# Budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti

*Jméno a příjmení:* **Bc. Tereza Horáková**  
*Osobní číslo:* E18000266  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika – Podnik v mezinárodním prostředí  
*Zadávací katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* **2019/2020**

### Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů práce v oblasti budování značky zaměstnavatele.
2. Teoretická východiska problematiky budování značky zaměstnavatele ve vazbě na malé a střední podniky.
3. Analýza procesů v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na budování značky zaměstnavatele.
4. Zhodnocení aktuální situace ve vybrané společnosti prostřednictvím průzkumu mezi zaměstnanci a stanovení návrhů na podporu budování značky zaměstnavatele.
5. Zhodnocení návrhů a formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy:  
Forma zpracování práce:  
Jazyk práce:

65 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



### Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, ed. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow, England: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-11956-4.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2016. *Introducing human resource management*. Seventh Edition. New York: Pearson. ISBN 9781292063966.

JÖRN, Axel. 2015. *New ways of personnel marketing and recruitment*. Hamburg: Anchor Academic Publishing, [cit. 2019-08-20]. ISBN 978-3-95489-900-5.

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

MOSLEY, Richard a Lars SCHMIDT, 2017. *Employer branding*. Hoboken, NJ: John Wiley. –For dummies. ISBN 978-1-119-07164-8.

PROQUEST. 2019. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-03]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.

Konzultant: Eva Vítová, HR Manager, ASSOCIATED WEAVERS, s.r.o.

Vedoucí práce:

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
vedoucí katedry

## Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

6. května 2020

Bc. Tereza Horáková

## **Anotace**

Cílem této diplomové práce je vytvořit komplexní návrh budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti obsahující praktické nástroje interní i externí značky. Předložená doporučení a návrhy vycházejí z teoretických poznatků v oblasti řízení lidských zdrojů s důrazem na malé a střední podniky a koncepci značky zaměstnavatele. Návrhová část je založena na analýze HR procesů ve vazbě na řízení lidských zdrojů a budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti. Soubor návrhů a doporučení představený v praktické části DP poskytuje podniku přehled jednotlivých kroků a vytvořených nástrojů, dle kterých by se měl řídit za účelem efektivního budování značky zaměstnavatele, a to jak interní směrem k zaměstnancům, tak externí, která cílí na kandidáty o pracovní pozice v tomto podniku. Dodržování poskytnutých návrhů by mělo pomoci v řešení současných výzev v oblasti lidských zdrojů, se kterými se podnik potýká (fluktuace zaměstnanců, nízká loajalita a nedostatečný zájem ze strany kandidátů o zaměstnání). V závěru práce jsou poskytnuté návrhy ekonomicky zhodnoceny.

## **Klíčová slova**

Fluktuace zaměstnanců, hodnotová nabídka, řízení lidských zdrojů, spokojenost, značka zaměstnavatele.

## **Annotation**

### Employer Branding in a Selected Company

The aim of this diploma thesis is to develop a complex proposal, including practical tools for building the Employer Brand in a selected company. The created recommendations and proposals are based on theoretical basis of Human Resource Management with emphasis on small and medium-sized enterprises and the concept of the Employer Branding. The proposal part is further based on the analysis of HR processes in relation to Human Resource Management and building the Employer Brand in a selected company. The set of proposals and recommendations presented in the practical part of the thesis provides the company with an overview of individual steps and created tools, which should be followed in order to effectively build the Employer Brand both internally towards employees and externally targeting potential job candidates. Following the provided proposals should help the company to address the current human resource challenges which it faces (staff turnover, low loyalty of employees insufficient interest from job candidates). At the conclusion, the proposals are economically evaluated.

## **Key Words**

Employer Branding, Employee Turnover, Human Resource Management, Satisfaction, Value Offer.

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za odborné vedení práce a poskytnuté cenné rady, které mi pomohly k vypracování této práce. Mé poděkování náleží též Evě Vítové, HR Manažerce společnosti Associated Weavers, s. r. o. za konzultace a vstřícnost při získávání údajů pro analytickou část DP.





## Obsah

Seznam obrázků.....	13
Seznam tabulek .....	14
Seznam zkratk.....	15
Úvod .....	16
<b>1. Řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>18</b>
<b>1.1 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích (MSP)</b>	<b>20</b>
<b>1.2 Zabezpečení lidských zdrojů .....</b>	<b>23</b>
1.2.1 Personální plánování .....	24
1.2.2 Personální a náborová strategie.....	25
1.2.3 Získávání a výběr zaměstnanců .....	29
1.2.4 Přijímání a adaptace nového pracovníka .....	31
<b>2. Personální marketing z pohledu značky zaměstnavatele .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1 Značka zaměstnavatele.....</b>	<b>33</b>
2.1.1 Proces a fáze budování značky zaměstnavatele .....	38
2.1.2 Hodnotová nabídka zaměstnavatele (Employer Value Proposition).....	41
2.1.3 Hodnotová nabídka pro zaměstnance (Employee Value Proposition) .....	43
2.1.4 Význam podnikové kultury .....	43
<b>2.2 Employee Experience .....</b>	<b>46</b>
<b>2.3 Značka zaměstnavatele z pohledu motivace .....</b>	<b>48</b>
2.3.1 Motivace .....	48
2.3.2 Herzbergova Dvoufaktorová teorie motivace .....	49
2.3.3 Maslowova hierarchie potřeb.....	50
<b>2.4 Shrnutí .....</b>	<b>52</b>
<b>3. Budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti .....</b>	<b>53</b>
<b>3.1 Analýza vybraných procesů řízení lidských zdrojů ve společnosti .....</b>	<b>54</b>
<b>4. Procesy řízení lidských zdrojů ve vazbě na značku zaměstnavatele .....</b>	<b>56</b>
<b>4.1 Budování interní značky zaměstnavatele.....</b>	<b>56</b>
4.1.1 Hodnotová nabídka zaměstnavatele .....	56
4.1.2 Hodnotová nabídka pro zaměstnance .....	60
4.1.3 Motivace a odměňování zaměstnanců.....	60
4.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	61
<b>4.2 Budování externí značky zaměstnavatele .....</b>	<b>62</b>
4.2.1 Nábor zaměstnanců .....	62

4.2.2	Online platformy pro podporu značky zaměstnavatele .....	65
4.2.3	Účast na pracovních veletrzích .....	66
4.2.4	Stabilizace zaměstnanců .....	66
<b>5.</b>	<b>Šetření spokojenosti ve vybrané společnosti.....</b>	<b>68</b>
<b>5.1</b>	<b>Pilotní šetření.....</b>	<b>68</b>
<b>5.2</b>	<b>Metodika sběru a zpracování dat.....</b>	<b>69</b>
<b>5.3</b>	<b>Modul 1 - Ocenění práce a zaměstnanecké benefity .....</b>	<b>69</b>
<b>5.4</b>	<b>Modul 2 – Vztahy s nadřízenými.....</b>	<b>70</b>
<b>5.5</b>	<b>Modul 3 – Vztahy na pracovišti .....</b>	<b>71</b>
<b>5.6</b>	<b>Modul 4 – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci .....</b>	<b>72</b>
<b>5.7</b>	<b>Modul 5 – Vztah k zaměstnavateli .....</b>	<b>73</b>
<b>5.8</b>	<b>Modul 6 – Záměry a představy týkající se Vašeho působení ve firmě .....</b>	<b>74</b>
<b>6.</b>	<b>Návrhy a doporučení pro budování značky zaměstnavatele.....</b>	<b>77</b>
<b>6.1</b>	<b>Návrhy a doporučení pro podporu interní značky zaměstnavatele .....</b>	<b>78</b>
6.1.1	Návrhy v oblasti spokojenosti zaměstnanců .....	78
6.1.1	Firemní kultura.....	79
6.1.2	Nástroje pro podporu stabilizace zaměstnanců .....	80
<b>6.2</b>	<b>Návrhy a doporučení pro podporu externí značky zaměstnavatele.....</b>	<b>81</b>
6.2.1	Nábor zaměstnanců .....	82
<b>6.3</b>	<b>Zhodnocení navrhovaných nástrojů a doporučení pro firmu .....</b>	<b>86</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>90</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>92</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>100</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Řízení lidských zdrojů .....	18
Obrázek 2 - Potřeba náborové strategie .....	26
Obrázek 3 – Pravidla náborové strategie .....	28
Obrázek 4 - Postup při výběru zaměstnanců .....	30
Obrázek 5 - Aktivity aplikované při tvorbě značky zaměstnavatele .....	35
Obrázek 6 - Činnosti, které ovlivňuje správný Employer Branding .....	36
Obrázek 7 - Koncepční model procesu EB .....	39
Obrázek 8 - Fáze budování značky zaměstnavatele .....	40
Obrázek 9 - Celostní EVP .....	42
Obrázek 10 - Životní cyklus zaměstnance .....	47
Obrázek 11 - Maslowova pyramida potřeb .....	51
Obrázek 12 - Logo společnosti Associated Weavers.....	57
Obrázek 13 - Firemní hodnoty Associated Weavers .....	59
Obrázek 14 - Pracovní nabídka - řidič VZV .....	65
Obrázek 15 - Porovnání vybraných faktorů na spokojenost v práci s hodnocením „velmi důležité“ .....	70
Obrázek 16 - Rozbor výroku "Vedení využívá názorů a nápadů pracovníků" .....	71
Obrázek 17 - Atmosféra na pracovišti ženy vs. muži .....	72
Obrázek 18 - Analýza pocitu bezpečí ženy vs. muži.....	73
Obrázek 19 – Předpoklad délky zaměstnání u AW .....	75
Obrázek 20 - Atributy, s kterými jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni.....	75
Obrázek 21 – Návrhy v oblasti podpory značky zaměstnavatele pro vybranou společnost	77
Obrázek 22 – Osobní příběh pana Milana.....	80
Obrázek 23 - Ukázka výstupního dotazníku v AW .....	81
Obrázek 24 - Pracovní "upoutávka" - dělník ve výrobě .....	84
Obrázek 25 - Pracovní "upoutávka" – elektrikář.....	85

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Tabulka doporučení a použitých nástrojů ve vazbě na značku zaměstnavatele .....	87
--	----

## Seznam zkratek

AW	Associated Weavers, s. r. o.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
EB	Employer Brand(ing)
eNPS	Employee Net Promote Score
EVP	Employer Value Proposition/Employee Value Proposition
GDPR	General Data Protection Regulation
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
MSP	Malé a střední podniky
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SHRM	Strategic Human Resource Management
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TH	Technicko-hospodářský
SHARPEN	SMEs HRM Attraction, Retention and Performance Enhancement Network
VZV	Vysokozdvižný vozík

# Úvod

Employer Branding neboli budování značky zaměstnavatele není jen trendem posledních let. Ve skutečnosti se tento termín začal poprvé užívat již na začátku 90. let minulého století. Koncept budování značky zaměstnavatele vychází z personálního marketingu, který představuje použití marketingových nástrojů v řízení lidských zdrojů a mimo jiné napomáhá k vytváření dobré pověsti společnosti jako zaměstnavatele. Zaměstnanci jsou v současné vysoce konkurenční době považováni za jedno z největších bohatství firem, a nejen z tohoto důvodu je o značce zaměstnavatele čím dál tím více slyšet. Organizace se prostřednictvím silné značky zaměstnavatele snaží o získání konkurenční výhody v podobě získání a udržení motivovaných a kvalifikovaných talentů, kterých může být na trhu práce nedostatek.

Zajištění dostatku motivované a schopné pracovní síly může znamenat nelehký úkol zejména pro malé a střední podniky, které sehrávají důležitou roli v české ekonomice a patří mezi významné zaměstnavatele. Malé a střední podniky často čelí řadě omezení, která vyplývají zejména z jejich velikosti či nedostatku financí a informací. Při nedostatku vhodných pracovníků hledajících zaměstnání je zapotřebí, aby menší organizace nabídly svým současným i potenciálním zaměstnancům něco navíc, něco, co jim leckdy větší firmy nenabídnou. Výhodou menších firem při oslovování potenciálních kandidátů o pracovní pozice je často rodinná atmosféra, silná firemní kultura či možnost rychlejšího kariérního růstu v rámci organizace (Rainnie, 1989, Prouska a Psychogio, 2019).

Tato diplomová práce je zaměřena na budování značky zaměstnavatele ve střední firmě, která svou podnikatelskou činnost realizuje v tradičním textilním odvětví v Libereckém kraji. Společnost Associated Weavers, s. r. o. se v současné době potýká s vysokou fluktuací svých zaměstnanců a nedostatečným zájmem ze strany kandidátů o zaměstnání. Za účelem zmírnění těchto jevů a zlepšení stávající situace v oblasti řízení lidských zdrojů, byl na základě analýzy aktuální situace ve společnosti vypracován soubor doporučení a nástrojů ve vazbě na Employer Branding. Cílem diplomové práce je vypracovat komplexní návrh na budování jak interní, tak externí značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti.

Práce je členěna do čtyř hlavních částí. První část je věnována teoretickým poznatkům v oblasti řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích, personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele. Další část diplomové práce je zaměřena na představení

společnosti a na budování značky zaměstnavatele v podniku. Analýza je rozdělena na dvě části, na budování interní značky zaměstnavatele, tedy směrem k zaměstnancům a na budování externí značky zaměstnavatele směrem ke kandidátům o zaměstnání. V závěru kapitoly jsou tyto procesy zhodnoceny a na základě zjištění je vypracována závěrečná kapitola práce věnující se návrhové části.

Kapitola 5 se věnuje průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve vazbě na budování interní značky zaměstnavatele. V úvodu kapitoly je popsán průběh pilotního šetření a také metodika sběru a zpracování dat, na kterou navazují výsledky dotazníkového šetření, které jsou rozděleny do šesti modulů. Každý modul obsahuje pouze vybrané části, jež bylo možné v rámci práce zveřejnit. Pro společnost byla v rámci DP zpracována kompletní analýza výsledků včetně verze v anglickém jazyce. Výsledky průzkumu poskytly společnosti jasnou představu o spokojenosti zaměstnanců společnosti včetně jejich přání a požadavků, které jsou zohledněny v poslední kapitole práce.

Závěrečná kapitola diplomové práce je věnována návrhům a doporučením pro budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti. Cílem je představit soubor návrhů a doporučení včetně vytvoření praktických nástrojů k jejich naplnění, které vychází z teoretických poznatků a z analýzy procesů řízení lidských zdrojů ve vazbě na značku zaměstnavatele. Návrhy cílí jak na současné, tak potenciální budoucí zaměstnance společnosti. V rámci kapitoly je dále vypracováno ekonomické zhodnocení návrhové části práce.

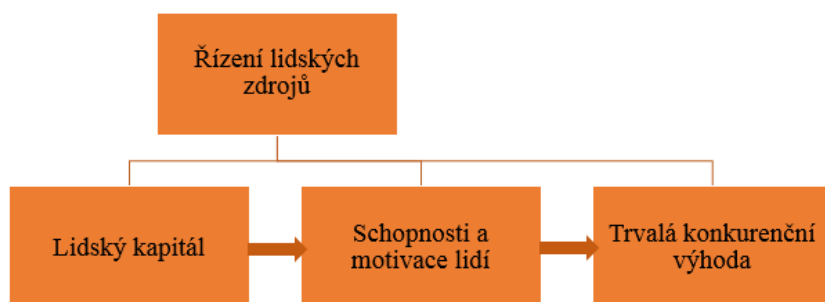
Závěr shrnuje přínosy práce a význam jednotlivých návrhů včetně praktických nástrojů.

# 1. Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) lze chápat jako soubor postupů, které se využívají k řízení práce a zaměstnanců v organizaci, ale také k organizování jiných činností personálního oddělení, například k náboru, vzdělávání, či odměňování zaměstnanců (Beardwell, 2017). ŘLZ se stalo nejdůležitější složkou řízení organizace, toto nové postavení personální práce klade důraz na význam člověka a lidské pracovní síly. Koncepce ŘLZ je od personálního řízení odlišná zejména v těchto znacích (Koubek, 2011):

- zaměřuje se na dlouhodobou perspektivu ve všech personálních činnostech,
- orientuje se na vnější faktory formování a fungování pracovní síly – vnější ekonomické podmínky, sociální vývoj lidí, legislativu,
- dochází k úzkému propojení plánů organizace a personální práce,
- je zde snaha o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace,
- organizace se snaží o zlepšování kvality pracovního života a spokojenosti zaměstnanců, aj.

Jak uvádí Bláha a kol. (2005), řízení lidských zdrojů, v anglickém originále Human Resource Management (HRM), je soubor manažerských postupů sloužících k získání a udržení zaměstnanců ve společnosti. Umožňuje strategicky rozmístit schopnou a loajální pracovní sílu, a využívat soustavu vzájemně propojených personálních, kulturních a strukturálních postupů, což přispěje k dosažení konkurenční výhody firmy. Šikýř (2014) vnímá ŘLZ jako oblast odlišující úspěšné organizace od neúspěšných, jelikož účelné a účinné řízení lidí je pro dosahování cílů organizace mnohdy důležitější než řízení ostatních zdrojů v organizaci.



Obrázek 1 - Řízení lidských zdrojů  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Šikýř, 2014



Podle Armstronga (2017) se řízení lidských zdrojů zabývá veškerými činnostmi, které souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Mezi tyto činnosti patří například strategické řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, zabezpečování lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, jejich rozvoj a vzdělávání, péče o zaměstnance a jiné.

Šikýř (2016) dále uvádí, že úkolem personalistiky v pojetí řízení lidských zdrojů, je zabezpečit organizaci dostatek motivovaných a schopných lidí, pomocí kterých bude organizace dosahovat očekávaného výkonu a určených strategických cílů.

Dále lze ŘLZ definovat jako řízení práce a lidí k požadovaným cílům, což je základní činností každé organizace, v níž jsou lidé zaměstnáni. Řízení lidských zdrojů je dle literatury děleno na 3 typy (Boxall a kol., 2009):

1. Mikro řízení lidských zdrojů, které pokrývá dílčí funkce a praxe v oblasti ŘLZ. Těmito funkcemi jsou například nábor, výběr, adaptace zaměstnance, školení a rozvoj či odměňování, které budou blíže popsány v dalších kapitolách.
2. Strategické řízení lidských zdrojů (SHRM) se zabývá systémovými otázkami a zaměřuje se na celkovou strategii lidských zdrojů. Podstatou strategie je určení dlouhodobého směru organizace (Johnson a kol., 2014). Strategie lidských zdrojů vychází z přijetí strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, který je v souladu s obchodní strategií organizace, a který je promítnut do souboru HR politik, které jsou speciálně navrženy k dosažení strategických cílů organizace. Nicméně teoretické interpretace SHRM se neustále vyvíjejí a jeho definice a vztah ke strategii a plánování nejsou absolutní, ale podléhají interpretaci každého autora. (Foot, Hook a Jenkins, 2016). Dle Stýbla (2010) by nové strategie orientované na práci s lidskými zdroji měly být zaměřené na identifikaci a rozvoj zaměstnanců směrem ke změnám.
3. Mezinárodní řízení lidských zdrojů, které je důležité zejména pro společnosti působící přes hranice domovského státu, se věnuje zejména otázkám týkajících se mezinárodního obchodu či procesu internacionalizace firmy.

V současné době potřebují zaměstnavatelé rychle reagovat na změny podmínek na trhu, což vyžaduje pružnost v řízení lidských zdrojů (Dědina a kol., 2018):

- zaměstnavatelé zaměstnávají kmenové ale i okrajové zaměstnance, kteří zajišťují převážně obslužné či pomocné práce a jejich znalosti nepředstavují konkurenční výhodu organizace,
- zaměstnancům může být také sjednána kratší pracovní doba pod rozsah stanovený zákonem, tj. 40 hodin týdně,
- mnohdy dochází také k pružnému rozvržení pracovní doby, kdy průměrná pracovní doba musí být v souladu se zákoníkem práce,
- zaměstnavatel může také uzavřít pracovní smlouvu na jedno pracovní místo s více zaměstnanci, dochází tedy ke sdílení pracovního místa,
- zaměstnancům je poskytována možnost práce z domova, tzv. home office, kdy vykonají práci distančně z pohodlí svých domovů,
- další oblastí je talent management neboli řízení talentů, kteří organizaci pomohou v současnosti i v budoucnosti k dosahování cílů (Šafránková, 2017).

## **1.1 Teoretická východiska řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích (MSP)**

Malé a střední podniky hrají důležitou roli v evropské ekonomice a v České republice patří MSP mezi přední zaměstnavatele. V roce 2017 činil podíl MSP na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů 99,8 % (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018).

Při řízení lidských zdrojů v menších firmách by se dalo očekávat, že řízení bude probíhat na základě zjednodušené verze postupů HRM existujících ve velkých firmách. Nicméně řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích má jedinečný charakter, jelikož MSP se vyznačují neformálním, nahodilým a reaktivním přístupem k řízení lidí (Prouska a Psychogio, 2019). Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, moderní řízení lidských zdrojů klade důraz na formulaci dlouhodobých personálních cílů, které budou v souladu s ostatními cíli firmy. V případě malé firmy může být situace odlišná, jelikož malé firmy musí být často flexibilní, reagovat na změny požadavků na trhu a neustále vyhledávat nové příležitosti jejich uplatnění. Z tohoto plyne, že pro malou firmu je důležitá přítomnost a plánování dlouhodobé personální strategie, jejíž neexistence by mohla způsobit neaktuálnost a firma by tak nemusela využít současných příležitostí k dosažení zisku (Koubek, 2011).

Na řízení lidských zdrojů z pohledu MSP se nahlíží dvěma perspektivami. První pohled říká, že „co je malé, je krásné“, v anglickém originále „small is beautiful“. Tento pohled na řízení lidských zdrojů v MSP vyzdvihuje zejména existenci lepších sociálních vztahů na pracovišti, příjemnou pracovní atmosféru či možnost rychlejšího pracovního růstu. Druhý pohled nazývající se „bezútěšný dům“, v anglickém originále „bleak-house“, naopak říká, že neformalizovaná HR politika vytváří spíše nepřátelské pracovní prostředí. Dle této perspektivy zaměstnanci mohou čelit neadekvátním pracovním podmínkám či mít limitovaný přístup k založení pracovního odboru (Rainnie, 1989, Prouska a Psychogio, 2019).

Podoba neformalizovaného řízení lidských zdrojů pramení zejména ve výkonu personálních činností, jelikož pro MSP je typické, že o řízení lidských zdrojů často rozhoduje pouze vlastník společnosti (Singh a Vohra, 2009). Pro MSP je také charakteristické, že řídicí a rozhodovací činnosti jsou v rukou majitele či nějakého řídicího pracovníka, popřípadě malé skupiny řídicích pracovníků (Koubek, 2011).

Dle Dvořákové a kol. (2012) se u MSP nejčastěji setkáme s výkonem personálních činností prostřednictvím vlastníka v postavení vrcholového manažera, který:

- provádí získávání, výběr, rozmístění, neformální hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování. Rodinný příslušník vykonává administrativu vyplývající ze zákona.
- si stále ponechává pravomoc rozhodovat ve výše zmíněných aktivitách, ale činnosti předcházející jeho rozhodnutí vykonává některý z jeho podřízených. Nevýhodou tohoto systému může být, že pověřený pracovník bude věnovat personální agendě menší pozornost, oproti jiným úkolům.

Samotný počet personalistů ve společnosti závisí jak na velikosti organizace dle počtu zaměstnanců, tak i na celkovém pojetí personální agendy. V malé firmě zajišťuje personální činnosti většinou majitel či vrcholový manažer a místo personalisty zpravidla není vůbec vytvořeno (Dvořáková a kol., 2012). Pro vlastníky firmy, kteří vykonávají veškerou personální agendu sami, může být HR politika a s tím spojená evidence velmi časově náročná. Z tohoto důvodu vzniká nedostatek oficiálních HR politik a procedur, jakožto nepravidelnost v jejich aplikování (Nguyen a Bryant, 2004). Personální činnosti jsou poté vykonávány pouze ad hoc, tedy dle potřeby podniku či dokonce neformálně. Neformálnost může také pramenit z nedostatečných znalostí problematiky nebo nedostatečných zdrojů

(Psychogio a Prouska, 2019). Výše zmíněné skutečnosti potvrzují, že personalista má ve společnosti opodstatněnou funkci a s růstem společnosti dochází k vyšší nutnosti HR specialisty ve společnosti. Místo personalisty je v organizaci potřebné při zhruba 30 až 40 pracovnících (Dvořáková a kol., 2012, Koubek, 2011). V literatuře se ale také setkáme s názory, že rozhodujícím kritériem pro zřízení pracovního místa personalisty není ani tak velikost firmy, či počet pracovníků, jakožto potřeba majitele či nejvyššího managementu takovou pracovní pozici zřídit (Koubek, 2011).

MSP často čelí řadě tlaků a omezení, které vyplývají zejména z jejich velikosti, dostupných financí a omezených možností. Tyto aspekty mohou vyústit v nízkou manažerskou efektivnost, kterou rozumíme schopnost manažerů dosahovat stanovených cílů. Mezi další příčiny nízké manažerské efektivnosti může patřit malá specializovanost firem, neprofesionalita vedoucích pracovníků či značná pracovní a psychická zátěž. ŘLZ v malých a středních podnicích vykazuje určité zvláštnosti, které jsou dány především (Bláha a kol., 2005):

- povahou výzev, úkolů a problémů, s nimiž se setkávají manažeři v MSP,
- způsobem, formou a rozsahem provádění manažerských pravomocí,
- finančními prostředky vyčleněnými pro řízení a rozvoj lidských zdrojů,
- profesionalitou manažerských postupů,
- neformálními vztahy s často rodinnými vazbami.

V malých a středních firmách je i přes dostatek odborné literatury, dat a doporučení, personální řízení zpravidla málo rozvinuto. Podniky se nejčastěji zaměřují na činnosti, které jsou pro firmu životně důležité, jsou jimi (Bláha a kol., 2005):

- získávání, nábor, odměňování a propouštění zaměstnanců,
- agenda týkající se lékařských prohlídek a zdravotního stavu zaměstnanců,
- vyřizování zákonem požadovaných personálních náležitostí – evidence pracovní doby, přestávek, nemocnost aj.,
- zákonná školení.

