

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra jazyků



Diplomová práce

Personální marketing ve vybrané společnosti

Bc. Barbora Horká

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Horká

Podnikání a administrativa

Název práce

Personální marketing ve vybrané společnosti

Název anglicky

Personnel Marketing in a Selected Company

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit činnosti vybrané společnosti v oblasti personálního marketingu. Výstupem práce bude konkrétní doporučení pro změnu či rozšíření personálního marketingu ve vybrané společnosti.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část zahrnuje literární rešerši, která je zpracována pomocí metody studia literárních pramenů. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

externí personální marketing, interní personální marketing, nábor, péče o zaměstnance, personální marketing, personalistika

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
KASPER, H. – MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení : východiska a vývoj*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

PhDr. Martina Jarkovská, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra jazyků

Elektronicky schváleno dne 4. 6. 2022

PhDr. Mgr. Lenka Kučířková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 06. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 28.11.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce, paní PhDr. Martině Jarkovské, Ph.D., za její pomoc a cenné rady při psaní této práce. Zároveň děkuji společnosti dm drogerie markt, s.r.o., která mi poskytla potřebné informace ke zpracování praktické části.

Personální marketing ve vybrané společnosti

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá personálním marketingem ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o. Teoretická část diplomové práce vychází z obecné definice personálního marketingu, personálního marketingového mixu, externího a interního personálního marketingu. Vlastní část práce popisuje společnost dm drogerie markt, s.r.o. a její současné využívání personálního marketingu. Ve vlastní části je realizováno dotazníkové šetření, které je zaměřeno jak na potenciální uchazeče o zaměstnání v dm, tak na širokou veřejnost a jejich vnímání společnosti dm jako potenciálního zaměstnavatele. Dále je proveden sekundární sběr dat z webového portálu Atmoskop.cz ohledně spokojenosti zaměstnanců s prací pro zaměstnavatele dm. Výsledky dotazníkového šetření jsou porovnány s výsledky sekundárního sběru dat, na základě toho jsou formulována doporučení společnosti dm drogerie markt, s.r.o.

Klíčová slova: marketing, marketingový mix, personální marketing, interní personální marketing, externí personální marketing, zaměstnanec, zaměstnavatel

Personnel marketing in a Selected Company

Abstract

The diploma thesis deals with personnel marketing in dm drogerie markt, s.r.o. The theoretical part of the thesis is based on the general definition of personnel marketing, personnel marketing mix, external and internal personnel marketing. The actual part of the thesis describes the company dm drogerie and its current state of use of personnel marketing. Within this part, a questionnaire survey is carried out, which is focused on potential job applicants at dm and the public perception of dm company respondents as an employer. In addition, secondary data collection is carried out from the Atmoskop.cz portal regarding employee satisfaction with work for the employer dm. The results of the questionnaire survey are compared with the results of the secondary data collection, based on which the recommendations are formulated for dm drogerie markt, s.r.o.

Keywords: marketing, marketing mix, personnel marketing, internal personnel marketing, external personnel marketing, employee, employer

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika.....	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Definice personálního marketingu	12
3.1.1 Marketing	12
3.1.2 Personální marketing.....	13
3.1.3 Marketingový mix v personální činnosti	14
3.2 Externí personální marketing	16
3.2.1 Analýza pracovních míst a příprava inzerátů.....	17
3.2.2 Získávání pracovníků.....	18
3.2.3 Výběr pracovníků.....	23
3.2.4 Příjem pracovníků	23
3.3 Interní personální marketing	23
3.3.1 Adaptace zaměstnanců.....	24
3.3.2 Hodnocení zaměstnanců	25
3.3.3 Odměňování a motivace zaměstnanců.....	28
3.3.4 Vzdělávání zaměstnanců.....	30
3.3.5 Pracovní spokojenost zaměstnanců.....	32
4 Vlastní práce	36
4.1 Představení společnosti dm drogerie markt, s.r.o.....	36
4.2 Kvalitativní šetření a jeho výsledky	37
4.2.1 Externí personální marketing společnosti dm.....	37
4.2.1.1 Získávání spolupracovníků.....	37
4.2.1.2 Výběr spolupracovníků.....	40
4.2.2 Interní personální marketing společnosti dm.....	40
4.2.2.1 Adaptace spolupracovníků.....	40
4.2.2.2 Hodnocení spolupracovníků	41
4.2.2.3 Odměňování a motivace spolupracovníků.....	42
4.2.2.4 Vzdělávání spolupracovníků	43
4.3 Kvantitativní šetření a jeho výsledky	44
4.3.1 Sběr dat o spokojenosti zaměstnanců společnosti dm z portálu Atmoskop.cz	45
4.3.1.1 Firemní atmosféra v kostce.....	45

4.3.1.2	Zkušenosti a názory zaměstnanců dm	46
4.3.1.3	Bývalí zaměstnanci.....	48
4.3.2	Dotazníkové šetření	48
4.3.3	Shrnutí výzkumného šetření	63
5	Výsledky a diskuse	66
5.1	Návrh obsazenosti pracovních úvazků v méně vytížených prodejnách.....	66
5.2	Aktualizace benefitů v dm	67
5.3	Propagace motto „PRÁCE mění ŽIVOT“	68
6	Závěr.....	70
7	Seznam použitých zdrojů	72
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	75
8.1	Seznam obrázků	75
8.2	Seznam tabulek	75
8.3	Seznam grafů.....	75
8.4	Seznam použitých zkratk.....	75
Přílohy		76

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá tématem personálního marketingu. V praxi aktivně využívají personální marketing a *employer branding* především velké až nadnárodní společnosti. Správně uchopený personální marketing přináší společnosti zájem ze strany potenciálních uchazečů, z důvodu její dobré pověsti na veřejnosti a vnitřně nastavené firemní kultury. Především jde v rámci personálního marketingu o to, jakým způsobem společnost vystupuje na veřejnosti a jak komunikuje s potenciálními uchazeči, dodavateli a zákazníky. Hlavním cílem personálního marketingu je také udržení kvalitních a velmi potřebných zaměstnanců ve společnosti, kteří jsou v práci spokojeni a mohou tak šířit pozitivní dojmy o zaměstnavateli svému okolí. Toto všechno přispívá k dobré zaměstnavatelské pověsti.

V této diplomové práci se autorka zaměřuje na úroveň personálního marketingu ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o. Diplomová práce vychází z teoretických poznatků v oblasti personálního marketingu, který je rozdělen do kapitol externí a interní personální marketing.

Vlastní práce je zaměřena na současný stav využívání personálního marketingu ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o., jak externího (v oblasti náboru), tak interního (zaměřeného na péči o zaměstnance). K posouzení atraktivnosti společnosti jako zaměstnavatele a její vnímání veřejností byl realizován primární sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření. Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců ve společnosti a jejich hodnocení zaměstnavatele byl realizován sekundární sběr dat z webového portálu Atmoskop.cz, který je určen k hodnocení zaměstnavatelů.

Závěrem jsou porovnány výsledky dotazníkového šetření s výsledky sekundárního sběru dat z portálu Atmoskop.cz. Na základě výsledků jsou závěrem této diplomové práce formulována doporučení, které budou předložena společnosti dm drogerie markt, s.r.o.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnotit úroveň personálního marketingu ve zkoumané společnosti a na základě kvalitativního a kvantitativního přístupu formulovat konkrétní doporučení, která budou následně předložena dané společnosti.

2.2 Metodika

Autorka této diplomové práce zpracovala teoretickou část na základě studia odborné literatury, dostupných webových stránek a výročních zpráv vybrané společnosti dm a sledované problematiky. Teoretická východiska této práce posloužila k vytvoření přehledu předmětné problematiky k dalšímu vlastnímu šetření.

Vlastní práce byla vytvořena na základě kombinace kvalitativního a kvantitativního přístupu, který je detailně dále uveden ve vlastní práci (kap. 4.2 a 4.3), tak aby postup zpracování navazoval na výsledky tohoto šetření. Závěry šetření prokazují syntetizované výsledky obou těchto přístupů.

3 Teoretická východiska

3.1 Definice personálního marketingu

Pro pochopení smyslu personálního marketingu je důležité vymezit prvky marketingu jako takového a uvést principy, které formují marketing v moderním personálním řízení a řízení lidských zdrojů.

3.1.1 Marketing

Dle Kotlera a Kellera (2013, str. 35) se marketing zabývá identifikací lidských a společenských potřeb a jejich uspokojováním. Marketing musí přinášet zákazníkům přidanou hodnotu ve službách a výrobcích, která vede k dosahování zisků. Tyto definice autoři publikace spojují do výstižné a stručné, a tou je marketing, který „uspokojuje potřeby ziskově“.

Peter Drucker (1973, str. 64-65) ve své definici zmiňuje, že hlavním posláním marketingu není uskutečnit prodej. Cílem marketingu je učinit prodej „nadbytečným“. *„Marketing se totiž snaží chápat zákazníka natolik dobře, že navržený výrobek nebo služba mu budou vyhovovat, a prodají se tudíž samy. Výsledkem marketingu by měl být ideálně zákazník připravený koupit. Jediné, co by potom zbývalo, je učinit výrobek nebo službu dostupnými (Drucker, 1973, str. 64-65).“*

Dle definice Jaroslava Světlíka je marketing: *„proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace (Světlík, 2005, str. 7).“*

Základním nástrojem marketingu je správná segmentace trhu a s ní spojený marketingový mix, který každá společnost musí vytvářet s příchodem nových produktů. Marketing je zaměřen na přinášení hodnoty zákazníkům s cílem dosažení zisků. Cílem společnosti musí být poskytovat kvalitní výrobky za přijatelnou cenu, ve správný čas, na správném místě a správným způsobem (Burešová, 2022, str. 18).

V 21. století je výzvou dobrého marketingu zajistit, aby společnosti finančně prosperovaly. Na trhu se nachází mnoho firem, které mají navíc v současnosti zhoršené podmínky na trhu po pandemii covid-19 a probíhající válkou na Ukrajině.

Pro firmy je důležité, aby si udržovaly dobré vztahy se stávajícími zákazníky a pomocí marketingu přilákaly také nové zákazníky. Pokud je marketing ve společnosti vykonáván kvalitně, společnosti dosahují vyšších tržeb, a dosahují tak i na konci roku zisku.

V širším pojetí marketing přesahuje i do lidské společnosti. S úspěšným vstupem nových produktů na trh jsou uspokojeny potřeby zákazníků. Proto vzniká nátlak na marketéry, aby inovovaly stávající produkty a rozšiřovaly je pro upevnění pozice na trhu. Generování větší poptávky po službách a výrobcích zapříčiní vznik nových pracovních míst.

3.1.2 Personální marketing

V současné době není personální marketing stále úplně prozkoumaným tématem. Publikací, které se zabývají personálním marketingem není mnoho a můžeme se setkat s vícero pojmy (např. HR marketing, Internal marketing) (Myslivcová a kol., 2017, str. 18).

Dle výše zmíněných definic má správně uchopený marketing v organizaci za cíl přinášet jedinečnou hodnotu zákazníkům pomocí různých marketingových nástrojů. U personálního marketingu vnímáme jako zákazníky současné či potenciální zaměstnance konkrétní společnosti. V personálním marketingu se využívají marketingové přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů (Myslivcová a kol., 2017, str. 18).

Myslivcová a kol. (2017, str. 18) uvádějí ve své publikaci definici podle Koubka, 2000, která zmiňuje, že personální marketing využívá marketingové přístupy v personální oblasti pro zajištění a formování pracovní síly v organizaci, tak aby vytvářela dobrou zaměstnavatelskou pověst organizace (tedy budování značky zaměstnavatele) a zkoumá trh práce. Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci jsou jádrem podniku a jejich spokojenost/nespokojenost ovlivňuje pověst zaměstnavatele. Při dobré pověsti se buduje i značka zaměstnavatele.

Autorka Antošová (2005, str. 42-44) rovněž ve své publikaci zmiňuje, že v personálním marketingu jde o „*použití marketingového přístupu v oblasti lidských zdrojů zejména v úsilí o získání, formování a udržení vhodné, kvalitní a pro firmu potřebné pracovní síly. Jde též o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality firmy, které se opírají o její dobrou pověst a výzkum trhu práce*“ (Antošová, 2005, str. 42)

Dle Kociánové (2010, str. 89) se pojem personálního marketingu často zaměřuje za získávání pracovníků. V případě personálního marketingu jde ale o mnoho širší pojem.

