

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra managementu a marketingu**



## **Diplomová práce**

**Vliv zaměstnavatelské značky na marketingovou  
strategii a úspěšnost společnosti**

**Tetiana Zaiarna**

**© 2023 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tetiana Zaiarna

Podnikání a administrativa

Název práce

**Vliv zaměstnavatelské značky na marketingovou strategii a úspěšnost společnosti**

Název anglicky

**The impact of employer branding on marketing strategy and company success**

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je formulovat konkrétní návrh personálně-marketingového plánu pro zvolenou společnost, jenž bude obsahovat definované cíle, specifikaci cílových skupin, zvolené nástroje a rozpočet. Dílčím cílem bude analyzovat vliv zaměstnavatelské značky na celkovou image společnosti, zaměstnaneckou angažovanost a schopnost přitahovat a udržovat špičkové talenty. Dílčím cílem bude porozumět, jak zaměstnavatelská značka ovlivňuje vnímání společnosti ze strany zaměstnanců a jaké faktory podněcují zaměstnance do organizace vstoupit a nadále v ní zůstat.

### Metodika

Při řešení diplomové práce budou použita data získaná z primárních a sekundárních zdrojů. V teoretické části bude na základě dostupných pramenů zpracován kritický přehled současných poznatků týkajících se problematiky marketingové strategie pro budování značky zaměstnavatele a analýza aspektů personálního marketingu. Na základě syntézy získaných dat budou upřesněny dílčí cíle diplomové práce.

V praktické části budou použity vybrané empirické metody: analýza dokumentů, pozorování, dotazování, řízený rozhovor doplněné o metodu komparace. Na základě provedených analýz získaných dat budou identifikovány a jasně vymezeny potřeby či nedostatky v personálním marketingu zkoumané společnosti.

Doporučení a návrhy na zlepšující opatření budou opírány o závěry z provedených analýz a o syntézu poznatků, které vyplynou jak z teoretické, tak z praktické části diplomové práce.

Doporučené členění práce:

1. ÚVOD – objasnění přínosů a využitelnosti zvoleného tématu diplomové práce v daném oboru.
2. CÍL PRÁCE A METODICKÝ POSTUP ŘEŠENÍ – hlavní cíl práce bude rozpracován do dílčích postupových cílů na základě syntézy poznatků ze studia odborných a vědeckých pramenů a dle konzultací s vedoucí práce. Pro naplnění uvedených cílů budou zvoleny vhodné techniky získání a zpracování dat v souladu se zadanou metodikou práce.

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA – kritický přehled poznatků k problematice marketingové strategie pro budování značky zaměstnavatele a analýza aspektů personálního marketingu. Rozbor existujících teoretických rámců a modelů.
4. CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU – stručný popis zkoumané organizace.
5. VLASTNÍ PRÁCE – analýza získaných dat v souladu s postupy vymezenými v metodice práce.
6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ – shrnutí poznatků z provedených analýz, formulace konkrétního návrhu personálně-marketingového plánu pro zvolenou společnost, jenž bude obsahovat definované cíle, specifikaci cílových skupin, zvolené nástroje a rozpočet.
7. ZÁVĚR – přehled nejdůležitějších informací získaných z analýz a zhodnocení přínosů implementace návrhů a doporučení.
8. SEZNAM POUŽITÝCH ODBORNÝCH ZDROJŮ
9. PŘÍLOHY



## Doporučený rozsah práce

60-80 stran

## Klíčová slova

značka zaměstnavatele, personální marketing, vztah se zaměstnanci

---

## Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARROW, S., MOSLEY, R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2005. ISBN 978-0470012734.
- BONDAROUK, T., OLIVAS-LUJÁN, M. R. Social Media in Human Resources Management. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2013. ISBN 978-1-78190-900-3
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, P., Keller, K. L.. 2013. Marketing management. Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- LUSSIER, R. N., HENDON, J. R. Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development. Los Angeles: SAGE Publications, Inc., 2012. ISBN-10 1412992427.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana. Personální marketing v řízení lidských zdrojů. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.
- ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ZEITHAML, Valarie A., BITNER, Mary Jo, GREMLER, Dwayne D. Services marketing: integrating customer focus across the firm. Seventh edition. Dubuque: McGraw-Hill Education. 2018. ISBN 978-0-07-811210-2
- 

## Předběžný termín obhajoby

2023/24 ZS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Lenka Platilová Vorlíčková

## Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

## Konzultant

doc. Ing. Lucie Kvasničková Stanislavská, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 27. 11. 2023

**doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 11. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 30. 11. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vliv zaměstnavatelské značky na marketingovou strategii a úspěšnost společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. 11. 2023

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lence Platilové Vorlíčkové za odborné vedení, cenné rady a konzultace, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

# Personální marketing v Lear Corporation

## Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu vlivu zaměstnavatelské značky na marketingovou strategii a úspěšnost společnosti Lear Corporation. Úvod práce identifikuje přínosy zaměstnavatelské značky a stanovuje hlavní cíl – shrnutí poznatků z analýzy trhu a navržení doporučení pro konkrétní oblasti marketingového mixu. Teoretická část zkoumá literaturu týkající se marketingové strategie zaměstnavatelské značky a personálního marketingu.

Charakteristika společnosti Lear Corporation detailně popisuje historii, odvětví a organizační strukturu společnosti. Vlastní práce analyzuje interní procesy, bonusový systém a komunikaci ve společnosti. Další část se věnuje analýze pracovního trhu a komparaci nabízených benefitů konkurenčních společností.

Výzkum kombinuje kvantitativní a kvalitativní metody prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovoru s HR manažerem. Zhodnocení výsledků identifikuje oblasti "Komunikace" a "Pracovních podmínek" s využitím hodnotových škál. Doporučení zahrnuje konkrétní Employer Branding plán s definovanými cíli, cílovými skupinami a rozpočtem.

Závěrečná část přehledně prezentuje klíčové informace a přínosy navržených doporučení. Celkově práce poskytuje komplexní pohled na význam zaměstnavatelské značky a strategie pro zlepšení marketingového postavení společnosti Lear Corporation.

## Klíčová slova:

Značka zaměstnavatele, personální marketing, vztah se zaměstnanci

# **Personnel marketing at Lear Corporation**

## **Abstract**

The master's thesis focuses on analyzing the impact of the employer brand on the marketing strategy and success of Lear Corporation. The introduction identifies the benefits of the employer brand and sets the main goal - summarizing insights from market analysis and proposing recommendations for specific areas of the marketing mix. The theoretical part explores literature related to employer brand marketing strategy and personnel marketing.

The characterization of Lear Corporation provides a detailed description of the company's history, industry, and organizational structure. The main work analyzes internal processes, the bonus system, and communication within the company. Another section addresses the analysis of the labor market and compares the benefits offered by competing companies.

The research combines quantitative and qualitative methods through a questionnaire survey and an interview with the HR manager. The evaluation of results identifies areas of "Communication" and "Working Conditions" using value scales. Recommendations include a specific Employer Branding plan with defined goals, target groups, and a budget.

The concluding section presents key information and the benefits of the proposed recommendations in a clear manner. Overall, the thesis provides a comprehensive view of the importance of the employer brand and strategies to enhance the marketing position of Lear Corporation.

## **Keywords:**

Employer Branding, Personnel Marketing, Employee Relations



# Obsah

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CÍL PRÁCE A METODIKA .....</b>	<b>11</b>
2.1	CÍL PRÁCE .....	11
2.2	METODIKA .....	11
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>14</b>
3.1	ROLE PERSONÁLNÍ MARKETINGU V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	14
3.1.1	<i>Řízení lidských zdrojů .....</i>	<i>14</i>
3.1.2	<i>Personální marketing .....</i>	<i>15</i>
3.1.3	<i>Marketingový mix .....</i>	<i>17</i>
3.1.4	<i>Employer Branding .....</i>	<i>22</i>
3.2	DYNAMIKA PRACOVNÍHO TRHU .....	24
3.3	EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING .....	26
3.3.1	<i>Získávání pracovníků .....</i>	<i>27</i>
3.3.2	<i>Metody výběru pracovníku .....</i>	<i>28</i>
3.4	INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING .....	32
3.4.1	<i>Přijímání zaměstnanců .....</i>	<i>33</i>
3.4.2	<i>Adaptace zaměstnanců .....</i>	<i>34</i>
3.4.3	<i>Odměňování zaměstnanců .....</i>	<i>35</i>
3.4.4	<i>Motivace zaměstnanců .....</i>	<i>38</i>
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU .....</b>	<b>46</b>
4.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LEAR CORPORATION .....	46
4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA TECHNICKÉHO CENTRA V PLZNI .....	48
<b>5</b>	<b>VLASTNÍ PRÁCE .....</b>	<b>54</b>
5.1	ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO INTERNÍHO HR MARKETINGU .....	54
5.2	ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ .....	56
5.3	ANALÝZA BONUSOVÉHO SYSTÉMU .....	59
5.4	ANALÝZA TRHU .....	62
<b>6</b>	<b>ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>76</b>
6.1	KVALITATIVNÍ ŠETŘENÍ .....	76
6.2	ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	80
6.3	FORMULACE NÁVRHŮ A DOPORUČENÍ .....	100
6.4	EMPLOYER BRANDING PLÁN .....	108

<b>7</b>	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>111</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ODBORNÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>119</b>
8.1	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	119
8.2	SEZNAM TABULEK .....	119
8.3	SEZNAM GRAFŮ.....	120
8.4	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	120
	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>121</b>

# 1 Úvod

Pro moderního zaměstnavatele je důležitým úkolem nejen získávání nových, ale i udržení stálých zaměstnanců, vytvoření podmínek pro dlouhodobé zabezpečení lidských zdrojů ve společnosti. V rámci udržitelného rozvoje organizace jsou provozní procesy již úspěšně zavedeny a vyvstává nutnost zvýšit celkové vnímání značky společnosti vlastními zaměstnanci a také veřejností. V tomto ohledu je nezbytné soustředit se na personální marketing, který se zaměřuje na budování pověsti zaměstnavatele. Na současném pracovním trhu se zintenzivňuje konkurence mezi zaměstnavateli, kteří se snaží přilákat do své organizace kvalifikované a iniciativní zaměstnance, vytváří se tedy prostředí, kde je nutné vyvíjet a aplikovat sofistikované strategie pro budování zaměstnavatelské značky.

Personální marketing je nedílnou součástí každé úspěšné a rozvíjející se společnosti k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců. Pomocí HR marketingu je pak usnadněno plnění stanovených dlouhodobých plánů a dosažení cílů společnosti. Zaměstnanci jsou nesporným pilířem celého podniku a odehrávají klíčovou roli v jeho správném fungování, vytvářejí firemní kulturu a ovlivňují atmosféru v pracovním prostředí. Účelem personálního marketingu je nalézt způsoby, jak tyto zaměstnance motivovat k dosažení lepších výsledků, posilovat jejich odborné znalosti a utvrdit je v přesvědčení, že pracují pro nejlepšího zaměstnavatele. Kvalitní zaměstnanci jsou jedním z nejcennějších aktiv společnosti, a kvalitní personální marketing zajišťuje jejich přírůstek a udržení ve společnosti.

Hlavním cílem je navrhnout opatření a strategie, které povedou k efektivnějšímu personálnímu marketingu a zároveň posílí pozici společnosti Lear Corporation jako atraktivního zaměstnavatele na trhu práce. Pro dosažení stanoveného cíle bude provedena analýza společnosti rozhovoru s HR manažerem personálního oddělení. Na základě analýzy trhu a získaných informací a rozhovoru s manažerem bude vytvořeno a následně realizováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti. Teoretická část této práce se zaměřuje na vysvětlení interních a externích aspektů HR marketingu a Employer branding, což poskytuje pevný teoretický základ pro lepší porozumění zvolené problematice. Praktická část diplomové práce se věnuje personálnímu marketingu ve vybrané společnosti. Bude provedena analýza založená na dotazníkovém šetření, která si klade za cíl zhodnotit míru pracovní spokojenosti stávajících zaměstnanců a představit doporučení pro usnadnění nábory nových zaměstnanců do společnosti a udržení stávajících zaměstnanců.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je navrhnout opatření a strategie, které povedou k efektivnějšímu personálnímu marketingu a zároveň posílí pozici společnosti Lear Corporation jako atraktivního zaměstnavatele na trhu práce. Hlavním úkolem je provést důkladnou analýzu současného stavu personálního marketingu v rámci Lear Corporation s důrazem na identifikaci silných stránek a oblastí vyžadujících zlepšení.

Pro dosažení tohoto cíle je plánován rozhovor s HR manažerem společnosti Lear Corporation. Tento rozhovor má za úkol poskytnout hlubší pochopení současného stavu personálního marketingu a odhalit klíčové faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců ve firmě. Data získaná během rozhovoru budou následně využita k vytvoření a provedení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, které má za cíl získat konkrétní informace o jejich spokojenosti a identifikovat oblasti, které lze vylepšit.

Cílem tohoto šetření není pouze získat zpětnou vazbu od zaměstnanců, ale také identifikovat faktory, které hrají klíčovou roli v pracovním prostředí Lear Corporation. Tyto faktory budou klíčové pro formování nových strategií personálního marketingu, které nejen reagují na potřeby zaměstnanců, ale také posilují celkovou atraktivitu společnosti na trhu práce.

Výsledky této práce budou sloužit jako základ pro doporučení konkrétních klíčových opatření, která mohou vést ke zlepšení personálního marketingu ve společnosti Lear Corporation a posílení její pozice jako zaměstnavatele. Na základě získaných poznatků bude vytvořen konkrétní Employer Branding plán, zahrnující stanovení cílů, specifikaci cílových skupin a rozpočtu, s cílem zvýšit povědomí o Lear Corporation na trhu práce.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se skládá z několika hlavních částí, a to úvodu, cíle práce a metodického postupu řešení, teoretických východisek, charakteristiky společnosti Lear Corporation, vlastní práce, zhodnocení výsledků a doporučení, závěru.

V úvodu diplomové práce jsou vysvětleny přínosy a význam vlivu zaměstnavatelské značky na marketingovou strategii a úspěšnost společnosti. Hlavním cílem diplomové práce

je shrnout poznatky z analýzy trhu, provedeného kvalitativního rozhovoru, dotazníkového šetření a navrhnout doporučení společnosti v rámci konkrétních oblastí marketingového mixu. Na základě syntézy poznatků ze studia odborných a vědeckých pramenů jsou formulovány dílčí cíle, jako je vytvoření konkrétního Employer Branding plánu pro zvýšení povědomí o Lear Corporation, včetně stanovení cílů, specifikace cílových skupin a rozpočtu. Dále se dílčí cíle zaměřují na analýzu vlivu zaměstnavatelské značky, interního a externího marketingu na celkovou image společnosti, zaměstnaneckou angažovanost a schopnost přitahovat a udržovat schopné talenty.

Teoretický základ studie spočívá v analýze odborné literatury a zpracování teoretických východisek, zaměřujících se na marketingovou strategii pro rozvoj zaměstnavatelské značky a analýzu aspektů personálního marketingu. Tato část obsahuje kritický přehled poznatků, rozbor existujících teoretických rámců a modelů, vysvětlení klíčových pojmů spojených s interním a externím personálním marketingem, Employer Brandingem a marketingovým mixem. Výzkumný materiál čerpá ze specializovaných publikací, získaných buď přímo z Národní Technické knihovny nebo prostřednictvím elektronických zdrojů. Každý použitý zdroj je systematicky citován v průběhu textu, a jejich kompletní seznam lze nalézt v 8. kapitole.

Kapitola Charakteristika zvoleného subjektu stručně popisuje společnost Lear Corporation. Na začátku je charakterizována společnost, včetně její historie a odvětví působení. Pro lepší pochopení struktury společnosti a detailní rozdělení pracovních oblastí je pomocí metody Deskripce popsána organizační struktura Technického Centra v Plzni. Všechny informace v této části byly získány z interních zdrojů společnosti nebo z veřejně dostupných internetových zdrojů.

Kapitola Vlastní práce se zaměřuje na analýzu získaných dat s cílem hlubšího porozumění fungování společnosti Lear Corporation. Pro lepší pochopení interních procesů ve společnosti byla provedena analýza současného stavu interního personálního marketingu, zahrnující hodnocení bonusového systému a systémů odměňování zaměstnanců. Všechny informace v této části byly získány z interních zdrojů společnosti nebo z veřejně dostupných internetových zdrojů.

Následující podkapitola Vlastní práce se zaměřuje na provedení analýzy pracovního trhu v Plzeňském kraji a vymezení konkurenčních společností. Pomocí metody komparace byly porovnány společnosti z hlediska nabízených benefitů. Další část se zaměřila na

analýzu interní a externí komunikace společnosti, včetně aktivit společnosti v rámci Employer Brandingu. Pro získání těchto informací byla provedena analýza sociálních sítí, pracovních portálů, kariérních stránek společnosti a také osobních profilů na LinkedIn vedení a zaměstnanců. Jsou také analyzována hodnocení společnosti ze strany zaměstnanců na portálu Atmoskop.cz.

Následujícím krokem je provedení výzkumu, který kombinuje kvantitativní metodu dotazníkového šetření a kvalitativní metodu hloubkového rozhovoru s HR manažerem společnosti. V rámci kvalitativní metody je uskutečněn polostrukturovaný rozhovor s HR manažerem společnosti. Důvodem volby polostrukturovaného formátu je možnost flexibility v pořadí otázek, navzdory předem stanovenému systému otázek. Na základě rozhovoru je vytvořeno dotazníkové šetření obsahující uzavřené a polouzavřené otázky s možnostmi odpovědi na trichotomické a polynomické otázky. Odpovědi jsou klasifikovány do výběrových s jednou možností odpovědi a výčtových, kde je nabízeno více možných variant. Pro hodnocení oblastí "Komunikace" a "Pracovních podmínek" ve společnosti jsou použity hodnotové škály.

Kapitola Zhodnocení výsledků a doporučení shrnuje poznatky z provedeného dotazníkového šetření včetně doporučení společnosti v rámci konkrétních oblastí marketingového mixu. Pro vyhodnocení výsledků a poskytnutí nezbytného kontextu pro navržení doporučení je provedena analýza výsledků dotazníkového šetření s cílem detailněji prozkoumat jednotlivé aspekty a části odpovědi respondentů. Pomocí porovnávací metody, známé také jako komparace, jsou srovnány různé aspekty dotazníkového šetření. Pro lepší pochopení a rozlišení vzorů jsou rovněž využity kontingenční tabulky. Druhá část je zaměřena na formulaci konkrétního Employer Branding plánu pro zvýšení povědomí o společnosti v okolí. Plán obsahuje definované cíle, specifikaci cílových skupin, zvolené nástroje a rozpočet.

V závěru práce jsou přehledně prezentovány nejdůležitější informace získané z analýz a zhodnocení přínosů implementace navržených doporučení.

### **3 Teoretická východiska**

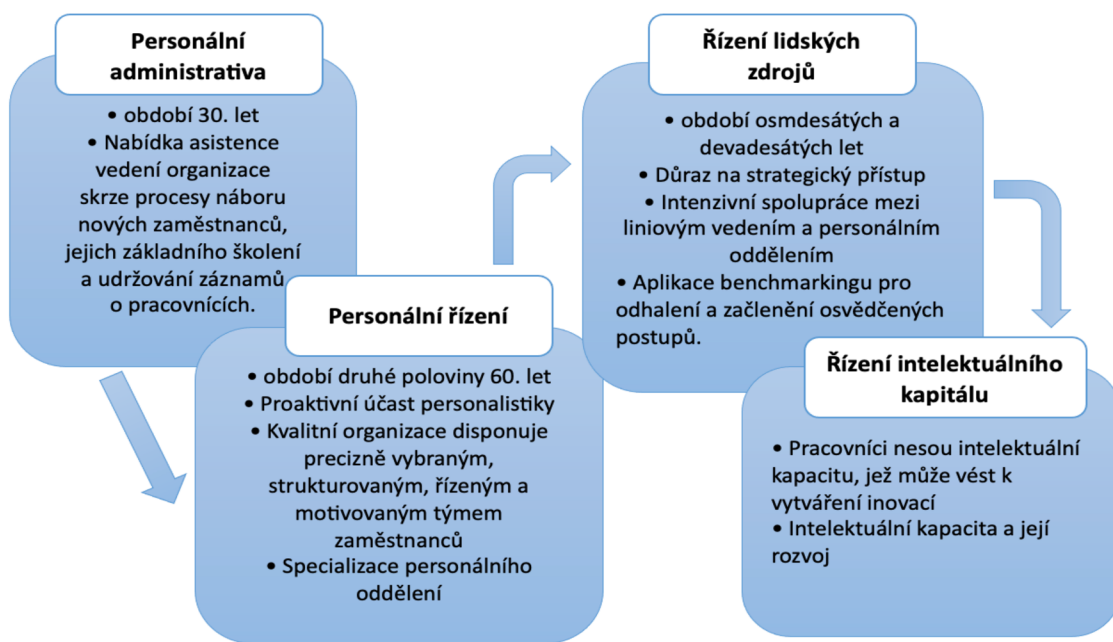
Teoretická část tvoří základní pilíř výzkumu a má za cíl poskytnout teoretický rámec a komplexní přehled pro zkoumání tématu personálního marketingu. Tato část umožňuje interpretovat a analyzovat získané výsledky v kontextu, který je relevantní pro danou problematiku. Významný důraz je kladen na literární rešerši, teoretický rámec, koncepty a definice a následné propojení dosavadní poznatků s vlastním výzkumem.

#### **3.1 Role personálního marketingu v řízení lidských zdrojů**

První kapitola slouží jako teoretický úvod do problematiky spojené s propojením personalistiky a marketingu. Zabývá se vysvětlením termínů personálního marketingu, řízení lidských zdrojů a marketingového mixu. Velký důraz je kladen na detailní výklad pojmu "Employer Brand" a na prezentaci nástrojů a výhod spojených s jeho budováním. Tyto teoretické pojmy budou následně sloužit jako základ pro provedení výzkumného šetření v praktické části práce.

##### **3.1.1 Řízení lidských zdrojů**

*„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“ (Armstrong, a další, 2015 str. 928)*



Obrázek č. 1 - Vývoj personální práce.

Zdroj: (Legnerová, a další, 2021), vlastní zpracování.

Obrázek č. 1 ukazuje, že řízení lidských zdrojů přesahuje rámec pouhého personálního řízení, které se soustředí interně na firmu a zabývá se jednotlivými personálními úkoly.

Podle Kociánové (2012) spočívá hlavní cíl řízení lidských zdrojů v úspěšném plnění tří klíčových oblastí. První oblastí je zabezpečení a rozvoj zaměstnanců – získávání a udržování kvalifikovaných, motivovaných pracovníků a poskytování možností vzdělávání. Druhou oblastí je odměňování pracovníků s cílem zvýšit jejich motivaci a oddanost. Třetí oblastí jsou vztahy v organizaci – budování produktivních vztahů mezi zaměstnanci a vedením, podpora týmové práce a etického řízení, a vyvážení potřeb všech zainteresovaných stran.

### 3.1.2 Personální marketing

Personální marketing neboli HR marketing je obecným termínem pro všechny aktivity, kterými organizace přitahuje, motivuje a udržuje kvalitní zaměstnance. Tyto aktivity zahrnují budování zaměstnavatelské značky na sociálních médiích, marketing výcvikových programů, náborový marketing a mnoho dalších. Jsou navrženy tak, aby vzbudily zájem u kandidátů, kteří aktivně i pasivně hledají práci (Akanda, 2016). Celkově řečeno, HR marketing spočívá ve vytváření přitažlivé pověsti o organizaci, jako o preferovaném zaměstnavateli a využívá marketingových technik k přilákání a zapojení



špičkových talentů. V dnešním konkurenčním pracovním trhu je přilákání a udržení správných lidí strategickou výhodou pro podniky.

Armstrong (2015) definuje řízení lidských zdrojů, jako celkový přístup organizace, který má za cíl nejen nábor a získávání lidských zdrojů, ale také jejich rozvoj prostřednictvím různých strategií a metod. Tento přístup se zaměřuje na zlepšování výkonnosti, rozšiřování znalostí a zvýšení spokojenosti zaměstnanců v rámci organizace.

D'Ambrosiová (2014) v kontextu personálního marketingu a vztahu firmy k zaměstnancům prohlašuje, že je klíčové, aby firmy aktivně rozvíjely trvalou komunikaci s jak interním, tak externím trhem práce. Měly by se předem zajímat o potřeby a očekávání svých interních i externích zaměstnanců, včetně potenciálních kandidátů, také vnímat jednotlivce spíše jako své zákazníky a partnery než pouze jako potenciální kandidáty.

Personální marketing, který vnímá zaměstnance jako zákazníky, přináší zaměstnancům spokojenost s prací, lepší pracovní podmínky a uspokojení ze zaměstnavatele, také se zároveň snaží naplnit jejich očekávání.

Podle Jorna (2015) je cílem personálního marketingu na jedné straně nábor vhodných zaměstnanců a na straně druhé jejich udržení v podniku, motivace k výkonu a vytvoření pevného vztahu mezi zaměstnanci ve společnosti. Jörn dále argumentuje, že personální marketing může být chápán jako široké spektrum aktivit prováděných zaměstnavateli s cílem vytvořit podmínky pro dlouhodobou spolupráci s kvalifikovaným a motivovaným personálem, což koresponduje s výše zmíněnými charakteristikami personálního marketingu.

Koubek (2015) poukazuje na to, že v rámci personálního marketingu se nezkoumají pouze interní procesy v organizaci, ale věnuje se také důležité pozornosti vnějším faktorům na trhu práce. To zahrnuje analýzu konkurenční nabídky pracovních pozic, vývoj pracovního trhu vzhledem k demografickým aspektům a územním rozdílům. Trh práce je také ovlivněn sociálními a ekonomickými podmínkami a hodnotovými orientacemi populace. Technologická úroveň v daném odvětví a regionu také hraje významnou roli, stejně jako dostupnost bydlení a dopravního spojení. Důležitým faktorem je rovněž poptávka po produktech a službách organizace, stejně jako celého dodavatelsko-odběratelského řetězce.

### 3.1.3 Marketingový mix

Philip Kotler (2013) uvádí marketingový mix jako soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k přizpůsobení své nabídky potřebám cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje všechny prostředky, které firma může využít k ovlivnění poptávky po svém produktu. Tyto prostředky jsou klasifikovány do čtyř základních kategorií známých jako „4P“ (Product, Place, Price, Promotion).

Z definice je patrné že marketingový mix je soubor nástrojů, které slouží k přizpůsobení nabídky potřebám a preferencím cílových trhů. Z pohledu personalistiky cílovými trhy nemusí být pouze dodavatelé, odběratelé nebo koneční zákazníci, ale také trh práce. Tím pádem nabídka nemusí zahrnovat pouze zboží, ale může se týkat i volných pracovních míst a poptávky po nových zaměstnancích.

- Produkt (Product)

Podle Kotlera (2013) produktem může být cokoli, co je dostupné na trhu pro nákup, použití nebo spotřebu a může uspokojit určitou potřebu nebo touhu. To může zahrnovat fyzické výrobky, poskytované služby, jednotlivce, místa, organizace a myšlenky.

Podle definice produktem je to, co firma nabízí. V personalistice je produkt definován jako pracovní místo. Nicméně, podobně jako v marketingu, kde má produkt obvykle tři vrstvy – jádro, vlastní produkt a rozšířený produkt, lze i pracovní místo rozdělit do těchto tří úrovní. Jádrem produktu je poptávka nebo potřeba po obsazení dalšího pracovního místa, a to na základě analýzy pracovních pozic. Vlastním produktem je konkrétní pracovní pozice včetně specifických pracovních povinností. Rozšířený produkt zahrnuje všechny výhody spojené s touto prací, jako je prestižní zaměstnavatel nebo atraktivní pracovní prostředí (Jakubíková, 2013).

- Místo (Place)

V oblasti personálního řízení může pracovní místo zahrnovat různé faktory, jako je poloha kanceláře, pobočky a možnost práce na dálku. Správa umístění a pracovních podmínek hraje klíčovou roli při zajištění pohodlí a efektivity zaměstnanců. Je také důležité budovat firemní kulturu, která podporuje marketingové cíle a hodnoty, a podporovat spolupráci a inovaci mezi zaměstnanci. Místo práce představuje velkou výhodu, a je důležité zdůraznit jeho pozitiva a kompenzovat případná negativa, například flexibilní pracovní dobou (Blechová, 2019).

Podle Myslivcové (2019), když lidé hledají zaměstnání, nezáleží pouze na fyzickém místě a pracovním prostředí, ale také záleží na úrovni vybavenosti pracovního místa, interakcích mezi kolegy, podpoře vzdělávání a rozvoje, firemním prostředím, normách, hodnotách, infrastruktuře a přístupu k řešení problémů.

- Cena (Price)

Cena je částka peněz, kterou je třeba zaplatit za produkt nebo službu, nebo je to suma hodnot, kterou zákazníci vymění za výhody spojené s vlastnictvím nebo užíváním daného produktu či služby (Kotler, a další, 2013).

Personální oddělení může hrát roli v procesu stanovení cen, z pohledu nákladů na zaměstnance a jejich kompenzace. Personalisté se mohou podílet na výpočtu nákladů na pracovníka a případně na vytvoření strategií pro motivaci zaměstnanců k vyšší produktivitě. Podle Myslivcové (2019) kandidáti vnímají cenu produktu jako kombinaci času věnovaného výkonu práce, organizaci práce, které se musí podřídit, výkonu, který musí odvést, akceptování pracovních podmínek, fyzické námahy a dalších faktorů. Z pohledu společnosti, která nabízí pracovní místo na trhu, se cena skládá z nákladů na pracovní sílu. Ty zahrnují mzdy zaměstnanců, náklady na nábor nových pracovníků, náklady na vzdělávání a rozvoj a také náklady na plnění dohodnutých sociálních a personálních potřeb zaměstnanců.

Mzda často zůstává nezveřejňovaným aspektem. Firma chce platit méně, zaměstnanec zase získávat co nejvíce, ale v rozumných mezích. K nalezení správné ceny musí personalista zvážit faktory jako zaměstnavatelovy možnosti, průměrné platy v oboru a situaci na trhu práce. Uvádění rozsahu mzdy může přilákat vhodné uchazeče.

Kromě mzdy jsou důležité i benefity, jako stravenky, příspěvky na volnočasové aktivity a pracovní vybavení. Tyto výhody by měly být prezentovány, ale neměly by převálcovat samotnou pracovní pozici. Cílem je nalézt zaměstnance nadšeného pro práci, nikoli jen pro výhody, zaměstnance, který zůstane ve společnosti i přes konkurenční nabídky.

- Propagace (Promotion)

Kotler (2013) popisuje propagaci nebo komunikaci jako klíčovou součást marketingového mixu, která má za úkol informovat klíčové zákazníky o vlastnostech a výhodách produktu nebo služby a přesvědčit je k nákupu.

V kontextu personalistiky lze tuto složku marketingového mixu chápat jako finální verzi pracovního inzerátu a jeho propagaci na různých platformách. V této části inzerátu jsou jasně definovány pracovní pozice, pracovní povinnosti a nabízená odměna, včetně uvedení výhod a dalších relevantních informací, jako je datum nástupu do zaměstnání atd. Celý tento obsah je třeba graficky upravit a prezentovat na veřejnosti. V této fázi může být užitečné spolupracovat s grafikem, který dokáže podpořit obsah správným designem a prezentací (Blechová, 2019).

Personalista by měl využít všechny relevantní komunikační kanály, což zahrnuje webové stránky společnosti, sociální média (Facebook, LinkedIn, Instagram), komunikaci s personálními agenturami a zveřejnění pracovního inzerátu na pracovních portálech.

Tradiční marketingový mix „4P“ již není tak efektivní, jak býval dříve. Lidé jsou náročnější, konkurence je silnější a produkty jsou stále více podobné. Zaměstnání je v podstatě službou, a služby mají své specifické charakteristiky, jako je nehmotnost a vlastnictví. Proto se často rozšiřuje tradiční marketingový mix o další „P“. Rozšířený marketingový mix zahrnuje: Lidé, Procesy, Prezentace (People, Processes, Presentation) (Jakubíková, 2013).

- Lidé (People)

Lidé v rámci marketingového mixu zahrnují jednatele, majitele, zaměstnance i zákazníky. Zaměstnanci hrají klíčovou roli v personalistice, protože nejen tvoří jádro týmu, ale jsou také často v přímém kontaktu s klienty. Proto je nutné se jim věnovat a zajistit, aby byli spokojeni. Spokojení zaměstnanci jsou efektivnější.

Personalisté musí chápat jednotlivce jako osobnosti i jako součást týmu. Důležité je také řešit mezilidské vztahy a individuální charakteristiky zaměstnanců během pracovního procesu. Dobré znalosti o zaměstnancích umožňují lepší výběr nových kolegů, kteří se úspěšně začlení do týmu a přispějí k pozitivní atmosféře ve firmě.

Zapojení stávajícího zaměstnance, člena týmu, do výběrového řízení pro pozici svého budoucího kolegy může zaručit, že nový člen nejen splní požadavky pracovní pozice, ale také dobře zapadne do týmu, což přispěje k celkové pozitivní atmosféře ve firmě (Jakubíková, 2013).

- Procesy (Processes)

Procesy v marketingovém mixu zahrnují interní firemní postupy, stížnosti a reakční doby. Jejich cílem je vytvořit interní postupy pro plánování, provedení a monitorování marketingových aktivit. Důležitou součástí je efektivní komunikace a spolupráce mezi různými odděleními organizace, které se podílí na marketingu. Zároveň je zásadní sledovat výkonnost a výsledky marketingových činností a na základě získaných dat upravovat procesy. Tyto procesy zahrnují také řízení výkonu, hodnocení zaměstnanců, plánování kariéry a poskytování zpětné vazby. Klíčovým faktorem pro zlepšení těchto procesů je efektivní komunikace (Blechová, 2019).

- Prezentace (Presentation)

Na vysoce konkurenčním trhu práce je proces výběru pracovníků náročný. Během prvního kola výběrového řízení je klíčové navázat komunikaci s uchazečem. Ve druhém kole výběrového řízení je kritické zaměřit se na to, co je pro uchazeče nové a co důležité. Namísto opakování již dostupných informací zdůraznit aktuální projekty a přínosy, které by mohla firma uchazeči přinést, ale také naopak zjistit podrobnější informace o uchazečově dovednostech a schopnostech. Toto kolo může zahrnovat i prohlídku firmy a seznámení s firemními procesy.

Marketingový mix je klíčovým nástrojem pro vytváření a implementaci marketingové strategie, která je zaměřena na potřeby a přání cílových zákazníků. Organizace by měly pečlivě zvažovat každý z těchto prvků a najít optimální kombinaci, která jim umožní dosáhnout svých cílů na trhu. Následujícím část se bude věnovat tomu, jaké metody lze použít a jaký je jejich význam v rámci marketingového mixu.

### **Kvantitativní metody:**

- Zaměstnanecké ankety a dotazníky:

Kvantitativní průzkumy mohou poskytnout kvantitativní data o zaměstnanecké spokojenosti, angažovanosti a potřebách. Je možné použít standardní dotazníky, jako například index zaměstnanecké spokojenosti (Employee Satisfaction Index) nebo vlastní dotazníky na měření různých aspektů interního marketingového mixu (Chráška, 2016).

- Klíčové výkonnostní indikátory (KPIs):

Definování a sledování KPIs pro interní personalistiku může zahrnovat ukazatele jako fluktuace zaměstnanců, doba obsazování volných pozic, míra absencí nebo průměrná doba trvání výběrového procesu. Tato číselná data umožní měřit výkonnostní faktory (Hendl, a další, 2017).

- Analýza nákladů a užitků (Cost-Benefit Analysis):

Kvantitativní analýza nákladů a užitků umožňuje zhodnotit efektivitu různých interních personálních strategií a programů na základě konkrétních finančních ukazatelů (Chráška, 2016).

### **Kvalitativní metody:**

- Focus group diskuse:

Skupinové diskuse se zaměstnanci mohou poskytnout hlubší porozumění jejich potřebám, názorům a připomínkám ohledně interního marketingového mixu. Tyto diskuse mohou odhalit kvalitativní informace, které kvantitativní metody nemusí zachytit (Hendl, a další, 2017).

- Individuální rozhovory:

Konverzace s jednotlivými zaměstnanci nebo manažery mohou poskytnout důležité kvalitativní informace o jejich potřebách, očekáváních a připomínkách týkajících se interního marketingového mixu (Hendl, 2016).

- Analýza zpětné vazby:

Sběr a analýza konkrétních zpětných vazeb od zaměstnanců, které mohou zahrnovat stížnosti, návrhy na zlepšení a pochvaly, může poskytnout užitečné kvalitativní informace pro zlepšení interního marketingového mixu (Hendl, a další, 2017).

- Hodnocení kultury organizace:

Kvalitativní analýza organizační kultury a hodnot může pomoci pochopit, jak se interní marketingový mix odráží ve vnitřním prostředí firmy a jak ovlivňuje chování zaměstnanců (Hendl, 2016).

Kombinace těchto kvantitativních a kvalitativních metod pomáhá organizacím vytvořit efektivní interní personální marketingový mix, který nejen upoutá, ale také udržuje a motivuje zaměstnance, což v konečném důsledku přispívá k dosažení organizačních cílů a udržitelnému růstu (Hendl, 2016).

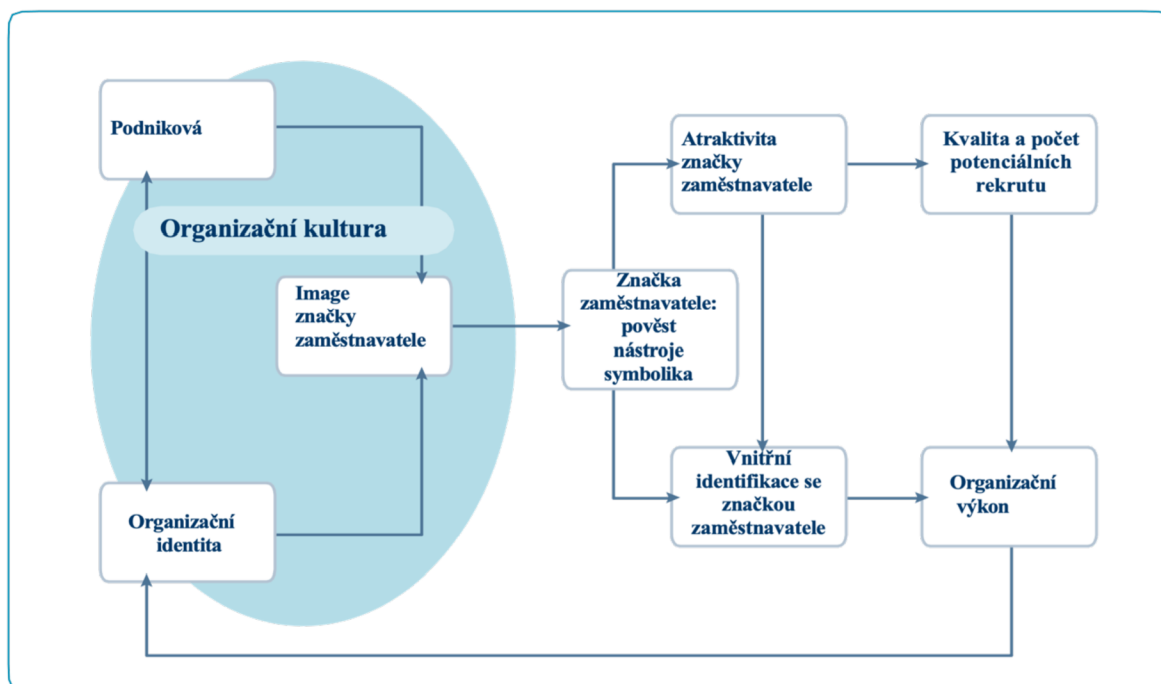
### **3.1.4 Employer Branding**

Termín zaměstnavatelská značka vychází z konceptu pověsti organizace a její značky, a tedy značky organizace jako zaměstnavatele. Pomáhá organizaci ve vývoji firemní kultury a udržování zaměstnanců, ale také ji podporuje v externím postavení a náboru vysokého potenciálu. Zaměstnavatelská značka tak umožňuje přilákat lidský kapitál, který nejlépe odpovídá a přispívá k strategickým cílům a výsledku organizací (Chlupsa, a další, 2021). Značka by měla vyjádřit celou řadu výhod, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům z hlediska praktického, ekonomického a psychologického, a tyto dodatečné přínosy by měly být nepřehlédnutelně spojeny s korporátní identitou.

