



## **Diplomová práce**

# **Personální marketing vybraného podniku**

*Studijní program:*

N0413A050007 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Marketing a mezinárodní obchod

*Autor práce:*

**Bc. Kateřina Sýkorová**

*Vedoucí práce:*

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2023





## Zadání diplomové práce

# Personální marketing vybraného podniku

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Bc. Kateřina Sýkorová</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E21000284
<i>Studijní program:</i>	N0413A050007 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Marketing a mezinárodní obchod
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra marketingu a obchodu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

### Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska personálního marketingu.
2. Charakteristika zvoleného podniku.
3. Analýza uplatňování personálního marketingu ve vybraném podniku.
4. Zhodnocení výsledků analýzy.
5. Návrhy a doporučení.

*Rozsah grafických prací:*

*Rozsah pracovní zprávy:*

*Forma zpracování práce:*

*Jazyk práce:*

65 normostran

tištěná/elektronická

čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- AKANDA, Arbab, 2016. *The promotion and marketing of human resource management*. Bloomington: AuthorHouse. ISBN 978-1-5246-2850-5.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ, 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9356-0.
- LACKA-BADURA, Jolanta, 2015. *Recruitment advertising as an instrument of employer branding: A linguistic perspective*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars. ISBN 978-1-4438-7654-2.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit. 2022-09-20]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

Konzultant: Lukáš Drzymala – HR specialista nábory

*Vedoucí práce:*

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

*Datum zadání práce:*

1. listopadu 2022

*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2024

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková,  
Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022



## Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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



# **Personální marketing vybraného podniku**

## **Anotace**

Cílem této diplomové práce je zjistit, jak je uplatňován interní personální marketing ve vybrané společnosti a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení pro stávající personální marketingový mix, která by pomohla zvýšit spokojenost stávajících zaměstnanců. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývá teoretickými východisky v oblasti personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele. V rámci praktické části je představena zkoumaná společnost a její současné aktivity v oblasti personálního marketingu a následně je provedeno šetření mezi zaměstnanci, které bylo zaměřeno především na zkoumání spokojenosti stávajících zaměstnanců. Dílčím cílem šetření bylo také zjistit, jak stávající zaměstnanci vnímají společnost jako zaměstnavatele a zda se pracovníci se společností ztotožňují. Závěr práce je věnován zhodnocení výsledků výzkumu, návrhu doporučení a ekonomickému zhodnocení.

## **Klíčová slova**

Budování značky zaměstnavatele, externí personální marketing, firemní identita, hodnotová nabídka zaměstnavatele, interní personální marketing, marketingový mix v personálním marketingu, personální marketing, podniková kultura

# **Personnel marketing in a selected company**

## **Annotation**

The aim of this thesis is to find out how internal HR marketing is applied in the selected company and based on the results to propose recommendations for the existing HR marketing mix that would help to increase the satisfaction of existing employees. The thesis is divided into into theoretical and practical parts. The theoretical part deals with the theoretical background in the field of HR marketing and employer branding. The practical part introduces the company under study and its current activities in the field of personnel marketing, followed by a survey of employees, which focused primarily on examining the satisfaction of existing employees. A sub-objective of the survey was also to find out how existing employees perceive the company as an employer and whether employees identify with the company. The end of the thesis is devoted to the evaluation of the research findings, proposed recommendations and an economic evaluation.

## **Key Words**

Corporate culture, corporate identity, employer branding, employer value proposition, external HR marketing, HR marketing, internal HR marketing, marketing mix in HR marketing

## **Poděkování**

Mé velké poděkování patří paní Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP za vedení této diplomové práce a za ochotu, cenné rady a připomínky, které mi poskytla. Dále bych ráda poděkovala Lukášovi Drzymalovi za věnovaný čas a potřebné informace, které byly pro tuto práci potřebné. Na závěr velmi děkuji své rodině a přátelům za jejich podporu v průběhu celého studia.



# Obsah

<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>13</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>14</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>15</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>16</b>
<b>1 Personální marketing</b> .....	<b>18</b>
<b>1.1 Marketingový mix v personálním marketingu</b> .....	<b>19</b>
1.1.1 Produkt.....	20
1.1.2 Cena.....	21
1.1.3 Místo.....	22
1.1.4 Komunikace.....	23
1.1.5 Osobnost.....	25
1.1.6 Shrnutí.....	26
<b>1.2 Externí a interní personální marketing</b> .....	<b>27</b>
1.2.1 Externí personální marketing.....	28
1.2.2 Interní personální marketing.....	29
<b>1.3 Employer Value Proposition</b> .....	<b>31</b>
<b>2 Budování značky zaměstnavatele</b> .....	<b>36</b>
<b>2.1 Význam budování značky zaměstnavatele</b> .....	<b>38</b>
<b>2.2 Fáze budování značky zaměstnavatele</b> .....	<b>40</b>
<b>2.3 Zkušenost se značkou</b> .....	<b>42</b>
2.3.1 Životní cyklus zaměstnance.....	43
<b>2.4 Firemní identita</b> .....	<b>44</b>
2.4.1 Společenská odpovědnost firem .....	45
<b>2.5 Podniková kultura</b> .....	<b>45</b>
<b>3 Charakteristika vybrané společnosti</b> .....	<b>48</b>
<b>3.1 Vize, mise a hodnoty společnosti XY</b> .....	<b>49</b>
<b>3.2 Interní personální marketing ve společnosti</b> .....	<b>51</b>
3.2.1 Cenové strategie v personálním marketingu .....	52
3.2.2 Distribuční strategie v personálním marketingu.....	53
3.2.3 Interní komunikační strategie v personálním marketingu.....	54
<b>3.3 Externí personální marketing ve společnosti</b> .....	<b>55</b>
3.3.1 Komunikace v oblasti nábory zaměstnanců .....	55

3.3.2 Podpůrné komunikační kanály vybrané společnosti .....	56
<b>4 Uplatňování personálního marketingu ve společnosti.....</b>	<b>57</b>
<b>4.1 Metodika výzkumu .....</b>	<b>57</b>
<b>4.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření.....</b>	<b>58</b>
<b>5 Zhodnocení výzkumu a návrh doporučení.....</b>	<b>70</b>
<b>5.1 Zhodnocení stávajícího personálního marketingového mixu vybrané společnosti.....</b>	<b>70</b>
<b>5.2 Doporučení a návrhy.....</b>	<b>72</b>
<b>5.3 Ekonomické zhodnocení .....</b>	<b>76</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>78</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>80</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>86</b>



## Seznam zkratk

TUL	Technická univerzita v Liberci
CSR	Společenská odpovědnost firem
EB	Employer Branding
EVP	Employer Value Proposition
HR	Human Resources
XY	Zkratka vybrané společnosti

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Nástroje personálního marketingového mixu.....	26
Tabulka 2: Faktory ovlivňující EVP .....	33
Tabulka 3: Hodnocení míry spokojenosti s vybranými atributy.....	61
Tabulka 4: Hodnocení míry důležitosti poskytovaných benefitů .....	63
Tabulka 5: Hodnocení míry souhlasu s vybranými tvrzeními.....	65
Tabulka 6: Hodnocení míry souhlasu s firemními hodnotami.....	67
Tabulka 7: Silné stránky personálního marketingového mixu společnosti.....	71
Tabulka 8: Slabé stránky personálního marketingového mixu společnosti .....	72
Tabulka 9: Navrhované prostředky personálního marketingového mixu.....	73
Tabulka 10: Výpočet ročních nákladů zaměstnavatele za 1 zaměstnance .....	77

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Externí a interní personální marketing .....	28
Obrázek 2: Vliv jednotlivce a EVP na sílu značky organizace .....	34
Obrázek 3: Fáze budování značky zaměstnavatele .....	41
Obrázek 4: Životní cyklus zaměstnance .....	43
Obrázek 5: Základní elementy firemní kultury .....	46
Obrázek 6: Hodnoty společnosti XY .....	50
Obrázek 7: Odpracovaná doba respondentů ve společnosti.....	59
Obrázek 8: Komunikační kanály v rámci náboru zaměstnanců .....	60
Obrázek 9: Hlavní navrhované benefity zaměstnanci .....	64
Obrázek 10: Uvažování respondentů o odchodu ze společnosti.....	69

## Úvod

V současné době, kdy je na trhu práce velké množství nabídek a příležitostí, se firmy prakticky předhánějí v tom, která získá talentované zaměstnance a dokáže je ve společnosti udržet. Zároveň jsou zaměstnanci považováni za jedno z nejhodnotnějších aktiv firem, a proto je velmi důležité naslouchat jejich potřebám, umět rychle reagovat a nabídnout jim něco, co ostatní zaměstnavatelé nenabízí. Zde vystupuje do popředí personální marketing a z něj vycházející koncept budování značky zaměstnavatele. Díky vhodné strategii a správnému uplatňování personálního marketingu dokáže společnost udržet kvalifikované, motivované a spokojené pracovníky a zároveň přilákat nové pracovníky z jiných firem. Současně správné budování značky zaměstnavatele vede k silné značce na trhu práce a stává se konkurenční výhodou organizace. Hlavním klíčem k úspěchu jsou spokojení zaměstnanci společnosti, mezi kterými zaměstnavatel získává dobrou pověst a kteří se stávají těmi nejlepšími propagátory značky zaměstnavatele na veřejnosti. Spokojený zaměstnanec navíc odvádí lepší pracovní výkony, což je pro všechny společnosti klíčovým prvkem pro úspěch v celém podnikání.

Diplomová práce se zabývá oblastí personálního marketingu ve vybrané společnosti XY v Liberci. Jedná se o velkou společnost, která poskytuje služby v oblasti IT, účetnictví, nepřímého nákupu, HR a controllingu a reportingu svým výrobním závodům po celé Evropě. Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, jak vybraná společnost uplatňuje interní personální marketing a na základě zjištěných dat navrhnout doporučení, která by mohla zvýšit zaměstnaneckou spokojenost.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část práce obsahuje dvě hlavní kapitoly, zabývající se představením problematiky personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele. Obě oblasti spolu velmi úzce souvisí a pro tuto práci bylo jejich představení nezbytné. Kapitola personálního marketingu teoreticky vymezuje téma interního a externího personálního marketingu, personálního marketingového mixu a hodnotovou nabídku zaměstnavatele. Druhá kapitola se zabývá budováním značky zaměstnavatele, zkušeností se značkou, firemní identitou a podnikovou kulturou.

V rámci praktické části je představena vybraná společnost a jsou zmapovány její aktivity v oblasti interního a externího personálního marketingu. Po charakteristice společnosti je popsán průběh celého výzkumu včetně metodiky sběru dat. Následuje analýza dat z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci vybraného oddělení. Na základě zjištěných výsledků je provedeno zhodnocení výzkumu a jsou navržena doporučení v oblasti personálního marketingového mixu pro udržení spokojených zaměstnanců ve společnosti. Součástí kapitoly s doporučeními je také ekonomické zhodnocení jednoho z návrhů. Úplný závěr je věnován celkovému shrnutí diplomové práce a jejích výsledků včetně doporučení.

# 1 Personální marketing

Personální marketing, nebo také HR marketing, se stále řadí mezi novější disciplíny a jeho definice se v jednotlivých literárních zdrojích mírně liší. Z podstaty jednotlivých definic však vyplývá, že personální marketing aplikuje marketingové přístupy v řízení lidských zdrojů a přistupuje k současnému i potenciálnímu zaměstnanci jako ke svému zákazníkovi (Myslivcová et al. 2017).

Dle Šlapáka a Štefka (2015) je personální marketing řídicí proces, který zabezpečuje získávání, rozvoj a udržení zaměstnanců a jehož cílem je dosažení plánovaných výsledků organizace.

Koubek (2015, s. 160) definuje personální marketing jako *„použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce“*. Je tedy nutné upoutat pozornost na zaměstnavatelské kvality organizace.

S přístupem Koubka se shoduje také Kociánová (2010), podle které je klíčovým úkolem personálního marketingu utváření dobré zaměstnavatelské pověsti ovlivňující zájem potenciálních zaměstnanců.

Dle HRlab (2023) je cílem personálního marketingu zefektivnění nábory, udržení stávajících zaměstnanců, zvýšení motivace zaměstnanců a posílení značky zaměstnavatele uvnitř i navenek společnosti. Proto by se na personální marketing nemělo pohlížet jednostranně, jelikož ve skutečnosti je celý proces personálního marketingu komplexní oblastí působení.

Dvořáková (2004) uvádí, že na personální marketing je možno nahlížet ze dvou úhlů pohledu. Z užšího pohledu je personální marketing nástrojem pro dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce, a to díky dobré pověsti zaměstnavatele. V širším pojetí je chápán jako soubor opatření, který vede ke zvýšené stabilizaci stávajících zaměstnanců a zaměřuje se na řešení problémů v pracovní motivaci, vedení zaměstnanců, personálním rozvoji a odměňování a péči o zaměstnance.

Gladka a Fedorova (2019) ve svém výzkumu uvádějí, že jednou z hlavních náplní personálního marketingu je rozvoj atraktivity podniku jako zaměstnavatele. Důležité je však mít vhodnou strategii, která bere v úvahu potřeby a očekávání jak potenciálních, tak i současných zaměstnanců a spojuje tak zájmy obou stran. Tím se podniku vymezí směr k vylepšení obecné úrovně atraktivity zaměstnavatele. HRlab (2023) potvrzuje, že atraktivní značka zaměstnavatele je v dnešním světě stále důležitější a velmi pravděpodobně bude ovlivňovat pracovní trh. Zároveň uvádí, že strategie personálního marketingu by měla odpovídat měnícím se potřebám na trhu práce a měla by být v souladu s firemní kulturou. V důsledku společenských změn a přítomnosti digitálních technologií prochází pracovní trh velkou proměnou a ochota přijímat výzvy a vymýšlet nová řešení je nezbytným krokem k úspěchu.

Z výše uvedených definic je patrné, že personální marketing je úzce propojený jak s budováním značky zaměstnavatele, tak se spokojeností stávajících zaměstnanců.

Aktivity vykonávané v rámci personálního marketingu vytváří podmínky pro dlouhodobé zajištění kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, jelikož právě tito pracovníci představují nejhodnotnější zdroj, kterým firma disponuje. Kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci mohou firmě napomoci zvládnout neuspokojivé období a přispět k hospodářskému růstu podniku (Myslivcová 2019).

## **1.1 Marketingový mix v personálním marketingu**

Při uplatňování personálního marketingu jde o aplikaci marketingového přístupu při řízení lidských zdrojů. Marketing se zde projevuje činnostmi, které podporují poptávku po produktu dané firmy, v tomto případě po nabídce práce. Marketingový mix je obecně definován jako soubor marketingových nástrojů, které jsou využívány k dosažení marketingových cílů podniku. V personálním marketingu je marketingový mix využíván především při získávání, zformování a udržení zaměstnanců a při jeho tvorbě je důležité zohlednit podmiňující okolní prostředí podniku (Kotler a Keller 2013; Vysokajová et al. 2011). Antošová (2005) vidí v efektivním a vhodném užití nástrojů marketingového mixu velkou konkurenční výhodu na pracovním trhu, neboť díky nim lze upoutat pozornost na zaměstnavatelské kvality organizace, opírající se o její dobrou pověst. Uvádí, že aktivity vykonávané při uplatňování marketingového mixu

by měly být v souladu s existující podnikovou kulturou a měly by rozvíjet a využívat lidský potenciál na základě strategických záměrů a cílů firmy.

Bednář (2013) v personálním marketingu pracuje s marketingovým mixem 5P: Produkt (Product), Cena (Price), Místo (Place), Komunikace (Promotion) a Osobnost (Personality). Zároveň na marketingový mix pohlíží z komplexního hlediska, tedy zohledňuje pohled jak ze strany firmy, tak ze strany zaměstnance.

### **1.1.1 Produkt**

Produkt je v personálním marketingu základním prvkem, který se stává předmětem směny mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jedná se o případ, kdy na straně zaměstnavatele vznikne potřeba provést konkrétní činnost v požadované kvalitě a daném čase. Tato potřeba může být uspokojena vhodným kandidátem, jehož produktem je pracovní činnost, kterou je schopen odvést.

Produktem firmy je tedy konkrétní pracovní pozice, mezi jejíž atributy patří požadavky na pracovníka, místo výkonu a organizace práce a pracovní doba. Může se jednat o novou pozici, ale i o stávající pracovní místo, které je uvolněné (Bednář 2013). Dle Pratoommase (2015) by měla být nabídka práce dostatečně zajímavá a smysluplná a zároveň rozšířil již zmíněné atributy pracovní pozice o vzdělání a kariérní růst zaměstnance.

Na základě specifikace a popisu pracovní pozice se potenciální zaměstnanec rozhoduje, zda je vhodným kandidátem s požadovanými vlastnostmi pro danou pozici a tím eliminuje vyšší míru rizika a pocitu nejistoty, které mezi stranami mohou vznikat (Myslivcová 2019).

Produkt je z pohledu personálního marketingu nejvíce podobný službám. Je tomu tím, že má nehmotnou povahu a nelze jej předem prohlédnout ani vyzkoušet. Klíčovou roli při utváření vztahu mezi zaměstnavatelem a uchazečem hraje důvěra. Ta umožňuje oběma stranám vstoupit do smluvního vztahu, aniž by si produkt předem vyzkoušely (Bednář 2013).



Nové generace, které vstupují na pracovní trh, s sebou přináší změnu hodnot, na které zaměstnavatelé musí reagovat a přizpůsobovat nabídku pracovní pozice novodobým požadavkům. Lidé touží po svobodě, časové flexibilitě, přívětivém a podporujícím pracovním prostředí, seberealizaci, rozvoji a v neposlední řadě souladu pracovního a rodinného života. Chtějí, aby je práce bavila, viděli v ní smysl a aby se shodovala s jejich životní filozofií (Pruden 2020).

Z výzkumu trhu práce společnosti Hays (2021) byly zjištěny hlavní faktory, které jsou pro pracovníka důležité při zvažování a výběru nové pracovní pozice, kromě mzdy. Prvním a nejdůležitějším faktorem je zajímavá pracovní náplň pozice, dále je pro pracovníky důležitá rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a třetí nejdůležitější faktor je kariérní postup a rozvoj z původní pozice. Důležitost kariérního rozvoje potvrzují výsledky výzkumu společnosti Deloitte (2022), ze kterého vyplývá, že nemožnost kariérního růstu je druhým nejčastějším důvodem, proč lidé opouští organizaci.

### **1.1.2 Cena**

Cena produktu je stanovena tím, čeho se musí kupující vzdát, aby daný produkt mohl získat. V rámci pracovní činnosti, jenž je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, musí zaměstnanec obětovat svůj čas, podřídit se organizaci práce, odvést požadovaný výkon a mít vhodný přístup k práci i pracovním vztahům (Antošová 2005; Bednář 2013).

Pracovní činnost je spojena s pracovní motivací, která vyjadřuje konkrétní pracovní ochotu člověka, jeho přístup k práci a ke konkrétním pracovním úkolům (Antošová 2005). K motivaci zaměstnanců využívá zaměstnavatel formu odměn, které mohou být v podobě mzdy či platu, prémie, příspěvků finančního charakteru či dalších zaměstnaneckých výhod. Odměna zde určuje cenu výkonu práce právě tak, jako cena za produkt v klasickém marketingovém mixu. Je důležité, aby systém odměňování byl nastaven spravedlivě a transparentně tak, aby ho stávající zaměstnanci akceptovali a považovali zaměstnanecké výhody za stabilizační (Bednář 2013; Vysokajová et al. 2011).

Na pracovním trhu panuje silná konkurence a náklady na nábor jsou poměrně vysoké, jelikož se zaměstnavatelé snaží vyhnout případné fluktuaci a chtějí udržet zaměstnaneckou spokojenost. Proto se systém odměňování stává stále pestřejším a firmy se předhánají v tom, kdo nabídne více a komu se podaří získat vhodného kandidáta. Podle výzkumu Coolpeople přibližně 60 % lidí považuje zaměstnanecké výhody a benefity za nejdůležitější faktory při rozhodování o přijetí pracovní nabídky (Pruden 2020). Zároveň výzkum společnosti Deloitte (2022) uvádí, že právě nedostatečné finanční ohodnocení je tím hlavním důvodem odchodu ze zaměstnání.

Nežádanějšími a zároveň nejrozšířenějšími benefity jsou finanční odměny ve formě různých bonusů, prémie či 13. a 14. platu. V současnosti se v žebříčku žádaných zaměstnaneckých benefitů dostává do popředí práce z domova neboli home office, jehož preference se výrazně zvýšila po pandemii koronaviru. Pandemie měla také dopad na preferenci benefitu sick days, který umožňuje vzít si dny volna v roce nad rámec poskytované dovolené, a to především v případě náhlé zdravotní indispozice. Dalšími oblíbenými benefity jsou benefity související s péčí o zdraví, příspěvky na penzijní a soukromé pojištění či poskytování stravenek. Stále častější je nabídka firemních benefitů zaměřených k posílení rovnováhy pracovního a soukromého života zaměstnance a klade se důraz na volnočasové aktivity. Do těchto benefitů lze zařadit oblíbený systém cafeteria, ve kterém si zaměstnanec v rámci stanoveného rozpočtu vybírá benefity podle vlastních aktuálních potřeb a hodnotových preferencí (Macháček 2022; Hays 2021).