Dobrá pověst a atraktivita zaměstnavatele je hlavním cílem, která vede k zájmu potenciálních zaměstnanců o vykonávání své práce v konkrétní organizaci. V nejširším pojetí by se dalo říct, že personální marketing zahrnuje všechny personální aktivity, které vytvářejí onu dobrou pověst zaměstnavatele. Největší vliv na dobrou pověst zaměstnavatele má jeho vystupování na veřejnosti s uchazeči o práci a způsoby inzerování volných pracovních míst. S dobrým personálním marketingem souvisí celková personální politika organizace. Pro zaměstnance a uchazeče je významný systém odměňování, pracovní podmínky a péče o pracovníky, či například zaměstnanecké výhody. Tyto faktory určují, do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni s vykonávanou prací v organizaci. Zda jsou pozitivně naladěni a sdílejí společné vize s organizací a tím šíří i dobrou pověst organizace, jako zaměstnavatele (Kociánová, 2010, str. 89).

Efektivně využívaný personální marketing přináší firmě konkurenční výhodu na trhu práce. Pro účinnost personálního marketingu je nutné využívat marketingového mixu. Marketingový mix v personální oblasti bude podrobně popsán v následující podkapitole.

3.1.3 Marketingový mix v personální činnosti

Autorka Antošová (2005, str. 42) při rozboru marketingového mixu v personalistice vychází ze základního pojetí marketingového mixu. Obsahem základního marketingového mixu neboli 4P jsou nástroje, kterými jsou: produkt, místo, cena a propagace. Marketingový mix lze využít v personalistice, přičemž je nutno ho vždy uchopit v kontextu dané organizace a její podnikové kultury. Z toho důvodu, že každá organizace je odlišně utvářena ze společenských, sociálních a psychologických faktorů, které mají vliv na lidské faktory podniku. Dle Myslivcové a kol. (2017, str. 28) je důležité při rozboru personálního mixu vycházet z rozšířeného marketingového mixu doplněného o osobnost. Protože je důležité k marketingovému mixu přistupovat nejen z pohledu zaměstnavatele, ale také z pohledu potenciálního zaměstnance. Jde o vzájemnou důvěru mezi zúčastněnými stranami. Dle Myslivcové a kol. (2017, str. 29) obsahují nástroje marketingového mixu v personálním pojetí:

1. **Produkt** – pracovní místo
2. **Cena** – odměna za práci a motivace k práci
3. **Místo** – místo, kde je práce vykonávána
4. **Propagace** – prezentace pracovní nabídky

5. Osobnost – soulad mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem

Produkt – jde o základní nástroj marketingového mixu, který se stává předmětem směny mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Pracovní místo může vzniknout dvěma způsoby, buďto novým vytvořením pracovního místa nebo odchodem zaměstnance. Zaměstnanec může být propuštěn, povýšen, předělen na jinou pracovní činnost nebo dá sám výpověď. O pracovním místě je nutné shromáždit všechny potřebné aspekty, které vedou k jeho popisu. V popisu pracovního místa je nutné předložit specifika a předpoklady, které jsou očekávány od uchazeče. Nejčastěji je využívána analýza pracovních míst jejíž výstupem je náplň práce a požadovaný kvalifikační a osobnostní profil pracovníka. Důležité je skloubit metody a postupy vykonávané práce vzhledem k nabízenému pracovnímu místu, aby vyhovovaly organizaci, ale také sociálním požadavkům zaměstnance (Antošová, 2005, str. 42-43; Myslivcová a kol., 2017, str. 31).

Cena – Na cenu je opět nahlíženo z pohledu zaměstnance a zaměstnavatele. U zaměstnavatele cena představuje celkové náklady vynaložené na získávání pracovníků, jejich adaptaci, poskytování mzdy a dalších systémů odměňování, které jdou v ruku v ruce s motivováním pracovníků. Mzdou se rozumí odměna za práci, která je vykonávána soustavně, systematicky a účelně. Zaměstnavatelé mohou podporovat a motivovat své zaměstnance k vykonávání pracovní činnosti hmotnou či nehmotnou formou. Mezi hmotné aspekty patří již zmiňovaná mzda či plat v případě státních zaměstnanců, dále jsou to prémie, odměny, příspěvky finančního charakteru a další zaměstnanecké výhody. Pracovní motivace z pohledu zaměstnance je vyjádřena ochotou pracovníka vykonávat pracovní činnosti, jeho přístupem k práci a k plnění zadaných úkolů. Cena pracovníka je tedy vyjádřena: časem, organizací práce, úrovní výstupu, akceptováním daných pracovních podmínek, fyzickou námahou a dalšími faktory (Antošová, 2005, str. 43; Myslivcová a kol., 2017, str. 32-33).

Místo – Místem rozumíme prostředí, kde je vykonávána pracovní činnost. Jedná se o unikátní podnikovou kulturu a image podniku. Místo je důležitým faktorem pro rozhodování, zda uchazeč nabízené pracovní místo přijme. Podniková kultura v tomto rozhodování hraje velkou roli a dle Antošové (2005, str. 43) vytváří rámec externího a interního pojetí personálního marketingu. Sledovanými prvky podnikové kultury a image podniku jsou: vzorce chování mezi zaměstnanci, komunikace mezi odděleními a nadřízenými, vztahy na pracovišti, řešení problémů a všeobecně uznávané normy a hodnoty.

Tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou především lidé v organizaci (zaměstnanci, nadřízení, vedoucí) a formují je výše zmiňované sledované prvky. Tyto vztahy a postoje k organizaci tvoří její hodnotu, životaschopnost a udržitelnost (Antošová, 2005, str. 43; Myslivcová a kol., 2017, str. 33-34).

Propagace – Hlavním předmětem propagace a komunikace v personálním marketingu je nabídka pracovního místa. Dále je to budování vztahů s veřejností prostřednictvím komunikace v tištěných médiích, online (webové stránky), na pracovních veletrzích a dnech otevřených dveří. Podnik může využívat mnoho metod sdílení pracovní nabídky, tak aby se dostal do povědomí veřejnosti, a tím i do povědomí potenciálních zaměstnanců. Propagací může vzbudit zájem potenciálních zaměstnanců o práci ve společnosti. Toho podnik může dosáhnout tím, že v nabídce pracovního místa budou obsaženy detailní informace. Zároveň bude ochotný komunikovat s uchazečem. Zmíněnými informacemi jsou myšleny: název pracovního místa, popis činnosti, předpoklady uchazeče (kvalifikační, zkušenostní i osobní kvality), a další. Nedílnou součástí nabízeného pracovního místa by měla být také zmínka o tom, jak společnost pečuje o své zaměstnance, jaké jsou motivační faktory a možnosti vzdělávání a dalšího rozvoje zaměstnanců (Antošová, 2005, str. 44; Myslivcová a kol., 2017, str. 34-36).

. V rámci interní komunikace v oblasti lidských zdrojů dochází k formálním i neformálním interakcím mezi současnými i potenciálními zaměstnanci a vedením. Přičemž je důležité, aby byla komunikace oboustranná, otevřená a včasná. Nesmí docházet k nesrovnalostem ve sdělení (Myslivcová a kol., 2017, str. 34).

Osobnost – Pod tímto nástrojem personálního marketingu se skrývají hodnoty, které jsou sdílené potenciálními zaměstnanci se zaměstnavatelem. Zaměstnavatel sleduje osobnostní rysy uchazeče, jeho ochotu vykonávat práci v požadované kvalitě, plnění úkolů a sdílení společné vize a hodnot s organizací. U uchazeče je v tomto smyslu chápáno jeho ztotožnění se s podnikovou kulturou (Myslivcová a kol., 2017, str. 36).

3.2 Externí personální marketing

Externí personální marketing se zaměřuje na vnější prostředí podniku, a to na potenciální zaměstnance, vztahy s veřejností a konkurenci (Urbancová a Vrabcová, 2023, str. 73). V současnosti dosahuje v České republice míra nezaměstnanosti 3,7 %. I když míra nezaměstnanosti mírně vzrostla oproti minulým letům, která se držela kolem 2 %, stále se jedná o nejnižší míru nezaměstnanosti v celé Evropské unii.

Nízká míra nezaměstnanosti znamená tlak na nábor kvalifikovaných zaměstnanců z toho důvodu, že nabídka pracovních pozic může převyšovat poptávku od uchazečů (Úřad práce ČR, 2023).

V tom momentu přichází na řadu personální marketing. Za nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců mohou být další důvody, jako například: klesající porodnost, a tím starší věková skupina uchazečů, neschopnost socializace a práce v týmu po pandemii Covid-19, nároky na harmonizaci osobního a pracovního života, či moderní pracoviště s vysokými nároky na uchazeče (Urbancová a Vrabcová, 2023, str. 75-77).

Personálními činnostmi, které souvisí s externím marketingem jsou: získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Mezi základní úkoly externího personálního marketingu kromě budování značky zaměstnavatele a posilování dobrého jména, které jsou v diplomové práci často zmiňovány, patří zajištění potřebného počtu vhodných kandidátů na volná pracovní místa a snížení nákladů na nábor (Urbancová a Vrabcová, 2023, str. 79-80)

3.2.1 Analýza pracovních míst a příprava inzerátů

Analýza pracovních míst je nedílnou součástí procesu vytváření pracovních míst. Vytváření pracovních pozic představuje: „*proces přidělování, spojování a strukturování pracovních úkolů (tedy povinností) a odpovědností tak, aby je efektivně mohl vykonávat pracovník s určitými pracovními schopnostmi*“ (Koubek, 2011, str. 133). Při tomto procesu jde především o sladění zmiňovaných požadavků na pracovní pozici s potřebami organizace. A také se zařazením pracovní pozice do kontextu všech pracovních míst ve společnosti. Nezbytné je také stanovovat kvantitativní i kvalitativní charakteristiky pracovního výkonu na daném pracovním místě (např. normy kvality), dle kterých bude možné nastavit hodnocení výkonu pracovníka (Koubek, 2011, str. 133).

V analýze pracovních míst jde především o: „*zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách práce, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst*“ (Koubek, 2007, str. 43). Výstupem z analýzy pracovních míst je jasně a srozumitelně popsané konkrétní pracovní místo. Dle definice pracovního místa je možné odvodit požadavky na vhodné kandidáty a je možné specifikovat pracovní místo (Koubek, 2007, str. 43). Požadavky pracovního místa rovněž obsahují i předpoklady uchazeče, které jsou potřebné pro pracovní výkon v rámci konkrétní pracovní pozice.

Popis a specifikace pracovního místa slouží k zajišťování dalších personálních činností, mezi které patří například plánování pracovníků, či obsazování volných míst. Dále se dotýká činností v interním personálním marketingu, jako je například hodnocení a odměňování zaměstnanců, či jejich vzdělávání (Šikýř, 2012, str. 80).

Pro analýzu pracovních míst se využívá řada metod. Výchozí metodou je analýza dokumentů souvisejících s pracovními místy. Dokumenty o pracovních místech již zahrnují jejich popis, náplň práce, požadavky a povinnosti, specifikace apod. Ty mohou být neaktuální až zastaralé, proto je potřeba tuto metodu kombinovat s dalšími. Dále se nejčastěji využívá metod pozorování, vlastního výkonu práce (zkušenost), dotazníku či rozhovoru se současným zaměstnancem či nadřízeným (Šikýř, 2012, str. 82-84).

Při uvolnění pracovního místa by bylo vhodné projít dokumenty, případně uskutečnit rozhovor s odcházejícím pracovníkem. Na základě informací posoudit, zda není potřeba údaje o pracovním místě aktualizovat předtím, než bude nabídka pracovní pozice uveřejněna. V rámci personálního marketingu je důležité využít nástrojů marketingového mixu při tvorbě/úpravě pracovní pozice a také určit cílovou skupinu budoucích pracovníků. Díky uvědomění, jakou cílovou skupinou pro nás budou potenciální zaměstnanci pro dané pracovní místo, můžeme zvolit formu inzerátu a nástroje komunikace.