Jelikož každá organizace musí odlišit sebe sama od konkurenčních organizací, potřebuje strategii, která zaměstnancům a potenciálním zaměstnancům poskytne možnost ztotožnit se se značkou. Sullivan (2004) definuje zaměstnavatelskou značku jako

*"Cílenou, dlouhodobou strategii pro řízení povědomí a vnímání zaměstnanců, potenciálních zaměstnanců a souvisejících zúčastněných stran ohledně konkrétní firmy".*

Grame Martin (2008) vytvořil stručný a přesvědčivý diagram který zachycuje proces budování zaměstnavatelské značky a zároveň obsahuje některé z terminologických nejasností, které toto téma provází.



Obrázek č. 2 - Proces budování značky zaměstnavatele.

Zdroj: (Armstrong, a další, 2015), vlastní zpracování.

Motiv tohoto modelu budování zaměstnavatelské značky spočívá v přilákání talentovaných jednotlivců a zajištění, aby se jak noví zaměstnanci, tak i stávající zaměstnanci ztotožnili s organizací a její značkou a misí, aby dosáhli požadovaných výsledků pro organizaci.

Udržení konkurenceschopnosti je klíčovým tématem pro firmy, které chtějí udržet své postavení na trhu práce. V dnešním století zaměstnanci vybírají firmy, nikoli naopak. Mladí jedinci, kteří budou tvořit v nadcházejících letech více než polovinu pracovní síly, vnímají kariéru jako celkový proces a nechtějí zůstat v jedné pozici po celou svou pracovní dobu. Jsou motivováni k osobnímu růstu a neustálému vzdělávání. Fluktuace pracovníků se stává běžným jevem. Organizace, které budou schopny tento trend pochopit a zároveň si udržet kvalifikované jednotlivce, budou úspěšně rozvíjet své obchodní i společenské aspekty (Armstrong, a další, 2015).

Podle Armstronga (2015 str. 288) závisí vytváření zaměstnavatelské značky na následujících aspektech:



- Analýza potřeb, preferencí a rozhodovacího procesu uchazečů.

- Dešifrování hlavních hodnot organizace a začlenění těchto hodnot do prezentace společnosti. Důraz je kladen na reálné hodnoty, které jsou v organizaci skutečné. Čím autentičtější jsou prezentované hodnoty, tím pravděpodobněji se za ně postaví současní zaměstnanci.

- Analýza zaměstnavatelské značky z různých perspektiv: interní vztahy, rozvoj a vzdělávání, řízení, postavení organizace na trhu, rovnováha mezi pracovním a osobním životem atd.

- Srovnání pozice organizace jako zaměstnavatele v porovnání s konkurencí a studium způsobů, jak se buduje zaměstnavatelská značka v jiných organizacích.

- Implementace hodnot do praktického fungování organizace.

Vzhledem k všem vnímáním a obrazům, které organizace vytváří, je strategie zaměstnavatelské značky obecně velmi relevantní pro organizace, které chtějí vyniknout a dosáhnout úspěchu při získávání a udržování špičkových talentů. Při formování značky je nutné mít na paměti, že *brand*, tedy značka, spojuje široké spektrum propojených prvků, zahrnující název, vizuální prezentaci (často v podobě loga), symbol a rovněž asociace spojené s těmito prvky (Myslivcová, a další, 2017).

Strategie zaměstnavatelské značky lze rozdělit na interní a externí strategie pro organizaci. Je zde důležité vzít v úvahu, že bez silné interní strategie zaměstnavatelské značky nemůže dosáhnout svého maximálního účinku ani ta externí. Proto začínají strategie zaměstnavatelské značky uvnitř organizace a postupně se šíří směrem ven (Martin, 2008).

### **3.2 Dynamika pracovního trhu**

Před definováním procesu nábory a výběru zaměstnanců, je klíčové provést analýzu aktuálního stavu na trhu práce. Toto vyhodnocení poskytuje cenný rámec pro lepší pochopení konceptu HR marketingu a employer branding, které jsou nedílnou součástí v oblasti managementu.

Statistické údaje mohou poskytnout důležité informace o ekonomické situaci. Prvním zásadním aspektem, na který je třeba zaměřit pozornost, je míra nezaměstnanosti. Před vypuknutím pandemie Covid-19 byla Česká republika známá svou nejnižší mírou nezaměstnanosti v porovnání s dalšími členskými státy EU. V roce 2019 dosáhla

historického minima 2%, avšak během následujícího roku míra nezaměstnanosti opět vzrostla. Podle Rady Evropské unie (2020) se průměrná nezaměstnanost v EU během pandemie pohybovala kolem 8%, zatímco v České republice v průměru dosáhla 4%.

Míra nezaměstnanosti v České republice v roce 2023 naposledy stoupla v lednu na 3,9% a poté se v únoru ustálila, od té doby postupně klesá (Kurzy.cz, 2023).

Dalším významným aspektem je nahrazení generací Y, známou také jako Mileniálové. Tato generace dává přednost svobodě před závazky a je charakterizována jako sebevědomá, cynická, optimistická a sociálně zdatná. Zástupci této generace upřednostňují týmovou spolupráci, ochranu před riziky a vyvážený poměr mezi pracovním a osobním životem (Bejtkovský, 2016).

I přes rozsáhlý trh absolventů společnost stále čelí významnému nedostatku vhodných kandidátů. Dnes už zaměstnanci nehledají pouze finanční odměnu, ale také možnost seberealizace a osobního rozvoje. Dokonce i ti, kteří byli zcela spokojeni se svou stávající prací, nyní hledají možnosti zlepšení, které by je přitáhly k novým zaměstnavatelům. Trh práce se vyvíjí, a nové náborové metody jsou na pořadu dne. Firmy dnes musí přinést inovativní přístup, pokud chtějí získat ty nejlepší talenty (Legnerová, a další, 2021).

V dnešní době již zaměstnavatelé nemohou spoléhat pouze na prezentaci své mise nebo firemního motta jako způsob, jak se odlišit od konkurence. Firmy rychle přistupují k prezentaci svých vlastních unikátních zkušeností a přínosů pro potenciální kandidáty, a to způsobem, který zahrnuje konkurenční výhodu. Bez této schopnosti by nemohly získat vhodné zaměstnance, zejména odborníky a talentované jedince s vysokým potenciálem, kteří jsou na trhu práce v současnosti vzácní. Tito zaměstnanci jsou klíčovými hráči, kteří mohou firmám výrazně pomoci při dosahování strategických cílů, zvyšování konkurenceschopnosti a ziskovosti. V soutěži o zaměstnance budou mít výhodu firmy, které dokážou oslovit různé věkové skupiny (generace X a Y) potenciálních uchazečů. Každá z těchto generací má totiž odlišné potřeby, a organizace by měly být schopny přistupovat k nim individuálně, s ohledem na rozmanitost jejich očekávání, preference a zájmy (Hovorková, 2018).

### 3.3 Externí personální marketing

Externí zaměstnanecký marketing směřuje k přilákání vhodných uchazečů o pracovní pozice tím, že vytváří pozitivní obraz společnosti a zvyšuje povědomí o ní jako o atraktivním zaměstnavateli. Tento proces je založen na strategickém plánování a provádění náborových kampaní, které jsou cíleny na konkrétní skupiny zájemců. Tvoří první krok v procesu obsazování volných pracovních míst. Šikýř (2016 str. 95) uvádí, že *"hlavním účelem procesu náboru a výběru zaměstnanců by mělo být dosáhnout požadovaného množství a kvality pracovníků s minimálními náklady, které odpovídají potřebám lidských zdrojů podniku."*

Pro zdůraznění významné pozice organizace jako zaměstnavatele, společnosti ve vnějším prostředí využívají různé druhy kanálů, jako jsou sociální média, kampaně, veletrhy nebo jiné promoční aktivity (Edwards, 2010). Externí personální marketing má jako své hlavní cíle provést proces získávání a výběru kvalifikovaných pracovníků a vybudovat pozitivní pověst zaměstnavatele. Tento proces se zaměřuje na prezentaci pracovních pozic v atraktivní podobě, s cílem přitáhnout vhodné uchazeče o práci a navázat s nimi komunikaci (Myslívová, a další, 2017).

Nákladnost pro získávání a výběr zaměstnanců je důkazem důležitosti lidské síly jako prvku pro plnohodnotný chod firmy. Každý zaměstnanec představuje náklad, který je třeba efektivně spravovat. Z tohoto důvodu je zřejmé, že čím pečlivější je proces výběru zaměstnanců a jejich následná práce, tím efektivněji jsou náklady využity (Koubek, 2015)

Klíčovým úkolem externího personálního marketingu je budovat image zaměstnavatele a přispívat k dobré reputaci firmy (Gogolova, a další, 2015).

Podle Myslívové (2019) jsou hlavními cíli externího personálního marketingu:

- Prezentovat pracovní pozici co nejatraktivněji.
- Zaujmout potenciální kandidáty vhodným sdělením.
- Navázat s kandidáty kontakt.

### 3.3.1 Získávání pracovníků

Získávání zaměstnanců patří mezi klíčové úkoly v oblasti personálního managementu. Primárním cílem je prezentovat volná pracovní místa v organizaci tak, aby zaujala potenciální kandidáty, kteří splňují kritéria stanovená společností.

Armstrong (2007 stránky 343-345) rozlišuje základní kroky získávání zaměstnanců:

- Definování požadavků pracovní pozice.
- Oslovení uchazečů.
- Zpracování a kontrola žádostí od uchazečů.
- Výběr zaměstnance.
- Potvrzení nabídky práce.
- Sledování aklimatizace nového zaměstnance.

Proces získávání nových zaměstnanců začíná tím, že vedoucí pracovník formuluje požadavek na otevření nové pracovní pozice. Následně členové personálního oddělení definují specifikace této pozice. Na základě těchto požadavků společnost začíná oslovovat potenciální kandidáty z vnějšího i vnitřního trhu práce.

Podle Šikýře (2016) je získávání zaměstnanců jednou z klíčových personálních aktivit, jejímž cílem je zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci oslovila a přilákala dostatečný počet vhodných uchazečů. Výběr metody získávání zaměstnanců závisí na zvoleném zdroji, a to, zda se jedná o vnější nebo vnitřní zdroje v organizaci.

Při využití vnějších zdrojů pro získání vhodných zaměstnanců firmy často využívají inzerci na internetu, v tištěných médiích, v rádiu nebo televizi. Pro některé pozice se uchylují k službám personálních agentur, úřadu práce a navazují spolupráci s vzdělávacími institucemi. Dále také mohou přizvat k pomoci "headhuntery" nebo využít profesní sociální sítě jako LinkedIn (Horváthová, a další, 2016).

Pokud se organizace rozhodne využít vnitřní zdroje pro získání vhodných zaměstnanců, používá zejména intranet, e-mail a interní komunikační kanály, jako jsou nástěnky a interní firemní noviny (Šikýř, 2016).

	<b>Vnitřní zdroje</b>	<b>Vnější zdroje</b>
<b>Výhody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalost pracovního prostředí a vnitřního chodu společnosti</li> <li>• Pracovník nemusí znovu procházet adaptačním procesem.</li> <li>• Organizace zná silné a slabé stránky uchazeče.</li> <li>• Společnost má vyšší návratnost investic.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Širší spektrum a rozmanitost schopností a talentů, odlišný pohled.</li> <li>• Rozšířený výběr a vyšší šance najít vhodného kandidáta.</li> <li>• Možnost získat prospěch z nového zaměstnance bez nutnosti investovat do jeho vzdělání.</li> </ul>
<b>Nevýhody</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nezdravá soutěživost mezi zaměstnanci o lepší pozice.</li> <li>• Omezení průniku nových konceptů a myšlenek.</li> <li>• Povýšení zaměstnanců na základě historických "zásluh".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanční a časové náklady na adaptaci nového zaměstnance.</li> <li>• Náklady na inzerci.</li> <li>• Problematika nesouladu mezi představami nového zaměstnance a firemní kulturou.</li> </ul>

*Tabulka č. 1 – Zdroje získávání nových pracovníků a jejich (ne)výhody.*

*Zdroj: (Měřilová, 2014), vlastní zpracování.*

Z tabulky je patrné, že interní hledání zaměstnanců je ekonomicky efektivnější a rychlejší při adaptaci. Nicméně tímto způsobem se omezuje průnik nových konceptů a myšlenek ke zlepšení společnosti a projektů. Naopak, externí hledání zaměstnanců nese nejistotu ohledně adaptace nového člověka do týmu a nákladů na jeho nábor. Nelze jednoznačně určit výhodnější metodu, záleží na konkrétní situaci a cílů společnosti. Z tohoto důvodu se někdy uplatňuje kombinace obou metod, kdy jsou osloveni jak stávající zaměstnanci, tak současně se provádí hledání nových sil z vnějšího prostředí.

Koubek (2015) ve své definici personálního marketingu zdůrazňuje, že dobrá pověst má zásadní význam a pozitivně ovlivňuje nábor zaměstnanců. V rámci organizace můžeme tuto pověst samozřejmě ovlivnit také pomocí dalších nástrojů, včetně procesu náboru a výběru zaměstnanců, jejich pravidelného hodnocení, motivace, vzdělávání a dalších strategií.

### **3.3.2 Metody výběru pracovníku**

Metody výběru zaměstnanců jsou techniky a procesy, které organizace používají k hodnocení a výběru nejvhodnějších kandidátů na pracovní pozice. Tyto metody pomáhají zajistit, aby vybraní jednotlivci měli potřebné dovednosti, kvalifikaci a vlastnosti ke kvalitnímu vykonávání své pracovní role. K dispozici jsou různé metody výběru

zaměstnanců a organizace často používají jejich kombinaci k dosažení správného rozhodnutí ohledně kandidátů.

- **Prověřování přihlášek a životopisů**

Proces prověřování životopisů a přihlášek z marketingového pohledu může být klíčový pro zajištění toho, že společnost získá nejen kvalifikované zaměstnance, ale také ty, kteří budou odpovídat a přispívat k firemní kultuře a hodnotám. Zahrnuje kontrolu podaných žádostí o zaměstnání a životopisů s cílem identifikovat kandidáty, kteří přesně odpovídají požadavkům na pracovní pozici. Tato metoda pomáhá zefektivnit výběrový proces zúžením okruhu vhodných uchazečů. Během této fáze hledají náboráři klíčové informace, jako je vzdělání, relevantní pracovní zkušenosti, dovednosti a certifikace. Posuzují, zda uchazeči mají základní kvalifikaci potřebnou pro danou pozici. Prověřování životopisů také pomáhá při identifikaci jakýchkoli varovných signálů nebo nesrovnalostí v pozadí kandidáta. To může zahrnovat mezery v zaměstnání, nesrovnalosti v názvech pracovních pozic nebo nesrovnalosti v datech. Náboráři často používají systémy pro sledování uchazečů k automatizaci tohoto procesu, což je efektivnější a umožňuje snadnější srovnání kandidátů. Tato metoda šetří čas a zdroje tím, že se náborář zaměřuje pouze na kandidáty, kteří mají potenciál být pro danou pozici vhodnými (Semetaite, 2023).

- **Pracovní pohovory**

Pracovní pohovor je klíčovým krokem v procesu náboru nových zaměstnanců a z marketingového hlediska představuje skvělou příležitost nejen pro posouzení schopností a dovedností uchazeče, ale také pro prezentaci společnosti jako atraktivního zaměstnavatele. Během pohovoru jsou kandidátům kladeny otázky, které mají zhodnotit jejich zkušenosti, znalosti, schopnosti řešit problémy a mezilidské dovednosti. Pokud nejsou pohovory správně strukturovány mohou být zaujaté a subjektivní, což vede k nekonzistentnímu hodnocení. Pracovní pohovory mohou mít různé formy a styly v závislosti na preferencích společnosti, obsazované roli a odvětví. Mezi běžné typy pracovních pohovorů patří (Ceniza-Levine, a další, 2011 stránky 252-257):

- **Telefonní / video rozhovor:**

Často jsou počáteční fází prověřování, která zaměstnavatelům umožňuje posoudit vhodnost kandidáta předtím, než je pozve na osobní pohovor. Tyto pohovory hodnotí kandidátovy komunikační schopnosti, profesionalitu a první dojem.

- Tradiční rozhovor – Rozhovor jeden na jednoho:

Zahrnuje setkání jednoho kandidáta s náborovým manažerem nebo zástupcem, při kterém se prodiskutují kvalifikace, zkušenosti a vhodnost pro danou roli. Je to příležitost pro kandidáty předvést své dovednosti a sdělit svou motivaci pro danou pozici. Tento formát umožňuje personalizované rozhovory a hloubkové diskuse s cílem hlubšího poznání kandidáta a potřeb společnosti.

- Panelový rozhovor:

Kandidát je hodnocen skupinou tazatelů, kteří společně posuzují různé aspekty jejich kandidatury. Tito tazatelé mohou pocházet z různých oddělení a poskytují všestranné vyhodnocení vhodnosti kandidáta v rámci organizace. Kandidát musí řídit interakci s více tazateli a zároveň udržovat konzistentní a souvislé odpovědi.

- Behaviorální rozhovor:

Zaměřuje se na minulé chování a zkušenosti kandidáta jako indikátory budoucího výkonu. Kandidáti jsou požádáni, aby uvedli konkrétní příklady toho, jak řešili různé situace na pracovišti. Tento typ pohovoru posuzuje schopnost kandidáta efektivně komunikovat své zkušenosti, předvést své schopnosti řešení problémů, týmovou práci a vůdčí schopnosti.

- Technický rozhovor:

Jsou přizpůsobeny rolím, které vyžadují specializované dovednosti a znalosti. Uchazeči jsou obvykle hodnoceni na základě své znalosti programování, řešení problémů a technických konceptů relevantních pro danou pozici. Tyto pohovory mohou zahrnovat problémy s programováním, hodnocení algoritmů nebo diskuse o technických projektech a zkušenostech kandidáta.

- Případový rozhovor:

Kandidátům jsou představeny skutečné nebo hypotetické obchodní problémy, které je třeba vyřešit. Tento typ pohovoru je běžný v poradenských a strategických rolích, kde jsou kandidáti hodnoceni na základě jejich analytického myšlení, strategií řešení problémů a schopnosti komunikovat logická řešení. Od kandidátů se očekává, že strukturují své odpovědi, identifikují klíčové problémy a poskytnou praktická doporučení.

- **Testy dovedností a znalostí**

Proces testování dovedností a znalostí z marketingového pohledu je klíčovým krokem při výběru kandidátů na pracovní pozice. Testy dovedností a znalostí jsou účinnou metodou výběru personálu, která se používá k posouzení technických schopností a odborných znalostí kandidátů relevantních pro danou pozici. Tyto testy jsou navrženy tak, aby vyhodnotily specifické dovednosti požadované pro danou roli, jako je programování, psaní, analýza dat nebo jazykové znalosti. Testy dovedností a znalostí mohou být přizpůsobeny tak, aby odražely skutečné úkoly a výzvy, s nimiž by se kandidáti na pozici setkali, a poskytovaly realistické hodnocení jejich schopností. Tyto testy pomáhají organizacím zajistit, aby kandidáti disponovali praktickými dovednostmi potřebnými k tomu, aby v dané roli vynikali, čímž se snižuje riziko najímání osob, které nemusí mít odpovídající kvalifikaci. Objektivním měřením dovedností a znalostí kandidátů mohou organizace přijímat informovanější rozhodnutí o nábore a vybírat kandidáty, kteří jsou dobře připraveni přispět k úspěchu týmu a společnosti (Indeed, 2022).

- **Kontroly referencí**

Kontrola referencí z personálního pohledu může být klíčovým faktorem při nábore nových zaměstnanců, protože umožňuje společnosti získat a shromáždit důležité informace o pracovní historii kandidáta, jeho kvalifikaci a charakteru od jednotlivců, kteří měli v minulosti s kandidátem přímé profesní kontakty. Tyto kontroly zahrnují oslovení referencí poskytnutých kandidátem, obvykle předchozí zaměstnavatele, kolegy nebo nadřízené, s cílem ověřit přesnost tvrzení kandidáta a získat další poznatky. Kontroly referencí pomáhají potvrdit historii zaměstnání kandidáta, pracovní povinnosti, dovednosti a úspěchy a poskytují komplexnější pohled na jeho pozadí. Zaměstnavatelé mohou klást referenci konkrétní otázky týkající se silných a slabých stránek kandidáta, mezilidských dovedností, týmové práce a celkového výkonu, což umožňuje komplexnější hodnocení. I když jsou kontroly referencí cenné, je důležité si uvědomit, že mohou být ovlivněny perspektivou reference nebo vztahem ke kandidátovi. Jako takové by měly být použity ve spojení s jinými metodami výběru pro vyváženější hodnocení (Semetaite, 2023).

- **Prověrky**

Prověrky jsou metodou, kterou organizace používají k ověření základních informací o kandidátovi, jako je kriminální minulost, dosažené vzdělání, historie zaměstnání a další



relevantní podrobnosti. Tyto kontroly se provádějí, aby se zajistilo, že informace poskytnuté kandidátem jsou přesné, a aby se posoudila jejich vhodnost pro danou pracovní pozici. Prověřování kriminální minulosti zahrnuje hledání jakýchkoliv záznamů v trestním rejstříku nebo právních problémů, které by mohly vyvolat obavy ohledně schopnosti kandidáta vykonávat práci odpovědně a eticky. Prověrky vzdělání potvrzují platnost dosažených vzdělání, certifikátů a kvalifikací kandidáta a zajišťují, že splňují požadovaná kritéria pro danou pozici (Semetaite, 2023).

### **3.4 Interní personální marketing**

Interní strategie zaměstnavatelské značky se zaměřuje na stávající zaměstnance. Podle Jyothiho (2011) se interní marketing zaměřuje na důležitost procesu budování značky organizace, což zahrnuje například různé procesy HR, politiky a strategie organizace, marketingové a public relations aktivity. Proto je role zaměstnance klíčová pro samotnou značku zaměstnavatele.

Společnost se snaží prostřednictvím interní komunikace pozitivně ovlivňovat své zaměstnance, aby k ní chovali pozitivní postoj, identifikovali se s jejími cíli a hodnotami a aby o firmě vždy hovořili kladně, ať už v pracovním prostředí, ve svém osobním životě nebo ve veřejném prostoru (Foret, 2012).

Interní personální marketing má za cíl omezit fluktuaci, podporovat stabilitu pracovního kolektivu a posilovat vztahy mezi manažery a zaměstnanci. Zaměřuje se na to, aby spokojení a oddaní zaměstnanci byli tvářmi organizace a příznivá reputace se šířila skrze ně. Tento vztah mezi zaměstnanci a značkou zaměstnavatele funguje oboustranně. Negativní odchod nespokojených zaměstnanců může značně poškodit pověst organizace (Myslivcová, a další, 2017).

Fluktuaci zaměstnanců, lze ovlivnit a snížit pomocí několika personálních opatření, zahrnujících:

- Přijímání pracovníků
- Motivace pracovníků
- Hodnocení pracovníků
- Pracovní vztahy pracovníků
- Vzdělávání a rozvoj pracovníků
- Péče o pracovníky
- Odměňování pracovníků
- Propouštění pracovníků

### 3.4.1 Přijímání zaměstnanců

Přijímání zaměstnanců zahrnuje formální procesy spojené s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání. Jedná se tak o důležitý krok, který následuje poté, co je vybrán konkrétní pracovník, který splňuje požadavky pro výkon práce, přijal nabídku práce a je s ní spokojen (Šikýř, 2016).

Dalším krokem v procesu přijímání nových zaměstnanců je požádání uchazeče o poskytnutí nezbytných dokumentů, jako jsou diplom, certifikáty o absolvování odborných školení a lékařská zpráva. Tato dokumentace je klíčová pro ověření kvalifikace uchazeče a pro sestavení pracovní smlouvy. Personální oddělení má na starosti sběr a kontrolu těchto dokumentů s cílem připravit pracovní smlouvu s novým zaměstnancem.

Zaměstnanec personálního oddělení by měl projevit maximální zodpovědnost a pečlivost během tohoto procesu. Klíčovým krokem je zpracování a následné podepsání pracovní smlouvy, což je důležitá dvoustranná dohoda. V souladu se zákoníkem práce (zák. č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů; §34) musí pracovní smlouva obsahovat minimálně následující informace:

- a) Druh práce, který má zaměstnanec vykonávat pro zaměstnavatele.
- b) Místo nebo místa, kde bude práce podle bodu a) vykonávána.
- c) Datum, kdy zaměstnanec nastoupí do zaměstnání.

Je důležité, aby personální oddělení dbalo na to, aby tyto požadavky byly v pracovní smlouvě správně uvedeny, a aby se postaralo o řádné podepsání smlouvy jak zaměstnancem, tak zaměstnavatelem.

Nedílnou součástí procesu přijímání zaměstnance je i seznámení s všemi příslušnými řády a předpisy, zejména těmi, které se týkají bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Následuje fáze, kdy je nový zaměstnanec přiveden na pracoviště, kde se seznámí s nejužším kolektivem, pracovním prostředím a obdrží první pracovní úkoly. Tato část procesu přijímání zaměstnance se již začíná prolínat s fází jeho adaptace v novém pracovním prostředí (Koubek, 2015).

*„Adaptace zaměstnanců je závěrečnou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury.“* (Šikýř, 2016 str. 115).

Při uvítání nových zaměstnanců je zásadní podpořit je pozitivním přístupem, neboť začátek nové práce může být náročný jak pro nového zaměstnance, tak i pro stávající zaměstnance, kteří mohou být přesouváni na jinou pozici nebo měnit svůj pracovní tým.

### **3.4.2 Adaptace zaměstnanců**

Neméně důležitou částí náborového procesu je proces adaptace nových zaměstnanců. Jedná se o období, kdy se nový pracovník musí přizpůsobit novému pracovnímu a sociálnímu prostředí. Program adaptace zaměstnanců si klade za cíl novému zaměstnanci zprostředkovat co nejvíce informací, aby se seznámil s novým pracovním prostředím a novými spolupracovníky proběhlo hladce a za co nejkratší časové období. Měl by být brzy schopen plnit pracovní úkoly v požadovaném rozsahu a kvalitě. Úroveň vykonávání práce by se měla během adaptace vyrovnat očekávání. Pro zaměstnance má adaptace význam v ulehčení zvykání si na nové pracovní prostředí, podmínky, kolektiv a požadavky (Koubek, 2015).

Proces adaptace zaměstnanců organizace používají k tomu, aby noví zaměstnanci nebo zaměstnanci, kteří přecházejí do nových rolí v organizaci, byli úspěšně integrováni do pracovního prostředí a začali efektivně a produktivně pracovat co nejdříve. Kvalitní proces adaptace může také zahrnovat procesy pro udržení a rozvoj stávajících zaměstnanců (Šikýř, 2016). Tento proces zahrnuje několik klíčových kroků a strategií (Bauer, 2014):

- **Přivítání nového zaměstnance:** Prvním krokem v procesu adaptace je srdečné přivítání nového zaměstnance. To může zahrnovat setkání s vedením, kolegy a seznámení se s prostředím a kulturou organizace.
- **Zaškolení (Onboarding):** Noví zaměstnanci potřebují zaškolení, aby se seznámili s pracovními postupy, politikami a procesy organizace. To může zahrnovat trénink na pracovním místě, výklad pracovní pozice a další zaškolení specifická pro pozici.
- **Poskytování informací:** Novým zaměstnancům by měly být poskytnuty veškeré potřebné informace, včetně organizační struktury, kontaktních osob, pracovních náplní a očekávání.
- **Zajištění potřebného vybavení:** Organizace by měla zajistit, aby nový zaměstnanec měl veškeré potřebné pracovní vybavení, jako jsou počítač, software, identifikační karty atd.

- **Mentoring a buddy systémy:** Organizace mohou využívat program mentoringu, kde zkušenější zaměstnanci pomáhají nováčkům při adaptaci. Buddy systém je podobný, kdy nový zaměstnanec má svého "partáka" v práci, který mu poskytuje podporu a rady.

- **Sledování a hodnocení:** Během prvních měsíců by měl být nový zaměstnanec pravidelně hodnocen a měl by mít možnost diskutovat o svém pokroku a potřebách na další rozvoj.

- **Kontinuální vývoj:** Adaptace zaměstnance není pouze o prvních týdnech. Organizace by měla pokračovat v podpoře a rozvoji zaměstnance během celého jeho pracovního života v organizaci. To může zahrnovat školení, vzdělávací programy a rozvoj kariéry.

- **Kultura a hodnoty:** Známost kultury a hodnot organizace je klíčová pro úspěšnou adaptaci zaměstnance. Zaměstnanci by měli být seznámeni s tím, jaké jsou hodnoty a cíle organizace. Organizace by měly být otevřené různým potřebám a životním situacím zaměstnanců.

- **Zpětná vazba:** Organizace by měla aktivně hledat zpětnou vazbu od nových zaměstnanců ohledně procesu adaptace a měla by být otevřená pro zlepšení.

Celý proces adaptace zaměstnanců pomáhá zvýšit efektivitu, loajalitu a spokojenost zaměstnanců, což má pozitivní vliv na celkový úspěch organizace.

### **3.4.3 Odměňování zaměstnanců**

Mezi klíčovými prvky řízení lidských zdrojů zaujímá význačné místo odměňování zaměstnanců.

Podle Kocianové (2012 str. 160) „*Odměňování se obvykle vyjednává formou mzdy, platu nebo jiných finančních ohodnocení, které zaměstnanci obdrží výměnou za svou pracovní angažovanost, což pozitivně stimuluje jejich výkony. Tím se ovlivňuje jak kvantita, tak i kvalita pracovních výkonů zaměstnanců, což má klíčový vliv na růst a pověst společnosti. Zaměstnanci jsou totiž ti, kteří organizaci posouvají vpřed*“.

Cílem systému odměňování je upevnit stabilitu zaměstnanců. Když jsou zaměstnanci spokojeni s fungujícím systémem odměňování ve společnosti, mají větší motivaci zůstat její součástí, aby si uchovali tento výhodný systém, což zvyšuje jejich loajalitu k firmě. Aby byli zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování, měl by být postaven na zásadách transparentnosti, konzistence a srozumitelnosti a rovněž by měl plně respektovat právní normy a být akceptován zaměstnanci (Koubek, 2015).

Jak uvedl Koubek (2015), odměňování zaměstnanců není pouze o finančním ohodnocení (vnější odměna), které společnost zaměstnancům poskytuje za jejich práci. V rámci moderního systému odměňování nezávisle na finančním ohodnocení existuje také nehmotná forma odměňování, která má značný vliv na zaměstnance a tím pádem i na jeho pracovní výkon a jeho vliv na celou organizaci. Toto odměňování má za cíl zvýšení produktivity a zlepšení pověsti firmy. Nehmotná forma odměňování se dále rozděluje na formální a neformální. V rámci formálních odměn můžeme uvést různé certifikace a diplomy, kariérní postup, který zahrnuje povýšení, a možnost zapojení do klíčových rozhodnutí ve firmě. Naopak mezi neformální odměny spadá uznání, které si zaměstnanci navzájem projevují.

### **Vnější odměny**

Vnější odměny hrají klíčovou roli v rámci systémů odměňování a zahrnují viditelné a externí prvky, které přímo ovlivňují finanční stránku pracovního života zaměstnanců. Tato odměňování mohou nabízet různé formy finančního ocenění, jako jsou mzdy, platy, bonusy, provize za dosažené výsledky, a také další hmotné výhody, například služební vozy, firemní benefity, stravenky a podobné výhody.

Každá společnost má svou vlastní povahu práce, specifické pracovní podmínky a rozdílné materiální a lidské zdroje. Proto by měly mít individuální systém odměňování, který je přizpůsobený specifickým potřebám, charakteru práce a jedinečnému profilu zaměstnanců této konkrétní organizace. Přesto musí každá společnost jednat v souladu se zákonem o práci a dodržovat pracovněprávní omezení a zásady, že za stejnou práci nebo práci stejné hodnoty musí všichni zaměstnanci u stejného zaměstnavatele dostávat stejnou mzdu. Individuální mzda nesmí klesnout pod úroveň minimální mzdy, což je stanoveno hodnotou minimálního mzdového tarifu, který určuje vládní nařízení (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, § 110).

Mezi nejběžnější metody interního personálního marketingu, které se používají v rámci systému odměňování patří: pevná mzda, proměnná mzda, měření denní práce, odměňování na základě výkonu nebo zásluh a podíl na zisku.

## Vnitřní odměny

Vnitřní odměny představují způsob odměňování, který není spojen s vnějšími faktory ani s pracovním výkonem. Tyto odměny mohou být mimořádně silným motivačním prvkem, a proto je společnost poskytuje zaměstnancům jako zaměstnanecké výhody či benefity za to, že přispívají k úspěchu firmy (Koubek, 2015). Tyto odměny představují účinný nástroj pro udržení pracovníků a mohou pozitivně ovlivnit zvýšení spokojenosti zaměstnanců, což je důvod, proč je řadíme mezi nástroje interního personálního marketingu. Avšak, mohou také negativně ovlivnit situaci, pokud v organizaci chybí konkrétní systém pro jejich udělování, což může vést k pocitu nerovnosti mezi zaměstnanci (Armstrong, a další, 2015).

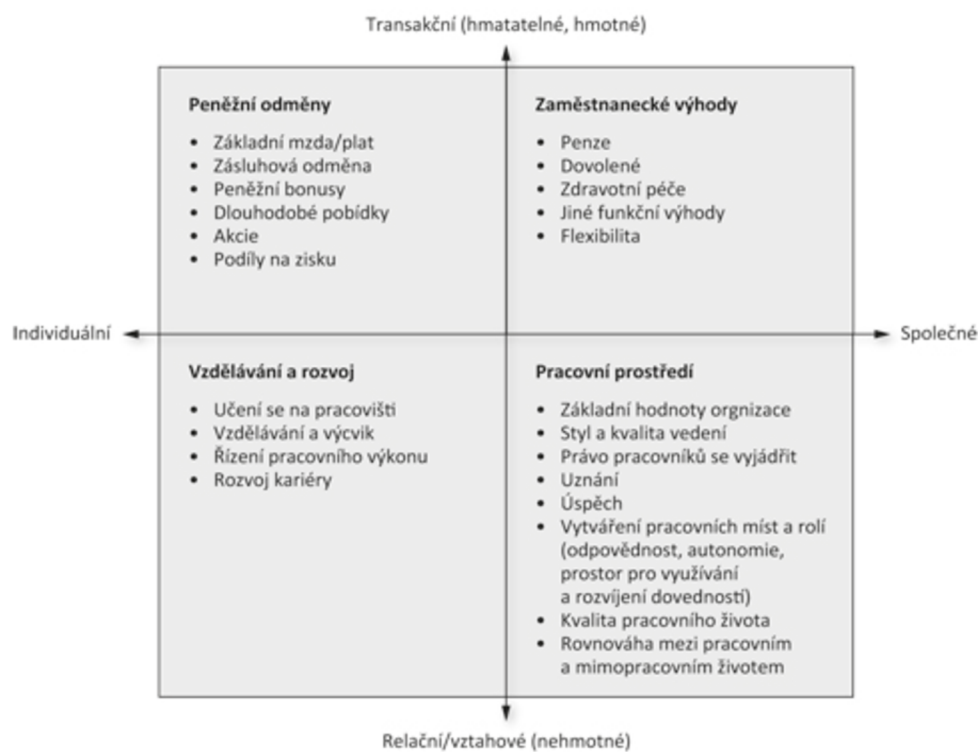
Urban (2013) kategorizuje benefity do tří hlavních skupin:

1. Pracovně spojené benefity. Jsou integrované do pracovního prostředí a podmínek a zahrnují následující výhody: příspěvky na stravování, delší placenou dovolenou, občerstvení na pracovišti, vzdělávací kurzy, zkrácené pracovní dny a příspěvky na dopravu.
2. Hmotné vybavení a pracovní pomůcky. Zahrnuje osobní automobily, notebooky, mobilní telefony, příspěvky na oblečení a benzinové karty.
3. Benefity osobního a sociálního charakteru: Sem patří: příspěvky na kulturní a sportovní aktivity, péče o děti (včetně firemní školky a dětských táborů), rozšířená zdravotní péče pro zaměstnance (včetně lázeňských pobytů, vitamínů a očkování), finanční asistence (zaměstnanecké půjčky), příspěvky na pojištění a připojištění, příspěvky na dovolenou a dárky při speciálních příležitostech.

Všechny tyto benefity mohou být účinnými nástroji interního personálního marketingu, zvyšujícími atraktivitu společnosti pro stávající zaměstnance. Je důležité brát v úvahu preference zaměstnanců, aby byly benefity efektivním nástrojem pro jejich spokojenost a loajalitu (Koubek, 2015).

Armstrong a Taylor (2015) vypracovaly základní model celkové odměny, který spočívá ve strategické kombinaci horních a dolních kvadrantů. Tento model se skládá z čtyř kvadrantů. Horní kvadranty představují transakční neboli hmotné odměny, zahrnující peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Tyto formy odměňování mají klíčový význam zejména při náboru a udržení zaměstnanců. Nicméně jsou relativně snadno kopírovatelné

konkurenčními firmami. Relační odměny, reprezentované dvěma dolními kvadranty, zahrnují vzdělání a rozvoj a pracovní prostředí. Tyto odměny přinášejí výhody, které vyplývají z lidského potenciálu a lidského kapitálu a jsou klíčové pro zvýšení hodnoty hmotných odměn neboli transakčních odměn.



Obrázek č. 3 Model celkové odměny.

Zdroj: (Armstrong, a další, 2015)

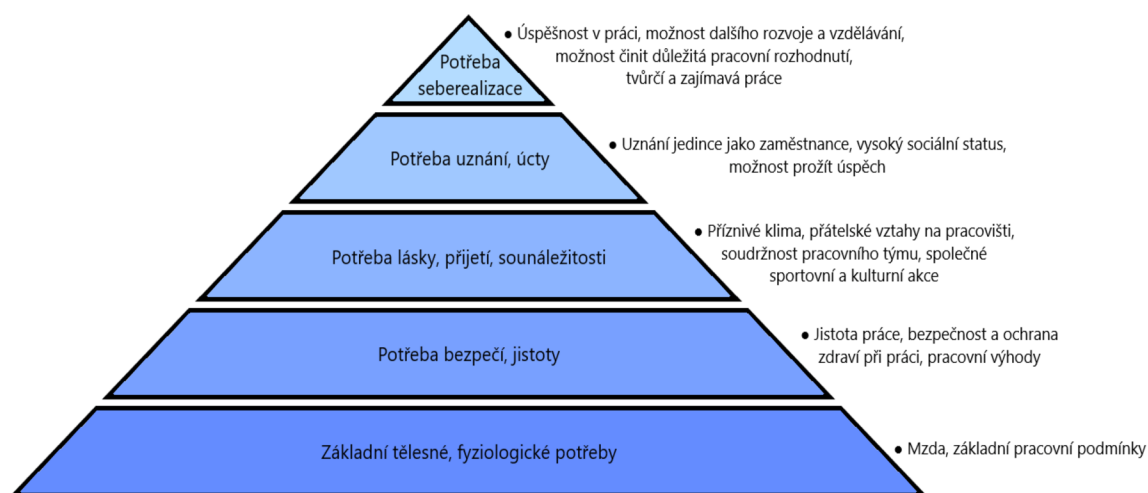
Podle Armstronga (2015) je koncept celkové odměny pro firmy výhodný. Celková odměna motivuje zaměstnance k vyšší výkonnosti a zlepšuje výkon firmy. Kombinace transakčních a relačních odměn posiluje vztahy mezi zaměstnanci a firmou, zvyšuje jejich loajalitu a umožňuje firmám efektivně získávat a udržovat talentované zaměstnance. Celkový koncept umožňuje individuální přizpůsobení odměňování potřebám jednotlivých zaměstnanců.

### 3.4.4 Motivace zaměstnanců

Chybné je předpokládat, že motivace zaměstnanců je pouze otázkou výše platu. Tento postoj není aktuálně pravdivý a zaměstnavatelé by měli rozpoznat, že zohlednění zaměstnanecké motivace může zabránit nežádoucím odchodům. Klíčové je si uvědomit, že každý jedinec je jedinečný a motivuje ho něco individuálního.

Frow a Payne (2007) uvedli, že porozumění potřebám zaměstnance vedlo k poskytování vynikající služby, pomohlo motivovat personál a zlepšit spokojenost zaměstnanců. To zaměstnancům poskytlo lepší pochopení potřeb zákazníka a zlepšilo jak jejich výkon, tak i radost z jejich role při poskytování zlepšené zákaznické spokojenosti (str. 100). Zároveň také uznali potřebu mít *"znalost potřeb zákazníka, a toho lze dosáhnout pouze tehdy, když všichni zaměstnanci a oddělení v organizaci spolupracují mezi sebou v mezikulturním způsobu"* (str. 99).