Pro srovnání lze v souvislosti s výkonem činností v MSP uvést výsledky výzkumu realizovaného v rámci projektu SHARPEN v roce 2018, který byl realizován v pěti evropských regionech, a to v České republice, Finsku, Německu, Litvě a Velké Británii.

Činnosti v rámci ŘLZ pro MSP byly řazeny dle významnosti do tří kategorií: podprůměrná, průměrná a nadprůměrná významnost.

Vybrané činnosti s nadprůměrnou významností jsou dle provedeného výzkumu následující (Maršíková et al., 2019):

- získávání, výběr, adaptace a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců,
- personální administrativa, tzn. zajišťování zákonem požadovaných personálních náležitostí,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- péče o zaměstnance, aj.

Z výše uvedených dat z roku 2018 je patrné, že významné činnosti realizované v rámci ŘLZ v MSP jsou téměř totožné s činnostmi, které v roce 2005 uváděl Bláha a kol. Lze tedy konstatovat, že MSP i nadále v rámci ŘLZ realizují činnosti, které jsou pro firmu životně důležité.

Navzdory méně sofistikovaným manažerským praktikám a nedostatku formalizovaného postupu v oblasti ŘLZ, zaměstnanci MSP obvykle vykazují vyšší úroveň důvěry, angažovanosti a spokojenosti ve srovnání s většími firmami (Prouska a Psychogio, 2019). Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby management malých a středních podniků věnoval soustavnou pozornost vývoji různých HRM postupů a praktik, jakožto samotnému rozvoji lidských zdrojů.

Pokud chce společnost prosperovat a nadále růst, je nezbytné, aby rozvíjela lidský potenciál firmy. Díky finanční náročnosti na rozsáhlejší personální přípravu, je výcvik a vzdělávání zaměstnanců v MSP nejčastěji prováděno ze strany manažerů firmy. Neméně důležitým faktorem prosperující společnosti je také efektivní zapojení zaměstnanců do firemního provozu (Bláha a kol., 2005).

## **1.2 Zabezpečení lidských zdrojů**

Pracovní síla, pracovní zdroje nebo také pojem pracovníci můžeme vyjádřit slovy lidský kapitál, který byl poprvé použit T. W. Schulzem v roce 1961. Nejprve se na pracovníky

nahlíželo jako na nákladovou složku, to se ale změnilo a nyní se na pracovníky nahlíží jako na aktiva, jmění, největší bohatství společnosti, tedy jako na kapitál (Koubek, 2011).

Lidský kapitál je nedílnou součástí každé organizace, je tedy nezbytné zabezpečit dostatek kvalitních zaměstnanců, kteří budou odvádět požadované výsledky. Dle Edvinssona a Dumaye (2013) jsou zaměstnanci organizací považováni za lidský kapitál, který zvyšuje celkovou výkonnost podniku, a to zejména díky jejich oddanosti a odhodlání využívat své schopnosti a znalosti k rozvoji organizace.

Úspěšné organizace si uvědomují, že odpovídající počet motivovaných a schopných pracovníků určuje výkon organizace. Proto jsou schopní a motivovaní lidé považováni za nejcennější zdroj organizace, neboť svým výkonem práce a chováním zajišťují trvalou konkurenční výhodu organizace (Šikýř, 2014). Výsledky šetření uvádějí, že malé a střední organizace považují za nejcennější zdroj a bohatství organizace rozvojový potenciál zaměstnanců a jejich odbornou způsobilost. Konkrétní zaměstnanec musí firmě přinášet něco navíc, měl by tedy disponovat potřebným rozvojovým potenciálem pro odborný růst (Šikýř, 2014).

### **1.2.1 Personální plánování**

K tomu, aby organizace dosahovala svých současných a budoucích obchodních cílů a požadavků, je třeba, aby přesně znala počet a typ lidí, které musí zaměstnat. Toto je hlavní funkcí personálního plánování/plánování lidských zdrojů/plánování pracovní síly. Plánování pracovní síly je nedílnou součástí obchodního plánování a lze říct, že je více uměním než vědou (Armstrong, 2017, Beardwell, 2017). Bez ohledu na strategii, kterou organizace aplikuje, je patrné neustálé zvyšující se tempo změn na dnešních pracovištích. Například měnící se pracovní metody vyplývající z technologického pokroku, vyžadují novou sadu dovedností zaměstnanců a flexibilitu firem, aby tyto pracovníky s potřebnými dovednostmi získaly. Tento fakt zdůrazňuje potřebu plánování lidských zdrojů, které poskytuje dlouhodobý výhled a připravuje organizaci na její budoucí požadavky a pomáhá jí dosáhnout strategických cílů (Foot, Hook a Jenkins, 2016).

Při plánování potřeb pracovníků je pro MSP podstatné, aby byly přizpůsobivé současné situaci na trhu, a aby využívaly vhodných obchodních příležitostí. MSP většinou nemají

možnosti ani finanční prostředky na provádění průzkumu trhu, z tohoto důvodu obtížněji odhadují a plánují objem výrobků či služeb, a s tím související počet najímaných pracovníků. Při personálním plánování se v MSP využívá zejména flexibility a odborného odhadu vedoucího pracovníka (Koubek, 2011).

Je třeba také respektovat individuální cíle a plány zaměstnanců, přičemž řada z těchto aspektů je spojena s jejich prací. MSP nabízí svým zaměstnancům většinou omezené kariérní možnosti v podobě kariérního a platového postupu, osobního rozvoje, případně rozvoje kvalifikace (Koubek, 2011). Proces personálního plánování je sám o sobě rozsáhlým tématem, které zde z důvodu rozsahu práce není možné detailněji popisovat.

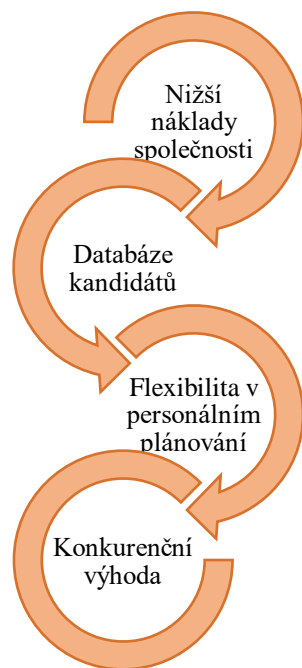
### **1.2.2 Personální a náborová strategie**

Personální strategie je determinována celkovou strategií firmy, zejména jejími dlouhodobými cíli. Personální strategie však tvoří základní článek firemní strategie, neboť pracovníci jsou rozhodujícím zdrojem firmy (Koubek, 2011). Náborová strategie zaměstnanců je definována jako strukturovaný akční plán pro efektivní identifikaci talentů, přilákání nových kandidátů a získání nejvhodnějších pracovníků do svého týmu (HR Technologist, 2019).

Každá organizace musí mít konkrétní strategii, prostřednictvím které bude řídit lidské zdroje s cílem udržet a přilákat schopné pracovníky. Cílem strategického plánování lidských zdrojů je poskytnout kandidátům o zaměstnání s odpovídajícími kompetencemi a dovednostmi vhodné pracovní role za odpovídající náklady tak, aby bylo zajištěno plnění cílů dané společnosti (Maršíková et al., 2019). Při strategickém plánování pracovních sil je v případě MSP zapotřebí, aby vytvořily koncepci pro strategické plánování pracovníků při využití analytických nástrojů, i když jsou mnohdy založeny na méně formálních strukturách. Strategické plánování lidských zdrojů je pro MSP důležité nejen z hlediska zajištění pracovních sil, ale také k případnému odhadu či vyhnutí se nepředvídatelným událostem v budoucnu, které by společnost ovlivnily v požadavcích na kvalitu či v počtu jejich pracovníků (Maršíková et al., 2019).

Jak uvádí TalentLyft (2018) „*Trh je plný talentů a špatný tah vám může ztratit vhodného kandidáta.*“ Budování silné strategie značky zaměstnavatele může firmám pomoci

vyniknout z „davů“ a oslovit správné talenty při nábore zaměstnanců. Firmy potřebují správnou náborovou strategii hned z několika důvodů. Jsou jimi nižší náklady společnosti, pokud jde o čas a peníze při hledání nových zaměstnanců. Společnost má také k dispozici databázi kandidátů, může tedy odhadnout, v jaké fázi rozhodovacího procesu se právě nacházejí, a na základě toho je ovlivňovat. Při správné náborové strategii má organizace ve výsledku konkurenční výhodu oproti ostatním organizacím. Potřebu náborové strategie v organizacích shrnuje Obrázek č. 2.



Obrázek 2 - Potřeba náborové strategie

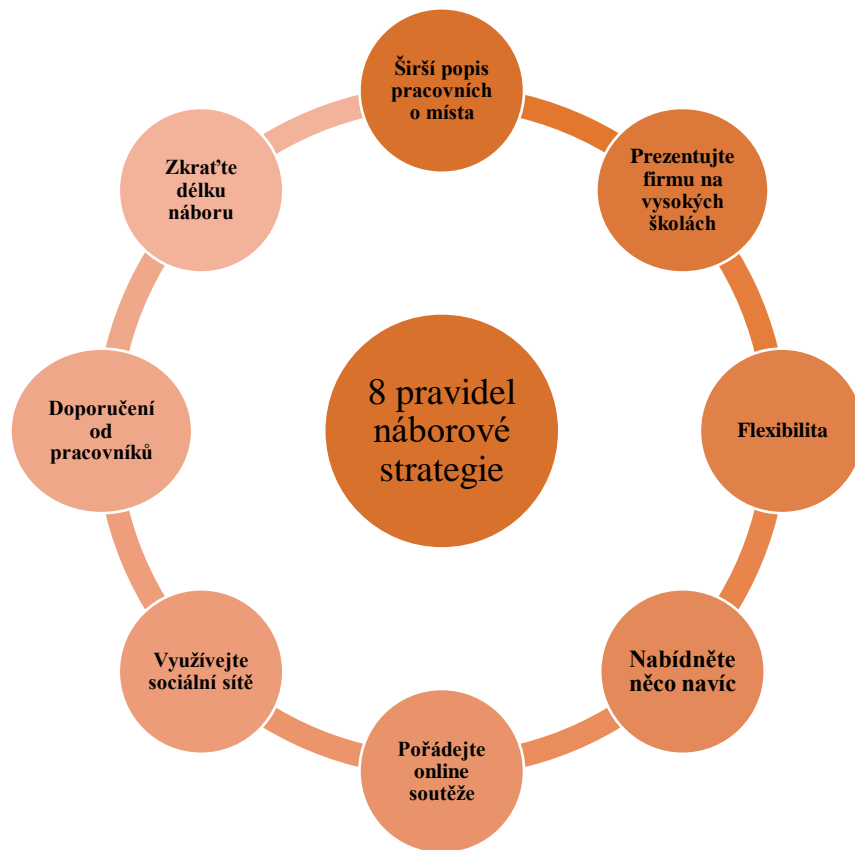
Zdroj: Vlastní zpracování dle HR Technologist, 2019

TalentLyft (2019) uvádí těchto 8 pravidel pro správné nastavení náborové strategie, které firmě pomohou oslovit nejlepší talenty na trhu práce:

- 1. Uvádějte širší popis pracovního místa:** kandidáti o zaměstnání hledají jasné a podrobné pracovní nabídky. Správné nabídky práce podávají jasný obraz o společnosti. Organizace by měla prezentovat svou pracovní kulturu, výhody, na které mají zaměstnanci nárok, možné vzdělávání a rozvoj v rámci organizace aj.
- 2. Prezentujte svou organizaci na půdě vysokých škol:** vysoké školy jsou plné mladých a dynamických talentů, které projevují vysoké nadšení pro práci. Spojení firmy a univerzit může vést ke skvělým spolupracím a nápadům.



3. **Bud'te flexibilní:** kandidáti o zaměstnání často hledají organizaci, ve které bude panovat správná rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Pracovní podmínky by proto měly být vyvážené. Poskytněte svým kandidátům něco navíc, například možnost práce z domova, otevřené kanceláře, prostor pro zábavu např. stolní fotbal aj.
4. **Bud'te odlišní:** velké společnosti jako Google či Facebook jsou vysněnými místy pro práci. Proč? Zejména díky pracovnímu prostředí. Snažte se zajistit stravování formou bufetu, aby měl každý pracovník na výběr, poskytněte nejrůznější bonusy a příspěvky na rodinné dovolené a mnoho dalšího.
5. **Pořádejte online soutěže:** sociální sítě jsou skvělým místem pro oslovení nových talentů, založte své organizaci instagramový profil a uspořádejte soutěž o své výrobky, ve které se projeví dovednosti případných kandidátů o zaměstnání.
6. **Využívejte síly sociálních sítí:** HR tým by měl být dostatečně aktivní na sociálních sítích, aby oslovil mladé a nadšené talenty. Budujte skvělou pověst a silné spojení s kandidáty prostřednictvím nábora na sociálních sítích. Naučte se efektivně propagovat Vaši značku zaměstnavatele.
7. **Dejte na doporučení od svých zaměstnanců:** pověřte své zaměstnance, aby propagovali Vaši značku zaměstnavatele. Motivujte je nabídkou atraktivních odměn za doporučení kvalifikovaných rodinných příslušníků a přátel.
8. **Zkrate délku nábora:** nenechte kandidáta o zaměstnání moc dlouho čekat. Pokud ho oslovíte pozdě, může se stát, že kandidát již ztratil zájem o práci ve Vaší organizaci, nebo si již našel jinou pracovní nabídku.



*Obrázek 3 – Pravidla náborové strategie*

Zdroj: Vlastní zpracování dle TalentLyft, 2019

Pravidla náborové strategie přehledně znázorňuje Obrázek č. 3 výše. Nábor zaměstnanců v MSP je často uskutečňován formou neformálních sítí a kontaktů, ale zejména pro malé a střední firmy je velmi důležitá prezentace na sociálních sítích, kde budoucím kandidátům o zaměstnání představí své poslání, hodnoty a nabídku pro budoucí i současné zaměstnance (Maršíková et al., 2019). K oslovení nových zaměstnanců je také důležitá prezentace organizace na vysokých školách, kde dochází k oslovení širšího publika, které mnohdy disponuje správnými pracovními kandidáty ve vybrané společnosti. MSP by se měly soustředit na to, aby oslovily vhodné a motivované pracovníky dříve, než tak učiní velké společnosti, a to s ohledem na efektivní využití nákladů. Malými a středními podniky jsou velmi často volené způsoby náboru, které jsou nejméně nákladné, což výše uvedené možnosti splňují.

### 1.2.3 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je pro MSP mnohdy finančně nákladné, zejména poté efektivnější způsoby získávání zaměstnanců – inzerce na online portálech či zprostředkování zaměstnanců agenturami. Malé firmy mnohdy poptávají pracovníky, kterých je na trhu práce nedostatek, a je poté zapotřebí „soutěžit“ o získání pracovníka s velkou firmou. MSP v tomto případě nemohou nabídnout lepší, a ani srovnatelné podmínky a výhody, jako velká firma. Největší výzvou v získávání pracovníků je kompenzace nevýhod, kterými malá firma může oproti velké disponovat. Pro MSP je správný výběr pracovníků klíčový, jelikož rozhoduje o výkonu a úspěšnosti firmy, ale může také přispět ke zlepšení či naopak ke zhoršení pracovních vztahů v mnohdy menším firemním týmu. Při získávání zaměstnanců se MSP také často setkávají s nekvalifikovaným přístupem a možnou nepřipraveností těch, kteří výběr pracovníků provádějí (Koubek, 2011).

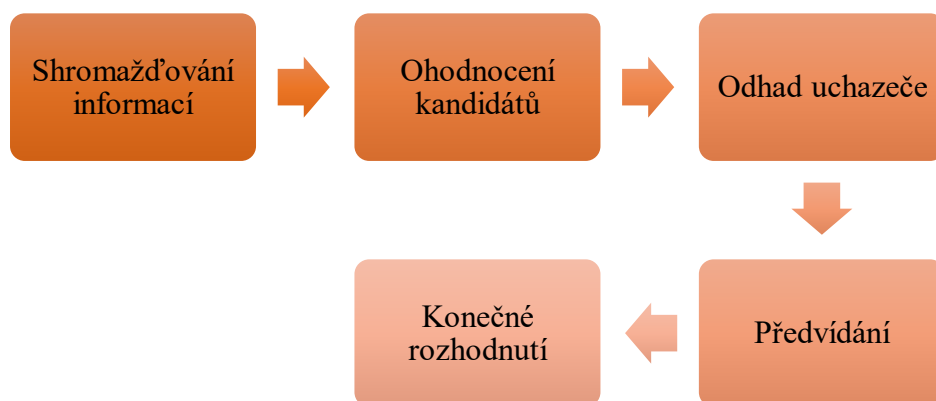
Zaměstnavatelé podle průzkumu provedeným CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) v roce 2013 nejčastěji využívají následující metody získávání zaměstnanců:

- webové stránky společnosti,
- zprostředkovatelské agentury,
- systém doporučení svých zaměstnanců,
- profesní sociální sítě – LinkedIn,
- pracovní portály,
- inzerce v novinách a odborných časopisech,
- služby úřadů práce či poradenských společností,
- sociální sítě (Facebook, aj.).

Vlastní webové stránky dle průzkumu využívá 62 % zaměstnavatelů, profesních sociálních sítí 31 % firem a ostatních sociálních sítí (např. Facebook) 9 % zaměstnavatelů. Mezi výhody sociálních sítí patří dle Armstronga (2015) například oslovení širšího okruhu potenciálních kandidátů, online nábor je rychlejší a levnější než tradiční způsob inzerování a webové stránky zaměstnavatele mohou oslovit kandidáty o zaměstnání s využitím značky zaměstnavatele (CIPD, 2013).

Při získávání a výběru zaměstnanců jsou v České republice dle Horváthové a kol. (2016) sociální sítě využívány v mnohem menší míře než v zahraničí. Sociálních sítí lze využít v různých fázích výběrového procesu, například k ověření informací o kandidátovi či pro získání referencí. Informace získané prostřednictvím sociálních sítí mohou výběrové řízení ovlivnit také v negativním smyslu – kandidát se zde může projevat agresivně, pomlouvat předcházejícího zaměstnavatele aj.

Úkolem výběru zaměstnanců je především zvolit takové pracovníky, kteří budou nejlépe vyhovovat záměrům a cílům organizace. V průběhu výběru je nutné shromáždit co nejvíce informací o pracovním kandidátovi, ohodnotit získané informace, odhadnout kandidáta – tedy jeho schopnosti a znalosti, předvídat jeho povahu a pracovní výkon a v závěru sdělit kandidátům o zaměstnání naše konečné rozhodnutí (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005). Postup při výběru zaměstnanců je znázorněn na Obrázku č. 4.



Obrázek 4 - Postup při výběru zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005

Dle Armstronga a Taylora (2015) zahrnuje proces získávání a výběru zaměstnanců následující kroky:

- definování požadavků na kandidáta,
- oslovení kandidátů o zaměstnání,
- vyřizování pracovních žádostí a vedení pohovorů,
- testování a posuzování kandidátů,
- získávání referencí,
- kontrolování žádostí kandidátů o zaměstnání,
- potvrzení pracovní nabídky,
- sledování nového zaměstnance.

Účelem výběru zaměstnanců je odhadnout jejich vhodnost pro danou pracovní pozici, a to prostřednictvím osobního odhadu, do jaké míry budou kandidáti schopni vykonávat práci úspěšně. Za tímto účelem dochází k poznání jejich znalostí, dovedností, pracovních zkušeností a jiných důležitých aspektů, a to za pomoci pohovorů, výběrových testů či zjišťování referencí. Po dokončení pohovorů a testování kandidáta mohou firmy učinit rozhodnutí o jeho přijetí, a to nejčastěji telefonicky (Armstrong, 2015).

#### **1.2.4 Přijímání a adaptace nového pracovníka**

Poslední fází výběrového řízení je sdělení finálního rozhodnutí daným kandidátům. Jakmile společnost rozhodne o výběru určitého zaměstnance, musí mu to neprodleně oznámit, stejně tak musí neúspěšným kandidátům oznámit jejich odmítnutí, poděkovat za zájem pracovat pro danou společnost a vyjádřit politování, že je nemůžeme pro tentokrát zaměstnat. Úspěšný kandidát může být informován telefonicky, emailem či při osobním setkání a obdrží také nabídku zaměstnání. Jakmile kandidát na danou pozici nabídku práce přijme, uzavřeme s ním pracovní smlouvu dle dohodnutých podmínek (Koubek, 2011, Armstrong, 2017, Beardwell, 2017)

V dalších krocích přijímání nového pracovníka by mělo následovat milé přijetí ve firmě a seznámení se zaměstnanci, seznámení s firmou, jejími zvyklostmi a kulturou, informování zaměstnance o povinnostech a požadavcích pracovního místa a provedení pracovního zácvičku, takzvané adaptace zaměstnance (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005).

Druh a množství informací, které jsou pracovníkovi při přijímání a orientaci ve firmě podávány, záleží zejména na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa i na povaze organizační jednotky, ve které se pracovní místo nachází. Hlavním smyslem je, aby se zaměstnanec co nejpřirozeněji a nejrychleji zařadil do přiděleného pracovního kolektivu a adaptoval se na výkon dané pozice. Na praktické části adaptace zaměstnance mají zejména vliv jejich bezprostřední nařízení a spolupracovníci. Personální oddělení zhotovuje časový plán orientace, jeho obsah a koncepci, podílí se zejména na počáteční fázi samotné adaptace (Koubek, 2011).

## 2. Personální marketing z pohledu značky zaměstnavatele

Jak ve svém díle uvádí Koubek (2015), personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, sloužící zejména k vyhledávání, získávání a k udržení potřebné pracovní síly. Personální marketing je dále využíván ke stabilizaci a adaptaci pracovníka v organizaci, a také k posilování jeho sounáležitosti s ní. Maršíková a Myslivcová (2016) ve svém odborném článku uvádějí, že v šedesátých letech v souvislosti s nedostatkem poptávané pracovní síly si manažeři společností začali uvědomovat důležitost kvalifikované pracovní síly. Od té doby bylo na personální marketing nahlíženo z tradičního marketingového pohledu, pracovní místo bylo definováno jako produkt a zaměstnanec byl dle marketingového mixu 4P (v anglickém originále: product, place, price, promotion) považován za zákazníka.

V současné době je zaměstnanec vnímán jako největší bohatství firem. Jörn (2015) chápe personální marketing jako všechny aktivity podniku, které odlišují společnost od konkurence, a které jsou prováděny za účelem získávání kvalifikované a motivované pracovní síly, která ve společnosti setrvá co možná nejdéle. Jinými slovy personální marketing poskytuje firmám takové nástroje, které jim pomohou zformovat komunikační sdělení a doručit ho cílovému publiku, a to ve správné formě a ve správný čas (Menšík, 2019).

Personální marketing je dle literatury dělen na interní a externí. Interní je především zaměřen na pozitivní ovlivňování vize společnosti, na profesní a osobnostní rozvoj zaměstnanců, sociální benefity společnosti, a také na budování značky zaměstnavatele. Činnosti interního personálního marketingu tedy slouží k ovlivňování spokojenosti a loajality zaměstnanců a také k ovlivňování vnímání organizace jako zaměstnavatele (Myslivcová a kol., 2017). Oproti tomu externího personálního marketingu je využíváno zejména v souvislosti s oslovením nových zaměstnanců. Aktivity externího personálního marketingu cílí především na získávání a výběr zaměstnanců a také na budování dobré pověsti zaměstnavatele. Jedná se především o aktivity, jakými jsou trainee programy, spolupráce s univerzitami na psaní závěrečných prací, výstavy či veletrhy nebo prezentování značky zaměstnavatele a dobré pověsti společnosti (Jörn, 2015). Jeho hlavním úkolem je co nejatraktivněji prezentovat společnost a také oslovit a získat ty správné kandidáty na požadované pracovní pozice (Myslivcová a kol., 2017).

V obou směrech personálního marketingu byla zmíněna značka zaměstnavatele neboli Employer Brand, která bude podrobněji popsána v další kapitole práce. V rámci práce budou užívány pojmy Employer Brand, Employer Branding a budování značky zaměstnavatele (značka zaměstnavatele) jako rovnocenné.

## 2.1 Značka zaměstnavatele

Termín Employer Brand (EB) – tedy značka zaměstnavatele, se začal poprvé užívat na počátku 90. let minulého století, kdy poprvé zazněl na konferenci CIPD (Bednář, 2013). O šest let později vyšel článek autorů Simona Barowa a Tima Amblera, kteří značku zaměstnavatele definují jako „*balíček funkčních, ekonomických a psychologických výhod poskytovaných zaměstnáním*“ (Ambler a Barrow, 1996). Zmínění autoři byli mezi prvními akademiky, kteří uznali koncept značky zaměstnavatele a její schopnost přilákat potenciální zaměstnance a udržet si současné talenty. Autoři také uvádějí, že značka zaměstnavatele nabízí zaměstnancům stejné benefity jako nabízí produktová značka svým zákazníkům.

Koncept Employer Brandingu neboli budování značky zaměstnavatele, vychází z původního marketingového pojetí budování obchodní značky. Jak je uvedeno na webu Managementmania (2017): „*Značku můžeme definovat jako množinu symbolů, jejich významů a interpretací, zkušeností, asociací a postojů spojených s konkrétním produktem (výrobkem či službou) osobou či organizací.*“

Budování značky zaměstnavatele není jen trendem poslední doby, je to velmi důležitý faktor, který ovlivňuje chování firem. O značce zaměstnavatele je čím dál tím více slyšet, a to zejména díky četným investicím, které realizuje stále více společností. Firmy do značky zaměstnavatele investují nejenom proto, aby předešly konkurenci, ale především proto, aby přilákaly, získaly a udržely ty správné talenty, a to v pravý čas (Minchington, 2017).

Zaměstnanci jsou díky rostoucím obchodním výzvám, globalizaci, rychlejšími inovacím, zesilujícím požadavkům zákazníků a investorů, ale zejména díky nedostatku pracovní síly, nejžádanějším elementem každé firmy (Jörn, 2015). V mnoha vyspělých ekonomikách vyvolaly měnící se demografické a ekonomické podmínky rostoucí konkurenci na trhu práce a firmy se doslova předhánějí v získání nového zaměstnance (Wilden, R.M., Gudergan, S. & Lings, 2010). Experti jsou přesvědčeni, že v nadcházejících letech budou

mít firmy se silnou značkou zaměstnavatele a dobrou koncepcí komunikace přední výhodou v opatření kvalifikované a motivované pracovní síly (Jörn, 2015).