Následně je možné připravit inzerát s nabízenou pozicí. Správně sestavený pracovní inzerát by dle Koubka (2007, str. 147) měl být nástrojem auto selekce, což znamená, že musí obsahovat takové charakteristiky pracovního místa a požadavky na uchazeče, které dopředu odradí nevhodné kandidáty, a naopak vzbudí pozornost těch vhodných. Následně nedochází k nekonečně mnoho nabídkám a šetří se tak čas i náklady personalistů.

3.2.2 Získávání pracovníků

Z pohledu získávání pracovníků v rámci marketingu lidských zdrojů je důležité využívat trendů v oblasti nábory, kterým je online prostředí a zaměřit se na odlišnosti v komunikaci a chování, které s sebou přináší generace Y, případně generace Z¹ (Myslivcová a kol., 2017, str. 164).

¹ Generace Y neboli mileniálové je označení pro osoby, které jsou narozené mezi lety 1983 a 1997. Žijí ve světě internetu a komunikují přes sociální sítě. Z pohledu zaměstnavatelů tvoří perspektivní část trhu. Generace Z neboli Generace M je označení pro osoby, které jsou narozené od poloviny 90. let minulého století do současnosti. Tato generace vyrůstala v rozmachu sítě World Wide Web. Je známá pro život online, často v překotném tempu (Millerová, 2020)

Personální marketing v rámci způsobu prováděných personálních činností v oblasti získávání pracovníků přispívá k dobré zaměstnavatelské pověsti. Nejdůležitější je slušné jednání a komunikace s potenciálními uchazeči. Pracovní nabídka bude obsahovat všechny potřebné informace, požadavky, ale také bude na oplátku něco zajímavého nabízet. Zároveň by organizace měla vycházet v pracovní nabídce z pravdivých skutečností, nediskriminujících uchazeče (požadavky na věk nebo pohlaví). A samozřejmě by neměla být anonymně inzerována (Koubek, 2007, str. 161).

Jak uvádí Bělohlávek (2016, str. 30), pro získání kvalitních pracovníků, kteří budou splňovat specifika a předpoklady pracovního místa, budou přínosem pro organizaci a zároveň budou ztotožnění s podnikovou kulturou, spokojeni s prací a motivováni k dobrému pracovnímu výkonu, je důležité zvládnout v rámci výběrového řízení několik etap:

1. Stanovení požadavků;
2. Získání lidí ze zdrojů;
3. Určení nástrojů;
4. Vlastní diagnostika;
5. Rozhodování o uchazečích (Bělohlávek, 2016, str. 30).

Stanovením požadavků se zabývá předchozí kapitola Analýza pracovních míst a příprava inzerátů (3.2.1). Druhou etapou je získávání pracovníků na nově vzniklé či uvolněné pracovní místo. Možností nábory je mnoho, přičemž můžeme proces získávání kvalitních zaměstnanců rozdělit do dvou hlavních zdrojů nábory, a to vnějšího a interního nábory. Šikýř (2014, str. 97-98) jako vnější zdroje zaměstnanců uvádí nezaměstnané na trhu práce, zaměstnance jiných organizací, studenty a absolventy středních a vysokých škol, ženy v domácnosti, důchodce, absolventy, či lidské zdroje ze zahraničí. Jako vnitřní zdroje označuje zaměstnance, kteří jsou uvolněni v rámci technického pokroku, organizačních změn, jsou ochotni přijmout případné povýšení či změnu náplně práce.

Šikýř (2014, str. 97) dále uvádí alternativy, které mohou být nápomocné v případě uvolnění místa z důvodu odchodu pracovníka do důchodu. Tyto alternativy mohou být zváženy i v případě dlouhodobého neobsazení pracovního místa. Mezi ně patří dočasné neobsazení pracovního místa, zrušení pracovního místa nebo sloučení pracovního místa s jiným. Dále je možné upravit současný pracovněprávní vztah (např. z hlavního pracovního poměru na částečný). Případně může podnik využít dočasně přiděleného zaměstnance od agentury nebo jiného zaměstnavatele.

V krajním případě je možnost práci zajistit dodavatelským způsobem (prostřednictvím fyzické či právnické osoby) (Šikýř, 2014, str. 97).

Metody, které je možné využívat při náboru nových pracovníků by měly odrážet obsazovanou pracovní funkci a cílovou skupinu (absolventi, studenti, důchodci). Například pro výkonného ředitele využívat metod získávání pomocí headhuntingových společností, outplacementových agentur nebo interních povýšení. Aktivita používaných metod závisí také především na požadavcích pracovního místa, objemu finančních prostředků podniku do náboru a kvalitě přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, str. 27-28).

Používané metody při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů dle Šikýře (2014, str. 98-99):

- Inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce
- Rozeslání nabídky zaměstnání elektronickou poštou
- Doporučení současného zaměstnance
- Přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci

Tabulka 1 – Výhody a nevýhody vnitřního náboru

Výhody	Nevýhody
Znalost uchazeče (pracovní, organizační, kolegiální)	„Provozní slepota“ (neschopnost vnímat věci jinak, uplatňovat nové prac. postupy)
Vzbuzení jistoty práce, možnost růstu v organizaci	Rivalita mezi kolegy po povýšení
Nízké náklady náboru	Náklady na vzdělávání a rozvoj
Rychlost, návratnost vzdělávání	Omezený výběr
Budování personální politiky organizace	Uvolnění jiného pracovního místa

Zdroj: Upraveno dle Kociánové (2010, str. 83)

Používané metody při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů dle Šikýře, 2014, str. 98-99:

- Inzerce na internetu, v tisku, rozhlase nebo televizi
- Spolupráce s personálními agenturami, úřady práce, školami
- Přímé oslovení vhodného jedince mimo organizaci

Tabulka 2 – Výhody a nevýhody vnějšího náboru

Výhody	Nevýhody
Širší záběr pracovníků (možnost výběru)	Vyšší náklady na nábor a vyšší finanční požadavky zaměstnance. Delší trvání obsazení místa a riziko nesprávné volby.
Respekt vůči novému zaměstnanci z pohledu stávajících zaměstnanců	Stres z přechodu na nové pracoviště
Velké pracovní nasazení nového zaměstnance	Zamezení povýšení stávajících zaměstnanců v organizaci, zvýšení fluktuace
Nový zaměstnanec může do organizace přivést nový pohled (nápady, techniky, vědomosti)	Nový zaměstnanec nezdá chod organizace a stávající zaměstnance

Zdroj: Upraveno dle Kociánové (2010, str. 84)

Inzerce ve sdělovacích prostředcích je nejčastěji využívanou metodou pro inzerování volných pracovních míst. Inzerce může cílit na různé geografické území, a to region, stát či mezinárodní území. Inzerování prostřednictvím sdělovacích prostředků má široký záběr a může dovést správné lidi na správné místo. Nevýhodou takového inzerování jsou vyšší náklady (Koubek, 2007, str. 138).

Další široce používanou metodou je dlouhodobá **spolupráce se vzdělávacími institucemi**. Tato spolupráce může napomoci organizaci zajistit přísun absolventů, kteří jsou vyučeni v určitém oboru či mají kvalifikační předpoklady pro výkon práce v organizaci. Některé společnosti dokonce sami provozují či se nějak podílejí na samotném chodu institucí, které připravují mládež na dělnická povolání. V rámci středních nebo vysokých škol existují možnosti podpory studentů během studií, možnosti stáží v organizaci, vedení diplomových prací apod. Tato spolupráce je přínosná v tom, že školy často předem informují společnost ohledně vhodného studenta na danou pozici. Organizace má tak čas potenciálního zaměstnance poznat a zaškolit si ho podle potřeb organizace. Nevýhodou je sezónnost, kdy nabírání absolventů neřeší aktuální potřeby v průběhu roku (Koubek, 2007, str. 138-139). Zájmové skupiny využívají také organizace **veletrhů pracovních příležitostí**, které jsou často orientované právě na vysokoškolské studenty a absolventy. Účast na veletrhu dává možnost organizaci poznat mnoho návštěvníků a provést takzvaný předvýběr uchazeče (Kleibl, Dvořáková a Šubrt, 2001, str. 31).

Zprostředkovatelské agentury nebo také současně používaný pojem headhunting slouží pro zjednodušený nábor lidí pro organizaci (šetří jí čas a úsilí) za vysoké náklady.

Headhuntingové firmy mají přístup k mnoho uchazečům, které mohou oslovit pro vhodné pracovní místo, zároveň mají zkušenosti se sestavením kvalitního inzerátu. Jde o sladění konkrétních požadavků společnosti a kvalit osloveného uchazeče. Zprostředkovatelské firmy mimo získávání pracovníků nabízí také výběr uchazečů nebo takzvaný předvýběr. Vysoké náklady vynaložené na takovéto získávání lidí se vyplatí pouze pro hledání pracovníků, které lze těžko najít (špičkový specialista, osvědčení manažeri) (Koubek, 2007, str. 140; Bělohávek, 2016, str. 31-32).

Moderní metodou získávání zaměstnanců nejenom v oblasti personálního marketingu je **elektronické získávání (e-recruitment)**. Při elektronickém získávání je využíván internet, především webové stránky a elektronická pošta. Přičemž nejčastěji využívají organizace inzerci pracovních nabídek přímo na svých webových stránkách v sekci „Kariéra“. Dále je možné volná pracovní místa umístit na webových stránkách pracovních portálů, pracovních agentur, úřadů práce apod. Výhodou je rychlé získání potřebných dokumentů o uchazeči, jako je online přiložený životopis a motivační dopis. Také mohou organizace získat základní informace o uchazeči pomocí online strukturovaného dotazníku. Elektronická pošta se používá především k online komunikaci s uchazeči ohledně pracovní nabídky, výběrového řízení, zaslání potřebných dokumentů apod. (Šikýř, 2014, str. 98-99).

Dále, jak již bylo zmíněno, je potřeba cílit pracovní nabídky na generaci Y(Z) prostřednictvím **sociálních medií** nebo přímo **sociálních sítí**. V současné době nejčastěji obsazovanou generací jsou mileniálové (generace Y). Pro ně je z pohledu pracovního života důležitý smysl vykonávané práce, mívají jasnou představu o značce zaměstnavatele a jeho podnikové kultuře. V současné době tvoří více než jednu třetinu pracovní síly na trhu. Společně s „budoucí“ generací Z tvoří skupinu, která žije především na sociálních sítích (Tegze, 2019, str. 297). Proto je tak důležité přesunout možnosti metod získávání zaměstnanců i na tuto sféru.

Sociální sítě díky své povaze přinášejí nové příležitosti pro personální marketing a elektronické získávání pracovníků. Sociální sítě mají velký dosah a je možné je využívat pro inzerování volných pracovních pozic nebo přímo pro oslovení vhodných lidí. Na sítích jako je Facebook, My space či pracovní LinkedIn, si každý vytváří jedinečný profil, který může napomáhat v budování vztahů, jak osobních, tak pracovních (Šikýř, 2014, str. 99-100).

3.2.3 Výběr pracovníků

Cílem výběru pracovníků je z pohledu zaměstnavatele zvolit ty, které nejvíce vyhovují požadavkům organizace. Jde ale o oboustranný proces, ve kterém si potenciální zaměstnanec volí zaměstnavatele podle několika kritérií, ať už je to pověst zaměstnavatele, podniková kultura, nabízené benefity, celková atraktivita pracovní nabídky a další. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, str. 120).

Proces výběru vypadá následovně:

- Shromáždění všech informací o uchazečích
- Systém hodnocení získaných informací
- Dobrý odhad uchazeče
- Schopnost předvídat jeho pracovní výkon
- Podání informací všem zájemcům o pracovní místo (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, str. 120).

Mezi nástroje výběru zaměstnanců se řadí několik výběrových metod: přijímací a výběrový rozhovor, různé formy testování, životopis, práce na zkoušku, posudky, zdravotní prohlídka, výpisy z trestních rejstříků, reference, a další (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, str. 121).

3.2.4 Příjem pracovníků

Závěrem výběrového procesu je obsazení vhodného uchazeče na volné pracovní místo. Tato skutečnost je zároveň začátkem pracovního procesu nového zaměstnance, ve kterém je důležitá jeho adaptace a přizpůsobení se novému pracovnímu a sociálnímu prostředí (Vajner, 2007, str. 93).