Potřeby vyjadřují, co je pro jednotlivce nebo skupinu žádoucí. Nejspíše nejznámější strukturu potřeb představuje americký psycholog Abraham Maslow. Potřeby jsou rozdělené do pěti úrovní. První úroveň zahrnuje fyziologické potřeby – žízeň, hlad, spánek, sexuální potřeby apod. Druhá úroveň se týká potřeb bezpečí, jistoty, stability, spolehlivosti a potřeby vyhnout se strachu, úzkosti a chaotickým situacím. Třetí úroveň zahrnuje potřeby lásky, náklonnosti a potřebu cítit příslušnost. Čtvrtou úroveň tvoří potřeby uznání, dosažení úspěchu a prestiže. Pátá úroveň zahrnuje potřeby seberealizace, které se týkají osobního naplňování a realizace vlastních schopností. Maslow označil potřeby prvních čtyř úrovní jako deficientní, jejich nesplnění může vést k nerovnováze a patologickým jevům. Pátá úroveň, seberealizace, představuje růstové potřeby, jejichž uspokojováním se jejich intenzita zvyšuje. Nicméně, uspokojování vyšších úrovní potřeb je možné pouze tehdy, jsou-li naplněny potřeby úrovní nižších. (Ludíková, a další, 2013).



Obrázek č. 4 - Maslowova pyramida potřeb aplikovaná do pracovního prostředí.

Zdroj: Vlastní zpracování (Horváthová, a další, 2016)



Maslowova teorie potřeb lze aplikovat v pracovním kontextu, což může vytvořit účinný rámec pro motivaci zaměstnanců. Tímto způsobem můžeme zlepšit jejich postoj k práci a zvýšit jejich pracovní angažovanost. Z obrázku je patrné, že základním faktorem motivace v pracovním prostředí je mzda, zatímco na vrcholu pyramidy se nachází aspekty, jako jsou možnost tvůrčí a zajímavé práce, příležitost k profesnímu růstu a pocit úspěšnosti v pracovním výkonu.

V roce 1959 představil Frederick Herzberg svou dvou faktorovou teorii, která doplňuje Maslowu pyramidu. Tato teorie identifikuje dvě různé skupiny faktorů, které mají vliv na motivaci zaměstnanců:

- Motivační faktory – tyto faktory se týkají osobního rozvoje a mají pozitivní vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Sem patří například uznání, kariérní růst, odpovědnost. Negativními motivátory mohou být faktory jako jednotvárná práce, nedostatek uznání nebo překážky v profesním postupu.

- Hygienické faktory – také známé jako faktory zajišťující minimální pracovní podmínky. Pokud jsou tyto faktory na pozitivní straně (například adekvátní plat, vysoký společenský status, jistota zaměstnání), nemají výrazný vliv na spokojenost. Ale pokud se stávají negativními faktory (například špatné pracovní podmínky, nevhodná korporátní politika, nejistota v zaměstnání), mohou způsobit nespokojenost mezi zaměstnanci (Kociánová, 2012).

S příchodem pandemie Covid-19 se značně změnila motivace pracovníků ve světě. Tento vliv byl různorodý a závisel na mnoha faktorech, včetně odvětví, pracovního prostředí a individuálních okolnostech jednotlivých zaměstnanců. Zvýšený stres a úzkost související s pandemií vzešly z obav o zdraví, ekonomické nestability a pracovních změn, jako například povinná práce z domova. Izolace a nedostatek sociálního kontaktu snížily motivaci, neboť lidé ztratili interakci s kolegy a sociální podporu. Změny v pracovním prostředí, včetně práce z domova, měly rozdílný vliv na motivaci, kdy někteří byli izolovaní, zatímco jiní ocenili flexibilitu práce z domova. Smysl a přínosnost ve své práci stejně jako odměny a uznání za práci během pandemie poskytly udržení vyšší motivace. Pandemie též umožnila některým pracovníkům rozvíjet nové dovednosti, zejména v oblasti práce na dálku a digitální komunikaci. Organizace, které byly schopny flexibilně reagovat na potřeby svých zaměstnanců a poskytnout jim podporu a uznání, mohly snadno udržet motivaci a angažovanost svých týmů během této obtížné doby (Karlheinz Schwuchow, 2021)

V době vysoké inflace se mění požadavky na motivaci budoucích zaměstnanců. Zaměstnavatelé hledají efektivní způsoby, jak pomoci svým zaměstnancům zvládnout tlak způsobený inflací. Jedním z těchto způsobů je poskytnutí větší samostatnosti a flexibility.

Mnoho firem zavádí hybridní pracovní modely a autonomní pracovní prostředí, která umožňují zaměstnancům pracovat kdekoli a kdykoli si zvolí. Je zřejmé, že výše mzdy stále ovlivňuje motivaci, ale současně se zaměstnavatelé snaží vyvinout efektivní strategie odměňování. V poslední době se lidé stále více zaměřují na benefity a další výhody. Mezi oblíbené patří příspěvky na sport, volný čas a pojištění. Home-office, který se od doby pandemie stal běžnou praxí, již není považován za zvláštní výhodu, ale spíše za standard, který je zaměstnancům poskytován (Businessinfo, 2022)

Zaměstnanec není automaticky oprávněn k práci z domova podle zákona. Stejně tak zaměstnavatel nemůže jednostranně nařídit zaměstnanci, aby pracoval z domova. Práce na dálku není vhodná pro všechny zaměstnance nebo pracovní pozice. Mezi výhody práce z domova pro zaměstnavatele patří snížení provozních nákladů, což zahrnuje úsporu peněz na kancelářských prostorách, službách a údržbě. Zaměstnanci, kteří si hradí své náklady na dojíždění, mohou mít vyšší příjem a současně vyšší pracovní spokojenost.

Další výhodou je zvýšená produktivita. Někteří zaměstnanci se doma lépe soustředí bez kancelářského ruchu. Možnost přizpůsobit pracovní dobu svým nejproduktivnějším časům může také zvýšit výkon zaměstnanců. Zaměstnanci pracující na dálku mohou mít menší tendenci brát nemocenskou dovolenou kvůli drobným nemocem.

Přechod na práci z domova také otevírá dveře k širšímu talentovému prostoru. Zaměstnavatelé mohou najímat zaměstnance z různých lokalit, což znamená možnost přístupu ke kvalifikovanějším a rozmanitějším pracovníkům. Navíc, nastavení práce na dálku může pomoci firmám udržet své operace během krizových situací, jako jsou pandemie nebo přírodní katastrofy.

V období, kdy společnosti hledají nové zaměstnance a snaží se udržet stávající, hraje důležitou roli i spokojenost zaměstnanců. Zlepšení rovnováhy mezi prací a osobním životem a možnost práce z domova může vést k šťastnějším zaměstnancům, což má za následek nižší fluktuaci. Výhodou je také to, že zaměstnavatel nemusí upravovat pracovní prostory, a zaměstnanci si mohou samostatně vytvořit pohodlné a produktivní pracovní prostředí přizpůsobené svým potřebám.

Možnost práce z domova má také spoustu nevýhod pro zaměstnavatele, jestli zaměstnanci pracují pouze z domova. Jedna z prvních nevýhod jsou komunikační výzvy, jako nedostatek osobního kontaktu a nepochopení. Budování vztahů, mentoring a spolupráce mohou být omezeny, komunikace na dálku může také vést k nedorozuměním nebo nejasným pokynům. Další nevýhodou je obtížnost monitorování produktivity práce a vysoká důvěra k zaměstnancům, že nezneužívají flexibilitu.

*Práce na dálku může představovat bezpečnostní výzvy, pokud zaměstnanci nemají zabezpečené domácí prostředí. Zajištění bezpečnosti pracovního počítače mimo kancelářské prostředí, například při práci z domova nebo na veřejných místech, je klíčovým prvkem pro ochranu citlivých dat a zachování kybernetické bezpečnosti. Standardní postupy zahrnují používání VPN pro zabezpečení internetové komunikace, fyzické omezení přístupu k počítači a pravidelné e-maily zaměstnancům ohledně aktualizací operačního systému a software, potřeby aktualizace hesel a pravidelné zálohování dat. Kromě toho je vyžadována dvoufázová autentizace a připojení na VPN při použití počítače. Zaměstnanci jsou pravidelně školeni ohledně kybernetických hrozeb. Zabezpečení pracovního počítače v terénu vyžaduje kombinaci technických opatření a osvěty zaměstnanců. Je důležité si uvědomit, že kybernetické hrozby se neustále vyvíjejí, a proto je nezbytné pravidelně aktualizovat své postupy a technická opatření. (Gratton, 2022)*

Někteří zaměstnanci, kteří pracují na dálku, se mohou cítit izolovaní, což může negativně ovlivnit jejich morálku a duševní zdraví. Práce na dálku může snížit týmovou dynamiku a kohezi. Vytváření silného týmového prostředí může být náročnější, když zaměstnanci pracují na dálku. Tým může být méně efektivní, protože některé úkoly a projekty mohou vyžadovat osobní spolupráci. Z pohledu pracovního práva může práce na dálku přinášet právní problémy týkající se pracovních smluv, daní a pracovních zákonů. Začlenění nových zaměstnanců a poskytování průběžného školení může být na dálku náročnější.

Před pandemií Covid-19 byla možnost práce z domova většinou omezena na některé organizace a byla spíše vnímána jako ojedinělý benefit pro vybrané zaměstnance. V roce 2020 se situace změnila kvůli pandemii a většina organizací začala pracovat z domova. To byla pro mnoho zaměstnanců nová a intenzivní zkušenost, která ukázala, že práce na dálku je proveditelná.

V roce 2021 začala diskuse o hybridním modelu práce, který byl považován za optimální řešení do budoucna. Různé průzkumy The Accenture (Accenture, 2022) ukázaly, že 65% zaměstnanců si přálo zachovat možnost práce z domova. Podle jednoho průzkumu dokonce 47% zaměstnanců uvedlo, že by hledali jinou práci, pokud by současný zaměstnavatel neposkytoval možnost hybridního pracovního modelu. Průzkumy také ukázaly, že návrat do kanceláře by pro 59% zaměstnanců mohl být důvodem k výpovědi.

Studie The Accenture Future of Work Study 2021 naznačila, že možnost práce z domova bude pro většinu zaměstnanců důležitým faktorem při hledání nového zaměstnání. Celkově je zřejmé, že pandemie změnila způsob, jakým organizace a zaměstnanci vnímají práci na dálku, a hybridní model práce se stává budoucím směrem (Accenture, 2022).

Hybridní model práce umožňuje zaměstnancům kombinovat práci v kanceláři s prací na dálku, což zaměstnancům dodává flexibilitu. Většina zaměstnanců preferuje režim 3 dny vzdálené práce a 2 dny v kanceláři.

Každá společnost si vytváří svůj vlastní hybridní model práce, který respektuje potřeby organizace i jednotlivých zaměstnanců. Existuje několik variant tohoto modelu, od flexibilního přístupu umožňujícího práci z domova i z kanceláře podle potřeby, až po organizace, které mají část zaměstnanců pracujících vzdáleně a část v kanceláři. Podle Gratton (2022) existují různé kombinace těchto přístupů a umožňují organizacím přizpůsobit model svým specifickým potřebám a požadavkům zaměstnanců.

- Remote-First

Společnosti upřednostňující tento model primárně pracují na dálku, s výjimkou několika specifických situací a možností pro příležitostné setkání zaměstnanců v kanceláři. Zaměstnanci mohou pracovat v různých časových pásmech, s online komunikací jako standardem. Kultura organizace je budována s ohledem na práci na dálku, což je pro ni normou.

- Office – Occasionaly

Některé organizace preferují, aby zaměstnanci chodili do kanceláře několikrát týdně nebo podle vlastního výběru. Práce je však stále prováděna převážně z domova. Pravidla komunikace jsou nastavena tak, aby vyhovovala frekvenci docházení zaměstnanců do kanceláře.

- Office First

V tomto modelu je kancelář primárním místem práce, ale zaměstnancům je umožněna i práce na dálku. Převaha práce v kanceláři je zřejmá, a tento model bývá často preferován zejména v případě managementu a vyššího vedení.

Rozhodnutí firem v současné době má významný dlouhodobý dopad na mnoho aspektů, včetně firemní kultury, nábory zaměstnanců a schopnosti reagovat na změny a růst. Je důležité si uvědomit, že práce na dálku nemusí nutně znamenat izolaci nebo omezení na práci z domova. Úspěšný hybridní model práce vyžaduje strategické plánování, které staví vzdálenost do centra pozornosti, a nejen jako volitelný doplněk. Tím lze zajistit, že zaměstnanci pracující na dálku se budou cítit začlenění a podpoření.

Dodatečná dovolená patří mezi oblíbené benefity v České republice. Zaměstnavatelé, kteří ji nabízejí, získávají výhody tím, že zlepšují svou pracovní kulturu a podporují pohodu zaměstnanců. Toto opatření může také snížit fluktuaci a zvýšit produktivitu pracovníků.

Jedním z výhodných benefitů je investice do vzdělávání zaměstnanců, a to jak na pracovišti, tak mimo něj. To může pomoci v řešení problému nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Studie Ranstad (2023) nedávno ukázala, že firmy, které investují do školení svých zaměstnanců, dosahují až o 24% vyššího zisku než ty, které tak neučinily.

Podle průzkumu Randstad Employer Brand Research by 57% českých zaměstnanců velmi pravděpodobně zůstalo u svého zaměstnavatele, pokud by jim byla nabídnuta možnost rekvalifikace nebo zvýšení kvalifikace. Optimální strategie vzdělávání zaměstnanců by měla začít v průběhu procesu nástupu do zaměstnání a pokračovat průběžně. Vedle toho mohou být mentorství, externí školení, příspěvky na studium nebo studijní volno účinnými způsoby podpory loajality zaměstnanců a zajištění potřebných dovedností pro firmu.

V poslední době zaznamenávají rostoucí popularitu vzdělávací kurzy, přičemž je klíčové, aby se tyto kurzy týkaly oboru, ve kterém pracovník působí. Jedinou výjimkou jsou jazykové kurzy, které jsou vhodné pro každého. Investice do rozšíření znalostí zaměstnanců má pro obě strany výhody. Firma získá kvalifikované odborníky, zatímco zaměstnanec zvyšuje svou pracovní hodnotu.

Podle průzkumu Randstad Employer Brand Research (2023) považuje kariérní růst za důležitý téměř polovina českých pracovníků (44%), a tato tendence je zvláště výrazná u lidí do 34 let (54%). Zaměstnavatelé by neměli podceňovat tato čísla. Pokud chtějí udržet

kvalitní personál, je klíčové poskytovat zaměstnancům nové kariérní příležitosti uvnitř firmy, často spojené s možnostmi dalšího vzdělávání a rekvalifikace. Důležité je, aby všichni zaměstnanci měli přehled o těchto výhodách a věděli, jak je využít.

Kromě tradičních benefitů mohou firmy nabídnout i speciální výhody, jako je například dog-friendly office, firemní školka nebo stolní fotbálek. Nejoblíbenějšími benefity jsou poukázky na jídlo a volný čas. Zaměstnanci také oceňují služební telefon, notebook a auto, zejména pokud je mohou využívat i pro osobní účely. Dalším oblíbeným benefitem je příspěvek na důchodové a zdravotní pojištění, které mnoho pojišťoven a firem nabízí za výhodných podmínek. Tento benefit signalizuje zaměstnancům zájem o jejich budoucnost a posiluje jejich loajalitu k firmě (Edenred, 2018).

## 4 Charakteristika zvoleného subjektu

### 4.1 Představení společnosti Lear Corporation

Společnost Lear Corporation je předním výrobcem sedadel (Seating) a elektronických systémů (E-systems) pro trh s automobily, s nejvyšším tržním podílem v kategorii luxusních sedadel. Společnost dodává své produkty významným automobilovým výrobcům po celém světě a poskytuje svá řešení pro více než 400 různých modelů vozidel. Tým expertů v Lear navrhuje, vyvíjí a vyrábí prvotřídní produkty, které jsou klíčovými součástmi automobilů.

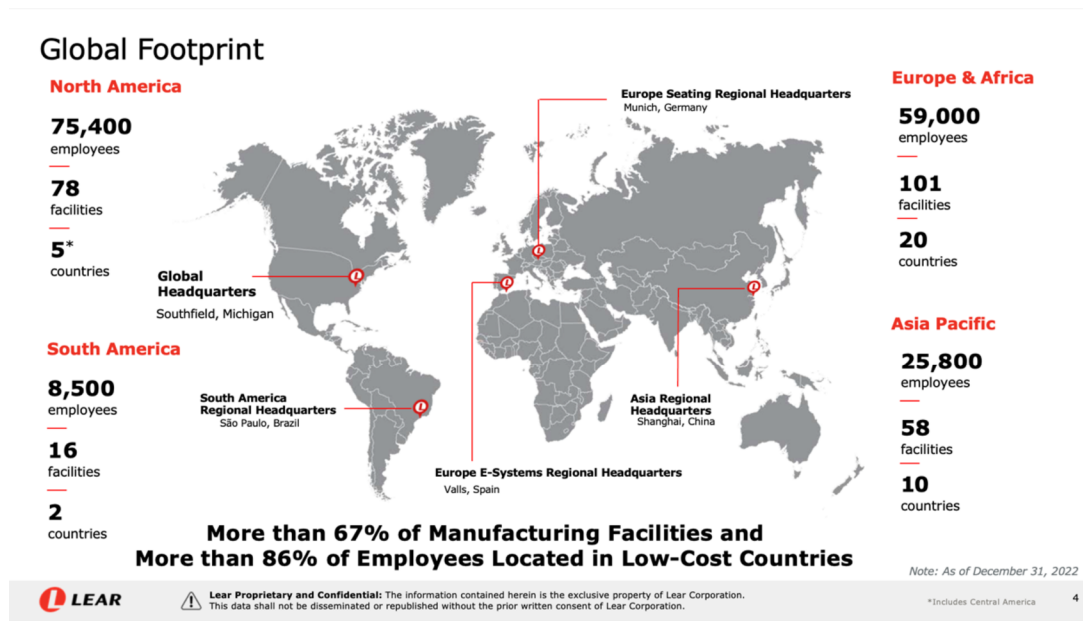


*Obrázek č. 5 – Logo společnosti.*

*Zdroj: (Lear Corporation, 2017)*

Lear Corporation, založená v roce 1917 Williamem Powellem Learem, původně vyráběla leteckou a automobilovou radiotechniku. V 60. letech začala společnost diverzifikovat své aktivity i do jiných odvětví, včetně telekomunikace a elektroniky. V roce 1965 představil Lear Corporation první autorádio na světě, které bylo plně tranzistorové. V 80. letech se firma přeorientovala na automobilový průmysl, se specializací na sedadla, interiéry a elektronické systémy. Lear se rozšířil globálně, dodával komponenty hlavním automobilovým výrobcům a přizpůsobil se změnám v průmyslu. Dnes pokračuje v inovacích, zejména v oblasti technologií pro elektrická a autonomní vozidla, což zajišťuje její relevanci v neustále se měnícím automobilovém prostředí (Lear Corporation, 2017).

Lear má více než 168 000 zaměstnanců ve 253 lokalitách, které se nacházejí v 37 zemích po celém světě. V České republice působí Lear od roku 1998 a momentálně provozuje několik výrobních závodů pro Seating a E-Systems. Dále se zde nachází vývojová a technická centra a finanční centrum, které obsluhují celou Evropu a Asii (Lear Corporation, 2023).



Obrázek č. 6 – Globální působnost Lear Corporation

Zdroj: (Interní dokument společnosti, 2023)

Tato diplomová práce se zaměřuje na vývojové centrum v Plzni. Vývojové centrum je specializované na komplexní vývoj produktů pro divize Seating a E-Systems. Bylo založeno v roce 2011 a v současnosti zaměstnává více než dvě stovky pracovníků v rámci Seating divize. Toto centrum provádí kompletní vývoj sedadel od počátečního návrhu až po prototypy, testování a validaci. Kromě toho zde probíhá projektové řízení v před-sériové i sériové fázi projektů.

Hlavním cílem plzeňského Seating centra je provádět vývoj všech svěřených projektů na jednom místě, a to od začátku do konce, a být přímým partnerem pro automobilové výrobce. Aktivity centra mají rozsah přes celou západní Evropu a zahrnují spolupráci s jinými lokalitami Learu i přímo s automobilovými společnostmi. Technické centrum je rozděleno do tří hlavních částí. První částí je centrum sdílených služeb, které zajišťuje nákup, prodej a podporu aktivních projektů pro Plzeňské Technické centrum a další subjekty v rámci Lear Corporation.

Druhá část patří pod divizi E-Systems a úzce spolupracuje na vývoji produktů pro tuto divizi, především se zaměřením na kabelové svazky pro zákazníky z Německa, Švédska, Velké Británie a Francie.



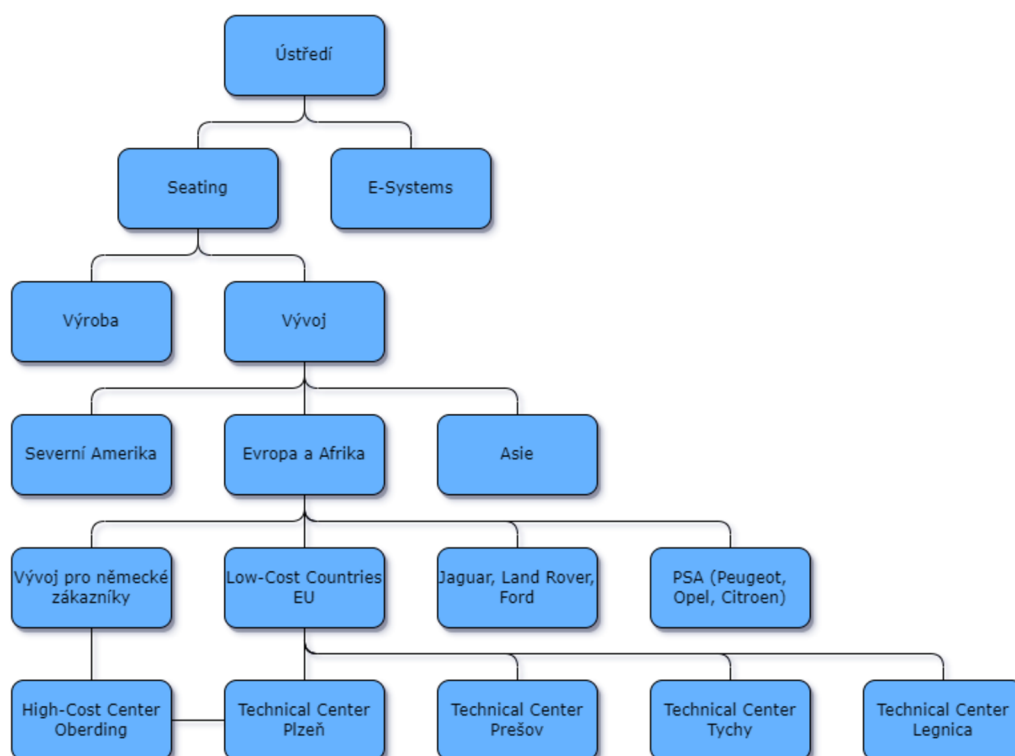
Poslední a zároveň největší část technického centra spadá pod divizi Seating. V plzeňském centru momentálně probíhá vývoj několika nových sedadel pro různé zákazníky, především pro renomované německé automobilky jako AUDI, BMW, Mercedes a Volkswagen. Nicméně, kontakt se zákazníky neprobíhá přímo z plzeňského centra, zákazníci zadávají vývoj svých sedadel tzv. High-Cost centřům, které následně řídí celý proces vývoje produktu až po jeho uvedení do sériové výroby. Tato High-Cost centra poté přiřazují konkrétní úkoly technickému centru Plzeň.

Všechny tři složky Technického Centra v Plzni fungují jako samostatné entity. Každá z nich disponuje svými vlastními rozpočty, řídicím týmem a systémy řízení kvality.

## **4.2 Organizační struktura Technického Centra v Plzni**

Z organizačního hlediska je Technické centrum v Plzni začleněno do kategorie evropských Low-Cost vývojových center společně s centry umístěnými ve slovenském Prešově a polských městech Tychy a Legnica. Tato centra mají společné vedení, avšak rozsah jejich aktivit je významně odlišný a nedisponují společnými projekty ani zákazníky.

Na Obrázku číslo 7 je znázorněno postavení plzeňského technického centra ve struktuře Lear Corporation. Z tohoto diagramu je zřejmé, že úkoly plzeňského centra jsou nejčastěji zadávány německým High-Cost centrem v Oberdingu. Plzeňské centrum také spolupracuje s dalšími High-Cost centry po celé Evropě a vybranými výrobními závody, zejména s ostravským závodem u Stříbra, kde pomáhá s implementací nových produktů do sériové výroby.



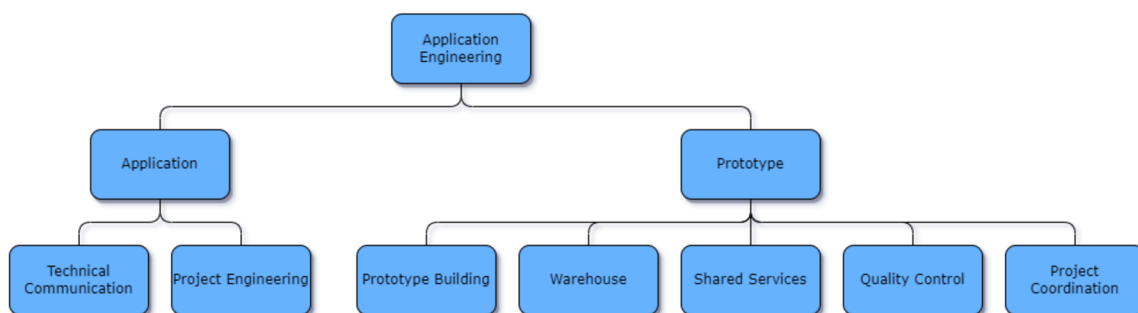
Obrázek č. 7 - Zjednodušené začlenění Technického Centra v Plzni v organizační struktuře Lear Corporation

Zdroj: Vlastní zpracování interních dokumentů společnosti.

Jak bylo již uvedeno dříve, plzeňské technické centrum se skládá z tří hlavních částí.

Seating je dále rozděleno na sedm oddělení, a to Personální oddělení, IT, Finance a Správa budovy. Jsou začleněny pod Seating z organizačních důvodů a slouží jako podpora pro všechna oddělení v rámci technického centra, včetně těch, které patří do E-Systems a Centra sdílených služeb. Oddělení řízení kvality zejména podporuje všechna oddělení Seating, s ojedinělými případy podpory pro E-Systems a Centrum sdílených služeb.

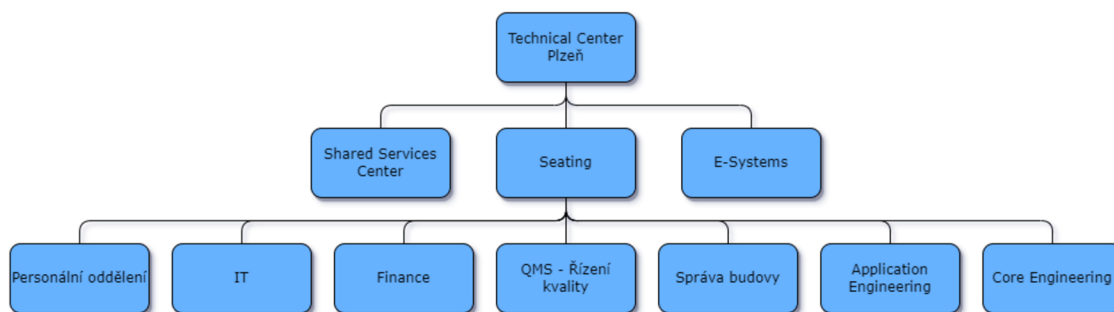
Hlavními složkami oddělení Seatingu jsou oddělení Application Engineering a Core Engineering, která provádějí samotné vývojové činnosti a představují jediné zdroje přidané hodnoty v rámci divize Seating.



Obrázek č. 8 - Základní organizační struktura Technického Centra v Plzni

Zdroj: Vlastní zpracování interních dokumentů společnosti.

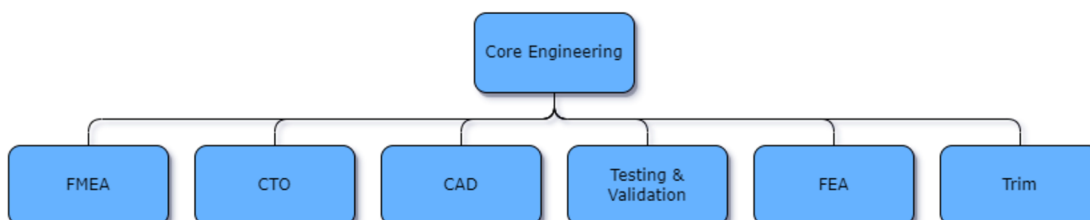
Oddělení Application Engineering je dále strukturováno do dvou menších skupin, a to Application a Prototype. Oddělení Application, jak již název naznačuje, je odpovědné za zavedení nových produktů do sériové výroby. Na druhé straně se oddělení Prototype zaměřuje převážně na výzkum prototypů různých typů sedadel.



Obrázek č. 9 - Organizační struktura oddělení Application Engineering

Zdroj: Vlastní zpracování interních dokumentů společnosti.

Oddělení Klíčového (Core) Inženýrství se člení do šesti menších oddělení, jejichž úkoly sahají od výpočtů, přes tvorbu výkresů, až po testování dílů a hotových prototypů.



Obrázek č. 10 - Organizační struktura oddělení Core Engineering

Zdroj: Vlastní zpracování interních dokumentů společnosti.

Organizační struktura Lear Corporation v Plzni zahrnuje několik klíčových oddělení a divizí, které spolupracují na vývoji a výrobě automobilových sedadel a elektronických systémů pro automobilový průmysl (Lear Corporation, 2023). Informace získané od vedení firmy, vlastní zpracování:

- **Personální oddělení**

Oddělení lidských zdrojů se věnuje náboru nových zaměstnanců, správě mezd, rozvoji pracovního prostředí a řešení pracovně právních vztahů zaměstnanců. Z hlediska řízení kvality se soustředí na hodnocení zaměstnanců a zlepšování jejich kvalifikace, včetně dalšího vzdělávání, školení a certifikace.

- **IT**

IT poskytuje podporu v oblasti výpočetní a informační techniky a dbá na zabezpečení dat před únikem a neoprávněným přístupem.

- **Finance**

Oddělení Finance se specializuje na finanční stránku provozu centra, včetně vyúčtování odvedené práce zákazníkům a plánování potřebných zdrojů, na základě údajů od High-Cost center. Také provádí vyhodnocování KPI získaných z dat používaných pro vyúčtování služeb zákazníkům.

- **Oddělení systému řízení kvality (QMS)**

Quality management systém Lear Corporation má klíčovou roli v zajišťování a udržování vysokých standardů kvality ve všech aspektech podnikání společnosti. Jeho hlavním cílem je implementace a udržování efektivního systému řízení kvality, který odpovídá nejnovějším normám a předpisům v odvětví.

- **Správa budovy**

Správa budovy má na starosti provoz a bezpečnost budovy technického centra, s výjimkou IT, což spadá pod kompetenci oddělení IT. Toto oddělení také částečně zahrnuje řízení kvality, zajišťuje bezproblémový chod a kalibraci strojů, nástrojů a přístrojů používaných pro testování a validaci, včetně potřebné certifikace na základě požadavků od zákazníků.

- **Technická komunikace**

Technická komunikace se specializuje na kontrolu a distribuci technických dat, včetně výkresů, registraci dílů a materiálů v systémech ERP, tvorbu kusovníků a sdílení těchto dat s relevantními stranami. Při změnách existujících produktů provádí podobné kroky, zkontroluje data, aktualizuje systémy ERP a informuje všechny relevantní strany o změnách. Toto oddělení komunikuje, jak v rámci společnosti s různými odděleními, tak i s externími subjekty, včetně dodavatelů a zákazníků.

- **Projektové Inženýrství**

Oddělení Projektového Inženýringu podporuje výrobní závod při implementaci nových produktů do sériové výroby a zahrnuje komunikaci s interními i externími zákazníky, vývoj, tvorbu kusovníků a zpracování závěrečné zprávy o projektu.

- **Prototypová výroba**

Oddělení Prototypové výroby vytváří prototypy sedadel na základě požadavku od zákazníků, přičemž tyto požadavky mohou být velmi variabilní. Tyto prototypy jsou následně využity pro různé testovací účely.

- **Sklad**

Oddělení skladu se stará o zajištění dostupnosti materiálu a jeho dodání na prototypovou linku s důrazem na správné skladování různých materiálů, včetně speciálního skladování airbagů.

- **Sdílené služby**

Sdílené služby poskytují podpůrné služby ostatním oddělením prototypu týkající se logistiky, přípravy výrobní dokumentace, komunikace s dodavateli a administrativy.

- **Kontrola kvality**

Oddělení kontroly kvality se soustředí na kontrolu materiálů a dílů, které se používají při výstavbě prototypů. Tato kontrola probíhá podle schváleného plánu kontrol, který detailně popisuje, jaký materiál a kdy má být kontrolován, spolu s postupem kontroly. Má klíčovou roli v zajišťování a udržování vysoké úrovně kvality výrobků společnosti.

- **Koordinace projektů**

Koordinace projektů má za úkol zajistit efektivní komunikaci a koordinaci mezi odděleními Prototype během vývoje prototypů, včetně komunikace s interními i externími zúčastněnými stranami.

- **Analýza možných vad a jejich dopadů (FMEA)**

FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) se specializuje na identifikaci potenciálních vad a jejich kvantifikaci za účelem navrhování korektivních opatření a prevence, aby se vady nedostaly ke konečným zákazníkům.

- **Optimalizace technologických nákladů (CTO)**

CTO (Chief Technology Officer) se zaměřuje na snižování nákladů výrobních procesů uvnitř Lear Corporation. To zahrnuje analýzu konkurenčních sedadel, hledání nových technologií a trendů v automobilovém průmyslu a sdílení nejlepších nápadů s ostatními technickými centry a výrobními závody společnosti Lear Corporation.

- **CAD**

Oddělení CAD (Computer aided design) v Technickém centru Plzeň se specializuje na tvorbu náčrtů, modifikace a analýzu komponentů sedadel, včetně struktur, pěny, potahů, topení, ventilace, masáže a krytek, za využití softwaru CAD Catia V5.

- **Testing a Validace**

Toto oddělení provádí testování a validaci kompletních sedadel – testování airbagu, odolnost materiálu nebo komfort sedaček. K testování a validaci jsou použita různá technická zařízení.

- **Virtuální testování (FEA)**

Oddělení FEA (Finite Element Analysis) se zaměřuje na dynamické výpočty a crash analýzu sedaček.

- **Vývoj potahů (TRIM)**

Oddělení vývoje potahu (TRIM) se zabývá vývojem látkových potahů sedadel, kde provádí získávání dat, kalkulace spotřeby materiálu, dohodu se zákazníkem ohledně použitých materiálů, tvorbu výkresů, konstrukce, designu, kusovníků a podrobných instrukcí pro výrobu potahů.

## 5 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce se zaměřuje na personální marketing ve společnosti Lear Corporation. Zahrnuje rozhovor s HR manažerem společnosti a analýzu založenou na dotazníkovém průzkumu, jejímž hlavním cílem je zhodnotit pracovní spokojenost současných zaměstnanců a usnadnit nábor potenciálních budoucích zaměstnanců do firmy.

### 5.1 Analýza stávajícího interního HR marketingu

- **Přijímání pracovníků**

Proces nábora zaměstnanců je klíčovou součástí organizace. V rámci Lear Corporation probíhá tento proces skrze několik kroků a postupů s cílem identifikovat a následně získat nejkvalitovanější kandidáty pro obsazení pracovních pozic. Společnost vnímá, že tento proces může výrazně ovlivnit výkon organizace a její schopnost dosáhnout svých cílů.

Před otevřením nové pracovní pozice společnost stanoví požadavky na danou práci. Náborové oddělení spolupracuje s manažery k určení konkrétních kvalifikací, dovedností a zkušeností nezbytných pro danou pozici, což vede k vytvoření jasného popisu práce a seznamu hlavních odpovědností. Tato pracovní pozice je poté inzerována na kariérních webových stránkách společnosti a různých pracovních platformách. Inzerát vždy obsahuje informace o práci, požadavcích, odpovědnostech a pokyny pro podání přihlášky. Současně se provádí aktivní hledání vhodných kandidátů na profesní sociální síti LinkedIn a dle potřeb je zařízena účast na veletrzích práce.

Týmy personálního oddělení prověřují přihlášky a životopisy od kandidátů a provádějí výběr těch, kteří splňují požadavky. Vybraní kandidáti jsou kontaktováni personálním oddělením pomocí krátkého telefonického screeningu, během něhož se klade důraz na specifické zkušenosti, požadovaný plat a možný termín nástupu. Vhodní kandidáti jsou následně předloženi k posouzení manažerovi.

Kandidáti, kteří splňují počáteční kritéria, jsou pozváni na první kolo osobního nebo online pohovoru. Cílem tohoto pohovoru je zhodnotit základní kvalifikace kandidáta, jeho zájem o pozici a celkovou shodu s firemní kulturou. Některé pracovní pozice mohou zahrnovat technické testy a situační otázky.

Po úspěšných pohovorech provádí společnost často kontrolu referencí a prověrky pozadí za účelem ověření pracovní historie kandidáta, jeho kvalifikací a případných varovných signálů.

Jakmile kandidát úspěšně projde všemi fázemi procesu náboru, společnost zašle pracovní nabídku. Tato nabídka obsahuje informace o pozici, platových podmínkách, výhodách a další relevantní informace. V této fázi může dojít k vyjednávání.

Poté, co kandidát přijme nabídku, společnost Lear Corporation zahájí proces nástupu do práce. To zahrnuje vyplňování potřebných dokumentů, školení, orientaci ve společnosti a začlenění do firemní kultury. Důležité je poznamenat, že společnost má zkušební období trvající 3 měsíce, během něhož je výkon zaměstnance pečlivě monitorován a hodnocen.

Důležitým faktorem, který odlišuje Lear od konkurence, je rychlost výběrového procesu. Management pečlivě navrhl první kolo pohovoru tak, aby rychle identifikovali vhodného kandidáta. Díky tomu probíhá náborový proces efektivně a kandidát do týdne získává zpětnou vazbu o pohovoru.

- **Odměňování pracovníků**

Lear Corporation klade důraz na odměňování pracovníků jako zásadní prvek řízení lidských zdrojů v organizaci. Společnost si je vědoma, že správně navržený systém odměňování je klíčový pro motivaci zaměstnanců, udržení vysoké produktivity, získání a udržení talentovaných jedinců ve firmě. Organizace chce, aby zaměstnanci viděli spojitost mezi svým výkonem a odměnami, které obdrží, a proto neustále přizpůsobuje a aktualizuje odměňování tak, aby bylo v souladu s cíli organizace a očekáváními zaměstnanců.

Hlavními složkami odměňování pracovníků v Lear Corporation jsou:

1. Základní měsíční plat: Zaměstnanci obdrží pravidelný plat za vykonávání svých pracovních povinností.
2. Bonusy a příplatky: Kromě základní mzdy mohou zaměstnanci dostávat bonusy a další příplatky, které jsou spojeny s jejich výkony nebo specifickými pracovními podmínkami.
3. Benefity a zaměstnanecké výhody: Společnost nabízí různé zaměstnanecké výhody, včetně zdravotní péče, důchodového připojištění, dodatečné dovolené, stravenek, mobilního tarifu a další.



4. Ocenění a uznání: V Lear věří, že ocenění, uznání a pochvala jsou stejně důležité jako finanční odměny. Tyto prvky vytvářejí pozitivní pracovní prostředí a podporují motivaci zaměstnanců.

- **Motivace pracovníků**

Motivace pracovníků je klíčovým faktorem pro dosažení vysoké produktivity a úspěchu v organizaci. Motivovaní zaměstnanci jsou ochotnější, pracují efektivněji a přispívají k pozitivní pracovní atmosféře. Lear Corporation věnuje pozornost několika klíčovým faktorům, které podporují motivaci pracovníků.

Společnost zajišťuje spravedlivé odměňování zaměstnanců za jejich práci, zahrnující základní mzdu, bonusy, příplatky a jiné formy finančních odměn. Navíc Lear nabízí zaměstnancům možnosti růstu a profesního rozvoje, včetně šancí na povýšení a rozvoj nových dovedností.