Výzkum společnosti Universum (2019) ukazuje, že zaměstnavatelé čelí těžkému období v náboru zaměstnanců. Dle většiny vedoucích HR pracovníků a vedoucích talentů bude nábor pracovníků v příštích 12 měsících ještě obtížnější. Zejména 59 % HR pracovníků, kteří pracují pro velké firmy, tvrdí, že očekávají zhoršení podmínek naborů. Pro 66 % HR pracovníků velkých firem je silná značka zaměstnavatele prioritou při oslovování a naboru nových zaměstnanců, stejný názor zastává i 61 % HR pracovníků z malých firem (Employer Branding NOW report, 2019). V současné době, kdy celý svět čelí koronavirové pandemii, bude situace na trhu práce pravděpodobně odlišná. Mnoho firem propustilo své zaměstnance a na trhu práce je v současné době větší počet kandidátů, kteří hledají zaměstnání. Možnosti firem v získávání nových zaměstnanců jsou nyní mnohdy omezené, je tedy pravděpodobné, že o nové zaměstnance nebude ze strany firem takový zájem, jako tomu bylo před pandemií.

Brandbakers (2018) dále definují Employer Brand jako „status quo“, tedy finální výsledek procesu Employer Brandingu. Employer Branding definují jako: „*leadership koncept pro zvyšování hodnoty firem, který uspořádává myšlenky a formuje týmy inspirovaných zaměstnanců, kteří táhnou za jeden provaz.*“ Employer Branding neboli budování značky zaměstnavatele je dle BrandBakers (2016) skladba promyšlených kroků, které mají ovlivňovat to, jak lidé společnost vnímají jako zaměstnavatele.

Značku zaměstnavatele lze dále definovat jako strategický koncept řízení lidských zdrojů, který je odvozený z marketingu, zabývající se nejčastěji interními a externími komunikačními aktivitami společnosti (Burke, 2011, Maršíková et al., 2019). Podle Autorizovaného Institutu pro osobní rozvoj (2018) je značka zaměstnavatele vnímána následovně: „*Značka zaměstnavatele je užitečným nástrojem, který organizacím pomáhá rozlišovat, co zaměstnancům nabízejí na trhu práce a jaké zaměstnance najímají tak, aby dosáhly úspěchu.*“ Rosethorn (2009) pohlíží na značku zaměstnavatele jako na oboustrannou dohodu mezi organizací a jejími lidmi, tedy jako na důvod, proč se naši zaměstnanci rozhodli pracovat právě pro nás. Tato dohoda je realizována skrze celý životní cyklus zaměstnance v organizaci.

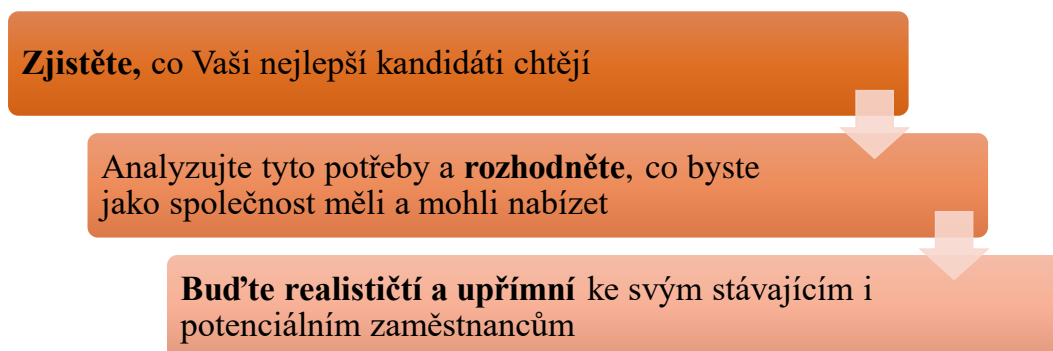
Značka zaměstnavatele je také procesem, jenž vytváří skvělé pracovní podmínky, které následně propaguje svým kandidátům o práci tak, aby oslovila kandidáty se správnými



dovednostmi a znalostmi a dosáhla tak svých konkrétních cílů (Mosley, 2017, Maršíková et al., 2019). Walker (2007) definoval značku zaměstnavatele jako soubor atributů a kvalit, které jsou mnohdy nehmotné a které činí organizaci odlišnou. Tyto atributy dle Walkera (2007) slibují potenciálním zaměstnancům specifický druh pracovní zkušenosti a působí na osoby, které budou prosperovat a odvádět své pracovní maximum v pracovní kultuře dané organizace.

Leandra Harris (2011) vnímá značku zaměstnavatele jako dojem, který mají pracovníci či potenciální zaměstnanci o společnosti, jakožto o svém pracovišti. Právě značka zaměstnavatele rozhoduje o tom, zda pracovníci ve firmě nadále zůstanou, a zda si lidé, co hledají práci, vyberou právě tu naši společnost. Dle Branham (2001) je značka zaměstnavatele nástroj, prostřednictvím kterého společnosti prezentují samy sebe jako „správné místo pro práci“ tedy zaměstnavatelskou volbu číslo jedna. Axinia (2011) vnímá značku zaměstnavatele jako dlouhodobě orientovanou strategii podniku, která je zaměřená na budování unikátní, žádoucí firemní identity s cílem získat konkurenční výhodu na trhu práce. Tato strategie je zaměřena nejen na to, jak je podnik vnímán potenciálními, ale také současnými pracovníky.

Armstrong (2017) na značku zaměstnavatele pohlíží jako na vytvoření image značky organizace pro potenciální zaměstnance (Maršíková et al., 2019). Na Obrázku č. 5 jsou uvedeny kroky, jakými společnost může využívat značku zaměstnavatele:



Obrázek 5 - Aktivita aplikovaná při tvorbě značky zaměstnavatele  
Zdroj: Maršíková et al., 2019

Výzkum provedený v roce 2010 uvádí následující: „K tomu, aby signál značky zaměstnavatele měl vliv na rozhodovací proces potenciálního zaměstnance, musí být společnost v sadě úvah potenciálního zaměstnance, které jsou často určovány odvětvím,

ve kterém je firma začleněna, nebo místem, kde firma působí.“ (Wilden, R. M., Gudergan, S. & Lings). Z tohoto vyplývá, že při aplikování značky zaměstnavatele by společnost měla komunikovat jak nástrojové, tak symbolické atributy organizace, které mohou ovlivnit konečné rozhodnutí potenciálního zaměstnance a rozšířit jeho podvědomí o firmě. Nástrojové atributy zahrnují například podrobný popis společnosti či popis pracovní pozice z hlediska konkrétních a objektivních aspektů, jakými jsou firemní benefity, školení zaměstnanců, možnosti kariérního a osobního rozvoje či odměňování. Pojem symbolické atributy zahrnuje zejména pochopení potřeb zaměstnance tak, aby bylo docíleno zlepšení zaměstnance jak po osobní, tak po profesní stránce (Burke, 2011).

Značka zaměstnavatele může mít pozitivní vliv na níže uvedené aspekty – viz Obrázek č. 6 (Mosley, 2017, Maršíková et al., 2019):

**Nábor zaměstnanců:** Pomocí silné značky zaměstnavatele dojde k oslovení vhodných kandidátů, a tím se sníží náklady na nábor nových zaměstnanců

**Přijetí zaměstnanců:** Značka zaměstnavatele umožňuje vytvářet takové pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci budou cítit spokojeni a naplnění svou prací

**Udržení zaměstnanců:** Silná značka zaměstnavatele přesně definuje, co mohou zaměstnanci očekávat ještě před tím, než ve společnosti začnou pracovat. Pokud bude společnost poskytovat správné a žádané pracovní podmínky, poté její zaměstnanci nebudou mít důvod k odchodu

Obrázek 6 - Činnosti, které ovlivňuje správný Employer Branding  
Zdroj: Maršíková et al., 2019

Pro organizace je v rámci budování značky zaměstnavatele důležité vytvořit vlastní vizuální značku, která bude podpořena prostřednictvím zaměstnanců podniku a bude navázána na hodnoty dané organizace (Myslivcová a kol., 2017).

Businessové přínosy značky zaměstnavatele dle BrandBakers (2016):

1. **Značka vytváří bariéru:** firmy si vymezují svá území prostřednictvím značky, získávají tím výhodu při oslovování a získávání nových zaměstnanců a posilují svou tržní pozici. BrandBakers (2016) doslova tvrdí, že: „Firmy, které kolem sebe staví

*bariéru proti konkurenci ve formě silné značky zaměstnavatele, přitahují jako magnet ty nejlepší lidi z trhu.“*

2. **Značka spojuje lidi:** cílem některých firem je, aby inspirovaly svého zaměstnance. Tou inspirací je myšlena seberealizace, tedy pocit, že účel existence společnosti dává zaměstnanci smysl. Inspirovaní zaměstnanci poté odvádí vyšší výkon, než jaký odvádějí pouze spokojení zaměstnanci.
3. **Značka přináší zisk:** jedná se především o cenovou „nadstavbu“, kterou firmám poskytuje silná značka zaměstnavatele, společnosti si poté mohou dovolit vyšší ceny při prodeji svých výrobků. A výsledky výzkumu z roku 2016 uvádějí, že zaměstnavatelé s nízkou značkou zaměstnavatele (špatnou reputací) musí novým zaměstnancům nabízet minimálně o 10 % vyšší mzdy než společnosti, které mají silný EB (Harvard Business Review, 2016).

Jak již bylo zmíněno, o značce zaměstnavatele se hovoří zejména ve spojení se třemi přínosy, jsou jimi (BrandBakers, 2017a):

1. **Přítahování zaměstnanců:** funkce přitahování zaměstnanců je měřena pomocí tzv. eNPS (Employee Net Promote Score, v překladu „Kolik zaměstnanců by Vás doporučilo jako zaměstnavatele?“). Toto skóre se měří pomocí otázky: *„Na stupnici od nuly do deseti, s jakou pravděpodobností byste doporučil naši firmu jako dobrého zaměstnavatele svému kamarádovi nebo známému?“*
  - Pokud zaměstnanec odpoví na otázku číslem 9–10, je nazýván „promotérem“,
  - pokud zaměstnanec odpoví v rozmezí 0–6, je nazýván „kritikem“,
  - v případě, že zaměstnanec odpoví v rozmezí 7–8, označuje se jako „pasivní“ a jeho odpověď není započítána ve výpočtu.

Pokud vyjde eNPS vysoko, je vysoká šance na vybudování výkonného programu doporučení. Program doporučení má pozitivní vliv nejen na snížené náklady při oslovování nových zaměstnanců, ale je také dokázáno, že zaměstnanci, kteří do firmy přicházejí na doporučení, ve firmě zůstávají déle, než noví zaměstnanci oslovení pracovními portály (LinkedIn, 2015, BrandBakers 2017a).

2. **Zapojení zaměstnanců:** k měření angažovanosti zaměstnanců je velmi často využíván dotazník společnosti Gallup, který obsahuje 12 otázek, ke kterým je k dispozici škála

pěti odpovědí, někdy je odpovědí šest – tou šestou odpovědí je možnost nevím. Na základě těchto dotazníků organizace prokázala zvýšenou výkonnost společností způsobenou větší angažovaností zaměstnanců (Gallup, 2013).

V souvislosti s angažovaností zaměstnanců je důležité, aby firmy rozvíjely lidský potenciál (kapitál), zejména rozvojem dovedností leaderů, kteří budou mít pozitivní vliv na motivaci lidí ve svém týmu (Myslivcová a kol., 2017).

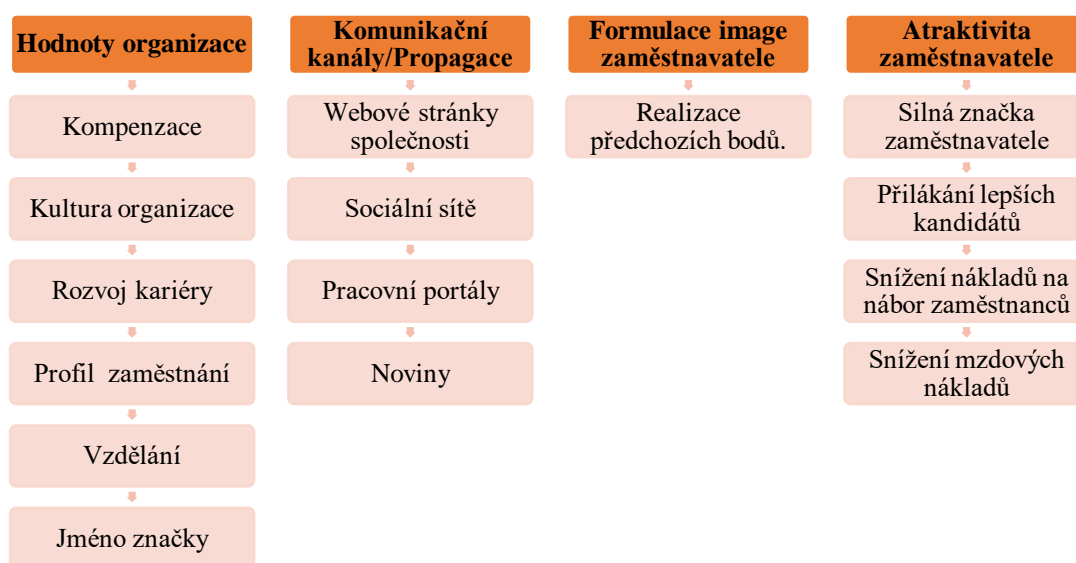
**3. Udržení stávajících zaměstnanců:** v tomto bodě jde především o co nejnižší hodnotu fluktuace zaměstnanců. Čím silnější bude značka zaměstnavatele, tím nižší bude fluktuace zaměstnanců, a tím nižší budou náklady spojení s náborem nových zaměstnanců. Jak uvádí Smolová a Urbancová (2014) správně nastavený Human Resource Branding pomáhá ke zvyšování spokojenosti stávajících pracovníků a spokojenost zaměstnanců vede ke snižování jejich fluktuace. Fluktuací zaměstnanců se rozumí přechod pracovníků mezi organizací a jeho okolím. K tomu, aby si organizace udržela dobré zaměstnance, by se dle Horváthové (2011) měla snažit o to, aby byla atraktivním zaměstnavatelem a místem, kde lidé rádi pracují. Mezi faktory, které přispívají k tomu, aby organizace byla atraktivním zaměstnavatelem, patří zejména nabídka zajímavé práce, zajištění profesního a osobního rozvoje, nabídka flexibilní pracovní role talentům, poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu aj. Výše zmíněné faktory jsou dále součástí kapitoly věnující se hodnotové nabídce zaměstnavatele.

### **2.1.1 Proces a fáze budování značky zaměstnavatele**

V této kapitole bude popsán proces tvorby značky zaměstnavatele, budou zde vysvětleny kroky, které organizace musí učinit k tomu, aby vybuodovala svou značku zaměstnavatele a stala se atraktivním zaměstnavatelem.

Chhabra a Sharma (2012) popisují fáze budování EB na tzv. koncepčním modelu. Tento model vychází z toho, že efektivita značky zaměstnavatele záleží především na úspěchu atraktivity zaměstnavatele vytvořené společností. Dle tohoto modelu začíná proces tvorby EB analýzou hodnot organizace, jejích ideologií a zásadami. Hodnoty organizace a organizační atributy jsou poté převedeny na tzv. hodnotové propozice organizace a ty jsou

následně komunikovány potenciálním kandidátům o zaměstnání. Fáze komunikování je stěžejní částí procesu, jelikož je zapotřebí oslovit co nejvíce talentů, kteří u nás budou chtít být zaměstnání. Znalost hodnotových propozic organizace bude základním kamenem pro tvorbu image značky zaměstnavatele. A právě pozitivní image zaměstnavatele učiní z organizace atraktivního zaměstnavatele. Koncepční model je soustředěn hlavně na potenciální zaměstnance a pokouší se vyplnit mezeru v nedostatečném povědomí o firmě. Na Obrázku č. 7 je znázorněn proces konceptního modelu EB.



Obrázek 7 - Koncepční model procesu EB

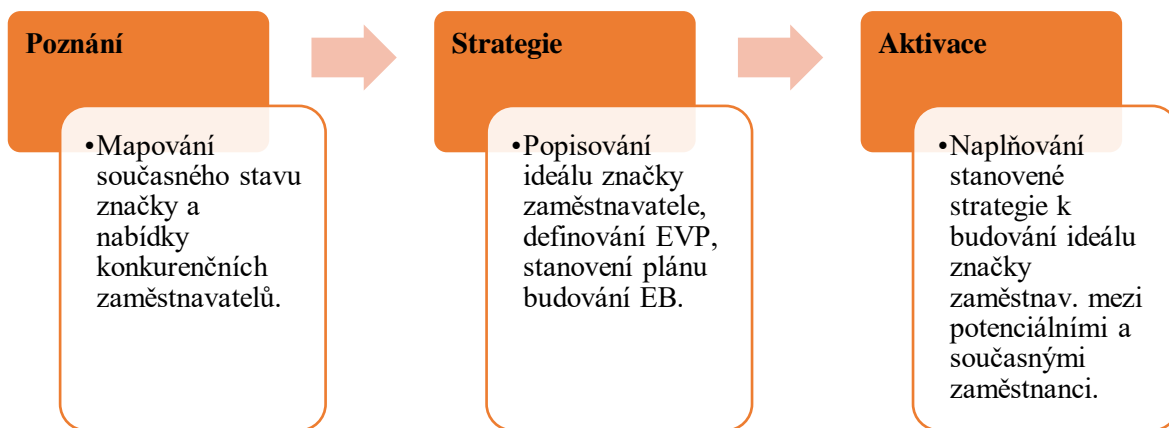
Zdroj: Vlastní zpracování dle Chhabra a Sharma, 2012

Organizace Universum (2019a) prezentuje 9 kroků k vybudování úspěšné značky zaměstnavatele, jsou jimi:

1. **Porozumějte svým dlouhodobým obchodním potřebám a cílům:** bez správného porozumění mohou být aktivity EB nesprávně směřovány.
2. **Definujte své cílové skupiny:** na základě obchodních potřeb stanovte, kolik peněz budete potřebovat na oslovení nových talentů a kolik budete investovat do rozvoje a udržení stávajících zaměstnanců.
3. **Poznejte svou cílovou skupinu:** na základě analýzy cílové skupiny byste měli být schopni určit, co je pro pracovní kandidáty atraktivní. Měli byste být schopni určit, v jaké fázi rozhodovacího procesu se daní kandidáti nacházejí a měli byste vědět, jak Vaši organizaci vnímají.

4. **Optimalizujte svou hodnotovou nabídku zaměstnavatele:** optimalizací v tomto případě chápeme zajištění toho, aby atributy organizace a komunikační kanály a témata byly dostatečně atraktivní, dlouhodobé, měřitelné a udržitelné. A aby oslovily potenciální zaměstnance.
5. **Stanovte si cíle a metody měření vlivu EB:** zvolením správných KPI, které měří například atraktivitu zaměstnavatele, můžete stanovit roční cíle, které budete chtít dodržet. Zjistíte, zda EB budujete správným směrem, nebo zda je potřeba něco změnit.
6. **Definujte správný komunikační mix:** díky analýze kandidátů budete vědět, v jaké fázi rozhodovacího procesu se právě nachází, a na základě toho určíte, zda se zaměřit na šíření povědomí o firmě či na přání kandidáta pracovat ve Vaší organizaci.
7. **Vytvořte roční plán značky zaměstnavatele.**
8. **Rozvíjejte komunikaci:** na základě EVP a zvoleném komunikačním kanálu vytvořte komunikační koncepty, které budete komunikovat.
9. **Vykonejte výše zmíněné body a pokračujte v nich.**

Dle BrandBakers (2016b) probíhá budování značky zaměstnavatele ve 3 fázích, jsou jimi fáze Poznání, Strategie a Aktivace, které jsou blíže popsány na Obrázku č. 8 níže.



Obrázek 8 - Fáze budování značky zaměstnavatele  
Zdroj: Vlastní zpracování dle BrandBakers, 2016b

Z výše uvedených příkladů budování značky zaměstnavatele je patrné, že každý na proces budování EB může nahlížet trochu rozdílně. Je poté na samotné organizaci, aby si zvolila svou cestu a vybudovala silnou a jedinečnou značku zaměstnavatele.

## 2.1.2 Hodnotová nabídka zaměstnavatele (Employer Value Proposition)

V literatuře se také setkáme s pojmem Employer Value Proposition, v doslovném překladu hodnotová nabídka zaměstnavatele. Cílem EVP je, aby se zaměstnavatel stal co nejvíce známým a pro zaměstnance i kandidáta o zaměstnání přitažlivým, jinými slovy, aby se stal tzv. „employer of choice“, což znamená, že si pracovní kandidáti vyberou pro zaměstnání právě tu naši firmu (Myslivcová a kol., 2017).

Organizace Hundred5 (2018) zabývající se nábořem zaměstnanců uvádí, že EVP by mělo být v souladu s typem zaměstnanců, které chceme najmout. Vyvíjené EVP musí být zaměřeno na lidi, kteří chtějí pracovat v odvětví, ve kterém podniká právě naše firma. Při vytváření EVP je dle Armstronga a Taylora (2015) zapotřebí analyzovat, co může organizace lidem nabídnout zejména v následujících oblastech:

- pověst zaměstnavatele,
- kultura organizace,
- pracovní prostředí,
- možnosti vzdělávání,
- kariérní růst, aj.

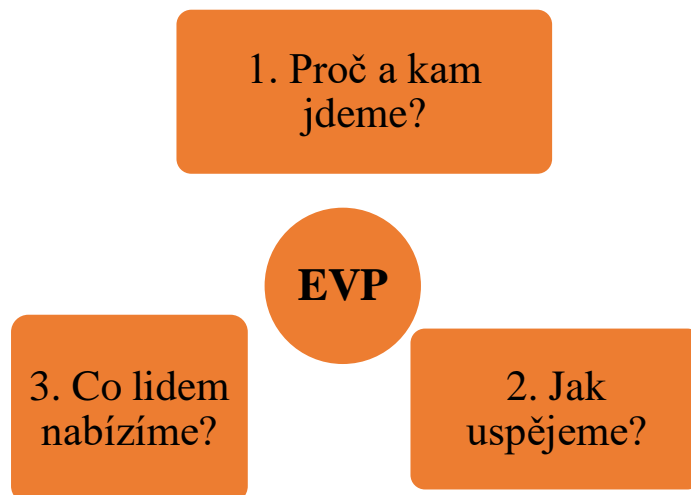
Následně musí být rozhodnuto, jak tuto nabídku zaměstnavatele komunikovat potenciálním kandidátům o zaměstnání, například prostřednictvím sociálních sítí, webových stránek organizace, pracovních portálů a jiných prostředků (Armstrong a Taylor, 2015).

Při tvorbě EVP je zapotřebí, aby firma znala a stanovila si tři základní atributy, jsou jimi (BrandBakers – diskuzní snídane, 2019):

- Poslání a vize společnosti, příběh firmy – odpověď na otázku „Proč a kam jdeme?“
- Firemní kultura a byznys model – odpověď na otázku „Jak uspějeme?“  
Pracovní příležitosti a odměna za odvedenou práci – odpověď na otázku „Co lidem nabízíme?“

Výše zmíněné otázky týkající se EVP jsou pro přehlednost zobrazeny na Obrázku č. 9. Nejčastější chybou, které se firmy dopouštějí, je, že se zaměřují pouze na tzv. „echt“ nabídku, tedy na poskytovaný plat, benefity či možnosti ubytování pro své zaměstnance. Ale

mnohem důležitější je důvod, proč k nám mají jít lidé pracovat, tedy hodnoty, které budou pracovníci tvořit, pracovní role, kterou budou reprezentovat, možnost osobního a kariérního rozvoje a i samotné prostředí firmy, tedy jakou má organizace firemní kulturu. Při tvorbě EVP by tedy měl být kladen důraz zejména na první a třetí atribut.



Obrázek 9 - Celostní EVP

Zdroj: Vlastní zpracování dle BrandBakers, 2019 - diskusní snídane

Efektivní Employer Value Proposition by mělo reflektovat externí požadavky, konkurenci, interní skutečnost a strategický kontext společnosti. Kromě toho musí také zahrnovat hodnoty a zásady, které organizace představuje. Organizace Universum dále uvádí, že výsledné EVP společnosti musí být (Universum, 2019b):

- **Pravdivé:** společnost musí nabízet reálné atributy, za kterými sama stojí.
- **Důvěryhodné:** k zaručení věrohodnosti a důvěryhodnosti značky samotné.
- **Relevantní:** nabídka zaměstnavatele musí odpovídat požadavkům dnešních top talentů.
- **Odlíšné** od konkurence.
- **Aspirativní:** mělo by umožnit talentům vidět rozvoj, hodnoty a smysl, jakožto výsledek investování svého času a úsilí do organizace.

*„Nesnažte se signalizovat něco, čím nejste – to nikdy nefunguje.“*

Spokojení zaměstnanci jsou nejlepšími ambasadory v šíření značky zaměstnavatele a EVP (Universum, 2019b).



### **2.1.3 Hodnotová nabídka pro zaměstnance (Employee Value Proposition)**

EVP vychází z původní marketingové hodnoty UVP (Unique Value Proposition), což znamená definování atributů, pro které zákazníci upřednostňují produkty nebo služby naší firmy před nabídkou konkurence (Hundred5, 2018).

Sengupta a kol. (2015) uvádějí, že hodnotové propozice organizace jsou páteří značky zaměstnavatele. Proto je nezbytné, aby každá organizace dobře porozuměla dynamice hodnotových preferencí jeho současných a potenciálních zaměstnanců. Hodnotové propozice jsou jakýsi příslib hodnoty zaměstnancům, které vyjadřují, jaké to bude pro firmu pracovat. Zdůrazňuje výhody dané nabídky firmy od nabídek konkurence a udává, co od sebe obě strany vyžadují a co na oplátku dostanou (Personální marketing, 2016). Rámec hodnotové nabídky nebo nabídky zaměstnání by měly být navrženy v souladu s hodnotovými preferencemi tak, aby současní zaměstnanci zůstali ve firmě, a aby byli osloveni potenciální zaměstnanci (Sengupta a kol., 2015).