Kromě již zmíněných odměn představuje cena pro zaměstnavatele také náklady na nábor a výchovu zaměstnanců a krytí sociálních a personálních potřeb pracovníků. Jedná se o úplné náklady práce, z nichž viditelná je směrem k zaměstnancům a uchazečům pouze část (Bednář 2013).

### **1.1.3 Místo**

Místo výkonu práce v personálním marketingovém mixu zahrnuje soubor činností, které ovlivňují potenciální zaměstnance při rozhodování o přijetí, či odmítnutí nabízené pracovní pozice. Uchazeči hledají takovou pracovní pozici, která odpovídá jejich hodnotám, postojům a která vede k jejich spokojenosti. Jedním z hlavních

faktorů, který na potenciální zaměstnance působí v rámci rozhodovacího procesu je podniková kultura a image podniku, např.:

- Vzorové chování mezi zaměstnanci.
- Tok komunikace.
- Vztahy na pracovišti.
- Řešení problémů.
- Zařízení a vybavení na pracovišti.
- Všeobecně uznávané normy a hodnoty (Vysokajová et al. 2011; Pratoommase 2015).

Výše zmíněné prvky podnikové kultury vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu a denně se projevují v rámci podnikových procesů. Ačkoli jsou tyto prvky většinou nehmátatelné, aplikují se do činnosti zaměstnanců, určují funkčnost a dlouhodobou životaschopnost firmy a zároveň mají odlišovací schopnost v konkurenčním prostředí (Antošová 2005). Společnost Deloitte (2022) ve svém výzkumu navíc uvádí, že nedostačující pracovní prostředí a firemní kultura je pro zaměstnance třetím nejčastějším důvodem, proč opouští organizaci. Pro lepší porozumění je podnikové kultuře věnována kapitola 2.5.

#### **1.1.4 Komunikace**

Komunikace v personálním marketingu je z pohledu kandidáta využívána k prezentaci svého produktu – výkonu činnosti práce. Z hlediska organizace je komunikace především o demonstrování pracovní nabídky, tedy produktu organizace na trhu práce. Jejím cílem je, aby si současní i potenciální zaměstnanci byli vědomi výhod, které daná pozice nabízí a aby zaměstnanci o firmě získali dostatek informací a dokázali tak zaměřit rozvoj svých vědomostí, dovedností a schopností z hlediska potřeb podniku. Nabídka by tedy měla být jasná a srozumitelná, zároveň by měla navodit motivaci a vzbudit dostatečný zájem uchazečů. S cílovými zaměstnanci společnost komunikuje prostřednictvím komunikačních kanálů, které mají široké spektrum. Patří sem např. reklamy, pohovory, nástěnky, zpravodaje a jiné (Antošová 2005; Myslivcová et al. 2017).

Dle Bednáře (2013) využívají firmy komunikaci zejména jako nástroj k:

- Budování dobrého jména a silné značky zaměstnavatele.
- Vytvoření pozitivního postoje na veřejnosti.
- Budování preferencí společnosti jako zaměstnavatele.
- Informování vhodných kandidátů o volných pracovních pozicích.

V oblasti získávání pracovníků využívá firma tradičních komunikačních nástrojů jako jsou např. dny otevřených dveří, náborová inzerce či účast na pracovních veletrzích. Samotní kandidáti mohou při hledání pracovní pozice využít např. personální agentury, služby specializovaných pracovních serverů nebo se mohou spojit se zaměstnavatelem pomocí sociálních sítí a kariérních stránek společnosti (Bednář 2013).

Bejtkovský (2018) ve svém článku zveřejnil, které informace o potenciálních zaměstnavatelích jsou pro kandidáty relevantní, zajímavé a hrají důležitou roli. Nejdůležitější informací je popis pracovní pozice a pracovních podmínek. Následně potenciální zaměstnanci zajímají recenze a hodnocení společnosti (pracovní atmosféra, kariérní příležitosti apod.). V neposlední řadě jsou pro kandidáty důležité také obecné informace o podniku (hlavní hodnoty, vize, mise, cíle).

Mosley a Schmidt (2017) v rámci komunikace zmiňují, že společnosti s nejsilnějšími značkami zaměstnavatelů stále častěji přijímají zaměstnance na základě doporučení od svých současných či bývalých zaměstnanců. Podnik by tedy neměl zapomínat na to, že ačkoli komunikuje skrze různé kanály, stále má své pracovníky, kteří mohou být tím nejcennějším zdrojem kvalitních uchazečů a nových klíčových zaměstnanců.

Avšak aby stávající zaměstnanci doporučovali zaměstnavatele a propagovali jeho značku na veřejnosti, nesmí organizace zapomínat ani na efektivní interní komunikaci. Interní komunikace souvisí se všemi interními procesy v podniku, ale také s podnikovou kulturou a budováním značky zaměstnavatele. Jejím cílem je informování zaměstnanců o jejich pracovních činnostech a o strategických prioritách organizace, zvyšování loajality, angažovanosti a motivace pracovníků, zajištění zpětné vazby a optimální interakce mezi týmy, zaměstnanci a vedením. Na zaměstnance by mělo být komunikováno vše, co je více přitáhne ke společnosti

a stanou se tak její součástí, např. vize, mise, hodnoty, výsledky společnosti, úspěchy, plánované projekty, benefity, gratulace a další. Mezi nástroje interní komunikace patří intranet, nástěnky, maily, sociální sítě, firemní akce, osobní komunikace a jiné (Suchá 2023).

Souhrnně lze konstatovat, že komunikace zahrnuje veškeré formální a neformální interakce mezi zaměstnanci a vedením společnosti (Myslivcová et al. 2017).

### **1.1.5 Osobnost**

Osobnost jako poslední nástroj personálního marketingového mixu popisuje výběr a roli vzájemného porozumění a souladu mezi zaměstnavatelem a budoucím zaměstnancem.

Uchazeč, který si vybírá budoucího zaměstnavatele zvažuje především osobnost firmy, její image na trhu práce a firemní kulturu. Organizace při výběru zaměstnanců posuzuje řadu kritérií jako jsou odborné i osobnostní rysy uchazeče, jeho postoje, přístup a hodnotovou orientaci. Cílem výběru je najít a zajistit takového pracovníka, který bude plnit úkoly spjaté s danou pracovní pozicí v odpovídající kvalitě, bude vykazovat požadované pracovní chování a bude schopen a ochoten přijmout hodnoty dané společností a dlouhodobě se s nimi ztotožňovat. Důležité je při výběru také posoudit, zda se daný kandidát dokáže začlenit do pracovního týmu (Bednář 2013).

Armstrong a Taylor (2015) vymezili následující charakteristiky osobnosti, které vycházejí ze specifikace pracovního místa:

- *Znalosti* – vše, co musí kandidát vědět, aby byl pro danou pracovní pozici vhodný.
- *Dovednosti a schopnosti* – co musí být kandidát schopen dělat, aby byl pro danou pracovní pozici vhodným zaměstnancem.
- *Schopnosti chování* – měly by být určeny pro konkrétní pracovní pozici, vycházet z chování zaměstnanců, kteří jsou efektivní a odpovídat základním hodnotám a kultuře podniku.
- *Odborná příprava a výcvik* – požadované vzdělání či výcvik pro dané pracovní místo.
- *Praxe* – již dosažené výsledky, které by umožnily úspěšné vykonávání práce.

- *Specifické požadavky* – souvisejí s vyhledáváním nových trhů, vyvíjením nových výrobků či se zlepšováním prodeje, produktivity a služeb.
- *Zvláštní požadavky* – souvisejí se změnou místa výkonu práce, s cestováním apod.

### 1.1.6 Shrnutí

Na základě vymezení jednotlivých nástrojů marketingového mixu v personálním marketingu je v této kapitole shrnut personální marketingový mix v Tabulce 1, ve které jsou zobrazeny nástroje 5P společně s vybranými příklady.

*Tabulka 1: Nástroje personálního marketingového mixu*

<b>Nástroje 5P</b>	<b>Příklady jednotlivých nástrojů</b>
Produkt	pracovní pozice; pracovní požadavky, pracovní doba, organizace práce, rovnováha osobního a pracovního života
Cena	náklady na mzdy a odměny; náklady na nábor a výchovu zaměstnanců; náklady na krytí sociálních potřeb, poskytované výhody a benefity
Místo	místo výkonu práce; podniková kultura; image firmy
Komunikace	budování značky zaměstnavatele; propagace pracovní pozice; vytváření pozitivního postoje na veřejnosti; budování dobrého jména a preference zaměstnavatele, interní komunikace
Osobnost	vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem; odborné a osobnostní rysy zaměstnance; postoje a přístup uchazeče; týmová spolupráce

Zdroj: vlastní zpracování (dle Antošová 2005; Bednář 2013; Pratoommase 2015)

Gladka a Fedorova (2019) ve své studii doporučují strategická a taktická opatření pro každý nástroj personálního marketingového mixu, díky nimž bude mix jako celek efektivní.

- **Produkt** – sledování účinnosti programů pro kariérní rozvoj a vzdělávání (např. pomocí zpětné vazby či dosahování cílových ukazatelů výkonnosti); kontrola pracovních pozic, jejich názvů, soulad platového ohodnocení s úrovní jejich odpovědnosti a rozhodování; sledování počtu zaměstnanců, kteří v rámci podniku změnili pracovní pozici (povýšení, rotace apod.).
- **Cena** – plánované revize systému odměňování, dodatečné kompenzace; zavádění nových prvků odměn a jejich úprava podle trendů na trhu práce a v souladu se zvolenou firemní politikou.
- **Místo** – školení a rozvoj pracovníků; hodnocení a zpětné vazby; kontrola efektivity práce; vytvoření speciálního kontaktního centra pro zaměstnance či uchazeče; úprava pravidel oblékání.
- **Komunikace** – zavádění nových komunikačních nástrojů k oslovení cílových skupin; hodnocení porozumění a chápání hodnot zaměstnavatele vlastními zaměstnanci; realizace kampaní a akcí zaměřených na propagaci firmy, její kultury, šíření a posilování hodnot; sledování rozpoznání značky zaměstnavatele, povědomí o jejích hodnotách.
- **Osobnost** – sledování počtu přijatých uchazečů prostřednictvím doporučení; zavedení systému bonusů za doporučení zaměstnanců a zvýšení povědomí o těchto systémech, zlepšení vyjednávacích dovedností personalistů; realizace programů pro opětovné či nové začlenění; vyslechnutí připomínek, hodnocení a zpětné vazby od zaměstnanců.

## 1.2 Externí a interní personální marketing

Personální marketing lze dělit na externí a interní, přičemž oba druhy jsou spolu úzce propojeny a vzájemně na sebe působí. Proto bývá velmi složité určit, které z personálních činností spadají čistě do externího či interního personálního marketingu. Činnosti interního personálního marketingu totiž ovlivňují jak spokojenost a loajalitu stávajících zaměstnanců, tak vnímání podniku jako zaměstnavatele na veřejnosti. Interní personální marketing může být v případě spokojených

zaměstnanců dobrou vizitkou na trhu práce, a to i bez aktivní účasti externího personálního marketingu. Nicméně u činností vykonávaných v rámci externího personálního marketingu není vzájemné ovlivňování příliš jasné, neboť tyto činnosti směřují primárně k vnějšímu okolí. Pokud ovšem externí personální marketing není podpořen marketingem interním, dlouhodobě nemá pro podnik žádný význam. Hlavním úkolem externího i interního personálního marketingu je pomoci zabezpečit dostatek výkonných, motivovaných pracovníků a následně tyto pracovníky udržet v podniku (Šlapák a Štefko 2015; Myslivcová 2019).

Následující Obrázek 1 zachycuje předmět zájmu interního a externího personálního marketingu, a zároveň také zobrazuje interaktivní marketing, který podnik může jen velmi obtížně ovlivnit a kontrolovat. Zprostředkovatelé interaktivního marketingu jsou zaměstnanci, kteří svou každodenní komunikací spojují firemní kulturu a hodnoty organizace s veřejností.



Obrázek 1: Externí a interní personální marketing  
Zdroj: vlastní zpracování (dle Myslivcová 2019)

### 1.2.1 Externí personální marketing

Jak už bylo zmíněno, externí personální marketing zahrnuje řadu činností, které se soustředí na vnější okolí podniku a tím vytvářejí značku zaměstnavatele a přispívají



k dobré pověsti organizace. Současně je hlavním úkolem externího personálního marketingu:

- Získávání a výběr vhodných pracovníků.
- Atraktivní prezentace pracovního místa.
- Zaujmutí vhodných uchazečů a navázání kontaktu (Myslívová 2019).

Podnik může zaměstnance získat z vnějšího, či vnitřního prostředí podniku. Mezi nejčastější způsoby, kterými podniky získávají zaměstnance, patří PR, pracovní portály, inzerce na firemních stránkách, inzerce na autobusech, spolupráce s VŠ, interní nábor, doporučení stávajících zaměstnanců, úřad práce, sociální sítě a personální agentury (Myslívová 2019).

Potenciální uchazeči jsou podnikem vybrány na základě předem stanovených charakteristik (např. dle profese, demografických a geografických kritérií apod.) a prostřednictvím externího personálního marketingu jsou informováni o pracovních možnostech na tuzemském, či mezinárodním trhu práce (Kociánová 2010).

Mezi dílčí úkoly externího personálního marketingu patří:

- Zajištění dlouhodobé dosažitelnosti perspektivních pracovníků.
- Neustálé vylepšování zaměstnavatelské pověsti.
- Snížení nákladů na získání nových zaměstnanců.
- Identifikace nových vhodných zdrojů pro hledání potenciálních zaměstnanců, např. absolventi škol, ženy na rodičovské dovolené, zaměstnanci konkurence (Šlapák a Štefko 2015).

### **1.2.2 Interní personální marketing**

Aktivity prováděné v rámci interního personálního marketingu mají za cíl zvýšit či uchovat atraktivitu organizace nejen v očích stávajících zaměstnanců, ale i potenciálních zaměstnanců o pracovní místo. Podnik se pomocí interního personálního marketingu snaží udržet kvalifikované a motivované zaměstnance, kteří jsou podřízeni korektnímu způsobu vedení a podněcování k rozvoji svých kvalit (Myslívová 2019). Je nezbytné, aby organizace věnovala zaměstnancům z hlediska

jejich osobního a odborného rozvoje stálou a plnou pozornost, jelikož zaměstnanci jsou nejdynamičtější částí všech zdrojů podniku (Šlapák a Štefko 2015).

Jedním z dalších úkolů interního personálního marketingu je docílit stavu, kdy se zaměstnanci ztotožní se zaměstnavatelem a s jeho cíli. Díky tomu jsou zaměstnanci více zainteresovaní, oddaní, obětaví a spokojení se svým zaměstnavatelem (Myslivcová 2019).

Interní personální marketing se orientuje na stávající zaměstnance organizace, kterým jsou nabízeny finanční i nefinanční benefity. Cílem nabízených výhod je udržení stávajících zaměstnanců a snížení jejich fluktuace a odchodu z podniku do jiných odvětví. Stávající zaměstnanci, hovořící o pracovních podmínkách, zprostředkovávají veřejnosti reference o podniku, který je zaměstnává. To je pro podnik příležitost, neboť spokojený zaměstnanec, který má z podniku pozitivní dojmy, se stává tím nejlepším propagátorem značky zaměstnavatele a je základem dobré zaměstnavatelské pověsti (Stejskalová 2009). Spokojení zaměstnanci navíc vykazují kvalitní výsledky, šetří podniku čas a náklady a zvyšují ziskovost a produktivitu podniku (Myslivcová 2019).

Kozel a kolektiv (2006, s. 190) definují spokojenost jako „*subjektivní pocit člověka o naplnění jeho potřeb a přání. Ta jsou podmíněna jak zkušenostmi a očekáváním, tak osobností a prostředím*“. Na spokojenost zaměstnance má vliv image firmy, očekávání zaměstnance (výsledek komunikačních aktivit firmy a předchozích zkušeností pracovníka), vnímaná kvalita produktu – pracovní pozice a vnímaná hodnota (výsledek osobního srovnání vnímaných benefitů a vlastních nákladů). Pokud jsou očekávání zaměstnance nadměrně naplněna, stává se pracovník k dané organizaci loajální.

Faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců se člení na vnitřní (motivační) a vnější (hygienické). Do vnitřních faktorů spadá např. obsah vykonávané práce, míra uspokojení z vykonávaných činností nebo ohodnocení výkonu. Vnější faktory zahrnují pracovní prostředí, pracovní podmínky či odměnu za vykonanou práci (Kucharčíková a Vodák 2011).

Průzkum společnosti LMC JobsIndex (2022), který se věnuje spokojenosti a motivaci lidí v práci, ukázal velký nárůst nespokojenosti u zaměstnanců. Nárůst byl zaznamenán jak u zaměstnanců velkých korporací, tak i menších firem. Hlavními důvody nespokojenosti jsou pocity nedostatku ocenění, finanční ohodnocení, přemíra práce, odcizení a rutina. Mezi další důvody patří pocity ponížení či nedůstojné zacházení. Naopak pozitivním výsledkem průzkumu je otázka kariérního růstu a rozvoje zaměstnanců. Rozvoj i vzdělávání považují české firmy za svou prioritu a nadpoloviční většina zaměstnanců uvedla, že se v práci mohou rozvíjet dle svých představ, a to nejvíce za poslední léta. Za nejdůležitější faktory ovlivňující spokojenost považují pracovníci dobré vztahy na pracovišti, pracovní podmínky, organizaci práce, vztahy s nadřízenými a spravedlivý systém odměňování. Výrazný vliv na spokojenost a motivaci má ale také možnost práce z domova – home office. Lidé, kteří mají možnost pracovat z domova, jsou dle průzkumu spokojenější než lidé, kteří tuto možnost od zaměstnavatele nedostali.

### **1.3 Employer Value Proposition**

Tato kapitola představuje pojem Employer Value Proposition (EVP), v překladu hodnotovou nabídku zaměstnavatele. EVP je koncept, který zahrnuje jednotlivé nástroje personálního marketingového mixu a zároveň úzce souvisí s budováním značky zaměstnavatele. V dnešní době je oblast náboru velmi nejistá. Neustále dochází ke změnám způsobu, jakým lidé pracují, kdy pracují a pro koho chtějí pracovat. Úbytek zdrojů, flexibilita, hybridní práce, nebo extrémní nedostatek talentovaných a motivovaných pracovníků jsou některé z mnoha faktorů, které dnes hrají roli. Následkem vyvstává pro zaměstnavatele řada výzev. Díky takové nejistotě je velmi důležité posilovat svou značku zaměstnavatele a udržet tak či získat svou pozici na trhu práce. K posílení značky zaměstnavatele může podnik docílit správnou hodnotovou nabídkou zaměstnavatele, v překladu Employer Value Proposition (Universum 2022).

Employer Value Proposition (EVP) vyjadřuje důvody, proč by měl jedinec pro daný podnik pracovat a je strategickým podkladem pro budování značky zaměstnavatele (Hovorka 2020). Jedná se o jedinečný soubor výhod, které zaměstnanec obdrží

výměnou za vlastní dovednosti a zkušenosti. Silná EVP dokáže v organizaci udržet ty nejkvalitnější zaměstnance a zároveň přilákat nové kandidáty (Kmošek 2017).

V literatuře je možné setkat se také s pojmem Employee Value Proposition, v překladu hodnotová nabídka zaměstnance. Dle Universum (2022) se jedná o synonymum k Employer Value Proposition, přičemž různé trhy a geografické oblasti preferují užití slova „Employer“ zatímco jiné užívají spíše „Employee“. Nicméně sami se přiklání k označení Employer Value Proposition, neboť pod EVP vidí právě tu hodnotu, kterou zaměstnavatel předkládá potenciálním zaměstnancům, aby pro něj přišli pracovat a v organizaci setrvali.

Lacka-Badura (2015) definuje EVP jako koncept, který znázorňuje, jak organizace vyjadřuje svou identitu, původ, hodnoty a co slibuje, že poskytne, aby emocionálně spojila své stávající i potenciální zaměstnance. Výsledné EVP by mělo cílit na takové pracovníky, které organizace chce přijmout v daném pracovním odvětví.

EVP může být dle Armstronga a Taylora (2015) vyjádřena jako značka zaměstnavatele – image dobrého zaměstnavatele, kterou se podnik prezentuje. Uvádí, že se jedná o to, co organizace nabízí současným i potenciálním zaměstnancům, co zaměstnanci považují za hodnotné a co by zaměstnance (současné i potenciální) mělo přesvědčit, aby se stali nebo zůstali členy organizace. Jedná se jak o peněžní odměny, které mohou být pro pracovníky důležité, tak o nepeněžní faktory. Nepeněžní faktory mohou hrát zásadní roli při rozhodování uchazečů o přijetí pracovní nabídky a stávajících zaměstnanců o setrvání v dané organizaci. Těmito faktory, které činí organizaci zajímavou a přitažlivou mohou být např. zodpovědné jednání, rovnováha mezi osobním a pracovním životem či příležitosti k osobnímu a pracovnímu rozvoji.