Pracovníci ve společnosti Lear mají možnost pracovat na zajímavých a prestižních projektech, při kterých využívají své dovednosti a znalosti. Společnost je moderní a flexibilní, což zahrnuje možnost hybridního modelu práce (částečně v kanceláři, částečně z domova), což přispívá k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Vedení a podpora nadřízenými jsou také klíčovými faktory pro motivaci. Lear Corporation se zavazuje k poskytování podpory, konstruktivní zpětné vazby a řešení problémů pro své zaměstnance. Organizace si zakládá na pozitivní pracovní atmosféře, kde se klade důraz na spolupráci a týmovou práci.

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem, známá jako "Work-life balance," je pro zaměstnance důležitá a ve společnosti je tato rovnováha oceňována. Zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a poskytování příležitostí k vyjádření svých názorů a nápadů přispívá k jejich motivaci.

## **5.2 Analýza systému odměňování**

V organizaci není zaveden konkrétní systém pro motivaci zaměstnanců. Hlavním motivačním faktorem jsou proto základní mzda a zaměstnanecké benefity.

V korporátních společnostech, kam Lear také patří, hrají platová pásma (salary bands) klíčovou roli při utváření struktury odměňování pro zaměstnance. Tyto pásma pomáhají

zajistit, že inženýři jsou spravedlivě odměňováni na základě svých dovedností, zkušeností a pracovních povinností. Zde je přehled platových pásem společnosti:

- **Odměňování na základě dovedností a zkušeností:**

- Platová pásma ve společnosti jsou obvykle strukturována tak, aby braly v úvahu různé úrovně dovedností a zkušeností mezi inženýry.

- Tyto pásma zohledňují faktory jako vzdělání, počet let zkušeností a specializované znalosti v rámci inženýringu.

- **Kariérní růst:**

- Platová pásma stanovují transparentní cestu ke kariérnímu postupu v organizaci. Inženýři tak mohou sledovat možnosti postupu a zvyšování odměny s nabytím zkušeností a dovedností.

- Tato otevřenost ve společnosti Lear Corporation přispívá k udržení zaměstnanců a inspiruje inženýry k neustálému rozvíjení svých dovedností.

- **Specializace a odborné znalosti:**

- V oblasti inženýrství často přinášejí specializované role a odborné znalosti vyšší odměny. Může se jednat o znalost konkrétních systémů, programovacích jazyků, ověřovacích metod, profesionálních směrnic a dalších relevantních oblastí.

- Platová pásma přizpůsobují konkrétní požadavky různých pracovních zkušeností, uznávají, že ne všechny pracovní pozice jsou stejné, co se týče dovedností a povinností.

- **Konkurenceschopné odměňování:**

- Lear Corporation, jako inženýrská společnost, využívá platové rozsahy k tomu, aby zůstala konkurenceschopná na trhu práce. Společnost si uvědomuje, že nabízení konkurenceschopných odměnných balíčků je nezbytné pro přilákání nejlepších inženýrských talentů v odvětví.

- Pravidelně provádí výzkum a analýzu trhu, aby zajistila, že platová pásma odpovídají průmyslovým standardům.

- **Spravedlnost a interní rovnost:**

- Platová pásma podporují spravedlnost tím, že zajistí, že inženýři s podobnými kvalifikacemi a povinnostmi dostávají podobnou odměnu.

- Tím se minimalizuje riziko rozdílů v odměnách a diskriminace v rámci organizace. Stávající zaměstnanci mohou mít jistotu, že noví zaměstnanci nebudou mít vyšší plat.

- **Úpravy na základě výkonu:**

- Lear Corporation propojuje úpravy platů s hodnocením výkonu. Inženýři, kteří pravidelně dosahují výborných výsledků a tím přispívají k růstu společnosti, mohou obdržet zvýšení odpovídající struktuře platových pásem.

- **Variabilita na trhu:**

- Obor inženýrství je neustále se měnícím a dynamickým odvětvím s neustále se měnícími požadavky. Platové rozsahy ve společnosti jsou flexibilní, aby mohly reagovat na tržní změny, nové technologie a proměny v inženýrských specializacích. Například v rámci společnosti dochází k zvyšování mezd o inflační míru.

- **Nábor a udržení zaměstnanců:**

- Pro přilákání nových talentů a udržení zkušených inženýrů jsou konkurenceschopná platová pásma nezbytná.

- Společnost Lear poskytuje jasně vymezené kariérní cesty v rámci těchto platových pásem, což slouží jako účinný prostředek pro udržení zaměstnanců.

Platové rozsahy v Lear Corporation poskytují systematický a spravedlivý přístup k odměňování inženýrů. Tyto rozsahy odrážejí jedinečné dovednosti, kvalifikace a úroveň zkušeností profesionálů a přispívají k udržení konkurenceschopnosti společnosti v rychle se měnícím odvětví. Kvalitně navržené a pravidelně revidované platové rozsahy podporují spokojenost zaměstnanců, úspěšný nábor a celkový management pracovní síly v oblasti inženýrství.

Platová pásma, ve společnosti zahrnují minimální, střední a maximální platový rozsah, jsou klíčovou součástí struktury odměňování v Lear Corporation. Tyto pásma pomáhají vytvořit jasné směrnice pro plat zaměstnanců na základě faktorů, jako jsou zkušenosti, dovednosti a pracovní povinnosti. Zde je podrobnější pohled na koncept platových pásem s minimálními, středními a maximálními úrovněmi:

- **Minimální plat:**

- Minimální plat, známý také jako spodní mez, představuje nejnižší přijatelnou odměnu za konkrétní práci nebo pozici v rámci organizace.

- Obvykle je nastaven tak, aby splňoval právní požadavky na minimální mzdu a zajišťuje, že zaměstnanci jsou spravedlivě odměňováni, dokonce i na vstupní úrovni.

- **Střední plat:**

- Střed platového pásma představuje standardní nebo základní odměnu pro danou pozici. Toto je obvyklá úroveň odměny pro zaměstnance s průměrnými kvalifikacemi, zkušenostmi a výkonem.

- Poskytuje referenční bod pro většinu zaměstnanců a často je to, kde noví zaměstnanci začínají. Zaměstnanci, kteří splňují očekávané kvalifikace a zkušenosti pro svou roli, obvykle spadají do této oblasti.

- **Maximální plat:**

- Maximální plat, známý také jako horní mez, představuje nejvyšší přijatelnou odměnu za konkrétní práci nebo pozici.

- Zaměstnanci s rozsáhlými zkušenostmi, výjimečnými dovednostmi nebo vynikajícím výkonem mohou vydělávat platy blízké se nebo dosahující maximální hodnoty v rámci svého pásma.

Lear Corporation požívá platová pásma s minimálními, středními a maximálními úrovněmi k vytváření strukturovaného a spravedlivého rámce odměňování v organizaci. Společnost podporuje spravedlnost, transparentnost a konzistenci v odměňovací praxi, což přispívá k spokojenosti zaměstnanců, úspěšnému náboru a udržení. Pravidelná revize a aktualizace platových rozsahů zajišťuje, že společnost zůstává konkurenceschopná a přizpůsobuje se tržním podmínkám a strategickým cílům organizace.

### **5.3 Analýza bonusového systému**

Společnost Lear Corporation nabízí svým zaměstnancům širokou škálu výhod a benefitů, které přispívají k jejich celkové spokojenosti a pracovnímu pohodlí.

- **Prémie za odpracované roky u společnosti**

Společnost si váží dlouholetého nasazení a oddanosti svých zaměstnanců, a proto mohou očekávat finanční odměnu u příležitosti svého pracovního jubilea. Tento benefit dále prohlubuje loajalitu a motivaci zaměstnanců.

- **Finanční příspěvek na dopravu do zaměstnání**

Společnost si je vědoma, že dojíždění do práce může být pro zaměstnance náročné a finančně nákladné. Proto aktivně podporuje své zaměstnance tím, že poskytuje finanční příspěvek na pokrytí nákladů spojených s dopravou do zaměstnání. Kromě toho, že tento benefit usnadňuje samotnou logistiku dojíždění, také snižuje finanční tlak na zaměstnance, což jim umožňuje soustředit se na svou pracovní činnost bez zbytečných starostí. Tento příspěvek může být využit na nákup jízdenek veřejné dopravy, na úhradu benzínu nebo provozních nákladů automobilu nebo na jakýkoli jiný způsob dopravy, který je pro zaměstnance nejvhodnější. Díky tomu mají zaměstnanci větší flexibilitu a mohou si vybrat způsob dopravy, který jim nejlépe vyhovuje a který jim umožňuje dorazit do práce bez stresu a zbytečných starostí.

- **Příspěvek při narození dítěte**

Společnost projevuje péči o osobní život svých zaměstnanců tím, že poskytuje finanční podporu při jejich důležitých osobních událostech. Lear Corporation vnímá, že narození dítěte je jedním z nejvýznamnějších momentů v životě svých zaměstnanců, a aktivně podporuje tento důležitý milník. Zaměstnanci mají právo na finanční příspěvek a otcovskou dovolenou při narození dítěte, což je pro ně nejenom potvrzením, že si společnost váží rodinného života, ale také cenným přínosem pro pokrytí nákladů spojených s novým členem rodiny. Tento příspěvek slouží nejenom k financování zdravotní péče a nákupu potřebných věcí pro novorozence, ale také k zajištění ekonomické stability rodiny v prvních důležitých měsících života dítěte. Tím pomáhá snižovat stres a obavy spojené s finančními závazky, které novorozenec přináší.

- **Příspěvek na penzijní připojištění**

Společnost Lear Corporation nabízí zaměstnancům možnost připojit se k penzijnímu programu, což jim umožňuje budovat finanční zajištění pro svou budoucnost po ukončení pracovní kariéry.

- **Stravenkový paušál**

Lear Corporation si je vědoma důležitosti vyvážené stravy a pohodlného stravování pro své zaměstnance. Proto jim nabízí možnost využívat stravenky jako součást svého balíčku zaměstnaneckých benefitů. Stravenky představují jednoduchý a efektivní způsob,

jak pomoci zaměstnancům udržovat svou energii a koncentraci během pracovního dne, aniž by museli trávit čas a úsilí vařením. Tento benefit nejenže pomáhá udržovat jejich náklady na jídlo v rozumných mezích, ale také podporuje zdravý životní styl.

- **Týden dovolené navíc**

Zaměstnanci mohou využít jeden týden dovolené navíc, což jim umožňuje více času na odpočinek a na plánování svých osobních aktivit.

- **Flexipass**

"Flexipass benefit" Lear poskytuje svým zaměstnancům za účelem poskytnout flexibilitu při využití těchto výhod. Tato výhoda zahrnuje různé komponenty, jako jsou rekreační nebo kulturní poukázky, příspěvky na sportovní aktivity nebo vzdělání. Flexipass benefit umožňuje zaměstnancům osobní volbu využití těchto výhod, což zvyšuje jejich spokojenost a motivaci.

- **Multisport karta**

Společnost podporuje aktivní životní styl svých zaměstnanců možností sjednat si Multisport kartu. Tato karta dává zaměstnancům možnost zúčastnit se široké škály sportovních a relaxačních aktivit, a to nejen v rámci fitness center, ale také v bazénech, na kurtech, ve wellness centrech a dalších sportovně-rekreačních zařízeních. Multisport karta je nástrojem, který podporuje aktivní životní styl a wellness zaměstnanců, což má mnoho pozitivních efektů. Prvním z nich je zlepšení fyzické kondice a celkového zdravotního stavu zaměstnanců, což vede k nižšímu riziku onemocnění a vyšší pracovní výkonnosti. Tento benefit také motivuje k pravidelnému pohybu a posílení týmového ducha, protože zaměstnanci si mohou vybrat různé aktivity a účastnit se jich společně.

- **Mobilní tarif**

Nabídka mobilních tarifů jako zaměstnaneckého benefitu přináší několik výhod. Nejvýraznějším z nich je úspora díky skupinovým slevám.

- **Jazykové kurzy**

Zaměstnanci mají příležitost zlepšit své jazykové dovednosti prostřednictvím poskytovaných jazykových kurzů. Toto školení jim může pomoci rozvíjet svou komunikaci a zvyšovat svou efektivitu v globálním pracovním prostředí. Tato investice do rozvoje jazykových dovedností zaměstnanců má dvojitou výhodu. Tento benefit posiluje komunikační

schopnosti zaměstnanců a umožňuje jim lépe spolupracovat v multikulturním pracovním prostředí. Také pomáhá zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců a rozšiřovat jejich profesní možnosti, což může vést k rozvoji jejich kariéry ve společnosti Lear Corporation.

- **Služební auto**

Tento benefit je určen zejména pro zaměstnance na klíčových pozicích, kteří mají významný vliv na strategii a výkonnost společnosti. Přístup ke služebním automobilům zahrnuje možnost využití těchto vozidel jak pro pracovní, tak i osobní účely. To znamená, že zaměstnanci mohou využívat tyto automobily nejen pro plnění pracovních úkolů, ale také pro své vlastní potřeby. Tato flexibilita znamená, že zaměstnanci mají možnost jednodušeji vykonávat pracovní cesty a splnit své pracovní povinnosti, aniž by se museli spoléhat na vlastní vozidlo nebo veřejnou dopravu.

- **Hybridní pracovní model**

Společnost zaujímá moderní přístup tím, že poskytuje svým zaměstnancům na kancelářských pozicích možnost pracovat z domova. Tento benefit má několik klíčových výhod. Zaprvé, umožňuje zaměstnancům flexibilitu v organizaci svého pracovního dne. Mohou si lépe přizpůsobit pracovní dobu svým individuálním potřebám a preferencím, což vede ke zvýšené produktivitě a efektivitě. Druhou výhodou je, že možnost home office pomáhá zaměstnancům dosáhnout lepší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Mohou snadněji skloubit pracovní povinnosti s rodinnými a osobními závazky, což má pozitivní vliv na jejich pohodu a celkovou životní spokojenost. Tím se snižuje stres spojený s dojížděním a zvyšuje se celková kvalita života zaměstnanců.

## **5.4 Analýza trhu**

Pro stanovení konkurenceschopnosti společnosti Lear Corporation na pracovním trhu je nezbytné uskutečnit proces průzkumu trhu. Tento průzkum poskytne pevný základ, ze kterého lze vycházet při tvorbě plánu nebo doporučení pro společnost.

Technické centrum společnosti Lear Corporation v České republice se nachází v Plzni, a společnost působí v odvětví automobilových sedadel. V Plzeňském regionu existují další 4 konkurenční společnosti ve stejném odvětví, a to jsou Brose CZ spol. s r.o., Adient Czech Republic s. r. o., Magna Automotive Cz s.r.o. a Faurecia Plzeň s.r.o.

V rámci průzkumu je provedeno detailní zkoumání těchto konkurentů, zaměřené na tři klíčové aspekty. Prvním z nich je bonusový systém, který představuje důležitý nástroj pro udržení a motivaci zaměstnanců. Dále je zkoumána interní a externí komunikace společnosti, neboť efektivní informační tok může výrazně ovlivnit firemní kulturu a vztahy se zákazníky. Posledním, avšak nesmírně důležitým aspektem, je hodnocení zaměstnanců na online platformách, což přináší transparentní pohled na spokojenost pracovníků a jejich vnímání pracovního prostředí.

Tato komplexní analýza nejenom poskytne Lear Corporation aktuální povědomí o konkurenčním prostředí, ale také nabídne konkrétní směřování pro formulaci doporučení, která mohou posílit její pozici na trhu práce a přispět k celkovému růstu a úspěchu společnosti.

Prvním aspektem zkoumání konkurence je Bonusový systém. Na základě informací uvedených na oficiálních webových stránkách zkoumaných společností vznikla tabulka srovnávající poskytované benefity. Pro identifikaci společnosti nabízející nejlepší balíček benefitů byly jednotlivým benefitům přiřazeny hodnoty. Každá společnost obdržela 1 bod, pokud poskytovala daný benefit.



Benefity	Lear – Engineering Center Plzeň	Brose CZ spol. s r.o.	Adient Czech Republic s. r. o.	Magna Automotive Cz s.r.o.	Faurecia Plzeň s.r.o.
Nástupní bonus pro vybrané pozice	NE	NE	NE	ANO	NE
BENEFIT karta	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Počet dní dovolené	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Strevonkový paušál	ANO	NE	ANO	NE	ANO
Dotované stravování v závodní jídelně	NE	ANO	NE	ANO	ANO
Bonus za nekouření v pracovní době/měsíc	NE	NE	NE	ANO	NE
13. plat	NE	NE	NE	ANO	NE
Jednorázový bonus za nadstandartní výsledky	ANO	ANO	ANO	NE	NE
14. plat při příznivých ekonomických výsledcích	NE	NE	NE	ANO	NE
Hybridní pracovní model	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Odměna za pracovní a životní jubilea	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Odměna pro dárce krve a kostní dřeně	NE	NE	NE	ANO	NE
Pravidelné akce pro zaměstnance i jejich blízké	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Dětské letní tábory	NE	ANO	NE	ANO	NE
Firemní školka	NE	ANO	NE	ANO	NE
Výhodný mobilní tarif nejen pro zaměstnance	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Možnost získat slevy u partnerů společnosti	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Odměnu před dovolenou a Vánoci	NE	ANO	NE	NE	NE
Placené volno na první školní den pro rodiče prvňáčků	NE	ANO	NE	ANO	NE
MultiSport karta	ANO	ANO	NE	ANO	ANO
Vzdělávací kurzy a školení	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Roční hodnocení pracovní výkonnosti	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Příspěvek na penzijní připojištění	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Příspěvek k narození dítěte	ANO	NE	NE	ANO	NE
Příspěvek na dojíždění nebo doprava do zaměstnání	ANO	ANO	ANO	NE	ANO
Zdravotně-preventivní program	NE	ANO	NE	NE	NE
Příspěvky na jazykovou výuku	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Stipendijní programy pro studenty	NE	ANO	NE	ANO	NE
Body	16	21	14	23	14

Tabulka č. 2 – Analýza konkurence v oblasti benefitů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledku tabulky vyplývá že Magna Automotive Cz s.r.o. nabízí nejlepší balíček benefitů. Je pouze jedna společnost, která nabízí 13. plat a při příznivých ekonomických výsledcích možnost získat 14 plat. Podle počtu odpracovaných let společnost poskytuje možnost dodatečných dnů dovolené (25–28 dnů). Magna je také jediná společnost v automotive seating v Plzeňském kraji, která nabízí nástupní bonus pro vybrané pozice 10000 Kč. Benefit karta 6000 Kč/ročně. Benefity, které společnost poskytuje podporují

zaměstnance k dlouhodobé spolupráci a rozvoji, jelikož čím delší dobu ve společnosti pracují, tím lepší benefity mohou získat.

Brose CZ spol. s r.o. se pyšní tím, že nabízí Odměnu před dovolenou a Vánoci, což představuje efektivní motivaci zaměstnanců. Tato forma odměny přináší okamžitou radost a ocenění za jejich práci, což vede k několika výhodám. Zvýšená morálka během stresujících období, ocenění v důležitých časech, motivace k lepšímu výkonu, zlepšení zaměstnanecké věrnosti a posílení firemní kultury jsou pouze některé z benefitů. Jako jediná společnost Brose nabízí Zdravotně-preventivní program. Tato iniciativa ukazuje na péči o zaměstnance a vytváření prostředí, které podporuje jejich fyzické a mentální zdraví.

Brose a Magna nabízejí dětské letní tábory a školky pro zaměstnance, což podporuje rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem. Tato výhoda zlepšuje work-life balance, snižuje stres a zvyšuje zaměstnaneckou loajalitu. Dále se obě společnosti odlišují na trhu práce, poskytováním unikátních benefitů, které přispívají k celkové spokojenosti zaměstnanců a jejich rodin. Obě společnosti nejenže provozují programy stážistů, ale také podporují studenty prostřednictvím stipendijních programů. Tyto programy mají za cíl zaujmout studenty ze Západočeské univerzity v Plzni a podnítit je k účasti. Tím přispívají k rozvoji talentovaných jednotlivců a posilují vztah s univerzitním prostředím. Obě společnosti poskytují dotované stravování v závodní jídelně, což přináší zaměstnancům ekonomický benefit ve formě kvalitního a vyváženého jídla za zvýhodněnou cenu.

Balíček benefitů od Lear Corporation obsazuje třetí místo a nabízí rozsáhlý soubor výhod pro zaměstnance. Přestože chybí nástupní bonus a 13. plat, zaměstnanci mohou využívat Benefit kartu s ročním limitem 2000 Kč, nadstandardních 25 dnů dovolené a stravenkový paušál ve výši 65 Kč denně. Součástí jsou také jednorázové bonusy za nadstandardní výsledky a podpora hybridního pracovního modelu. Společnost klade důraz na firemní kulturu a spokojenost zaměstnanců prostřednictvím pravidelných akcí, ocenění za pracovní a životní jubilea a slevou u firemních partnerů. V oblasti vzdělávání poskytuje podporu prostřednictvím vzdělávacích kurzů, školení a ročního hodnocení pracovní výkonnosti. Zaměstnanci mohou využívat finanční příspěvky na penzijní připojištění, při narození dítěte, dojíždění a jazykovou výuku.

Adient a Faurecia se umísťují na posledním místě v žebříčku benefitů, přičemž nabízí standardní balíček, který zahrnuje benefit kartu s ročním limitem, 25 dnů dovolené a hybridní pracovní model. Oba zaměstnavatelé poskytují stravenkový paušál, pravidelné akce

pro zaměstnance, výhodný telefonní tarif, možnost slev u firemních partnerů, vzdělávací kurzy, školení, roční hodnocení pracovní výkonnosti a příspěvek na penzijní připojištění. Adient navíc nabízí stravenkový paušál ve výši 107 Kč, zatímco Faurecia poskytuje dotované stravování v závodní jídelně za 23 Kč. Obě společnosti umožňují příspěvky na jazykovou výuku, ale Adient poskytuje také možnost stipendijních programů pro studenty.

Dalším velice důležitým aspektem je to, jak společnosti komunikují navenek a jak využívají Employer Branding aktivity pro zvýšení povědomí o společnosti

- **Brose CZ spol. s r.o.**

Na základě analýzy LinkedIn profilu marketingového týmu a zaměstnanců společnosti lze pozorovat, že firma aktivně propaguje svou image a angažuje se v externí komunikaci. Pravidelně se účastní kariérních veletrhů na školách a univerzitách v Plzeňském regionu, Dne techniky a dalších událostí ve městě.

Spolupracuje s několika středními školami, zejména v oblasti informačních technologií, a navázala partnerství se Západočeskou univerzitou v Plzni. Pořádá prohlídky technického centra v Plzni pro studenty a žáky.

Zvláštní důraz klade na podporu dobrovolnických aktivit, například spolupracuje s Dobrovolnickým centrem ADRA Frýdek-Místek, které se zaměřuje na pomoc dětem s poruchou autistického spektra. Podporuje také studentské akce, jako je projekt Echt Praxe.

Interně udržuje komunikaci se zaměstnanci prostřednictvím firemního papírového časopisu „Časák“ a organizuje různé firemní aktivity, jako jsou oslavy, sportovní události (např. běh, fotbal) a večírky. Zprostředkovává setkání zaměstnanců, pořádá soutěže a události, včetně Pink October, Halloween, Svatého Valentýna, Dne žen a mužů a dalších.

Firma se aktivně snaží šířit povědomí o své značce prostřednictvím online platform, jako jsou LinkedIn a Facebook, a kariérních portálů (jobs.cz, Práce.cz, práce za rohem). Dále podporuje události v regionu a využívá billboardů ve městě k vizuální propagaci.

Celkově lze konstatovat, že společnost systematicky rozvíjí svou přítomnost a image jak v pracovním prostředí, tak i ve svém regionu.

- **Adient Czech Republic s. r. o.**

Po důkladném zkoumání LinkedIn profilů zaměstnanců prostřednictvím nástroje „LinkedIn Recruiter“ bylo zjištěno, že společnost Adient v České republice momentálně nemá marketingový tým a není aktivní na této profesní sociální síti. Na druhou stranu

projevuje aktivitu na Facebooku prostřednictvím skupiny „Adient Czech Republic“, kde pravidelně sdílí informace o dění ve společnosti. Tato platforma slouží jako prostředek intenzivní komunikace s veřejností a zaměstnanci.

Externí komunikace společnosti Adient v České republice je patrná i skrze podporu neziskových organizací a charitativních spolků, včetně spolku LÍP A SPOLU z.s. a Domu seniorů Pampeliška. Kromě toho společnost pravidelně pořádá "Den otevřených dveří", během něhož prezentuje své aktivity a poskytuje rodinám zaměstnanců a dalším zájemcům příležitost se seznámit s prostředím a odvětvím společnosti. V rámci podpory lokální komunity má Adient navázanu spolupráci se středními školami v okolí. Tato iniciativa nejen přispívá k rozvoji vzdělávání, ale také umožňuje společnosti identifikovat a podporovat mladé talenty ve svém regionu a zvyšovat povědomí o společnosti u budoucích absolventů.

Kromě toho společnost klade důraz na interní komunikaci a podporuje své zaměstnance v oblasti sportu. Organizuje sportovní akce a aktivně podporuje týmy, které reprezentují Adient na různých soutěžích, včetně prestižních událostí, jako jsou Mistrovství světa v silniční cyklistice, a akce, jako je „City cross run and walk 2023“. Pro podporu společenského života v rámci firemního prostředí Adient také organizuje různé akce, jako jsou „Květinová překvapení pro maminky“, večírky a soutěže, které přispívají k vytvoření pozitivního firemního prostředí a posilují propojení mezi zaměstnanci.

Pro zvýšení povědomí o značce a náboru nových talentů využívá Adient převážně kariérní portály, zejména Jobs.cz a Práce.cz, a udržuje také aktivní facebookovou stránku. Tímto způsobem si zajistila širší dosah a oslovuje potenciální kandidáty na různých online platformách.

- **Magna Automotive Cz s.r.o.**

Společnost Magna se věnuje aktivnímu angažmá v oblasti sociálních médií a využívá platformy, jako jsou LinkedIn a Facebook. Zaměstnanci se aktivně podílejí na sdílení informací o dění ve firmě a aktivitách, které společnost provádí jak v rámci firemního prostředí, tak i navenek. Tato strategie posiluje externí komunikaci, podporuje náborové procesy a zvyšuje povědomí o značce Magna.

Společnost aktivně participuje na akcích, jako je "Svaz personalistů České republiky" a veletrhy pracovních příležitostí na univerzitách, čímž buduje vztahy se studenty a posiluje svou pozici mezi potenciálními talenty. Magna spolupracuje s univerzitou J.E. Purkyně s cílem zvýšit povědomí o své značce mezi studenty.

Interní komunikaci považuje společnost za klíčový prvek péče o své zaměstnance a jejich rodiny. Pravidelně pořádá grilovací a zmrzlinové akce pro zaměstnance, což přispívá k vytvoření příjemné firemní atmosféry. Magna organizuje také různé události, jako jsou oslavy Dětského dne v Aquapalace Praha, Magna den v IQ Landii v Liberci, a tradiční akce, jako jsou Den Žen, Vánoční a Velikonoční oslavy. Kromě toho se snaží udržovat vztahy i s bývalými zaměstnanci pořádáním schůzí pro ty, kteří již odešli do důchodu.

Pro zvýšení povědomí o značce Magna využívá společnost aktivní správu sociálních médií a také venkovní reklamu, včetně billboardů ve městě. Zaměstnanci přispívají k tomuto úsilí sdílením aktivit společnosti na svých osobních profilech, což ukazuje jejich angažovanost ve firmě i navenek. Z marketingového hlediska kladou ve společnosti důraz na rovnováhu mezi prací a soukromým životem, pečují nejen o zaměstnance, ale také o jejich rodiny a celkový rozvoj.

- **Faurecia Plzeň s.r.o.**

Faurecia v Plzni zatím není aktivní na sociálních sítích, protože nemá vlastní Facebook skupinu ani LinkedIn profil pro svou pobočku. Ovšem společnost má aktivní facebookovou skupinu s názvem „Faurecia Interiors Systems Pardubice“, kde pravidelně sdílí informace o svých aktivitách. Tato skupina není omezena pouze na události v Pardubicích, ale také poskytuje informace o dění v Plzni a jiných pobočkách a výrobních závodech.

Faurecia investuje do zvýšení angažovanosti svých zaměstnanců prostřednictvím aplikace jobka.cz. Současně tato aplikace umožňuje zaměstnancům, kteří nemají přístup k e-mailu, sledovat aktuální události ve společnosti pomocí elektronické nástěnky. Díky této aplikaci mohou zaměstnanci objednávat jídlo online, elektronicky žádat o dovolenou a komunikovat s HR oddělením. Faurecia podporuje také aktivní životní styl svých zaměstnanců. Zaměstnanci se mohou účastnit různých sportovních aktivit, jako například „Predator run Plzeň“, a mají možnost naučit se první pomoc. Společnost také pořádá soutěže, kterých se zaměstnanci mohou účastnit.

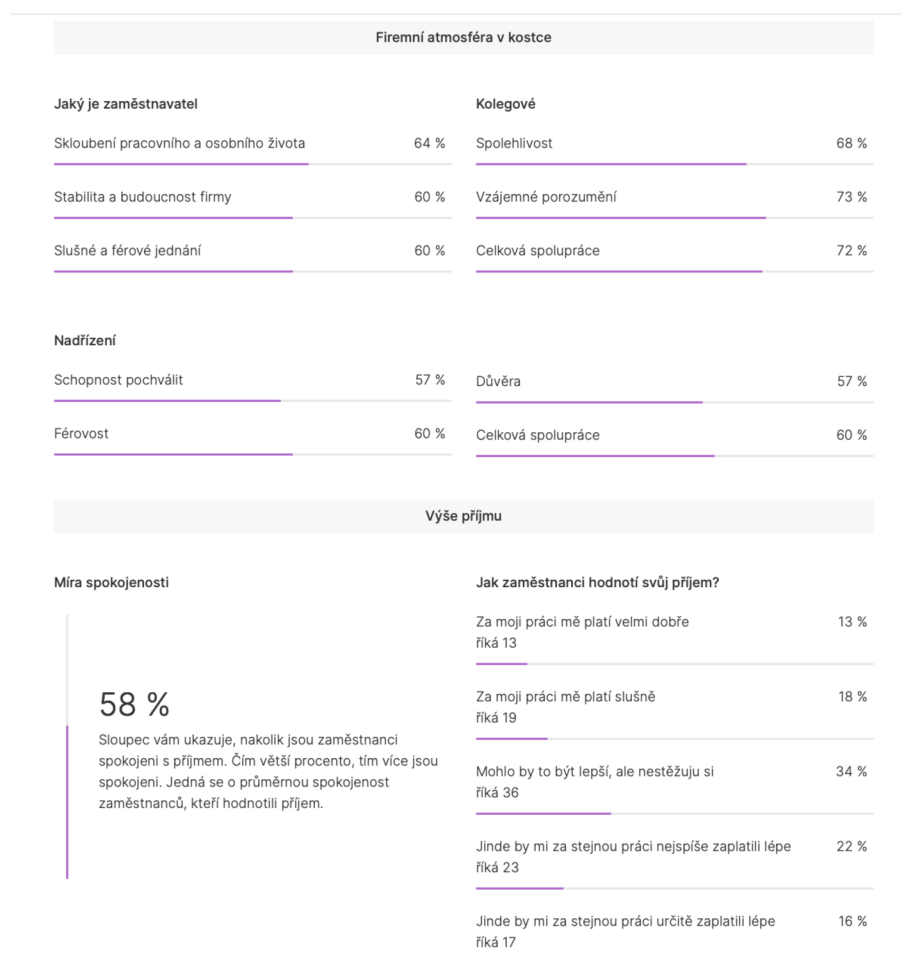
Pokud jde o externí komunikaci, Faurecia Plzeň využívá tradiční off-line reklamu na zastávkách veřejné dopravy. Pro online propagaci svých nabídek společnost využívá pracovní portály, jako jsou Práce.cz a Profesia.cz. Touto strategií se snaží oslovit potenciální zaměstnance a posílit svou přítomnost na trhu práce.

Posledním důležitým aspektem je hodnocení společnosti od jejích stávajících nebo bývalých zaměstnanců na online platformě Atmoskop.

- **Brose CZ spol. s r.o.**

Zaměstnanci společnosti Brose CZ s.r.o. vyjadřují celkovou spokojenost se skloubením pracovního a osobního života (64%). Oceňují také slušné a férové jednání ze strany zaměstnavatele (60%). Silné vztahy mezi kolegy jsou patrné ve vysokých hodnotách spolehlivosti (68%), vzájemného porozumění (73%) a celkové spolupráce (72%).

Nicméně hodnocení v oblasti stability a budoucnosti firmy (60%) naznačuje, že existují možná určitá nejistota nebo otazníky ohledně budoucího vývoje společnosti. Vztahy s nadřízenými jsou středně hodnocené, s určitým nedostatkem v oblasti schopnosti nadřízených ocenit práci zaměstnanců (57%) a důvěry (57%). Celková spolupráce s nadřízenými dosahuje hodnoty 60%.



Obrázek č. 5 - Hodnocení Brose CZ s.r.o.

Zdroj: (Atmoskop.cz)

Míra spokojenosti s výší příjmu je průměrná (58%). Zaměstnanci se vyjadřují různě k výší svého platu, přičemž většina považuje svůj plat za přijatelný, ačkoliv někteří uvádějí, že by mohlo být lépe.

Celkově lze říci, že společnost Brose CZ s.r.o. má několik pozitivních aspektů, včetně silného kolektivu a pozitivního pracovního prostředí. Nicméně existují také oblasti, kde by mohlo dojít k vylepšením, zejména v oblasti komunikace s nadřízenými a možností budoucího rozvoje společnosti.

- **Adient Czech Republic s. r. o.**

Zaměstnanci společnosti Adient Czech Republic s.r.o. vyjádřili svou spokojenost ve sledovaných oblastech. Skloubení pracovního a osobního života bylo hodnoceno 51%, což naznačuje určité výzvy v dosahování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.

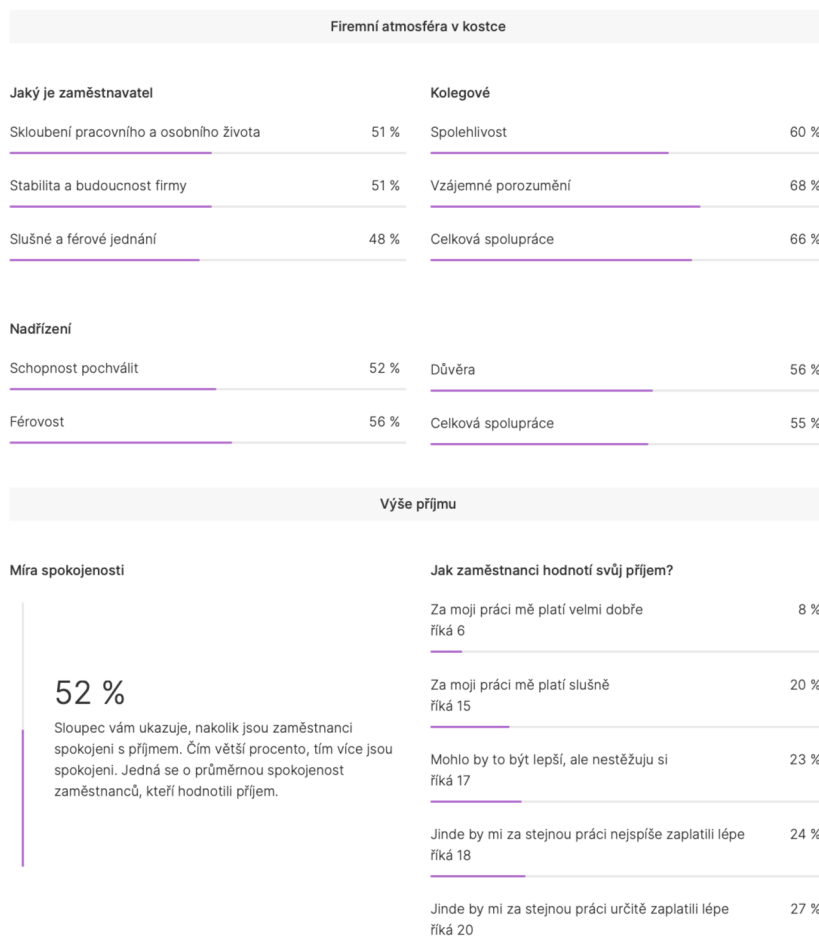
Stabilita a budoucnost firmy získaly hodnocení 51%, což ukazuje na existující nejistotu nebo obavy ohledně budoucího vývoje společnosti. V této oblasti by mohlo být vhodné věnovat zvýšené úsilí a pozornost.

Slušné a férové jednání zaměstnavatele získalo hodnocení 48%, což signalizuje, že někteří zaměstnanci mohou mít pocit nedostatečného uplatňování slušného a férového jednání ze strany vedení. Tato oblast vyžaduje možná vylepšení a pozornost ze strany společnosti.

Pokud jde o vztahy mezi kolegy, spolehlivost byla hodnocena 60%, vzájemné porozumění 68% a celková spolupráce 66%. Tyto vysoké hodnocení naznačují silné pracovní vztahy a pozitivní komunikační klima uvnitř týmu.

V oblasti vztahů s nadřízenými byla schopnost nadřízených pochválit hodnocena 52%, férovost a důvěra obě získaly hodnocení 56%. Celková spolupráce s nadřízenými byla ohodnocena 55%, což ukazuje na průměrný stav v této oblasti.

Výše příjmu byla hodnocena mírou spokojenosti 52%. Zaměstnanci se různě vyjadřují k výši svých platů, přičemž někteří považují svou odměnu za velmi dobrou (8%), zatímco jiní cítí, že by mohli dostávat lepší odměnu za svou práci (51%).



Obrázek č. 6 – Hodnocení Adient Czech Republic s.r.o.

Zdroj: (Atmoskop.cz)

Celkově lze konstatovat, že společnost Adient Czech Republic s.r.o. má několik pozitivních prvků, zejména ve vztazích mezi kolegy a spolehlivosti. Nicméně, existují oblasti, kde by mohlo dojít k vylepšením, zejména ve skloubení pracovního a osobního života, stabilitě firmy a vztazích s nadřízenými.



- **Magna Automotive Cz s.r.o.**

Zaměstnanci společnosti Magna Automotive (CZ) s.r.o. vyjádřili výraznou spokojenost ve sledovaných oblastech. V oblasti skloubení pracovního a osobního života dosáhlo hodnocení 60%, což svědčí o pozitivním vnímání rovnováhy mezi pracovními a osobními závazky.

Stabilita a budoucnost firmy byly hodnoceny 63%, což naznačuje, že zaměstnanci vnímají společnost jako stabilní a mají pozitivní představy o budoucnosti. Tato perspektiva může přispívat k celkovému pracovnímu optimizmu.

Slušné a férové jednání ze strany zaměstnavatele dosáhlo hodnocení 61%, což svědčí o pozitivním pracovním prostředí a dodává zaměstnancům pocit spravedlnosti.

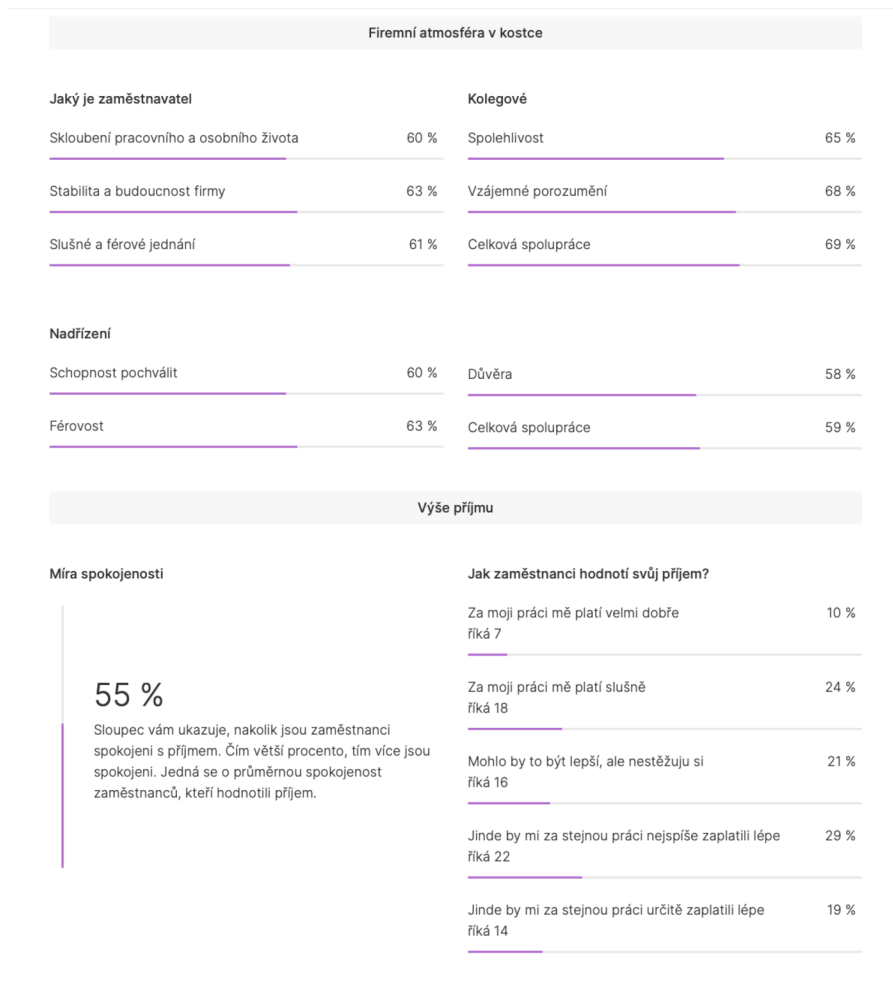
Ve vztazích mezi kolegy byla spolehlivost hodnocena 65%, vzájemné porozumění 68%, a celková spolupráce 69%. Tyto vysoké hodnoty naznačují silné pracovní vztahy a efektivní komunikaci v týmu.