Příjem pracovníků se zabývá formálními náležitostmi, které vznikají po vybrání vhodného kandidáta a jeho akceptováním nabídky zaměstnání (podpis pracovní smlouvy a další potřebné doklady). Proces přijímání končí dnem nástupu do zaměstnání (Koubek, 2007, str. 189).

3.3 Interní personální marketing

Interní personální marketing je zaměřen na personální činnosti a aktivity, které zvyšují atraktivitu zaměstnavatele i pracovního místa, a tím i spokojenost zaměstnanců.

Interní marketing se zabývá především přijetím zaměstnanců (jejich adaptací), hodnocením zaměstnanců (poskytováním zpětné vazby), odměňováním a motivací

zaměstnanců, vzděláváním a pracovní spokojeností zaměstnanců (Urbancová a Vrabcová, 2023, str. 79).

Setkat se můžeme i s pojmem interaktivní personální marketing, který vyjadřuje vztah mezi externím a interním personálním marketingem. Tedy vztah mezi potenciálními a současnými zaměstnanci. Ovlivnit interaktivní personální marketing může organizace velmi těžko. Jedná se o vzájemnou kombinaci faktorů. Nepřímo může zaměstnavatel ovlivňovat interaktivní personální marketing zajištěním a zkoumáním spokojenosti zaměstnanců s organizací, kteří následně své názory a zkušenosti sdílí s veřejností, tedy i s potenciálními uchazeči. V současnosti existuje mnoho online portálů, které slouží k hodnocení firem jako zaměstnavatele a určují tak pozici zaměstnavatele na trhu práce pohledem zaměstnanců. K těmto online portálům můžeme například zařadit Atmoskop, JobInsider, JOBAdvisor, a Hodnocenífirmy.cz (Urbancová a Vrabcová, 2023, str. 80).

3.3.1 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců nebo také orientace pracovníka na novém pracovišti zahrnuje adaptační a vzdělávací aktivity, které mají za cíl pracovníka seznámit s organizací, úkoly, předpisy a podmínkami týkající se nejenom pracovní pozice (Koubek, 2007, str. 192).

Procesu adaptace zaměstnanců je důležité se náležitě věnovat z toho důvodu, že první dojem ze zaměstnání velmi ovlivňuje, zda nový zaměstnanec ve společnosti setrvá. (Armstrong, 2002, str. 406). Každá společnost by měla mít plán procesu adaptace spolu s adaptačními aktivitami, které bude aplikovat na nově přijaté zaměstnance. Pokud společnost věnuje pozornost novému zaměstnanci v souladu s jeho obsazenou pracovní pozicí, nemusí dojít ke špatnému dojmu a k brzkému odchodu zaměstnance. Tím organizace ušetří mnoho nákladů.

Nyní zde budou představeny 4 aspekty, které je dle Armstronga (2002, str. 406-407) důležité v procesu adaptace pracovníka dodržovat:

1. **Zvyšování oddanosti** – zaměstnanec, jehož hodnoty se ztotožní s organizací, je ochotný ve společnosti zůstat a podávat kvalitní pracovní výkon. Proto je důležité oddanost vůči zaměstnavateli posilovat již od začátku. A to tak, že představíme novému zaměstnanci organizaci a její podnikovou kulturu, jako takovou, pro kterou stojí za to pracovat. A tento první dojem budeme v prvních týdnech upevňovat;

2. **Objasňování psychologické smlouvy** – Psychologická smlouva je souhrn nepsaných pravidel chování, norem, hodnot a postojů. Utváří základ pro pracovní vztahy a díky ní je možné se vyvarovat jistým nedorozuměním. Novému zaměstnanci by měl být objasněný chod podniku a také, co se od něj očekává, pokud jde o normy chování a hodnoty;
3. **Urychlování pokroku v učení** – Potřeba učení je důležitá k tomu, aby se pracovník seznámil se svou pracovní pozicí a mohl tak pracovat na určité úrovni. K zapracování zaměstnance je nutné přistupovat plánově a systematicky již od prvního dne. K tomu slouží například adaptační plány;
4. **Adaptace na sociální prostředí** – Celkový dojem zaměstnance z organizace dovytváří vztahy se spolupracovníky. A proto je proces jejich socializace také velmi důležitým aspektem. Přijímací pracovník by měl nového zaměstnance doprovázet na jeho pracoviště a seznámit jej s jeho vedoucím/nadřízeným, který ho následně seznámí se všemi novými kolegy (Armstrong, 2002, str. 406-407).

Pro zaškolení nových pracovníků se využívá formálních či neformálních informačních kurzů nebo případná kombinace. Formální informační kurzy se mohou využívat pro větší skupinu přijímaných pracovníků k informacím o organizaci, procesu řízení pracovního výkonu, zdraví a bezpečnosti práce, či odměnám a zaměstnaneckým výhodám (Armstrong, 2002, str. 409-410)

Neformální informační kurzy jsou skvělým nástrojem pro socializaci pracovníka. Jde o vzdělávání přímo na pracovišti. Aby bylo úspěšné, je nutné ho provádět plánově a systematicky (Armstrong, 2002, str. 411)

3.3.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocením pracovního výkonu se zabývá teorie řízení pracovního výkonu. Řízení pracovního výkonu Aguinis (2009, str. 2) definuje jako: „*kontinuální proces identifikování, měření a rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů a propojování výkonu se strategickými cíli organizace.*“ Zjednodušeně řečeno účelem řízení pracovního výkonu je dosahování lepších výsledků organizace, týmů a jednotlivců. Často se orientuje spíše na zlepšení budoucího výkonu podle stanovených plánů jednotlivce či týmů a jejich souvisejících cílů.

Následně se měří výsledky výkonu a porovnávají se s očekáváním dle nastavených cílů (Armstrong, 1999, str. 237). Pro mnoho zaměstnanců je řízení pracovního výkonu takzvaným osobním rozvojem v organizaci. Pro dosažení vysoké produktivity je zapotřebí stanovit jakostní a výkonnostní cíle pro každého zaměstnance v organizaci. Na základě těchto cílů je následně možné pracovníka hodnotit (Wagnerová, 2008, str. 30)

Zároveň autorka Wágnerová ve své publikaci zmiňuje nutnost přínosu pro obě strany, tzv. win-win řešení. *„Pokud vzniká nerovnováha mezi přínosem zaměstnance pro firmu a přínosem firmy pro zaměstnance, vede taková situace k nestabilitě a v konečném důsledku, pokud rovnováha není obnovena, i k rozpadu vztahu“* (Wagnerová, 2008, str. 31).

K rovnováze dochází, když je zaměstnanec v podniku spokojen (není zneužíván, dostává odpovídající mzdu a je s ním dobře zacházeno), a zároveň zaměstnavatel je spokojen s výkonem zaměstnance (důvěra vůči zaměstnanci, dobrá pracovní morálka, plnění úkolů) (Wagnerová, 2008, str. 31). Správně nastavený systém hodnocení má stimulovat zaměstnance k lepšímu výkonu skrze vyšší motivovanost a angažovanost v práci. Spolu se systémem odměňování a systémem rozvoje je účinným motivačním nástrojem (Pilařová, 2008, str. 11).

Hlavní činnosti, které jsou uplatňovány v rámci řízení pracovního výkonu dle Armstronga (1999, str. 240-241) jsou:

- Dohoda nebo smlouva o pracovním výkonu – tato dohoda představuje jednotlivé cíle a očekávání od pracovníka či skupiny. Jaké metody budou využity pro měření výkonu (náklady, produktivita, výše tržeb, rozsah prodeje) a jaké schopnosti jsou důležité pro splnění potřebných cílů výkonu.
- Plán výkonu a rozvoje – může být také představen v podobě osobního rozvoje.
- Řízení pracovního výkonu v průběhu roku – poskytování zpětné vazby v průběhu roku na pracovní výkon a je uplatňováno neformální sledování průběhu (případné řešení vzniklých problémů)
- Hodnocení výkonu – dle stanoveného období. Jedná se o formální hodnocení, které se týká dosažených výsledků. Na základně zjištěných informací může také vést ke změně hodnocení výkonu.

Wagnerová (2008, str. 35) hodnocení pracovní výkonnosti rozděluje do tří fází:

1. Stanovení cílů
2. Průběžné sledování výkonnosti
3. Hodnocení dosažených výsledků

Hodnocení pracovníků může být prováděno **systematicky** – tj. hodnocení probíhá pravidelně (1x měsíc, 1x půl roku), je realizováno dle předem daných skutečností (osoba, která je za hodnocení zodpovědná), měření výkonu je sepsáno písemně a je součástí osobního profilu zaměstnance. Součástí systematického hodnocení je hodnocení mimořádné, které je prováděno mimo stanovené období a využívá se například při přeložení pracovníka na jinou pracovní pozici/povýšení apod. Naopak dle aktuální potřeby se využívá **nesystematické hodnocení**, které není psané a bývá zpravidla prováděno dle platných zásad o poskytování zpětné vazby (např. hodnocení mezi čtyřma očima). Dále se můžeme setkat s pojmem **hodnocení kompetencí**, při kterém se hodnotí osobnostní kvality uchazeče a jeho kompetence (vlastnosti, dovednosti, schopnosti, znalosti). Provádí se zpravidla 1x ročně či po delším časovém intervalu. Slouží k osobnímu rozvoji zaměstnance a možnému kariérenímu postupu v organizaci. Zároveň má vliv na pevnou složku platu. Často bývá součástí i mimořádného hodnocení (Pilařová, 2008, str. 11-12).

Diskuse je hlavním nástrojem hodnocení výsledků pracovního výkonu a dle Armstronga (1999, str. 252-253) je klíčem k splnění pěti prvků řízení pracovního výkonu. Prvním prvkem je měření, které porovnává úroveň výkonu dle stanovených cílů a norem. Zpětná vazba je prvkem, která mezi čtyřma očima poskytuje informace pracovníkům o tom, jak pracovali. Dále diskuse pozitivně posiluje vědomí díky informacím o dobrém výkonu či použití konstruktivní kritiky a vytvoření podmínek pro zlepšení výkonu do budoucna. V rámci diskuse může probíhat výměna názorů, a to tak, že i pracovník se může vyjádřit ke svému výkonu (sebehodnocení). Posledním prvkem je dohoda, při které dochází ke společnému hledání skutečností, které jsou zapotřebí ke zlepšení výkonu a k překonání problémů, které se v rámci diskuse projeví.

Dalším přístupem k hodnocení pracovního výkonu je **třistašedesátistupňová zpětná vazba**, která se od té klasické liší tím, že si zakládá na větším souboru hodnotitelů. Mezi hodnotiteli mohou být dohromady nadřízení, kolegové, ostatní zaměstnanci nebo dokonce zákazníci. Hodnocení probíhá na základě dotazníku, který klasifikuje rozmanité stránky pracovního výkonu. Prakticky se zkoumá rozsah výkonu a chování zaměstnanců v porovnání s určitým seznamem schopností (Armstrong, 2015, str. 407).

Dalšími metodami pro hodnocení, dle toho, co zrovna hodnotíme, jsou metody: zařazování, párové srovnávání, nucená distribuce, metoda kritických událostí, hodnotící rozhovor, hodnotící škály, psychologické testy a dotazníky a další (Pilařová, 2008, str. 30).

3.3.3 Odměňování a motivace zaměstnanců

Na kapitolu hodnocení výkonu plynule navazuje systém odměňování zaměstnanců a jejich motivace. Motivačních faktorů v souvislosti s pracovním výkonem existuje mnoho, proto se dělí do určitých skupin. Pro potřeby této kapitoly je důležité pochopit motivační faktory, které se rozdělují na hmotné (finančního charakteru) a nehmotné (nefinančního charakteru). Další motivační faktory vystihuje Herzbergova dvoufaktorová teorie, která je dělí na ty, které vyvolávají spokojenost nebo nespokojenost (Urban, 2017, str.12). Tato teorie bude podrobněji popsána v další kapitole č. 3.3.5.

Hmotné motivační faktory (odměna za práci), ačkoli si to nechceme připustit, jsou nejsilnějším motivačním faktorem pro celou řadu zaměstnanců (Halík, 2008, str. 103).