Hlavním úkolem EVP je vytyčit, v čem je daná organizace výjimečná, autentická a co nabízí svým zaměstnancům. Pokud je EVP správně definovaná a shoduje se s prioritami zaměstnanců, jedná se o výhru na obou stranách. Zaměstnanci jsou více motivováni, vidí ve své práci smysl a jejich přínos pro podnik se velmi odlišuje od těch, kteří se s EVP neshodují (Koláčková 2016).

Na rozdíl od značky zaměstnavatele, která zachycuje to, jak organizaci v současné době vnímají její stálí a potenciální zaměstnanci, EVP vytyčuje budoucí ideální stav, tedy jak chce být organizace sama vnímána (Universum 2021).

Kolářková (2016) uvádí 5 základních pilířů, které definují EVP:

- **Odměny** – finanční i nefinanční odměny motivující zaměstnance.
- **Práce** – různorodost práce, sladění práce s osobním životem.
- **Organizace** – postavení firmy na trhu, podniková kultura, pověst firmy, velikost.
- **Lidé** – vedení společnosti, týmoví pracovníci, přímý nadřízený.
- **Příležitosti** – co firma nabízí svým zaměstnancům do budoucna (kariéra aj.).

Cílem pro zaměstnavatele je v rámci tvorby EVP stát se co nejvíce zapamatovatelným, známým, pro vlastní zaměstnance a uchazeče přitažlivým a spojovaným s žádoucími asociacemi. Pro tvorbu jedinečného EVP je pro podnik důležité vědět, z jakého důvodu pro něj zaměstnanci pracují, podle čeho se kandidáti rozhodují na trhu práce a co nabízí konkurence. Klíčovými rozhodovacími kritérii uchazečů, která ovlivňují EVP jsou hmotné a nehmotné faktory zachycené v tabulce 2. Nicméně je dobré také zmínit, že faktory uvedené v Tabulce 2 vychází z výzkumu z roku 2017 a tudíž nemusí být po určité době aktuální, neboť preference jedinců se neustále mění.

Tabulka 2: Faktory ovlivňující EVP

Hmotné faktory	Nehmotné faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benefity</li> <li>• Odměňování</li> <li>• Možnosti cestování</li> <li>• Projekty</li> <li>• Pracovní pomůcky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atmosféra</li> <li>• Firemní hodnoty</li> <li>• Kariérní růst</li> <li>• Styl vedení</li> <li>• Přátelský kolektiv</li> </ul>

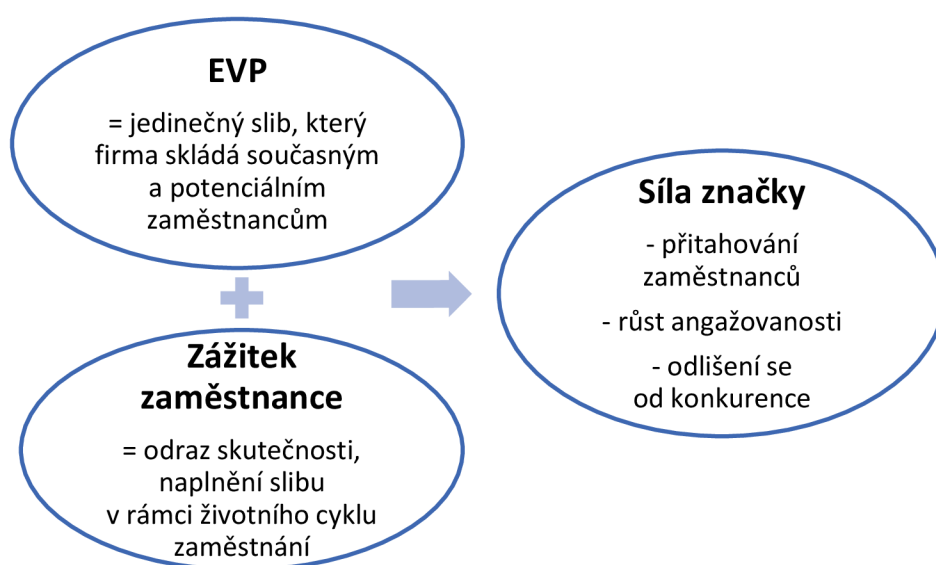
Zdroj: vlastní zpracování (dle Myslivcová et al. 2017)

Je velmi důležité, aby organizace své výsledné EVP definovala:

- **Pravdivě** – co společnost skutečně představuje a nabízí.
- **Důvěryhodně** – pro zajištění věrohodné značky zaměstnavatele.
- **Relevantně** – nabídka by se měla orientovat na současné top zaměstnance.
- **Odlišně** – vzhledem ke své konkurenci.

- **Usilovně** – zaměstnanci by měli vidět růst, hodnotu a smysluplnost, jakožto výsledek investování svých kvalit do organizace (Universum 2021).

EVP tedy charakterizuje hlavní komponenty nabídky, které jsou v rámci pracovního poměru poskytnuty zaměstnanci ze strany zaměstnavatele a určují směr, kterým by se mělo ubírat oddělení HR. EVP také nabízí kvalitní základ pro marketingové aktivity spojené s náborem nových pracovníků a je nástrojem určeným k podpoře spokojenosti, angažovanosti a získávání zážitků a zkušeností stávajících i potenciálních zaměstnanců. Vliv jednotlivce (zaměstnanec či uchazeče) a EVP na sílu značky zaměstnavatele zachycuje Obrázek 2.



*Obrázek 2: Vliv jednotlivce a EVP na sílu značky organizace*

Zdroj: vlastní zpracování (dle Rosethorn 2009)

Výzkum společnosti Randstad (2022) se zabýval hlavními faktory, které ovlivňují potenciální zaměstnance pracující na kancelářských pozicích v ČR při rozhodování o výběru zaměstnavatele. Pandemie Covid-19 ovlivnila některé zaměstnanecké preference a momentálně lidé kladou mnohem větší důraz na jistotu zaměstnání a jeho udržitelnost. Nejdůležitějším faktorem pro potenciální zaměstnance při výběru zaměstnavatele je atraktivní mzda a benefity. Hned po mzdě je pro pracovníky nejvýznamnější motivací finanční zdraví, tedy v dnešním kontextu to znamená, aby firmy dokázaly odolávat krizi a fungovat i v době omezení. O třetí místo se dělí hned dva faktory, a to jistota zaměstnání a pracovní atmosféra.

Dalšími motivačními faktory, na které zaměstnanci kladou důraz jsou zajímavá náplň práce, rovnováha osobního a pracovního života, kariérní postup, možnost práce z domova, velmi dobrá pověst a příspěvky v oblasti sociálních projektů (Randstad 2022).

Je zřejmé, že je velmi důležité využívat jednotlivé nástroje personálního marketingu v rámci budování značky zaměstnavatele jak v interním, tak i v externím prostředí podniku. Pokud je budování značky zaměstnavatele provedeno správně, může to pomoci změnit vnímání značky zaměstnavatele na veřejnosti i u stávajících zaměstnanců. Dále budování značky zaměstnavatele může zvýšit orientaci na kvalitu pracovního života, snížit fluktuaci pracovníků a tím i snížit náklady v oblasti náboru a v celkovém důsledku i zlepšit pracovní výkon a angažovanost zaměstnanců (Myslivcová et al. 2017). Koncept budování značky zaměstnavatele je blíže představen v následující kapitole.

## 2 Budování značky zaměstnavatele

Pojem značka zaměstnavatele, nebo také Employer Brand se začal užívat v devadesátých letech minulého století k označení pověsti firmy. V dnešní době má značka zaměstnavatele mnohem komplexnější přístup a slouží jako strategický nástroj k udržení a získání motivovaných a talentovaných pracovníků. Někdy je značka zaměstnavatele zaměňována s pojmem personální marketing – značka zaměstnavatele a její budování je však pouze součástí celé oblasti personálního marketingu (Bednář 2013; Smolová a Urbancová 2014).

Z marketingového hlediska je značka definována jako jméno, výraz, symbol, znak, design či jejich kombinace, snažící se identifikovat zboží či služby prodejce a odlišit je od konkurence. Zákazník vnímá značku jako součást produktu a značka dokonce zvyšuje jeho hodnotu. Tudíž spotřebitel nenakupuje jen produkt, ale také značku. Značka firmy je uchována v mysli zákazníka s řadou asociačních vazeb, jejichž síla a obsah ovlivňuje obraz, který si zákazník s danou značkou vybaví (Bednář 2013).

Armstrong a Taylor (2015) definují značku zaměstnavatele jako image, kterou se podnik prezentuje jako dobrý zaměstnavatel. Dále označují značku zaměstnavatele jako soubor znaků a vlastností, které dělají společnost jedinečnou, slibují pracovníkům unikátní pracovní zkušenost a oslovují potenciální zaměstnance, kterým se zamlouvá kultura organizace a kteří jsou ochotni podávat nejlepší výkony. Cílem je vytvořit takovou image organizace, která osloví jak potenciální, tak stávající pracovníky. Chhabra a Sharma v rámci svého výzkumu (2014) uvádějí, že existuje vzájemný vztah mezi pozitivní image zaměstnavatele a pravděpodobností zaslání životopisu do dané firmy.

Burke a kolektiv (2011) ve svém díle charakterizují značku zaměstnavatele jako strategický koncept řízení lidských zdrojů, založený na interní a externí komunikaci podniku. Značku zaměstnavatele tedy spojují s komunikací jako nástrojem personálního marketingu, jehož cílem je zaujmout, získat a udržet kvalifikované pracovníky. S tímto výrokem se ztotožňují také Gladka a Fedorova (2019), které ve svém výzkumu představují budování značky zaměstnavatele jako jednu ze složek marketingového mixu v personálním marketingu.



Dle Hovorky (2020) značka zaměstnavatele zachycuje základní filozofii každého podniku. Zahrnuje odpovědi na otázky jako: proč firma existuje, čeho chce dosáhnout, jakou má firemní kulturu, jakým hodnotám věří a co nabízí svým zaměstnancům.

Pokorný (2020) pro lepší porozumění rozlišuje aktivity vykonávané v rámci budování značky zaměstnavatele na interní a externí. Interní budování značky zaměstnavatele přidává společnosti především symbolickou hodnotu. Motivaci zaměstnanců v práci stimuluje symbolický rozměr jejich práce, jako je firemní kultura, hodnoty či uznání za odvedenou práci. Čím lépe je značka interně komunikována, tím více se zaměstnanci se značkou ztotožní, budou loajální a společnost tak nebude přicházet o jejich know-how. Externí aktivity slouží především k přilákání schopných kandidátů, zkrácení času a nákladů v oblasti nábory a posílení značky na veřejnosti.

V rámci budování značky zaměstnavatele je důležité, aby si podnik vytvořil vlastní vizuální značku, která je navázána na hodnoty podnikové kultury a je podpořena vlastními zaměstnanci. To usnadní tvorbu značky zaměstnavatele a její prezentaci uvnitř podniku a na veřejnosti. Pro úspěch organizace je důležité nejen to, jak je značka zaměstnavatele komunikována, ale i jakou formou je prezentována. Ideální je využívat jednotnou vizuální identitu podnikové kultury, autentické fotky a videa a dále je důležité aktivně zapojit zaměstnance do dění organizace a sdílet jejich skutečné příběhy. Díky tomu se organizace stává z pohledu stávajících pracovníků a okolí přívětivější (Myslivcová et al. 2017).

Působivost značky zaměstnavatele na okolí je především funkcí její výjimečnosti a důslednosti. Značka má za úkol upoutat pozornost a tuto pozornost si udržet pomocí jasné a konzistentní identity. Díky vymezení jasného rámce pro značku zaměstnavatele udržuje podnik soudržný vzhled, atmosféru a zastřešující poselství, díky čemuž se odlišuje od své konkurence. Rámec značky zahrnuje:

- **EVP** – stanovuje hlavní složky zaměstnavatelské nabídky, zejména takové prvky, které podnik odlišují od jeho konkurence (více v kapitole 1.3).
- **Logo společnosti** – je důležité, jak a kde je logo prezentováno v digitálních a tištěných formátech, včetně webových stránek, reklam, brožur a prezentací.

- **Designové prvky** – zahrnují grafiku, jako je např. textura pozadí či styl čar, která musí být stálá, aby posílila rozpoznatelnost značky.
- **Barvy a písmo** – podnik používá takové škály barev a písma, které jsou vhodné pro komunikaci značky.
- **Fotografie** – přijatelné snímky, které podnik využívá při komunikaci značky.

Značka zaměstnavatele musí být konzistentní pro vybudování spolehlivosti a důvěry, ale zároveň musí být dostatečně flexibilní, aby dokázala reagovat na změny ve svém prostředí a přizpůsobila se preferencím svých zaměstnanců a potenciálních uchazečů (Mosley a Schmidt 2017).

## 2.1 Význam budování značky zaměstnavatele

Budování značky zaměstnavatele, též Employer Branding (EB), je náročný proces v rámci nastavení dlouhodobé vize podniku a musí být v souladu s kulturou organizace. Strategie budování značky zaměstnavatele je tedy zaměřena na poselství stávajícím i potenciálním zaměstnancům, které je převedeno do kultury podniku a zastřešuje celou řadu aktivit související s péčí o značku (Smolová a Urbancová 2014). Dále pomáhá udržet talentované jedince v podniku, buduje důvěru ve vedení společnosti a rozvíjí silnější vazby mezi jednotlivci, týmy a celou organizací. Má za úkol vytvářet loajalitu, budovat uspokojující pracovní prostředí a jejím cílem je získat konkurenční výhodu na trhu práce (Myslivcová et al. 2017).

Dle Menšíka (2015) se budování značky zaměstnavatele zaměřuje více na vzájemné porozumění. Podnik komunikuje, co očekává od zaměstnanců a co jim nabízí, v čem se odlišuje od konkurenčních podniků a proč by se uchazeči měli rozhodnout právě pro danou pracovní nabídku.

Jak ve svém díle uvádí Lacka-Badura (2015), silná značka zaměstnavatele pomáhá organizaci odlišit se od svých konkurentů a pokud je mezi potenciálními zaměstnanci na pracovním trhu rozpoznána, je veliká šance, že si kandidáti daný podnik vyberou raději než ten konkurenční. Pracovníci jsou navíc často ochotni dostávat nižší plat, a to za možnost pracovat v organizaci, jejíž značka zaměstnavatele je dobře známá. Výzkum značky zaměstnavatele společnosti Randstad (2022) potvrzuje,

že společnosti s dobrou pověstí dostávají dvakrát více žádostí o práci než firmy s negativní reputací. Zároveň 50 % kandidátů uvedlo, že by pro společnost se špatnou reputací nepracovalo ani v případě lepšího finančního ohodnocení.

Z perspektivy zaměstnavatele jsou hlavními funkcemi budování značky zaměstnavatele odlišení se, vzbuzení emocí a tvorba preferencí. Z pohledu zaměstnance má značka zaměstnavatele za úkol vybudovat důvěru k podniku, identifikovat se se zaměstnavatelem a zlepšit orientaci na trhu práce. Pokud je značka zaměstnavatele budována dobře, může podniku přinést řadu výhod (Jörn 2015).

K výhodám budování značky zaměstnavatele patří:

- Konkurenční výhoda.
- Posílení podnikové kultury.
- Zvýšení pozitivní image organizace na trhu práce.
- Nárůst uchazečů a zvýšení jejich kvalit.
- Snížení nákladů na nábor a jeho urychlení.
- Udržení klíčových a talentovaných pracovníků.
- Nárůst motivace a spokojenosti stávajících zaměstnanců (Myslivcová et al. 2017).

Hovorka (2020) s budováním značky zaměstnavatele zmiňuje 3 hlavní přínosy a to, že značka zaměstnavatele umí zaměstnance **přitáhnout, zapojit a udržet**. Dokáže přitáhnout takové pracovníky, kteří touží stát se členy dané společnosti, což může mít vliv na snížení nákladů na nábor nových zaměstnanců. Pomáhá zaměstnance zapojit do firemního poslání, cílů a vize a vytváří pro pracovníky takové prostředí, ve kterém budou pracovně spokojeni a naplněni. Následně tyto zaměstnance dokáže v organizaci udržet, neboť nebudou mít důvod k odchodu.

Hovorka (2020) dále zmiňuje 3 hlavní důvody, proč má smysl značku zaměstnavatele budovat:

- **Značka vytváří bariéru** – prostřednictvím silné značky zaměstnavatele firmy získávají výhody při získávání požadovaných lidí, posilují svou pozici na trhu práce a zvyšují svou konkurenceschopnost.

- **Značka spojuje lidi** – firmy svými myšlenkami, hodnotami a postoji motivují a inspirují své zaměstnance a vyvolávají v nich pocit sounáležitosti s danou organizací.
- **Značka dodává zisk** – organizace se silnou značkou zaměstnavatele získává cenovou nadstavbu oproti méně silným značkám. Společnosti se špatnou reputací či slabou značkou zaměstnavatele musí nabízet alespoň o 10 % vyšší mzdy, aby si své zaměstnance získaly a udržely.

Řada expertů je přesvědčena, že v příštích letech budou mít podniky se silnou značkou zaměstnavatele a vhodnou komunikací velkou výhodu při získávání kvalifikovaných a motivovaných pracovníků ve srovnání s těmi podniky, které o svou značku zaměstnavatele nedbají (Jörn 2015). Tento výrok dokládají ve svém výzkumu Wong a kolektiv (2019). Uvádějí, že hodnota značky zaměstnavatele pozitivně ovlivňuje záměr ucházet se o pracovní příležitost, tedy společnosti se silnou značkou jsou u potenciálních zaměstnanců upřednostňovány.

## 2.2 Fáze budování značky zaměstnavatele

Budování značky zaměstnavatele je velmi dlouhý proces. Hovorka (2020) uvádí 3 fáze, znázorněné na Obrázku 3, ve kterých projekt budování značky zaměstnavatele probíhá:

1. **Poznání** – tato fáze je začínající fází, ve které podnik mapuje současný stav své značky. Hodnotí její pozici a asociace u svých zaměstnanců, kandidátů a také zkoumá nabídku konkurenčních zaměstnavatelů na trhu práce.
2. **Strategie** – v této fázi je popsán ideál značky zaměstnavatele a je stanoven plán, jakým způsobem se ideál značky bude budovat.
3. **Aktivace** – aktivace je poslední a zároveň nejdůležitější fází celého procesu. V tomto kroku se naplňují podnikové strategie k budování ideální značky zaměstnavatele, a to jak mezi současnými zaměstnanci organizace, tak mezi potenciálními zaměstnanci na trhu práce.



Obrázek 3: Fáze budování značky zaměstnavatele

Zdroj: vlastní zpracování (dle Hovorka 2020)

Každá fáze trvá obvykle 3–4 měsíce. V poslední fázi Aktivace jsou v prvních měsících nastartované potřebné procesy uvnitř podniku a souběžně se spouští i nové kariérní stránky. První výsledky lze pozorovat nejdříve 15 měsíců od začátku první fáze, většinou však až po 18–24 měsících (Hovorka 2020).

Jednotlivé kroky v celém procesu budování silné a pozitivní značky popsali do většího detailu Mosley a Schmidt (2017):

- Vytvoření jasné představy o cílech dané organizace a o talentech potřebných k dosažení těchto cílů.
- Zhodnocení své současné image značky zaměstnavatele mezi potenciálními zaměstnanci a zkušenosti svých současných zaměstnanců se značkou zaměstnavatele.
- Definování své EVP – hodnotové nabídky zaměstnavatele – klíčový prvek, díky kterému bude organizace působit jako mimořádně skvělé místo pro práci (dále popsáno v kapitole 1.3).
- Vytvoření vlastního rámce pro značku zaměstnavatele – kreativní prvky, které společně vystihují vzhled a atmosféru, kterou chce organizace zprostředkovat, a emoce, které chce vyvolat.
- Vytvoření poutavého obsahu příběhů a zkušeností zaměstnanců, který oživí EVP společnosti a zároveň se shoduje s talenty, které se podnik snaží přilákat.
- Udržování aktivního kontaktu s potenciálními zaměstnanci prostřednictvím vybraných kanálů (kariérní stránky organizace, sociální sítě, nástěnky s nabídkami práce apod.).
- Měření úspěchu organizace pro zjištění, co funguje a co naopak ne – od celkové strategie značky až po jednotlivé marketingové aktivity v oblasti nábory.
- Úprava strategie značky zaměstnavatele i jednotlivých marketingových aktivit v oblasti nábory dle potřeby, pro zaručení lepších výsledků.