S nadřízenými vykazují zaměstnanci průměrně pozitivní vztahy, kde schopnost nadřízených pochválit byla ohodnocena 60%, férovost 63%, důvěra 58%, a celková spolupráce 59%. Tato hodnocení ukazují na potenciální oblasti pro zlepšení v komunikaci a důvěře mezi vedením a zaměstnanci.

Míra spokojenosti s výší příjmu dosáhla 55%, což naznačuje střední míru spokojenosti zaměstnanců s odměňováním. Různorodé odpovědi k výši platu odhalují různé perspektivy zaměstnanců.

Zaměstnanci se k výši svého platu vyjadřují následovně:

- 10% říká, že jsou za svou práci velmi dobře placeni.
- 24% vyhodnotilo svoji odměnu jako slušnou.
- 21% uvedlo, že by mohlo být lépe, ale nevyjádřilo stížnosti.
- 29% si myslí, že by za stejnou práci mohli dostávat lepší odměnu jinde.
- 19% tvrdí, že by jim za stejnou práci určitě zaplatili lépe někde jinde.



Obrázek č. 7 - Hodnocení Magma Automotive s.r.o.

Zdroj: (Atmoskop.cz)

Celkově lze konstatovat, že společnost Magna Automotive (CZ) s.r.o. si udržuje vysokou úroveň spokojenosti zaměstnanců ve většině sledovaných oblastí, což představuje pozitivní ukazatele pro fungování a atmosféru v pracovním prostředí.

- **Faurecia Plzeň s.r.o.**

Zaměstnanci společnosti Faurecia Česká republika vyjadřují průměrnou spokojenost se skloubením pracovního a osobního života (55%), což ukazuje na potřebu další podpory v rovnováze mezi prací a soukromím. Stabilita a budoucnost firmy jsou hodnoceny 61%, což je nad průměrem, a naznačuje, že zaměstnanci vnímají společnost jako relativně stabilní s vyhlídkami do budoucna.

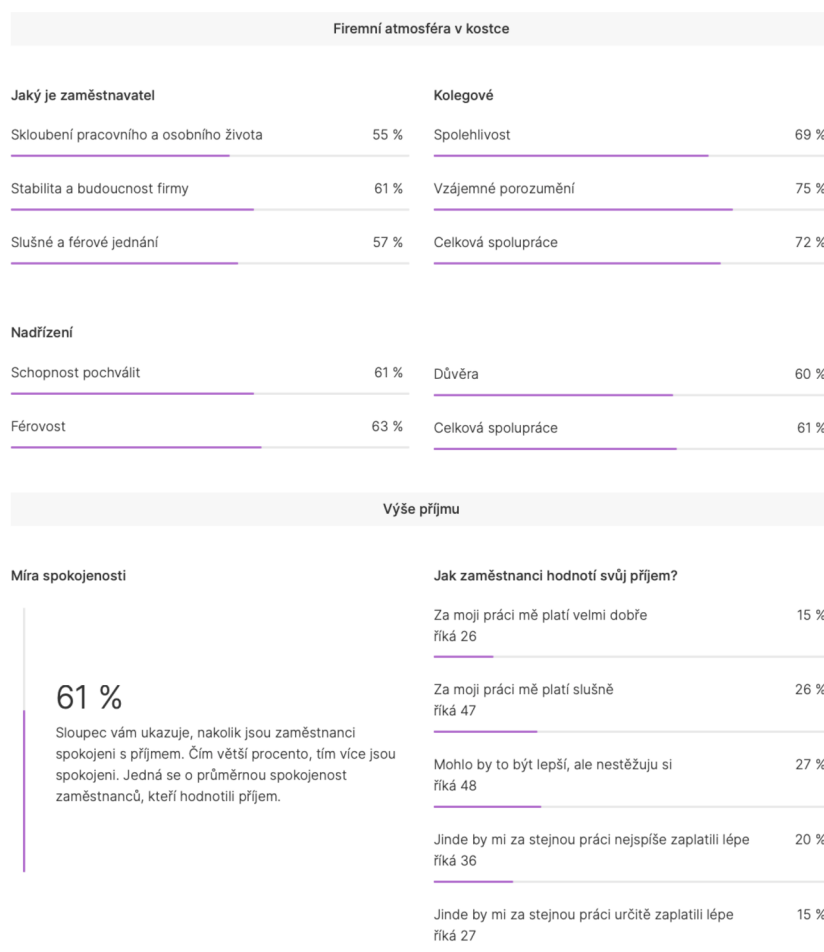
Hodnocení slušného a férového jednání zaměstnavatele dosahuje 57%, což je průměrná hodnota, což naznačuje, že existuje prostor pro zlepšení v této oblasti.

Vztahy mezi kolegy jsou silné, jak ukazují hodnoty spolehlivosti (69%), vzájemného porozumění (75%) a celkové spolupráce (72%).

Hodnocení nadřízených dosahuje průměrných hodnot (Schopnost pochválit 61%, Férovost 63%, Důvěra 60%, Celková spolupráce 61%), což naznačuje, že zaměstnanci mohou pociťovat potřebu více ocenění a transparentnosti od svých nadřízených.

Míra spokojenosti s výší příjmu je průměrná (61%), s většinou zaměstnanců, kteří vyjadřují střízlivý pohled na své platy. Nejvíce zaměstnanců (27%) se stěžuje, že by jim jinde za stejnou práci zaplatili lépe. Celkově lze říci, že Faurecia Česká republika má několik silných stránek, včetně silných vztahů mezi kolegy a vnímané stability firmy. Existují však i oblasti, kde by mohlo dojít ke zlepšením, jako je skloubení pracovního a osobního života a transparentnost od nadřízených.

Z analýzy trhu vyplývá, že všechny společnosti mají své pozitivní aspekty a oblasti, kde by mohly pracovat na zdokonalení. Na základě této analýzy lze konstatovat, že v Plzeňském regionu tvoří největší konkurenci na pracovním trhu společnosti jako Magna Automotive Cz s.r.o. a Brose CZ spol. s r.o. Oba hráči se soustředí na poskytování různorodých a lákavých benefitů pro své zaměstnance, což může výrazně přispět k jejich motivaci a celkové spokojenosti.



Obrázek č. 8 - Hodnocení Faurecia Plzeň s.r.o.

Zdroj: (Atmoskop.cz)

V závěru lze shrnout, že všechny analyzované společnosti aktivně využívají sociální média, účastní se veletrhů a navazují spolupráci s univerzitami. Tyto aktivity pomáhají přilákat talentované zaměstnance a posilovat povědomí o firemní kultuře. Navíc, podpora dobrovolnických aktivit a projektů studentů svědčí o společenské odpovědnosti firem.

V rámci hodnocení zaměstnanců na platformě Atmoskop je patrné, že každá společnost čelí svým výzvám a má své silné stránky. Zajímavým je, že zaměstnanci vysoko hodnotí vztahy mezi kolegy a spolehlivost. Naopak vztahy s nadřízenými, stabilita firmy a výše příjmu jsou oblasti, kde by společnosti mohly ještě dále zlepšit své postavení.

## 6 Zhodnocení výsledků a doporučení

### 6.1 Kvalitativní šetření

V rámci kvalitativního průzkumu byl uskutečněn rozhovor s HR Manažerem společnosti. Cílem bylo zjistit názor Manažera na současný stav HR marketingu. Hlavní témata rozhovoru se týkala zhodnocení stávajícího systému odměňování, motivace a adaptace zaměstnanců. Manažer rovněž diskutoval o změnách, které se v posledních letech v organizaci odehrály a o plánech pro budoucnost. Na základě komunikace s manažerem byl vytvořen dotazník. Následující část této kapitoly obsahuje záznam odpovědí HR Manažera na položené otázky.

**1. V současné době zastáváte pozici HR manažera ve firmě. Jaký je rozsah vaší práce?**

*"Vedu HR oddělení, kde zahrnuji denní aktivity spojené s výstupy HR oddělení, odměňováním zaměstnanců, schvalováním mezd, řízením nábory, business partneringem, nastavováním a zlepšováním interních procesů, a zastupováním společnosti navenek."*

**2. Jste s Vaší prací ve firmě spokojen?**

*„Ano, jsem s touto prací spokojen.“*

**3. Součástí vaší práce je také onboarding nových zaměstnanců. Které oblasti probíráte během nástupního dne?**

*"Diskutujeme o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, interních předpisech a pravidlech, fungování pracovní doby, nastavení benefitového systému a seznámení zaměstnanců s jejich povinnostmi a právy."*

**4. Odměňování zaměstnanců spadá také do vaší kompetence. Je plně ve vaší odpovědnosti?**

*"Pokud jde o mzdy, je to sdílená kompetence s manažerem příslušného zaměstnance. Za odměňování, včetně benefitů, nesu odpovědnost jako HR manažer, ale na realizaci těchto benefitů a zpracování se podílí celé HR oddělení."*

**5. Jak hodnotíte současný systém odměňování ve firmě?**

*"Máme nastavený systém, který podle mého názoru efektivně funguje a odpovídá potřebám společnosti v souladu s firemní politikou odměňování a strategií Lear. Zaměstnanci jsou odměňováni na základě dohody o smluvní mzdě."*

**6. Myslíte si, že jsou ostatní zaměstnanci se současným odměňováním spokojeni?**

*„Myslím, že ano.“*

**7. Pracujete ve firmě již delší dobu. Jak byste porovnal systém odměňování před 7 lety a nyní?**

*"Ve struktuře mezd nebyly provedeny žádné změny. Parametrické změny se vyskytují, ale celkový systém zůstává stejný. Co se týče benefitů, nabídka zaměstnaneckých výhod se mění a rozvíjí."*

**8. Jak zhodnocujete aktuální nabídku zaměstnaneckých výhod? Zvažujete rozšíření této nabídky, a který benefit podle vás nejvíce motivuje zaměstnance k dosažení lepších výsledků?**

*"Aktuálně nemáme v plánu rozšiřovat nabídku benefitů, ale zvažujeme úpravy, například ve výši stravenkového paušálu. Pokud bude existovat výrazný zájem zaměstnanců o nějaký specifický benefit, budeme tuto možnost přehodnocovat. Jeden z motivačních benefitů pro zaměstnance je program KCRP (Key Contributor Recognition Program), což je jednorázový bonus, udělovaný určité skupině zaměstnanců, kteří jsou za jejich výjimečné výkony nominováni. Tento bonus je vyplácen za vynikající práci nebo dosažení významných cílů. Jako alternativní možnost k programu KCRP slouží ad hoc odměny, které jsou poskytovány zaměstnancům v případě náhodných úspěchů nebo mimořádných pracovních výkonů. Jedná se o bonusy za nadstandardní práci nebo vynikající výsledky."*

**9. Co si myslíte, že nejvíce motivuje zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu?**

*„Zpětná vazba a odměňování.“*

**10. Jak hodnotíte pracovní prostředí, vztahy mezi zaměstnanci a celkovou atmosféru ve firmě?**

*"Pracovní prostředí je v pořádku a odpovídá stanoveným standardům z hlediska ergonomie, bezpečnosti a hygieny. Kapacita kuchyně a toalety by mohla být lepší, ale jedná*

*se o neměnné parametry, se kterými byla budova postavena. Atmosféra a vztahy mezi zaměstnanci jsou dobré, což potvrzují průzkumy spokojenosti a angažovanosti, které pravidelně provádíme v rámci společnosti. Podle průzkumu má společnost nastaveno nadstandardní odměňování v regionu, zejména co se týče mzdy. Zaměstnanci jsou finančně saturováni a zaměřují se nejen na aspekt mzdy, ale také na týmovou atmosféru, náplň práce a vztahy s vedoucími."*

**11. Ve firmě je poměrně nízká míra fluktuace. Co si myslíte, že je hlavním důvodem, proč zaměstnanci zůstávají ve firmě po dlouhou dobu?**

*"Stabilita společnosti, perspektiva Technického centra, zajímavá pracovní náplň, příjemné pracovní prostředí a kvalitní vztahy s kolegy. Myslím si, že tyto komponenty dohromady hrají klíčovou roli."*

**12. Plánujete do budoucna provést nějaké změny v oblasti odměňování?**

*"Aktuálně nemáme v plánu provádět změny. Eventuální úpravy budou záviset na ekonomické situaci firmy ve světě a aktuální situaci v samotné firmě."*

**13. Jak hodnotíte jméno Lear jako zaměstnavatele na trhu práce?**

*"Dobře. Lear je stabilní společnost s férovým odměňováním a nabízí příležitosti pro zaměstnance."*

**14. Jaké komunikační kanály společnost využívá k zvýšení povědomí o značce?**

*"Společnost využívá sociální sítě, jako je LinkedIn, veletrhy pracovních příležitostí, doporučení od zaměstnanců a pracovní portály. Do budoucna plánujeme zavádět outdoorovou reklamu, rozšířenou reklamu na sociálních sítích a propagaci značky na univerzitách a u dalších partnerů, včetně hokejových a fotbalových klubů. Snažíme se prezentovat značku v kontextu spolupráce s neziskovými organizacemi, například ekofarma Rakova."*

V rámci kvalitativního průzkumu byl uskutečněn rozhovor s HR Manažerem ve společnosti Lear Corporation. Manažer diskutoval o onboardingu nových zaměstnanců, zahrnující bezpečnost, interní předpisy, benefitový systém a seznámení s pracovními povinnostmi. Odpovědnost za mzdy je sdílená s manažerem konkrétního zaměstnance,

ale odměňování a benefity jsou v jeho pravomoci. Současný systém odměňování byl hodnocen jako efektivní a odpovídající potřebám firmy. Manažer zdůraznil motivaci zaměstnanců formou zpětné vazby a odměňování. Kriticky zhodnotil pracovní prostředí, které považuje za odpovídající standardům. S nízkou fluktuací a pozitivními výsledky průzkumů spokojenosti zaměstnanců se domnívá, že faktory jako stabilita, perspektivy v Technickém centru a kvalitní vztahy s kolegy přispívají k tomu, že zaměstnanci zůstávají ve firmě. Co se týče budoucích plánů, aktuálně nejsou v plánu rozsáhlé změny v odměňování, ale úpravy jsou možné podle potřeb zaměstnanců a možnosti společnosti. Propagace značky Lear využívá různé komunikační kanály, včetně sociálních sítí a veletrhů, s plány na rozšíření.

Celkově lze vyčíst, že HR Manažer vnímá HR marketing ve společnosti Lear Corporation pozitivně, s pevnou kontrolou nad klíčovými oblastmi a plány na inovace a vylepšení v souladu s potřebami zaměstnanců a firemní strategií.



## 6.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

V listopadu 2023 proběhlo kvantitativní průzkumové šetření pomocí dotazníku. Dotazníky byly distribuovány mezi zaměstnance společnosti s cílem získat jejich zpětnou vazbu týkající se procesů ve společnosti, spokojenosti, systému odměňování a následně vytvořit návrhy doporučení. Dotazník obsahoval celkem 30 otázek, zahrnující jak uzavřené, tak otevřené otázky. Dotazníkové šetření vyplnilo 106 zaměstnanců společnosti. V této části jsou výsledky dotazníkového průzkumu prezentovány pomocí grafů a doprovodných stručných komentářů.

Jak bylo uvedeno v metodologii, pro sběr dat byl zvolen elektronický formát dotazníku. Tato forma sběru informací byla zvolena hlavně z důvodu efektivity a snadnějšího zpracování výsledků.

Dotazník obsahuje všechny relevantní oblasti nezbytné pro získání objektivních dat potřebných pro vypracování diplomové práce. Je důležité poznamenat, že struktura dotazníku a pořadí otázek byly pečlivě rozpracovány a otázky byly systematicky rozděleny do odpovídajících skupin marketingového mixu, což zajišťuje srozumitelnost a logiku celého dotazníku. V úvodu dotazníku je také zahrnut průvodní dopis, který stručně vysvětluje účel prováděného výzkumu. Kompletní znění dotazníku je uvedeno v příloze.

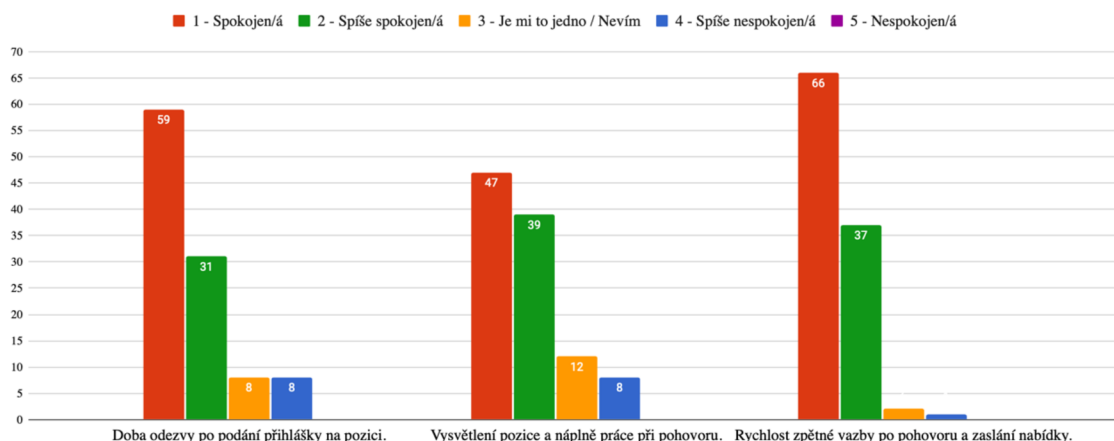
### Sekce Nástupní den a adaptace

První sekce „Nástupní den a adaptace“ měla za účele zjistit názor dotazovaných na nástupní a adaptační proces ve společnosti k pochopení, zda společnost během tohoto času poskytuje dostačující informace a procesy nebo je potřeba je zlepšit.

Otázka č. 1: Jak hodnotíte náborový proces?

Cílem otázky bylo zjistit spokojenost zaměstnanců s průběhem náborového procesu. Dobu odezvy po podání přihlášky na pozici 85% zaměstnanců ohodnotilo jako rychlou. Následující otázka se ptala na samotný pohovor, jestli pozice a náplň práce byly dostatečně a srozumitelně vysvětlené. Bylo zjištěno, že 81% respondentů byli spokojeni s pohovorem a s poskytnutými informacemi. Poslední otázka se zaměřila na rychlost zpětné vazby a zaslání nabídky. 97% zaměstnanců projevily spokojenost s rychlostí zpětné vazby a zasláním nabídky.

### Jak hodnotíte náborový proces?



Graf č. 1 - Náborový proces

Zdroj: Vlastní zpracování

Ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s náborovým procesem je potřeba urychlit odezvu na přihlášky, optimalizovat informace o pracovní pozici před pohovorem, zdůraznit personální aspekty během pohovoru a poskytnout rychlou a konkrétní zpětnou vazbu. Tyto úpravy by měly vést k větší transparentnosti, efektivitě a celkové spokojenosti zaměstnanců od počátku náborového procesu.

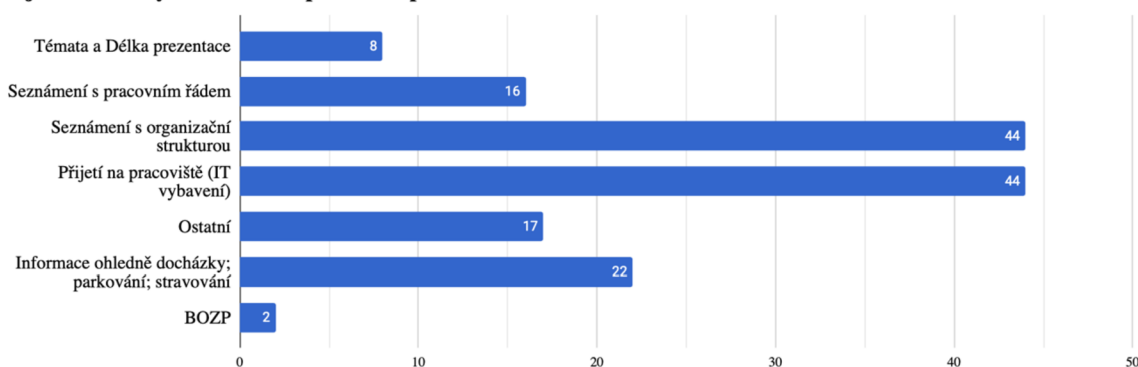
Otázka č. 2: Vzpomeňte si na svůj první den ve společnosti. Byly pro Vás nástupní informace dostačující?

Otázka číslo dva byla položena ke zjištění, jestli dotazovaní byli spokojeni s informacemi, které obdržely během nástupního dne a byly pro ně dostačující. Z výsledku dotazníku je patrné, že 84% dotazovaných informace obdržené při nástupním dni vnímá jako dostačující, zatímco 12% dotazovaných má opačný názor a 4% si na nástupní den nevzpomíná (viz Příloha Graf [Nástupní informace]).

Otázka č. 3: V jaké oblasti by se mohl nástupní den zlepšit? (Výběr max. 3 možností)

Následující otázka dotazovaným umožnila vyjádřit se k nástupnímu dni a vybrat tři možnosti nebo navrhnout oblasti, ve kterých by se mohl nástupní den zlepšit. Z grafu je zřejmé, že stejné množství dotazovaných (44) projevilo zájem o lepší seznámení s organizační strukturou společnosti a o lepší přijetí na pracoviště. Mezi časté požadavky (22) patří také získání základních informací (docházka, parkování, stravování apod.), seznámení s pracovním řádem (16). Pouze 8 zaměstnanců má názor, že je třeba věnovat pozornost tématům a délce prezentace, zatímco 2 vyjádřili zájem o zlepšení v oblasti BOZP. Sedmnáct zaměstnanců se vyjádřilo písemně a jejich odpovědi obsahovaly požadavky na připravený počítač, všechny potřebné účty a přístupy, aby mohli ihned začít pracovat, dále navrhovali změnu vzhledu prezentace a nutnost řešení jazykových bariér.

**V jaké oblasti by se mohl nástupní den zlepšit?**



*Graf č. 2 - Nástupní den*

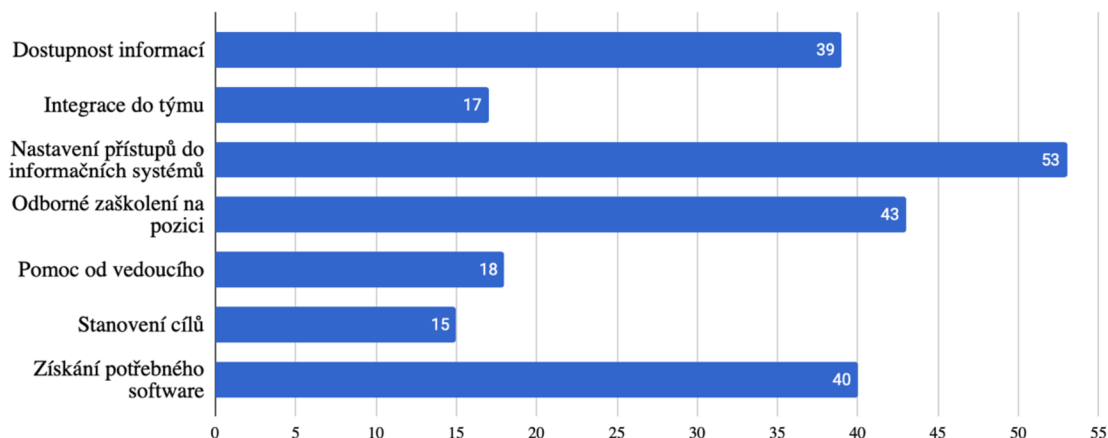
*Zdroj: Vlastní zpracování*

Otázka č. 4: V jaké oblasti by se mohl adaptační proces v průběhu prvních 3 měsíců zlepšit? (Výběr max. 3 možností)

Cílem otázky bylo zjistit, jestli se v průběhu 3měsíčního adaptačního procesu u zaměstnanců vyskytly nějaké problémy, které společnost může zlepšit nebo eliminovat do budoucna. Otázka umožnila vybrat tři možnosti. Graf ukazuje, že největší počet respondentů (53) by uvítal zlepšení adaptačního procesu v oblasti nastavení přístupů do informačních systémů, odborné zaškolení na pozici (43), získání potřebného software (40) a dostupnost informací (39). Mezi méně častými zazněly pomoc od vedoucího (18), integrace do týmu (17) a stanovení cílů(15).

Z výsledů je patrné že většina zaměstnanců od nástupního dne po celý adaptační proces má potíže s IT vybavením a nastavením přístupů k informačním systémům.

#### V jaké oblasti by se mohl nástupní den zlepšit?



Graf č. 3 - Adaptační proces

Zdroj: Vlastní zpracování

### Sekce Angažovanost ve společnosti

Otázka č. 1: Myslíte si, že společnost využívá v dostatečné míře prostředky, kterými by zvyšovala angažovanost zaměstnanců a podporovala jejich zájem o dlouhodobou spolupráci ve společnosti?

Otázka se týkala toho, zda společnost efektivně využívá prostředky na podporu angažovanosti zaměstnanců a zda aktuální opatření odpovídají očekáváním zaměstnanců a skutečně přispívají k udržení jejich dlouhodobého zájmu o práci ve firmě. Z celkového počtu respondentů 49% odpovědělo kladně, zatímco 22% měli zápornou odpověď a 29% dotazovaných neví (viz Příloha Graf [Angažovanost]). Dotazovaní, kteří odpověděli záporně měli možnost se vyjádřit v následující otázce.

Otázka: Pokud myslíte, že NE, uveďte prosím, proč si myslíte, že společnost dostatečně nevyužívá prostředky ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců.

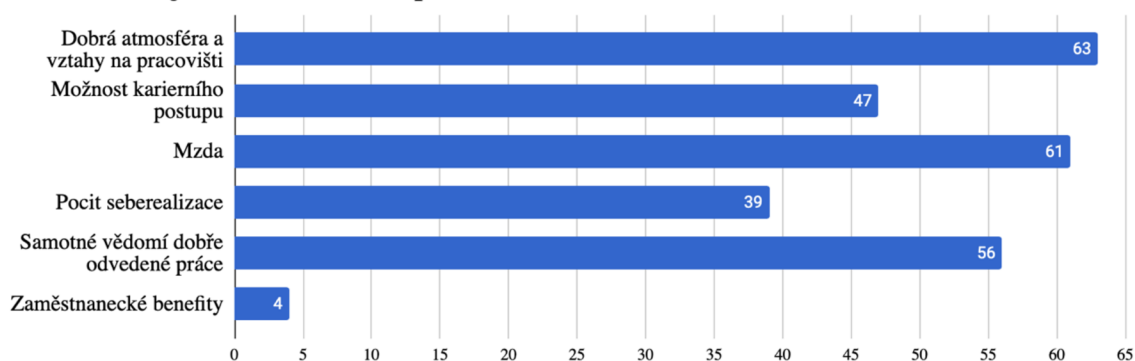
Mezi časté odpovědi patří: Nedostatečné využívání zpětné vazby od zaměstnanců k efektivnímu zlepšení ze strany managementu, absence odměn za vynikající výkony, dokončené projekty nebo dobře vykonané úkoly. Kritika se také týká nedostatečného uznání a využívání vysokoškolských znalostí mladých inženýrů a omezených příležitostí pro kariérní rozvoj ve společnosti. Uvnitř firmy chybí dostatečné události s cílem posílit interakci mezi odděleními a podporovat zapojení zaměstnanců.

## Sekce Mzda a benefity

Otázka č. 1: Co Vás motivuje k dobře odvedené práci? (Výběr max. 3 možností)

Otázka je subjektivní, protože každý jednotlivec vnímá hodnotu firemních benefitů odlišně. Investice do benefitů jsou pro společnost jasným přínosem, protože zaměstnanci pocítují ocenění za svůj pracovní výkon. Z grafu je patrné, že největší množství respondentů (63) motivuje k dobře odvedené práci dobrá atmosféra a vztahy na pracovišti, mzda (61), samotné vědomí dobře odvedené práci (56), možnost karierního postupu (47), pocit seberealizace (39) a pouze 4 respondenti vybraly možnost zaměstnanecké benefity. Výsledky otázky ukazují že ve společnosti zaměstnanci nejvíce motivuje pocit dobře odvedené práce a dobrá atmosféra na pracovišti a očekávají za dobré výsledky důstojnou mzdu a možnost karierního růstu.

### Co Vás motivuje k dobře odvedené práci?



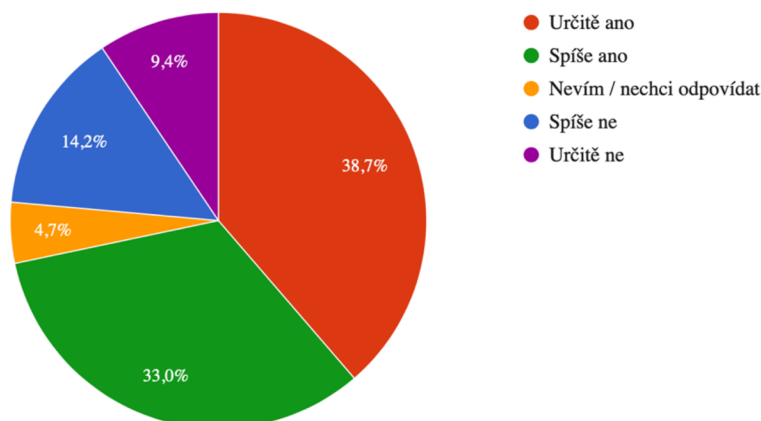
Graf č. 4 - Motivace k dobře odvedené práci

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Motivuje Vás systém odměňování / výše mzdy k lepšímu pracovnímu výkonu?

Z grafu níže vyplývá, že pro 39% respondentů je výše mzdy důležitým faktorem pro dosažení lepších pracovních výkonů. Pro 33% je mzda považována za poměrně důležitou, na rozdíl od 14% respondentů, pro které má mzda méně významnou roli, a 9% uvedlo, že mzda pro ně není důležitým faktorem pro lepší pracovní výkon.

**Motivuje Vás systém odměňování / výše mzdy k lepšímu pracovnímu výkonu?**



Graf č. 5 - Vliv systému odměňování/ výše mzdy k lepšímu pracovnímu výkonu

Zdroj: Vlastní zpracování

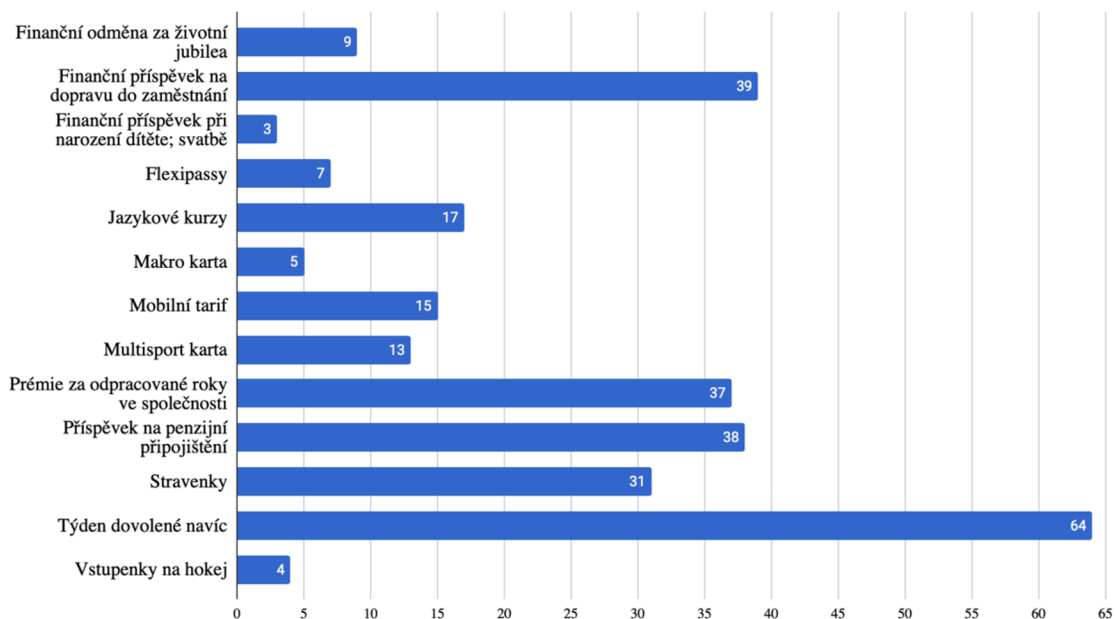
**Otázka č. 3: Jsou pro Vás firemní benefity dostačující?**

Tato otázka byla položena k zjištění, zda jsou respondenti spokojeni s výší poskytovaných benefitů ve společnosti. Odpovědi se rozdělily do téměř dvou rovnoměrných skupin. První polovina, 49%, je s výší benefitů spokojena, z nichž 9% jsou úplně spokojeni a nepotřebují žádnou změnu. Druhá polovina, 42%, je s benefity méně spokojena, přičemž 16% z nich si myslí, že je třeba benefity přehodnotit. Zbývajících 9% zaujalo neutrální stanovisko (viz Příloha Graf [Firemní benefity]).

**Otázka č. 4: Které z těchto benefitů jsou pro Vás nejdůležitější? (Výběr max. 3 možností)**

Cílem této otázky je zjistit, které benefity jsou pro zaměstnance obzvlášť důležité, aby společnost tyto benefity nezanedbávala a věnovala jim vyšší pozornost. Dotazovaní mohli vybrat maximálně tři možnosti nebo napsat vlastní. Z grafu je patrné, že nejvíce oceněné benefity ve společnosti jsou dovolená navíc (64), následována finančním příspěvkem na dopravu do zaměstnání (39), příspěvkem na penzijní připojištění (38), prémie za odpracované roky ve společnosti (37) a stravenkami (30). Mezi méně důležité benefity patří jazykové kurzy (17), mobilní tarif (15) a multisport karta (13).

### Které z těchto benefitů jsou pro Vás nejdůležitější?



Graf č. 6 - Důležitost benefitů

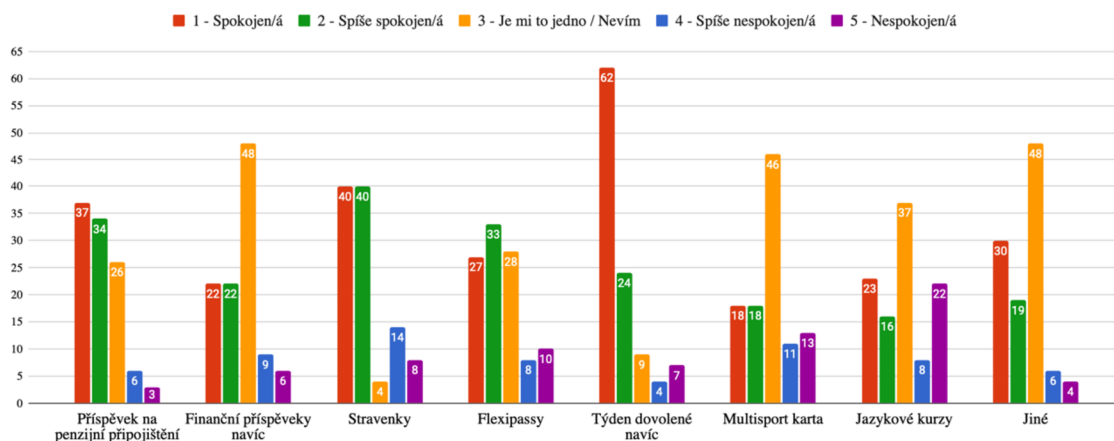
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Do jaké míry jste spokojen/á s následujícími benefity, které společnost poskytuje?

Otázka měla za účel zjistit, do jaké míry zaměstnavatel naplňuje určité typy zaměstnaneckých benefitů. Při hodnocení konkrétních benefitů byly některé spojeny do jedné skupiny, pokud měly shodné hodnocení od více než 90% respondentů a to do kategorie Jiné a Finanční příspěvky navíc. Z grafu je patrné, že nejvíce dotazovaných je spokojeno s dovolenou navíc (86), stravenkami (80). Příspěvek na penzijní připojištění má pozitivní hodnocení u 71 respondentů, ale pro 9 respondentů je nedostačující. Finanční příspěvky navíc (životní jubilea, svatba, narození dítěte, doprava do zaměstnání) považuje za dostačující 44 respondentů, zatímco 48 z nich na ně neklade důraz, a 14 respondentů jsou s benefitem nespokojeni. Flexipasy ohodnotilo jako dostačující 60 respondentů, pro 28 nebyly relevantní a pro 18 byly nedostačující. Multisport karta pro 46 respondentů nemá hodnotu, 36 jsou spokojeni a 24 respondentů vyjádřilo nespokojenost. Jazykové kurzy byly považovány za dobrý benefit pro 39 respondentů, 37 je tento benefit lhostejný a 30 respondentů je nespokojených. Vstupenky na hokej a mobilní tarif byly pro polovinu dotazovaných dostačující (49), zatímco druhé polovině jsou tyto benefity jedno (48), a pro 10 respondentů jsou nedostačující. Z grafu je patrné, že zaměstnavatel naplňuje důležité

benefity, jako jsou dovolená navíc, finanční příspěvek na dopravu do zaměstnání a příspěvek na penzijní připojištění.

Do jaké míry jste spokojen/á s následujícími benefity, které společnost poskytuje?



Graf č. 7 - Spokojenost s benefity, které společnost poskytuje

Zdroj: Vlastní zpracování

## Sekce Komunikace

Otázka č. 1: Kde nejčastěji získáváte informace o dění a novinkách ve společnosti? (Výběr max. 2 možností)

Na otázku, kde zaměstnanci nejčastěji získávají informaci o dění ve společnosti výsledky ukázaly, že nejvíce zaměstnanců (79) získávají informace elektronicky, na intranetu nebo v emailu. Pro 41 respondentů jsou zdrojem informací o dění ve společnosti kolegové, 34 se informace dozvídá od svého nadřízeného a 24 korespondentů na kvartálních setkání. Výsledek může být ovlivněn tím, že Lear je mezinárodní společnost, a ne všechny týmy sídlí ve stejné kanceláři, a tedy nemají možnost denně komunikovat (viz Příloha Graf [Informace o dění a novinkách ve společnosti]).

Otázka č. 2: Které komunikační kanály upřednostňujete? (Výběr max. 3 možností)

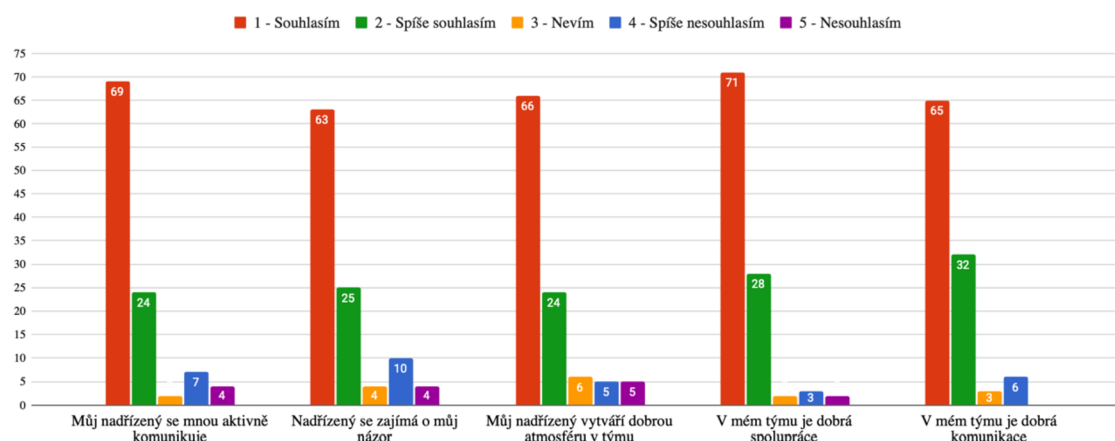
Z odpovědí respondentů vyplývá, že většina zaměstnanců (91) dává přednost elektronickému komunikačnímu kanálu, protože umožňuje rychlé vyhledání, uložení nebo snadné přeposlání informací. Na druhém místě byl osobní kontakt považovaný za efektivní a rychlý způsob komunikace, a to v podobě diskuse s kolegy (67) nebo školení s vedoucím (42). Pouze 5 zaměstnanců se rozhodlo pro papírové materiály (viz Příloha Graf [Komunikační kanály]).