Úkolem odměňování je získat a udržet kvalitní pracovníky, motivovat je k lepšímu výkonu, ale také zajišťovat spravedlivý systém odměn podle vnitřního nastavení (Urban, 2017, str. 115). Vedení společnosti tak stojí před otázkou, jaký zvolit přístup v systému odměňování. Na vybranou má dvě možnosti, zvolit strategii vysokých platů a získávat pracovníky zkušené a kvalitní ve svém oboru, nebo zvolit strategii nižších platů, kde ale může docházet k větší míře odchodů zaměstnanců ze zaměstnání a celkové nespokojenosti. Úroveň platů se také odvíjí od velikosti společnosti a zda firma má dostatek finančních prostředků na náležité ohodnocení svých zaměstnanců. Firmy se stejným zaměřením se snaží dosahovat podobných platových ohodnocení (Halík, 2008, str. 103). Autor Halík (2008, str. 103-104) ve své publikaci dále zmiňuje, že k udržení dobrého pracovníka je zapotřebí mnoha faktorů. Ve stručnosti jde o zajištění dobrých platebních podmínek pro kvalitní pracovníky. Vést volné dialogy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Neočekávat, že kvalitní pracovník si vždy o navýšení platu požádá sám (často kvůli tomu, že má hodně práce nebo mu je nepříjemné si o vyšší plat vůbec zažádat). Pro udržení kvalitních pracovníků je také důležité v zaměstnancích vzbudit pocit, že se o ně jiná firma nepostará tak dobře jako my. Tato skutečnost jde v ruku v ruce s celkovou image zaměstnavatele a podnikovou kulturou, schopností ocenit zaměstnance s pomocí nastaveného hodnocení výkonu a jeho odměňováním.

Proto by si vedení mělo pokládat otázku, zda mzda jejich zaměstnance dostatečně motivuje (Halík, 2008, str. 104).

Forem hmotného odměňování může být více a mohou se různě kombinovat v závislosti na pracovní pozici, schopností zaměstnance, dlouhodobých či krátkodobých výsledků, splněných úkolů apod. Mezi ně patří dle Urbana (2017, str. 116-118) především:

- **Základní/pevná mzda** – Fixní stanovená částka, která je převážně dána náročností pracovní pozice, jejímž cílem je získat a udržet zaměstnance. Motivovat je a zajistit jejich stabilitu v organizaci.
- **Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance** – cílem této odměny je motivovat zaměstnance ke zvýšení schopností a kvalifikace. A zároveň je ocenit za kvalitně odváděnou práci či splnění nějakého úkolu. Převážně bývá přiznávána na delší časové období.
- **Pohyblivá/výkonová složka mzdy** – jedná se o úkolovou mzdu, různé formy prémie a bonusů atd.
- **Mzdové příplatky** – souvisí většinou s nestandardní situací, která klade vyšší nároky na pracovní výkon zaměstnanců
- **Zaměstnanecké výhody** – do zaměstnaneckých výhod řadíme finanční příspěvky, cenová zvýhodnění pro zaměstnance. Zahrnují i nefinanční benefity (předměty a služby).

Na druhé straně stojí **nehmotné motivační faktory**, které jsou pro spokojenost pracovníků v organizaci také zásadní. Nejsilnějším motivačním faktorem pro zaměstnance je jejich pracovní úspěšnost. Úspěšní pracovníci jsou na své pozici spokojenější, ale také více motivovaní. Chtějí dosahovat lepších výsledků, jsou samostatní a přibírají si složitější úkoly, a také ví, že díky jejich výkonu může růst i finanční ohodnocení (Urbana 2017, str. 46)

K zajištění pracovní úspěšnosti a vyšší motivovanosti dle Urbana (2017, str. 46) patří:

- Správný výběr pracovníků, které mají odpovídající schopnosti a zájmy s volnou pozicí
- Dostatečné zaškolení a další formy vzdělávání
- Odstranění problémů, které brání k pracovní úspěšnosti

Další nástroje, které mohou vedoucí pracovníci používat jako nefinanční motivační faktory, jsou způsoby zadávání a vysvětlení pracovních úkolů, včasná zpětná vazba, vhodně předávané hodnocení, pochvala a uznání, delegování vyšších pravomocí či koučování, podporující rozvoj schopností i sebedůvěry zaměstnance a další vzdělávání. Všechny nástroje by měly být posuzovány individuálně ke každému zaměstnanci zvláště v souladu s jejich potřebami, zkušenostmi a schopnostmi (Urban, 2017, str. 45).

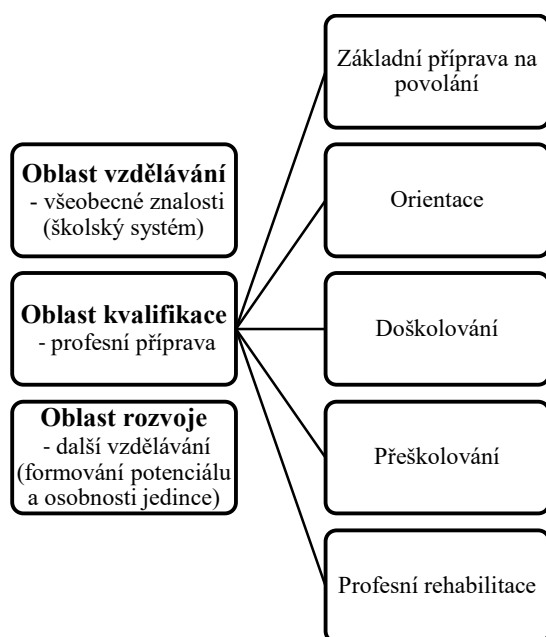
3.3.4 Vzdělávání zaměstnanců

Oblast vzdělávání zaměstnanců, je dalším velkým tématem, které přináší organizaci v případně vhodného nastavení systému vzdělávání kvalifikovanější a také spokojenější zaměstnance.

Jedná se o proces, který je organizovaný podnikem a ke vzdělávání mohou být využívány prostory uvnitř podniku (interní vzdělávání), ale také i mimo podnik (externí vzdělávání). K systému vzdělávání se přistupuje organizovaně, systémově a strategicky. V rámci vzdělávání dochází k formování pracovního chování, zlepšování úrovně znalostí a dovedností potřebné pro rozvoj zaměstnance a sloučení jeho schopností vykonávat danou pracovní pozici (Bartoňková, 2010, str. 16).

Vzdělávání souvisí dle Koubka (1995, str. 208) se systémem formování pracovních schopností člověka, ve kterém se objevují 3 oblasti, které jsou obsaženy na následujícím obrázku č. 1.

Obrázek 1- Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Upraveno dle Koubka (1995, str. 209)

Vzdělávání zaměstnanců v podniku zahrnuje tedy několik činností.:

- a) Vzdělávání po výběru pracovníka související s adaptačním procesem (Orientace);
- b) Další doškolování v průběhu pracovního poměru související s prohlubováním kvalifikace;
- c) Přeškolení související například se změnou pracovního zaměření v organizaci (tedy rekvalifikace);
- d) Profesní rehabilitace související se změnou zdravotního stavu zaměstnance, která brání trvale či dlouhodobě ve výkonu práce dosavadní pozice (jedná se o opětovné zařazení);
- e) Rozvoj zaměstnanců a jejich zvyšování kvalifikace (Bartoňková, 2010, str. 17-18).

Proč je tedy vzdělávání zaměstnanců důležité? Jedná se o prostředek, kterým je možné sladit měnící se nároky na pracovní činnosti (inovace, nové technologie, procesy a další změny), kvalifikaci a chování zaměstnanců, jehož cílem je sladit podnikové strategické cíle podniku. Zvyšování úrovně schopností svých zaměstnanců velmi souvisí s jejich pracovní spokojeností. Jde o vnitřní uspokojení, které se u každého zaměstnance liší a závisí především na individuálních schopnostech daného pracovníka, charakteru a nárocích vykonávané práce a charakteru pracovního prostředí (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 77). I v této oblasti hraje velmi výraznou roli celková podniková kultura.

Přičemž k účinnosti ve vzdělávání, především v efektivním vynaložení finančních investic do vzdělávání, dochází při sladění vzdělávání s cíli podnikové strategie (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 77).

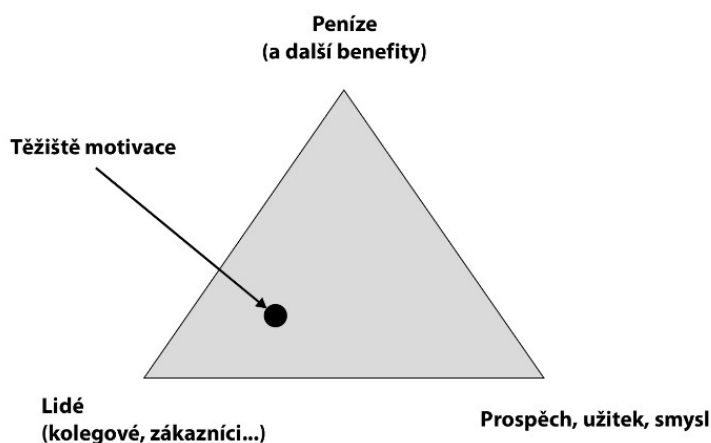
Vzdělávání ale není řešitelem všech problémů s úrovní výkonnosti v organizaci. Často může být nedostatečná pracovní výkonnost vyvolána mnoha jinými faktory než chybějícími dovednostmi. Faktory, které mohou ovlivňovat úroveň výkonnosti jsou například.: nedostatečná kvalita materiálu, nevhodné pracovní podmínky, nevhodné pomůcky, nevhodné pracovní procesy/postupy, nevhodný počet zaměstnanců apod. Je důležité tyto skutečnosti brát v úvahu a provádět analýzu potřeb, jejíž výsledkem je identifikovat mezery v dovednostech spolu s dalšími faktory ovlivňující výkonnost (Vodák a Kucharčíková, 2011, str. 78).

3.3.5 Pracovní spokojenost zaměstnanců

Pracovní spokojenost zaměstnanců je v rámci interního personálního marketingu tou nejvyšší prioritou, která vede ke stabilizaci zaměstnanců, dobrému pracovnímu výkonu, a především k plnění cílů podniku. Spokojenost zaměstnanců může vést k tomu, že budou pozitivně sdílet své zkušenosti se zaměstnavatelem širšímu okolí. V této kapitole proto budou rozebrány motivační faktory, které ovlivňují chování zaměstnanců a jejich spokojenost v práci.

Tři hlavní důvody, proč lidé zůstávají v podniku a jsou zde spokojeni, můžeme dle Bednáře (2018, str. 15) shrnout napříč kapitolou interní personální marketing do tzv. motivačního trojúhelníku (obr. č. 2).

Obrázek 2 - Motivační trojúhelník



Zdroj: Bednář (2018, str. 15)

Těžiště motivace se u každého zaměstnance může nacházet na jiném místě v motivačním trojúhelníku. Často se ale setkávají na pracovišti zaměstnanci, kteří mají „motivátory“ podobné. Pokud dochází k větší míře fluktuace v podniku, může to znamenat, že něco zaměstnancům z těchto tří tzv. motivátorů v zaměstnání schází (Bednář, 2018, str. 16-17).

Bednář (2018, str. 17-18) ve své publikaci rozčleňuje formu odměny na 3 složky:

- Nejnižší částka – nejnižší plat, za který je zaměstnanec ochotný pracovat na určité dané pozici. Znamená to ale, že pokud mu bude nabídnuto lepší místo s vyšším platem, bez zaváhání odejde z firmy. Případně bude sám hledat změnu či přivýdělek, což zapříčiní horší pracovní výkon.

- Srovnatelný plat – Jedná se o výdělek, který je srovnatelný s blízkým okolím zaměstnance v prostředí, ve kterém se pohybuje. Může se jednat o srovnatelný plat určité pozice napříč organizacemi. Pokud zaměstnanec získá za svůj výkon přijatelný/srovnatelný plat, případně i vyšší, může ho stabilizovat na dané pozici.
- Motivační plat – jedná se o nadstandartní ocenění, ale očekává se skvělý výkon. Zaměstnance motivuje k vyššímu výkonu, ale často ne trvalému.

V současné době ke zmíněným třem složkám přibývá i čtvrtá, a tím je ocenění práce zaměstnance. Zaměstnanci nabízejí svou hodnotu zaměstnavateli a v penězích chtějí vidět její ocenění (Bednář, 2018, str. 18).