Ve všech krocích celého procesu budování značky zaměstnavatele je velmi důležité, aby všichni členové organizace – především její vedení, do něj byli zahrnuti. Manažeři a vedoucí pracovníci musí přijmout význam značky zaměstnavatele, podporovat a usnadňovat spolupráci a vyčlenit zdroje na podporu úsilí. Různá oddělení, včetně HR a marketingu, musí do budování přispívat svými postřehy a odbornými znalostmi. Zaměstnanci musí pomoci s vytvářením obsahu, navazováním kontaktů s potenciálními zaměstnanci a sloužit jako zastánci značky (Mosley a Schmidt 2017).

## **2.3 Zkušenost se značkou**

Se značkou zaměstnavatele se pojí také důležitý koncept – zkušenost kandidátů se značkou. Tato zkušenost se sestává ze sumy takzvaných zkušenostních bodů značky. Říká se tomu brand experience a jedná se tedy o akumulovanou zkušenost se značkou. Zkušenostním bodem je možno označit jakoukoliv příležitost, při níž dochází k interakci jedince se značkou, ať už skrze pozorování, osobní zkušenost, či prostřednictvím médií. Díky těmto bodům si člověk vytváří s danou značkou zkušenost (Bednář 2013).

Kandidát přichází do kontaktu se značkou v různých kontextech a na více místech. Zkušenostním bodem projde v momentě, kdy poprvé vstoupí do společnosti, účastní se pohovoru, konverzuje s personálem na pracovním veletrhu a další. Veškeré tyto drobné zkušenosti mají potenciál ovlivnit vztah mezi společností v podobě značky a pracovníkem. Mezi úkoly personálního marketingu patří určit ty nejdůležitější body, které se nejvíce podílejí na vytváření zkušenosti se značkou a které jsou klíčové pro utváření vztahu ke značce konkrétního zaměstnavatele. Při chybném určení hlavních bodů může docházet k neschopnosti dodat pozitivní zkušenost se značkou, která může vyústit v nízký zájem kandidátů, odmítání pracovních nabídek, ale i v nízkou loajalitu a angažovanost zaměstnanců (Bednář 2013).

Dle studie CareerPlug (2022) odmítlo pracovní nabídku z důvodu negativní zkušenosti 58 % uchazečů. Nejčastějším důvodem odmítnutí je negativní zkušenost s náborovým pracovníkem. Negativní zkušenost nejenže snižuje šance na přijetí kvalitních pracovníků, ale také zvyšuje riziko poškození dobrého jména společnosti. Studie dokládá, že 72 % kandidátů, kteří měli se značkou špatnou zkušenost, se o ni

s někým podělili nebo ji zveřejnili na internetu. V konečném důsledku může špatná zkušenost se značkou stát společností talentů, peníze i pověst.

### 2.3.1 Životní cyklus zaměstnance

Zkušenost se značkou je zásadně ovlivněna životním cyklem zaměstnance, kdy se jednotlivé fáze cyklu promítají do vnímání značky zaměstnavatele. Kandidát a následně zaměstnanec prochází svým životním cyklem v organizaci pomocí již zmíněných zkušenostních bodů. Ty se v různých firmách liší díky odlišným procesům a kultuře. Bednář (2013) ve svém díle popisuje průběh jednotlivých fází životního cyklu zaměstnance. Tyto fáze jsou znázorněny na Obrázku 4.



Obrázek 4: Životní cyklus zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování (dle Bednář 2013)

- **Povšimnutí** – v této fázi se jedinec poprvé setkává s danou společností prostřednictvím marketingové komunikace nebo referencí z externích zdrojů. Může se jednat např. o doporučení pracovní pozice od známého, personální inzerci na pracovních serverech či prezentaci firmy na internetu.
- **Zvažování** – ve fázi zvažování se potenciální zaměstnanec ocitne v momentě, kdy začne přemýšlet, zda by chtěl pro danou organizaci pracovat. Charakteristickým znakem této fáze je aktivní vyhledávání informací prostřednictvím webových stránek organizace, Twitteru, profilu na Facebooku, návštěvy pracovních veletrhů apod.
- **Ucházení** – ucházení je kritickou fází, kde se kandidát rozhoduje, zda se zúčastní výběrového řízení a bude se ucházet o zaměstnání v podniku. Tato část životního cyklu zaměstnanci poskytuje vhled do firemního prostředí, života ve firmě a konkrétnější informace o jejím chodu. V momentě, kdy je pracovní nabídka přijata, tato fáze končí. Charakteristickými znaky ucházení jsou např. různé formy

komunikace náborového oddělení s kandidátem, prvotní dojmy při vstupu do budovy společnosti, průběh a forma pohovoru či výběr.

- **Nástup a adaptace** – zde je zahrnuta zkušenost zaměstnance s realitou, se kterou se setkává při nástupu do společnosti. Tato zkušenost má velký vliv na úspěšné začlenění pracovníka do pracovního života firmy. Patří sem péče o nového zaměstnance, uvítání, připravenost pracovního místa, dostupnost pomůcek, orientace a kvalita pracovního prostředí.
- **Výkon práce** – v této fázi zaměstnanec vkládá svůj čas do výkonu práce v organizaci. Typicky sem patří kultura společnosti, formy interní komunikace, styl vedení, péče o zaměstnance, kariérní rozvoj a školení, ocenění a ohodnocení práce či odměňování a benefity.
- **Odchod** – při odchodu z organizace zaměstnanec podstupuje řadu zkušeností, které souvisí s opouštěním firmy. Odchod může být impulzem jak ze strany samotného zaměstnance či ze strany zaměstnavatele. Pro tuto fázi je typické např. odstupné, formy propouštění pracovníků či politiky při nadbytečnosti.
- **Vzpomínání** – fáze vzpomínání se zaměřuje na dojmy a pocity, které zůstaly zaměstnanci po odchodu ze zaměstnání. Mezi hlavní znaky fáze patří např. sociální program pro penzionované zaměstnance nebo opětovný nábor (Bednář 2013).

## 2.4 Firemní identita

Úspěšné budování značky zaměstnavatele se neobejde bez dobré firemní identity. Firemní identita představuje jedinečné vyjádření osobnosti společnosti, včetně jejich vlastností a charakteristik, pomocí níž společnost komunikuje, odlišuje se od konkurence a prezentuje se svému okolí (idealab.cz 2023).

Firemní identita zahrnuje vzájemně propojené prvky, které vytváří ucelený obraz společnosti, například její design, historii, osobnost, komunikaci, kulturu či filosofii. Zároveň také vytváří obsahový a formální základ pro formování firemní image a prostřednictvím vlastní identity se podnik snaží pozitivně ovlivnit vnímání svých stávajících zaměstnanců i svého okolí (Vysekalová et al. 2020).



### 2.4.1 Společenská odpovědnost firem

Nezbytnou součástí firemní identity je společenská odpovědnost firem (dále jen CSR). CSR je široký pojem zahrnující aktivity, které pomáhají trvale udržet vnitřní i vnější prostředí podniku a respektují jeho potřeby (OVB 2023).

Jedná se o moderní koncept podnikání, zasahující do všech oblastí působení společnosti, v rámci nichž se společnost snaží naplnit své cíle. Tento koncept je postaven na třech základních pilířích: ekonomickém, sociálním a environmentálním.

- **Ekonomický pilíř** zahrnuje transparentnost a uplatňování principů správného řízení společnosti.
- **Sociální pilíř** se zabývá péčí o své zaměstnance a podporou okolní komunity, čímž přispívá k vlastní pozitivní image.
- **Environmentální pilíř** se zaměřuje na péči o životní prostředí a trvale udržitelný rozvoj. Společnost by tedy svými aktivitami měla přispívat k ochraně přírodních zdrojů a starat se o prostředí vně i uvnitř společnosti (Steinerová 2008; Kunz 2012).

Vysekalová a kolektiv (2020) zmiňují, že nejčastěji uváděná očekávání lidí od aktivit v oblasti CSR je férové chování k zaměstnancům, ochrana životního prostředí a možnost vzdělávání.

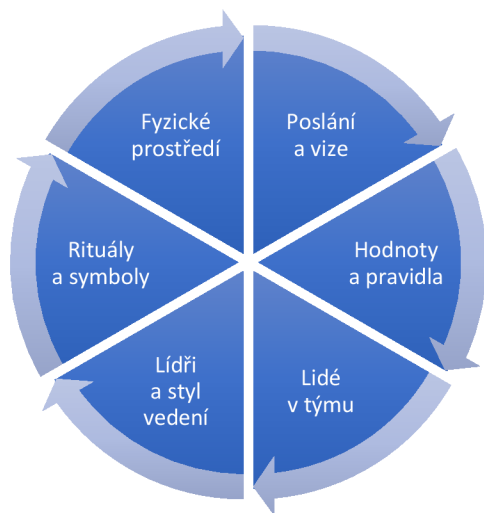
## 2.5 Podniková kultura

Podniková kultura již byla v této práci zmíněna v souvislosti s hlavními nástroji personálního marketingu, kde byla chápána ve významu místa vykonávané práce. Zároveň je podniková kultura základem pro vytvoření kvalitní značky zaměstnavatele a je součástí firemní identity. Pomáhá společnosti vytvářet požadovaný obraz značky, který lidé vnímají a mohou se s ním identifikovat. Její uspořádání a péče o ni tvoří důležitou součást budování značky zaměstnavatele a je klíčovým prvkem pro vymezení vize, mise a hodnot organizace. Podniková kultura zasahuje do všech aspektů spolupráce zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury a hraje zásadní roli v oblasti nábory nových pracovníků. Sjednocení podnikové kultury

s hodnotami zaměstnance podporuje zaměstnaneckou spokojenost, motivaci a angažovanost (Barčík 2017; Menšík 2022).

Podniková kultura označuje soubor předpokladů, norem chování, postojů a hodnot v podniku, který je v organizaci přijímán a sdílen. Projevuje se v chování, myšlení a jednání zaměstnanců, což následně ovlivňuje celkovou prezentaci podniku navenek. Díky tomu je vhodně nastavená podniková kultura velmi důležitá pro budování značky zaměstnavatele a udržení a získání vhodných a kvalitních zaměstnanců. Pro budování a podporu podnikové kultury jsou důležité nástroje a aktivity vykonávané v rámci interního marketingu, které ovlivňují chování, hodnoty a prostředí organizace (Myslivcová et al. 2017).

Hovorka (2012) uvádí 6 základních elementů, které se podílejí na tvorbě firemní kultury. Tyto elementy jsou zachyceny na následujícím Obrázku 5. Vše začíná **posláním a vizí**, díky kterým se mohou sdružit a spojit **lidé v týmu**, kteří uznávají a respektují společné **hodnoty a pravidla**. Tito lidé jsou vedeni **lídry s určitým stylem vedení** a spolupracují v jistém **fyzickém prostředí**. Firemní kultura těchto pracovníků má také své **rituály a symboly**.



*Obrázek 5: Základní elementy firemní kultury*

Zdroj: vlastní zpracování (dle Hovorka 2012)

Pečovat o podnikovou kulturu je velmi důležité, a to jak pro udržení stávajících kvalitních zaměstnanců, tak pro získání nových. Organizace může svou podnikovou kulturu změnit např. přijetím nových zaměstnanců, změnou designu či uspořádání

v podniku, vzděláváním nebo změnou organizačních procesů (Myslivcová et al. 2017).

Dle posledních výzkumů se podniková kultura řadí mezi ty nejdůležitější faktory, které kandidát zvažuje při výběru zaměstnavatele. Například CareerPlug (2022) ve své studii uvádí, že podnikovou kulturu zvažuje při rozhodování o výběru zaměstnavatele 90 % uchazečů. Výzkum společnosti Deloitte (2022) doplňuje, že soulad s hodnotami zaměstnavatele je také klíčovým faktorem pro udržení zaměstnanců v organizaci.

### 3 Charakteristika vybrané společnosti

Tato kapitola je zaměřena na představení vybrané společnosti a na zmapování jejích současných aktivit v rámci uplatňování personálního marketingu. Společnost si nepřála být zveřejněna, a proto bude v této práci označována jako společnost XY. Informace o společnosti, které jsou v této práci uvedeny a ze kterých následně vychází dotazníkové šetření, byly zjištěny na základě konzultace s odborníkem z HR oddělení a dále na základě poskytnutých interních dokumentů organizace.

Firma XY byla založena v roce 2016 v Liberci a je členem skupiny XY Group. Mateřská společnost XY Group se sídlem v Mnichově patří k nejlepším světovým lídrům v oblasti výroby brzdových systémů a k předním dodavatelům bezpečnostních prvků v kolejové a užitkové dopravě. Společnost byla založena v roce 1905 a v dnešní době je již zastoupena ve více než 120 lokalitách ve 30 zemích po celém světě a zaměstnává přes 30 000 zaměstnanců. Společnost je rozdělena do dvou hlavních divizí – systém pro kolejová vozidla a systém pro užitková vozidla. Divize systémů pro kolejová vozidla vybavuje vozidla dálkové a hromadné železniční dopravy brzdnými systémy včetně inteligentních vstupních systémů, řídicích komponentů, systémů stěračů čelního skla, dveří s informační obrazovkou či asistenčních systémů a řídicí techniky pro řidiče. Divize systémů pro užitková vozidla nabízí brzdové systémy pro nákladní vozidla, autobusy, přívěsy a zemědělské stroje. Dále poskytuje například asistenční systémy pro řidiče, systémy přívodu vzduchu, tlumiče a další oblasti výrobků.

Společnost XY v Liberci poskytuje v rámci celé skupiny služby v oblasti IT, účetnictví, HR, nepřímého nákupu a controllingu a reportingu pro všechny evropské lokality. Jedná se o podporu výrobních závodů, zlepšování efektivity procesů, zvyšování produktivity, podílení se na globálních transformačních projektech či podporu implementací.

K 1.3.2023 zaměstnávala společnost v Liberci 315 pracovníků nejen z České republiky. Tito zaměstnanci jsou v podniku rozděleni v rámci 5 oddělení:

- **IT:** IT je ve společnosti XY stěžejním oddělením a specialisté zde pracují na zlepšování procesů, služeb a poskytují odborné konzultace a podporu.

- **Účetnictví:** pracovníci v tomto týmu zpracovávají doklady a podklady pro evropské výrobní lokality a zároveň pro centrálu skupiny XY v Mnichově.
- **HR:** hlavní náplní zaměstnanců jsou zde činnosti a komunikace v celé řadě HR aktivit od náboru až po rozvoj zaměstnanců.
- **Nepřímý nákup:** pracovníci zde hledají ta nejlepší a dlouhodobá řešení v rámci komunikace s obchodními partnery a přebírají od výrobních lokalit zodpovědnost za nákup nepřímých materiálů a služeb.
- **Controlling & Reporting:** na tomto oddělení pracovníci zpracovávají data z celého světa a připravují reporty pro vedení společnosti v Mnichově.

Zaměstnanci ve společnosti pracují nejčastěji na plný pracovní úvazek, část pracovníků je ale zaměstnána na zkrácený pracovní úvazek nebo zde pracují jako externisté. Společnost zaměstnává také brigádníky, kteří i dlouhodobě zastávají výpomoc v jednotlivých týmech a pracují na dohodu o pracovní činnosti. Na brigádě zde pracují převážně studenti či matky na rodičovské dovolené, u nichž se předpokládá, že by v organizaci mohly zůstat pracovat na hlavní pracovní úvazek.

### 3.1 Vize, mise a hodnoty společnosti XY

Při zkoumání vybrané společnosti bylo zjištěno, že vize a hodnoty jsou definované centrální společností XY v Mnichově a jsou zastávány i jednotlivými dceřinými společnostmi. Poslání si vybraná společnost stanovila své vlastní.

- **Poslání společnosti** je představeno následovně:

*„Jsme hrdí na to, že našim obchodním partnerům poskytujeme profesionální služby, respektujeme místní potřeby, přinášíme vysokou efektivitu a sdílíme globální znalosti.“*

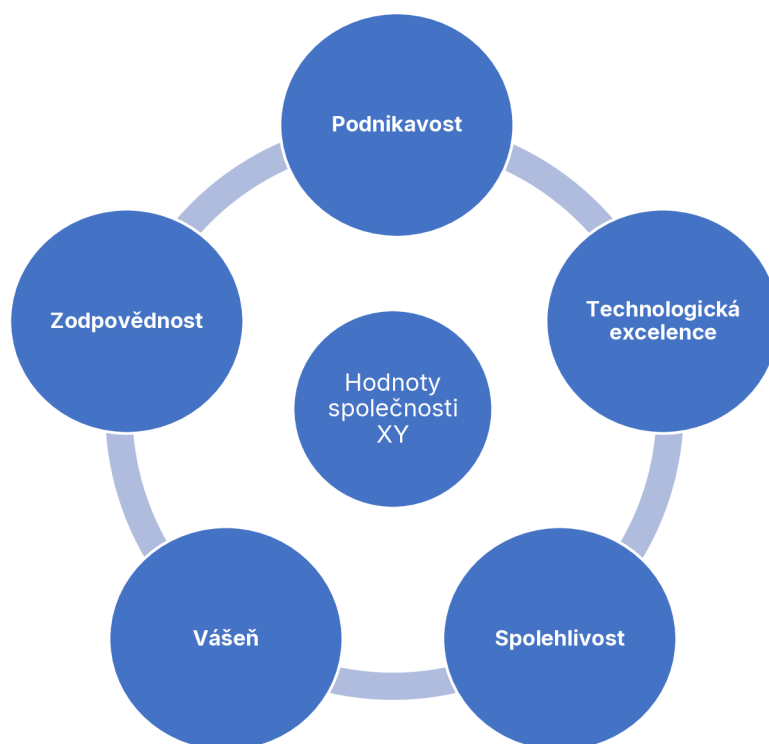
- **Vize společnosti** je definována takto:

*„Chceme být celosvětovou hnací silou inovativních a udržitelných systémových řešení, díky nimž je mobilita a nákladní doprava bezpečnější, spolehlivější*

a efektivnější. Sami jsme vedeni touhou vytvářet přidanou hodnotu pro naše zákazníky a zároveň pozitivně přispívat společnosti.“

- **Hodnoty společnosti:**

V rámci firemních hodnot využívá společnost XY motto „*Rosteme s hodnotami*“. Tím poukazuje na to, jak je pro fungování celé organizace důležité zastávané hodnoty dodržovat. Jednotlivé hodnoty společnosti XY zachycuje Obrázek 6.



*Obrázek 6: Hodnoty společnosti XY*

Zdroj: vlastní zpracování (dle XY, 2023)

První z hodnot společnosti je **Podnikavost**. Společnost XY vidí výzvy jako příležitost pro dlouhodobý růst, identifikuje budoucí požadavky a má otevřenou mysl a odvahu rozvíjet nové oblasti podnikání. Další hodnotou společnosti XY je **Technologická excelence**. Společnost XY analyzuje tržní a společenské trendy, je otevřena novým nápadům a nabízí inovativní systémová řešení. Zároveň podporuje každého, aby využíval své znalosti a pomáhal tak zlepšovat a vyvíjet udržitelné produkty a služby. Třetí hodnotou, kterou společnost XY zastává, je **Spolehlivost**. Hlavním cílem společnosti XY je bezpečnost, proto veškeré výrobky a služby vyžadují vynikající standardy kvality ve všech oblastech a procesech. Dále se společnost stará

o to, aby byly splněny požadavky zákazníků, partnerů a kolegů. Další z hodnot je **Vášeň**. Ve společnosti všichni touží naplnit svůj osobní potenciál, zaměstnanci jsou zde odborníky, kteří jsou nadšeni z dobrých výkonů a jsou odhodláni plnit cíle organizace. Slaví se zde mimořádné úspěchy a oceňují se dobré výkony. Poslední hodnotou společnosti je **zodpovědnost**. Firna XY, jako globální společnost s mnoha kulturami, spojuje silné stránky všech zaměstnanců, oceňuje rozmanitost a podporuje osobní rozvoj jako klíčový faktor úspěchu. Ve společnosti se dbá na férovost a na dodržování chování, které je v souladu s danými předpisy. Zároveň jsou při výkonu činnosti zohledňovány sociální a environmentální faktory.

Informace o misi, vizi a hodnotách společnosti lze dohledat na webových stránkách XY, ale také je lze nalézt v budově XY v Liberci – například jednotlivé hodnoty i s popisem jsou vyvěšeny v mezipatrech u poschodí.

### **3.2 Interní personální marketing ve společnosti**

Tato kapitola se zabývá interním personálním marketingem a jeho uplatňováním ve vybrané společnosti XY. Jak již bylo uvedeno v teoretické části této práce, aktivity vykonávané v rámci interního personálního marketingu napomáhají k udržení motivovaných a spokojených zaměstnanců ve společnosti, rozvíjí silnější pracovní vazby, budují přívětivé pracovní prostředí a ovlivňují budování značky zaměstnavatele. Následující podkapitoly představují, co zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům v rámci cenové strategie v personálním marketingu, jaká je podniková kultura společnosti v oblasti distribuční strategie v personálním marketingu a jak společnost XY komunikuje se svými zaměstnanci v rámci své komunikační strategie v personálním marketingu. Produktová strategie v personálním marketingu společnosti nebyla hlavním předmětem zkoumání, jelikož na konci roku 2022 byl ve společnosti proveden výzkum zabývající se touto problematikou a v průběhu roku 2023 byla produktová strategie upravena. Jelikož stále probíhají organizační změny a jsou zaváděna nová opatření, nebude tato strategie v této kapitole zahrnuta.