Employee Value Proposition, v českém překladu hodnotová nabídka pro zaměstnance, lze definovat jako soubor hodnot, které zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům. Tato hodnotová nabídka může být využita k oslovení nových zaměstnanců, pomáhá ale také v procesu udržení zaměstnanců stávajících (Sharma, 2018). Využívání jedinečné hodnotové značky zaměstnance poskytuje společnosti příležitost vzbudit zájem u svých perfektních pracovních kandidátů a odlišit se od konkurence. EVP zahrnuje prvky, které zaměstnanci obdrží za svůj čas a úsilí, které investovali do odvedené práce. Je však také důležité zmínit, že EVP nejsou jen finanční či nefinanční kompenzace a výhody. Správná hodnotová nabídka pro zaměstnance poskytuje dokonalou rovnováhu mezi hmotnými benefity, jakými jsou plat a ostatní finanční benefity, a nehmotnými odměnami, jakými mohou být pracovní kultura, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, přátelské vztahy na pracovišti a mnoho dalších (TalentLyft, 2019).

### **2.1.4 Význam podnikové kultury**

Kulturou může být chápáno vše, co nějakým způsobem vede a ovlivňuje lidi k určitému chování a jednání, a to jak vůči sobě navzájem, tak vůči práci a okolnímu světu (Müller, 2013). Schein (2004) popsal kulturu jako soubor hodnot, které v dané organizaci

dominují. Gellner (2001) chápe kulturu jako systém pojmů, které řídí lidské jednání a smýšlení.

Ganino (2018) definuje firemní kulturu jako opakovaný vzorec chování pracovního týmu na základě předpokladů získaných prostřednictvím zkušeností předávaných jiným lidem. Firemní kultura je také způsob, jakým se organizace prezentuje prostřednictvím hodnot, chování, jednání a skupinových norem. Na firemní kulturu může být nahlíženo z několika hledisek (Ganino, 2018):

- **Hodnoty, normy a přesvědčení:** skutečné hodnoty organizace jsou ty, které jsou dodržovány, ať už jsou pouze vyslovené, či napsané v zaměstnanecké příručce. Tyto hodnoty ukazují, co je v organizaci nejvíc podstatné, co je oslavováno a jak organizace vnímá vítězství. Výše zmíněné je budováno na základě přesvědčení všech zaměstnanců organizace. Müller (2013, s. 22) uvádí, že: „*Hodnoty chápeme jako všeobecné tendence, podle kterých lidé dávají přednost určitému stavu věci před jinými*“. Normami poté rozumíme pravidla, která jsou odvozená od hodnot a jejichž dodržování je považováno v určitém společenství, například v organizaci, za normální, odpovídají tedy z velké části nepsaným pravidlům, které lidé považují za přínosné.
- **Chování a komunikace:** Způsob, jakým fungují, jednají a komunikují pracovní týmy, vytváří podmínky, ve kterých organizace funguje. Organizace mohou být zábavné, anebo naopak konzervativní. Obojí vytváří rozdílnou podnikovou kulturu.
- **Systémy a struktura:** Dobrou podnikovou kulturou se také rozumí to, jak je firma organizována. Systémy, podle kterých jsou splňovány úkoly, komunikace, sdílení a spolupráce, je to podstatné, co tvoří dobrou firemní kulturu. Mezi tyto procesy patří také proces přijímání zaměstnanců, jejich trénink a zaučení, důležité jsou také systémy firemních porad či provádění důležitých rozhodnutí.

Všechny výše zmíněné body je možné si představit jako jednotlivé puzzle, které když spojíme dohromady, vytvoří dokonalý celek, dokonalé firemní prostředí, ve kterém budou lidé rádi a budou spokojeni. Firemní kultura je jedním z nejdůležitějších faktorů, které organizace odlišují od konkurence. Jak uvádí Ganino (2018), zdravé firemní kultury mají několik společných atributů, a i přesto si zachovávají svou unikátní „osobnost“. Zdravé podnikové kultury mají definovanou vizi, sdílí cíle organizace, mají jednoduchá firemní

pravidla a na všech úrovních a ve všech týmech je sdílená zpětná vazba. Dle Handyho (1985) má na utváření firemní kultury nejzásadnější vliv historie a vedení společnosti, její velikost – tedy to, kolik má organizace členů, hlavní používaná technologie, cíle organizace a v neposlední řadě samotní lidé, kteří utvářejí komunitu organizace. Nejlepšími organizacemi jsou právě ty organizace, které mají silnou firemní kulturu a které si umí udržet své zaměstnance. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, pro firmy je velmi obtížné udržet si šikovné zaměstnance a jejich nahrazení je pro organizace časově i peněžně náročné. K tomu, aby organizace zjistila, skutečný názor zaměstnanců na jejich práci a organizaci samotnou, je možné uspořádat průzkum spokojenosti zaměstnanců. Na základě průzkumu je možné identifikovat hlavní příčiny nespokojenosti a zjistit přání svých zaměstnanců.

Firemní kultura může být komunikována prostřednictvím osobního příběhu zaměstnanců (storytellingu). Osobní příběh zaměstnanců, může být považován za charakteristický znak silné organizační kultury. Příběh můžeme chápat jako pravdu či tvrzení, které je správně a srozumitelně předáno. Osobnímu příběhu zaměstnanců je věnována podkapitola praktické části práce 6.1.1 Firemní kultura. Společnost by se měla zaměřit nejenom na své zákazníky, ale především také na své zaměstnance, na jejich hodnoty a osobní příběhy, pocit, který v nich práce v určité organizaci vyvolává. Firemní vyprávění je o spojování lidí a začalo se používat už v roce 1986, kdy organizace obohatily firemní historii o smysluplné příběhy lidí (Storytelling.nl, 2019). Jak řekl Steve Jobs:

*„Nejsilnější člověk na světě je ten, co vypráví příběhy. Vypravěč příběhů udává vizi, hodnoty a jednání celé nastávající generace.“*

Příběhy poutají pozornost, a právě to společnosti potřebují. Potřebují, aby si kandidát vybral právě je mezi všemi ostatními možnostmi, a aby si společnost zapamatoval. Příběhy lidí vytvářejí emoce, měly by vytvářet spojení s okolím a kontrast – čím jsme a čím bychom mohli být, když se k nám přidají správní lidé, kteří budou doplňovat náš tým a dosahovat společného cíle. K tomu, aby společnost prezentovala sebe samotnou jinou, originální cestou, může využívat osobního příběhu zaměstnanců, který zveřejní na sociálních sítích jako součást náborové strategie. Lidé mají vždy něco, co mohou předat a sdílet s ostatními, v tomto případě zaměstnanci sdílejí své pocity, které v nich právě jejich firma vyvolává, jak se zde cítí, když pracují, co se jim na práci líbí, co jim dělá radost. Tyto aspekty jsou poté sdíleny formou krátkých vět a jsou většinou doplněny o fotografii daného zaměstnance.

Organizace neustále soupeří o pozornost, musí být o krok napřed před konkurencí, a proto musí být originální a včasní.

## 2.2 Employee Experience

Employee Experience, neboli zkušenost zaměstnanců, je dle Petra Hovorky z BrandBakers definováno jako nová derivace Employer Brandingu, která možná přesněji zachycuje podstatu, o kterou v případě budování značky zaměstnavatele jde, tedy o současné zaměstnance (LinkedIn, 2019).

Firmy, které svou značku zaměstnavatele berou vážně, dávají své zaměstnance na první místo. Mohou razit pravidlo „*Employees first, candidates second.*“ Tedy na prvním místě zaměstnanci a až poté kandidáti o zaměstnání. Lidé ve firmě jsou nejen součástí procesu definování značky zaměstnavatele, ale jsou také těmi, kteří značku v každodenním dění utvářejí a propagují (BrandBakers, 2019 – diskusní snídaneč).

Organizace, které chtějí vytvořit pozitivní zkušenost zaměstnanců, si musí položit těchto 6 otázek (BrandBakers – diskusní snídaneč, 2019):

1. Proč existujeme nad rámec generování zisků (=poslání)?
2. Čeho chceme dosáhnout (=vize)?
3. Co vytváříme (=produkt)?
4. Jaké vzorce chování definují naši organizaci (=firemní kultura)?
5. Jak uspějeme v očích kandidátů o práci (=Employer Value Proposition)?
6. Jak uspějeme na trhu (=business model)?

Odpovědi na otázky by měl najít ředitel společnosti spolu s řídicím týmem, například s vedoucími určitých oddělení. Když bude firma znát odpovědi na výše položené otázky, je zapotřebí udělat další krok, tím je mapování současného stavu.

Mapování současného stavu může být provedeno pomocí tzv. *Životního cyklu zaměstnance*. Tento cyklus má celkem 7 fází, které jsou blíže popsány na Obrázku č. 10:



Obrázek 10 - Životní cyklus zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování dle BrandBakers, 2019 – diskusní snídane

Zmapování životního cyklu zaměstnance organizaci poskytne informace o jednotlivých kontaktních místech, které ve firmě existují. Které z existujících kontaktních míst se zaměstnanci rezonují nejvíce, které jsou pro ně nejdůležitější, jaké interakce v nich reálně probíhají, co konkrétně by se dalo zlepšit či přidat, o čem zaměstnanci na konkrétních místech přemýšlí a zejména jak se na určitých místech cítí. Jestli si odnášejí pouze „zkušenost“ nebo „zážitek“. Ke zmapování životního cyklu zaměstnance je doporučována vizualizace, organizace může zorganizovat workshop či schůzi, na které za pomoci

manažerů a vybraných zaměstnanců zmapují jednotlivá kontaktní místa. Poté je třeba navrhnout, jak vybraná kontaktní místa přizpůsobit, aby se stala skvělou zkušeností či přímo zážitkem pro zaměstnance. Samotná implementace lepší zkušenosti či zážitku zaměstnance bude prováděna prostřednictvím manažerů, kteří vedou určité skupiny zaměstnanců, pořádají porady a hodnotí své zaměstnance, druhým pilířem implementace bude interní komunikace, která je velmi důležitá, zaměstnanci musí být vždy informováni a srozuměni s děním ve firmě (LinkedIn, 2019, BrandBakers, 2019 – diskusní snídane).

## **2.3 Značka zaměstnavatele z pohledu motivace**

Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, řízení lidských zdrojů vyžaduje neustálé zlepšování a tvrdou práci, jelikož v dnešním extrémně konkurenčním businessu jsou právě lidé to nejcennější, čím organizace disponují. Jedním z hlavních faktorů udržení lidských zdrojů je jejich motivace. Porozumění rozdílné úrovni výkonu a motivace zaměstnance je nezbytné k vytvoření vhodné motivační strategie. Zaměstnanci organizace mohou být rozděleny do dvou skupin. Například na tzv. pracovníky modrého a bílého límce. Oba termíny začaly být používány ve dvacátých letech 20. století novelistou Uptonem Sinclairem, The Wall Street Journal si oba tyto termíny velmi oblíbil a začal je používat roku 1923 (Chron, 2019). Za pracovníky modrého límce jsou považováni lidé pracující třídy, kteří vykonávají manuální práci, která je odměněna hodinovou mzdou. Tito pracovníci jsou dle mnohých studií nejčastěji ovlivněni hygienickými faktory Herzbergovy Dvoufaktorové teorie. Takovým pracovníkům nejvíce záleží na obdržení odměny za vykonanou práci v příznivých pracovních podmínkách, v dobrém pracovním kolektivu a pracovní bezpečnosti. Za pracovníky bílého límce jsou považováni administrativní pracovníci, kteří nejvíce oceňují náročnou povahu práce, která pro ně bude zajímavá, jakožto pracovní úspěch a uznání za odvedenou práci (Kovach 1987, Kirkegaard & Larsen, 2011).

### **2.3.1 Motivace**

Na motivaci může být pohlíženo jako na atribut, který nás pohání k tomu, abychom něco udělali nebo naopak neudělali (Lai, 2011). To, zda zaměstnanci odvedou svou práci či nikoliv, je odrazem výše zmíněného porozumění odlišným úrovním motivace různých skupin zaměstnanců. Dle Kreitnera (2001) motivace představuje ty psychologické procesy,

kteře způsobují výkon a vytrvalost dobrovolných akcí, které jsou zaměřeny na splnění určitého cíle. Aniž by byla pochopena pracovní motivace, manažeři nebudou schopni vyvinout odpovídající motivační programy, které budou bojovat s nízkou produktivitou zaměstnanců (Kanungo, 1994). Vždy, když pracovníci projeví vysoký pracovní výkon, je zapotřebí vytvořit takové podmínky, které zapříčiní udržení takového zaměstnaneckého chování.

### **2.3.2 Herzbergova Dvufaktorová teorie motivace**

Herzbergova (1959) Dvufaktorová teorie hodně doplňuje Maslowovu teorii lidských potřeb a naznačuje, že lidé mají dvě sady potřeb a tyto sady potřeb buďto uspokojují či nespokojují různé elementy práce. Podle této teorie mají lidé dva hlavní faktory potřeb, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti a motivace. První skupinou jsou hygienické potřeby, tzv. nespokojovatelé, které jsou ovlivněny fyzickými a psychologickými podmínkami, ve kterých lidé pracují. Mezi hygienické potřeby patří pracovní řády a směrnice, vedení společnosti, pracovní podmínky, interpersonální vztahy, obdržená mzda, benefity a bezpečnost práce. Ačkoliv nenaplnění hygienických potřeb vyvolá nespokojenost zaměstnance, tak jejich naplnění naopak nevyvolává pocit spokojenosti, pracovník tyto faktory vnímá jako samozřejmost a účinek jejich naplnění rychle vyprchá. Hygienickými faktory jsou dle mnohých studií nejčastěji ovlivněni pracovníci vykonávající manuální práci. Takovým pracovníkům nejvíce záleží na obdržení odměny za vykonanou práci v příznivých pracovních podmínkách, v dobrém pracovním kolektivu a pracovní bezpečnosti (Kovach 1987, Kirkegaard & Larsen, 2011). Praktická část práce bude věnována zejména této skupině zaměstnanců, jelikož pro zkoumanou organizaci je udržení a získávání výrobních dělníků existenciální.

Na druhou stranu motivátory, tzv. uspokojovatele, Herzberg přirovnává k vyšší úrovni lidských potřeb v Maslowově hierarchické teorii potřeb. Mezi motivátory patří například pracovní úspěch, uznání vykonané práce – pochvala, práce samotná, odpovědnost a kariérní rozvoj. Tyto motivační faktory jsou nezbytné k motivaci zaměstnance k vyšším pracovním výkonům a jejich nenaplnění nutně nemusí znamenat nespokojenost pracovníka. Těmito faktory jsou nejčastěji motivováni administrativní pracovníci, kteří nejvíce oceňují náročnou povahu práce, která pro ně bude zajímavá. Oceňují také pracovní úspěch a uznání odvedené práce. Na základě tohoto můžeme usoudit, že administrativní, většinou profesionální

pracovníky, motivuje, když mohou využít svých schopností a znalostí při řešení složitých problémů (Kovach 1987, Kirkegaard & Larsen, 2011).

### **2.3.3 Maslowova hierarchie potřeb**

Nejnámější teorie potřeb byla formulována psychologem Abrahamem Maslowem. Maslow rozděluje lidské potřeby hierarchicky do pěti kategorií. Nejzákladnější potřeby jsou obsaženy v první kategorii Maslowovy pyramidy potřeb. Tato kategorie obsahuje fyziologické potřeby, mezi které řadíme například potraviny, vodu, kyslík a spánek. Z pohledu organizace do této kategorie řadíme minimální plat, který nám zajistí pořízení základních lidských potřeb, či například férové pracovní podmínky. Druhou kategorií jsou bezpečnostní potřeby, tyto potřeby zahrnují například ochranu, stabilitu, potřebu řádu a struktury. Z pohledu organizace bychom do této kategorie mohli zařadit pracovní podmínky, pravidla organizace, její řád a bezpečnost práce. Na třetí úrovni pyramidy se nachází sociální potřeby, mezi které patří potřeba přátelství a lásky. Když tuto úroveň budeme posuzovat ze strany organizace, tak mezi sociální potřeby bude patřit potřeba jednat s lidmi, spolupracovat na zadaných úkolech, podporující vedení společnosti aj. Předposlední úroveň značí potřebu úcty, v případě, že jsou splněny zmíněné tři úrovně pyramidy, zaměstnanec bude mít potřebu realizovat úroveň vyšší. Takový zaměstnanec bude vyžadovat respekt, odpovědnost, povýšení, ocenění, profesionální uznání aj. Nevyšší úroveň Maslowovy teorie je seberealizace a pokračující sebe rozvoj. Z pohledu organizace můžeme do této kategorie zařadit výkon práce, která bude smysluplná a oceňovaná a pro daného člověka bude také z části výzvou. Dále sem řadíme příležitosti k tomu, aby byl zaměstnanec kreativní a inovativní aj. (Kreitner, 2001, Stredwick, 2001, Roongrawee, 2008). Jednotlivé kategorie Maslowovy pyramidy potřeb zobrazuje Obrázek č. 11.





Obrázek 11 - Maslowova pyramida potřeb  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Hálek, 2017

Uspokojení nižších úrovní Maslowovy teorie potřeb budou dle literatury a provedených výzkumů vyžadovat výrobní dělníci, pro které je nejdůležitější obdržení slíbené odměny v podobě vyplacené mzdy, bezpečné prostředí pro výkon práce a férové pracovní podmínky spolu s dobrým pracovním kolektivem. Poslední dvě úrovně pyramidy budou poté důležitější zejména pro administrativní pracovníky, kteří vyhledávají pracovní prostředí, které pro ně bude výzvou, prostředí, ve kterém budou moci být kreativní a ve kterém bude uznána a pochválena jejich odvedená, většinou profesionálně náročnější práce.

K tomu, aby zaměstnavatel mohl budovat svou značku zaměstnavatele, musí brát v potaz výše zmíněné potřeby konkrétních zaměstnanců, ať již z pohledu Dvoufaktorové teorie potřeb či z pohledu základních lidských potřeb dle Maslowa. Když bude zaměstnavatel znát konkrétní potřeby a přání svých zaměstnanců, může poté tyto potřeby naplňovat, a zlepšovat tak nejen zaměstnancovu spokojenost, ale může tím také pozitivně ovlivnit výkon zaměstnance a následně zvýšit výkon celé firmy. Spokojení zaměstnanci budou pro zaměstnavatele rádi pracovat a nebudou se pravděpodobně ohlížet po jiném zaměstnání, jelikož právě naše pro ně bude volbou číslo jedna.

Dnešní přístupy k motivaci zaměstnanců dále vycházejí z těchto vybraných teorií a myšlenek (UK Essays, 2018):

- Alderferova teorie motivačních potřeb (ERG teorie) – jedná se o další rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb, které uspořádává potřeby do 3 základních stupňů: existenční, vztahové a růstové.

- McClellandova teorie získaných potřeb – tato teorie říká, že motivace člověka je ovlivněna třemi druhy potřeb: potřeba něčeho dosáhnout, potřeba moci a potřeba někam patřit. Tato teorie je využita především v mezilidském jednání a v nastavení motivačních faktorů určitých skupin lidí.
- Vroomova teorie očekávání – tato teorie se nezabývá pouze řízením lidí v organizace, ale obecně jednáním s lidmi a jejich motivací. Je založena na poznání, že každý jedinec přizpůsobuje svůj pracovní výkon na základě atraktivnosti a dosažitelnosti daného cíle.
- A jiné.

Motivování zaměstnanců je pro organizace jedním z hlavních faktorů úspěchu. Je proto zapotřebí, aby organizace znaly své zaměstnance a naplnily jejich přání a očekávání.

## 2.4 Shrnutí

Řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích má jedinečný charakter, a i když se MSP někdy vyznačují nedostatkem formalizovaného postupu v oblasti řízení lidských zdrojů, jejich zaměstnanci obvykle vykazují vyšší úroveň důvěry a spokojenosti v porovnání s většími firmami. Úspěšné organizace si uvědomují, že odpovídající počet motivovaných a schopných pracovníků určuje budoucnost jejich podnikání. Zaměstnanci jsou zejména díky nedostatku pracovní síly nejžádanějším elementem každé organizace a firmy mezi sebou bojují o jejich získání a následné setrvání v organizaci. K tomu, aby zaměstnavatelé přilákali a najmuli ty správné pracovníky, využívají značku zaměstnavatele neboli Employer Branding, který lze vnímat jako strategický koncept řízení lidských zdrojů v současném velmi konkurenčním prostředí. Budování značky zaměstnavatele lze dle literatury dělit na interní, která je zaměřena na udržení současných zaměstnanců organizace a na externí, která cílí na potenciální kandidáty o pracovní pozice. K oslovení nových zaměstnanců využívají organizace mimo jiné hodnotové nabídky zaměstnavatele a hodnotové nabídky pro zaměstnance, které by měly být v souladu s typem zaměstnance, které chce společnost najmout a následně udržet. Organizace, které berou značku zaměstnavatele vážně, dávají své zaměstnance na první místo před kandidáty o zaměstnání a mnohdy se snaží o budování lepšího zážitku zaměstnance prostřednictvím Employee Experience.

### 3. Budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti

Tato kapitola se zabývá otázkou značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti. Kapitola začíná představením společnosti Associated Weavers, s. r. o. Společnost byla založena v roce 1964 a její hlavní sídlo se nachází ve městě Ronse v Belgii. Od zahájení činnosti na konci 60. let minulého století je společnost AW uznávaným návrhářem bezešvých koberců s potiskem. Společnost patří mezi největší evropské producenty celoplošných koberců. Společnost vyrábí také designové a kusové koberce a už od založení se zaměřila zejména na svou expanzi do zahraničí. Nyní disponuje obchodními zastoupeními v Německu a Velké Británii. Roku 1997 převzala českou továrnu na koberce zvanou INTEX, s. r. o. se sídlem ve Vratislavicích nad Nisou. Od roku 2010 je společnost součástí skupiny Belgotex International a exportuje do více než 55 zemí v Evropě, Asii a Africe (Associated Weavers, 2020)

V roce 2010 společnost přistoupila ke změně obchodní strategie. Do té doby se organizace orientovala především na objemovou strategii výroby a marně se snažila o dosahování uspokojivých obchodních výsledků. Z tohoto důvodu došlo ke kýžené změně, nová strategie společnosti je zaměřena na vývoj trendových produktů za výhodnou cenu a produkty jsou na trh uváděny prostřednictvím inovativních marketingových konceptů, aby bylo osloveno co nejširší spektrum zákazníků. Téhož roku společnost přistoupila k celkovému re-brandingu své značky a začala užívat nové logo se sloganem „Carpet your life“, v překladu „Ožijte svůj život kobercem“. Slogan má za úkol nabádat konečného spotřebitele ke koupi nového koberce, zákazník si může vybrat z 5 univerzálních životních stylů. Společnost definovala těchto 5 životních stylů pro prezentaci svých výrobků: jednoduchý, městský, světový, sladký a klasický život. Životní styly byly poprvé představeny na veletrhu Domotex roku 2010 prostřednictvím inspirativního veletržního stánku společnosti, který vyzařoval kýženou atmosféru (Associated Weavers, 2020).

Mateřská společnost, sídlící v Belgii, dodává veškeré materiály, které jsou zde dále zpracovávány. Závod ve Vratislavicích koberce šije, balí a dodává konečným zákazníkům. Mezi hlavní zákazníky společnosti patří hotely a průmyslové podniky, uspokojovány jsou také objednávky individuálních zákazníků. V rámci skupiny AW, která se specializuje na výrobu všívaných koberců, má český závod AW za úkol využít kobercový materiál tak, aby ho pomocí řezání a za provádění dokončovacích prací, přeměnil na kusové koberce

a běhouny do domácností s pokud možno co největší přidanou hodnotou. AW Liberec tak usiluje o to stát se kompetenčním centrem pro výrobu konfekčních koberců a vzorků v rámci celé skupiny.

Vratislavický závod má k březnu roku 2020 celkem 107 zaměstnanců, z nichž 95 zaměstnanců pracuje ve výrobním procesu a zbylých 12 zaměstnanců patří do skupiny technickohospodářských pracovníků (Associated Weavers, 2020).

Zaměstnanci společnosti vykonávají práci zpravidla na celý úvazek, zkrácený úvazek je spíše výjimečný. Ze začátku je zaměstnanci nabízen pracovněprávní vztah na dobu určitou, pokud je společnost se zaměstnancem spokojena, je úvazek prodloužen na dobu neurčitou. V rámci společnosti jsou využívány Dohody o provedení práce pouze pro práce nahodilého charakteru nebo pro sezonní brigádníky, Dohody o pracovní činnosti nejsou využívány. HR oddělení také spolupracuje se dvěma agenturami práce, které společnosti doporučí dané zaměstnance.

### **3.1 Analýza vybraných procesů řízení lidských zdrojů ve společnosti**

Personální oddělení ve společnosti existuje přibližně 2 roky, personální činnosti spravuje jedna HR manažerka a jedna HR asistentka. HR manažerka provádí veškeré administrativní povinnosti spojené s řízením lidských zdrojů, mezi tyto činnosti patří vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, nábor zaměstnanců, jejich výběr a adaptace, vzdělávání a kariérní rozvoj zaměstnanců, péče o zaměstnance, propouštění zaměstnanců aj. Odměňování zaměstnanců, tvorba personální strategie a personální plánování jsou oblastmi, které jsou prováděny společně s ředitelem společnosti.

Nabídky práce jsou určeny jak pro kvalifikované, tak pro nekvalifikované pracovníky. Nekvalifikovaným zaměstnancům je poskytnuto příslušné pracovní zaučení a adaptace. Pro nábor zaměstnanců je využíván úřad práce, personální agentury či doporučení od stávajících zaměstnanců, a v neposlední řadě také internetové pracovní portály, mezi které patří například jobs.cz. Pracovní nabídky jsou nejčastěji umístěny v místních novinách (Liberecký či Vratislavský zpravodaj), v městských publikacích a ve veřejné dopravě. Dlouhodobým cílem společnosti je využívání sociálních sítí jakožto způsob, jak oslovit a najmout nové pracovníky.

Mezi metody výběru zaměstnanců ve společnosti patří především osobní rozhovor s kandidátem o práci, psychometrické testy pro kandidáty na manažerské pozice či testy znalostí a dovedností pro manuální pracovníky. V některých případech jsou používány také takzvaná “assessment centra”.