Dobré vztahy na pracovišti jsou důležitým bodem, který udržuje zaměstnance v organizaci při dobách krize podniku (nižších platů apod.) Vykazují vysokou míru stability, ale je obtížné je motivovat finančními odměnami či smyslem práce k lepšímu výkonu, pokud si zakládají převážně na dobrých vztazích. K tomu, aby firemní kultura podporovala důvěru, loajalitu, spokojenost a stabilizovala zaměstnance je dle Bednáře (2018, str. 21-23) zapotřebí dodržovat následující:

- Otevřené a předvídatelné rozhodování managementu sdílené zaměstnancům;
- Vnitřně nastavený systém odměn a „trestů“. Spravedlivé zacházení se všemi zaměstnanci;
- Vytvořit pro zaměstnance podmínky, aby se mohli na někoho obrátit v případě sporů s kolegy, nadřízenými apod.;
- Spravedlivá soutěž mezi týmy. „Netrestání“ týmů s horšími výsledky. Týmová spolupráce, nekonkurování si v případě, že jde všem o to stejné;
- Prostředník mezi zahraničním top managementem a českými zaměstnanci, který přenesse komunikaci a rozhodnutí zahraničního top managementu na své zaměstnance;
- Komunikovat změny a důvody nových rozhodnutí zaměstnancům;
- Vyvarovat se srovnávání ostatních zaměstnavatelů s naší organizací;
- Vytvářet střednědobé cíle, které zaměstnance budou více motivovat a nebudou vytvářet nejistotu a stres, jako cíle dlouhodobé;
- Podporovat společný a společenský život zaměstnanců mimo práci. (Rodinné akce, oslavy, firemní večírky);

- Pomocí vnitřního marketingu ukazovat, že se firma dobře stará o své zaměstnance a podporuje je (Bednář, 2018, str. 21-23).

Posledním motivátorem je smysluplnost vykonávané práce. Potřeba jejího naplnění se liší u méně kvalifikovaných zaměstnanců až po vysoce kvalifikované top managery. V případě méně kvalifikovaných, podpůrných profesích můžeme smyslem a užitečností práce podpořit souznění pracovníků s firmou a jejich loajalitu, pouze v případě jejich finančního naplnění a dobrých vztahů s kolegy. U kvalifikovaných zaměstnanců smysl a užitečnost práce, může dokonce nahradit uspokojení ze vztahů na pracovišti. Pro velmi kvalifikované zaměstnance (odborníky, management, vedoucí) je smysl práce klíčovým motivátorem ve vykonávaných činnostech (Bednář, 2018, str. 23-24).

Spokojeností pracovníků se zabývá i dvoufaktorová Herzbergova teorie, která dělí motivační faktory na tzv. **motivátory** a **hygienické faktory** (obrázek č. 3). Motivátory mohou zvyšovat pracovní spokojenost a motivaci (práce zaměstnance naplňuje, dosahují uznání, mají větší odpovědnost či možnost osobního růstu). Hygienické faktory přímo nevedou k motivaci dlouhodobé, ale spíše krátkodobé či bez žádného účinku, ale odstraňují pracovní nespokojenost a demotivaci pracovníků. Hygienické faktory se týkají především pracovních podmínek. Pokud nejsou pracovní podmínky odpovídajícího charakteru, může dojít k demotivaci pracovníků. Patří k nim například (zhoršené) vztahy na pracovišti, dále pracovní jistota, základní mzda, zaměstnanecké benefity, komunikace od nadřízených apod. (Urban, 2017, str. 17-18).

Obrázek 3 - Přehled motivátorů a hygienických faktorů.

Motivátory:	finanční odměna (prémie, bonus, provize apod.), možnost kariérového růstu, samostatná či různorodá práce, vyšší rozhodovací pravomoci, uplatnění vlastních schopností a zájmů, získávání nových znalostí, schopností a zkušeností, širší společenský význam či dopad práce, práce v zajímavém a inspirujícím společenském prostředí, možnost vidět výsledky vlastní práce a být na ně hrdý (spojená zpravidla s vykonáváním ucelenějšího okruhu činnosti), výzva (vykonávání náročnějších úkolů, podporujících vlastní sebevědomí), pochvala, uznání, respekt, společenský status spojený s prací a jejími výsledky
Působení motivátorů vyvolává:	vyšší pracovní nasazení (zájem o práci, pracovní úsilí, odpovědnost), vyšší pracovní spokojenost
Hygienické faktory:	základní plat, zaměstnanecké výhody, pracovní jistoty, vztahy na pracovišti, pracovní prostředí, pravidla organizace, informovanost zaměstnanců, rovnováha mezi prací a osobním životem
Zlepšení hygienických faktorů vyvolává:	omezení pracovní nespokojenosti, vyšší spokojenost

Zdroj: Urban (2017, str. 19)

Výstupem z této teorie je pochopení, že nespokojené zaměstnance je obtížné motivovat a častěji to bývá velmi nákladné. Proto je důležité nejprve nespokojenost u zaměstnanců odhalit a odstranit. Druhým závěrem je pochopení, že odstranění nespokojenosti nemusí nutně vést i k vyšší motivovanosti. Zaměstnanec může sice získat vyšší základní mzdu, ale nestává se pro něj práce automaticky prioritou. Klíčové je zajistit v rámci pracovních podmínek a dalších motivačních faktorů úspěšnost svých zaměstnanců. Proto by se organizace měli zaměřovat na okolnosti, které umožňují zaměstnancům být v práci úspěšní. A to souvisí se vzděláváním (posilováním jejich schopností), s hodnocením výkonu, odměňováním, komunikací, zlepšováním pracovního vybavení (zjednodušování práce) a především odstraňováním nejrůznějších zbytečných překážek v práci (Urban, 2017, str. 19-20).

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti dm drogerie markt, s.r.o.

Mezinárodní společnost dm drogerie markt, s.r.o. se na českém trhu poprvé objevila v roce 1993, kdy byla otevřena první pobočka v Českých Budějovicích. Za 30 let působení se stala známou značkou a jedničkou na českém drogistickém trhu. Její sídlo se nachází v Českých Budějovicích a v současnosti má společnost po celé České republice 246 prodejen. Dm drogerii nalezneme také i v zahraničí, mezinárodně je společnost rozdělena do dvou dílčích koncernů. Česká republika spadá pod dílčí koncern Rakousko/CEE. Dále pod tímto koncernem najdeme země středoevropské a země jihovýchodní Evropy: Maďarsko, Slovensko, Slovinsko, Chorvatsko, Srbsko, Bosna a Hercegovina, Rumunsko, Bulharsko, Severní Makedonie a Itálie. K druhému dílčímu koncernu Německa se přiřazuje obchod v mimoevropských zemích (dm, © 2023).

Hlavním předmětem činnosti společnosti dm je nákup a prodej zboží. K prodeji nabízí více než 15 000 položek. Hlavním sortimentem nabídky je drogistické zboží z oblasti péče o krásu, zdraví, dítě a domácnost. Na prodejnách je možné zakoupit také přírodní kosmetiku, zdravou výživu, biopotraviny a speciální výživu pro diabetiky, celiaky a osoby s potravinovou intolerancí. Drogerie dm také nabídku rozšiřuje o doplňkový sortiment, jakým je krmivo pro zvířata, drobný textil a sezónní zboží. Dále je možné využít v prodejnách také fotoslužeb (Výroční zpráva dm drogerie markt, s.r.o. ,2021/2022).

Hlavní myšlenkou značky dm je propojování vnější a vnitřní krásy. Tutu myšlenku rozvíjí koncept Active Beauty. Nejvíce známým mottem společnosti dm je: „Zde jsem člověkem, zde nakupuji.“ Toto motto vyjadřuje individualitu každého zákazníka anebo spolupracovníka. Společenská odpovědnost dm je rozmanitá, klade si za cíl vést zákazníky k zodpovědnosti vůči životnímu prostředí a nabádá k trvale udržitelné domácnosti (dm, © 2023).

Vedení se skládá z osmičlenného manažerského týmu, které má na starosti jednotlivé oblasti a zároveň má každý člen vedení přidělený region prodejen. V tomto případě může každý vedoucí prodejny komunikovat přímo s vedením společnosti. Zaměstnanci společnosti dm nacházejí uplatnění na centrále (cca 225 zaměstnanců), v centrálním velkoskladu (cca 510 zaměstnanců) nebo prodejnách (cca 1511 zaměstnanců) (Výroční zpráva dm drogerie markt, s.r.o. ,2021/2022).

Jako zaměstnavatel společnost dm drogerie získala v roce 2011 certifikát „Společnost přátelská k rodině“. V tom samém roce byla oceněna druhým místem v soutěži „Rovné příležitosti na pracovišti“, důvodem je především transparentní systém odměňování a nově zavedená funkce firemního ombudsmana. Zároveň je společnost dm drogerie součástí evropské charty diverzity, v rámci, které se veřejně zavazuje k prosazování rozmanitosti a inkluzi na svém pracovišti. To se týká jak komunikace s veřejností v oblasti náboru, tak přístupu ke svým spolupracovníkům a celkové firemní kultury společnosti (dm, © 2023).

4.2 Kvalitativní šetření a jeho výsledky

Kvalitativní šetření bylo zaměřeno konkrétně na fungování externího a interního personálního marketingu ve společnosti dm. Kvalitativní rozhovory byly provedeny na základě předem zasláných polostrukturovaných otázek personálnímu oddělení společnosti dm. Seznam otázek je obsažen v příloze č. 2 této diplomové práce. Předem připravené odpovědi měli 3 dotazovaní (vedoucí oddělení personálního rozvoje, administrativní pracovnice a odborná asistentka za oblast rozvoje), kteří se poté na základě domluvy s autorkou této diplomové práce spojili v online skupinovém rozhovoru (focus group), který probíhal zhruba 2 hodiny. Skupinový rozhovor probíhal v září roku 2023. Jednotlivé odpovědi dotazovaných autorka této diplomové práce syntetizovala a zapracovala do hlavních dvou okruhů sledované problematiky, a to jsou externí a interní personální marketing společnosti dm.

4.2.1 Externí personální marketing společnosti dm

4.2.1.1 Získávání spolupracovníků

K náboru spolupracovníků společnost dm využívá nejčastěji webové stránky (kariérní stránky) a dále různé pracovní portály. Na kariérních stránkách jsou uvedeny vždy aktuální volné pracovní nabídky ze všech oddělení. Uchazeči tedy mohou nacházet své uplatnění v prodejnách po celé České republice, dále v oblasti expanze (zabývající se inovacemi, údržbou o stávající prodejny, vyhledávání příležitostí pro nové prodejny), v oblasti financí a controllingu, IT, marketingu a nákupu, HR (na personálním oddělení), logistice (administrativa) a ve skladu. Nejvíce je volných nabízených míst do prodejen dm, kde je kandidátů relativně dost. Na administrativní pozice může být trochu limitujícím požadavkem znalost německého jazyka (dle konkrétní pozice na různé úrovni). Z toho důvodu jsou možnosti omezené a hledání může trvat i déle.

Na pracovních portálech se inzerují pracovní nabídky vždy dle konkrétní hledané pracovní pozice. Proto personalisté dm neinzerují pouze na jednom konkrétním pracovním portálu, ale používají mix pracovních portálů dle potřeby. Například na Jobs.cz se většinou inzerují především administrativní a vyšší pozice, na Práce.cz se zadávají pracovní pozice týkající se provozu a na Pracevnakupnimcentru.cz umísťují pracovní nabídky na pozici prodavače/prodavačky, uklízečky, skladnice do prodejen v nákupních centrech.

Společnost dm pracuje také s portálem pro hodnocení zaměstnavatelů Atmoskop.cz, kde jsou dostupné také aktuální nabídky práce. Při rozkliknutí konkrétní nabízené pozice webová stránka uchazeče automaticky přesměruje na kariérní stránky společnosti dm a na konkrétní vybranou pozici, kde je možné na ni odpovědět, poslat životopis apod.