### 3.2.1 Cenové strategie v personálním marketingu

Tato kapitola popisuje vybrané komponenty nabídky, které společnost XY poskytuje svým zaměstnancům, jež si chce udržet, a zároveň se jimi snaží přilákat nové kandidáty.

- **Zaměstnanecké benefity**

Kromě mzdy nabízí společnost svým zaměstnancům řadu finančních a nefinančních benefitů. Z finančních benefitů je vhodné zmínit příspěvek na penzijní připojištění, stravenky či systém cafeterie. Zajímavými benefity v oblasti pracovní doby jsou např. flexibilní pracovní doba či možnost práce z domova. Dále zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům na sportovní či kulturní události, nabízí permanentky do vybraných míst a poskytuje nápoje na pracovišti zdarma či zaměstnaneckou wifi. Novým benefitem pro zaměstnance je možnost nákupu akcií společnosti XY a pracovníci se tak mohou podílet na dlouhodobých výsledcích společnosti.

- **Motivace a odměňování zaměstnanců**

Společnost se své zaměstnance snaží motivovat jednak pomocí již zmíněných benefitů, tak pomocí komunikace směrem k zaměstnancům. Úspěchy, ať už celopodnikové, týmové či individuální, jsou zaměstnancům vždy sdělovány takovým způsobem, aby zaměstnanci cítili, že na daném úspěchu mají podíl a že jsou nepostradatelnou součástí organizace. Při pětiletém výročí společnosti XY v Liberci byl pro zaměstnance přichystán pestrý program a každý zaměstnanec byl obdarován děkovným dopisem a dárky za jeho práci. Zároveň jsou pro zaměstnance v průběhu celého roku uspořádány speciální akce jako vitamínový či zmrzlinový den, hromadné snídaně a obědy, tematické večírky, inspirativní rozhovory s externími hosty a další celofiremní akce. Finanční odměna je zaměstnanci vyplacena v případě životního či pracovního výročí, nebo pokud zaměstnanec doporučí zaměstnavatele někomu z vnějšího okolí podniku, kdo na základě této reference do společnosti nastoupí na hlavní pracovní poměr.



- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou pro vybranou společnost největším a nejdůležitějším aktivem, jelikož XY v Liberci nemá žádné výrobní technologie či jiné hmotné prostředky. Jednotlivé talenty se XY snaží objevovat a posouvat žádoucím směrem, tzn. dát jim prostor pro využití vlastních silných stránek ve prospěch týmu a úkolu. Pro zaměstnance jsou dostupné vzdělávací platformy formou pořádaných kurzů (např. Excel, komunikace, time & stress management a další), které jsou přístupné pro celou firmu, konkrétní oddělení/tým či individuálně. V rámci benefitů má také každý zaměstnanec zdarma přístup do platformy LinkedIn Learning, kde je k dispozici velké množství kurzů na hard i soft skills a dalším benefitem v oblasti vzdělávání jsou online kurzy cizích jazyků. Každý rok probíhá se zaměstnanci řízený proces, kde vedoucí s jednotlivými zaměstnanci hodnotí uplynulý rok a nastavují cíle pro rozvoj v roce následujícím. Jen za rok 2022 je evidováno 19 posunů v rámci pracovních pozic.

### **3.2.2 Distribuční strategie v personálním marketingu**

Vize, mise a hodnoty společnosti XY, jakožto klíčové prvky podnikové kultury a úplný základ pro fungování společnosti, již byly představeny v samostatné kapitole 3.1.

Hlavním viditelným prvkem společnosti je její logo, které má znázorňovat stylizovanou špalíkovou brzdu. Dalšími důležitými aspekty podnikové kultury společnosti XY, které činí organizaci jedinečnou, jsou mezilidské vztahy, pracovní prostředí či dress code.

- **Mezilidské vztahy** – v rámci jednotlivých oddělení jsou pracovníci rozděleni do menších týmů dle specifických aktivit a každý tým má svého vedoucího. Jelikož se jedná o mezinárodní společnost a v týmech pracují zaměstnanci různých národností, uplatňuje zaměstnavatel ke svým zaměstnancům velmi otevřený a přátelský přístup.
- **Pracovní prostředí** – pracoviště je uspořádáno jako takzvaný open space, neboli sdílená kancelář, s vyhrazenými místy pro jednání a schůzky. Pracovníci jsou tedy neustále v kontaktu se svými kolegy. Pracoviště je moderně zařízené

s nevšedním designem, kvalitní technologií a je vyladěné do barev společnosti XY – modré a šedé. Kromě kancelářských míst poskytuje zaměstnavatel pro své zaměstnance také kolárnu, sprchy a odpočinkové zóny.

- **Dress code** – vzhledem k charakteru společnosti je od zaměstnanců očekáván patřičný styl a úroveň oblékání. Jelikož jsou ve společnosti časté návštěvy z mnichovské centrály a dalších XY lokalit, přispívá firemní dress code k reprezentaci firemní kultury. Společnost XY označuje vhodný styl pro běžný pracovní den jako „Business Casual“. U žen se jedná např. o kalhoty s blůzkou, sukně či šaty. Pro muže jsou doporučeny např. dlouhé kalhoty s košilí.

### **3.2.3 Interní komunikační strategie v personálním marketingu**

Informace směrem k zaměstnancům jsou ve společnosti komunikovány různými komunikačními kanály. Nejčastěji je se zaměstnanci komunikováno prostřednictvím emailu, jelikož má nejrychlejší a největší dosah. Veškeré důležité, zajímavé či obecné informace o činnostech společnosti jsou zveřejňovány také na platformě SharePoint či ve vydávaných firemních newsletterech. Mezi sebou zaměstnanci komunikují nejčastěji pomocí MS Teams či v týmových skupinách na sociálních sítích. MS Teams je také často využíváno ke hromadným schůzím a jiným online akcím, a to v případě, že má vedení pro své zaměstnance sdělení, které vyžaduje podrobné vysvětlení a jsou očekávány dotazy ze strany zaměstnanců. Takovou schůzí může být tzv. All staff meeting, která probíhá několikrát do roka, jsou na ni pozváni všichni zaměstnanci společnosti a projednávají se např. výsledky společnosti či plány do budoucna.

Osobní komunikace je ve společnosti na velmi dobré úrovni. Jelikož je pracovní prostředí uspořádáno jako open space, jsou zaměstnanci, ale i jejich vedení v neustálém kontaktu. V rámci jednotlivých týmů se každý týden konají porady, na kterých se řeší potřebné záležitosti. Během roku se také pořádají tzv. Coffee with managing director & HR. Jedná se o nepravidelné schůzky, na kterých je přítomen ředitel společnosti a vedoucí HR, kteří jsou otevření komunikaci se zaměstnanci. Tohoto setkání se může zúčastnit kdokoli, kdo má na ředitele či HR otázku, připomínku, návrh nebo by o něčem chtěl diskutovat.

Nakonec je vhodné také zmínit, že samotné HR vidí silnou stránku společnosti ve schopnosti adaptovat se typickým potřebám „standardního“ zaměstnance a typickým potřebám napříč odděleními. Například zaměstnanci z IT oddělení hledí více na obsah práce a možnost práce z domova, kdežto pracovníci z účetního oddělení ocení více flexibilitu a skloubení pracovního a soukromého života. Zároveň má společnost schopnost udržet jednotnou strategii a rovný přístup ke všem benefitům a možnostem bez ohledu na oddělení.

### **3.3 Externí personální marketing ve společnosti**

Tato kapitola je pouze okrajově věnována externímu personálnímu marketingu a jeho uplatňování ve vybrané společnosti XY. Důvodem je, že tato práce je zaměřena na stávající zaměstnance společnosti a jejím primárním cílem není zkoumání externího personálního marketingu společnosti. I přes to je velmi důležité zmínit alespoň externí komunikační strategie společnosti v personálním marketingu, neboť právě nástroj komunikace v externím personálním marketingovém mixu nejvíce působí na potenciální zaměstnance. Následující podkapitoly popisují komunikaci v oblasti náboru zaměstnanců a další podpůrné komunikační kanály vybrané společnosti.

#### **3.3.1 Komunikace v oblasti náboru zaměstnanců**

V oblasti náboru zaměstnanců bylo zmapováno, kam se umisťují pracovní nabídky společnosti. K informování veřejnosti o volném pracovním místě využívá společnost XY primárně:

- Pracovní portály – Jobs.cz, Prace.cz.
- Kariérní stránky společnosti.
- Personální agentury.
- Headhunters.
- Sociální sítě – LinkedIn.
- Vlastní zaměstnance.

Při zkoumání pracovní nabídky umístěné na pracovním portále Jobs.cz bylo zjištěno, že pracovní nabídka obsahuje stručné představení společnosti XY, hlavní náplň práce

a informace o pozici, požadavky na vhodného kandidáta, benefity a možnosti, které může společnost kandidátovi nabídnout a kontakt na náborového pracovníka. Nabídka je vytvořena velmi přehledně a obsahuje podstatné informace s výjimkou finančního ohodnocení.

O vyvěšení nové pracovní pozice informuje HR v rámci interní komunikace také stávající zaměstnanci. Tím dává společnost svým současným zaměstnancům prostor pro možný pracovní posun a zároveň mohou zaměstnanci doporučit vhodného kandidáta z vnějšího prostředí, který bude na základě reference osloven náborovým pracovníkem. Zaměstnanci jsou pro společnost tím nejlepším zdrojem podílejícím se na náboru, jelikož je u kandidáta již vidina určité motivace, proč se připojit právě k dané společnosti. Osobní zkušenost současného zaměstnance s kandidátem hraje také velkou roli.

Při telefonickém či osobním kontaktu dbají HR pracovníci na profesionalitu, snaží se o individuální přístup směrem k uchazeči a jedná se spíše o rozhovor nežli pohovor. Již při náboru se HR pracovníci snaží, aby uchazečova zkušenost se značkou byla pozitivní. Je proto časté, že se uchazeči, kteří nebyli vybráni na volnou pozici, hlásí do firmy opakovaně, nebo alespoň poskytnou HR pracovníkům pozitivní zpětnou vazbu.

### **3.3.2 Podpůrné komunikační kanály vybrané společnosti**

Společnost XY využívá ke své prezentaci na veřejnosti především své webové stránky a vlastní facebookový profil. Pomocí těchto kanálů společnost informuje veřejnost o dění ve firmě a snaží se vnějšímu okolí přiblížit svou firemní kulturu.

Na webových stránkách společnost představuje svou historii, poskytované služby, čím se zabývají jednotlivá oddělení a stručně popisuje pracovní prostředí uvnitř i vně budovy. Pro detailnější informace o pozicích či aktivitách firmy mohou zájemci využít kontaktního formuláře nebo se prokliknout na kariérní stránky společnosti. Firemní kultura a dění ve společnosti jsou veřejnosti blíže představovány na facebookovém profilu společnosti. Tam se společnost dělí o své úspěchy a sdílí videa a fotky zaměstnanců z firemních akcí, jako jsou vánoční večírky, sportovní akce, workshopy či jiné tematické akce pořádané v rámci pracovní doby.

## **4 Uplatňování personálního marketingu ve společnosti**

V rámci této diplomové práce bylo autorkou provedeno šetření ve vybrané společnosti, jehož cílem bylo zjistit, jak společnost uplatňuje interní personální marketing. Dále bylo zkoumáno, zda jsou zaměstnanci ve své práci spokojeni a jak vnímají svého zaměstnavatele. Zaměstnanci jsou pro společnost tím nejhodnotnějším aktivem, proto je takové šetření pro vedení společnosti velmi důležité. Může se totiž stát, že ačkoli má management organizace o své společnosti jistou představu, kterou se snaží komunikovat mezi své zaměstnance, nemusí tato představa být vždy ze strany zaměstnanců přijata. I proto je dobré realizovat výzkum, zabývající se touto problematikou, který dá vedení společnosti zpětnou vazbu, se kterou může dále pracovat a navrhnout případná opatření. Metodika takového výzkumu je popsána v následující podkapitole.

### **4.1 Metodika výzkumu**

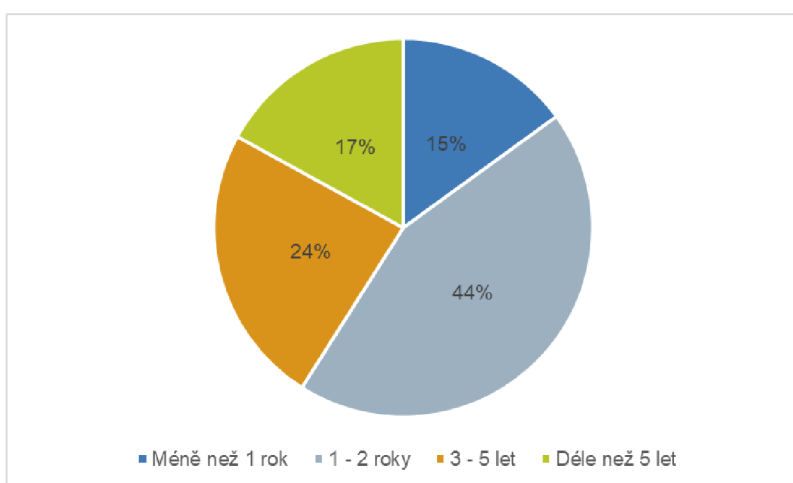
Po domluvě se společností byl celý výzkum z kapacitních a časových důvodů zaměřen pouze na zaměstnance účetního oddělení. Tito zaměstnanci tvoří nejdynamičtější a nejpočetnější skupinu celé společnosti a zajištění jejich spokojenosti je pro společnost klíčové. Základním souborem byli v rámci tohoto výzkumu tedy všichni zaměstnanci pracující na účetním oddělení, a to na hlavní či zkrácený pracovní poměr. Dohromady bylo v základním souboru 79 zaměstnanců. Pro sběr dat byla použita metoda CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), neboli metoda elektronického dotazování prostřednictvím online dotazníku. Dotazník byl vytvořen v Google Forms a celá jeho verze je k dispozici v Příloze A. Před oficiálním sběrem dat bylo provedeno pilotní šetření, kterého se zúčastnilo 5 autorkou vybraných zaměstnanců daného oddělení. Cílem pilotáže bylo otestovat srozumitelnost a jednoznačnost jednotlivých otázek, odhalit případné chyby a zjistit celkovou časovou náročnost vyplnění. Oficiální sběr dat probíhal od poloviny srpna do konce září 2023. Dotazník byl rozeslán do pracovní skupiny celého účetního oddělení a zároveň byl vytvořen QR kód (odkazující na dotazník), který byl vytisknut a umístěn v kuchyňce na oddělení pro případné připomenutí. Motivačním aspektem k vyplnění dotazníku byla pro zaměstnance sladká odměna. Zároveň byla zaměstnancům přislíbena naprostá anonymita odpovědí, a to z důvodu,

aby se při vyplňování cítili komfortně a aby dokázali upřímněji vyjádřit svůj názor. Dotazník obsahoval 12 otázek, z nichž 8 bylo uzavřených, 3 otevřené a 1 polouzavřená. Ze všech otázek byla 1 otevřená otázka nepovinná, ostatní otázky byly povinné. Pomocí první a zároveň jediné polouzavřené otázky bylo zjišťováno, jaký je nejeftivnější komunikační kanál v oblasti nábory zaměstnanců. Druhá otázka se zabývala spokojeností zaměstnanců s vybranými atributy personálního marketingového mixu, které byly vybrány na základě rešerše odborné literatury a již provedených výzkumů jiných společností. Třetí a čtvrtá otázka byla zaměřena na poskytované firemní benefity, kdy zaměstnanci nejprve hodnotili míru důležitosti u vybraných benefitů s ohledem na pracovní spokojenost a následně mohli v nepovinné otevřené otázce uvést benefit, který ve společnosti postrádají a který by zvýšil jejich pracovní spokojenost. V páté a šesté otázce respondenti uváděli míru souhlasu s tvrzeními, které byly vybrány na základě poskytnutých interních dokumentů společnosti. Cílem bylo zjistit, zda se zaměstnanci se společností ztotožňují. Otázka č. 7 byla druhou otevřenou otázkou, jejíž cílem bylo určit, jak je společnost jako zaměstnavatel vnímána svými současnými zaměstnanci. Prostřednictvím osmé otázky bylo zjišťováno, zda zaměstnanci přemýšleli o odchodu ze společnosti a tato otázka byla zároveň rozřazovací. Poslední otevřenou otázkou byla otázka č. 9, na kterou odpovídali pouze ti zaměstnanci, kteří v předchozí otázce označili odpověď „ano“, a cílem bylo odhalit hlavní důvody, proč zaměstnanci uvažovali o odchodu ze společnosti. Poslední část dotazníku obsahovala identifikační otázky. Pro zjištění míry souhlasu, spokojenosti či důležitosti byly využity maticové otázky s 6 – bodovou hodnotící škálou. Sudý typ škály byl vybrán z důvodu vynechání neutrální pozice, ke které by se respondenti mohli velmi často přiklánět. Získaná data z dotazníku jsou pro přehlednost a lepší pochopení interpretována pomocí grafů či tabulek.

## **4.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření**

V této kapitole jsou analyzována a interpretována získaná data z jednotlivých otázek dotazníkového šetření. Celkem na dotazník odpovědělo 59 zaměstnanců, což je téměř 75 % z celkového počtu zaměstnanců účetního oddělení. Na bližší charakteristiku respondentů byly v dotazníku zaměřeny 3 identifikační otázky týkající se pohlaví, věku a délky odpracované doby ve společnosti. Z odpovědí bylo zjištěno, 58

že z celkového počtu respondentů bylo 47 žen, 11 mužů a 1 respondent, který své pohlaví nechtěl uvést. Nejvíce respondentů bylo ve věkové kategorii od 27 do 43 let (51 %), o něco méně respondentů bylo ve věku do 26 let (32 %) a nejméně početná skupina respondentů byla ve věku od 44 do 58 let (17 %). Z věkového složení respondentů je zřejmé, že na oddělení pracují lidé spíše mladšího věku. Poslední identifikační otázka zjišťovala, jak dlouho zaměstnanci ve společnosti pracují. Celkovou odpracovanou dobu respondentů ve společnosti zachycuje následující Obrázek 7.

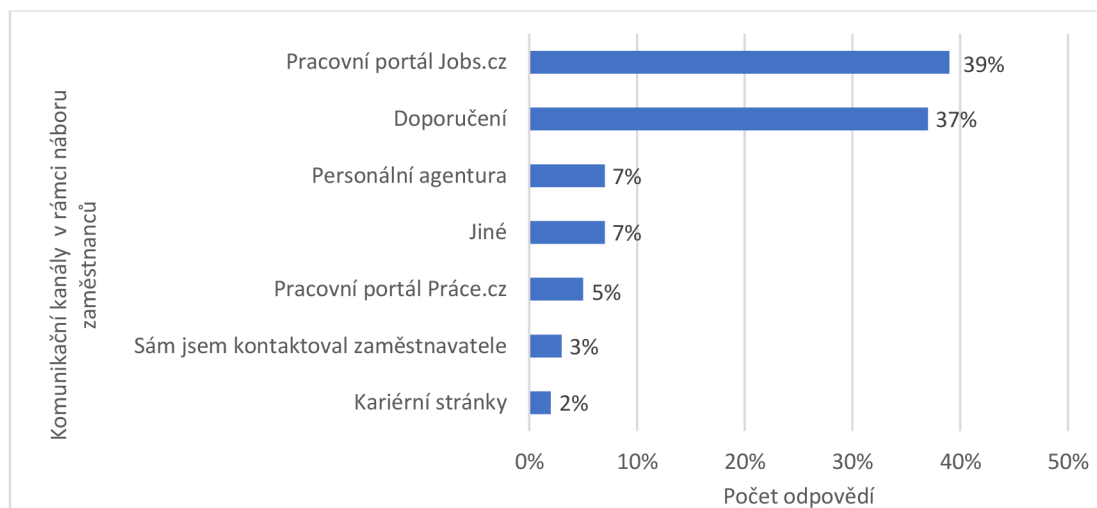


*Obrázek 7: Odpracovaná doba respondentů ve společnosti*

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku je zřejmé, že nejvíce respondentů pracuje ve společnosti v rozmezí od 1 do 2 let, 24 % respondentů pracuje ve společnosti 3 až 5 let, déle než 5 let má ve společnosti odpracováno 17 % respondentů a nejméně respondentů je ve společnosti zaměstnáno po dobu kratší než 1 rok.

První otázka v dotazníku zjišťovala, jak si respondenti našli práci ve vybrané společnosti. Cílem bylo určit nejefektivnější komunikační kanál zaměstnavatele, který přispívá k náboru nových zaměstnanců. Respondenti mohli vybírat z předem vybraných možností, které byly určeny na základě aktuálních zdrojů, které společnost využívá k externí komunikaci. Pokud by se respondent nemohl ztotožnit ani s jednou možností, mohl přidat vlastní odpověď. Zjištěné výsledky jsou zaznamenány na následujícím Obrázku 8.