Mzdy obdržené ve společnosti nedosahují regionálního průměru, nejsou tedy hlavním faktorem, který by mohl být využit pro oslovení nových kandidátů. Z tohoto důvodu se společnost obvykle přiklání spíše k nefinančním benefitům, prostřednictvím kterých se také snaží o zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců. Zejména z tohoto důvodu je pro firmu velmi důležité budování značky zaměstnavatele, jak interní k udržení zaměstnanců, tak externí k oslovení nových pracovníků.

## **4. Procesy řízení lidských zdrojů ve vazbě na značku zaměstnavatele**

Následující kapitola práce je věnována zmapování stavu procesů řízení lidských zdrojů ve vazbě na značku zaměstnavatele před započítím spolupráce s autorkou diplomové práce. Analýza procesů uskutečňovaných v rámci AW bude rozdělena na dvě části. První část bude analyzovat procesy řízení lidských zdrojů ve vazbě na interní značku zaměstnavatele, tedy směrem k zaměstnancům a druhá část bude věnována procesům ŘLZ ve vazbě na externí značku zaměstnavatele, tedy směrem ke kandidátům o zaměstnání. Analýza procesů vychází z teoretických poznatků obsažených v DP.

### **4.1 Budování interní značky zaměstnavatele**

Následující kapitola se zabývá určením hodnotové nabídky zaměstnavatele, hodnotové nabídky zaměstnance a dalšími atributy, které souvisejí s budováním značky zaměstnavatele směrem k zaměstnancům. Při analýze vybrané společnosti bylo zjištěno, že firma má definováno poslání a své hodnoty. Společnost AW své poslání definuje následovně (Associated Weavers, 2020):

*„Chceme být preferovaným dodavatelem trendy, inovačních a hodnotných bezešvých kobereců, které bude dodávat specializovaným distributorům podlahových krytin za cenu odpovídající jakosti.“*

#### **4.1.1 Hodnotová nabídka zaměstnavatele**

Z poslání společnost dále definuje své firemní hodnoty: *„V naší každodenní činnosti zaměřené na splnění tohoto cíle ctíme a vždy budeme ctít naše firemní hodnoty: bezúhonnost, úctu k člověku a životnímu prostředí, věrnost, zaujetí a splnění závazku“* (Associated Weavers, 2020).

Poslání a hodnoty společnosti jsou součástí Hodnotové nabídky zaměstnavatele (EVP), jak již bylo uvedeno v kapitole 2.1.2. Při tvorbě EVP je zapotřebí, aby organizace znala tři základní atributy, na které v rámci AW nalezne odpovědi:

1. „Proč a kam jdeme?“ – Na tuto otázku nám v případě AW odpovídá poslání společnosti. Společnost chce být preferovaným dodavatelem bežešvých koberců za cenu odpovídající jakosti. Nabízené koberce musí být trendy, inovační a musí mít požadovanou hodnotu pro cílového zákazníka.
2. „Jak uspějeme?“ – Ve vysoce konkurenčním světě mohou společnosti uspět na základě silného business modelu a zdravé firemní kultury. Zvolená obchodní strategie odráží poslání organizace, Associated Weavers se ve své výrobě orientuje na trendy produkty, které jsou nabízeny za výhodné ceny.

Základní principy společenské kultury v AW pocházejí od mateřské společnosti sídlící v Belgii. Zde byly stanoveny celopodnikové cíle, mise společnosti a její hodnoty, jakožto stavební kameny celé kultury, kterým je následně podřízeno chování a přístup zaměstnanců společnosti.

Do podnikové kultury lze zařadit například logo společnosti, které u AW zrcadlí barevnost a svým sloganem nabádá zákazníky ke koupi koberce, logo je zobrazeno na Obrázku č. 12. Koberce jsou nabízeny v kolekci 5 životních stylů tak, aby si každý spotřebitel našel to pravé.



Obrázek 12 - Logo společnosti Associated Weavers  
Zdroj: Associated Weavers, 2020

Neméně důležitými aspekty podnikové kultury jsou také firemní zvyklosti, jakými jsou například styl oblékání, komunikace, pracovní prostředí, mezilidské vztahy a firemní hodnoty:

- **Styl oblékání** – dělnické pozice mají povinnost nosit pracovní oblečení a obuv, které poskytuje zaměstnavatel. Oproti tomu pozice THP nemají od zaměstnavatele stanoven striktní dresscode, zaměstnanci ale musí chodit do práce slušně a čistě oblečení, výběr oblečení je na jejich uvážení.
- **Komunikace** – v AW je v rámci interní komunikace využíváno především osobního jednání, emailové a telefonické komunikace. Při komunikaci s belgickou centrálou v Ronse je využíván firemní Skype a také telekonference při řešení problémů týkajících se jednotlivých oddělení. Formální jednání je uplatňováno zejména v komunikaci s vedením společnosti, neformální komunikace je naopak využíváno v rámci týmů, eventuálně při individuálním jednání. Důležité a obecně platné informace jsou v rámci firmy komunikovány na nástěnce, kterou spravuje HR oddělení. Jsou zde například informace, jak porozumět výplatní pásce, kde uplatnit volnočasové vouchery, informace k GDPR či informace o chystaných školeních. Také každé oddělení disponuje vlastní nástěnkou, kde zaměstnanci naleznou například pracovní instrukce aj. K tomu, aby byla zajištěna distribuce informací všem zaměstnancům, jsou dále využívány pravidelné porady. Jednou týdně mají poradou vedoucí všech oddělení, v rámci jednotlivých oddělení jsou také týdenní porady a jednou za 1–2 týdny se konají porady s vedoucím pobočky. Důležitá rozhodnutí jsou v rámci organizace prováděna dvěma způsoby. Návrh či podnět k nějakému opatření/rozhodnutí přichází z libereckého závodu a je komunikován vedením, které tento návrh musí schválit či odmítnout. Nebo rozhodnutí přichází ze strany belgického vedení a poté záleží, zda je možné diskutovat o úpravách či nelze diskutovat vůbec a opatření je libereckým závodem implementováno.
- **Mezilidské vztahy** – kolegové se snaží v rámci jednotlivých týmů spolupracovat a být si nápomocni. Vztahy na pracovišti byly zkoumány v rámci dotazníkového šetření, podrobnější informace jsou obsaženy v kapitole 6.



- **Firemní hodnoty** – jak již bylo zmíněno, jsou jimi bezúhonnost, úcta k člověku a životnímu prostředí, věrnost, zaujetí a splnění závazku, firemní hodnoty znázorňuje také Obrázek č. 13. Bezúhonnost a splnění závazku je myšleno ve smyslu odběratel – dodavatel, úcta k člověku je nedílnou součástí firemní kultury, je velmi důležité, aby k sobě zaměstnanci byli navzájem uctíví a cítili se v práci dobře. Zaujetí by mělo přicházet ze strany zaměstnanců, spokojený zaměstnanec = zaujatý zaměstnanec, společnost by měla neustále pracovat na zajištění co největší spokojenosti a angažovanosti svých zaměstnanců, aby dosáhla všech svých cílů. Úcta k životnímu prostředí je realizována prostřednictvím udržitelného podnikání a ekologické výroby. V posledních letech se společnosti AW podařilo podstatně snížit negativní vlivy své výroby na životní prostředí za pomoci vhodných výrobních procesů a pravidel, které významně snižují produkci odpadu, spotřebu energie a zajišťují také efektivní využívání vody. Kromě výše zmíněných AW využívá udržitelnou „zelenou“ energii. Hodnoty společnosti Associated Weavers znázorňuje Obrázek č. 13.



Obrázek 13 - Firemní hodnoty Associated Weavers

Zdroj: Vlastní zpracování dle Associated Weavers, 2020

3. **„Co lidem nabízíme?“** – Mimo celou řadu finančních i nefinančních benefitů nabízí AW svým zaměstnancům možnost kariérního růstu, osobního rozvoje a vzdělávání, jistotu zaměstnání a většině zaměstnanců také krátkou dojezdovou vzdálenost do zaměstnání. Zaměstnanci mohou být také oceněni za doporučení nového

zaměstnance. Systém doporučení je v případě MSP velmi efektivní a je hojně využíván, z dotazníkového šetření v rámci AW vyplynulo, že 83,33 % respondentů by AW doporučilo jako dobrého zaměstnavatele.

#### 4.1.2 Hodnotová nabídka pro zaměstnance

Hodnotové nabídky pro zaměstnance se po teoretické stránce věnuje kapitola 2.1.3. Lze ji definovat jako soubor hodnot, které zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům, jedná se jak o finanční, tak nefinanční benefity.

- **Finanční benefity** – mezi finanční benefity, které AW poskytuje svým zaměstnancům, lze uvést například mzdu zaměstnanců. Technickohospodářští pracovníci jsou oceněni měsíční mzdou a pracovníci patřící do výrobního procesu jsou za svou odvedenou práci odměněni hodinovou mzdou, popřípadě kombinací hodinové a úkolové mzdy, záleží, o jakou zakázku se jedná. Dalším finančním benefitem, který může pracovník v AW obdržet je odměna za docházku, či již výše zmíněnou odměnu za doporučení zaměstnance. Další finanční benefity zde autorka práce nebude s ohledem na přání společnosti uvádět.
- **Nefinanční benefity** – zde lze například dotované stravenky zaměstnavatelem či poskytování volnočasových voucherů, kterých zaměstnanci využijí dle vlastních preferencí. Společnost nabízí celou řadu nefinančních benefitů, ale k účelům závěrečné práce byly zveřejněny pouze vybrané.

#### 4.1.3 Motivace a odměňování zaměstnanců

Společnost se snaží o motivaci svých zaměstnanců zejména formou finančních odměn a ostatních benefitů, které jsou organizací nabízeny, například firemní vánoční večírek. Probíhají také oslavy životních jubileí, a to formou finanční odměny, oslavy výročí firmy společnost AW zatím nerealizuje. Realizace výročí společnosti by pro zaměstnance byla jistě příjemným zpestřením pracovního dne.

Pokud slaví nějaký zaměstnanec narozeniny a vědí o tom lidé z konkrétního oddělení, pak kolegové popřejí a koupí mu společně nějaký dar. Tento postup je spíše běžnější v oddělení, ve kterém působí ženy. V případě oslav narozenin jde spíše o osobní jednání, HR oddělení

vedoucím nekomunikuje, kdy má jaký zaměstnanec narozeniny. V případě, že by byl tento systém zaveden, mohlo by personální oddělení na konci každého měsíce rozesílat informační email vedoucím oddělení, ve kterém by informovalo o nadcházejících narozeninách. Určitě by docházelo k otužování týmů a zlepšení vztahů na pracovišti, což je v rámci každé společnosti žádaný jev. Zaměstnanci by také mohli být motivováni formou vzdělávání, které by bylo nad rámec zákonných školení a také osobním rozvojem, výše zmíněným faktorům se věnuje následující podkapitola.

#### **4.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

V rámci AW probíhají povinná zákonná školení, mezi která patří školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), které absolvuje každý zaměstnanec hned při nástupu do zaměstnání. Školení BOZP je poté opakováno dle periodicity školení, obecně se doporučuje ho provádět jedenkrát za dva roky. Dále je prováděno školení požární ochrany, u kterého zákon udává povinnost realizace při nástupu do zaměstnání a poté jedenkrát za dva roky. Také probíhá školení první pomoci a školení řidičů referentů.

Pro vybrané pracovní pozice je pořádáno školení řidičů vysokozdvížných vozíků, elektrikářů, svářečů, obsluhy tlakových zařízení, manipulace s odpady či školení pro práci ve výškách.

V rámci nepovinných školení společnost AW realizuje dle potřeb například školení na soft-skills a to zejména pro vedoucí oddělení a pro mistry, toto školení zaměstnancům pomůže například v oblasti komunikace a vedení lidí. Jsou také pořádána školení odbornějšího rázu, například školení na štíhlou výrobu, systém 5S nebo školení pro práci s grafickými soubory aj. V souvislosti s řešením pracovních problémů může být zaměstnanci umožněn i osobní koučink.

Společnost také realizuje jazykové kurzy, a to konkrétně výuku anglického jazyka. V rámci pracovní doby je jazykový kurz poskytován vedoucím a asistentským pozicím – mistrům a TH pracovníkům. Po pracovní době jsou v rámci firmy poskytovány kurzy anglického jazyka pro ostatní zaměstnance.

Někteří zaměstnanci také vyhledávají školení aktivně sami, bez požadavku HR oddělení či vedení společnosti. V tomto případě je vyhodnocováno vedením společnosti, jak přínosné

dané školení pro zaměstnance bude. Pokud je vyhodnoceno jako přínosné, dojde k jeho realizaci. Jedná se například o školení na Excel, či manažerská školení.

## **4.2 Budování externí značky zaměstnavatele**

Oslovení vhodných kandidátů je v současné vysoce konkurenční době nelehký úkol personálního oddělení. Malé a střední společnosti mnohdy soupeří v oslovování pracovních kandidátů s velkými firmami. Pomocí silné značky zaměstnavatele dojde k oslovení vhodných kandidátů a následně ke snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců, jak je uvedeno v literatuře.

Následující kapitola je věnována zmapování původního stavu aktivit ve společnosti v oblasti oslovování kandidátů. V rámci analýzy bylo zjištěno, že je třeba, aby se značka zaměstnavatele více komunikovala a používala pro nábor nových zaměstnanců například prostřednictvím sociální sítě Facebook.

### **4.2.1 Nábor zaměstnanců**

Nábor výrobních pracovníků probíhá ve společnosti prakticky po celý rok, většina zaměstnanců opustí společnost během zkušební doby, která je stanovena na tři měsíce, nebo poté během prvního roku práce. Pro personálního manažera je pravidelné hledání nových zaměstnanců a jejich zaučení velmi náročné. Pracovníci ve výrobě musí absolvovat intenzivní školení, které je někdy delší než samotná zkušební doba, z tohoto důvodu je výcvik nových zaměstnanců obtížný i finančně náročný.

Společnost k oslovení kandidátů o zaměstnání využívá nejrůznějších náborových kanálů, kterými jsou:

- vyhlášení volného pracovního místa na úřadu práce v Liberci,
- inzerce v místních zpravodajích – Liberecký a Vratislavický zpravodaj,
- využití služeb personálních a pracovních agentur,
- inzerce na webových portálech – [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.volnamista.cz](http://www.volnamista.cz) aj.
- facebooková stránka AW Liberec,

- zaslání náborových letáků do poštovních schránek v oblasti Liberce a Jablonce nad Nisou,
- vyvěšení náborových letáků ve veřejné dopravě.

V následující části práce bude popsán průběh náboru zaměstnanců v AW, a to od zveřejnění nabídky práce po důležité náležitosti, které jsou vykonány v den nástupu do zaměstnání. Průběh náboru zaměstnanců bude rozdělen na technickohospodářské pracovníky a pracovníky ve výrobě.

- **Nábor technicko-hospodářských pracovníků**

V případě potřeby nového zaměstnance nejprve dochází k vypsání nového pracovního místa, o kterém rozhoduje vedoucí pobočky na základě požadavků od vedoucích oddělení. Požadavky na pracovní pozice určuje vedoucí jednotlivých oddělení ve spolupráci s personálním oddělením s ohledem na náplň práce. Poté dochází ke zveřejnění nabídky práce, kterou vypracuje HR oddělení. Specifikace volné pozice je předána personální agentuře za účelem vyhledání vhodného kandidáta. Personální oddělení po určitý čas sbírá došlé profesní životopisy kandidátů a když je nashromážděných životopisů dostatek, dochází k jejich předvýběru.

Další krok náboru zaměstnanců tvoří oslovení kandidátů o zaměstnání. Oslovení probíhá ve třech různých formách, telefonicky, e-mailem či prostřednictvím personální agentury, za účelem sjednání osobního pohovoru. Během osobního pohovoru dochází k poznání kandidáta o práci, a to jak po stránce profesní, tak po stránce lidské. Náborář za přítomnosti vedoucího oddělení zjišťuje pracovní zkušenosti kandidáta, jeho dosažené vzdělání, ověří jazykové schopnosti a vyjadřování kandidáta.

Následně může následovat druhé kolo přijímacího řízení ve formě assessment centra, které má za úkol ověřit kompetence kandidátů pomocí řešení modelových situací či psychodiagnostických testů.

V případě, že je uchazeč o práci prohlášen za vhodného kandidáta, přichází rozhodnutí o přijetí, které je kandidátovi sděleno telefonicky či opět přes personální agenturu. Vyjednání konečných podmínek zaměstnání je řešeno telefonicky či e-mailem, musí být vyřešeny nezbytné náležitosti, kterými jsou sjednání termínu vstupní lékařské prohlídky

a dne nástupu do zaměstnání. Po úspěšném absolvování lékařské prohlídky je v den nástupu (případně i dříve) vyplněn osobní dotazník, dochází také k podpisu pracovněprávních dokumentů, jakými jsou například pracovní smlouva a mzdový výměr. Zaměstnanec je proškolen na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, je obeznámen s pravidly společnosti a uveden na pracovní místo.

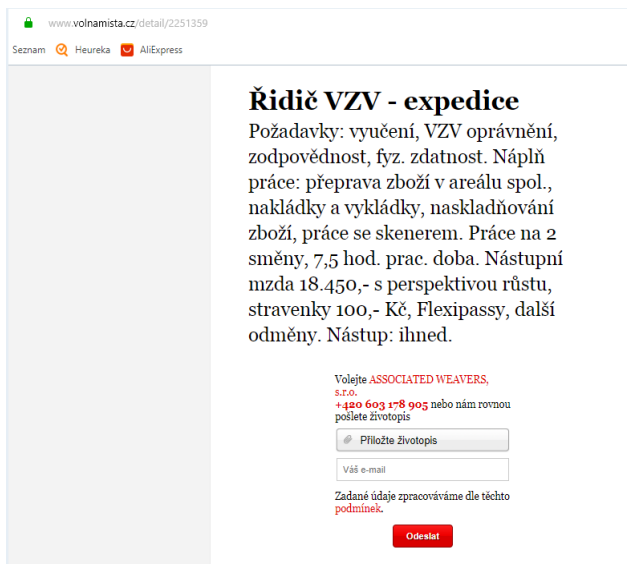
- **Nábor pracovníků do výrobního procesu**

Nábor v případě dělnických pozic probíhá totožně jako nábor technickohospodářských pracovníků, až na část osobního pohovoru. U dělnických pozic dochází při osobním pohovoru stejně jako u TH pracovníků k zjištění pracovních zkušeností, dosaženého vzdělání a možnému ověření jazykové gramotnosti, může ale navíc docházet k otestování matematické gramotnosti kandidáta. Případně také dochází k praktické zkoušce kandidáta a k ukázce pracoviště. Uchazeči o zaměstnání je na pracovišti ukázána pracovní pozice a jsou mu poskytnuty veškeré informace, které s výkonem pozice souvisejí. Zbylé kroky náborového procesu jsou stejné.

### **Analýza pracovní nabídky**

V rámci analýzy pracovní nabídky bude podrobněji zkoumána nabídka práce společnosti AW, která byla zveřejněna na inzertním webovém portálu [www.pracomat.cz](http://www.pracomat.cz). Vybraná pracovní nabídka byla určena k náboru dělníka či dělnice do výroby k obšívání a balení koberců a je uvedena v Příloze B – Analyzovaná pracovní nabídka.

Uvedená pracovní nabídka obsahovala duplikované informace, celkem třikrát se zde objevovala položka „Požadujeme“. Celkový popis nabídky práce nebyl příliš rozsáhlý a chyběly zde základní informace o společnosti. Zveřejněná nabídka nebyla příliš přehledně strukturována a některé informace mohly být přehlédnuty.



Obrázek 14 - Pracovní nabídka – řidič VZV  
Zdroj: Volná místa, 2020

Druhá pracovní nabídka znázorněna na Obrázku č. 14 výše je také velmi stručná a postrádá důležité informace, stejně jako první analyzovaná nabídka práce. Takto krátký inzerát pracovní pozice by byl vhodný například ke zveřejnění na sociálních sítích, kde by byl uveden odkaz na bližší specifikaci inzerované pracovní pozice. Na základě analýzy pracovních nabídek byla autorkou zpracována doporučení, která jsou blíže specifikována v kapitole 7.

#### 4.2.2 Online platformy pro podporu značky zaměstnavatele

V současné online době je zapotřebí, aby se společnosti prezentovaly na sociálních sítích. Jak již bylo uvedeno v předešlé kapitole, dlouhodobým cílem společnosti je využívání sociálních sítí jakožto způsobu, jak oslovit a získat nové pracovníky.

- **Facebookový profil**

Společnost AW disponuje facebookovým profilem s názvem AW Liberec, který je spíše prodejním než náborovým kanálem. Facebookový profil spravuje zaměstnankyně společnosti, která je v současné době na mateřské dovolené. Na profilu společnosti nedochází k pravidelnému zveřejňování příspěvků a jejich obsah také není dopředu naplánován.

- **Webové stránky**

Webové stránky společnosti s názvem [www.carpetyourlife.com](http://www.carpetyourlife.com) plní spíše prodejní funkci, lze zde nalézt například vyhledávač obchodů, informace o kobercích a v neposlední řadě také základní informace o společnosti. V sekci „O nás“ nalezneme prezentaci poslání společnosti, důležitých milníků a hodnot společnosti. Na poslání a hodnotách společnosti může organizace budovat svou značku zaměstnavatele, je velmi důležité, aby tyto komponenty byly co nejvíce prezentovány a komunikovány směrem k zaměstnancům i ke kandidátům o zaměstnání.

V sekci „O nás“ se také nachází informace o udržitelném podnikání společnosti, novinky či tiskové zprávy. Stránky jsou zhotoveny v typických barvách společnosti, kterými jsou vínová, bílá a černá barva a také v několika jazykových provedeních – v češtině, angličtině, němčině, francouzštině, polštině a holandštině. Je zde také viditelné logo společnosti, kterým je již zmíněný motýl v barvách společnosti. Stránky společnosti postrádají především kariérní sekci, ve které by HR oddělení mohlo zveřejnit nabídky práce, v kapitole 7 jsou uvedena doporučení, která se týkají zejména kariérní sekce webových stránek společnosti.

#### **4.2.3 Účast na pracovních veletrzích**

V minulém roce se společnost zúčastnila pouze veletrhu EDUCA Job Fair 2019. Jiných pracovních či školních veletrhů se společnost v současné době aktivně neúčastní. K oslovení mladých kandidátů o zaměstnání by společnost mohla využívat například veletrh pracovních příležitostí s názvem T-Forum, které probíhá v prostorách Technické univerzity v Liberci, a to každý rok vždy na začátku prosince.

#### **4.2.4 Stabilizace zaměstnanců**

Na základě dlouhodobé spolupráce s HR manažerkou společnosti byl autorkou zmapován životní cyklus zaměstnance, který organizaci poskytuje informace o jednotlivých kontaktních místech, které ve firmě již existují. Autorka práce vychází z životního cyklu zaměstnance dle BrandBakers, který je uveden v teoretické části práce v kapitole s názvem Employee Experience. Tento cyklus obsahuje celkem 7 kontaktních míst, kterými jsou: přitahování zaměstnance, jeho výběr, nalodění, zapojení, hodnocení odvedené práce,



rozvoj zaměstnance a v poslední řadě rozloučení. Šest z výše zmíněných kontaktních míst ve společnosti existuje již dlouhou dobu, poslední kontaktní místo, tedy rozloučení, bylo vytvořeno teprve nedávno. Společnost, zejména personální oddělení, se snaží vyhovět všem potřebám svých zaměstnanců. K tomu, aby společnost zjistila a naplnila přání a požadavky svých zaměstnanců a dokázala své zaměstnance lépe motivovat, aby v rámci organizace setrvali, byl realizován průzkum spokojenosti zaměstnanců, který je blíže popsán v kapitole 5 – Analýza výsledků dotazníkového šetření.

Na základě literatury a analýzy společnosti byly autorkou identifikovány hlavní výzvy v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti. Jsou jimi vysoká fluktuace zaměstnanců a nedostatečný zájem ze strany budoucích kandidátů o zaměstnání. Na jejichž základě byla identifikována potřeba zaměřit se ve společnosti zejména na spokojenost zaměstnanců, designování lepšího zážitku zaměstnanců a budování externí značky zaměstnavatele. Soubor nástrojů a doporučení na řešení hlavních HR výzev v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti jsou obsažené v kapitole 7.

## 5. Šetření spokojenosti ve vybrané společnosti

V rámci DP byl připraven dotazník na průzkum spokojenosti a následně bylo ve společnosti AW provedeno šetření spokojenosti. Cílem bylo připravit dotazník tak, aby mapoval vybrané oblasti spokojenosti (Moduly). V diplomové práci byl vytvořen dotazník jak v elektronické, tak tištěné verzi, které může společnost využít v případě dalšího šetření. Byl také nastaven proces, na základě kterého byl prováděn samotný průzkum spokojenosti, a dle kterého probíhala příprava na průzkum. Následující část diplomové práce se zaměřuje na rozbor dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření. Cílem šetření bylo na základě zhodnocení spokojenosti zaměstnanců navrhnout vhodná opatření a doporučení pro zlepšení stávající situace, a to na základě zjištěných nedostatků. Prováděný průzkum byl zcela anonymní a jeho výsledky poslouží pouze vedení společnosti, personálnímu oddělení a k účelům diplomové práce. Výstupy šetření byly autorkou přeloženy do anglického jazyka pro potřeby vedení společnosti. Dotazník je součástí Přílohy A – Dotazník v diplomové práci.

Analýza výsledků bude rozčleněna do sedmi modulů, stejně jako dotazník samotný:

- ocenění práce a zaměstnaneckých benefitů,
- vztahy s nadřízenými,
- vztahy na pracovišti,
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- vztah zaměstnanců k zaměstnavateli,
- záměry a představy týkající se působení ve firmě,
- identifikační faktory respondentů.

V diplomové práci jsou zveřejněny pouze vybrané části z každého modulu dotazníku. Autorka práce po konzultaci s HR oddělením usoudila, že budou zveřejněny pouze níže vybrané skutečnosti.