Ke komunikaci s veřejností (potenciálními uchazeči) a oslovování širšího publika, společnost dm využívá online kampaně na sociálních sítích. Pracují konkrétně se dvěma vrstvami komunikace, a tou je komunikace brandová a akviziční. Ke komunikaci využívají různé sociální sítě, ale také profesní portál LinkedIn. Využívá se také off-line komunikace přímo v místě, kde se vyhledávají noví spolupracovníci. To znamená, že dochází i k aktivnímu oslovování napřímo vhodných kandidátů.

Stávající spolupracovníci společnosti dm mají taktéž možnost se přihlásit na jakoukoli volnou pracovní pozici. Personalisté vypisují pokaždé interní výběrové řízení. Každý týden je rozeslán interní Newsletter-Job, kde se nachází odkaz na interní vypsání pozice nebo je možné sledovat otevřené pozice v interním systému společnosti dm. Často je také vypisováno interní výběrové řízení i na mezinárodní úrovni, takže je možné se přihlásit i na pozici v jiné zemi. V tomto případě je podmínkou znalost potřebného cizího jazyka.

Potřebné kvality kandidáta vhodné na danou pozici definuje vždy vedoucí pracovník, který pozici vypisuje ve spolupráci s oddělením personálního rozvoje. Většinou jsou daná kritéria jako vzdělání nebo jazyková úroveň. Kritéria jsou vždy transparentní a nediskriminační. Cílové skupiny nejsou určovány dle věku, pohlaví, životní situace apod. Důležitá kritéria pro výběr vhodného kandidáta jsou ve společnosti dm motivace k práci, vnímání firemní kultury a sounáležitost s hodnotami společnosti. Co se týče kvalit uchazeče, ve společnosti dm jsou nastaveny určité kompetence, které by měl mít každý spolupracovník dm. Jsou důležité proto, aby kandidát zapadl do firemní kultury, a aby byly sdíleny společné hodnoty. Odborná asistentka v oblasti rozvoje společnosti dm zmiňuje: „Jsme přesvědčeni, že mnohé ‚hard‘ dovednosti se může každý celkem jednoduše naučit, ale osobnostní nastavení je věc, která už v člověku musí být.

Nicméně díky našemu *employer branding*, v němž komunikujeme náš přístup, postoje a hodnoty, jsou uchazeči o práci v dm už často na tuto vlnu naladěni a vyhledávají dm jako zaměstnavatele cíleně“ (online skupinový rozhovor, září 2023).

Požadavky na kvalifikaci nového spolupracovníka dm vždy závisí na konkrétní pozici. Kvalifikace je věc, která je někdy nezbytná a jindy může být výhodou, ale nemusí být podmínkou. Společnost dm má široké spektrum pozic, u kterých není nic z výše uvedeného ani nutné a stačí osobní nasazení, či chuť do práce a pečlivost (např. u pozice uklízeč/ka nebo skladový dělník/dělnice). Pozice prodavače/prodavačky také nevyžaduje konkrétní vzdělání a někdy není potřeba ani praxe v obchodu. Samozřejmě jsou ale obě skutečnosti velkou výhodou. Toto je velmi individuální a plně v rukou vedoucího pracovníka, který rozšiřuje svůj tým. Pak jsou pozice, kde to bez kvalifikace nejde – různé odborné činnosti a vyšší pozice.

Společnost dm dává příležitosti i studentům a mladým lidem, kteří z podstaty žádnou praxi mít nemohou. Takže se stává jejich prvním zaměstnavatelem a provází je prvními zkušenostmi v této etapě jejich života. Nabízí programy pro žáky odborného výcviku, dále nabízí pro studenty středních a vysokých škol odborné praxe a pouze pro studenty VŠ *trainee* programy.

Žáci odborného výcviku jsou připravováni v prodejnách dm. Jedná se o placené odborné praxe pro obory Prodavač/Obchodník/Management obchodu/Operátor logistiky. Žáci odborného výcviku se stávají plnohodnotnou součástí konkrétního týmu filiálky. Docházka je stanovena dle oboru: celý týden (lichý/sudý) nebo 1-2 dny v týdnu. Žáci dochází i na souvislé odborné praxe do prodejen po celé ČR, docházka je rozplánována na 14 dní v pololetí. Dále dm realizuje povinné školní odborné praxe v administrativě centrály nebo logistiky, které jsou dostupné pro studenty VŠ na dlouhodobé bázi (160, 240 nebo 520 hodin) a studenty SŠ na krátkodobé bázi (14 dní, 3 týdny). Jedná se o rámcové smlouvy s vysokými a středními školami, se studenty tedy nevzniká žádný pracovní právní vztah. Další možností studentů vysokých škol je přihlásit se na vypisované *trainee* programy dm. Jedná se o program, který je sestavený na 1 obchodní rok s pracovní smlouvou na dobu určitou ve formě zkráceného úvazku. Student má možnost využívat i práci z domu – tzv. *homeoffice*. Student postupně střídá vybraná oddělení a podmínky jsou mu maximálně přizpůsobeny. Student získá prostor pro seberealizaci, má přístup do interního vzdělávacího programu pro osobní rozvoj, je finančně podporován ve studiu německého jazyka.

Pozná chod nejen vlastního týmu, jednotlivých oddělení, celé společnosti, ale také fungování dm prodejen. V rámci své pozice má přiděleny jak samostatné úkoly, tak spolupracuje i na těch týmových. Získá prostor pro dokončení studia i pro zpracování diplomové, popř. bakalářské práce.

4.2.1.2 Výběr spolupracovníků

Proces výběrového řízení začíná u vedoucího spolupracovníka, který hledá nového kolegu/kolegyni. V tomto případě zadává žádost o inzerát do ATS – elektronického informačního systému pro podporu procesu náboru. Díky informačnímu systému je tento proces značně urychlen a je přehledný pro kolegy personálního oddělení. Na oddělení Personálního rozvoje je inzerát upraven a vystaven online na kariérových stránkách a portálech v mixu, který je pro danou pozici vhodný. Žádosti od uchazečů, kteří na inzerát reagují, posuzuje vedoucí pracovník (vždy je to vedoucí týmu, v rámci kterého se hledá nový spolupracovník). Ten žádosti postupně prochází a vybírá si kandidáty, které chce oslovit a pozvat je případně na osobní rozhovor. Oslovení většinou probíhá v rámci telefonického rozhovoru, a když se obě strany shodnou na vzájemném zájmu, proběhne osobní rozhovor. Výběrové řízení je buď individuální, nebo formou workshopu. Na základě toho vzejde vítězný kandidát. Ostatní kandidáti, kteří neuspěli, jsou v průběhu celého procesu výběrového řízení vyrozumíváni o stavu výběrového řízení, a poté o případném nepřijetí. Odpověď dostává každý kandidát ve snaze vyrozumět uchazeče v co nejkratší lhůtě, maximálně do 14 dnů od zaslání životopisu.

4.2.2 Interní personální marketing společnosti dm

4.2.2.1 Adaptace spolupracovníků

Adaptace nových spolupracovníků ve společnosti dm začíná již při samotném rozhovoru při přijetí. Dm se s novým spolupracovníkem domlouvá, že budou v kontaktu i pokud nástup proběhne například až za měsíc nebo déle. V rámci této doby se komunikace zaměřuje především k pracovní smlouvě, zdravotní prohlídce, dále je zasílán spolupracovníkům uvítací e-mail. V některých týmech může fungovat i *teambuilding* ve formě pozvání na týmovou akci apod., ale to není oficiální cesta. Vždy záleží na tom, jak si to konkrétní tým s odpovědným vedoucím nastaví.

V první den nástupu se spolupracovník seznamuje hlavně s prostředím, týmem a vedoucím, se kterým bude pracovat.

Musí absolvovat povinná školení (např. BOZP) Dm se snaží nového spolupracovníka tolik nezatěžovat již od prvního dne spoustou nových informací, které by stejně nebyl schopen pojmout. Proto má dm tzv. zaškolovací plán, který obsahuje nejen informace o tom, co se nový spolupracovník musí naučit, ale i informace, které mu pomáhají se rychle začlenit do týmu a firemní kultury. Dm nové spolupracovníky přijímá s otevřenou náručí a snaží se, aby již před nástupem vnímali to, že s nimi dm počítá a přijímá je od začátku jako plnohodnotné členy týmu.

Zaškolení nového spolupracovníka probíhá většinou po dobu 3 měsíců (někdy kratší dobu, jindy delší), ale svého mentora má k dispozici 1 rok od nástupu. Každý má k dispozici svůj zaškolovací plán s termíny, úkoly a spolupracovníky, kteří se mu věnují a na které se může kdykoli obrátit. Spolupracovníci jsou vzděláváni i v průběhu celého obchodního roku, a to podle témat, která jsou pro ně vhodná a dohodnou se na nich spolu se svým vedoucím.

4.2.2.1.1 Pracovní prostředí

Prodejny mají k dispozici své zázemí s šatnou, kuchyňkou a toaletou vždy dle prostorových možností. Spolupracovníci v prodejnách mají k dispozici svůj pracovní mobilní telefon, pracovní oděv a kvalitní pracovní obuv. Prostory jsou vždy optimalizovány podle lokálních podmínek, protože každá prodejna je jinak dispozičně řešená. V logistickém centru platí to stejné. Spolupracovníci mají k dispozici šatny, koutky pro odpočinek, jídelnu. Prostředí je čisté a atraktivní. Spolupracovníci na centrále využívají systému různých zasedacích místností, koutků pro odpočinek, kuchyňky.

Všichni spolupracovníci napříč dm mají zdarma k dispozici kvalitní kávu dmBio, různé druhy mléka a čaje vlastních značek. Samozřejmostí je i filtrovaná voda k zajištění pitného režimu.

4.2.2.2 Hodnocení spolupracovníků

V dm je systém hodnocení nastaven jednotně pro všechny zaměstnance od centrály až po prodejny a sklad. Všichni spolupracovníci na stejné pozici mají stejné podmínky, a to v rámci celé ČR. Hodnocení zaměstnanců se do odměňování neprolíná.

Hodnocení zaměstnanců je prováděno na základě průběžné zpětné vazby (dle potřeby). Zpětná vazba je v dm součástí dialogické kultury. Zpětná vazba probíhá i v rámci rozhovoru o zaškolení, o vztazích atd.

Dále pak dm využívá různé druhy rozhovorů, z nichž jeden se například jmenuje Rozhovor o potenciálu.

Ten probíhá mezi vedoucím a spolupracovníkem minimálně jednou ročně a jedná se o otevřený rozhovor, kde tyto dvě osoby vyhodnocují, co proběhlo v minulém období a společně hledají cesty rozvoje spolupracovníka a nastavují si cíle do období následujícího.

Na pravidelné bázi společnost dm realizuje také průzkumy spokojenosti spolupracovníků. S výsledky dlouhodobě a pečlivě pracuje. Spokojenost spolupracovníků dále sledují i průběžně v rámci výše zmíněných rozhovorů a zpětných vazeb.

4.2.2.3 Odměňování a motivace spolupracovníků

Finanční odměna za práci je důležitým faktorem a mzdy/benefity v dm jsou velmi atraktivní. Nicméně dlouhodobě finanční odměna jako jediný důvod motivace k práci nestačí. Hlavní motivací je náplň práce, která musí dávat spolupracovníkům smysl, pocit důležitosti, sounáležitosti s kulturou dm, pracovní tým a nadřízený, který je podporou, nikoliv kontrolou. Ke spolupracovníkům se dm chová stejně jako k zákazníkům, tedy otevřeně a s respektem k jejich individuálním potřebám.

Finanční odměna je složena z fixní částky a je doplněna o 13. mzdu a u prodejen podílem na obratu. 13. mzda je v dm rozdělována na dvě poloviny, první polovina je vyplácena před létem a druhá polovina je vyplácena před Vánoci. Na podíl z obratu společnosti dm mají nárok zaměstnanci v prodejně, nenáleží pouze pozici uklízeč/ka, probíhá podle fixně nastaveného klíče a je vyplácen měsíčně. Dm pravidelně investuje do navyšování mezd.

Benefity společnosti dm jsou finančního i nefinančního charakteru a jsou určeny všem spolupracovníkům dm. Mezi benefity finančního charakteru patří již výše zmiňovaná 13. mzda, dále příspěvek zaměstnavatele na stravování, příspěvek na nákup v dm 2x ročně, příspěvek na penzijní připojištění. Benefity nefinančního charakteru jsou v dm následující: možnost *homeoffice*, 5 týdnů dovolené, vzdělávací programy (možnost vzdělávání a osobního rozvoje), občerstvení na pracovišti (káva, čaj, mléko), Multisport karta.