**Obrázek 8: Komunikační kanály v rámci nábory zaměstnanců**

Zdroj: vlastní zpracování

Nejefektivnějším komunikačním kanálem podílejícím se na nábory zaměstnanců je pracovní portál Jobs.cz. Prostřednictvím tohoto portálu si našlo práci 23 respondentů, což odpovídá 39 % všech dotazovaných. Jak se ukázalo, stávající zaměstnanci společnosti jsou druhým nejlepším zdrojem komunikace, neboť 22 respondentů si našlo práci ve společnosti právě na základě doporučení, což představuje 37 % ze všech odpovědí. Prostřednictvím personální agentury našlo svou práci ve společnosti 7 % respondentů, prostřednictvím portálu Práce.cz našlo práci 5 % respondentů a 3 % respondentů kontaktovala se zájmem o práci zaměstnavatele sama. Ostatní respondenti si našli práci u vybraného zaměstnavatele prostřednictvím: kariérních stránek organizace, reklamy, známosti a veletrhu. Jeden respondent dokonce uvedl, že byl sám kontaktován zaměstnavatelem s pracovní nabídkou. Ačkoli je společnost aktivní na profesní sociální síti LinkedIn, prostřednictvím této stránky nepřišel k práci ve společnosti ani jeden respondent. To stejné platí o sociální síti Facebook a o úřadu práce.

Další otázka zjišťovala míru spokojenosti zaměstnanců s danými atributy v zaměstnání. Tato otázka byla vytvořena jako maticová a respondenti na ni odpovídali pomocí šestibodové škály, kde 1 vyjadřovala "Velmi spokojen" a 6 znamenala "Velmi nespokojen". Atributy, které byly v rámci této otázky hodnoceny, představovaly prostředky jednotlivých nástrojů marketingového mixu v personálním marketingu. Vyhodnocení otázky prezentuje následující Tabulka 3, která je seřazena dle nástrojů marketingového mixu v personálním marketingu.



Atribut, jehož medián se nachází v intervalu <1;2>, je pozitivně hodnocen a zaměstnanci jsou s ním spokojeni. Atribut, jehož medián leží v intervalu <3;4>, je hodnocen neutrálně a atribut, jehož medián leží v intervalu <5;6>, je hodnocen negativně a zaměstnanci s ním nejsou spokojeni.

Tabulka 3: Hodnocení míry spokojenosti s vybranými atributy

Atributy	Průměr	Medián	Vyhodnocení
Pracovní náplň	2,27	2	Spokojenost
Možnost pracovního rozvoje	2,34	2	Spokojenost
Rovnováha osobního a pracovního života	1,85	2	Spokojenost
Flexibilita práce	1,29	1	Spokojenost
Výše platu	2,85	3	Neutrální
Nabídka zaměstnaneckých benefitů	1,54	1	Spokojenost
Firemní kultura	1,95	2	Spokojenost
Pracovní prostředí	1,97	2	Spokojenost
Atmosféra na pracovišti	1,92	2	Spokojenost
Vztahy s kolegy	1,58	1	Spokojenost
Vztahy s nadřízenými	2,08	2	Spokojenost
Styl vedení zaměstnanců	2,64	3	Neutrální
Komunikace ve společnosti	2,92	3	Neutrální
Zaměstnanecké eventy	1,51	1	Spokojenost
Teambuildingy	1,90	2	Spokojenost
Začlenění do týmu	1,80	2	Spokojenost

Zdroj: vlastní zpracování

Z první části otázky, zaměřující se na pracovní náplň, možnost pracovního rozvoje, rovnováhu osobního a pracovního života a flexibilitu práce je zřejmé, že nejvíce spokojeni jsou respondenti s flexibilitou práce. Odpověď "Velmi spokojen" či „Spokojen“ zde zvolilo celkem 95 % respondentů. V oblasti finančního a nefinančního ohodnocení dopadla lépe nabídka zaměstnaneckých benefitů, u které převažuje odpověď "Velmi spokojen", kterou označilo 53 % respondentů a odpověď "Spokojen" uvedlo 40 % pracovníků. Celkem je tedy s nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojeno 93 % všech zúčastněných. Naopak s výší platu jsou zaměstnanci spíše spokojeni, odpovědělo tak 40 % respondentů. Ze získaných dat bylo zjištěno, že jsou na oddělení pracovníci, kteří jsou s výší platu velmi spokojeni, ale jsou i zaměstnanci, kteří jsou s finančním ohodnocením velmi nespokojeni. U atributů související s firemním prostředím převažuje především spokojenost. Z této oblasti jsou nejlépe hodnoceny vztahy s kolegy, u kterých 54 % respondentů uvedlo odpověď "Velmi spokojen" a 34 %

respondentů označilo odpověď "Spokojen". Celkově je tedy s atributem spokojeno 88 % všech zúčastněných. Nejhorší z oblasti firemního prostředí dopadl styl vedení zaměstnanců. S tímto atributem je 36 % respondentů spokojeno, 36 % respondentů spíše spokojeno a 16 % odpovídajících uvedlo, že je se stylem vedení spíše nespokojeno. Dále respondenti hodnotili atributy, které spadají do oblasti komunikace. V této části byly nejlépe hodnocené zaměstnanecké eventy, se kterými je spokojeno 90 % respondentů. Odpověď "Velmi spokojen" uvedlo u tohoto atributu 59 % respondentů, tedy více než polovina všech zúčastněných. Naopak u komunikace ve společnosti převažují respondenti, kteří jsou spokojeni, či spíše spokojeni. Každá z těchto odpovědí byla zvolena 36 % respondentů. Jako další nejčastěji zvolená odpověď u tohoto atributu je "Spíše nespokojen", kterou označilo 18 % respondentů. Posledním hodnoceným atributem bylo začlenění do týmu, se kterým je spokojeno 86 % respondentů.

**Shrnutí:** z výše uvedené Tabulky 3 je zřejmé, že atribut, se kterým jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni, je flexibilita práce. Naopak nejméně spokojeni jsou zaměstnanci s komunikací ve společnosti.

Pomocí další povinné otázky, na kterou respondenti odpovídali, byla zjišťována míra důležitosti u vybraných benefitů, které jsou zaměstnancům ve společnosti poskytovány, s ohledem na pracovní spokojenost. Opět se jednalo o maticovou otázku se šestibodovou škálou, kde 1 znamenala "Zcela důležité" a 6 představovala "Zcela nedůležité". Jelikož společnost nabízí svým zaměstnancům poměrně velké množství benefitů, cílem této otázky bylo určit ty hlavní benefity, které posilují zaměstnaneckou spokojenost a mohou mít částečný podíl na setrvání pracovníků ve společnosti. Výsledky jsou zaznamenány v následující Tabulce 4. Benefit, jehož medián leží v intervalu <1;2>, je hodnocen jako důležitý, benefit, jehož medián se nachází v intervalu <3;4> je hodnocen jako neutrální a benefit, jehož medián leží v intervalu <5;6> je hodnocen jako nedůležitý.

Tabulka 4: Hodnocení míry důležitosti poskytovaných benefitů

Benefity	Průměr	Medián	Vyhodnocení
5 týdnů dovolené	1,24	1	Důležitý
Home office	1,27	1	Důležitý
Flexibilní pracovní doba	1,32	1	Důležitý
Stravenky	1,32	1	Důležitý
Nápoje na pracovišti zdarma	1,86	1	Důležitý
Vzdělávací benefity	1,97	2	Důležitý
Sodexo Cafeteria	2,03	2	Důležitý
Příspěvek na penzijní připojištění	2,20	2	Důležitý
Parkování	2,42	2	Důležitý
Příspěvek na sportovní aktivity	2,58	2	Důležitý
Mimořádná odměna při životním či pracovním výročí	2,51	3	Neutrální
Permanentky do vybraných míst	2,92	3	Neutrální
Příspěvek na kulturní události	3,19	3	Neutrální
Slevy ve vybraných restauracích	3,63	3	Neutrální

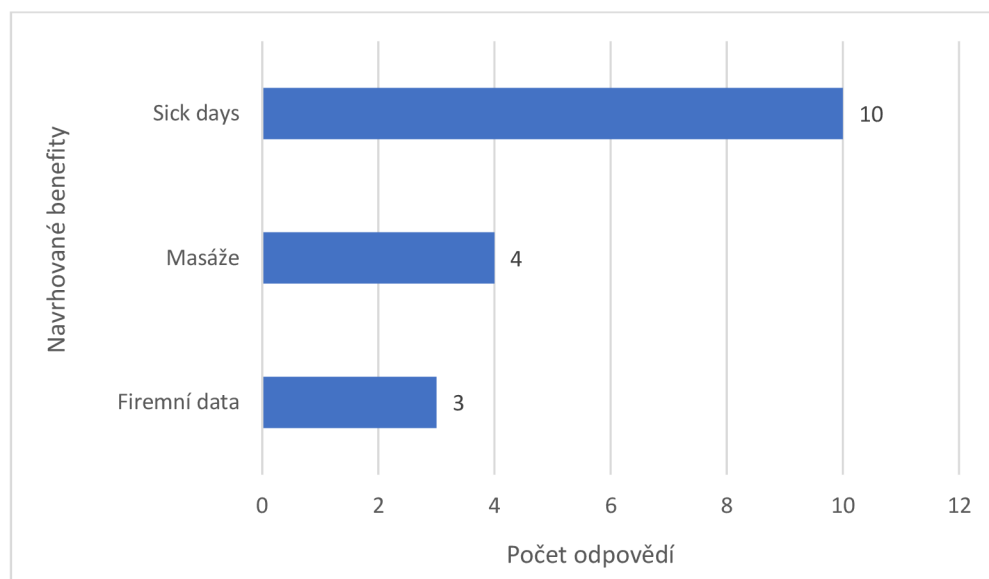
Zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných dat je zřejmé, že hlavní benefit, který nejvíce respondentů uvedlo za důležitý v souvislosti s pracovní spokojeností, je 5 týdnů dovolené. Za důležitý tento benefit považuje 97 % respondentů. Druhým velmi důležitým benefitem je pro pracovníky home office – neboli práce z domova. Uvedlo tak 95 % zúčastněných. Všichni zaměstnanci pracující na plný či zkrácený pracovní úvazek mají nárok na 60 % home officu za měsíc, někteří pracovníci mohou zažádat o výjimku a o zvýšení na 80 %. Jedná se například o pracovníky, kteří do práce dojíždějí z větší vzdálenosti. Na třetím místě se umístil benefit flexibilní pracovní doby a stravenky. Naopak benefity, které byly v souvislosti s pracovní spokojeností zaměstnanců vyhodnoceny jako neutrální, jsou slevy ve vybraných restauracích, příspěvek na kulturní události, permanentky do vybraných míst a mimořádná odměna při životním či pracovním výročí.

**Shrnutí:** z výše uvedené Tabulky 4 lze za nejdůležitější poskytovaný benefit, mající vliv na pracovní spokojenost, uvést 5 týdnů dovolené a za nejméně důležitý benefit slevy ve vybraných restauracích.

Nepovinnou otázkou byla v dotazníku otevřená otázka, jejímž předmětem bylo zjistit, zda je nějaký zaměstnanecký benefit, který by zvýšil pracovní spokojenost zaměstnanců, ale není ve vybrané společnosti poskytován. Na tuto otázku odpovědělo 30 respondentů, tedy 51 % ze všech dotazovaných. Ze všech odpovědí

byly vybrány 3 benefity, které respondenti uváděli nejčastěji. Zobrazeny jsou na Obrázku 9.



Obrázek 9: Hlavní navrhované benefity zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji zmiňovaný benefit, který není ve společnosti poskytován, ale zvýšil by zaměstnaneckou spokojenost, je sick days. Tento benefit ve firmě postrádá 10 respondentů. Dalším benefitem, který byl uveden 4 respondenty a zvýšil by pracovní spokojenost, jsou masáže. Vícekrát zmiňovaným benefitem byly také firemní data pro možnost připojení mimo vlastní wifi. Celkem tento benefit navrhli 3 respondenti.

Pomocí další maticové otázky byla zjišťována míra souhlasu s vybranými tvrzeními. Respondenti odpovídali na šestibodové škále, kde 1 znamenala "Zcela souhlasím" a 6 představovala "Zcela nesouhlasím". Do této otázky byla zařazena tvrzení vyplývající z firemního kodexu, který mimo jiné uvádí i to, jak by se společnost měla chovat ke svým zaměstnancům. Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci znají hodnoty, vize a mise společnosti, zda se společnost chová ke svým zaměstnancům tak, jak sama uvádí v kodexu, zda by zaměstnanci doporučili zaměstnavatele svému okolí a zda jsou v zaměstnání celkově spokojeni. Výsledná data jsou prezentována v Tabulce 5. Tvrzení, jehož medián leží v intervalu  $<1;2>$ , je hodnoceno souhlasem. Neutrálně je vyhodnoceno takové tvrzení, jehož medián leží v intervalu  $<3;4>$  a tvrzení, jehož medián se nachází v intervalu  $<5;6>$ , je hodnoceno nesouhlasem.

Tabulka 5: Hodnocení míry souhlasu s vybranými tvrzeními

<b>Tvrzení</b>	<b>Průměr</b>	<b>Medián</b>	<b>Vyhodnocení</b>
Znám vize a mise společnosti XY	3,12	3	Neutrální
Znám hodnoty společnosti XY	2,56	2	Souhlas
Znám přínos své práce a považuji ji za smysluplnou	2,05	2	Souhlas
Nadřízení mi pravidelně poskytují zpětnou vazbu	2,15	2	Souhlas
Mohu otevřeně říci svůj názor	1,95	2	Souhlas
Kohokoliv ve svém týmu mohu požádat o radu či pomoc	1,39	1	Souhlas
Jsem pravidelně informován/a o novinkách a dění ve firmě	1,98	2	Souhlas
Informace o budoucích změnách, které se mě týkají, dostávám včas	2,88	3	Neutrální
Společnost mi dává možnost kariérního růstu	2,36	2	Souhlas
Na pracovišti je se všemi zaměstnanci zacházeno stejně	2,61	2	Souhlas
Rád/a sdělím svým přátelům, že v XY pracuji	1,83	2	Souhlas
Doporučil/a bych společnost XY jako dobrého zaměstnavatele svým přátelům a rodině	1,97	2	Souhlas
Ve svém zaměstnání jsem celkově spokojen/a	2,05	2	Souhlas

Zdroj: vlastní zpracování

Z první části otázky je patrné, že vize a mise společnosti nejsou zřejmě příliš dobře komunikovány směrem ke svým zaměstnancům, neboť tvrzení "Znám vize a mise společnosti" je vyhodnoceno jako neutrální a odpovědi respondentů byly různorodé. Ačkoli u výroku převažuje odpověď "Spíše souhlasím", kterou uvedlo 42 % respondentů, stále jsou ve společnosti zaměstnanci, kteří vize a mise firmy neznají. Odpověď "Spíše nesouhlasím" zvolilo 15 % respondentů a možnost "Nesouhlasím" a "Zcela nesouhlasím" označilo dohromady 14 % respondentů. Povědomí o hodnotách společnosti je o něco vyšší. S výrokem "Znám hodnoty společnosti" souhlasilo 55 % respondentů, tedy více než polovina zúčastněných zaměstnanců. Dále je možné tvrdit, že zaměstnanci znají přínos své práce a považují ji za smysluplnou. S tímto tvrzením souhlasilo 76 % respondentů. Z tabulky je patrné, že nadřízení svým zaměstnancům pravidelně poskytují zpětnou vazbu, uvedlo tak 66 % respondentů. Je také možné konstatovat, že zaměstnanci mají ve společnosti možnost říct svůj vlastní názor a kohokoliv v týmu mohou požádat o pomoc. U obou výroků převažovala odpověď "Zcela souhlasím". S výrokem "Jsem pravidelně

informován/a o novinkách a dění ve firmě" souhlasila většina respondentů, přesněji 81 % všech zúčastněných. Zda zaměstnanci dostávají informace o budoucích změnách včas, není zas až tak jednoznačné a u tohoto výroku je lehký rozpor mezi odpověďmi. S tvrzením souhlasilo 42 % respondentů, 29 % respondentů spíše souhlasilo, 15 % zúčastněných spíše nesouhlasilo a 14 % respondentů s výrokem nesouhlasilo. Komunikace v korporátu může být velmi složitá. Ve velké firmě se navíc velmi obtížně reaguje na změny v příliš krátké době a může se stát, že se informace o změnách nedostanou ke všem pracovníkům včas. Z vyhodnocení je dále patrné, že společnost svým zaměstnancům dává možnost kariérního růstu. S tímto tvrzením souhlasilo 51 % respondentů. S tvrzením „Na pracovišti je zacházeno se všemi zaměstnanci stejně“ souhlasilo 61 % zúčastněných zaměstnanců, nicméně část respondentů, přesněji 12 %, se s výrokem neshodovala. Poslední část otázky zjišťovala celkový vztah zaměstnanců ke svému zaměstnavateli a jejich celkovou pracovní spokojenost. Zřejmá většina respondentů ráda sdělí svému okolí, že pracuje ve vybrané společnosti. S daným tvrzením souhlasilo 85 % zúčastněných. Pozitivně hodnocené bylo také tvrzení spojené s doporučením zaměstnavatele blízkému okolí. S výrokem souhlasilo 78 % respondentů. Z analýzy získaných dat lze dále konstatovat, že jsou zaměstnanci ve svém zaměstnání celkově spokojeni. Odpověď „Zcela souhlasím“ či „Souhlasím“ označilo celkem 78 % respondentů.

**Shrnutí:** Celkové hodnocení této otázky dopadlo pro společnost jako zaměstnavatele velmi dobře a je patrné, že zaměstnanci jsou ve své práci spokojeni, cítí ke společnosti jistou náklonost a jsou také propagátory zaměstnavatelské značky. Mezilidské vztahy v jednotlivých týmech jsou ve společnosti zřejmě na velmi dobré úrovni, neboť nejvíce pracovníků uvedlo souhlas právě s tím, že mohou kohokoliv ve svém týmu požádat o pomoc či radu. Na druhé straně je zřejmé, že ve společnosti nejsou příliš dobře komunikovány vize a mise, a že zaměstnanci ne vždy dostávají informace o změnách, které se jich týkají, včas.

Další maticová otázka opět zjišťovala míru souhlasu s vybranými tvrzeními, která však skrytě odkazovala na hodnoty společnosti. Cílem této otázky bylo zjistit, s jakými firemními hodnotami se zaměstnanci nejvíce ztotožňují. Odpovědi byly zaznamenávány na šestibodové škále, kde 1 znamenala "Zcela souhlasím" a 6 představovala "Zcela nesouhlasím". Výsledná data jsou interpretována v Tabulce 6. Tvrzení, jehož medián leží v intervalu <1;2>, je hodnoceno souhlasem.



Tvrzení, jehož medián leží v intervalu <3;4> je vyhodnoceno jako neutrální a tvrzení, jehož medián leží v intervalu <5;6>, je hodnoceno nesouhlasem.

Tabulka 6: Hodnocení míry souhlasu s firemními hodnotami

Tvrzení	Průměr	Medián	Vyhodnocení
Snažím se, abych splnil/a všechny požadavky	1,24	1	Souhlas
Dbám na férovost a dodržuji chování v souladu s předpisy	1,27	1	Souhlas
Výzvy vidím jako příležitost, mám otevřenou mysl a odvalu se rozvíjet	2,08	2	Souhlas
Jsem otevřen/a novým nápadům a nabízím inovativní řešení	2,07	2	Souhlas
Toužím naplnit svůj osobní potenciál a chci plnit cíle organizace	1,90	2	Souhlas

Zdroj: vlastní zpracování

Z vyhodnocení získaných dat je patrné, že s hodnotami společnosti se zaměstnanci ztotožňují. Hodnotou společnosti, se kterou se ztotožňuje nejvíce respondentů, je spolehlivost, na kterou odkazuje tvrzení „Snažím se, abych splnil/a všechny požadavky“. S tímto tvrzením souhlasilo 100 % odpovídajících zaměstnanců, jelikož bylo hodnoceno pouze odpověďmi „Zcela souhlasím“ či „Souhlasím“. Na druhém místě je pak firemní hodnota zodpovědnost, se kterou se ztotožňuje 97 % zúčastněných. Ta je skryta v tvrzení „Dbám na férovost a dodržuji chování v souladu s předpisy“. Nejmenší shoda je s hodnotou podnikavost, na kterou odkazuje tvrzení „Výzvy vidím jako příležitost, mám otevřenou mysl a odvalu se rozvíjet“. Nicméně stále se s touto hodnotou shoduje 75 % všech zúčastněných zaměstnanců, což je pozitivní výsledek.