### 5.1 Pilotní šetření

Před tím, než byly dotazníky distribuovány mezi zaměstnance, proběhlo ve společnosti pilotní šetření, a to konkrétně 14 dnů před spuštěním dotazníkového šetření. Pilotního šetření

se zúčastnili zástupci jednotlivých oddělení společnosti, za každé oddělení byl vybrán jeden člověk. Autorka práce spolu s HR manažerkou chtěly mít jistotu, že jsou všechny otázky správně nastavené, a že jejich podstatu každý respondent správně pochopí. Na základě pilotního šetření byla upravena formulace dvou pokládaných otázek, zbytek dotazníku zůstal beze změny.

## **5.2 Metodika sběru a zpracování dat**

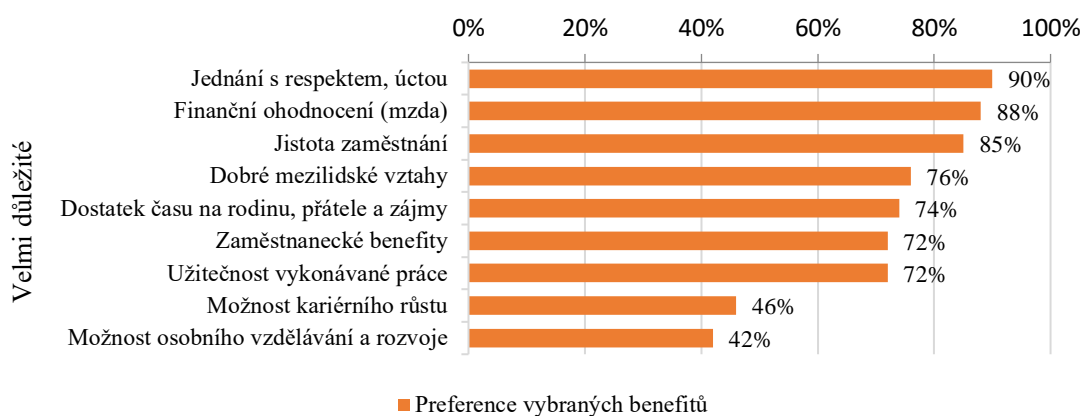
Před začátkem průzkumu spokojenosti byli zaměstnanci informováni o formě a způsobu vyplňování dotazníků. TH pracovníci obdrželi informační email a pracovníkům, kteří nemají přístup k počítači, byly informace poskytnuty HR manažerkou před samotným začátkem vyplňování dotazníků.

Dotazníkové šetření ve společnosti probíhalo ve dnech 19.-24. února 2020, tj. v délce pěti pracovních dnů. Dotazník celkem vyplnilo 76 zaměstnanců, zbylí zaměstnanci společnosti nebyli v době průzkumu v zaměstnání, a to kvůli čerpání dovolené či nemoci. Čtyři dotazníky byly z průzkumu vyřazeny z důvodu neúplného vyplnění, konečných respondentů tedy bylo 72. Dotazování probíhalo jak v elektronické podobě za pomoci on-line platformy pro tvorbu dotazníků Click4survey.cz, tak v podobě tištěné. Elektronická verze byla určena technickohospodářským pracovníkům, kteří mají přístup k vlastnímu počítači, těchto zaměstnanců bylo celkem 12, což odpovídá 16,67 % zúčastněných. Tištěná verze sloužila pracovníkům ve výrobě, těch se šetření zúčastnilo celkem 60, což je 83,33 % respondentů. Průměrná doba vyplnění tištěného dotazníku byla 20-25 minut. Z celkového počtu 72 validních dotazníků je 26 respondentů mužského a 46 ženského pohlaví.

## **5.3 Modul 1 - Ocenění práce a zaměstnanecké benefity**

Modul týkající se ocenění práce byl rozdělen na dvě části, první část zkoumala míru vlivu vybraných faktorů na spokojenost zaměstnanců s prací, druhá část byla věnována ohodnocení vykonávané práce. Z první části například vyplynulo, že 90 % zaměstnanců považuje za velmi důležité jednání s respektem a úctou, 88 % zaměstnanců hodnotí finanční ohodnocení jako velmi důležité a 85 % pracovníků považuje za velmi důležitou jistotu

v zaměstnání. Míru vlivu zbylých faktorů na spokojenost zaměstnanců v práci znázorňuje Obrázek č. 15.



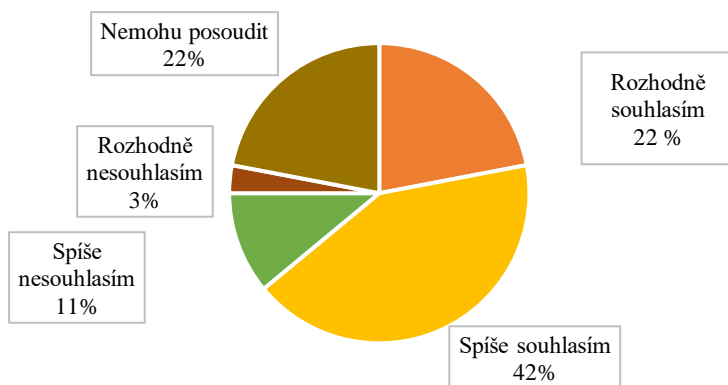
Obrázek 15 - Porovnání vybraných faktorů na spokojenost v práci s hodnocením „velmi důležité“  
Zdroj: Vlastní zpracování

Oproti tomu 11 % zaměstnanců považuje možnost kariérního růstu a také možnost osobního vzdělávání a rozvoje za spíše nedůležité. Výše zmíněné faktory souvisí zejména se školením a vzděláváním pracovníků. Pro personální oddělení tato skutečnost může znamenat poskytování školení pouze na zákonné úrovni, o jiné školení zaměstnanci nejeví zájem.

## 5.4 Modul 2 – Vztahy s nadřízenými

Následující modul dotazníkového šetření zkoumal míru spokojenosti zaměstnanců s předloženými výroky. Respondenti měli na výběr z pěti možných odpovědí, výroky byly hodnoceny škálou, kde 1 znamenalo „rozhodně souhlasím“ a 4 „rozhodně nesouhlasím“, odpověď pod číslem 5 byla určena pro možnost „nemohu posoudit“, tato odpověď není započítána ve výsledném průměru odpovědí.

Celých 22 % respondentů například uvedlo odpověď „nemohu posoudit“ u výroku týkajícího se využívání názorů a nápadů pracovníků. Stejně procento, tedy 22 % respondentů naopak uvedlo, že vedení rozhodně využívá názorů a nápadů pracovníků, 42 % respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí. U výroku týkajícího se využívání názorů a nápadů zaměstnanců se objevuje značný nesoulad v poskytnutých odpovědích, celkové hodnocení znázorňuje Obrázek č. 16.



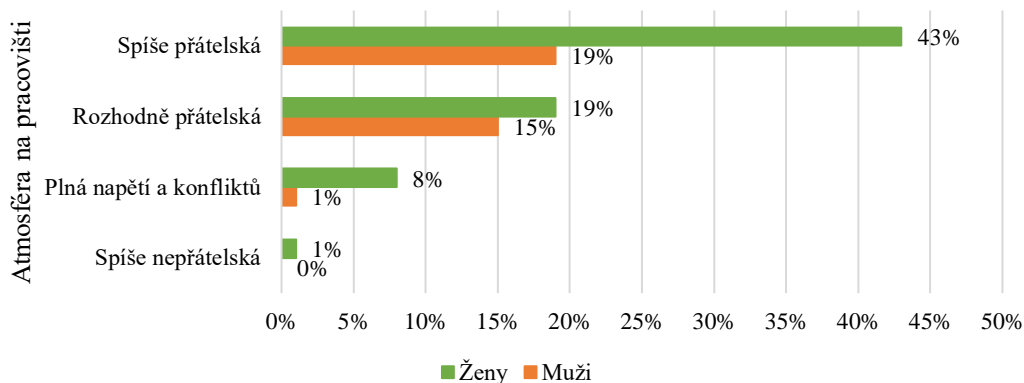
Obrázek 16 - Rozbor výroku "Vedení využívá názorů a nápadů pracovníků"  
Vlastní zpracování

Zaměstnanci mohou nabývat dojmu, že se jejich nápady a názory dále neprojednávají, či nerealizují. K projednání nápadů by mohly společnosti sloužit týmové porady či porady s vedením společnosti, kde by jednotliví manažeři mohli předkládat poznatky od svých zaměstnanců. V souvislosti s angažovaností zaměstnanců literatura uvádí, že k rozvoji lidského potenciálu je zapotřebí zejména rozvoj dovedností leaderů, kteří budou mít pozitivní vliv na motivaci lidí ve svém týmu.

## 5.5 Modul 3 – Vztahy na pracovišti

V pořadí 3. modul průzkumu spokojenosti zaměstnanců byl rozdělen do tří částí. První část zjišťovala, jak zaměstnanci hodnotí celkovou atmosféru na pracovišti, druhá část byla věnována vztahům na pracovišti a poslední část zkoumala míru informovanosti zaměstnanců ohledně úkolů a záležitostí ve firmě.

Na základě výsledků první části modulu lze konstatovat, že 45 respondentů, což odpovídá 63 % všech zúčastněných, považuje atmosféru na pracovišti za spíše přátelskou, 19 (26 %) respondentů atmosféru hodnotí jako rozhodně přátelskou, 7 zaměstnanců, tedy 10 % zúčastněných, vnímá pracovní atmosféru jako plnou napětí a konfliktů a 1 zaměstnanec ji hodnotí jako nepřátelskou.



Obrázek 17 - Atmosféra na pracovišti ženy vs. muži

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení respondentů dle pohlaví zobrazuje Obrázek č. 17, z něhož je patrné, že z celkových 7 respondentů (9 % respondentů), kteří považují atmosféru za plnou konfliktů a napětí, je 6 žen.

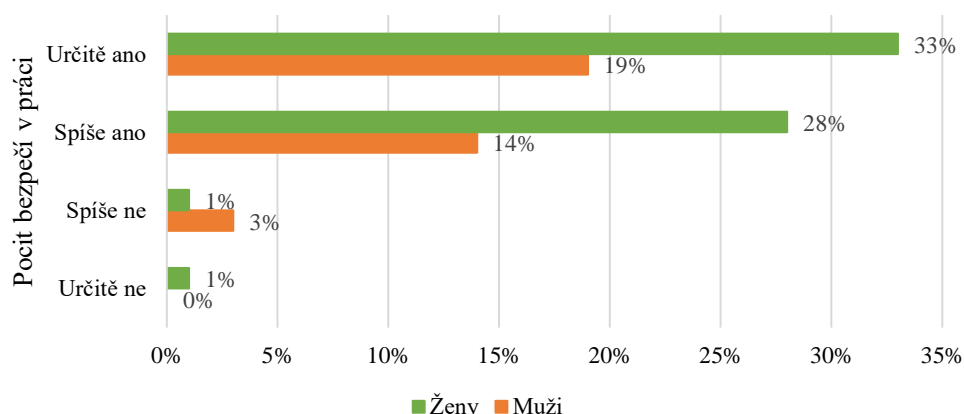
Atmosféra na pracovišti je důležitou součástí firemní kultury. Pokud vládne na pracovišti ne příliš pozitivní atmosféra, může docházet k horší komunikaci mezi zaměstnanci, a to může vyústit ve špatné předávání informací. Předávání informací je v rámci týmu naprosto stěžejní, aby každý zaměstnanec odvedl kvalitní práci v požadovaném čase. Informace by měly být poskytovány nejen přímým nadřízeným, ale také mezi spolupracovníky, aby byl každý stejně a dostatečně informován. Tímto by se také mohlo předcházet případným konfliktům a nedorozuměním na pracovišti. Což potvrzuje i literatura, dle které jsou experti přesvědčeni, že firmy se silnou značkou zaměstnavatele a dobrou koncepcí komunikace, budou mít přední výhodu v opatření a udržení pracovní síly, které může být v některých oborech nedostatek.

## 5.6 Modul 4 – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Modul týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci byl rozdělen do 3 otázek, na které respondenti odpovídali pomocí čtyřstupňové škály, kde 1 znamenalo „určitě ano“, 2 vyjadřovalo „spíše ano“, číslo 3 znamenalo „spíše ne“ a poslední škála 4 sloužila pro odpověď „určitě ne“.

Celkem 38 zaměstnanců uvedlo, že se v práci cítí určitě bezpečně, což představuje 53 % všech dotazovaných, 30 pracovníků uvedlo, že se v práci cítí spíše bezpečně, což odpovídá 42 % zúčastněných respondentů.

Obrázek č. 18 níže znázorňuje analýzu dle pohlaví respondentů. Pracovníkům modrého límce dle literatury nejvíce záleží na obdržení odměny za vykonanou práci v příznivých pracovních podmínkách a mimo jiné také v pracovní bezpečnosti, analýza ukázala, že 68 dotazovaných se v práci cítí bezpečně, což je 96 % všech respondentů.



Obrázek 18 - Analýza pocitu bezpečí ženy vs. muži  
Zdroj: Vlastní zpracování

Bezpečnost práce je také řazena do hygienických potřeb v Herzbergově dvoufaktorové teorii, nenaplnění těchto potřeb vyvolává v zaměstnancích nespokojenost, je tedy stěžejní, aby společnost dbala na dodržování BOZP na pracovišti.

## 5.7 Modul 5 – Vztah k zaměstnavateli

Předposlední modul zjišťoval vztah zaměstnanců k zaměstnavateli. Výsledky tohoto modulu by pro společnost AW měly být velmi užitečné, jelikož budování vztahu k zaměstnavateli a tím i celé značky zaměstnavatele, je pro společnost velmi podstatné k udržení stávajících zaměstnanců a přilákání nových kandidátů o zaměstnání. Jak uvádí literatura, budování značky zaměstnavatele je skladba promyšlených kroků, které mají ovlivňovat vnímání společnosti jako zaměstnavatele, společnost by se tedy měla snažit o co nejlepší dojem, který ve svých zaměstnancích svým přístupem vzbuzuje.

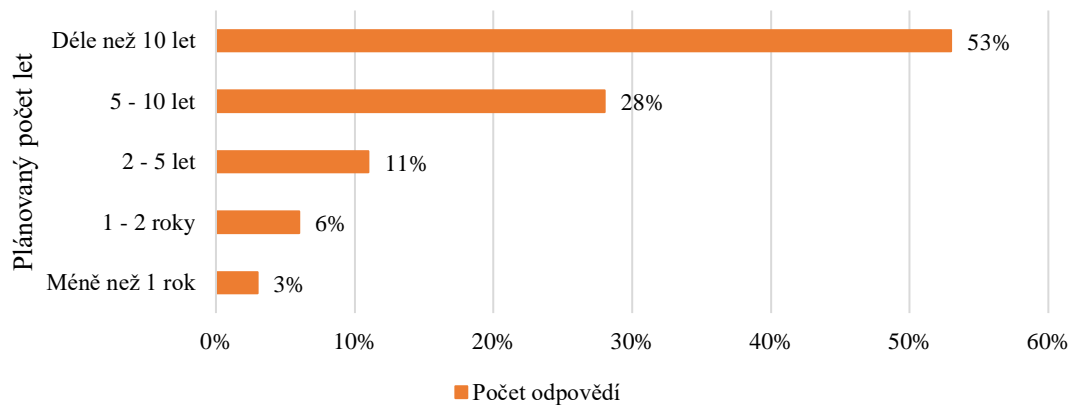
Tvrzení v modulu ověřovalo, zda jsou zaměstnanci rádi, když AW dosahuje úspěchů, výsledky jsou velmi pozitivní. Celých 65 % respondentů zvolilo odpověď „rozhodně souhlasím“, 31 % zvolilo „spíše souhlasím“ a dále 4 % zaměstnanců zvolili „nemohu posoudit“. Z analýzy je patrné, že zaměstnanci rádi podpoří svého zaměstnavatele a v případě potřeby jistě splní všechny potřebné úkoly, aby se společnosti ještě lépe dařilo. Jak uvádí literatura, zdravé firemní kultury sdílí cíle organizace, což v případě AW dle provedené analýzy ve společnosti probíhá. Pro zaměstnance dosahování úspěchů společnosti může znamenat i formu osobní motivace, kdy zaměstnanci budou za odvedený výkon náležitě odměněni, či se jim dostane pochvaly, jelikož sdílená zpětná vazba je také znakem zdravé firemní kultury. Dále je 82 % zaměstnanců, což odpovídá 59 zúčastněným, hrdých na to, že pracují právě pro AW.

## **5.8 Modul 6 – Záměry a představy týkající se Vašeho působení ve firmě**

Poslední modul dotazníkového šetření zjišťoval názory zaměstnanců týkajících se jejich budoucího působení ve společnosti. Modul obsahoval dvě uzavřené a dvě otevřené otázky. V případě otevřených otázek mohli pracovníci vyjádřit, s čím jsou v AW nejvíce spokojeni a naopak, co by se v AW mohlo změnit, aby se ve firmě cítili ještě lépe.

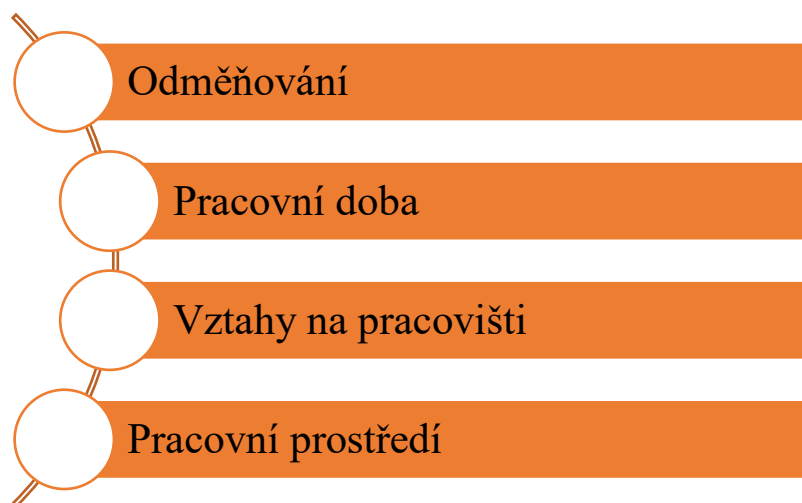
První otázka se zabývala působení v AW, konkrétně jak dlouho ještě zaměstnanci uvažují o zaměstnání právě u AW. Z poskytnutých odpovědí vyplynulo, že 38 (53 %) zaměstnanců ještě plánuje pracovat v AW déle jak 10 let, 20 (28 %) zaměstnanců v rozmezí 5-10 let, 8 (11 %) zaměstnanců v časovém rozmezí 2-5 let, 4 (6 %) zaměstnanci uvažují o 1-2 letech a pouze 2 (3 %) respondenti uvedli možnost méně než jeden rok. S ohledem na vysokou fluktuaci zaměstnanců ve společnosti je tato analýza velmi zajímavá, drtivá většina zaměstnanců neplánuje v krátkodobém horizontu odchod z firmy. Z šetření je patrné, že pouze 9 % respondentů by mohlo uvažovat o odchodu z firmy, a to v období kratším jak 2 roky. Analýzu znázorňuje Obrázek č. 19 níže.





Obrázek 19 – Předpoklad délky zaměstnání u AW  
Zdroj: Vlastní zpracování

Většina respondentů také využila možnosti slovních odpovědí. Celkem 47 zaměstnanců, což představuje 65 % ze všech zúčastněných zaměstnanců, vyjádřilo, s čím jsou v AW nejvíce spokojeni. Atributy, se kterými jsou zaměstnanci v AW nejvíce spokojeni, znázorňuje Obrázek č. 20 níže:



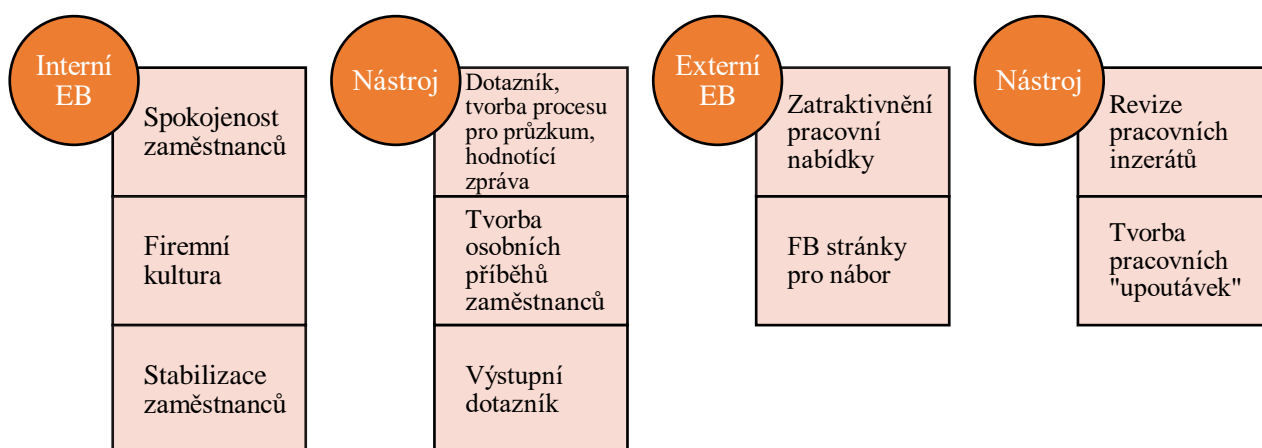
Obrázek 20 - Atributy, s kterými jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni  
Zdroj: Vlastní zpracování

Realizace průzkumu spokojenosti byla ve společnosti významným krokem. Zjištěné výsledky společnosti přináší celkový pohled na spokojenost jejích zaměstnanců. Zjištění vyvrátila nízkou loajalitu zaměstnanců společnosti, jelikož celých 81 % zúčastněných respondentů plánuje ve společnosti zůstat déle jak 5 let. Překvapivé bylo, že 82 % zaměstnanců, což odpovídá 59 zúčastněným, je hrdých na to, že pracují právě pro AW,

což by opět mohlo značit loajalitu současných zaměstnanců. Výsledky dále uvádějí, zaměstnanci vnímají atmosféru na pracovišti jako přátelskou a za plnou konfliktů a napětí ji považuje pouze 8 % zúčastněných ženského pohlaví. Zjištěné dále potvrdila, že pro pracovníky společnosti AW je při výkonu práce velmi důležitý pocit úcty a uznání a také odpovídající platové ohodnocení. Výsledky jsou dále použity v návrhové části práce.

## 6. Návrhy a doporučení pro budování značky zaměstnavatele

Následující kapitola je věnována návrhům a doporučením ve vazbě na budování značky zaměstnavatele ve společnosti Associated Weavers, s. r. o. Návrhová část bude rozdělena na podporu interní a externí značky zaměstnavatele, neboť společnost potřebuje podpořit oba aspekty Employer Brandingu a to jak k udržení, tak získání zaměstnanců, viz Obrázek č. 21.



Obrázek 21 – Návrhy v oblasti podpory značky zaměstnavatele pro vybranou společnost  
Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci podpory interní značky zaměstnavatele byl realizován již zmíněný průzkum spokojenosti zaměstnanců, dále byl také zhotoven osobní příběh zaměstnanců radící se do podpory firemní kultury a také výstupní dotazník sloužící ke stabilizaci a udržení zaměstnanců společnosti.

Podpora externí značky zaměstnavatele byla realizována zejména v oblasti náboru zaměstnanců. Autorkou byla provedena revize pracovních nabídek a byly také vytvořeny příspěvky na firemní facebookový profil k oslovení nových kandidátů o práci.

## **6.1 Návrhy a doporučení pro podporu interní značky zaměstnavatele**

Interní značka zaměstnavatele byla podpořena zejména prostřednictvím dotazníkového šetření. Díky provedenému průzkumu spokojenosti nyní zaměstnavatel zná konkrétní potřeby a přání svých zaměstnanců, které může naplňovat a zlepšovat tak nejen výkon svých zaměstnanců, ale také výkon celé firmy. Naplňování potřeb a přání zaměstnanců je rovněž součástí budování značky zaměstnavatele. Jak uvádí literatura, spokojení zaměstnanci se pravděpodobně nebudou ohlížet po jiném zaměstnání a firma nebude muset najímat nové pracovníky.

### **6.1.1 Návrhy v oblasti spokojenosti zaměstnanců**

Návrhová část v oblasti spokojenosti zaměstnanců spočívala v navržení a vytvoření nástroje na průzkum. Autorkou práce byl vytvořen dotazník, který je možné použít opakovaně, dotazník byl navržen v online verzi na platformě click4survey.cz a také v tištěné verzi. Vytvořený dotazník na průzkum byl zhotoven také v anglické verzi včetně výstupů dotazníkového šetření. Byl také navržen postup, jak při průzkumu spokojenosti postupovat, aby byla zaručena anonymita odpovědí a jak průzkum komunikovat mezi zaměstnanci.

Dále jsou návrhy směřovány do oblasti konkrétních zjištění realizovaného šetření. V rámci šetření mohli zaměstnanci navrhnout, co by se v AW mohlo změnit, aby se ve společnosti cítili ještě lépe. Této možnosti využilo 46 zaměstnanců. Podněty se nejčastěji týkaly:

- komunikace a informovanosti,
- vztahů na pracovišti
- a také pracovního prostředí.

Zaměstnanci by nejčastěji uvítali lepší informovanost a předávání informací ze strany vedení, jakožto lepší komunikaci mezi odděleními. Komunikace je stěžejním pilířem podnikové kultury. Dle literatury se dobrou podnikovou kulturou rozumí to, jak je firma organizována, tedy systémy, podle kterých jsou splňovány úkoly. Do dobré podnikové kultury dále řadíme komunikaci v rámci organizace a spolupráci, které jsou to podstatné, co tvoří dobrou firemní kulturu. Na rozvoj dobrého systému komunikace se mohou zaměřit

zejména vedoucí jednotlivých oddělení, kteří mohou pořádat krátké ranní meetingy se svými zaměstnanci, kde si vyjasní vše potřebné.

Pracovníci by si dále přáli více vyzdvihovat pozitiva, ne pouze negativa, a také více kontaktu s vedením. K tomu, aby se pracovníci cítili ještě lépe, by také pomohly lepší vztahy s kolegy, které se opět opírají o komunikaci mezi lidmi. Někteří zaměstnanci také vyjádřili zájem o masérské služby jakožto nový benefit. Poskytování daného benefitu by společností mohlo zajistit vyšší spokojenost zaměstnanců a pravděpodobně také vyšší pracovní výkon, který se dá obtížněji měřit, je to spíše dlouhodobější záležitost. Služby maséra jsou autorkou ekonomicky zhodnoceny v kapitole 7.