Otázka č. 3: Jaký máte názor na následující podmínky ve Vašem týmu?

Otázky byly zaměřeny na názory zaměstnanců na pracovní podmínky v týmu. Z grafu níže plyne, že 93 respondentů je spokojeno s komunikací s nadřízeným, zatímco pouze 11 respondentů má námítky. K tvrzení, že nadřízení se zajímají o názory zaměstnanců, souhlasí 88 respondentů, zatímco 14 nesouhlasí. Třetí otázka měla za účel zjistit, zda nadřízení přispívají k dobré atmosféře v týmu. Z odpovědi je patrné, že 80 zaměstnanců souhlasí s tím, že nadřízení pracují na vytvoření pozitivní týmové atmosféry, na rozdíl od 10, kteří mají opačný názor. Další otázka zkoumala úroveň spolupráce v týmu. 99 zaměstnanců považuje spolupráci v týmu za skvělou, pouze 5 lidí nesouhlasí. Poslední otázka se zaměřovala na interní komunikaci v týmu. Odpovědi respondentů ukazují, že 97 zaměstnanců hodnotí týmovou komunikaci jako dobrou a jsou spokojeni, na rozdíl od 6 zaměstnanců, kteří považují komunikaci za nedostatečnou. Odpovědi naznačují, že společnost má dobře fungující týmy, management, zaměstnanec rád pomáhá nebo radí svým kolegům.

Jaký máte názor na následující podmínky ve Vašem týmu?



Graf č. 8 - Podmínky v týmu – shoda s výroky

Zdroj: Vlastní zpracování

## Sekce Pracovní podmínky a rozvoj

Otázka č. 1: Do jaké míry zaměstnavatel naplňuje Vaši potřebu níže uvedených pracovních podmínek?

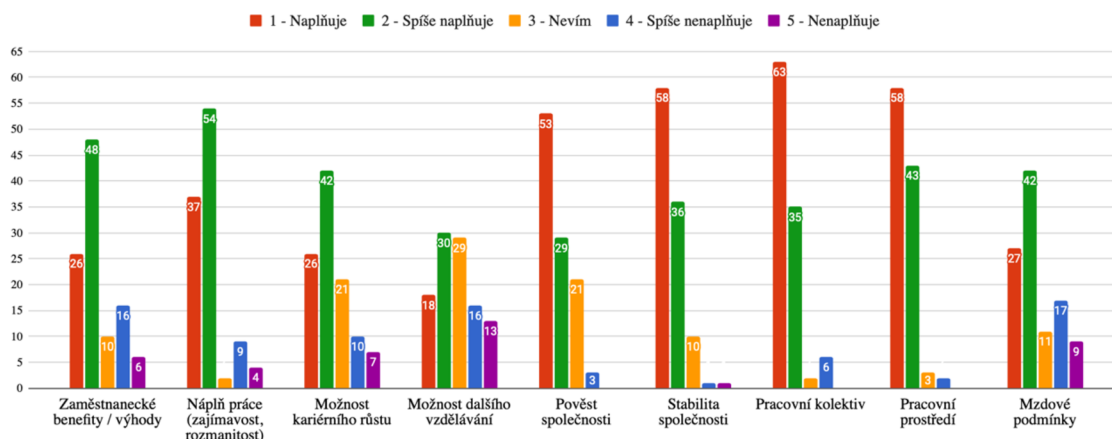
Graf č. 9 prezentuje výsledky spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami. První část otázky měla za cíl zjistit, zda jsou respondenti spokojeni se zaměstnaneckými benefity a výhodami. Výsledky zobrazené v grafu ukazují, že 74 respondentů je s benefity spokojeno, zatímco 22 považuje jejich úroveň za nedostatečnou. Podle kontingenční tabulky

(viz Příloha Kontingenční tabulka [Zaměstnanecké benefity / výhody]) lze vidět, že 24% zaměstnanců na kancelářských pozicích, 20% zaměstnanců v inženýrských pozicích a 15% zaměstnanců v managementu vyjadřuje nespokojenost se zaměstnaneckými benefity.

Další část otázky se týkala názoru zaměstnanců na zajímavost a rozmanitost jejich pracovní náplně. Většina dotazovaných (91 respondentů ze 106) souhlasila, že má zajímavou práci, pouze 11 odpovědělo negativně. Potřebu kariérního růstu společnost naplňuje u 68 zaměstnanců, zatímco 17 zaměstnanců hodnotí tuto potřebu jako nenaplněnou. Podle kontingenční tabulky (viz Příloha Kontingenční tabulka [Možnost kariérního růstu]) lze vidět, že 21% zaměstnanců na kancelářských pozicích, 16% zaměstnanců v inženýrských pozicích a pouze 9% zaměstnanců v managementu považuje svou možnost kariérního růstu za nedostatečnou. Následující otázka zkoumala hodnocení zaměstnanců ohledně možností dalšího vzdělávání ve společnosti. Z celkového počtu respondentů je 49 spokojeno s možnostmi dalšího vzdělávání ve firmě, zatímco 29 respondentů považuje tuto možnost za nedostačující. Podle výsledků kontingenční tabulky (viz Příloha Kontingenční tabulka [Možnost dalšího vzdělávání]) je patrné, že 24% zaměstnanců na kancelářských pozicích, 28% zaměstnanců v inženýrských pozicích a 30% zaměstnanců v managementu hodnotí možnosti dalšího vzdělávání ve společnosti jako nedostačující. Při porovnání výsledků obou tabulek vzhledem k věku respondentů lze pozorovat závislost: zaměstnanci, kteří nemají dostatečné možnosti dalšího vzdělávání, často vnímají i nedostatečnost možností kariérního růstu ve společnosti. Následující otázka se týkala pověsti společnosti Lear. 82 respondentů hodnotí, že Lear má dobrou pověst, pouze 3 nesouhlasí. Další otázka byla položena ke zjištění, zda zaměstnanci považují Lear za stabilního zaměstnavatele. Většina zaměstnanců (94) považuje společnost za stabilní, zatímco pouze 2 respondenti mají opačný názor. Další otázka směřovala k posouzení pracovního kolektivu. Z výsledků je patrné, že 98 zaměstnanců je spokojeno s pracovním kolektivem, pouze 6 z nich má spíše nespokojený postoj. Následující otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s pracovním prostředím. Z odpovědí vyplývá, že 101 respondentů je s pracovním prostředím zcela spokojeno, zatímco pouze 2 respondenti nejsou spokojeni. Poslední položená otázka směřovala k hodnocení mzdových podmínek. Podle odpovědí šetření 69 zaměstnanců s tvrzením o spokojenosti s mzdovými podmínkami souhlasí, zatímco 28 respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí. Při podrobnějším zkoumání výsledků kontingenční tabulky (viz Příloha Kontingenční tabulka [Mzdové podmínky]) lze pozorovat, že 32% zaměstnanců na podpůrných pozicích, 22%

zaměstnanců v inženýrských pozicích a 18% zaměstnanců v managementu považuje mzdové podmínky za nedostatečné.

**Do jaké míry zaměstnavatel naplňuje Vaši potřebu níže uvedených pracovních podmínek?**



*Graf č. 9 - Naplnění potřeb pracovních podmínek – shoda s výroky*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

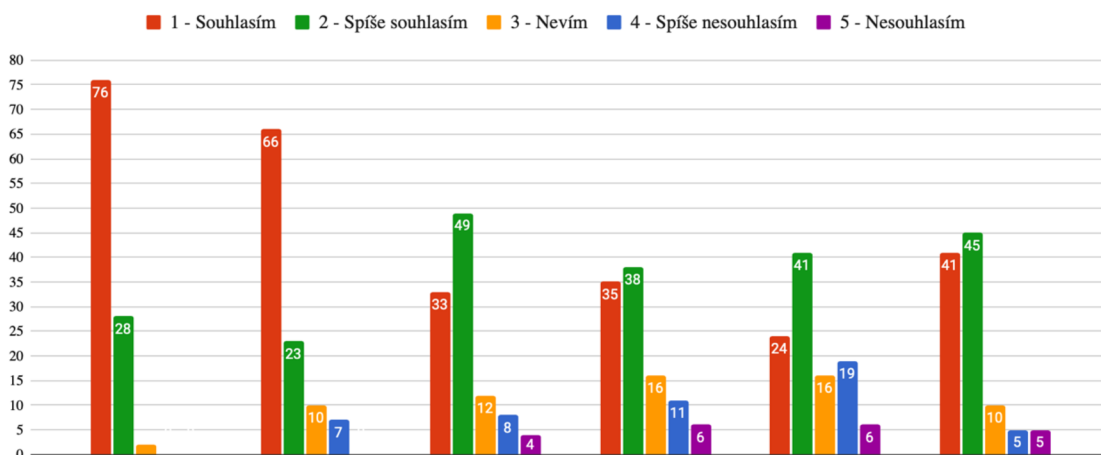
**Otázka č. 2: Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?**

Soubor otázek měl za účel zjišťovat zájem zaměstnanců o vzdělání, kariéru a naplňování jejich očekávání. Z výsledků grafu je patrné, že pouze 2 zaměstnanci se nevyjádřili, zatímco zbývajících 104 zaměstnanců projevuje zájem o vzdělání a rozvoj profesních znalostí. Následně byli respondenti vyzváni k hodnocení, zda zaměstnavatel poskytuje příležitosti k rozvoji a vzdělání. Pouze 65 zaměstnanců s tímto tvrzením souhlasí, na rozdíl od 25, kteří mají opačný názor. Podrobnější zkoumání výsledků kontingenční tabulky (viz Příloha Kontingenční tabulka [Příležitosti k dalšímu vzdělání]) odhaluje, že 9% zaměstnanců na kancelářských pozicích, 28% zaměstnanců v inženýrských pozicích a 35% zaměstnanců v managementu považuje příležitosti k dalšímu vzdělávání za nedostatečné.

Další otázka se týkala hodnocení užitečnosti vzdělání a školení, kterých se zaměstnanec zúčastnil. Výsledky ukázaly, že 73 zaměstnanců považuje školení za užitečné, na rozdíl od 17, pro které měla tato školení menší hodnotu. Následující otázka se zaměřovala na zájem o kariérní růst ve společnosti. Naprostá většina zaměstnanců (89) má zájem o kariérní růst, a pouze 10 je spokojeno se svou stávající prací a nepotřebuje změnu. K otázce, zda zaměstnavatel poskytuje možnosti kariérního růstu, 82 respondentů s tímto tvrzením souhlasilo, zatímco pouze 7 mělo opačný názor. Poslední otázka se týkala subjektivního hodnocení práce a pocitu uspokojení. Z výsledků kontingenční tabulky (viz Příloha Kontingenční tabulka [Pocit uspokojení z práce]) je patrné, že pouze 12% zaměstnanců na

kancelářských pozicích a 12% zaměstnanců v inženýrství odpovědělo, že práce pro ně není uspokojivá. Naopak 100% vedoucích zaměstnanců označilo práci za uspokojivou a naplňující, což potvrzuje, že vedoucí zaměstnanci mají rádi svou práci a pracují pro to, aby se společnosti dařilo a jsou podporou a vzorem pro své týmy.

**Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?**



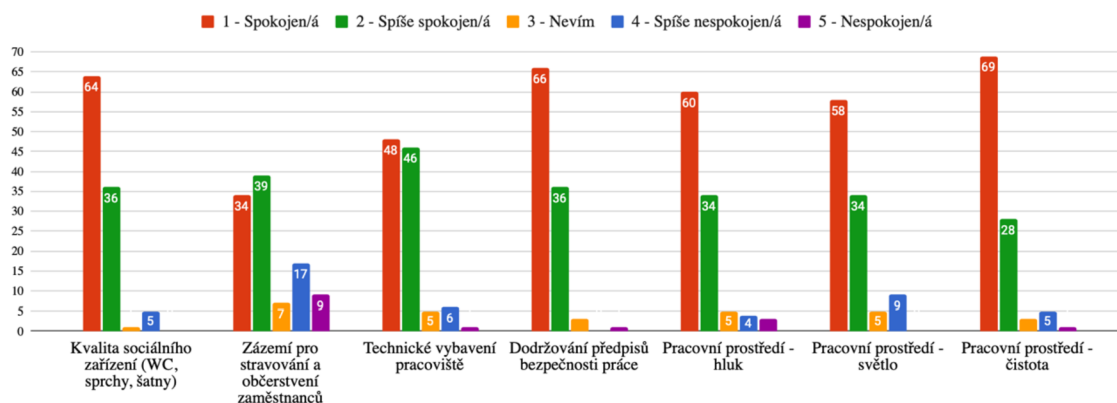
Graf č. 10 - Karierní růst a vzdělání ve společnosti – shoda a výroky

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jak jste spokojen/a s následujícími podmínkami, které se týkají péče o zaměstnance?

Otázka byla položena zaměstnancům za účelem ohodnotit fyzické pracoviště. Více než 90% zaměstnanců jsou spokojeni s dodržováním předpisů bezpečnosti práce na pracovišti, kvalitou sociálního zařízení, technickou výbavou pracoviště, pracovním prostředím ve vztahu k hluku, světlu a čistotě na pracovišti. 68% zaměstnanců je spokojeno se zázemím pro stravování a 24% si myslí, že zázemí pro stravování není dostatečně dobré.

### Jak jste spokojen/a s následujícími podmínkami, které se týkají péče o zaměstnance?



Graf č. 11 - Péče o zaměstnance – shody s výroky

Zdroj: Vlastní zpracování

## Sekce Jméno zaměstnavatele

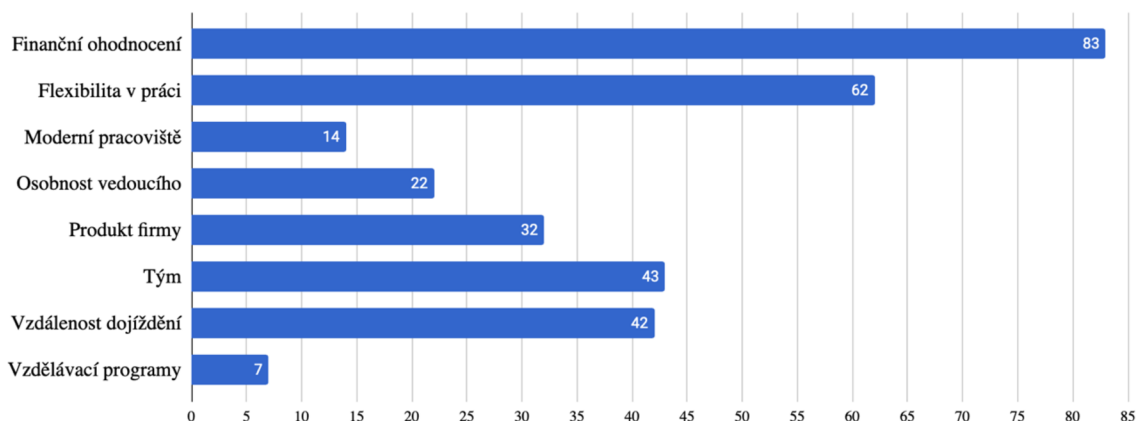
Otázka č. 1: Jak jste se dozvěděl/a o možnosti práce v Learu?

Následující otázka byla položena s cílem zjistit jak se zaměstnanci dozvěděli o společnosti a jaký způsob marketingové komunikace je nejučenější pro náborový proces. Největší počet zaměstnanců (33%) se dozvěděl o možnosti práce ve společnosti z doporučení od přátel nebo známých. 24% se přihlásilo na pracovní pozici pomocí pracovních portálů jako Jobs.cz nebo práce.cz. 22% zaměstnanců byly osloveni náborářem nebo pracovní agenturou. 17% dotazovaných se dozvědělo o práci pomocí sociální sítě LinkedIn. 4% zaměstnanců napadlo jinou možnost: trainee program, univerzitní veletrh práce (viz Příloha Graf [Informace o možnosti práce v Learu]).

Otázka č. 2: Pokud byste si vybíral/a nové zaměstnání, co by pro Vás bylo důležité? (Výběr max. 3 možností)

Záměrem této otázky bylo zjistit, co je pro zaměstnance při výběru nového zaměstnání klíčové. Z grafu je zřejmé, že při výběru nového zaměstnání hraje pro respondenty největší roli finanční ohodnocení a flexibilita v práci. Na druhém místě se objevují faktory, jako je tým lidí, ve kterém by pracovali, vzdálenost dojíždění do kanceláře a povaha výrobků, které firma vyrábí. Na třetím místě jsou faktory spojené s osobností vedoucího, moderním pracovištěm a nabídkou vzdělávacích programů pro zaměstnance.

### Pokud byste si vybíral/a nové zaměstnání, co by pro Vás bylo důležité?



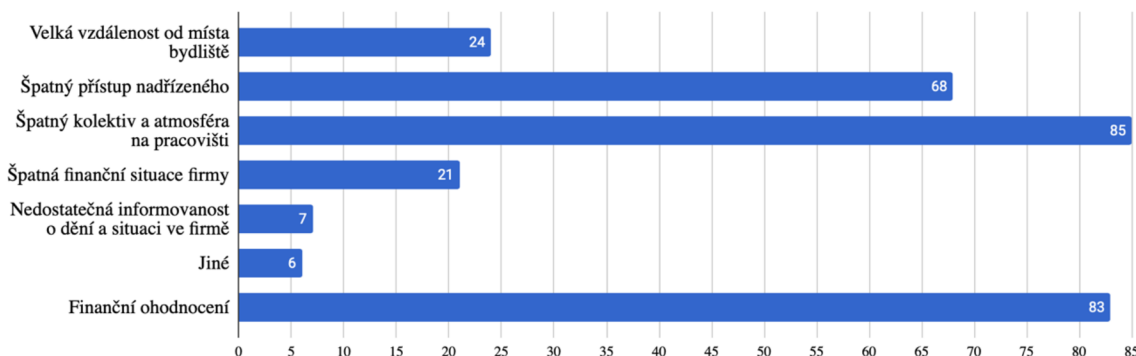
Graf č. 12 - Důležité aspekty při výběru zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Které z následujících důvodů by Vás přiměly změnit zaměstnání? (Výběr max. 3 možností)

S cílem zjistit, které faktory by mohly přimět zaměstnance ke změně práce, byla položena následující otázka. Z výsledků grafu je patrné, že pro zaměstnance Learu je na prvním místě důležitý kolektiv, atmosféra na pracovišti a finanční ohodnocení práce. Přístup nadřízeného se umístil na druhém místě. Třetí místo obsazuje velká vzdálenost od místa bydliště a špatná situace firmy nebo nedostatečná informovanost. Výsledky grafu č. 13 korelují s grafem č. 8, který popisuje hodnocení týmu, což je pro zaměstnance velmi důležité a přispívá k nízké fluktuaci ve firmě.

### Které z následujících důvodů by Vás přiměly změnit zaměstnání?



Graf č. 13 - Důvody ke změně zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Kde podle Vás v dnešní době lidé nejčastěji hledají práci? (Výběr max. 3 možností)

Většina respondentů uvedla, že nejčastěji lidé hledají práci na sociální síti LinkedIn, kde mohou prohlížet profesní stránky společností, najít profily konkrétních pracovníků nebo vedení, získat informace o dění a novinkách firmy a prohlížet otevřené pracovní pozice. Pracovní portály jako Jobs.cz a Práce.cz, které patří mezi nejnavštěvovanější portály v České republice, umožňují vytvoření životopisu. Doporučení od přátel jsou považována za velmi důležitá, protože poskytují vnitřní informace o firmě přímo od zaměstnance. Na čtvrtém místě se umístily personální agentury, kariérní stránky firem a úřad práce (viz Příloha Graf [Místo hledání zaměstnání]).

### **Sekce Osobní zkušenost s Lear**

Sekce "Osobní zkušenost s Learem" měla za cíl analyzovat vztah zaměstnanců k zaměstnavateli.

Otázka č. 1: Jaký máte názor na následující výroky?

První otázka v této sekci směřovala k zjištění, jak zaměstnanci hodnotí tvrzení. "Doporučil/a bych Lear jako dobré místo pro zaměstnání?" 85% zaměstnanců by Lear svým přátelům doporučilo nebo spíše doporučilo, zatímco pouze 7,5% neví nebo spíše nedoporučuje. Tento výsledek naznačuje převládající pozitivní názor mezi respondenty na společnost Lear. Tato pozitivní odezva se potvrzuje i výsledky z otázky "Jak jste se dozvěděl/a o možnosti práce v Learu?". Největší počet zaměstnanců (33%) se dozvěděla o možnosti práce v Learu prostřednictvím doporučení od známých.

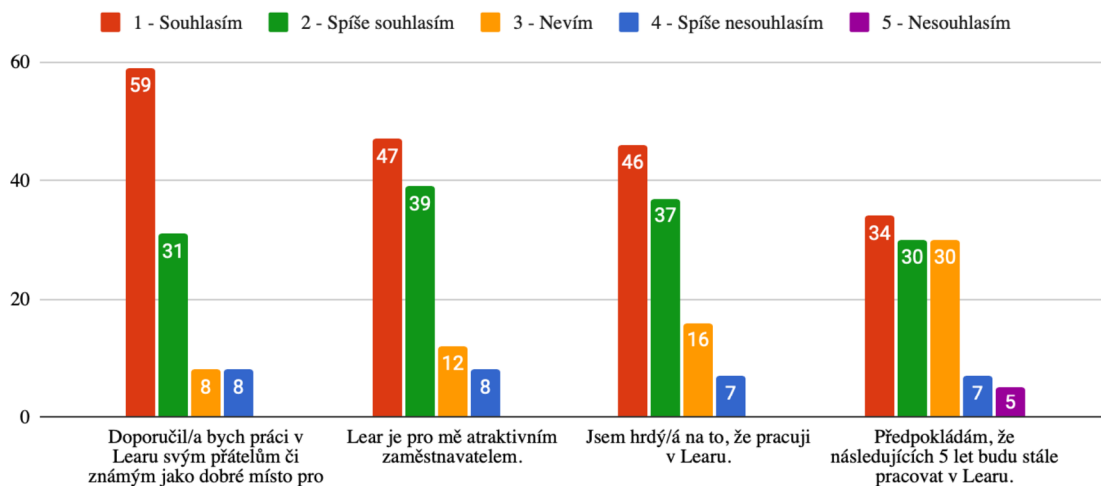
"Lear je pro mě atraktivním zaměstnavatelem.", s tímto výrokiem souhlasí 44% zaměstnanců, spíše souhlasí 37%, neutrální postoj zaujímá 11% a pouze 8% se s výrokiem spíše neshoduje. Výsledky naznačují, že Lear si udržuje dobrou pověst a patří mezi relativně atraktivní zaměstnavatele v Plzeňském regionu.

"Jsem hrdý/á na to, že pracuji v Learu.", z výsledků šetření vyplývá, že 43% zaměstnanců s tímto tvrzením plně souzní, zatímco 35% se s ním spíše ztotožňuje. Neutrální postoj zaujímá 15% respondentů, a pouze 7% s tvrzením spíše nesouhlasí. Celkově lze konstatovat, že pro většinu zaměstnanců (78%) je Lear atraktivním zaměstnavatelem.

"Předpokládám, že v následujících 5 letech budu stále pracovat v Learu?", výsledky naznačují, že 31% respondentů s tímto tvrzením souhlasí, 29% spíše souhlasí a více než

čtvrtina dotazovaných (29%) neví. To znamená, že 60% zaměstnanců je spokojených se svým aktuálním zaměstnáním a neuvažuje o změně zaměstnavatele v příštích pěti letech. 29% má neutrální postoj a pouze 11% aktivně přemýšlí o změně zaměstnání.

Jaký máte názor na následující výroky:



Graf č. 14 - Osobní zkušenost s Learem – shoda s výroky

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jaká forma prezentace by podle Vás byla neúčinnější pro zvýšení povědomí o firmě Lear na trhu práce? Rádi bychom slyšeli, jaká forma prezentace by Vás oslovila, pokud byste hledali zaměstnání.

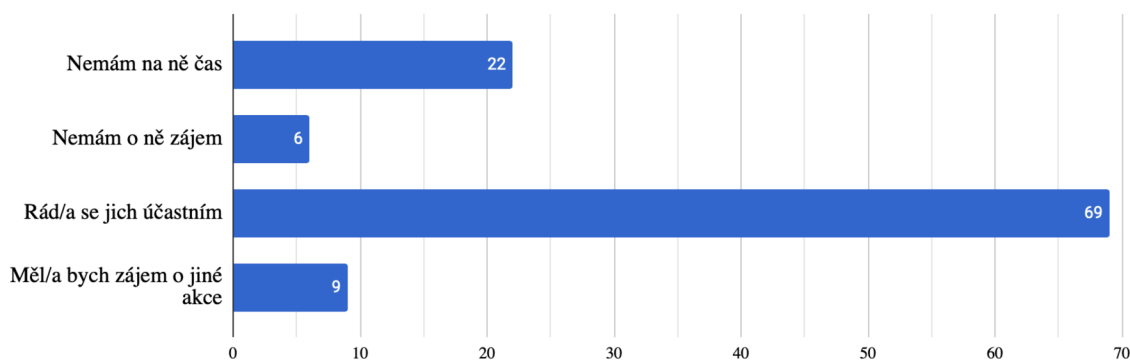
Otázka byla otevřená a zaměstnanci měli možnost se vyjádřit písemně. Mezi nejčastějšími odpovědi zaznělo: Veřejná reklama (billboardy, polep tramvají nebo autobusu), reklama na sociálních sítích a pracovních platformách a reklamní bannery na webu, článek v místním časopisu, reklama v rádiu a krátké video spoty. V reklamní kampani by se společnost měla zaměřit na flexibilní pracovní dobu a work-life balance, dobrou pověst firmy a možnost seberealizace. Lear se pohybuje v automobilovém odvětví a je podstatné klást důraz na blízkou spolupráci s automobilovými společnostmi jakožto světově známými značkami. Prezentace produktů přímo v automobilu „je zajímavější vidět sedačku BMW i7 přímo v autě, než samotnou na stole“. Mezi zajímavými doporučeními zazněl „virální benefit“ společnost si vymyslí zajímavý a z řady vystupující benefit který zaujme na první pohled a bude se šířit, asociovat se se společností a šířit o ní podvědomí.



Otázka č. 3: Jaký je váš přístup k zaměstnaneckým akcím, které Lear pořádá (setkání zaměstnanců, Buchtobazar, masterchef, pink October, Vánoční večírek)?

Další otázka se týkala přístupu zaměstnanců ke zaměstnaneckým akcím ve společnosti. Výsledky ukazují že 69 respondentu se rádi akci zúčastní účastní, 22 na akce nemají čas, 6 nemá zájem. Do odpovědi „jiné“ bylo uvedeno, že určité pracovní pozice se akci zúčastnit nemohou kvůli pracovní době, nebo mají zájem o jiný druh akce (den dětí, Halloween, Dia de Muertos, Diwali, Vine-Harvest atd.) Zněla taky nabídka sdílet informace o akcích dopředu a zeptat se zaměstnanců o které aktivity mají zájem a na základě toho je pořádat.

**Jaký je váš přístup k zaměstnaneckým akcím, které Lear pořádá (setkání zaměstnanců, Buchtobazar, masterchef, pink October, Vánoční večírek)?**



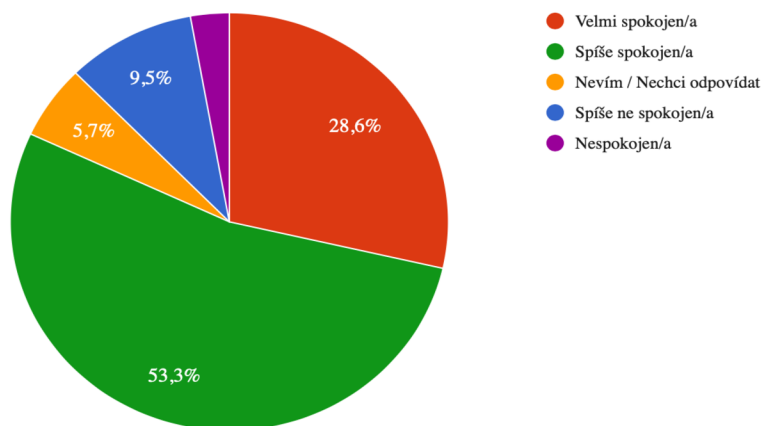
Graf č. 15 - Přístup k zaměstnaneckým akcím

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jste spokojen/a ve svém současném zaměstnání?

Otázka se zaměřovala k zjištění, zda jsou respondenti spokojeni se svým zaměstnáním. Více než polovina respondentů (53%) je spíše spokojena se svým zaměstnáním a 29% je velmi spokojeno. 6% se nevyjádřilo a pouze 12% je spíše nespokojeno. Výsledky grafu naznačují, že většina zaměstnanců (82%) má pozitivní vztah ke své práci a je spokojena se svým zaměstnáním, zatímco pouze 12% vyjádřilo nespokojenost.

Jste spokojen/a ve svém současném zaměstnání?



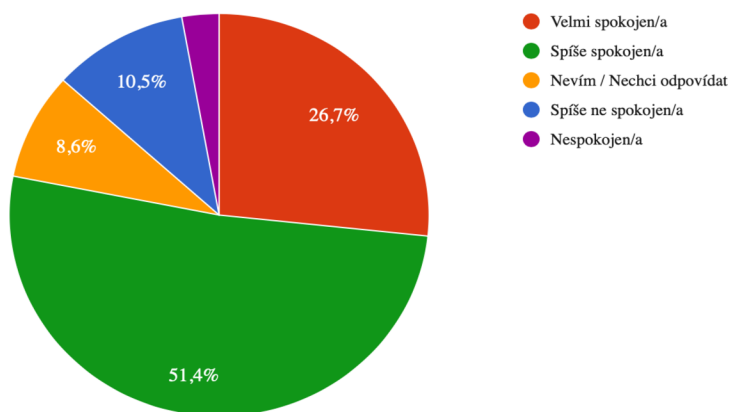
Graf č. 16 - Spokojenost v současném zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jak hodnotíte náplň práce, kterou vykonáváte?

Tato otázka byla zaměřena na zjištění, zda zaměstnanci vnímají své pracovní zařazení ve společnosti jako odpovídající jejich kvalifikaci a zkušenostem. Z grafu níže je patrné, že 78% respondentů hodnotí svou současnou pracovní pozici jako odpovídající svým zkušenostem a kvalifikaci, 9% neví nebo se nechtějí vyjádřit, a zbývajících 13% odpovědělo negativně. Tato otázka vykazuje podobné výsledky jako předchozí dotaz týkající se celkové spokojenosti se zaměstnáním. Na základě toho lze konstatovat, že uspokojení ze zaměstnání úzce koreluje se spokojeností s vykonávanou prací.

Jste spokojen/á s náplní práce, kterou vykonáváte?



Graf č. 17 - Spokojenost s náplní práce

Zdroj: Vlastní zpracování

### Sekce Demografické údaje

Z analýzy dat výzkumu vyplývá, že největší skupinu zaměstnanců ve firmě tvoří lidé ve věku 31–40 let, což představuje 48% z celkového počtu zaměstnanců. Pracovníci ve věku 18–30 let tvoří 32% ze všech zaměstnanců a představují nejmladší kategorii. Následují zaměstnanci ve věku 41–50 let, kteří představují 13% z celkového počtu zaměstnanců. Nejmenší skupinu v podniku tvoří zaměstnanci starší 51 let, a to pouze 7%. Z dat je patrné, že společnost zaměstnává širokou škálu věkových kategorií, což může být výhodou (viz Příloha Graf [Věková kategorie]).

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 71% mužů, 24% žen a 5% pohlaví neuvedlo (viz Příloha Graf [Pohlaví]).

Pro určité pracovní pozice je nezbytné specifické vzdělání. Jedná se o oblasti, kde jsou potřebné specifické znalosti, dovednosti a schopnosti, a proto je požadována určitá akademická nebo odborná kvalifikace. Získání tohoto vzdělání je tak nezbytné pro úspěšné působení v dané pozici a zajištění kvalitního výkonu práce. Na základě výzkumu tohoto dotazníku lze vyhodnotit, že nejvíce osob dosáhlo vysokoškolského vzdělání, což odpovídá 70%. Na druhém místě jsou zaměstnanci se středním vzděláním s maturitou, a to 24%. Nejméně zaměstnanců má vyšší odborné vzdělání (3%), střední vzdělání s výučním listem tvoří 2% a základní vzdělání pouze 2% (viz Příloha Graf [Nejvyšší dosažené vzdělání]).

Ve společnosti Lear Corporation největší množství zaměstnanců (48%) pracuje ve firmě 1–5 let. 29% zaměstnanců nastoupilo do společnosti před méně než 1 rokem. 18% pracuje ve společnosti 6–10 let. Pouze 5% zaměstnanců ve společnosti pracuje 10 a více let (viz Příloha Graf [Doba trvání pracovního poměru]).

Pozice ve společnosti byly rozděleny do tří kategorií: Vedoucí (Team Leader, Manažer), které tvořily 22% z celkového počtu dotazovaných, inženýrské pozice (46%) a kancelářské pozice, kam patří centrální kvalita, nákup, prodej, kvalita, finance, HR a další centrální funkce tvoří 32% (viz Příloha Graf [Pracovní pozice]).

Na závěr dotazníku bylo respondentům poskytnuto možnost vyjádřit své vlastní názory, podněty, připomínky a nápady. I když značná část respondentů tuto část nevyplnila, někteří se rozhodli využít této příležitosti k vyjádření svých postřehů. Následující odpovědi patřily mezi ty, které byly sdíleny: zavedení kantýny nebo podobného stravovacího řešení, flexibilní složka mzdy, zavedení 13. platu a šestiměsíční automatické navýšení mzdy o inflační částku. Je žádoucí, aby vedení věnovalo větší pozornost rozložení pracovního zatížení inženýrů, zajistilo rovnoměrné rozdělení práce mezi inženýry a bralo v úvahu přesčasy a časové možnosti zaměstnanců. Dále se navrhuje zavedení nových atraktivních benefitů, jako je možnost účasti na Autosalonu v Evropě (Frankfurt/Paříž) nebo na technických výstavách, například v Brně. Kromě toho by měly být nahrazeny excelovské tabulky centrálním informačním systémem, například SAP PLM, aby se minimalizovala chybovost při přenosu informací a zrychlil se proces vyhledávání potřebných informací.

Kompletní verze dotazníku a další grafy jsou k dispozici v přílohách této práce.

### 6.3 Formulace návrhů a doporučení

V této podkapitole jsou prezentovány návrhy a doporučení pro zlepšení personálního marketingu ve společnosti Lear Corporation, s.r.o. Tyto návrhy vycházejí z důkladné analýzy konkurence a výzkumného šetření, při kterém byly získány informace z různých zdrojů, včetně internetových stránek a rozhovoru s HR manažerem společnosti. Výsledky průzkumu identifikovaly několik oblastí marketingového mixu, které by mohly být zdokonaleny v kontextu personálního marketingu s ohledem na potřeby jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele.

#### **Produkt (Product)**

Podle výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 85% respondentů považuje svou práci za zajímavou a rozmanitou. Většina zaměstnanců (92%) vyjádřila spokojenost s týmem, ve kterém pracují, 95% respondentů hodnotí pracovní prostředí jako skvělé a přátelské. Dále 89% zaměstnanců označilo společnost Lear za stabilního zaměstnavatele. Z odpovědí respondentů vyplývá, že společnost klade velký důraz na vytváření úspěšných týmů, které se zaměřují na společné cíle a vytvářejí přátelskou atmosféru. Zaměstnanci si vysoko cení zajímavosti své práce, příjemného pracovního prostředí a Lear oceňují jako stabilní společnost.

Zájem o rozvoj a vzdělávání v rámci společnosti vyjádřilo 98% respondentů. Nicméně pouze 61% zaměstnanců považuje možnosti rozvoje a dalšího vzdělání ve společnosti za dostačující, a 69% dotazovaných vnímá vzdělávání a školení jako prospěšné. Pro společnost je klíčové uspokojit potřeby zaměstnanců v oblasti rozvoje a dalšího vzdělávání. Jednou z možných cest k dosažení tohoto cíle by mohlo být navázání spolupráce se zkušenými zaměstnanci, kteří by vedli školení pro ty, kdo projeví zájem. Na základě hodnocení spokojenosti se školením by pak zaměstnancům mohla být přidělena peněžní odměna nebo jiné benefity.

Výzkumné šetření prokázalo, že 84% zaměstnanců společnosti projevuje zájem o kariérní růst, přičemž 77% z nich je přesvědčeno, že zaměstnavatel poskytuje dostatečné možnosti kariérního rozvoje. Tato data naznačují, že velká část zaměstnanců je motivována pracovat a rozvíjet svou kariéru právě ve společnosti Lear. Pro zvýšení kvalifikace zaměstnanců je doporučeno poskytovat technická školení, která přispějí ke zvýšení jejich

odborné kvalifikace a profesních znalostí pro budoucí kariérní postup ve společnosti. Tím se zvýší motivace a angažovanost zaměstnanců k práci ve společnosti.

Podle provedeného výzkumu je patrné, že 82% zaměstnanců je spokojeno se svým současným zaměstnáním, zatímco zbývajících 18% vyjadřuje nespokojenost. Ze všech respondentů 78% hodnotí svou současnou pracovní pozici jako odpovídající svým zkušenostem a kvalifikaci, zatímco 22% má opačný názor. Tato data naznačují, že úroveň spokojenosti se zaměstnáním úzce koreluje se spokojeností z vykonávané práce. Pro zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců je nezbytné identifikovat příčiny jejich nespokojenosti. Mezi klíčové důvody podle dotazníkového patří týmová dynamika a vztahy, rozvojové příležitosti, nedostatek času, rozmanitost práce nebo nedostatečné finanční ohodnocení. Následně je vhodné aktivně spolupracovat se zaměstnancem a jeho manažerem na nalezení vhodného řešení těchto identifikovaných problémů.

V průzkumu se ukázalo, že mezi pozitivní faktory ve firmě patří: pozitivní pracovní atmosféra a vztahy na pracovišti, mzda, vnitřní uspokojení z kvalitního pracovního výkonu a příležitost kariérního růstu. Nedostatek pozornosti a rozvoje těchto aspektů ze strany zaměstnavatele může vést k možnému poklesu zájmu a motivace zaměstnanců k práci ve společnosti. Je tedy klíčové, aby zaměstnavatel věnoval těmto oblastem pozornost a aktivně je rozvíjel, aby udržel a posílil zájem a motivaci svých zaměstnanců.

### **Místo (Place)**

V průzkumu bylo zjištěno, že umístění kanceláře a možnost pracovní flexibility hrají důležitou roli při zajištění pohodlí a efektivity zaměstnanců. Celkem 58% zaměstnanců společnosti považuje flexibilitu v práci za velmi důležitý faktor v zaměstnání. Zaměstnanci si velmi cení možnosti pracovat v hybridním modelu, který jim poskytuje potřebnou flexibilitu. Kromě toho, při výběru zaměstnání hraje pro 40% zaměstnanců důležitou roli dojíždění do práce, a 37% zaměstnanců hodnotí finanční příspěvek na dojíždění jako důležitý benefit. Kanceláře společnosti jsou umístěny přímo ve městě s výbornou dostupností hromadné dopravy a disponují parkovištěm pro omezený počet vozidel. V hodnocení pracoviště mnoho zaměstnanců zdůraznilo potřebu rozšíření parkovacích kapacit, protože současný počet míst není dostatečný. Je doporučeno, aby zaměstnavatel zvýšil počet parkovacích míst u kanceláře vzhledem k potřebám zaměstnanců.