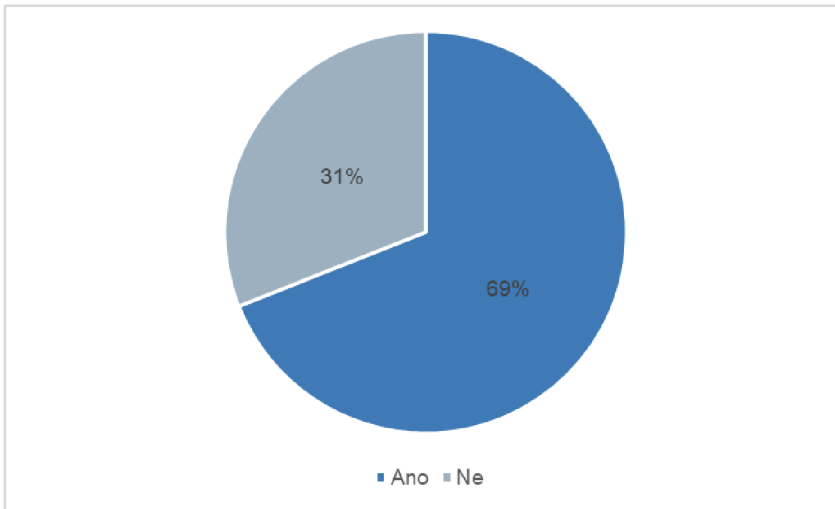
**Shrnutí:** Jedinou hodnotou, se kterou se ztotožňují všichni respondenti, je spolehlivost. Pro společnost však bude jistě příjemným zjištěním, že s každou firemní hodnotou se dokáže identifikovat většina zúčastněných zaměstnanců. Jak uvádí literatura, hodnoty jsou nedílnou součástí firemní kultury a upevňují vztahy mezi pracovníky. Pokud se s nimi zaměstnanci ztotožňují a ctí je, jako by byly jejich vlastní, mohou být pro firmu velkým přínosem, neboť dobrovolně směřují stejným směrem a vykazují větší míru loajality a angažovanosti.

V rámci druhé otevřené otázky v dotazníku museli respondenti doplnit jedno přídatné jméno, které dle nich nejvíce charakterizuje společnost jako zaměstnavatele. Cílem

této otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci svého zaměstnavatele vnímají. Výsledky z této otázky dopadly pro společnost jako zaměstnavatele velmi dobře. Nejčastěji uváděná charakteristika zaměstnavatele byla **spolehlivost**. Tuto charakteristiku uvedlo celkem 7 respondentů. Jako **moderního zaměstnavatele** charakterizovalo vybranou společnost celkem 6 respondentů. O třetí místo se dělí hned 4 další charakteristiky, a těmi jsou: **zodpovědnost, stabilita, tolerance a otevřenost**. Každou z těchto charakteristik uvedli 4 respondenti. Pro další respondenty je společnost např. **flexibilní, férový, světový** nebo **ideální zaměstnavatel**. Z celkového počtu 59 odpovědí byly pouze tři odpovědi spíše negativního charakteru. Společnost jako zaměstnavatel je dle tří respondentů **chaotický, nesystematický a zmatený**. Celkově je ale zaměstnavatel svými zaměstnanci vnímán velmi pozitivně. Z odpovědí na tuto otázku lze vyvodit, že společnost buduje svou značku zaměstnavatele směrem k zaměstnancům úspěšně, neboť v nich vzbuzuje dobrý dojem a tím může přispívat k jejich setrvání ve firmě. Zároveň je patrné, že hodnoty, které společnost uvádí za své, jsou zaměstnavatelem skutečně zastávány, neboť některé z uvedených charakteristik odpovídají právě firemním hodnotám.

Poslední otázka zjišťovala, zda respondenti uvažovali během posledního roku o odchodu ze svého zaměstnání. Na otázku mohli zúčastnění odpovídat pouze "Ano" a "Ne". V případě, že daný respondent o odchodu ze společnosti uvažoval, musel v následující otevřené podotázce uvést hlavní důvod, proč o odchodu přemýšlel. Odpovědi zachycuje následující Obrázek 10.





*Obrázek 10: Uvažování respondentů o odchodu ze společnosti*

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že 69 % respondentů, tedy více než polovina všech zúčastněných, o odchodu ze společnosti neuvažovalo. Naopak 31 % respondentů uvedlo, že o odchodu ze společnosti již uvažovalo, což je poměrně velká část. Mezi hlavními důvody, díky kterým respondenti o opuštění společnosti přemýšleli, byly především: pracovní přetížení a s tím související vysoká míra stresu; jednotvárnost práce, která zaměstnance již nenaplňuje; zavedení nových procesů, které vedly k nesouladu a nefunkčnosti současných pracovních systémů; nedostatečné finanční ohodnocení či nedostatečná podpora a komunikace ze strany vedení. Zjištění těchto důvodů a jiných nedostatků je pro společnost jako zaměstnavatele nepostradatelnou zpětnou vazbou, díky které mohou být navržena jistá opatření a další kroky k zajištění větší spokojenosti, angažovanosti a motivaci pracovníků. Návrhy a doporučení autorky této práce jsou uvedeny v následující kapitole.

## 5 Zhodnocení výzkumu a návrh doporučení

Na základě zjištěných výsledků z provedeného výzkumu je tato kapitola věnována zhodnocení a návrhům, které mohou zvýšit spokojenost zaměstnanců ve společnosti a zároveň tak posílit pozitivní vnímání zaměstnavatele. Pokud si společnost chce udržet motivované, spokojené a angažované zaměstnance, musí jim věnovat patřičnou péči a zjišťovat jejich potřeby. I z toho důvodu byl prováděn právě tento výzkum. V následujících podkapitolách je nejdříve na základě získaných dat z provedeného šetření zhodnocen stávající personální marketingový mix společnosti XY, následně jsou autorkou navrženy prostředky pro jednotlivé nástroje personálního marketingového mixu, které pomohou společnosti zvýšit zaměstnaneckou spokojenost a na závěr je provedeno ekonomické zhodnocení návrhu.

### 5.1 Zhodnocení stávajícího personálního marketingového mixu vybrané společnosti

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, spokojený zaměstnanec je tím nejlepším propagátorem značky zaměstnavatele. Zde má společnost velké štěstí, neboť dle získaných dat má silnou základnu spokojených zaměstnanců, kteří se rádi zmíní, že pro danou společnost pracují a doporučí ji jako dobrého zaměstnavatele i svému blízkému okolí. Tuto skutečnost lze vyčíst také z výsledků první otázky, kdy si druhý největší počet respondentů našel práci právě na základě doporučení. Velmi pozitivním výsledkem je také to, že společnost je svými zaměstnanci vnímána jako spolehlivý zaměstnavatel a pracovníci svému zaměstnavateli zřejmě důvěřují. Zároveň se zaměstnanci ztotožňují se základními hodnotami společnosti, což může mít částečný podíl na jejich loajalitě vůči zaměstnavateli.

- **Silné stránky personálního marketingového mixu**

Mezi silné stránky personálního marketingového mixu vybrané společnosti patří zcela jistě flexibilita práce. Zaměstnanci mohou pracovat v podstatě kdykoliv a odkudkoliv, jelikož jejich pracovní výkon nezávisí na daném pracovním místě. Další silnou stránkou je rozsáhlá nabídka benefitů, kterou mohou využít všichni zaměstnanci

bez rozdílu. Z oblasti firemní kultury jsou nejlépe hodnoceny pracovní vztahy mezi kolegy, které jsou utužovány díky firemním akcím či vytvořeným pracovním prostředím. Silnou stránkou zaměstnavatele je také pořádání zaměstnaneckých akcí, sloužící pro větší sblížení pracovníků a pro budování lepších pracovních vztahů. Zaměstnaneckých akcí je zorganizováno v průběhu roku opravdu dostatek a neustále se vymýšlí nové projekty. Dobře hodnocené mohou být i z důvodu, že některé akce jsou navrhovány nejen vedením či HR oddělením, ale i samotnými zaměstnanci. Společnost tedy dává prostor zaměstnancům navrhnout a zúčastnit se takových akcí, o které mají doopravdy zájem. Pro přehlednost jsou silné stránky stávajícího personálního marketingového mixu vybrané společnosti zobrazeny v Tabulce 7.

*Tabulka 7: Silné stránky personálního marketingového mixu společnosti*

<b>Nástroje 5P</b>	<b>Silné stránky</b>
Produkt	Flexibilita práce
Cena	Nabízené benefity
Místo	Vztahy mezi kolegy
Komunikace	Zaměstnanecké akce
Osobnost	-

Zdroj: vlastní zpracování

- **Slabé stránky personálního marketingového mixu**

Ze získaných dat byly zjištěny také jisté nedostatky personálního marketingového mixu zaměstnavatele. Nelze však tvrdit, že by některé z hodnocených oblastí dopadly vyloženě negativně, neboť oblasti, které dopadly v rámci šetření nejhůře, byly vyhodnoceny jako neutrální. Nicméně i na oblasti s neutrálním vyhodnocením by se společnost mohla více zaměřit, zlepšit je a tím posílit zaměstnaneckou spokojenost.

První atribut, který byl vyhodnocen jako neutrální, spadá oblasti finančního a nefinančního ohodnocení, tedy do cenové strategie v personálním marketingu, a jedná se o výši platového ohodnocení zaměstnanců. Je zřejmé, že zaměstnanci jsou méně spokojeni s výší platu, což ovšem může být částečně kompenzováno poskytovanými zaměstnaneckými benefity. V části hodnocení firemní kultury dopadl v porovnání s ostatními atributy nejhůře styl vedení zaměstnanců. Vzhledem k nastavené firemní kultuře a celé povaze společnosti je styl vedení zaměstnanců velmi volný, ale zároveň je ovlivněn působením mateřské společnosti a jejími nařízeními. Zaměstnanci jsou velmi často vystavováni pracovním či organizačním

změnám a očekává se od nich, že vědí, co mají dělat. Proto někdy mohou mít pocit, že jsou na práci sami a nemají nad sebou dostatečnou oporu. Nicméně každému zaměstnanci může vyhovovat jiný styl vedení a je velmi obtížné zvolit takovou cestu, která bude vyhovovat všem. Slabší stránkou personálního marketingového mixu ve společnosti XY je oblast komunikace směrem k zaměstnancům, a to především včasná komunikace týkající se budoucích změn. Část respondentů uvedla, že informace o budoucích změnách, které se jich přímo dotýkají, nejsou komunikovány ze strany společnosti včas. Zároveň nedostatečná komunikace a malá podpora ze strany vedení při zavedení změn byly jedním z hlavních důvodů, proč respondenti uvažovali o odchodu ze společnosti. Jak již bylo zmíněno, komunikace napříč korporátem je velmi složitá a na změny se reaguje pomalu. Informační kanál je ve společnosti složen z velkého množství článků a zaměstnanci se informací o změnách dozívají většinou již v rozjetém procesu a mají velmi krátký čas na reakci a celkové vstřebání. Komunikace společnosti směrem k zaměstnancům není dostatečná ani v případě komunikování firemní vize a mise. Z šetření bylo zjištěno, že vize a mise společnosti nejsou mezi zaměstnanci příliš dobře známy. Vize a mise jsou nedílnou součástí firemní kultury a každý zaměstnanec by je měl znát, aby zároveň dokázal porozumět smyslu své práce. Shrnutí slabých stránek stávajícího personálního marketingového mixu ve vybrané společnosti XY prezentuje následující Tabulka 8.

*Tabulka 8: Slabé stránky personálního marketingového mixu společnosti*

<b>Nástroje 5P</b>	<b>Slabé stránky</b>
Produkt	-
Cena	Výše platového ohodnocení
Místo	Styl vedení zaměstnanců
Komunikace	Komunikace společnosti směrem k zaměstnancům
Osobnost	-

Zdroj: vlastní zpracování

## **5.2 Doporučení a návrhy**

Tato kapitola je věnována doporučením a návrhům, které by vybrané společnosti pomohly docílit vyšší spokojenosti stávajících zaměstnanců. Autorkou jsou navržena doporučení pro personální marketingový mix společnosti, která zohledňují výsledky z provedeného šetření a jejichž cílem je vylepšit oblasti, které byly vyhodnoceny

neutrálně. Jelikož neutrálně byly hodnoceny atributy z oblasti zaměstnaneckého ohodnocení, firemní kultury a komunikace, jsou navržena doporučení pouze pro tyto tři nástroje personálního marketingového mixu. Následující Tabulka 9 prezentuje autorkou navrhované prostředky pro jednotlivé nástroje marketingového mixu v personálním marketingu, které by společnost mohla v rámci personálního marketingu uplatňovat.

*Tabulka 9: Navrhované prostředky personálního marketingového mixu*

<b>Nástroje 5P</b>	<b>Navrhované prostředky</b>
Produkt	Stávající prostředky společnosti
Cena	Hlubkové šetření se zaměřením na finanční ohodnocení; Benefit Sick days
Místo	Vytvoření vlastní firemní vize
Komunikace	Pravidelné dialogy 1 na 1; Včasná informovanost o změnách; Místo pro dotazy na SharePointu; Komunikování firemní vize a mise
Osobnost	Stávající prostředky společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Pro nástroj produktu a nástroj osobnosti je společnosti doporučeno uplatňovat stávající prostředky personálního marketingového mixu, jelikož všechny atributy těchto nástrojů, které zaměstnanci v rámci dotazování hodnotili, byly vyhodnoceny pozitivně a zaměstnanci jsou s nimi spokojeni.

Jak již bylo zmíněno, v rámci cenové strategie personálního marketingu nejsou zaměstnanci příliš spokojeni s výší platového ohodnocení. Navrhnutí zvýšení platu by bylo pro zaměstnance jistě příjemné, avšak ne příliš uskutečnitelné. Navíc každý rok mají všichni zaměstnanci možnost se svými vedoucími probrat své platové očekávání. Společnosti je navrženo provést hloubkové šetření mezi svými zaměstnanci s cílem zjistit důvody nespokojenosti v oblasti finančního ohodnocení. Dále je společnosti doporučeno zaměřit se na chtěné benefity, které společnost nenabízí. Součástí dotazníku byla otázka právě na postrádané benefity ve firmě, které by zvýšily zaměstnaneckou spokojenost. Ze získaných odpovědí od respondentů autorka navrhuje zavedení benefitu Sick days, a to na dobu 3 dnů v průběhu kalendářního roku. Sick days, neboli zdravotní volno, může zaměstnanec čerpat v případě lehčích zdravotních komplikací, a to bez nutnosti potvrzení od lékaře. Tento benefit může mít pozitivní vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců, a zároveň se tím sníží riziko onemocnění dalších zaměstnanců

na oddělení. Tento benefit není legislativně upraven, a proto si podmínky může stanovit sám zaměstnavatel a vymeziť je ve vnitřním předpisu společnosti. Pro vybranou společnost jsou podmínky čerpání benefitu sick days navrženy následovně:

- Zaměstnanec není ve zkušební době a pracuje na hlavní či zkrácený pracovní poměr.
- Náhrada mzdy je 100 %, tedy v plné výši zaměstnaneckého platu.
- Zaměstnanec může benefit čerpat maximálně 3 dny v kalendářním roce.
- Nevyčerpané dny se do dalšího roku nepřevádějí, ani se neproplácejí.

V dnešní době patří sick days k velmi atraktivním benefitům, o který má zájem stále více zaměstnanců a zavedením takového benefitu by firma mohla přilákat i více potenciálních zaměstnanců.

Pro nástroj místa, tedy pro distribuční strategii v personálním marketingu, je společnosti v oblasti firemní kultury doporučeno vytvoření vlastní firemní vize. Stávající vize je převzata od mateřské společnosti a není zcela odpovídající v tom, co vybraná společnost v Liberci dělá. Díky vlastní firemní vizi by zaměstnanci lépe pochopili, kam společnost směřuje a čeho chce dosáhnout. Zároveň by se s touto vizí dokázali pracovníci více ztotožnit.

Další doporučení jsou věnována pro nástroj komunikace, tedy pro komunikační strategii v personálním marketingu. Z výzkumu je patrné, že zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se stylem vedení zaměstnanců. Ačkoli je tento atribut zařazen v personálním marketingu do distribuční strategie, pro jeho zlepšení je potřeba podniknout kroky v oblasti komunikace. Proto je návrh v tabulce zařazen do nástroje komunikace. Již bylo uvedeno, že styl vedení zaměstnanců ve společnosti je velmi volný, a ne každému může takový styl vedení vyhovovat. Je však velmi obtížné navrhnout univerzální řešení, neboť se jedná o velmi individuální záležitost. Proto je obecným doporučením zaměřit se především na lepší komunikaci, motivaci, naslouchání, pochopení a podporu ze strany vedení směrem ke svým zaměstnancům a pravidelné zjišťování zpětné vazby od pracovníků. K tomu by mohlo dopomoci zavedení pravidelných dialogů mezi zaměstnanci a vedoucími – tzv. 1 na 1, a to například jednou za 2 měsíce. Díky pravidelným dialogům mohou vedoucí týmů

odhalit případné problémy, se kterými se zaměstnanci potýkají a předejít tak začínající nespokojenosti pracovníků a jejich odchodu ze společnosti. Zároveň tím vedoucí zaměstnanci mohou dostat zpětnou vazbu na své vedení a jednání vůči svým podřízeným zaměstnancům. Na druhé straně zaměstnanci díky těmto schůzkám mohou získat pocit opory, důvěry a že se o ně společnost individuálně zajímá.

V oblasti komunikace je dále doporučeno včas informovat zaměstnance o důležitých změnách. V případě, kdy vedoucí zaměstnanci obdrží informace o změnách, měli by tyto změny co nejdříve komunikovat mezi své podřízené na pravidelných poradách, vysvětlit příčinu, dopady a poskytnou pracovníkům potřebnou podporu. Jak již bylo při úvodu společnosti zmíněno, zaměstnanci se mohou zúčastnit občasných schůzek s názvem Coffee with managing director & HR, kde mohou s vedením společnosti diskutovat. S touto skutečností souvisí další doporučení, a to vytvoření kolonky na firemním SharePointu, která by sloužila pro případné dotazy ze strany zaměstnanců směrem na vedení společnosti. Tyto dotazy by byly následně zodpovídány a projednávány právě na již výše zmíněné schůzce zaměstnanců s vedením. Zároveň by bylo dobré dopředu určit hlavní téma schůzky – například rozeslat mezi zaměstnance email s pozvánkou a hlavními body, které se budou na schůzce projednávat, aby se jí mohli zúčastnit ti zaměstnanci, které téma zajímá a kteří se chtějí přidat k diskusi.

Společnosti je také doporučeno lépe komunikovat firemní vizi a misi, jelikož nejsou všem zaměstnancům zcela známy. Vize a mise jsou nedílnou součástí firemní kultury a každý zaměstnanec by je měl znát, aby zároveň dokázal porozumět smyslu své práce. Vhodné by bylo vizi a misi společnosti komunikovat již při prvním nástupu pracovníka do zaměstnání, kdy by náborový HR pracovník v rámci úvodní prezentace představil, proč společnost vznikla, kam se chce dostat a jakým způsobem dosahuje svých cílů. Dále by mohly být firemní vize a mise zaměstnancům připomínány na firemních akcích či firemních výročích.

Jedním z častěji uváděných důvodů, proč respondenti uvažovali o odchodu z firmy, je pracovní přetížení a velká míra stresu. Tento problém by měli řešit především přímí nadřízení pracovníci, jelikož vědí, jaká je míra pracovní zátěže svých zaměstnanců a jsou se zaměstnanci v neustálém kontaktu. Včasným řešením takového problému může vedoucí podchytit nejen odchod kvalifikovaného pracovníka z firmy,

ale i vážnější problém, jako je syndrom vyhoření. Výhodou ve firmě je otevřená kultura a jak respondenti sami uvedli, mohou kdykoli říct svůj názor. V případě zjištění pracovního přetížení, by vedoucí měl přerozdělit práci v týmu a pokud to není možné, určit prioritizaci úkolů a zajistit další pracovní zdroje. Nicméně v rámci produktové strategie byly v průběhu roku 2023 provedeny změny, a to především v oblasti pracovní náplně a organizace práce. I přes to autorka navrhuje pořádání pravidelných porad týmových vedoucích, HR pracovníků a hlavního vedení společnosti, a to čistě pro řešení problematiky v oblasti kapacit. Pro podchycení problému je doporučeno také pravidelně (1x za rok) provádět průzkum spokojenosti zaměstnanců a zařadit do něj oblast pracovního vytížení. Firma tak může předejít větší fluktuaci, negativním referencím, a především snížení motivace, spokojenosti a důvěry u zaměstnanců.

### **5.3 Ekonomické zhodnocení**

V rámci této kapitoly je autorkou provedeno ekonomické zhodnocení navrhovaného benefitu sick days. Jelikož je většina doporučení, která byla navržena na základě šetření, zaměřena spíše na zlepšení v oblasti komunikace a nedají se příliš dobře ekonomicky zhodnotit, byl k ekonomickému zhodnocení vybrán návrh zavedení nového benefitu.

Podmínky pro čerpání benefitu byly navrženy následovně:

- Zaměstnanec není ve zkušební době a pracuje na hlavní pracovní poměr.
- Náhrada mzdy je 100 %, tedy v plné výši zaměstnaneckého platu.
- Zaměstnanec může benefit čerpat maximálně 3 dny v kalendářním roce.
- Nevyčerpané dny se do dalšího roku nepřevádějí, ani se neproplácejí.