### **6.1.1 Firemní kultura**

V rámci diplomové práce byl autorkou za účelem podpory firemní kultury vypracován tzv. osobní příběh zaměstnanců, který byl také zveřejněn na facebookovém profilu společnosti. Osobní příběh zaměstnanců ukazuje na loajalitu zaměstnanců společnosti a také na uspořádanou firemní kulturu. Prezentace firemní kultury by mohla být dále použita v náborovém procesu. Příspěvek byl opět zhotoven v barvách společnosti za účelem jednotnosti příspěvků a prezentování značky zaměstnavatele. Svou tvář za účelem propagace společnosti propůjčili celkem tři zaměstnanci z výroby, konkrétně jeden muž a dvě ženy. Zaměstnanci byli v rámci pracovní doby vyfoceni a každý z nich pomocí svých slov vyjádřil, co mají na AW rádi, proč zde pracují a čeho si na AW nejvíce cení. Své vyjádření předali HR manažerce společnosti a ta ho společně s fotkou zaslala autorce práce, která příběh zaměstnance uvedla do finální grafické podoby.



Obrázek 22 – Osobní příběh pana Milana  
Zdroj: Vlastní zpracování

Na Obrázku č. 22 je znázorněn osobní příběh pana Milana, který obsluhuje vysokozdvizný vozík ve výrobě. Pan Milan pracuje ve společnosti už několikátým rokem a má ke společnosti velmi kladný vztah, na svém zaměstnání si nejvíce cení dovolené navíc a dostatku volného času, který následně věnuje své rodině a přátelům.

Osobní příběh zaměstnance je koncipován tak, aby ukazoval skutečné zaměstnance společnosti. Zaměstnanci svým příběhem popisují některý z pilířů nabídky společnosti jako zaměstnavatele. Pan Milan na nabídce společnosti oceňuje především dovolenou navíc. Zaměstnanec je zobrazen ve firemním oblečení v barvách společnosti, a toto oblečení v práci skutečně pravidelně nosí. U facebookového příspěvku se objevilo celkem 18 „to se mi líbí“, 5 komentářů a 2 sdílení příspěvku.

### 6.1.2 Nástroje pro podporu stabilizace zaměstnanců

V případě vysoké fluktuace zaměstnanců je v rámci Employee Experience důležitým kontaktním místem tzv. rozloučení. V rámci rozloučení se zaměstnancem jsou realizovány výstupní dotazník či komunikace s bývalými zaměstnanci. Na základě projektu SHARPEN v roce 2019 byl pro účely personálního oddělení autorkou práce vytvořen výstupní dotazník, který se předkládá zaměstnancům, kteří opouštějí společnost. Dotazník byl vytvořen ve dvou verzích, kratší verze s pěti otázkami byla vytvořena pro pracovníky ve výrobě.

Na Obrázku č. 23 níže je vyobrazena ukázka výstupního dotazníku. Kompletní verze dotazníků jsou součástí Příloh C a D – Výstupní dotazník.

**1. Jak hodnotíte chování a přístup Vašeho nadřízeného?**

- Velmi dobře
- Dobře
- Spíše negativně
- Negativně

**2. Jaké bylo platové ohodnocení za Vámi odvedenou práci?**

- Velmi dobré
- Dobré
- Spíše nedostatečné
- Nedostatečné

*Obrázek 23 - Ukázka výstupního dotazníku v AW*

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci výstupního dotazníku mohou zaměstnanci uvádět důvody odchodu ze společnosti či návrhy na zlepšení pracovního prostředí. Druhá, delší verze dotazníku s deseti otázkami, byla vytvořena pro administrativní pracovníky. Personální oddělení výstupní dotazník v současné době používá, ale prozatím neexistuje dostatek dat k analyzování, neboť dochází k neochotě odcházejících zaměstnanců tento dotazník vyplnit.

## **6.2 Návrhy a doporučení pro podporu externí značky zaměstnavatele**

Existuje mnoho nástrojů na podporu EB, autorka si pro svou práci vybrala podporu externí značky zaměstnavatele prostřednictvím osobního příběhu zaměstnanců ke zvýšení povědomí o zaměstnavateli. Byla také provedena revize pracovních nabídek společnosti, která zahrnovala především rozšíření jejich délky v oblasti specifikování hlavní charakteristiky vykonávané práce a očekávané pracovní povinnosti. Společnosti bylo také doporučeno, aby pro nábor nových členů vytvořila a využívala českou podsekcí kariérních příležitostí na oficiálních internetových stránkách společnosti. K tomu, aby společnost

zaujala více mileniálů, je zapotřebí také využívání sociálních sítí, zejména Facebooku, který je hojně využíván na inzerci volných pracovních míst a oslovování nových zaměstnanců. Společnost vlastní facebookový profil, ale zatím ho plně nevyužívá ke zmíněnému účelu.

Na základě literatury je pro společnost žádoucí, aby se při budování značky zaměstnavatele řídila tzv. koncepčním modelem dle Chhabra a Sharma (2012) uvedeném v kapitole 2.1.1. Proces a fáze budování značky zaměstnavatele. Tento model přesně zapadá do aktivit, které společnost AW již realizuje. V následující kapitole se autorka zaměří na zlepšení těchto aktivit, a to zejména z pohledu budování značky zaměstnavatele směrem ke kandidátům. Jelikož prezentování hodnot organizace, použité komunikační kanály, formulace image zaměstnavatele a následná atraktivita zaměstnavatele jsou hlavními aktivitami zmíněného modelu.

### **6.2.1 Nábor zaměstnanců**

Z pohledu budování značky zaměstnavatele je pro společnost AW nejdůležitější první kontaktní místo, kterým je přilákat (oslovit, získat) kandidáta o práci. Mezi nejdůležitější aktivity realizované v rámci prvního kontaktu s kandidátem o práci patří zejména prezentovaný obsah na náborových portálech, sociálních sítích, kariérní stránky a brožury, prezentace společnosti na veletrzích, náborové kampaně, program doporučení, aj. Z výše uvedených aktivit společnost AW většinu realizuje.

Pro to, aby byla vybudována silná značka zaměstnavatele, bylo společnosti doporučeno zaměřit se na vylepšení prezentovaného obsahu na náborových kanálech, kde je opravdu důležité, aby organizace dle zmíněné literatury zveřejňovala a komunikovala jak nástrojové, tak symbolické atributy. V rámci nástrojových atributů je to zejména podrobný popis společnosti a pracovní pozice, jelikož společnost potřebuje oslovit pouze vhodné kandidáty, k tomu, aby snížila náklady a úsilí na nábor nových zaměstnanců. Do symbolických atributů lze zařadit zejména pochopení potřeb zaměstnance, což je důležité zejména k udržení stávajících zaměstnanců.

- **Návrhy v oblasti pracovní nabídky**

U analyzovaných nabídek práce v podkapitole 4.2.1 autorka doporučuje uvést:



1. **Informace o společnosti:** Čím se společnost AW zabývá, jak dlouho působí na trhu, jaké je její poslání a hodnoty, o co společnost usiluje, vše zmíněné je součástí značky zaměstnavatele. Tato část je velmi důležitá z hlediska seznámení kandidáta se společností, pracovní kandidát na základě těchto informací rozhodne, zda se se společností ztotožní či nikoliv.
2. **Kontaktní údaje společnosti:** v úvodních informacích pracovního inzerátu na pozici dělník/dělnice ve výrobě by mohly být dále uvedeny kontaktní údaje, které jsou uvedené až na konci inzerované pozice.
3. **Pouze jedenkrát sekce „Požadujeme“:** ta se v analyzované pracovní nabídce objevuje celkem třikrát.
4. **Náplň práce uvedena v odrážkách:** za účelem větší přehlednosti informací a její specifikace by mohla být podrobnější. Podrobným popisem je zajištěna jasná představa o vykonávané práci, kandidát poté přesně ví, co se po něm v zaměstnání požaduje a může se na tuto skutečnost částečně připravit.
5. **Uvedení nefinančních benefitů:** v odstavci týkajícího se poskytovaných benefitů mohou být uvedeny také nefinanční benefity, kterými jsou osobní vzdělávání, profesní rozvoj či firemní akce.

V případě druhé nabídky práce na pozici řidiče VZV, která byla zveřejněna na webovém portálu [www.volnamista.cz](http://www.volnamista.cz) a je uvedena v podkapitole 4.2.1, by bylo žádoucí následovat doporučení, která byla uvedena u první analyzované nabídky práce. Krátké pracovní nabídky jsou vhodné pouze ke zveřejnění na sociálních sítích, kde je zapotřebí uvést odkaz na plné znění pracovního inzerátu, aby měl kandidát o práci ucelenou představu o nabízené pozici a společnosti samotné.

### **Sociální síť pro podporu značky zaměstnavatele:**

Následující podkapitola je věnována návrhům a doporučením, které by společnost měla realizovat prostřednictvím sociálních sítí, a to jak na facebookovém profilu AW, tak na svých webových stránkách.

- **Facebookový profil**

K účelu nábory zaměstnanců skrze facebookové stránky společnosti vypracovala autorka v rámci diplomové práce krátké pracovní „upoutávky“. Účelem pracovních „upoutávek“

bylo především oslovit kandidáty na obsazení volných pracovních pozic. Celkem byly za tímto účelem vytvořeny čtyři příspěvky na pracovní pozice: asistent vedoucího údržby, dělník ve výrobě, elektrikář a řidič vysokozdvizného vozíku. Obrázek č. 24 znázorňuje pracovní „upoutávku“ na dělníka/dělnici ve výrobě.

**Dělník/dělnice ve výrobě**





**ASSOCIATED WEAVERS, s. r. o.,**  
výrobce kusových koberců, hledá  
**nové kolegy do výroby**

**Náplň práce:**

- obšívání a balení kusových koberců,
- další pracovní činnosti spojené s výrobou koberců (odebírání, čištění, aj.).

**Telefonní kontakt: +420 603 178 905, Eva Vítová**

Obrázek 24 - Pracovní "upoutávka" - dělník ve výrobě  
Zdroj: Vlastní zpracování

Příspěvek byl vypracován v barvách společnosti pro zachování jednotného designu a obsahoval název pracovní pozice, logo společnosti, krátkou specifikaci zaměstnavatele a stručnou náplň práce. Na konci „upoutávky“ byl uveden telefonní kontakt na HR manažerku společnosti. Na Obrázku č. 25 je pro názornost zobrazena druhá facebooková „upoutávka“ na pracovní pozici elektrikář.

## Elektrikář



**ASSOCIATED WEAVERS, s. r. o.,**  
výrobce kusových koberců, hledá  
nového kolegu na pozici:

### elektrikář

#### Náplň práce:

- diagnostika a odstraňování závad na elektro zařízeních,
- údržba elektro a datových rozvodů,
- asistence u elektroveváz,í,
- údržba osvětlení apod.

**Telefonní kontakt: +420 603 178 905, Eva Vítová**

Obrázek 25 - Pracovní "upoutávka" – elektrikář  
Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázky postav a jiných objektů byly použity ze stránky [www.freepik.com](http://www.freepik.com). V popisku facebookového příspěvku byl vložen odkaz na plnou verzi pracovního inzerátu, kde případní kandidáti o zaměstnání našli veškeré potřebné informace týkající se nabízené pozice.

U přítomnosti společnosti na sociálních sítích je podstatné, aby docházelo k pravidelnému zveřejňování příspěvků. Z tohoto důvodu by se o facebookový profil měl starat jeden vybraný zaměstnanec, který si určí, kdy a jaké příspěvky bude zveřejňovat. Kromě pravidelnosti je důležitým faktorem také reagování správce profilu na komentáře u příspěvků. Uživatelé očekávají u pokládaných dotazů zpětnou vazbu, odpovídání na komentáře je formou rychlé a efektivní komunikace, která je velmi ceněna. Uživatelé sociální platformy mohou společnost snadno sdílet a doporučit ji svým známým, což je v souvislosti s šířením povědomí o zaměstnavateli velmi žádané a finančně nenáročné.

- **Webové stránky společnosti**

Autorkou práce byl význam kariérní sekce komunikován, ale její zhotovení není z hlediska postavení společnosti příliš snadné. Liberecký závod AW musí v případě změny na webových stránkách požádat svou mateřskou společnost sídlící v Belgii. Kariérní sekce na webových stránkách společností je v dnešní době standardem. V případě, že chce kandidát o práci pracovat pro nějakou konkrétní společnost, navštíví nejdříve kariérní sekci vybrané společnosti, a až poté začne hledat jiné pracovní nabídky na inzertních webových portálech. Kariérní sekce poskytne kandidátům o práci přesné informace a sdělí jim také,

co za odvedenou práci dostanou. Jinými slovy, společnost zaujme správné lidi, kteří vyhledávají přesně takovou nabídku, kterou společnost nabízí a komunikuje.

Webové stránky by dále mohly obsahovat popis firemní kultury včetně osobních příběhů zaměstnanců, které kandidátům o práci sdělí, jaké je to pro společnost opravdu pracovat a mohou také poskytnout důvody, proč se stát zaměstnancem AW. Vzhledem k zahraničnímu vlastníkovi společnosti nebyl autorkou návrh podrobněji rozpracován.

Vypracované návrhy a doporučení týkající se náboru zaměstnanců z velké části odpovídají 8 náborovým pravidlům uvedeným v podkapitole 1.2.2 Personální a náborová strategie. Autorka práce společnosti při náboru zaměstnanců doporučila:

- rozšířit popis pracovního místa a doplnit důležité informace týkající se společnosti,
- nabídnout jak nástrojové, tak symbolické atributy – zde by bylo žádoucí nabídnout něco navíc oproti konkurentům,
- využívat sociální sítě k náboru zaměstnanců,
- zaměřit se na doporučení od zaměstnanců.

### **6.3 Zhodnocení navrhovaných nástrojů a doporučení pro firmu**

Následující Tabulka č. 1 zobrazuje přehled vzniklých doporučení či návrhů, nástrojů a ekonomické zhodnocení ve vazbě na budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti. Tabulka níže znázorňuje pouze ta doporučení a návrhy, které v rámci diplomové práce skutečně vznikly v rámci spolupráce.

Tabulka 1 - Tabulka doporučení a použitých nástrojů ve vazbě na značku zaměstnavatele

Oblast podpory	Doporučení	Nástroj	Ekonomické zhodnocení po zavedení návrhu
<b>Interní značka zaměstnavatele</b>			
Spokojenost zaměstnanců	Interní průzkum spokojenosti	Dotazník, hodnotící zpráva pro firmu	21 200,- Kč/průzkum*
Firemní kultura	Osobní příběh zaměstnanců - storytelling	Příspěvek publikovaný na FB společnosti	699,- Kč/online kurz
Odchod zaměstnanců	Rozloučení se zaměstnancem	Dotazník pro odcházející zaměstnance	200,- Kč/respondent
<b>Externí značka zaměstnavatele</b>			
Nábor zaměstnanců	Zatraktivnění pracovní nabídky	Revize pracovních inzerátů	599,- Kč/online kurz
	Využití FB stránky společnosti pro nábor	Vytvoření pracovní "upoutávky"	15 000 Kč/správa profilu za měsíc
*Poznámka: V případě, že by průzkum prováděla konzultantská společnost, celkové náklady na průzkum by byly pravděpodobně mnohem vyšší			

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci práce byl pro podporu interní značky zaměstnavatele vytvořen dotazník v online i tištěné verzi, který může společnost dále používat v případě uskutečnění dalšího průzkumu spokojenosti. Dále byl nastaven proces, na základě kterého proběhlo šetření spokojenosti zaměstnanců. Po úspěšném ukončení průzkumu byla autorkou práce vypracována hodnotící zpráva pro firmu, která zahrnovala hodnocení všech částí dotazníku a byla přeložena pro účely vedení společnosti i do anglického jazyka. Jelikož byl průzkum spokojenosti realizován jako součást diplomové práce, náklady pro společnost byly minimální. Jediný náklad, který společnost hradila, byla jednorázová licence na clicksurvey.cz za 296,-/měsíc. Na této platformě byl dotazník vytvořen a autorce byl po skončení průzkumu k dispozici

Excel soubor s kódovanými odpověďmi spolu s analýzou celkových výsledků, ze kterých autorka práce dále vycházela při vyhodnocování průzkumu. Za další druh nákladu může být považována mzda HR manažerky v celkové délce času, která dohlížela na průběh průzkumu u zaměstnanců, kteří měli k dispozici tištěnou verzi. Pokud by autorka uvažovala, že HR Manažerka věnovala průzkumu v průměru 4 pracovní dny, při průměrné měsíční mzdě personalisty v hodnotě 30 000 Kč, byly by náklady na čas personalisty průměrně 6 000 Kč. V případě, že by společnost AW oslovila ke zpracování průzkumu například poradenskou a IT společnost TCC online s. r. o., náklady by byly mnohem vyšší. Firma TCC online, s. r. o. si například účtuje 200,- Kč za jednoho respondenta. Celková cena je dána reálnou návratností dotazníku, dotazník byl vyplněn od 76 respondentů, v tomto případě by průzkum vyšel na 15 200,- Kč. Cena zahrnuje využití specializovaného online nástroje, cena ale například nezahrnuje analýzu textových komentářů či přípravu dotazníku na míru potřebám konkrétní společnosti. Průzkum spokojenosti by v případě samostatné realizace společností AW stál přibližně 21 200 Kč. Celkové náklady spojené s realizací průzkum externí firmou by tak byly mnohem vyšší, než je uvedené číslo a obvykle se pohybují v řádech desetitisíců u takto velké společnosti. Vždy záleží na konkrétních požadavcích dané organizace, ceníky průzkumů spokojenosti jsou u specializovaných společností dostupné pouze na vyžádání, uvedené náklady jsou pouze orientační.

V případě, že by HR oddělení vytvářelo samo osobní příběh zaměstnanců, mohlo by využít například služeb firmy Seduo.cz, která by jim zprostředkovala kurz na tvorbu storytellingu a vyprávění příběhů. Na online kurzu by se personální oddělení dozvědělo přínosy příběhu, šablonu pro jejich tvorbu, návod na tvorbu aj. Kurz je koncipován online a skládá se z 12 videí v celkové délce 3 minut, jeho cena je 699,- Kč včetně DPH (Seduo.cz, 2020b). Nápad na tvorbu osobních příběhů zaměstnanců včetně jeho budoucích přínosů a tvorby vypracovala autorka pro společnost v rámci spolupráce.

Dále byl autorkou pro společnost vytvořen výstupní dotazník pro odcházející zaměstnance, a to ve dvou vyhotoveních. V případě, že by společnost AW využila opět služeb firmy TCC online, s. r. o., cena za vyhodnocení dotazníku by se opět odvíjela od počtu respondentů. Pokud by byl dotazník určen pro 1–100 respondentů, cena za 1 osobu by činila 200,- Kč (TCC online, 2020). Cena zahrnuje jeho vyhodnocení, nikoliv jeho tvorbu. Výsledná cena se nyní těžko určuje, protože autorce není znám celkový počet respondentů, kteří výstupní dotazník již vyplnili. Jako další náklad zde může být zmíněn čas personalisty, který by

dotazník předložil odcházejícímu zaměstnanci a následně by ho i vyhodnotil, pokud by nebylo využito služeb zmíněné specializované firmy.

V rámci podpory externí značky zaměstnavatele byl autorkou práce vypracován návrh na zatraktivnění pracovní nabídky, který je uveden v kapitole 6. Pokud by AW využilo služeb společnosti Seduo.cz, která nabízí kurz na správné napsání pracovního inzerátu, bylo by společností Seduo.cz účtováno 599,- Kč včetně DPH za jeden kurz v délce 33 minut (Seduo.cz, 2020a). Pro podporu externí značky zaměstnavatele byly autorkou dále vytvořeny tzv. pracovní „upoutávky“ na facebookovou stránku společnosti AW. Těchto příspěvků bylo zhotoveno celkem 5 na různé pracovní pozice, které byly inzerovány na Facebooku. Pokud by společnost využila služeb online marketingové firmy Contexto.cz, která by spravovala vybraný profil, vytvořila 12 příspěvků k publikování včetně grafické podoby, podpořila vybrané příspěvky, komunikovala s klientem aj., zaplatila by společnost AW nejméně 15 000,- Kč (Contexto, 2019). Personální oddělení by také mohlo inzerovat pracovní nabídky pomocí placené reklamy na Facebooku, zde se ceny pohybují od 25,- Kč/reklama a její zveřejnění je zpoplatněno na 24 hodin (Railformers, 2017).

Z průzkumu spokojenosti také vyplynulo, že by zaměstnanci měli zájem o masérské služby, jakožto nový benefit za odvedenou práci. Pokud by firma uvažovala cenu 400,- Kč za masáž na jednu osobu, a masáže by jedenkrát ročně využili všichni zaměstnanci, vyšel by společnost daný benefit ročně na 42 800,- Kč. Přínos tohoto zaměstnaneckého benefitu je spíše dlouhodobější a nedá se přesně kvantifikovat. V dlouhodobějším horizontu by ale pro společnost mohl znamenat vyšší výkon zaměstnanců a tím i vyšší výkon společnosti. Zaměstnanci by mohli být více odpočatí a namotivováni podávat lepší pracovní výkon.

Závěrem lze říct, že diplomová práce přinesla řadu návrhů a doporučení v oblasti podpory značky zaměstnavatele. Je třeba zdůraznit, že řada návrhů byla ve firmě v praxi realizována, případně podnítila potřebu nastavit systematicky vybrané procesy a otevřít dlouhodobou spolupráci s externí společností (např. v oblasti náboru).

## Závěr

Lidský kapitál je nedílnou součástí každé organizace a je dokonce považován za nejcennější zdroj zaměstnavatelů. Pouze angažovaní a oddaní zaměstnanci umožní organizaci dosahovat vyšších výkonů a být o krok napřed před konkurencí. K tomu, aby společnosti dosahovaly svých cílů, je zapotřebí aby zaměstnávaly a oslovovaly správný typ lidí, kteří budou věřit v poslání dané organizace a budou motivováni podávat požadované výkony v odpovídající kvalitě. V personální oblasti k tomuto využíván personálního marketingu ve vazbě na budování značky zaměstnavatele. Správná značka zaměstnavatele odliší jednotlivé organizace od konkurence a poskytne jim takové nástroje, které pozitivně ovlivní stávající zaměstnance a osloví potenciální kandidáty o pracovní pozice. Značka zaměstnavatele je v současné době důležitý nástroj, jehož potenciál a si uvědomuje stále větší počet firem, které bojují o pracovní sílu.

Cílem diplomové práce bylo na základě literární rešerše a analýze současného stavu HR procesů, poskytnout komplexní návrh a praktické nástroje pro budování značky zaměstnavatele ve společnosti Associated Weavers, s. r. o. Tento soubor návrhů a doporučení organizaci ušetří cenný čas personalistek a také náklady spojené se získáváním nových pracovníků.

Provedení literární rešerše a analýzy sekundárních dat pomohlo autorce k hlubšímu pochopení dané problematiky a poskytlo ji důležité informace, na základě kterých byla vytvořena následná doporučení a praktické nástroje pro konkrétní společnosti. Ve třetí kapitole byly analyzovány vybrané procesy řízení lidských zdrojů ve společnosti. Následující kapitola byla věnována zmapování stavu procesů řízení lidských zdrojů ve vazbě na značku zaměstnavatele. V rámci interní značky zaměstnavatele bylo zmíněno poslání společnosti, byla popsána hodnotová nabídka zaměstnavatele i hodnotová nabídka pro zaměstnance, následně byl analyzován proces motivace a odměňování zaměstnanců včetně jejich vzdělávání a rozvoje. Analýza externí značky zaměstnavatele byla zaměřena na nábor zaměstnanců prostřednictvím „klasických“ pracovních nabídek a využití sociálních sítí. V závěru této kapitoly byly identifikovány hlavní výzvy společnosti v oblasti řízení lidských zdrojů, jimiž jsou vysoká fluktuace zaměstnanců a jejich nízká loajalita.



Po identifikování hlavních výzev v personální oblasti byl navržen dotazník k průzkumu spokojenosti a byl autorkou DP ve spolupráci s firmou realizován průzkumu spokojenosti mezi zaměstnanci, kterému je věnována pátá kapitola práce. Cílem šetření bylo na základě zhodnocení aktuální spokojenosti zaměstnanců navrhnout vhodná doporučení. Anonymní dotazníkové šetření bylo určeno pro všechny zaměstnance společnosti. Analýza výsledků dotazníkového šetření byla rozdělena do šesti modulů a byly představeny dílčí výsledky. Závěrečná kapitola práce přináší soubor návrhů a doporučení pro budování interní a externí značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti. Jedná se o vytvoření a realizaci již výše zmíněného průzkumu spokojenosti, dále byl autorkou vytvořen osobní příběh zaměstnanců na podporu prezentace firemní kultury ve společnosti a také výstupní dotazník sloužící ke stabilizaci zaměstnanců. V rámci podpory externí značky zaměstnavatele byla provedena analýza a revize pracovních nabídek společnosti a byly vytvořeny příspěvky na facebookový profil společnosti, které měly za úkol oslovit nové pracovní kandidáty.

V závěru je provedeno také ekonomické zhodnocení návrhů. Výsledky práce potvrdily důležitost a význam budování značky zaměstnavatele nejen v malých a středních firmách.

## Seznam použité literatury

- AMBLER, Tim a Simon BARROW, 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management* [online]. 4(3), 185-206 [cit. 2019-08-20]. DOI: 10.1057/bm.1996.42. ISSN 1350-231X. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1057/bm.1996.42>
- APROFES. 2019. Metody výběru pracovníků. *Aprofes personální rozvoj* [online]. Praha. [cit. 2019-08-20]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/co-je-to-metody-vyberu-pracovniku/>
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice* [online]. 14th edition. London: KoganPage [cit. 2019-06-19]. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- Associated Weavers* [online]. c2020. Česká republika [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.carpetyourlife.com>
- AXINIA, E. 2011. What is the future of employer branding through social media? A delphi study among Academics. Essay (Master). *University of Twente* [online]. [cit. 201-08-25]. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/e4d3/4af5f4065e43edc18c93f5f8da3f10641f39.pdf>
- BEARDWELL, Julie a Amanda THOMPSON, ed. *Human resource management: a contemporary approach*. Eighth edition. Harlow, England: Pearson, 2017. ISBN 978-1-292-11956-4.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.
- BOXALL, P., PURCELL, J., & WRIGHT, P. (2008-06-05). Human Resource Management: Scope, Analysis, and Significance. In *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. : *Oxford University Press*. Retrieved 31 Aug. 2019,

dostupné z: <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199547029.001.0001/oxfordhb-9780199547029-e-1>.