Více než 90% zaměstnanců vyjádřilo svou spokojenost s dodržováním předpisů bezpečnosti práce, kvalitou sociálního zařízení, pracovním prostředím a technickým

vybavením pracoviště. Pouze 69% zaměstnanců ohodnotilo zázemí pro stravování a občerstvení jako dostačující, a několik komentářů obsahovalo doporučení zřízení kantýny nebo podobného stravovacího zařízení. Vzhledem k počtu zaměstnanců, dostupnému prostoru a finančním nákladům na otevření kantýny v kanceláři, by společnost mohla zvážit možnost otevření společné kantýny s jinými firmami v okolí, například se společnostmi Seele Pilsen s.r.o., Magna Seating s.r.o., Safran Cabin cz., a Wurth.

### **Cena (Price)**

Mezi klíčovými prvky interního marketingu patří správné odměňování zaměstnanců, které má významný vliv na jejich spokojenost. Výzkumné šetření prokázalo, že pro 72% zaměstnanců společnosti je výše mzdy silnou motivací k dosahování lepších pracovních výsledků. Pouze 65% zaměstnanců uvedlo, že jejich mzdové podmínky jsou naplněny zaměstnavatelem, a pro 78% zaměstnanců by bylo špatné finanční ohodnocení důvodem k přemýšlení o změně zaměstnání.

Firma využívá pevný plat jako základní mechanismus pro odměňování svých zaměstnanců. Společnosti by bylo doporučeno přehodnotit mzdové podmínky některých pracovních pozic a zavést pevnou složku mzdy, která by byla stanovena v pracovní smlouvě a brala v úvahu konkrétní pracovní pozici a znalosti daného zaměstnance. Pevná složka mzdy zaměstnance by mohla být upravována v závislosti na změně jeho kvalifikace. Prémiová složka mzdy by byla vázána na základní plat zaměstnance a mohla by se pohybovat v rozmezí od 0 do 5% v závislosti na nadstandardním plnění pracovních úkolů. Kromě toho by se zohledňovaly finanční ukazatele na úrovni celé firmy. Tento typ odměny by mohl přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců a vyšším pracovním výkonům.

Lear nabízí svým zaměstnancům mnoho výhod, které jsou dobře hodnoceny v dotazníkovém průzkumu většinou zaměstnanců, kteří je využívají. Nicméně, výsledky průzkumu ukázaly, že respondenti by ocenili rozšíření a změnu nabídky benefitů. Zavedení dalších benefitů by totiž vedlo ke zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců. V dotazníku se nejčastěji vyskytovaly návrhy na sick days, den dovolené navíc, roční odměna, vstupy na inženýrské veletrhy.

- Den dovoleny navíc

Lear nabízí svým zaměstnancům 4 týdny dovolené a jeden týden dovoleny navíc, přičemž 81% zaměstnanců považuje přidavek týdne dovolené za jeden z nejdůležitějších benefitů. Detailní analýza konkurence odhalila, že společnost Magna Automotive nabízí svým zaměstnancům 25-28 dnů dovolené s cílem zvýšit angažovanost svých pracovníků.

Společnosti je doporučeno zavést nový benefit, který odměňuje dlouhodobou oddanost zaměstnance a poskytuje mu příležitost k odpočinku a obnově po delší době pracovního vztahu. Výhodou v práci může být možnost získat jeden dodatečný den dovolené za každých 5 let odpracovaných ve společnosti. Zároveň by to pro zaměstnavatele znamenalo úsporu času a finančních prostředků, které by jinak musel investovat do nábory nových kvalifikovaných specialistů se zkušenostmi.

Doba zaměstnání	Výše odměny (dny dovoleny navíc)
5 let	1
10 let	2
15 let	3

*Tabulka č. 3 - Návrh rozšíření délky dovolené podle délky zaměstnání.*

*Zdroj: Vlastní zpracování*

- Roční odměna

Na základě informací získaných z dotazníkového šetření a provedené analýzy konkurence je společnosti navrhováno zavést roční bonus. Tento bonus bude přispívat k vědomí zaměstnanců, že jejich úsilí bude odměněno, a podněcovat je k zvýšenému úsilí a angažovanosti. Zaměstnavatelům je doporučeno zavést 5% odměnu za výjimečné pracovní výkony a dosažení stanovených cílů. Odměna může být vnímána zaměstnancem jako dlouhodobá investice do něj samotného, což může posílit jeho pocity ocenění a zvýšit loajalitu vůči firmě. Tento benefit také nebude pro kandidáta klíčovým faktorem při rozhodování mezi prací v Magna Automotive která, nabízí 13 plat v porovnání s doporučeným 5% bonusem z roční mzdy v Lear Corporation.

- Vstupenky na inženýrské veletrhy

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že 85% zaměstnanců v Learu velice oceňuje svůj pracovní tým, přičemž více než 90% potvrzuje vynikající spolupráci a komunikaci v rámci týmu. Zaměstnavateli je doporučeno zavést týmový benefit, v němž by



úspěšné týmy měli možnost získat lístky na inženýrské veletrhy. Například účast na veletrhu E-salon Technology v Praze by mohla být skvělou odměnou. Týmový benefit by podporoval spolupráci a motivaci zaměstnanců. V Learu pracuje v týmu obvykle 5 až 10 inženýrů. Cena jedné vstupenky na veletrh E-salon Technology je 240 Kč (E-salon.cz, 2023), což znamená, že zaměstnavatel by vynaložil 2 400 Kč za jeden veletrh pro tým deseti osob. Poskytování takovýchto benefitů může posílit firemní kulturu, zdůrazňující důležitost profesního rozvoje a podporu zaměstnanců ve sledování aktuálních trendů ve svém odvětví. Tímto způsobem lze podněcovat týmovou atmosféru a zvýšit angažovanost zaměstnanců.

### **Propagace (Promotion)**

Pro získání širšího povědomí a akvizici vyššího počtu kvalitních uchazečů o zaměstnání v Lear Corporation je nezbytné věnovat propagaci společnosti daleko větší pozornost než doposud. I když 33% zaměstnanců se dozvědělo o pracovních příležitostech v Learu prostřednictvím doporučení přátel, 85% zaměstnanců by bylo ochotno doporučit společnost, jako stabilního zaměstnavatele, firma by měla klást větší důraz na Employer Branding a jeho efektivní propagaci. Na základě výsledků dotazníkového šetření je doporučeno připravit marketingovou kampaň s poselstvím pro potenciální kandidáty, zdůrazňující společnost s pracovní flexibilitou, spravedlivým a atraktivním odměňováním práce a s profesionálními týmy s možností kariérního růstu. Produkt společnosti, "automobilová sedačka", by měl být propagován nejen na pracovních stolech, ale také v autech, zejména s ohledem na spolupráci s luxusními automobilovými značkami jako BMW, Audi, GM, Volvo, Jaguar. Online reklama na LinkedIn a bannerová reklama na inženýrských webových portálech jsou vhodnými prostředky pro zvýšení povědomí o společnosti. Analytický průzkum konkurence odhalil, že společnosti Magna Automotive a Brose k posílení povědomí o své značce využívají venkovní reklamu. Na základě provedené analýzy je společnosti doporučeno implementovat venkovní reklamu, například prostřednictvím reklamních ploch na zastávkách hromadné dopravy v Plzni. Reklamní agentura (JCDeaux) nabízí dvě možnosti: reklamní polep zastávky a CLV (City Light Vitrína). CLV reklama poskytuje větší viditelnost a podsvícení v nočních hodinách, zatímco reklamní polep zastávky má výhodu horizontální orientace k hromadné dopravě. Díky tomu je reklama viditelná nejen lidem na zastávce, ale také cestujícím v dopravních prostředcích. Pro oslovování cílové skupiny by měly být reklamní sítě umístěny v průmyslové zóně, kde se nacházejí konkurenční společnosti a v centru města. Doporučené trvání reklamní kampaně

je půl roku, se začátkem od prosince-ledna, protože v tomto období mají lidé větší tendenci přemýšlet o změně zaměstnání.

Údaje	Reklamní polep zastávky	CLV reklama
Velikost	110x80 cm	118x175 cm
Viditelnost	20–50 m	50–100 m
Cena 1 ks/ 1 měsíc	890,- Kč bez DPH	6500,- Kč bez DPH
Výroba plakátu	730,- Kč bez DPH	590,- Kč bez DPH
Minimální požadované množství reklamních ploch	20 ks	1ks
Cena 20 ks/ 6 měsíců včetně výroby plakátu	121 400,- Kč bez DPH	791 800,- Kč bez DPH

*Tabulka č. 4 - Porovnání reklamního polepu zastávky a City Light Vitríny*

*Zdroj: Vlastní zpracování (JCDecaux, 2023)*

Na základě kalkulace nákladů a dalších faktorů se doporučuje společnosti využít reklamní polepy tramvajových zastávek ve městě k zvýšení povědomí o značce a propagaci pracovních příležitostí.

### **Lidé (People)**

Pro společnost je klíčové, aby vztahy mezi vedením a zaměstnanci, stejně jako vztahy se zákazníky, dosahovaly vynikající úrovně a směřovaly k dosažení společných cílů. Výsledky výzkumného šetření jednoznačně potvrzují, že více než 90% zaměstnanců hodnotí komunikaci a spolupráci ve svých týmech jako velmi kvalitní. Více než 80% pracovníků vnímá aktivní komunikaci ze strany svých nadřízených, vytváření pozitivní atmosféry v týmu a zájem o jejich názory. Pro efektivní řízení a vedení společnosti je nezbytné věnovat pozornost mezilidským vztahům a individuálním charakteristikám zaměstnanců během pracovního procesu. Znalost zaměstnanců umožňuje lepší výběr nových členů týmu, kteří se snadno integrují a přispívají k pozitivní atmosféře ve firmě. Aktivní naslouchání potřebám zaměstnanců a udržování otevřené komunikace jsou klíčové pro úspěšné řízení. Pro zlepšení pracovních vztahů je také užitečné budovat přátelskou atmosféru a využívat benefitů, jako

jsou "lístky na hokej," a chodit společně na zápas, pořádat týmové akce nebo teambuildingové aktivity.

### **Procesy (Processes)**

Každá úspěšná společnost má dobře nastavené procesy ve společnosti, kde každý zaměstnanec má jasně definované role a odpovědnosti, což vede k efektivnímu fungování a dosahování společných cílů.

Náborový proces je jedním z nejdůležitějších procesů ve společnosti, který u kandidáta na pracovní pozici formuje první dojem na společnost. Náborový proces se začíná hodnocením profilu a odezvou společnosti na přihlášku. Výsledek šetření ukázal, že 85% zaměstnanců ohodnotily dobu odezvy po podání přihlášky jako rychlou. Následující krok je pohovor ve společnosti, kdy supervizor nebo manažer osobně nebo online zkontrolují technické znalosti kandidáta, jeho zkušenosti a popíšu pracovní náplň a zodpoví na dotazy. 81% zaměstnanců je spokojeno s průběhem pohovoru a vysvětlením informací. Poslední částí je předání zpětné vazby po pohovoru a při úspěšném pohovoru následné zaslání nabídky. 78% zaměstnanců ohodnotili tento proces jako rychlý a vyjádřily svou spokojenost. Ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s náborovým procesem je potřeba urychlit odezvu na přihlášky, optimalizovat informace o pracovní pozici před pohovorem. Tímto způsobem se zaručí, že kandidáti budou lépe informováni a připraveni na pohovor. Při pohovoru je klíčové nejen technické hodnocení, ale i důraz na osobní a profesní cíle kandidáta. Interakce s budoucím týmem a seznámení s pracovním prostředím jsou zajímavým přístupem, který podporuje lepší vzájemné porozumění. Nakonec je klíčové poskytnout rychlou a konkrétní zpětnou vazbu. Tyto úpravy by měly vést k větší transparentnosti, efektivitě a celkové spokojenosti zaměstnanců od počátku náborového procesu.

Výsledky provedeného kvalitativního průzkumu ukázaly, že 84% zaměstnanců je spokojeno s procesem adaptace. Pro zdokonalení tohoto procesu je nezbytné vylepšit IT postupy. Doporučuje se, aby IT oddělení společnosti mělo k dispozici kompletně připravený počítač a veškeré potřebné účty pro nové zaměstnance již v den jejich nástupu. Kromě toho je vhodné připravit přesný seznam požadovaných přístupů pro danou pozici, včetně návodu, jak je získat, a poskytnout školení během prvního týdne, aby proces adaptace pro nové zaměstnance probíhal co nejkomfortněji. Dalším krokem k vylepšení adaptace může být úprava vzhledu nástupního balíčku. Například by mohl být prezentován v boxu s firemním logem a brandingem, obsahujícím praktické předměty, jako jsou hrneček, blok, propiska,

klíčenka a informační materiály. Tento balíček by měl mít atraktivní design, aby zaměstnanci měli chuť jej vyfotit a sdílet na LinkedIn, čímž by zvýšili povědomí o společnosti Lear ve svých profesních kruzích.

Ve společnosti je dobře nastavený systém komunikace. Ze 106 zaměstnanců upřednostňuje 91 získávat informace o dění ve společnosti prostřednictvím elektronických kanálů, jako jsou intranet a e-maily. Z těchto zaměstnanců 79 nejčastěji získává informace právě elektronickým způsobem. Společnosti je doporučeno pracovat nad optimalizací a inovací svých elektronických komunikačních nástrojů. To může zahrnovat zlepšení uživatelského rozhraní intranetu, zajištění rychlé a efektivní distribuce informací prostřednictvím e-mailových bulletinů a podpora zaměstnanců s maximálním využitím těchto elektronických prostředků. Důraz by měl být kladen na interaktivní a transparentní formy komunikace, které podporují aktivní zapojení zaměstnanců a zlepšují tok informací ve společnosti.

Pro každou společnost je klíčové mít efektivní procesy v týmu, kde nadřízení aktivně komunikují, poskytují zpětnou vazbu týmu, naslouchají a mají připravený postup pro kariérní růst. Z výsledků provedeného kvalitativního šetření vyplývá, že 80% zaměstnanců hodnotí své nadřízené pozitivně v oblasti aktivní komunikace, naslouchání a vytváření příznivé atmosféry v týmu. Avšak pouze 77% zaměstnanců souhlasí s tím, že společnost poskytuje dostatečný prostor pro rozvoj jejich kariéry. Nadřízeným je proto doporučeno zdůraznit a rozšířit aktivity zaměřené na profesní rozvoj zaměstnanců. To může zahrnovat pravidelné konzultace s jednotlivci ohledně jejich kariérních cílů, poskytování relevantních školení a mentorství, a aktivní podpora při hledání příležitostí pro růst a rozvoj v rámci společnosti. Důraz by měl být kladen na udržení vyváženého prostředí, kde zaměstnanci cítí, že mají podporu a příležitosti pro svůj profesní růst a jejich nadřízený se zajímá o jejich názor.

## 6.4 Employer Branding plán

Podkapitola se zaměřuje na detailní formulaci Employer Branding plánu s cílem zvýšit povědomí o Lear Corporation v okolí. Tento plán je komplexní a obsahuje definované cíle, specifikaci cílových skupin, zvolené nástroje a rozpočet.

Hlavním cílem celé Employer Branding kampaně je zvýšení povědomí o Lear Corporation na místním trhu o 20 % během následujícího roku. Tento cíl je strategicky klíčový pro posílení pozice společnosti v regionu. Dalším důležitým cílem je navázat a posílit vztahy se studenty Západočeské Univerzity v Plzni, a to s cílem získat nové talenty a studenty pro stáže nebo budoucí zaměstnance. Tato spolupráce s univerzitou bude zahrnovat oslovování studentů inženýrských oborů, zejména z fakult FAV (fakulta aplikovaných věd), FST (fakulta strojní) a FEL (fakulta elektrotechnická).

Jsou identifikovány dvě cílové skupiny. Inženýři v oblasti automobilového průmyslu, s důrazem na odvětví výroby automobilových sedaček, představují jednu klíčovou skupinu. Druhou klíčovou skupinu tvoří studenti Západočeské univerzity, kteří studují inženýrské obory na vybraných fakultách.

Pro dosažení stanovených cílů byly pro rok 2024 vybrány tři klíčové nástroje. Tato volba vychází z prioritizace kvality před kvantitou. Klade se důraz na kvalitu, protože pečlivě provedené a cílené aktivity mohou mít silnější dopad než mnoho menších a méně účinných iniciativ. Příliš mnoho aktivit může vést k saturaci a únavě publika, včetně stávajících zaměstnanců a potenciálních uchazečů. Omezený počet aktivit umožňuje společnosti udržet jednotnou a konzistentní zprávu ve všech komunikačních kanálech, což přispívá k jasnému vnímání zaměstnavatelské značky. Méně aktivit také usnadňuje sledování a analýzu účinnosti každé z nich, což umožňuje rychlejší a efektivnější optimalizaci celkové strategie.

První dva nástroje jsou spojeny se Západočeskou Univerzitou v Plzni a zahrnují Přednášky Lear Corporation a Memorandum o spolupráci. Tato strategická partnerství s univerzitou poskytnou společnosti přímý přístup k potenciálním talentům a umožní budovat dlouhodobé vztahy se studenty.

Důležitým aspektem výběru Západočeské Univerzity byla nejen blízkost k Technickému Centru Lear, ale také kvalita vyučování a zkušenosti s absolventy této

instituce. Tímto způsobem je plán nejen ambiciózní, ale také pečlivě promyšlený a odpovídá konkrétním potřebám a cílům Laer Corporation v daném regionu.

Třetím prvkem v plánu Employer Branding je fyzická reklama. Tato volba byla pečlivě vybrána na základě analýzy trhu, kde bylo zjištěno, že dvě hlavní konkurenční společnosti, Magna a Brose, úspěšně využívají venkovní reklamu k posílení povědomí o svých značkách. Dále bylo potvrzeno v průzkumu prostřednictvím dotazníku, kde kandidáti byli vyzváni vybrat, který typ reklamy by je oslovil při výběru nového zaměstnání, a venkovní reklama se ukázala jako výrazně preferovaná. Po srovnání dvou možností reklamy v kapitole 6.3 Závěry a doporučení byla vybrána možnost polepů zastávek hromadní dopravy z důvodů lepší ceny a výraznější viditelnosti. Zvolený řetězec poskytuje celkem 20 reklamních ploch po celém městě.

Je důležité zmínit, že Employer Branding plán může čelit dvěma potenciálním rizikům. Prvním z nich je omezený zájem nebo konkurence od jiných společností, které mohou také zaměřovat své aktivity na získávání zaměstnanců a studentů. Druhým rizikem může být změny v akademickém prostředí a omezený dostupný rozpočet studentů, což může ovlivnit úspěšnost plánu. Tato rizika lze eliminovat nebo minimalizovat prostřednictvím pečlivého monitorování trhu, pružné reakce na změny a pravidelné kontroly strategie kampaně.

Pro lepší přehlednost byla vytvořen Employer Branding plán na rok 2024, který popisuje aktivitu a spojenými s ní očekávaný dopad časový rámeček a náklady.

Akce	Dopad	Časový rámec	Náklady
<p>Univerzitní akce: <b>Přednášky Lear Corporation</b></p> <p>Inženýr společnosti provede přednášku na ZČU na téma inovací v automobilovém průmyslu, novinek v programech SolidWork a CAD Design, atd. Na začátku prezentace bude představena společnost Lear a její odvětví působení. Následně bude provedena přednáška na předem vybrané téma a na konci, pro povzbuzení pozornosti, aktivy studentů během přednášky, proběhne Kahoot quiz. Vítězové dostanou propagační balíčky od společnosti. Na konci přednášky bude zmíněna možnost pracovní stáže ve společnosti a QR kód s odkazem na kariérní stránku s vypsanými pozicemi na stáži.</p>	<p>Získání nových talentů z řad studentů do programu stážístů. Seznámit cílovou skupinu nejen se společností a její práci, ale také s pracovními příležitostmi v rámci společnosti.</p> <p>Metriky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Množství posluchačů na přednášce</li> <li>- Interakce s QR kódem</li> <li>- Počet přihášek na program stážístů.</li> </ul>	<p>Q3-4 2024</p> <p>Tento časový rámec vyhovuje z důvodu, že studenti hledají společnosti pro stáži a možnost psát kvalifikační práci.</p>	<p>Uspořádání přednášky: 0 Kč.</p> <p>Vytštění letáku, propagační materiály: 500-1000 Kč.</p>
<p>Univerzitní akce: <b>Memorandum o spolupáci se Zapadočeskou Univerzitou v Plzni.</b></p> <p>Memorandum představuje kombinaci opatření v rámci hluboké univerzitní spolupráce, která může zahrnovat – společenský prostor pro firmu, facilitaci tvorby nejlepších životopisů, sponzorství, materiály pro firemní propagaci na univerzitních kampusech.</p>	<p>Dopad Memoranda o dohodě by posílil povědomí o značce Lear mezi budoucími generacemi inženýrů v regionu. Kvůli kombinaci různých dopadů, aktivit, které by mohly být zahrnuty, by bylo vhodnější sledovat dopady izolovaných opatření v rámci partnerství, které Memorandum vytvoří.</p>	<p>2024</p> <p>Časový rámec je nastaven na celý rok jelikož doba uzavření memoranda o spolupáci s univerzitou se může lišit v závislosti na složitosti dohody, zapojených stranách, administrativních procesech. Obvykle to může trvat několik týdnů až několik měsíců. Rychlost uzavření dohody může být ovlivněna také přípravou dokumentace, schvalovacími procesy a komunikací mezi stranami.</p>	<p>Memorandum o spolupáci a výše finanční podpory poskytované univerzitě může variabilně kolísat a závisí na konkrétních podmínkách a dohodě mezi zapojenými stranami. Cenové aspekty spolupráce jsou determinovány několika faktory, včetně rozsahu a typu spolupráce, délky dohodnutého partnerství, specifických technických požadavků a dalších individuálních faktorů, které jsou dohodnuty oběma stranami. Finanční podpora se může pohybovat v rozsahu desítek až stovek tisíc Kč.</p>
<p>Fyzická reklama: <b>Reklamní plakáty (110 x 80 cm)</b></p> <p>Reklamní kampaň "Jsme Lear pro Vás" v Plzni zahrnuje polep 20 zastávek hromadní dopravy. Tato kampaň bude v souladu s hlasem značky, známým jako Tone of Voice společnosti, a bude zahrnovat kombinaci červené a bílé barvy spolu se stylem písma Verdana. Na základě doporučení zaměstnanců z dotazníkového šetření bude kladen zvláštní důraz na prezentaci produktu společnosti, konkrétně autosedačky, přímo v autě.</p> <p>Zpráva kampaně spočívá v profesionální týmové atmosféře, podpoře kariérního růstu, spravedlivém ohodnocení a rovnováze mezi pracovním, osobním životem.</p>	<p>Zvýšit povědomí o Lear Corporation na místním trhu o 20 % během následujícího roku. Tato strategie se zaměřuje na vytvoření silné a pozitivní identity společnosti ve veřejné sféře prostřednictvím venkovní reklamy.</p> <p>Metriky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Počet kliknutí na QR kód nebo Bit.ly přesměrováno na naši webovou stránku s nabídkou pracovních pozic</li> <li>- Počet přihášek na pracovní pozici společnosti</li> </ul>	<p>Q1- Q2 2024</p> <p>Reklamní kampaň začne po Novém roce, protože mnoho lidí v této době začíná přemýšlet o změně zaměstnání. Zvolený časový rámec trvání 6 měsíců je strategicky zvolena s ohledem na udržení kontinuity a dlouhodobý dopad na cílovou skupinu, umožňující postupné budování povědomí a zájmu.</p>	<p>Inzerce 20 kusu/ 6 měsíců: 121 400,- Kč bez DPH</p> <p>Kalkulace je znázorněna v tabulce "Porovnání reklamního polepu zastávky a City Light Vitřiny" a popsána v kapitole 6.3 Závěry a doporučení</p>

Tabulka č. 5 - Marketingový plán Lear Corporation

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo shrnout poznatky z provedeného kvalitativního a dotazníkového šetření, analýzy trhu a navrhnout doporučení společnosti v rámci konkrétních oblastí marketingového mixu. Na základě syntézy poznatků ze studia odborných a vědeckých pramenů formulovat dílčí cíle, jako je vytvoření konkrétního Employer Branding plánu pro zvýšení povědomí o Lear Corporation, včetně stanovení cílů, specifikace cílových skupin a rozpočtu. Další dílčí cíle měly za účel analyzovat vliv zaměstnavatelské značky, interního a externího marketingu na celkovou image společnosti, zaměstnaneckou angažovanost a schopnost přitahovat a udržovat schopné talenty.

Pro získání relevantních dat byla provedena analýza trhu k pochopení konkurence, uskutečněn rozhovor s HR manažerem a provedeno dotazníkové šetření k zjištění spokojenosti a názoru zaměstnanců. HR manažer uvedl, že hodnotí současný stav HR marketingu ve společnosti pozitivně. Zaměřil se na klíčová témata, jako je odměňování, motivace a adaptace zaměstnanců. Z jeho odpovědí vyplývá, že současný systém odměňování je efektivní a odpovídá firemní politice a strategii. Změny ve struktuře mezd za posledních 7 let nebyly provedeny, ale benefitový systém se vyvíjí a mění v souladu s potřebami zaměstnanců. Manažer také zdůraznil důležitost onboardingu nových zaměstnanců a uvedl, že pracovní prostředí a vztahy mezi zaměstnanci jsou hodnoceny pozitivně. Kromě toho společnost plánuje budoucí propagaci na univerzitách a ve sportovním prostředí. Aktuálně nejsou plánovány významné změny v oblasti odměňování, ačkoli případné úpravy budou záviset na ekonomické situaci firmy. Podle HR manažera je firma vnímána jako stabilní zaměstnavatel s férovým odměňováním a poskytující příležitosti pro zaměstnance.

Na základě provedené analýzy a výzkumného šetření lze konstatovat, že společnost Lear Corporation, s.r.o., je ve většině aspektů personálního marketingu úspěšná a svým zaměstnancům poskytuje kvalitní pracovní prostředí. Přesto bylo identifikováno několik oblastí, kde lze zlepšit marketingový mix s ohledem na potřeby jak zaměstnanců, tak zaměstnavatele.

Na základě výsledků analýzy a výzkumu se identifikovaly oblasti marketingového mixu, které by mohly být zdokonaleny s ohledem na potřeby zaměstnanců a zaměstnavatele. V oblasti produktu (Product) bylo zjištěno, že většina zaměstnanců hodnotí práci ve



společnosti jako zajímavou a spokojenost s pracovním prostředím je vysoká. Avšak existuje potřeba zlepšit možnosti rozvoje a vzdělávání, a to například prostřednictvím spolupráce se zkušenými zaměstnanci a poskytováním finančních odměn za školení. V oblasti místa (Place) je důležité zvážit rozšíření parkovacích kapacit u kanceláře a zlepšení stravovacích možností. Zaměstnanci vyjádřili spokojenost s pracovním prostředím a bezpečností práce, ale existuje prostor pro vylepšení v oblasti stravování. V oblasti ceny (Price) je klíčové správné odměňování zaměstnanců. Na základě analýzy konkurence a spokojenosti zaměstnanců společnost navrhuje přehodnocení mzdových podmínek a zavedení flexibilních prémiových složek mzdy. Zaměstnanci by také ocenili rozšíření nabídky benefitů, jako jsou sick days, den dovolené navíc a roční odměna. V oblasti propagace (Promotion) je doporučeno posílit propagaci společnosti a věnovat větší pozornost Employer Brandingu. Navrhuje se marketingová kampaň zdůrazňující pracovní flexibilitu, atraktivní odměňování a profesionální týmy. Reklama by měla být cílená na různých platformách a venkovní reklama. V oblasti lidí (People) je klíčová kvalitní komunikace a spolupráce mezi vedením a zaměstnanci. Doporučuje se budovat přátelskou atmosféru a využívat týmových benefitů pro posílení týmové kultury. V oblasti procesů (Processes) se zdůrazňuje důležitost dobře nastavených náborových procesů a adaptace nových zaměstnanců. Navrhuje se zrychlit odezvu na přihlášky, optimalizovat informace o pracovní pozici a zlepšit IT postupy pro nové zaměstnance. Také je důležité inovovat elektronické komunikační nástroje a zajistit efektivní distribuci informací. Byl vytvořen konkrétní Employer Branding plán pro zvýšení povědomí o Lear Corporation, který se skládal s aktivit: Přednášky Lear Corporation, Memorandum o spolupráci s univerzitou a Venkovní reklama ve městě. Při úspěšném zavedení plánu Employer Branding společnost v následujícím roce zvýší povědomí o Lear Corporation na místním trhu, což posílí její pozici v regionu. Tím také naváže a posílí vztahy se studenty Západočeské univerzity v Plzni a získá nové talenty a studenty pro stáže nebo budoucí zaměstnance.

Provedené analýzy, Employer Branding plan a doporučení pro společnost byly přínosné k zlepšení interní strategie společnosti v rámci zlepšení systému benefitů a zavedení nových, přidaných do mzdy také pohyblivých složek, zlepšení vztahů mezi zaměstnanci. V rámci externí strategie pomoci detailního plánu byl vytvořen Employer Branding plán, který pomůže společnosti zvýšit povědomí o značce a přilákat kvalifikované zaměstnance a studenty do spolupráce.



## 8 Seznam použitých odborných zdrojů

**Careers Lear. 2023.** Lear.com. *Jobs Lear*. [Online] 2023. [Citace: 15.. 10. 2023.] [https://jobs.lear.com/go/Czech-Republic/4792301/?\\_gl=1\\*1nv481f\\*\\_gcl\\_au\\*MTkwNzkyNTczMC4xNjk4MjE1MTg1](https://jobs.lear.com/go/Czech-Republic/4792301/?_gl=1*1nv481f*_gcl_au*MTkwNzkyNTczMC4xNjk4MjE1MTg1).

**Ceniza-Levine, Caroline a Thanasoulis-Cerrachio, Connie. 2011.** *Six Steps To Job Search Success*. místo neznámé : Saylor Foundation, 2011. 9781453317259.

**Chlupsa, Christian, Rohrmeier, Jurgen a Scherle, Nicolai. 2021.** *Employer Branding*. místo neznámé : De Gruyter Oldenbourg, 2021. 3110711885.

**Corporation, Lear. 2014.** File:Lear Corporation logo.svg. *Wikipedia*. [Online] 15.. 08. 2014. [Citace: 1.. 10. 2023.] [https://en.m.wikipedia.org/wiki/File:Lear\\_Corporation\\_logo.svg](https://en.m.wikipedia.org/wiki/File:Lear_Corporation_logo.svg).

**Chráška, Miroslav. 2016.** *Metody pedagogického výzkumu : základy kvantitativního výzkumu*. Praha : Grada, 2016. 9788024753263.

**Accenture. 2022.** Future of work research. *Accenture.com*. [Online] 1. 3. 2022. [Citace: 14. 08. 2023.] <https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/future-work>.

**Šikýř, Martin. 2016.** *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vyd.* Praha : Grada Publishing, 2016. 978-80-247-5870-1.

**Akanda, Dr. Arbab. 2016.** *The Promotion and Marketing of Human Resource Management*. Bloomington : AuthorHouseUk, 2016. 1524628506.

**Ambler, Tim a Barrow, Simon. 1996.** *The employer brand*. místo neznámé : Journal of Brand Management, 1996. str. 8.

**Armstrong, Michael a Taylor, Stephen. 2015.** *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2015. 978-80-247-5258-7.

— . 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. Praha : Grada Publishing, 2015. 978-80-247-9882-0.

**Armstrong, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha : Grada, 2007.

**Atmoskop.cz.** Hodnoceni firmy . *Atmoskop.cz*. [Online] [Citace: 29.. 11. 2023.] <https://www.atmoskop.cz>.

**Axel, Jorn. 2015.** *New ways of personnel marketing and recruitment.* Hamburg : Anchor Academic Publishing, 2015. 978-3-95489-900-5.

**Bauer, Talya N. 2014.** *Onboarding New Employees: Maximizing success.* Virginia, United States : SHRM Foundation, 2014.

**Bejtkovský, Jiří. 2016.** *The Current Generations The Baby Boomers, X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Corporations in the Czech Republic.* České Budějovice : The Institute of Technology and Business, 2016. 1805-9112.

**Blechová, Eva. 2019.** Jak využít marketingový mix v personalistice? *Daně ro lidi.* [Online] 23. 12. 2019. [Citace: 18. 07. 2023.] <https://www.daneprolidi.cz/clanek/jak-vyuzit-marketingovy-mix-v-personalistice.htm>.

**Businessinfo. 2022.** Pandemie radikálně změnila trh práce. Firmy se musely přizpůsobit. *Businessinfo.cz.* [Online] 28. 07. 2022. [Citace: 13. 07. 2023.] <https://www.businessinfo.cz/clanky/pandemie-radikalne-zmenila-trh-prace-firmy-se-musely-prizpusobit/>.

**Douda, Petr. 2023.** Employer brand reserch. *Ranstad.cz.* [Online] 2023. [Citace: 6. 9. 2023.] <https://www.randstad.cz/employer-brand-research/reporty/>.

**Edenred. 2018.** Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity. *Edenred.cz.* [Online] 15. 2. 2018. [Citace: 23. 8. 2023.] <https://www.edenred.cz/clanky/nejoblubenejsi-zamestnanecke-benefity>.

**Edwards, Martin R. 2010.** *An integrative review of employer branding and OB theory.* [editor] Personnel Review. místo neznámé : Emerald Group Publishing Limited, 2010. 0048-3486.

**E-salon.cz. 2023.** Veletrh čisté mobility, technologií a řešení pro e-mobilitu . *E-salon Technology.* [Online] 9.. 10. 2023. [Citace: 9.. 11. 2023.] [https://e-salon.cz/?\\_ga=2.28865660.1533416791.1700641893-1390471692.1700641893&\\_gl=1\\*77e999\\*\\_ga\\*MTM5MDQ3MTY5Mi4xNzAwNjQxODkz\\*\\_ga\\_7VG9KFVC4X\\*MTcwMDY0MTg5MS4xLjEuMTcwMDY0MTkwOC40NS4wLjA](https://e-salon.cz/?_ga=2.28865660.1533416791.1700641893-1390471692.1700641893&_gl=1*77e999*_ga*MTM5MDQ3MTY5Mi4xNzAwNjQxODkz*_ga_7VG9KFVC4X*MTcwMDY0MTg5MS4xLjEuMTcwMDY0MTkwOC40NS4wLjA).

**Ferjenčík, Ján. 2000.** *Úvod do metodologie psychologického výzkumu.* Praha : Portál, 2000. 80- 7178-367-6.

**Flow, Pennie a Payne, Adrian. 2007.** *Towards the ‘perfect’ customer experience.* místo neznámé : Journal of Brand Management, 2007.

**Foret, Miroslav. 2012.** *Marketing pro začátečníky.* Brno : Edika, 2012. 978-80-266-0006-0.

**Franca, V. a Pahor, M. 2012.** *The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting.* místo neznámé : Journal of Marketing and Management, 2012.

**Gogolova, Martina, Ponisciakova, Olga a Ivankova, Katerina. 2015.** *The Use of External Personnel Marketing in Slovakia.* místo neznámé : Procedia Economics and Finance, 2015. 2212-5671.

**Gratton, Lynda. 2022.** *Redesigning Work: How to Transform Your Organisation and Make Hybrid Work for Everyone.* London : Penguin Business, 2022. 9780241558188.

**Hana, Dámbrosová. 2014.** *Abeceda personalisty.* Olomouc : ANAG, 2014. 978-80-7263-869-7.

**Hendl, Jan a Remr, Jiří. 2017.** *Metody výzkumu a evaluace.* Praha : Portál, 2017. 978-80-262-1192-1.

**Hendl, Jan. 2016.** *Kvantitativní výzkum.* Praha : Portál, 2016. 9788026209829.

**Horváthová, Petra, Bláha, Jiří a Čopíková, Andrea. 2016.** *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* Praha : Management Press, 2016. 978-80-7261-430-1.

**Hovorková, Kateřina. 2018.** Dvě generace spolu soupeří na jednom pracovním trhu. Jste spíš mileniál nebo “ixko”? *Aktualně.cz.* [Online] 11. 12. 2018. [Citace: 12. 8. 2023.] <https://zpravy.aktualne.cz/finance/dve-generace-spolu-souperi-na-jednom-pracovnim-trhu-jste-spi~7146dce2021911e9a446ac1f6b220ee8/>.

**Indeed. 2022.** What Are Technical Assessment Tests and How Do They Work? *indeed.com.* [Online] 25. 6. 2022. [https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/what-is-technical-assessment-test?fbclid=IwAR07zvbXvlpE\\_YcQKaKSdDuH2wkdnSWNY0VwakCGZyFjHaLogINP\\_jj1ZVM](https://www.indeed.com/career-advice/interviewing/what-is-technical-assessment-test?fbclid=IwAR07zvbXvlpE_YcQKaKSdDuH2wkdnSWNY0VwakCGZyFjHaLogINP_jj1ZVM).

- JCDecaux. 2023.** [Online] 2023. [Citace: 10. 10. 2023.] <https://www.jcdecaux.cz>.
- JCDeacaux.** Městská doprava. *JCDeacaux.cz*. [Online] [Citace: 03.. 11. 2023.] <https://www.jcdecaux.cz/mestska-doprava>.
- Jakubíková, Dagmar. 2013.** *Strategický marketing. Strategie a trendy- 2., rozšířené vydání*. Praha : Grada, 2013. 978-80-247-4670-8.
- Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutmann, Karlheinz Schwuchow, Joachim Gutmann. 2021.** *HR-Trends 2022. COVID-19, Smart Work, Purpose, Digitalisierung*. místo neznámé : Haufe, 2021. 9783648152942.
- Kociánová, Renata. 2012.** *Personální řízení: východiska a vývoj. 2.* Praha : Grada Publishing, 2012. 978-80-247-3269-5.
- Kotler, Philip a Keller, Kevin Lane. 2013.** *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2013. 978-80-247-4150-5.
- Koubek, Josef. 2015.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2015. 978-80-7261-288-8.
- Kurzy.cz. 2023.** Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2023. *Kurzy.cz*. [Online] 2023. [Citace: 20. 9. 2023.] <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.
- Lear Corporation. 2017.** History of Lear. *Lear Corporation Poland*. [Online] 2017. [Citace: 13.. 09. 2023.] <https://www.lear.pl/download/2>.
- , **2023.** Homepage Lear Corporation. *Lear Corporation Czech Republic*. [Online] 2023. [Citace: 14.. 09. 2023.] <https://lear.jobs.cz>.
- , **2023.** Vývojové centrum Plzeň. *Lear Corporation Czech Republic*. [Online] 2023. [Citace: 13.. 09. 2023.] <https://lear.jobs.cz/plzen-vyvojove-centrum>.
- Legnerová, Kateřina, Palíšková, Marcela a Stříteský, Marek. 2021.** *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha : Katedra personalistiky, 2021. 978-80-7400-702-6.
- Ludíková, Libuše a kolektiv. 2013.** *Pohledy na kvalitu života osob se senzorickým postižením*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 9788024432861.

**Martin, Graeme. 2008.** *Employer Branding – Time for Some Long and ‘Hard’ Reflections? Employer branding. The latest fad or the future of HR? Research insight.* London : Institute of Personnel and Development, 2008.

**2006.** Maslova pyramida potřeb. *Wikipedia.* [Online] 2006. [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslowova\\_pyramida\\_potreb.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslowova_pyramida_potreb.png).

**Myslivočová, Světlana. 2019.** *Personální marketing v řízení lidských zdrojů.* Brno : Masarykova univerzita, 2019. 978-80-210-9356-0.

**Myslivočová, Světlana, a další. 2017.** *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele.* Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2017. 978-80-7494-382-9.

**Měřilová, Libuše. 2014.** *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy.* Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2014. 978-80-7204-907-3.

**Ochrana, František. 2019.** *Metodologie, metody a metodika vědeckého výzkumu.* Praha : Karolinum, 2019. 978-80-246-4204-8.

**rada, Evropská. 2020.** Infografika – Míra nezaměstnanosti 2014–2019. *Rada Evropské unie.* [Online] 25. 11. 2020. [Citace: 15. 9. 2023.] <https://www.consilium.europa.eu/cs/infographics/unemployment-rate-2014-2019/>.

**Raj, Asha Binu a Jyothi, P. 2011.** *Internal Branding: Exploring the Employee Perspective.* místo neznámé : Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing, 2011.

**Semetaite, Juste. 2023.** Candidate Testing and Verification Process. *toggl.com.* [Online] 29. 03. 2023. <https://toggl.com/blog/a-guide-to-candidate-testing-and-verification?fbclid=IwAR2KmGo2en3NGJ5tav5cPzCbaycyv8OvkQENPJeMT32kTy-hTS5yhdCo-s0>.

**Sullivan, J. 2004.** Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily.* [Online] 2004. [Citace: 1. 08. 2023.] <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employmentbrand/>.

**Tahal, Radek a kolektiv. 2017.** *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy.* Praha : Grada, 2017. 978-80-271-0206-8.