Informace o mzdách nebyly pro tuto práci poskytnuty a jelikož každý zaměstnanec dostává individuální měsíční mzdu a benefit by byl zaveden plošně pro všechny zaměstnance z různých oddělení, byla pro výpočet zvolena průměrná hrubá měsíční mzda z 2. čtvrtletí roku 2023. Pro toto období určil Český statistický úřad průměrnou hrubou měsíční mzdu ve výši 43 193 Kč.

V případě, že je počítáno s 20 pracovními dny v měsíci, činí průměrná hrubá denní mzda zaměstnance 2 156 Kč (43 193/20). Pokud pracovník využije všechny 3 dny



zdravotního volna za kalendářní rok, jeho náhrada mzdy bude ve výši 6 468 Kč (2 156 \* 3).

U výpočtu nákladů pro zaměstnavatele je nutné ještě připočítat sociální a zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za své zaměstnance hradí. Celkový výpočet je zobrazen v následující Tabulce 10, ze které je patrné, že roční náklady na 1 zaměstnance činí 8 668 Kč, a to v případě, že by zaměstnanec vyčerpal všechny 3 dny.

*Tabulka 10: Výpočet ročních nákladů zaměstnavatele za 1 zaměstnance*

Roční náhrada mzdy zaměstnance	6 468 Kč
Zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (9 %)	583 Kč
Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem (25 %)	1 617 Kč
<b>Roční náklady zaměstnavatele za 1 zaměstnance</b>	<b>8 668 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z Tabulky 10 je zřejmé, že zavedením benefitu sick days vzniknou zaměstnavateli dodatečné náklady, nicméně je důležité si uvědomit, že pokud zaměstnanec čerpá standardní nemocenskou, obvykle zůstává doma mnohem déle. Délka absence zaměstnance v případě využití benefitu sick days je tedy spíše kratší. Navíc výhodou pro zaměstnavatele je daňová uznatelnost tohoto nákladu.

## Závěr

Tato diplomová práce se zabývala personálním marketingem, jenž je komplexním přístupem v personální oblasti a jehož úkolem je získávání, rozvoj a udržení zaměstnanců a utváření dobré zaměstnavatelské pověsti včetně posilování značky zaměstnavatele. Hlavním cílem bylo zjistit, jak je ve vybrané společnosti uplatňován interní personální marketing a na základě zjištěných výsledků navrhnout doporučení pro stávající personální marketingový mix společnosti, která by mohla zvýšit spokojenost zaměstnanců. Cíle práce bylo dosaženo za pomoci nastudování vhodných literárních zdrojů a výzkumů, zabývajících se danou problematikou.

Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zabývala vymezením personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele. V rámci kapitoly o personálním marketingu byl teoreticky představen interní a externí personální marketing, marketingový mix v personálním marketingu a hodnotová nabídka zaměstnavatele. V části zabývající se budováním značky zaměstnavatele je vymezen význam budování zaměstnavatelské značky a jednotlivé fáze, zkušenost se značkou, firemní identita a podniková kultura. Na základě literární rešerše mohla být provedena praktická část diplomové práce. Ta se zabývala personálním marketingem vybrané společnosti. Na úvod praktické části byla představena vybraná společnost XY včetně aktivit, které vykonává v oblasti personálního marketingu. Následovala hlavní část celé diplomové práce, a to analýza a interpretace dat z výzkumu, který byl ve společnosti prováděn se zaměřením na spokojenost stávajících zaměstnanců. Součástí této kapitoly byla také popsána metodika a průběh celého šetření. Po analýze bylo provedeno zhodnocení celého výzkumu, na základě kterého byla navržena doporučení pro stávající personální marketingový mix společnosti. Následovalo ekonomické zhodnocení jednoho z navrhovaných doporučení, které uzavíralo praktickou část práce.

Z vyhodnocení výzkumu byly zjištěny silné a slabé stránky zaměstnavatele v oblasti uplatňování personálního marketingu. Jednalo se o takové atributy či prostředky personálního marketingového mixu zaměstnavatele, které byly zaměstnanci nejlépe a naopak nejhůře hodnoceny. Jako silné stránky byly vyhodnoceny flexibilita práce, nabídka zaměstnaneckých benefitů, vztahy mezi kolegy a zaměstnanecké akce.

Na druhé straně do slabých stránek byla zařazena výše platového ohodnocení, styl vedení zaměstnanců a komunikace společnosti směrem k zaměstnancům.

Na základě zjištěných slabých stránek zaměstnavatele byly do současného personálního marketingového mixu zaměstnavatele zařazeny doporučené prostředky, které by zvýšily spokojenost stávajících zaměstnanců. V oblasti finančního a nefinančního ohodnocení se jednalo o zavedení nového benefitu sick days, který byl zároveň ekonomicky zhodnocen v kapitole 5.3. V rámci zlepšení firemní kultury bylo společnosti doporučeno vytvoření vlastní firemní vize, se kterou by se zaměstnanci dokázali lépe ztotožnit. V oblasti komunikace bylo navrženo pravidelně pořádat dialogy mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky; včasné informovat zaměstnance o změnách, které se jich bezprostředně týkají; vytvořit prostor na firemním SharePointu pro případné dotazy zaměstnanců, které by byly ze strany vedení zodpovídány; v neposledním případě jasněji komunikovat firemní vizi a misi směrem ke svým zaměstnancům.

Závěrem je možné konstatovat, že cíl diplomové práce byl splněn a lze o vybrané společnosti tvrdit, že svůj interní personální marketing uplatňuje vůči svým stávajícím zaměstnancům úspěšně. Společnost má mezi zaměstnanci velmi dobrou pověst a je vnímána jako spolehlivý zaměstnavatel. Zároveň má silnou základnu spokojených zaměstnanců, kteří se rádi pochlubí, že ve společnosti pracují a doporučili by společnost jako dobrého zaměstnavatele svému blízkému okolí. Pozitivním zjištěním je také to, že se zaměstnanci ztotožňují s firemními hodnotami. Díky tomu mohou být pracovníci vůči společnosti více loajální. Zjištění z této práce jsou pro společnost velkým přínosem a s poskytnutými výsledky včetně doporučení autorky může společnost nadále pracovat.

## Seznam použité literatury

- ANTOŠOVÁ, M., 2005. Marketing-mix v personalistice. *Ekonom.cz* [online]. Praha: Economia [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>.
- ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-5258-7.
- BARČÍK, T., 2017. Angažovanost a motivace v kontaktu s firemní kulturou. *Growingpeople* [online]. Praha: Growingpeople [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <http://www.growingpeople.cz/angazovanost-a-motivace--v-kontaktu-s-firemni-kulturou/>.
- BEDNÁŘ, V., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BEJTKOVSKÝ, J., 2018. Factors influencing the job search and job selection in students of Generation Y in the Czech Republic in the employer branding context. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. 13(3): 1133-1149. ISSN 1842-0206.
- BURKE, R. J., G. MARTIN a C. L. COOPER, 2011. *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*. Farnham: Gower Publishing Limited. ISBN 978-0-566-09205-3.
- ČSOB, 2022. Vize firmy: jak a proč ji definovat. *Průvodce podnikáním* [online]. Praha: ČSOB [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/vize-firmy/>.
- DELOITTE, 2022. Průzkum Deloitte mezi mileniály a zástupci generace Z 2022. *Deloitte* [online]. Praha: Deloitte [cit. 2023-12-01]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>.
- DVOŘÁKOVÁ, Z., 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: CH Beck. ISBN 80-7179-468-6.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kolektiv, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

- GLADKA O. a V. FEDOROVA, 2019. Defining Personnel Marketing Strategies. *Business: Theory and Practice* [online]. 20(1): 146-157. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.14>.
- HAYS, 2021. Mzdový průzkum Hays: pracovní trh a mzdy v roce 2021. *Hays* [online]. Praha: Hays [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: [https://www.hays.cz/documents/63246/0/CZ\\_SG2021\\_01\\_2021\\_19.pdf](https://www.hays.cz/documents/63246/0/CZ_SG2021_01_2021_19.pdf).
- HOVORKA, P., 2020. Značka zaměstnavatele – přístupy a měření. *BrandBakers* [online]. Praha: BrandBakers [cit. 2022-11-20]. Dostupné z: [https://www.brandbakers.cz/homepage/new/292?lang=cs\\_CZ](https://www.brandbakers.cz/homepage/new/292?lang=cs_CZ).
- HOVORKA, P., 2020. Značka zaměstnavatele – správné kroky na začátku. *BrandBakers* [online]. Praha: BrandBakers [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: [https://brandbakers.cz/homepage/new/303?lang=cs\\_CZ](https://brandbakers.cz/homepage/new/303?lang=cs_CZ).
- HRLAB, 2023. Personnel Marketing for the Future. HRLab [online]. Berlin: HRLab [cit. 2023-12-04]. Dostupné z: <https://www.hrlab.de/en/hr-lexicon/personnel-marketing-for-the-future>.
- IDEALAB, 2023. Firemní identita. *Marketingový slovník* [online]. Praha: Idealab [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://idealab.cz/slovník/firemni-identita/>.
- JÖRN, A., 2015. *New ways of personnel marketing and recruitment*. Hamburg: Anchor Academic Publishing. ISBN 978-3-95489-900-5.
- KMOŠEK, P., 2017. EVP: Employer value proposition. Co to je a jak ho tvořit? *Kmosek.com* [online]. Praha: Petr Kmošek [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/jak-na-vase-evp-employer-value-preposition-zamestnavatelskou-hodnotovou-propozici/>.
- KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLÁČKOVÁ, M., 2016. Co je třeba definovat, aby Váš Employer Branding byl autentický a přitáhl potřebné zaměstnance. *Martinakolackova.cz* [online]. Rajhrad: Martina Koláčková [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://martinakolackova.cz/definujte-si-employee-value-preposition-evp-pomuze-vam-to-ziskat-takove-zamestnance-jake-potrebuje/>.

- KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOZEL, R., H. SVOBODOVÁ, Š. VILAMOVÁ, P. BARÁNEK, Š. VELČOVSKÁ, J. OSTROŽNÁ, M. HLUCHNÍKOVÁ a M. STEINOVÁ, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0966-X.
- KUCHARČÍKOVÁ, A., a J. VODÁK, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.
- KUNZ, V., 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3983-0.
- LACKA-BADURA, J., 2015. *Recruitment advertising as an instrument of employer branding: A linguistic perspective*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars. ISBN 978-1-4438-7654-2.
- LEEKHA Ch. N., a S. SHARMA, 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis* [online]. 22(1): 48-60. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>.
- LMC, 2022. Průzkum LMC JobsIndex 2022: Spokojenost Čechů v práci. *Magazín LMC* [online]. Praha: LMC [cit. 2023-02-05]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/cesi-jsou-v-praci-mene-spokojeni-nez-driv-chybi-jim-home-office-ale-i-doceneni>.
- MACHÁČEK, I., 2022. Zaměstnanecké benefity a jejich význam v současnosti. *Živnostník.cz* [online]. Praha: Dashöfer Holding [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: [https://www.zivnostnik.cz/33/zamestnanecke-benefity-a-jejich-vyznam-v-soucasnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ese1IEiNjoMQpopVCQH8tL\\_KIZDsXZgP1Q/?uri\\_view\\_type=4](https://www.zivnostnik.cz/33/zamestnanecke-benefity-a-jejich-vyznam-v-soucasnosti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Ese1IEiNjoMQpopVCQH8tL_KIZDsXZgP1Q/?uri_view_type=4).
- MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

- MENŠÍK, T., 2019. Personální marketing vs Employer Branding. *MenSeek* [online]. Brno: MenSeek [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/>.
- MENŠÍK, T., 2022. Employer Branding 2022: Hlavní výzvy a inspirativní trendy. *MenSeek* [online]. Brno: MenSeek [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/employer-branding-2022-hlavni-vyzvy-a-inspirativni-trendy/>.
- MOSLEY, R. a L. SCHMIDT, 2017. *Employer branding for dummies*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. ISBN 978-1-119-07164-8.
- MYSLIVCOVÁ, S., K. MARŠÍKOVÁ, P. ŠVERMOVÁ a V. MACHÁČKOVÁ, 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- MYSLIVCOVÁ, S., 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9356-0.
- OVB, 2023. CSR. *OVB Allfinanz* [online]. Praha: OVB Allfinanz [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://www.ovb.cz/csr.html>.
- PALMERI, S., 2023. Candidate experience research: Strategies for Recruiting. *CareerPlug* [online]. Austin: CareerPlug [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://www.careerplug.com/blog/candidate-experience-statistics/>.
- POKORNÝ, O., 2020. Dílek k dílku: Employer Branding jako dánská stavebnice. *BrandBakers* [online]. Praha: BrandBakers [cit. 2023-03-04]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/homepage/new/302?lang=cs\\_CZ](http://www.brandbakers.cz/homepage/new/302?lang=cs_CZ).
- PRATOOMMASE, T., 2015. Marketing Mix 4Ps into HR strategy. *LinkedIn* [online]. [cit. 2023-01-20]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase>.
- PROQUEST, 2022. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>.
- PRUDEN, P., 2020. Jakých benefitů si zaměstnanci cení nejvíce? *CoolPeople* [online]. Praha: CoolPeople [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <https://club.coolpeople.cz/jakych-benefitu-si-zamestnanci-ceni-nejvice/1408.html>.

- RANDSTAD, 2022. Průzkum REBR: čeští zaměstnanci chtějí vysokou mzdu a jistoty. *Randstad* [online]. Praha: Randstad [cit. 2022-12-27]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/hr-novinky/motivace-zamestnancu/pruzkum-rebr-cesti-zamestnanci-chteji-vysokou-mzdu-a-jistoty/>.
- ROSETHORN, H., 2009. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Farnham: Gower Publishing Limited. ISBN 978-0-566-08899-5.
- SMOLOVÁ, H. a H. URBANCOVÁ, 2014. Budování značky zaměstnavatele. *Ekonomické listy*, 5(3): 35–54. ISSN 1804-4166.
- STEINEROVÁ, M., 2008. *Koncept CSR v praxi. Průvodce odpovědným podnikáním*. Praha: ASPRA a 94 minutes. ISBN 978-80-247-1621-3.
- STEJSKALOVÁ, A., 2009. Personální marketing začíná péčí o zaměstnance. *HRM: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů* [online]. [cit. 2023-02-04]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-33432620-personalni-marketing-zacina-peci-o-zamestnance>.
- SUCHÁ, M., 2023. Proč a jak nastavit efektivní interní komunikaci. *JenPráce.cz* [online]. Praha: Coweo Technologies [cit. 2023-02-03]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/proc-a-jak-nastavit-efektivni-interni-komunikaci>.
- ŠLAPÁK, Č. T. a M. ŠTEFKO, 2015. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.
- UNIVERSUM, 2022. Employer Value Proposition vs. Employee Value Proposition. *Universumglobal.com* [online]. Stockholm: Universum [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/blog/employer-value-proposition-vs-employee-value-proposition/>.
- UNIVERSUM, 2021. What is an Employer Value Propostion? *Universumglobal.com* [online]. Stockholm: Universum [cit. 2022-12-20]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/blog/the-employer-value-proposition/>.
- VYSEKALOVÁ, J., J. MIKEŠ a J. BINAR, 2020. *Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2841-9.



VYSOKAJOVÁ, M., J. STÝBLO a J. URBAN, 2011. *Meritum – Personalistika*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-627-1.

WONG I., A., X. SHI a H. MANG, 2019. A cross-level investigation of the role of human resources practices: Does brand equity matter? *Tourism Management* [online], (75). [cit. 2023-02-04]. ISSN 0261-5177. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com>.

## Seznam příloh

Příloha A	Dotazník.....	87
-----------	---------------	----

## Příloha A Dotazník

### Značka zaměstnavatele KB

Dobrý den všem!

Ráda bych Vás poprosila o pár minut Vašeho času a o vyplnění dotazníku týkající se značky zaměstnavatele KB. Jedná se o dotazník k mé diplomové práci, kterou píši v rámci navazujícího studia na VŠ. Všechny Vaše odpovědi budou zcela anonymní a celkové vyplnění dotazníku zabere cca 10 minut.

Velmi Vám děkuji za ochotu a Váš čas při vyplňování dotazníku.

katerina.sykorova1@tul.cz [Přepnout účet](#)



Není sdíleno

\* Označuje povinnou otázku

1. Jak jste si našla / našel tuto práci? \*

- Prostřednictvím kariérních stránek organizace
- Prostřednictvím pracovního portálu Jobs.cz
- Prostřednictvím pracovního portálu Práce.cz
- Na základě doporučení
- Prostřednictvím sociální sítě Facebook
- Prostřednictvím sociální sítě LinkedIn
- Prostřednictvím personální agentury
- Prostřednictvím úřadu práce
- Sám/sama jsem kontaktoval/a zaměstnavatele
- Jiné: \_\_\_\_\_

2. Uvedte míru SPOKOJENOSTI s níže uvedenými atributy ve Vašem zaměstnání \*  
v KB

(škála 1 až 6, kde 1 = Velmi spokojen, 6 = Velmi nespokojen)

	1 Velmi spokojen	2	3	4	5	6 Velmi nespokojen
Pracovní náplň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost pracovního rozvoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rovnováha osobního a pracovního života	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilita práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výše platu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídka zaměstnaneckých benefitů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Firemní kultura (obecně)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atmosféra na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Styl vedení zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komunikace ve společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké eventy - např. tématické večírky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teambuildingy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Začlenění do týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztahy s nadřízenými	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Uvedte míru DŮLEŽITOSTI u níže uvedených zaměstnaneckých benefitů, které \* jsou v KB poskytovány, s ohledem na Vaši pracovní spokojenost - tedy jak jsou pro Vás vybrané benefity důležité v rámci pracovní spokojenosti. (škála 1 až 6, kde 1 = Zcela důležité, 6 = Zcela nedůležité)

	1 Zcela důležité	2	3	4	5	6 Zcela nedůležité
Home office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 týdnů dovolené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slevy ve vybraných restauracích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodexo Cafeteria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na sportovní aktivity (např. Multisport)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na kulturní události (např. divadlo FX)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mimořádná odměna při životním či pracovním výročí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permanentky do vybraných míst (ZOO, IQ)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nápoje na pracovišti zdarma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzdělávací benefity (cizí jazyky, LinkedIn Learning)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parkování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Je nějaký zaměstnanecký benefit, který by zvýšil Vaši pracovní spokojenost, ale není v KB poskytován? Pokud ano, uveďte prosím jaký.

Vaše odpověď \_\_\_\_\_

---

5. Uveďte míru SOUHLASU s níže uvedenými tvrzeními (škála 1 až 6, kde 1 = Zcela \* souhlasím, 6 = Zcela nesouhlasím)

	1 Zcela souhlasím	2	3	4	5	6 Zcela nesouhlasím
Znám vize a mise společnosti KB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znám hodnoty společnosti KB	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znám přínos své práce a považuji ji za smysluplnou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadřízení mi pravidelně poskytují zpětnou vazbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mohu otevřeně říci svůj názor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kohokoliv ve svém týmu mohu požádat o radu či pomoc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jsem pravidelně informován/a o novinkách a dění ve firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace o budoucích změnách, které se mě týkají, dostávám včas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Společnost mi dává možnost kariérního růstu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na pracovišti je se všemi zaměstnanci zacházeno stejně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rád/a sdělím svým přátelům, že v KB pracuji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doporučil/a bych společnost KB jako dobrého zaměstnavatele svým přátelům a rodině	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ve svém zaměstnání jsem celkově spokojen/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Uvedte míru SOUHLASU s níže uvedenými tvrzeními (škála 1 až 6, kde 1 = Zcela souhlasím, 6 = Zcela nesouhlasím) \*

	1 Zcela souhlasím	2	3	4	5	6 Zcela nesouhlasím
Výzvy vidím jako příležitost, mám otevřenou mysl a odvahu se rozvíjet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem otevřen/a novým nápadům a nabízím inovativní řešení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snažím se, abych splnil/a všechny požadavky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toužím naplnit svůj osobní potenciál a chci plnit cíle organizace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dbám na férovost a dodržuji chování v souladu s předpisy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



7. Doplňte 1 přídavné jméno, které dle Vás nejvíce charakterizuje společnost KB \*  
jako zaměstnavatele. **Můj zaměstnavatel KB je .....**

Vaše odpověď

---

8. Uvažovali jste během posledního roku o odchodu z této firmy? \*

Ano

Ne

Uvedte prosím hlavní důvod, proč jste uvažovali o odchodu z této firmy? \*

Vaše odpověď

---

## Identifikační údaje

Uveďte prosím Vaše pohlaví \*

- Žena
- Muž
- Nechci uvádět

Kolik je Vám let? \*

- Do 26 let včetně
- 27 – 43
- 44 – 58
- 59 a více

Jak dlouho ve společnosti KB pracujete? \*

- Méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- 3 - 5 let
- Déle než 5 let