BRANHAM, Leigh. 2001. *Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York: AMACOM. ISBN 0-8144-0597-5.

BURGESS, Wade, 2016. A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire. *Harvard Business Review* [online]. London: Harvard Business School Publishing [cit. 2019-08-25]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>

BURKE, Ronald J., Graeme MARTIN a Cary L. COOPER, 2011. Corporate reputation: managing opportunities and threats. Burlington, VT: *Ashgate Pub. Psychological and behavioral aspects of risk series*. ISBN 978-0-566-09205-3. Dostupné zde: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/105/employee-value-proposition-evp-magnet-for-attracting-candidates>

CIPD, 2013. Suvey of Resourcing and Talent Planning. [online]. London: CIPD. [cit. 2020-17-04]. Dostupné z: [https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning\\_2013\\_tcm18-11302.PDF](https://www.cipd.co.uk/Images/resourcing-and-talent-planning_2013_tcm18-11302.PDF)

CIPD, 2018. Employer Brand: *cipd.co.uk* [online]. London: Royal Charter [cit. 2019-06-19]. Dostupné zde: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet>

Contexto [online]. c2019. Česká republika [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.contexto.cz/sluzby/sprava-socialnich-siti/>

DĚDINA, Jiří, Martin ŠIKÝŘ, Jana Marie ŠAFRÁNKOVÁ a Ambis (vysoká škola). *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2018. s. 54. ISBN 978-80-7418-290-7. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:934255da-af7b-4f1c-b591-a085c07b0cbe>

DUMAY, John a Leif EDVINSSON, 2013. IC 21: reflections from 21 years of IC practice and theory. *Journal of Intellectual Capital* [online]. **14**(1), 163-172 [cit. 2019-08-31]. DOI: 10.1108/14691931311289075. ISSN 1469-1930. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/14691931311289075>

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- Essays, UK. (November 2018). Current And Traditional Approaches To Motivation. Business Essay [online]. Dostupné z: <https://www.ukessays.com/essays/business/current-and-traditional-approaches-to-motivation-business-essay.php?vref=1>
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2016. *Introducing human resource management*. Seventh Edition. New York: Pearson. ISBN 9781292063966.
- GANINO, Mike, 2018. *Company culture for dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-45784-8.
- HÁLEK, Vítězslav. 2017. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek. s. 105. ISBN 978-80-270-2439-1. Dostupné z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:56e2770f-b607-4d20-8b4d-42d9b8770d9c>
- HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue - Central European Review of Economic Issues* [online]. **13**(2), 77-96 [cit. 2019-08-31]. DOI: 10.7327/cerei.2010.06.02. ISSN 12123951. Dostupné z: <http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13NUM02PAP02.pdf>
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HOVORKA, Petr. 2016. Značka zaměstnavatele – Přínosy a měření. *BrandBakers: Pomáháme přitahovat lidi* [online]. Praha [cit. 2019-08-20]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/292](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/292)
- HOVORKA, Petr. 2016b. Značka zaměstnavatele – Správné kroky na začátku. *BrandBakers: Pomáháme přitahovat lidi* [online]. Praha [cit. 2019-08-25]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/303](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/303)
- HOVORKA, Petr. 2017a. Značka zaměstnavatele – Přínosy a měření. *BrandBakers: Pomáháme přitahovat lidi* [online]. Praha [cit. 2019-08-25]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/388](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/388)

- HOVORKA, Petr. 2018. Employer Brand x Employer Branding ?!. *BrandBakers: Pomáháme přitahovat lidi* [online]. Praha [cit. 2019-08-20]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/501](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/501)
- HOVORKA, Petr. 2019. Employee Experience v plném proudu. *LinkedIn* [online]. 10. 10. 2019 Praha [cit. 2019-11-20]. Dostupné z: [https://www.linkedin.com/pulse/employee-experience-v-plném-proudu-petr-hovorka?trk=related\\_article\\_Employee%20Experience%20v%20plném%20proudu\\_a\\_rtitle-card\\_title](https://www.linkedin.com/pulse/employee-experience-v-plném-proudu-petr-hovorka?trk=related_article_Employee%20Experience%20v%20plném%20proudu_a_rtitle-card_title)
- <https://www.seduo.cz/storytelling-1-prezentace-a-business-storytelling>
- JOHNSON, G., WHITTINGTON R., ANGWIN D., REGNER P., SCHOLES R., 2014. *Exploring Strategy*, Pearson Education Limited, Harlow.
- JÖRN, Axel. 2015. *New ways of personnel marketing and recruitment*. Hamburg: Anchor Academic Publishing, [cit. 2019-08-20]. ISBN 978-3-95489-900-5.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LEEKHA CHHABRA, Neeti a Sanjeev SHARMA, 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis* [online]. 22(1), 48-60 [cit. 2019-08-31]. DOI: 10.1108/IJOA-09-2011-0513. ISSN 1934-8835. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- MANAGEMENT MANIA. 2017. Značka (Brand) [online]. Plzeň [cit. 2019-08-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/znacka>
- MARŠÍKOVÁ, K., Rajander, T., Clauß, A.-M., Medžiūnienė, I., Meschitti, V., Štichhauerová, E, Davies, J., Dulkė, D., Komulainen, R., Macháčková, V., Moš, O., Richter, M., Schumann, C.-A., & Forkel, E., 2019. *People management challenges for SMEs in five European regions: Spotlighting the (in)visible and the (in)formal and embedding SME HR issues firmly in the business and knowledge environment*. Huddersfield, UK: University of Huddersfield. ISBN 978-1-86218-168-7

- MARŠÍKOVÁ, Kateřina a Světlana MYSLIVCOVÁ, 2016. HR MARKETING - ATTRIBUTES OF EMPLOYEE RETENTION. *Acta academica karviniensia* [online]. 16(2), 28-40 [cit. 2019-08-20]. DOI: 10.25142/aak.2016.012. ISSN 1212415X. Dostupné z: <http://aak.slu.cz/doi/10.25142/aak.2016.012.html>
- MENŠÍK, Tomáš, 2019. Personální marketing vs Employer Branding. Personální marketing: *Vše o marketingu pro personalisty* [online]. Brno: MenSeek [cit. 2019-08-31]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- MERCER LLC, 2019. HOW TO CURATE A DISTINCTIVE EMPLOYEE VALUE PROPOSITION: *uk.mercer.com* [online]. UK [cit. 2019-06-19]. Dostupné zde: <https://www.uk.mercer.com/our-thinking/thrive-series/how-to-curate-distinctive-employee-value-proposition.html>
- MINCHINGTON, Brett, 2017. The Employer Branding Ecosystem. *Brett Minchington* [online]. [cit. 2019-08-20]. Dostupné z: <https://www.brettminchington.com/single-post/2017/09/29/The-Employer-Branding-Ecosystem-V2>
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. 2018. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2017 [online]. Praha, 30.10.2018 [cit. 2019-08-12]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2017--241070/>
- MOSLEY, Richard a Lars SCHMIDT, 2017. *Employer branding*. Hoboken, NJ: John Wiley. --For dummies. ISBN 978-1-119-07164-8.
- MÜLLER, David, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
- MURPHY, Kristy, 2018. 8 Recruitment Strategies to Attract the Best Talent. *TalentLyft* [online]. [cit.2019-08-31]. Dostupné z: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/211/8-recruitment-strategies-to-attract-the-best-talent>
- MURRAY, Andrew, 2019. 4 out of 5 of the ‘World’s Most Attractive Employers’ Say Hiring Environment Will Get Harder in Next 12 Months. *Universum* [online]. Stockholm:

- Sweden AB [cit. 2019-08-20]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/employer-branding-now-2019/>
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ, 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- NGUYEN, Thang V. a Scott E. BRYANT, 2016. A Study of the Formality of Human Resource Management Practices in Small and Medium-Size Enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* [online]. **22**(6), 595-618 [cit. 2019-08-15]. DOI: 10.1177/0266242604047412. ISSN 0266-2426. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242604047412>
- PETRONE, Paul, 2015. Here is Why Employee Referrals are the Best Way to Hire. LinkedIn: *Talent Blog* [online]. Silicon Valley: LinkedIn Corporation [cit. 2019-08-25]. Dostupné z: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2015/08/5-reasons-employee-referrals-are-the-best-way-to-hire>
- Pracomat* [online]. c2020. Česká republika [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.pracomat.cz/prace/16413380768-svadleny-sicky-vysivaci-a-pracovnici-v-pribuznych-oborech>
- PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-03]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.
- PSYCHOGIOS, Alexandros a Rea PROUSKA, 2019. *Managing people in small and medium enterprises in turbulent contexts*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-10355-9.
- Railformers* [online]. c2017. Česká republika [cit. 2010-04-20]. Dostupné z: [https://railsformers.com/reklama-na-facebooku?gclid=EAIaIQobChMI9LuK3NL06AIVQe7tCh1QegSWEAAYASAAEgJP7PD\\_BwE](https://railsformers.com/reklama-na-facebooku?gclid=EAIaIQobChMI9LuK3NL06AIVQe7tCh1QegSWEAAYASAAEgJP7PD_BwE)
- RAINNIE, A. (1989). *Industrial relations in small firms: small isn't beautiful*. London, Routledge.
- ROSETHORN, Helen, 2009. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Great Britain: Gower Publishing. ISBN 978-0-566-08899-5.

- Seduo.cz* [online]. c2020a. Česká republika [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/jak-spravne-napsat-pracovni-inzerat>
- Seduo.cz* [online]. c2020b. Česká republika [cit. 2020-04-20]. Dostupné z:
- SENGUPTA, Atri, Umesh BAMEL a Pankaj SINGH, 2015. Value proposition framework: implications for employer branding. *DECISION* [online]. **42**(3), 307-323 [cit. 2019-08-31]. DOI: 10.1007/s40622-015-0097-x. ISSN 0304-0941. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s40622-015-0097-x>
- SHARMA, Naman, V. K. SINGH a Swati PATHAK. 2018. Management techniques for a diverse and cross-cultural workforce [online]. *Hershey: IGI Global, Disseminator of Knowledge*. [cit. 2019-08-27]. ISBN 978-1522549338.
- SINGH, Manjari a Neharika VOHRA, 2009. Level of Formalisation of Human Resource Management in Small and Medium Enterprises in India. *The Journal of Entrepreneurship* [online]. **18**(1), 95-116 [cit. 2019-08-31]. DOI: 10.1177/097135570801800105. ISSN 0971-3557. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/097135570801800105>
- SMOLOVÁ, H., URBANCOVÁ, H. 2014. Budování značky Zaměstnavatele. *Ekonomické listy*, **5**(3), 35–54.
- SORENSEN, Susan, 2013. How Employee Engagement Drives Growth. *Gallup* [online]. Washington, D.C. [cit. 2019-08-25]. Dostupné z: <https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx>
- STÝBLO, Jiří, 2010. *Management podniku světové třídy*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-033-1.
- ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie, Martin ŠIKÝŘ a Ambis (vysoká škola). *Perspektivy rozvoje lidského potenciálu: výzvy současné praxe řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2017. s. 67. ISBN 978-80-7418-279-2. Dostupné také z: <https://kramerius5.nkp.cz/uuid/uuid:ad70eef1-48a1-45df-bfb3-d835892c06aa>
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TALENTLYFT, 2018. Employee Value Proposition (EVP): Magnet for Attracting Candidates: *Talentlyft.com* [online]. Zagreb [cit. 2019-08-27].



- TCC online [online]. c2020. Česká republika [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/cenik/>
- UNIVERSUM. c2019a. 9 Steps to Employer Branding [online]. [cit. 2019-08-31]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/insights/9-steps-employer-branding/>
- UNIVERSUM. c2019b. Why an Employer Value Proposition is important [online]. [cit. 2019-08-31]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/the-employer-value-proposition/>
- Volnamista.cz [online]. c2020. Česká republika [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.volnamista.cz/detail/2251359>
- WALKER, P. and HIGGINS, A. 2007. Employer branding; a non-nonsense approach, London: *Guide CIPD* [online]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet>
- WILDEN, Ralf, Siegfried GUDERGAN a LINGS Ian, 2010. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management* [online]. **26**(1-2), 56-73 [cit. 2019-08-20]. DOI: 10.1080/02672570903577091. ISSN 0267-257X. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02672570903577091>
- WRITER, Staff, 2019. Top 10 Employee Recruitment Strategies for 2019 to Hire the Best Talent. *HR Technologist* [online]. San Francisco: Ziff Davis, LLC [cit. 2019-08-16]. Dostupné z: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/top-ten-employee-recruitment-strategies/>
- YOUTUBE. 2011. Build your employer brand: A strategic approach to recruitment and retention. [online]. [cit. 2019-08-31]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=RInuBNwjeOQ>
- ŽIVKOVIĆ, Mile, 2018. What is an Employee Value Proposition (EVP)?. *Hundred5* [online]. Tallin [cit. 2019-08-31]. Dostupné z: <https://hundred5.com/blog/employee-value-proposition>

## Seznam příloh

<b>Příloha A</b>	<b>Dotazník .....</b>	<b>101</b>
<b>Příloha B</b>	<b>Analyzovaná pracovní nabídka.....</b>	<b>109</b>
<b>Příloha C</b>	<b>Výstupní dotazník I. ....</b>	<b>110</b>
<b>Příloha D</b>	<b>Výstupní dotazník II. ....</b>	<b>113</b>

## Příloha A      Dotazník

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

na Vaší spokojenosti a názorech nám velmi záleží, z tohoto důvodu se na Vás obracíme s žádostí o vyplnění následující dotazníku. Vaše odpovědi nám velmi pomohou k získání zpětné vazby na aktuální situaci naší firmy, na jejichž základě budeme pracovat na zlepšení pracovních podmínek. Odpovědi, které zde uvedete, jsou zcela anonymní a poslouží pouze vedení a personálnímu oddělení a ke zpracování diplomové práce Terezy Horákové, studentky Technické univerzity v Liberci.

Děkujeme za Vaše odpovědi, otevřenost a čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

Eva Vítová

HR Supervisor

### OCENĚNÍ PRÁCE A ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

---

**Zhodnoťte, prosím, MÍRU VLIVU následujících faktorů na Vaši spokojenost v práci.\* (povinná otázka)**

*Označte pouze JEDNU odpověď v KAŽDÉM řádku*

	<b>Velmi důležité</b>	<b>Spíše důležité</b>	<b>Spíše nedůležité</b>	<b>Zcela nedůležité</b>	<b>Nemohu posoudit</b>
Jednání s respektem, úctou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mít kromě práce dostatek času na rodinu, přátele a zájmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobré mezilidské vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost osobního vzdělávání a rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční ohodnocení (mzda)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užitečnost vykonávané práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Zhodnoťte, prosím, následující výroky ohledně OHODNOCENÍ Vaší práce.**  
**\* (povinná otázka)**

*Vyberte pouze JEDNU odpověď v KAŽDÉM řádku*

	<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>	<b>Nemohu posoudit</b>
Vím, jakým způsobem je stanovena má mzda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odměňování je s ohledem na mé pracovní výkony spravedlivé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojený(á) se svou mzdou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Zhodnoťte, prosím, jak ZAJÍMAVÉ jsou pro Vás následující benefity.\* (povinná otázka)**

*Vyberte pouze JEDNU odpověď v KAŽDÉM řádku*

	<b>Zajímavý</b>	<b>Spíše zajímavý</b>	<b>Spíše nezajímavý</b>	<b>Nezajímavý</b>	<b>Nemohu posoudit</b>
Dovolená navíc (nad rámec 4 týdnů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na životní a penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexipassy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdravotní volno (sick days)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Závodní stravování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na volnočasové aktivity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## VZTAHY S NADŘÍZENÝM

---

**Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s následujícími výroky.\* (povinná otázka)**

*Označte JEDNU odpověď v KAŽDÉM řádku*

	<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>	<b>Nemohu posoudit</b>
Většina lidí v našem oddělení má s přímým nadřízeným (mistrem) kladné vztahy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj přímý nadřízený (mistr) vytváří prostor pro to, aby se zaměstnanci mohli ke své práci vyjádřit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Můj přímý nadřízený (mistr) jedná se zaměstnanci spravedlivě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedení využívá názorů a nápadů pracovníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce je v rámci týmu spravedlivě rozdělena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše oddělení je dobře řízeno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přímý nadřízený (mistr) mi pomáhá ke zlepšení mého pracovního výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Když odvedu dobrou práci, dostane se mi uznání od mého přímého nadřízeného (mistra)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V případě potřeby se na svého přímého nadřízeného (mistra) mohu kdykoliv obrátit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## VZTAHY NA PRACOVIŠTI

---

**Posud'te, prosím, jaká je atmosféra na pracovišti.\* (povinná otázka)**

Vyberte pouze **JEDNU** odpověď

- Rozhodně přátelská
- Spíše přátelská
- Spíše nepřátelská
- Plná napětí a konfliktů

**Zhodnoťte, prosím, jaké máte vztahy se svými spolupracovníky.  
\* (povinná otázka)**

Označte pouze **JEDNU** odpověď v **KAŽDÉM** řádku

	<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>	<b>Nemohu posoudit</b>
Moji spolupracovníci mi v případě potřeby pomáhají	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Často si vyměňujeme informace, které nám pomáhají zlepšit pracovní výkon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracujeme jako jeden tým	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Zhodnoťte, prosím, jak jste informován/a o úkolech a záležitostech ve firmě.  
\* (povinná otázka)**

Označte pouze **JEDNU** odpověď v **KAŽDÉM** řádku

	<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>	<b>Nemohu posoudit</b>
Dostávám potřebné informace pro kvalitní výkon své práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V AW funguje dobrý systém informování, díky kterému mám veškeré potřebné informace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Vedením je kladen velký důraz na bezpečnost a ochranu zdraví pracovníků při práci.\* (povinná otázka)**

*Vyberte pouze JEDNU odpověď*

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Cítíte se v práci bezpečně?\*( povinná otázka)**

*Vyberte pouze JEDNU odpověď*

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

**Zhodnoťte, prosím, zda výkon Vaší práce s sebou přináší rizika pro Vaše zdraví.\* (povinná otázka)**

*Vyberte pouze JEDNU odpověď*

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

## VZTAH K ZAMĚSTNAVATELI

**Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s následujícími výroky.\* (povinná otázka)**

*Označte pouze JEDNU odpověď v KAŽDÉM řádku*

	<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>	<b>Nemohu posoudit</b>
AW jedná se svými zaměstnanci s respektem a úctou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V AW jsou dodržovány zákony a předpisy ve vztahu k zaměstnancům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost AW je jako celek dobře řízena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupráce mezi odděleními dobře funguje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem rád(a), když AW dosahuje úspěchů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem hrdý(á) na to, že pracuji pro AW	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Vyjádřete, prosím, míru souhlasu s následujícími výroky. \* (povinná otázka)**

*Označte pouze JEDNU odpověď v KAŽDÉM řádku*

	<b>Rozhodně souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Rozhodně nesouhlasím</b>	<b>Nemohu posoudit</b>
Jsem motivovaný(á) podat dobrý výkon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Má práce mě baví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracuji i nad rámec svých povinností	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Díky své práci se mohu učit novým věcem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Má práce je často stresující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



ZÁMĚRY A PŘEDSTAVY TÝKAJÍCÍ SE VAŠEHO PŮSOBENÍ VE FIRMĚ

**Podělte se, prosím, s námi o názory týkající se Vašeho působení v AW:**

**Jak dlouho byste ještě chtěl(a) pracovat v naší firmě?\*** (povinná otázka)

*Vyberte pouze JEDNU možnost*

- Déle než 10 let
- 5-10 let
- 2-5 let
- 1-2 roky
- Méně než 1 rok

**Doporučil(a) byste AW jako dobrého zaměstnavatele?\*** (povinná otázka)

- Ano
- Ne

**S čím jste v AW nejvíce spokojen(a)?**

.....  
.....

**Co by se mohlo v AW změnit, abyste se tu cítil(a) ještě lépe?**

.....  
.....

## IDENTIFIKAČNÍ FAKTORY

---

**Jak dlouho pracujete pro naši společnost?\*** (povinná otázka)

Vyberte pouze **JEDNU** odpověď

- Méně než 1 rok
- 1-2 roky
- 2-5 let
- Déle než 5 let

**Jakým typem mzdy jste za svou práci ohodnocen(a)?\*** (povinná otázka)

- Hodinová/úkolová mzda
- Měsíční mzda

**Jakého jste pohlaví?\*** (povinná otázka)

- Muž
- Žena

## **Příloha B Analyzovaná pracovní nabídka**

**DĚLNÍK/CE VE VÝROBĚ (OBŠÍVÁNÍ A BALENÍ KOBERCŮ)/Švadleny, šičky, vyšivači a pracovníci v příbuzných oborech (Pracomat, 2020):**

Firma Associated Weavers, s. r. o.  
Adresa Tanvaldská 1382, Liberec XXX-Vratislavice nad Nisou, 463 11 Liberec 30  
Úvazek HPP  
Mzda 17 400,- Kč

### **Popis nabídky práce:**

#### **Požadujeme:**

základní vzdělání, manuální zručnost, zodpovědnost, pečlivost.

#### **Náplň práce:**

obšívání a balení kusových koberců, manipulace zboží, příprava palet, další pracovní činnosti spojené s výrobou koberců (odebírání, čištění apod.)

#### **Požadujeme:**

minimální základní vzdělání, manuální zručnost, zodpovědnost, pečlivost.

Zaměstnanecké výhody: stravenky 100,- Kč, čtvrtletní a pololetní odměny, Flexipassy, příspěvek na ŽP/PP aj.

Hlásit se e-mailem nebo telefonicky od 8.00 do 16.00 hod.

#### **Požadujeme:**

minimální požadované vzdělání: základní vzdělání

#### **Nabízíme:**

adresa pracoviště: Tanvaldská 1382, Liberec XXX-Vratislavice nad Nisou, 463 11 Liberec 30

mzda, plat (hrubý): 17 400,- Kč

typ pracovního úvazku: HPP

směny: dvousměnný provoz

datum nástupu: co nejdříve, nebo ihned

datum ukončení prac. poměru: 31. 10. 2020

benefity a pracovní výhody: Jiné výhody: stravenky, flexipassy, příspěvek na ŽP/PP

Zvláštní prémie

#### **Další důležité informace o nabídce práce:**

jméno zaměstnavatele: Associated Weavers, s. r. o., IČ:60466316

počet volných pracovních míst: 10

datum zveřejnění nabídky práce: 28. 01. 2020

obory: výroba a provoz

## Příloha C Výstupní dotazník I.

Tento průzkum je vytvořen za účelem udržení zaměstnanců ve společnosti, zlepšení prostředí na pracovišti, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a také zvýšení produktivity práce. Prosím, uveďte své hodnocení v následujících otázkách týkajících se společnosti Associated Weavers, s. r. o. Vždy prosím vyberte jednu z nabízených možností.

### 1. Jak efektivně byly Vaše dovednosti využívány?

- Velmi efektivně
- Efektivně
- Spíše neefektivně
- Neefektivně

### 2. Jak hodnotíte chování a přístup Vašeho nadřízeného?

- Velmi dobře
- Dobře
- Spíše negativně
- Negativně

### 3. Jaké bylo platové ohodnocení za Vámi odvedenou práci?

- Velmi dobré
- Dobré
- Spíše nedostatečné
- Nedostatečné

### 4. Jak hodnotíte náročnost přidělovaných úkolů?

- Nenáročné
- Spíše náročné
- Náročné
- Velmi náročné

**5. Jak jasné Vám byly Vaše pracovní povinnosti?**

- Velmi jasné
- Jasné Spíše nejasné
- Nejasné
- 

**6. Dostávalo se Vám dostatečného množství zpětné vazby?**

- Dostávalo pravidelně
- Dostávalo
- Spíše nedostávalo
- Nedostávalo

**7. Jak často jste se cítil/a pod tlakem v běžném pracovním týdnu?**

- Velmi často
- Často
- Spíše nikdy
- Nikdy

**8. Po dobu Vašeho setrvání ve společnosti Associated Weavers, jak složité pro Vás bylo vyvažovat Váš pracovní a osobní život?**

- Velmi snadné
- Snadné
- Spíše složité
- Složité

**9. Jaké jsou důvody k odchodu ze společnosti AW?**

---

---

---

---

---

**10. Co by mohl zaměstnavatel udělat pro zlepšení pracovního prostředí?**

---

---

---

---

---

**Děkujeme Vám za účast v průzkumu. Upozorňujeme, že tento průzkum by měl být zodpovězen anonymně a měl by být zodpovězen bez jakýchkoli rozptýlení nebo přerušení.**

## Příloha D Výstupní dotazník II.

Tento průzkum je vytvořen za účelem udržení zaměstnanců ve společnosti, zlepšení prostředí na pracovišti, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a také zvýšení produktivity práce. Prosím, uveďte své hodnocení v následujících otázkách týkajících se společnosti Associated Weavers, s. r. o. Vždy prosím vyberte jednu z nabízených možností.

### 1. Jak hodnotíte chování a přístup Vašeho nadřízeného?

- Velmi dobře
- Dobře
- Spíše negativně
- Negativně

### 2. Jaké bylo platové ohodnocení za Vámi odvedenou práci?

- Velmi dobré
- Dobré
- Spíše nedostatečné
- Nedostatečné

### 3. Jak hodnotíte náročnost přidělovaných úkolů?

- Nenáročné
- Spíše nenáročné
- Náročné
- Velmi náročné

### 4. Jaké jsou důvody k odchodu ze společnosti AW?

---

---

---

---

---

**5. Co by mohl zaměstnavatel udělat pro zlepšení pracovního prostředí?**

---

---

---

---

---

**Děkujeme Vám za účast v průzkumu. Upozorňujeme, že tento průzkum by měl být zodpovězen anonymně a měl by být zodpovězen bez jakýchkoli rozptýlení nebo přerušení.**