**Urban, Jan. 2013.** *Management lidských zdrojů.* Praha : Ústav práva a právní vědy, 2013. 978-80-905247-4-3.

**Wiki Knihovna. 2023.** Dotazníková šetření. *Wiki Knihovna.cz.* [Online] 2023.  
[Citace: 03. 06. 2023.]  
[https://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Dotazn%C3%ADkov%C3%A1\\_%C5%97et%C4%9En%C3%AD](https://wiki.knihovna.cz/index.php?title=Dotazn%C3%ADkov%C3%A1_%C5%97et%C4%9En%C3%AD).

*Zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů.*

## Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

### 8.1 Seznam obrázků

OBRÁZEK Č. 1 - VÝVOJ PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	15
OBRÁZEK Č. 2 - PROCES BUDOVÁNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE.....	23
OBRÁZEK Č. 3 MODEL CELKOVÉ ODMĚNY.....	38
OBRÁZEK Č. 4 - MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB APLIKOVANÁ DO PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ.....	39
OBRÁZEK Č. 5 – LOGO SPOLEČNOSTI.....	46
OBRÁZEK Č. 6 – GLOBÁLNÍ PŮSOBNOST LEAR CORPORATION.....	47
OBRÁZEK Č. 7 - ZJEDNODUŠENÉ ZAČLENĚNÍ TECHNICKÉHO CENTRA V PLZNI V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE LEAR CORPORATION.....	49
OBRÁZEK Č. 8 - ZÁKLADNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA TECHNICKÉHO CENTRA V PLZNI.....	50
OBRÁZEK Č. 9 - ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ODDĚLENÍ APPLICATION ENGINEERING.....	50
OBRÁZEK Č. 10 - ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ODDĚLENÍ CORE ENGINEERING.....	50
OBRÁZEK Č. 5 - HODNOCENÍ BROSE CZ S.R.O.....	69
OBRÁZEK Č. 6 – HODNOCENÍ ADIENT CZECH REPUBLIC S.R.O.....	71
OBRÁZEK Č. 7 - HODNOCENÍ MAGMA AUTOMOTIVE S.R.O.....	73
OBRÁZEK Č. 8 - HODNOCENÍ FAURECIA PLZEŇ S.R.O.....	75

### 8.2 Seznam tabulek

TABULKA Č. 1 – ZDROJE ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ A JEJICH (NE)VÝHODY.....	28
TABULKA Č. 2 – ANALÝZA KONKURENCE V OBLASTI BENEFITŮ.....	64
TABULKA Č. 3 - NÁVRH ROZŠÍŘENÍ DÉLKY DOVOLENÉ PODLE DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ.....	103
TABULKA Č. 4 - POROVNÁNÍ REKLAMNÍHO POLEPU ZASTÁVKY A CITY LIGHT VITRÍNY.....	105
TABULKA Č. 5 - MARKETINGOVÝ PLÁN LEAR CORPORATION.....	110



### 8.3 Seznam grafů

GRAF Č. 1 - NÁBOROVÝ PROCES.....	81
GRAF Č. 2 - NÁSTUPNÍ DEN .....	82
GRAF Č. 3 - ADAPTAČNÍ PROCES.....	83
GRAF Č. 4 - MOTIVACE K DOBŘE ODVEDENÉ PRÁCI.....	84
GRAF Č. 5 - VLIV SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ/ VÝŠE MZDY K LEPŠÍMU PRACOVNÍMU VÝKONU .....	85
GRAF Č. 6 - DŮLEŽITOST BENEFITŮ .....	86
GRAF Č. 7 - SPOKOJENOST S BENEFITY, KTERÉ SPOLEČNOST POSKYTUJE .....	87
GRAF Č. 8 - PODMÍNKY V TÝMU – SHODA S VÝROKY .....	88
GRAF Č. 9 - NAPLNĚNÍ POTŘEB PRACOVNÍCH PODMÍNEK – SHODA S VÝROKY .....	90
GRAF Č. 10 - KARIERNÍ RŮST A VZDĚLÁNÍ VE SPOLEČNOSTI – SHODA A VÝROKY .....	91
GRAF Č. 11 - PÉČE O ZAMĚSTNANCE – SHODY S VÝROKY .....	92
GRAF Č. 12 - DŮLEŽITÉ ASPEKTY PŘI VÝBĚRU ZAMĚSTNÁNÍ .....	93
GRAF Č. 13 - DŮVODY KE ZMĚNĚ ZAMĚSTNÁNÍ .....	93
GRAF Č. 14 - OSOBNÍ ZKUŠENOST S LEAREM – SHODA S VÝROKY .....	95
GRAF Č. 15 - PŘÍSTUP K ZAMĚSTNANECKÝM AKCÍM.....	96
GRAF Č. 16 - SPOKOJENOST V SOUČASNÉM ZAMĚSTNÁNÍ .....	97
GRAF Č. 17 - SPOKOJENOST S NÁPLNÍ PRÁCE .....	98

### 8.4 Seznam použitých zkratk

HR – Human Resources – Personální (oddělení)

KPI – Key Performance Indicator - Klíčové výkonnostní indikátory

ERP - Enterprise resource planning systems - Systémy plánování podnikových zdrojů

# Přílohy

## Dotazníkové šetření

### --- 1. Nástupní den a adaptace

1. Jak hodnotíte náborový proces?  
(1 – spokojen/á, 2- spíše spokojen/á, 3- neutrálně, 4- spíše nespokojen/á, 5- nespokojen/á)

	1	2	3	4	5
Doba odezvy po podání přihlášky na pozici					
Vysvětlení pozice a náplně práce při pohovoru					
Rychlost zpětné vazby po pohovoru a zaslání nabídky					

2. Vzpomeňte si na svůj první den ve společnosti. Byly pro vás nástupní informace dostačující?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím - nepamatuji si
- Určitě ne
- Spíše ne

3. V jaké oblasti by se mohl nástupní den zlepšit? (zaškrtněte max. 3 možnosti)

- BOZP
- Seznámení s pracovním řádem
- Seznámení s organizační strukturou
- Informace ohledně docházky, parkování, stravování
- Přijetí na pracoviště (IT vybavení)
- Témata a Délka prezentace (přidejte prosím podrobnosti):
- Jiná...

4. Vzpomeňte so na váš proces adaptace v průběhu 3 měsíců. V jaké oblasti by se mohl adaptační proces zlepšit?

- Dostupnost informací
- Nastavení přístupů do informačních systémů
- Získání potřebného software
- Odborné zaškolení na pozici
- Pomoc od vedoucího
- Stanovení cílů
- Integrace do týmu

### --- 2. Angažovanost ve společnosti

5. Myslíte si, že společnost využívá v dostatečné míře prostředky, kterými by zvyšovala angažovanost zaměstnanců a podporovala jejich zájem o dlouhodobou spolupráci ve společnosti.

- Ano
- Ne
- Nevím

Pokud NE, uveďte, prosím, proč si myslíte, že společnost nevyužívá dostatečně prostředky ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců:

Text stručné odpovědi ...

### --- 3. Mzda a benefity

6. Co Vás motivuje k dobře odvedené práci? (zaškrtněte max. 3 položky)

- Samotné vědomí dobře odvedené práce
- Možnost karierního postupu
- Pocit seberealizace
- Dobrá atmosféra a vztahy na pracovišti
- Mzda
- Zaměstnanecké výhody
- Jiná...

7. Motivuje Vás systém odměňování k lepšímu pracovnímu výkonu?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím/ nechci odpovídat
- Určitě ne
- Spíše ne

8. Jsou pro Vás firemní benefity dostačující?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím/ nechci odpovídat
- Určitě ne
- Spíše ne

9. Které z těchto benefitů jsou pro Vás nejdůležitější (Vyberte max. 3 možnosti)

- Prémie za odpracované roky u společnosti
- Finanční příspěvek na dopravu do zaměstnání
- Finanční příspěvek při narození dítěte, svatbě
- Finanční odměna za životní jubilea
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Stravenky
- Flexipassy
- Týden dovolené navíc
- Mobilní tarif
- Makro karta
- Multisport karta
- Jazykové kurzy
- Vstupenky na hokej
- Jiná...

10. Do jaké míry jste spokojen/á s následujícími benefity, které společnost poskytuje?  
(1 – spokojen/á, 2- spíše spokojen/á, 3- je mi jedno/ nevím, 4- spíše nespokojen/á, 5- nespokojen/á)

	1	2	3	4	5
Prémie za odpracované roky v společnosti					
Finanční příspěvek na dopravu do zaměstnání					
Finanční příspěvek při narození dítěte, svatbě					
Finanční odměna za životní jubilea					
Příspěvek na penzijní připojištění					
Stravenky					
Flexipassy					
Týden dovolené navíc					
Mobilní tarif					
Makro karta					
Multisport karta					
Jazykové kurzy					
Vstupenky na hokej					

#### --- 4. KOMUNIKACE

11. Kde nejčastěji získáte informace o dění a novinkách ve společnosti? (Vyberte max. 2 možnosti)

- Kvartální setkání všech zaměstnanců
- Elektronicky (email, intranet)
- Od svého nadřízeného
- Od kolegů
- Jiná...

12. Které komunikační kanály upřednostňujete? (Vyberte max. 3 možnosti)

- Elektronicky (email, intranet)
- Papírové materiály
- Diskuse s kolegy
- Školení vedoucím
- Jiná...

13. Jaký máte názor na následující podmínky ve Vašem týmu?

(1 – souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3- nevím, 4- spíše nesouhlasím, 5- nesouhlasím)

	1	2	3	4	5
Můj nadřízený se mnou aktivně komunikuje					
Nadřízený se zajímá o můj názor					
Můj nadřízený vytváří dobrou atmosféru v týmu					
V mém týmu je dobrá spolupráce					
V mém týmu je dobrá komunikace					

#### --- 5. Pracovní podmínky a rozvoj

14. Do jaké míry zaměstnavatel naplňuje Vaši potřebu níže uvedených pracovních podmínek (1 – naplňuje, 2- spíše naplňuje, 3- nevím, 4- spíše nenaplňuje, 5- nenaplňuje)

	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké benefity/výhody					
Náplň práce (zajímavost, rozmanitost)					
Možnost kariérního růstu					
Možnost dalšího vzdělávání					
Pověst společnosti					
Stabilita společnosti					
Pracovní kolektiv					
Pracovní prostředí					
Mzdové podmínky					

15. Do jaké míry shodnete s následujícími výroky?

(1 – souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3- nevím, 4- spíše nesouhlasím, 5- souhlasím)

	1	2	3	4	5
Mám zájem o rozvoj a další vzdělávání					
Mám zájem o kariérní růst					
Zaměstnavatel poskytuje kariérní růst ve společnosti					
Vzdělávání/školení, kterých jsme se zúčastnil/a, považuji za přínosné					
Zaměstnavatel poskytuje příležitost k dalšímu vzdělávání (školení, kurzy, ... )					
Moje práce mě baví a přináší mi pocit uspokojení					

16. Jak jste spokojen/a s následujícími podmínkami, které se týkají péče o zaměstnance?

(1 – spokojen/á, 2- spíše spokojen/á, 3- nevím, 4- spíše nespokojen/á, 5- nespokojen/á)

	1	2	3	4	5
Kvalita sociálního zařízení (WC, sprchy, šatny)					
Zázemí pro stravování a občerstvení zaměstnanců					
Technické vybavení pracoviště					
Dodržování předpisů bezpečnosti práce					
Pracovní prostředí - hluk					
Pracovní prostředí - světlo					
Pracovní prostředí - čistota					

#### --- 6. Jméno zaměstnavatele na trhu práce

17. Jak jste se dozvěděl/a o možnosti práce v Learu

- Doporučení od přátel či známých
- Sociální sítě (LinkedIn)
- Pracovní portál (např. Jobs.cz/práce.cz)
- Oslovení náborářem, agenturou
- Nepamatuji si
- Jiná...

18. Pokud byste si vybíral/a nové zaměstnání, co by pro Vás bylo důležité? (Vyberte max. 3 možnosti)

- Osobnost vedoucího
- Tým
- Flexibilita v práci
- Moderní pracoviště
- Vzdálenost dojíždění
- Produkt firmy
- Vzdělávací programy
- Finanční ohodnocení

19. Které z následujících důvodů by Vás přiměly změnit zaměstnání? (Vyberte max. 3 možnosti)

- Špatná finanční situace firmy
- Finanční ohodnocení
- Špatný přístup nadřízeného
- Nedostatečná informovanost o dění a situaci ve firmě
- Velká vzdálenost od místa bydliště
- Špatný kolektiv a atmosféra na pracovišti
- Jiná...

20. Kde podle Vás v dnešní době lidé nejčastěji hledají práci? (Vyberte max. 3 možnosti)

- Doporučení od přátel či známých
- Sociální sítě (LinkedIn )
- Pracovní portál (např. Jobs.cz/práce.cz)
- Karierní stránky firmy
- Úřad práce
- Personální agentury
- Jiná...

#### --- 7. Osobní zkušenost s Learem

21. Jaký máte názor na následující výroky:

(1 – souhlasím, 2- spíše souhlasím, 3- nevím, 4- spíše neohlásím, 5- souhlasím)

	1	2	3	4	5
Doporučil/a bych práci v Learu svým přátelům či známým jako dobré místo pro zaměstnání					
Lear je pro mě atraktivním zaměstnavatelem					
Jsem hrdý/á na to, že pracuji v Learu					
Předpokládám, že následujících 5 let budu stále pracovat v Learu					

22. Jaká forma prezentace by podle Vás byla nejučinnější pro zvýšení povědomí o firmě Lear na trhu práce? Rádi bychom slyšeli, jaká forma prezentace by Vás oslovila, pokud byste hledali zaměstnání:

Text dlouhé odpovědi...

23. Jaký je váš přístup k zaměstnaneckým akcím, které Lear pořádá (setkání zaměstnanců, Buchtobazar, masterchef, pink October, Vánoční večírek)?

- Rád/a se jich zúčastním
- Nemám na ně čas
- Nemám o ně zájem
- Akce nejsou zajímavé (atraktivní), měl/a bych zájem o ... (vypište prosím níže):
- Jiná...

24. Jste spokojen/a ve svém současném zaměstnání?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Nevím / Nechci odpovídat
- Nespokojen/a
- Nechci odpovídat

25. Jste spokojen/á s náplní práce, kterou vykonáváte?

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Nevím / Nechci odpovídat
- Nespokojen/a
- Nechci odpovídat



## --- 8. Demografické údaje

26. Jste

- Muž
- Žena
- Nechci uvádět

27. Vaše věková kategorie

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 50 +

28. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Střední s výučním listem
- Střední s maturitní zkouškou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

29. Doba trvání pracovního poměru ve společnosti

- Do 1 roku
- 1-5 let
- 6-10 let
- 10+ let

30. Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti?

- Vedoucí (Team Leader, Manažer)
- Engineeringová pozice (Inženýr)
- Centrální kvalita, nákup, sales, kvalita, finance, další centrální funkce, HR

Zde je prostor pro Vaše připomínky, návrhy či doporučení:

Text dlouhé odpovědi...

## Tabulky a grafy

### Kontingenční tabulka [Mzdové podmínky]

Pracovní pozice ve společnosti?	Věková kategorie	Do jaké míry zaměstnavatel naplňuje Vaši potřebu níže uvedených pracovních podmínek? [Mzdové podmínky]					Celkový součet	
		1 - Naplňuje	2 - Spíše naplňuje	3 - Nevím	4 - Spíše nenaplňuje	5 - Nenaplňuje		
Kancelářské pozice	18-30 let	9	1	4	1		15	Absolutní četnost Relativní četnost
		60,00%	6,67%	26,67%	6,67%		100,00%	
	31-40 let	2	2	1	5	2	12	Absolutní četnost Relativní četnost
		16,67%	16,67%	8,33%	41,67%	16,67%	100,00%	
	41-50 let		2		1		3	Absolutní četnost Relativní četnost
		66,67%		33,33%		100,00%		
51+ let		2		2		4	Absolutní četnost Relativní četnost	
		50,00%		50,00%		100,00%		
Součet ve skupině		11	7	5	9	2	34	Absolutní četnost Relativní četnost
		32,35%	20,59%	14,71%	26,47%	5,88%	100,00%	
Engineeringová pozice (Inženýři)	18-30 let		10	2	2	2	16	Absolutní četnost Relativní četnost
			62,50%	12,50%	12,50%	12,50%	100,00%	
	31-40 let	8	10		3	3	24	Absolutní četnost Relativní četnost
		33,33%	41,67%		12,50%	12,50%	100,00%	
	41-50 let	1	3	1	1		6	Absolutní četnost Relativní četnost
	16,67%	50,00%	16,67%	16,67%		100,00%		
51+ let		1	2			3	Absolutní četnost Relativní četnost	
		33,33%	66,67%			100,00%		
Součet ve skupině		9	24	5	6	5	49	Absolutní četnost Relativní četnost
		18,37%	48,98%	10,20%	12,24%	10,20%	100,00%	
Vedoucí (Team Leader, Manažer)	18-30 let	2			1		3	Absolutní četnost Relativní četnost
		66,67%			33,33%		100,00%	
	31-40 let	2	10	1		2	15	Absolutní četnost Relativní četnost
		13,33%	66,67%	6,67%		13,33%	100,00%	
41-50 let	3	1		1		5	Absolutní četnost Relativní četnost	
	60,00%	20,00%		20,00%		100,00%		
Součet ve skupině		7	11	1	2	2	23	Absolutní četnost Relativní četnost
		30,43%	47,83%	4,35%	8,70%	8,70%	100,00%	
Celkový součet		27	42	11	17	9	106	Absolutní četnost Relativní četnost
		25,47%	39,62%	10,38%	16,04%	8,49%	100,00%	

### Kontingenční tabulka [Zaměstnanecké benefity / výhody]

Pracovní pozice ve společnosti?	Věková kategorie	Do jaké míry zaměstnavatel naplňuje Vaši potřebu níže uvedených pracovních podmínek? [Zaměstnanecké benefity / výhody]					Celkový součet	
		1 - Naplňuje	2 - Spíše naplňuje	3 - Nevím	4 - Spíše nenaplňuje	5 - Nenaplňuje		
Kancelářské pozice	18-30 let	6	7	1	1		15	Absolutní četnost Relativní četnost
		40,00%	46,67%	6,67%	6,67%		100,00%	
	31-40 let	2	5	1	4		12	Absolutní četnost Relativní četnost
		16,67%	41,67%	8,33%	33,33%		100,00%	
	41-50 let		2		1		3	Absolutní četnost Relativní četnost
		66,67%		33,33%		100,00%		
51+ let		2		2		4	Absolutní četnost Relativní četnost	
		50,00%		50,00%		100,00%		
Součet ve skupině		8	16	2	8		34	Absolutní četnost Relativní četnost
		23,53%	47,06%	5,88%	23,53%		100,00%	
Engineeringová pozice (Inženýři)	18-30 let	3	7	1	2	3	16	Absolutní četnost Relativní četnost
		18,75%	43,75%	6,25%	12,50%	18,75%	100,00%	
	31-40 let	8	9	3	2	2	24	Absolutní četnost Relativní četnost
		33,33%	37,50%	12,50%	8,33%	8,33%	100,00%	
	41-50 let	1	3	1	1		6	Absolutní četnost Relativní četnost
	16,67%	50,00%	16,67%	16,67%		100,00%		
51+ let		3				3	Absolutní četnost Relativní četnost	
		100,00%				100,00%		
Součet ve skupině		12	22	5	5	5	49	Absolutní četnost Relativní četnost
		24,49%	44,90%	10,20%	10,20%	10,20%	100,00%	
Vedoucí (Team Leader, Manažer)	18-30 let	2		1			3	Absolutní četnost Relativní četnost
		66,67%		33,33%			100,00%	
	31-40 let	3	7	1	3	1	15	Absolutní četnost Relativní četnost
		20,00%	46,67%	6,67%	20,00%	6,67%	100,00%	
41-50 let	1	3	1			5	Absolutní četnost Relativní četnost	
	20,00%	60,00%	20,00%			100,00%		
Součet ve skupině		6	10	3	3	1	23	Absolutní četnost Relativní četnost
		26,09%	43,48%	13,04%	13,04%	4,35%	100,00%	
Celkový součet		26	48	10	16	6	106	Absolutní četnost Relativní četnost
		24,53%	45,28%	9,43%	15,09%	5,66%	100,00%	

## Kontingenční tabulka [Možnost kariérního růstu]

Pracovní pozice ve společnosti?	Věková kategorie	Do jaké míry zaměstnavatel naplňuje Vaši potřebu níže uvedených pracovních podmínek? [Možnost kariérního růstu]					Celkový součet	
		1 - Naplňuje	2 - Spíše naplňuje	3 - Nevím	4 - Spíše nenaplňuje	5 - Nenaplňuje		
Kancelářské pozice	18-30 let	4 26,67%	3 20,00%	6 40,00%	2 13,33%	2 100,00%	15	Absolutní četnost Relativní četnost
	31-40 let	2 16,67%	4 33,33%	3 25,00%	1 8,33%	2 16,67%	12	Absolutní četnost Relativní četnost
	41-50 let		2 66,67%	1 33,33%			3	Absolutní četnost Relativní četnost
	51+ let		1 25,00%	1 25,00%	2 50,00%		4	Absolutní četnost Relativní četnost
	<b>Součet ve skupině</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>
Engineeringová pozice (Inženýr)	18-30 let	3 18,75%	4 25,00%	4 25,00%	3 18,75%	2 12,50%	16	Absolutní četnost Relativní četnost
	31-40 let	7 29,17%	11 45,83%	5 20,83%		1 4,17%	24	Absolutní četnost Relativní četnost
	41-50 let	1 16,67%	3 50,00%		1 16,67%	1 16,67%	6	Absolutní četnost Relativní četnost
	51+ let	2 66,67%	1 33,33%				3	Absolutní četnost Relativní četnost
	<b>Součet ve skupině</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>49</b>	<b>100,00%</b>
Vedoucí (Team Leader, Manažer)	18-30 let	2 66,67%	1 33,33%				3	Absolutní četnost Relativní četnost
	31-40 let	4 26,67%	9 60,00%	1 6,67%	1 6,67%		15	Absolutní četnost Relativní četnost
	41-50 let	1 20,00%	3 60,00%			1 20,00%	5	Absolutní četnost Relativní četnost
	<b>Součet ve skupině</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>
<b>Celkový součet</b>	<b>26</b>	<b>42</b>	<b>21</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>106</b>	<b>100,00%</b>	

## Kontingenční tabulka [Možnost dalšího vzdělávání]

Pracovní pozice ve společnosti?	Věková kategorie	Do jaké míry zaměstnavatel naplňuje Vaši potřebu níže uvedených pracovních podmínek? [Možnost dalšího vzdělávání]					Celkový součet	
		1 - Naplňuje	2 - Spíše naplňuje	3 - Nevím	4 - Spíše nenaplňuje	5 - Nenaplňuje		
Kancelářské pozice	18-30 let	5 33,33%		9 60,00%	1 6,67%		15	Absolutní četnost Relativní četnost
	31-40 let	2 16,67%	5 41,67%	1 8,33%	2 16,67%	2 16,67%	12	Absolutní četnost Relativní četnost
	41-50 let	1 33,33%	1 33,33%		1 33,33%		3	Absolutní četnost Relativní četnost
	51+ let		2 50,00%			2 50,00%	4	Absolutní četnost Relativní četnost
	<b>Součet ve skupině</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>
Engineeringová pozice (Inženýr)	18-30 let	2 12,50%	1 6,25%	9 56,25%	1 6,25%	3 18,75%	16	Absolutní četnost Relativní četnost
	31-40 let	3 12,50%	7 29,17%	8 33,33%	5 20,83%	1 4,17%	24	Absolutní četnost Relativní četnost
	41-50 let	1 16,67%	3 50,00%			2 33,33%	6	Absolutní četnost Relativní četnost
	51+ let			1 33,33%	2 66,67%		3	Absolutní četnost Relativní četnost
	<b>Součet ve skupině</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>49</b>	<b>100,00%</b>
Vedoucí (Team Leader, Manažer)	18-30 let		1 33,33%			2 66,67%	3	Absolutní četnost Relativní četnost
	31-40 let	4 26,67%	8 53,33%	1 6,67%	1 6,67%	1 6,67%	15	Absolutní četnost Relativní četnost
	41-50 let		2 40,00%		3 60,00%		5	Absolutní četnost Relativní četnost
	<b>Součet ve skupině</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>
<b>Celkový součet</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>106</b>	<b>100,00%</b>	

## Kontingenční tabulka [Příležitosti k dalšímu vzdělání]

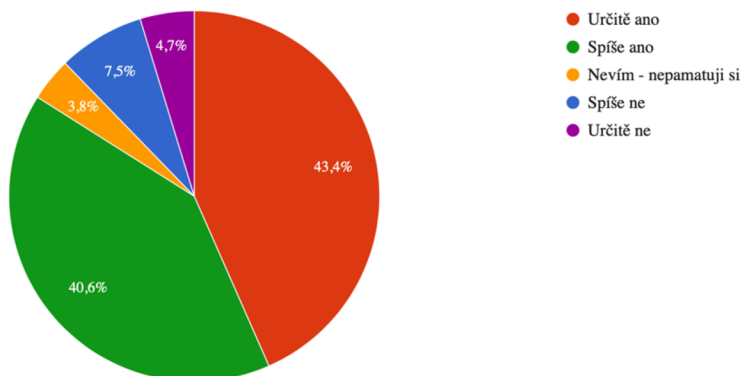
Pracovní pozice ve společnosti?	Věková kategorie	Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? [Zaměstnavatel poskytuje příležitost k dalšímu vzdělávání (školení, kurzy, ...)]					Celkový součet	
		1 - Souhlasím	2 - Spíše souhlasím	3 - Nevím	4 - Spíše nesouhlasím	5 - Nesouhlasím		
Kancelářské pozice	18-30 let	7 46,67%	4 26,67%	2 13,33%	2 13,33%	2 15,00%	15	Absolutní četnost Relativní četnost
	31-40 let	1 8,33%	7 58,33%	3 25,00%	1 8,33%	0	12	Absolutní četnost Relativní četnost
	41-50 let	1 33,33%	1 33,33%	1 33,33%	0	0	3	Absolutní četnost Relativní četnost
	51+ let	0	2 50,00%	2 50,00%	0	0	4	Absolutní četnost Relativní četnost
	<b>Součet ve skupině</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>
Engineeringová pozice (Inženýr)	18-30 let	4 25,00%	6 37,50%	1 6,25%	2 12,50%	3 18,75%	16	Absolutní četnost Relativní četnost
	31-40 let	4 16,67%	8 33,33%	5 20,83%	6 25,00%	1 4,17%	24	Absolutní četnost Relativní četnost
	41-50 let	1 16,67%	3 50,00%	0	2 33,33%	0	6	Absolutní četnost Relativní četnost
	51+ let	0	1 33,33%	2 66,67%	0	0	3	Absolutní četnost Relativní četnost
	<b>Součet ve skupině</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>49</b>	<b>100,00%</b>
Vedoucí (Team Leader, Manažer)	18-30 let	0	1 33,33%	0	0	2 66,67%	3	Absolutní četnost Relativní četnost
	31-40 let	5 33,33%	7 46,67%	0	3 20,00%	0	15	Absolutní četnost Relativní četnost
	41-50 let	1 20,00%	1 20,00%	0	3 60,00%	0	5	Absolutní četnost Relativní četnost
	<b>Součet ve skupině</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>
<b>Celkový součet</b>	<b>24</b>	<b>41</b>	<b>16</b>	<b>26,09</b>	<b>8,70</b>	<b>106</b>	<b>100,00%</b>	

## Kontingenční tabulka [Pocit uspokojení z práce]

Pracovní pozice ve společnosti?	Věková kategorie	Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky? [Moje práce mě baví a přináší mi pocit uspokojení]					Celkový součet	
		1 - Souhlasím	2 - Spíše souhlasím	3 - Nevím	4 - Spíše nesouhlasím	5 - Nesouhlasím		
Kancelářské pozice	18-30 let	8 53,33%	6 40,00%	0	0	1 6,67%	15	Absolutní četnost Relativní četnost
	31-40 let	2 16,67%	6 50,00%	2 16,67%	1 8,33%	1 8,33%	12	Absolutní četnost Relativní četnost
	41-50 let	2 66,67%	0	0	1 33,33%	0	3	Absolutní četnost Relativní četnost
	51+ let	1 25,00%	3 75,00%	0	0	0	4	Absolutní četnost Relativní četnost
	<b>Součet ve skupině</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>34</b>	<b>100,00%</b>
Engineeringová pozice (Inženýr)	18-30 let	3 18,75%	7 43,75%	4 25,00%	0	2 12,50%	16	Absolutní četnost Relativní četnost
	31-40 let	11 45,83%	6 25,00%	4 16,67%	2 8,33%	1 4,17%	24	Absolutní četnost Relativní četnost
	41-50 let	5 83,33%	0	0	1 16,67%	0	6	Absolutní četnost Relativní četnost
	51+ let	0	3 100,00%	0	0	0	3	Absolutní četnost Relativní četnost
	<b>Součet ve skupině</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>49</b>	<b>100,00%</b>
Vedoucí (Team Leader, Manažer)	18-30 let	2 66,67%	1 33,33%	0	0	0	3	Absolutní četnost Relativní četnost
	31-40 let	5 33,33%	10 66,67%	0	0	0	15	Absolutní četnost Relativní četnost
	41-50 let	2 40,00%	3 60,00%	0	0	0	5	Absolutní četnost Relativní četnost
<b>Součet ve skupině</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>100,00%</b>	
<b>Celkový součet</b>	<b>41</b>	<b>45</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>106</b>	<b>100,00%</b>	

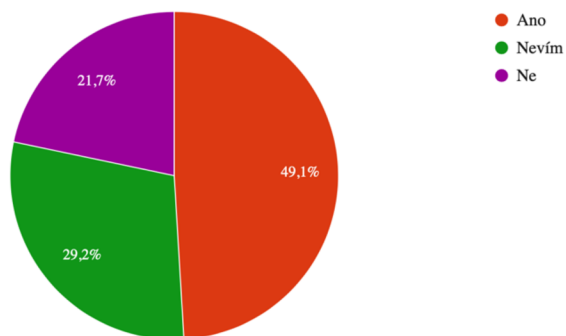
Graf [Nástupní informace]

**Byly pro Vás nástupní informace dostačující?**



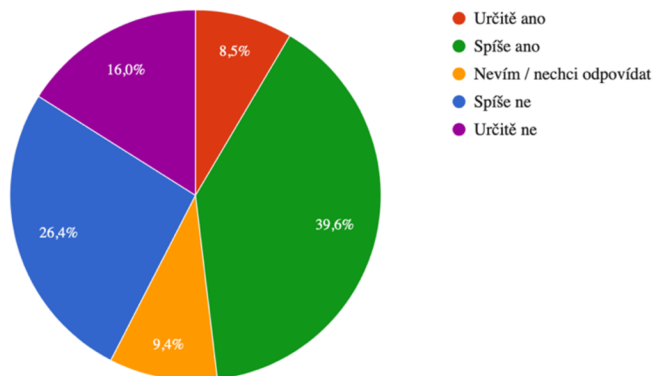
Graf [Angažovanost]

**Myslíte si, že společnost využívá v dostatečné míře prostředky, kterými by zvyšovala angažovanost zaměstnanců a podporovala jejich zájem o dlouhodobou spolupráci ve společnosti?**



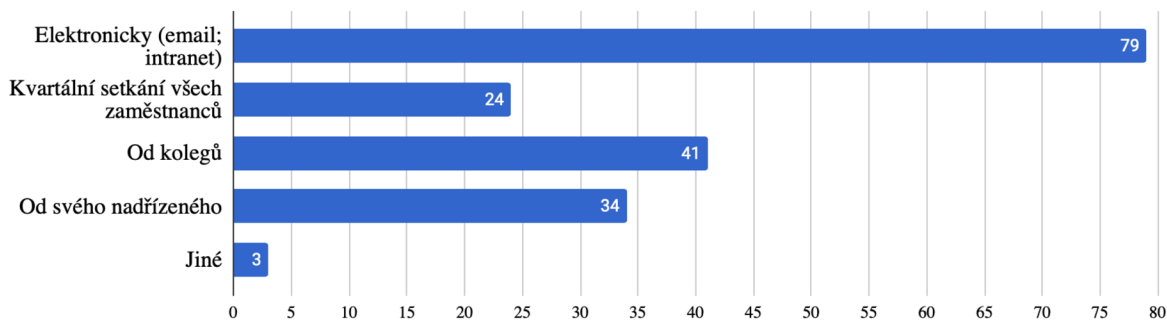
Graf [Firemní benefity]

**Jsou pro Vás firemní benefity dostačující?**



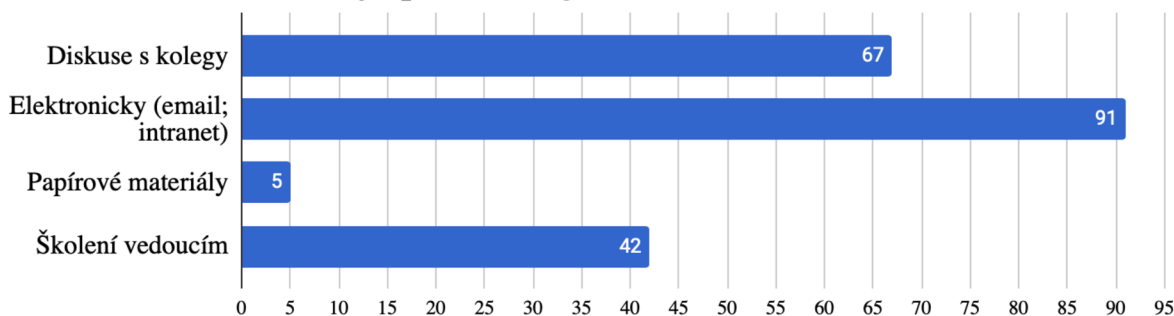
Graf [Komunikační kanály]

**Kde nejčastěji získáváte informace o dění a novinkách ve společnosti?**



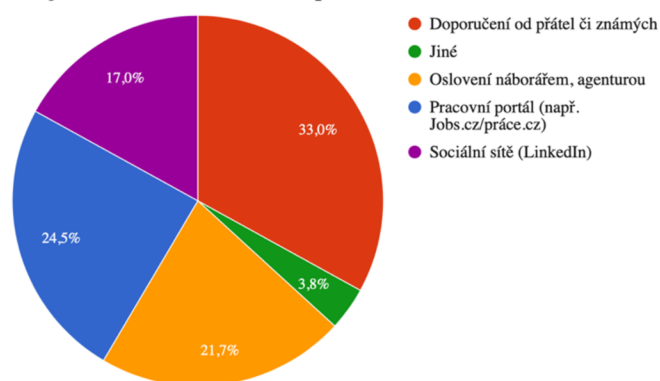
Graf [Informace o dění a novinkách ve společnosti]

**Které komunikační kanály upřednostňujete?**



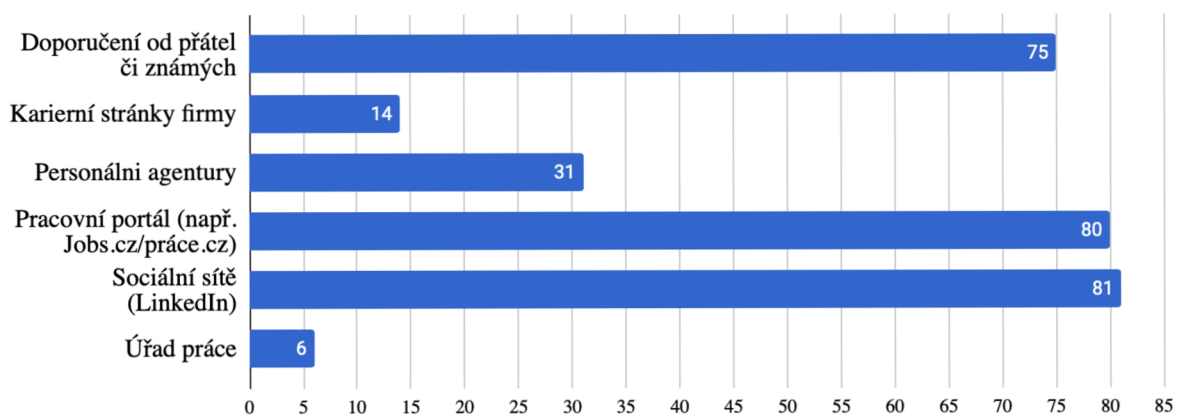
Graf [Informace o možnosti práce v Learu]

**Jak jste se dozvěděl/a o možnosti práce v Learu**

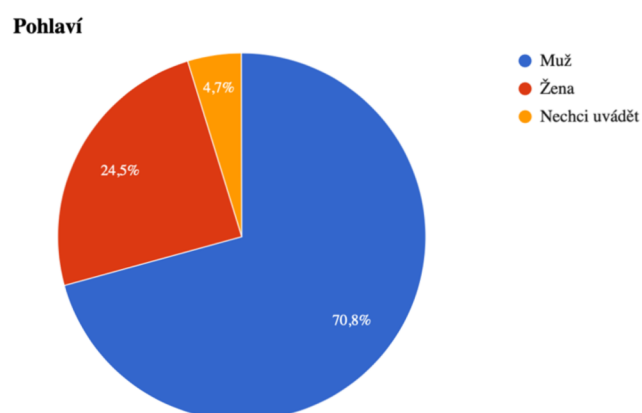


Graf [Místo hledání zaměstnání]

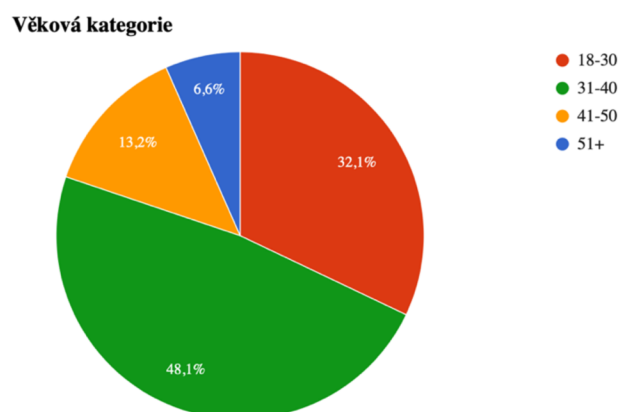
### Kde podle Vás v dnešní době lidé nejčastěji hledají práci?



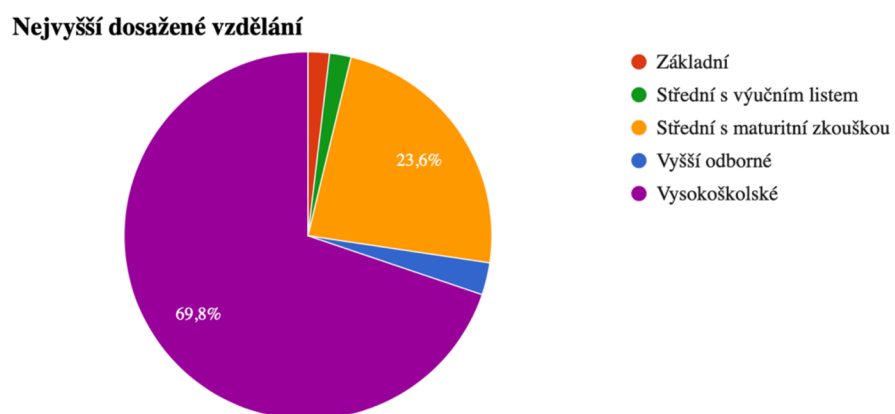
Graf [Pohlaví]



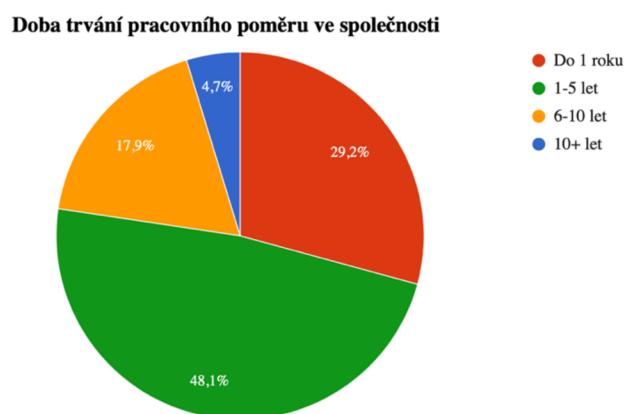
Graf [Věková kategorie]



Graf [Nejvyšší dosažené vzdělání]



Graf [Doba trvání pracovního poměru]





## Graf [Pracovní pozice]

Jaká je Vaše pracovní pozice ve společnosti?