V oblasti skloubení práce s osobním životem se dm snaží vyjít svým spolupracovníkům vstříc. Jedná se o různé varianty podpory skloubení práce s osobním životem, kdy umožňuje například práci z domova (u pracovních pozic, u kterých to lze), práci na kratší pracovní úvazek, flexibilní pracovní dobu apod.

Kariéerně růst v dm může kdokoli, kdo má chuť se dál posouvat a rozvíjet se. Jako příkladem může být kariéra v dm, kdy spolupracovník/nice nastoupil/a na pozici uklízeč/ka (z různých důvodů - např. momentální životní situace) a vypracoval/a se na vedoucí/ho prodejny, ze skladníka/ce může být vedoucí oddělení v logistiky, i takové kariéerní postupy jsou v dm možné.

4.2.2.4 Vzdělávání spolupracovníků

Společnost dm má velice dobře rozpracovaný systém vzdělávání a je si vědoma, že má zásadní vliv na spokojenost spolupracovníků. Dm nabízí různé formy vzdělávání (osobní, online i kombinované) a každý zaměstnanec si může zvolit to, co mu nejvíce vyhovuje. V lednu 2021 dm spustilo novou vzdělávací aplikaci dm-Lernwelt. Jejím smyslem bylo zpřístupnit spolupracovníkům všechny možnosti rozsáhlého systému vzdělávání na jednom místě (dm, © 2023). Každý spolupracovník má do aplikace přístup a vidí zde všechny dostupné možnosti vzdělávacích programů a workshopů. Tematicky jsou vzdělávací programy rozdělené na odborné a osobnostní. Dm považuje osobní rozvoj za velmi důležitý, a proto je kromě rozvoje znalostí a dovedností i osobní rozvoj stálou součástí dm strategie. V rámci osobnostních témat je možné absolvovat kurzy rozvíjející manažerské dovednosti, dále kurzy z oblasti zdraví, trvalé udržitelnosti, digitální gramotnosti a mnoho dalších.

Odborné vzdělávací programy nabízí společnost dm všem spolupracovníkům v prodejnách. Spolupracovníci se mohou zúčastnit vzdělávacích seminářů a workshopů série „dm poradce“, která je zaměřená na zbožíznalství jednotlivých sortimentních kategorií. Dále je možné absolvovat e-learningový vzdělávací program „Drogistické zbožíznalství“, který se zabývá základním zbožíznalstvím v sortimentu dm. Pro získání hlubších znalostí celého sortimentu dm mají spolupracovníci možnost se přihlásit do interního vzdělávacího programu „dm akademie“ v rámci kterého jsou vyučovány předměty: chemie, ekonomika podniku, farmakognosie, zdravotvěda, nauka o výživě a nauka o zbožíznalství. Tento vzdělávací program je završen zkouškou profesní kvalifikace Drogista (Výroční zpráva dm drogerie markt, s.r.o. ,2021/2022).

Za svůj dlouhodobý přínos v oblasti vzdělávání spolupracovníků získala dm certifikát NSK (Národní systém kvalifikací), který je určen pro společnosti, jež využívají vlastní systém získávání kvalifikace a nespolehají se pouze na školství (dm, © 2023).

4.3 Kvantitativní šetření a jeho výsledky

Kvantitativní šetření bylo založeno na sběru jak primárních, tak sekundárních dat. Primární data byla získána na základě dotazníkového šetření v oblasti externího personálního marketingu a sekundární data byla čerpána z webového portálu Atmoskop.cz v oblasti interního personálního marketingu.

Dotazníkové šetření bylo realizováno od 18.9. do 18.10. 2023. Dotazník (viz příloha č. 1) se skládal z 19 otázek a byl vytvořen na webovém portálu Survio.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno jak na potenciální uchazeče o zaměstnání v dm, tak na širokou veřejnost a jejich vnímání společnosti dm jako potenciálního zaměstnavatele. Cílem dotazníku bylo zjistit v rámci externího personálního marketingu, jak vnímá veřejnost (potenciální uchazeči o práci) společnost dm jako zaměstnavatele a do jaké míry je pro ně atraktivní. Dotazník byl proto rozšířen online široké veřejnosti, podmínkou byl věk od 15 let, kdy je možné být účastníkem na trhu práce. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 227 respondentů.

Autorka této diplomové práce potřebovala vyprofilovat jednotlivé respondenty dle jejich povědomí o společnosti dm. Z tohoto důvodu v dotazníku byla filtrační otázka, zda znají značku dm. V případě jejich neznalosti by byli z dotazníkového šetření vyřazeni.

Na druhou stranu se autorka diplomové práce zaměřila na interní personální marketing, přičemž sběr dat o spokojenosti zaměstnanců společnosti dm čerpala z portálu Atmoskop.cz. Autorka této diplomové práce nabídla společnosti dm, že jí bezplatně provede průzkum spokojenosti zaměstnanců. Toto ovšem společnost dm odmítla, a to především z důvodu plánování interního průzkumu spokojenosti napříč společnostmi, které si chce realizovat sama těsně po odevzdání diplomové práce. Neměla zájem tedy o provedení dvojitého výzkumu ani pro potřeby této diplomové práce. Proto autorka této diplomové práce pracovala s pracovním portálem Atmoskop.cz a nebyl realizován dotazník spokojenosti zaměstnanců, který by byl přímo určený pro zaměstnance dm.

Závěrem jsou porovnány výsledky dotazníkového šetření ohledně externího personálního marketingu se sekundárními daty ohledně hodnocení zaměstnanců společnosti dm v oblasti interního personálního marketingu z portálu Atmoskop.cz. Toto porovnání bylo provedeno s cílem odhalit případná slabá místa pro formulaci závěrečných doporučení pro zlepšení personálního marketingu společnosti dm.

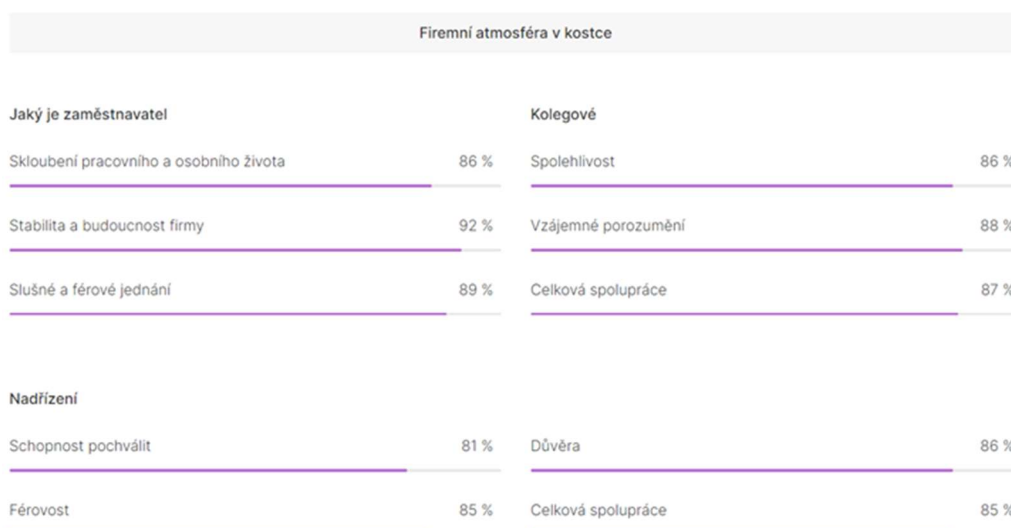
4.3.1 Sběr dat o spokojenosti zaměstnanců společnosti dm z portálu Atmoskop.cz

Atmoskop.cz je portál, který je určen k hodnocení zaměstnavatelů stávajícími či bývalými zaměstnanci. Na Atmoskopu.cz se nacházejí i volné pracovní nabídky jednotlivých firem. Společnost dm s Atmoskop.cz také pracuje a snaží se i odpovídat na hodnocení zaměstnanců. V současné době má dm na Atmoskop.cz celkem 538 hodnocení a z toho 335 komentářů (295 od současných zaměstnanců) (Atmoskop, © 2023).

Sběr dat o společnosti dm z portálu Atmoskop.cz slouží k získání názorů, zkušeností současných i bývalých zaměstnanců a k zjištění jejich spokojenosti/nespokojenosti s prací v dm, která je důležitá pro posouzení úrovně personálního marketingu společnosti dm.

4.3.1.1 Firemní atmosféra v kostce

Obrázek 4 - Firemní atmosféra v kostce



Zdroj: Atmoskop, © 2023

V rámci firemní atmosféry v kostce (obr. č. 4) si dm vede velice dobře a lze vidět, že úroveň jejich personálního marketingu a *employer branding* je na velmi dobré úrovni. Jak společnost dm vystupuje na veřejnosti ke svým zákazníkům, potenciálním uchazečům, tak se chová s úctou a respektem ke svým zaměstnancům a z hodnocení je to více než patrné.

Hodnocení firemní atmosféry na Atmoskop.cz (viz obrázek č. 4) se skládá ze tří oblastí: hodnocení zaměstnavatele, hodnocení kolegů a hodnocení nadřízených. Zaměstnanci společnosti dm průměrně hodnotí zaměstnavatele v otázkách skloubení pracovního a osobního života 86 %, stability a budoucnosti firmy 92 % a slušného a férového jednání 89 %. Celkově můžeme říci, že zaměstnanci jsou spokojeni se zaměstnavatelem a průměrně se nachází úroveň hodnocení zaměstnavatele na 90 %.

Nejvíce si zaměstnanci pochvalují jistotu a stabilitu společnosti, možnost učit se novým věcem, příjemné pracovní prostředí, možnost kariérního růstu, pružnou pracovní dobu, či rozmanitou práci (Atmoskop, © 2023).

O dobrých vztazích na pracovišti vypovídá hodnocení kolegiality, které se zaměřuje na spolehlivost spolupracovníků, vzájemné porozumění a celkovou spolupráci. Hodnocení jednotlivých oblastí se pohybuje mezi 86-88 %. Průměrně obstála společnost dm v tomto měřítku na dobrých 88 % (Atmoskop, © 2023).

Své nadřízené hodnotí zaměstnanci na nižší úrovni než v předchozích otázkách, průměrně ohodnotili zaměstnanci nadřízené ve společnosti dm na 85 %. Nejnižší hodnocení bylo v oblasti schopnosti pochválit, kde se úroveň hodnocení nachází na 81 %. Férovost nadřízených vůči spolupracovníkům, vzájemná důvěra a možnost se s čímkoli na nadřízené obrátit a celková spolupráce byly ohodnoceny mezi 85-86 % (Atmoskop, © 2023).

Průměrná míra spokojenosti s příjmem zaměstnanců dosahuje 80 %. Společnost dm nabízí vyšší mzdy než její konkurenti a snaží se vždy zohledňovat aktuální situaci. Dochází tak ke každoročnímu navyšování mezd. Proto v hodnocení spokojenosti s příjmem obstála velmi dobře. 36 % zaměstnanců ohodnotilo úroveň mzdy k jejich povaze práce za velmi dobrou. 39 % uvedlo, že jsou za svou práci zaplacení slušně. Stále je ale 21 % zaměstnanců co nejsou úplně spokojeni. 21 % zaměstnanců uvedlo, že by byli rádi za vyšší ohodnocení, ale není to pro ně určující pro jejich nespokojenost s prací obecně (Atmoskop, © 2023).

4.3.1.2 Zkušenosti a názory zaměstnanců dm

Nejvíce hodnotí společnost dm zaměstnanci, kteří působí v oblasti Obsluha zákazníků a prodej na prodejně. Celkem je od těchto zaměstnanců 201 hodnocení. Tento fakt podporuje fungování společnosti dm, která má 246 prodejen v rámci ČR a prodejny zaměstnávají cca 1100 zaměstnanců. Je to oblast, kde nachází uplatnění nejvíce zaměstnanců dm a nejčastěji hledanými uchazeči jsou právě spolupracovníci do prodejen. 176 komentářů je od současných zaměstnanců, kteří si nejvíce považují možnosti vzdělávacích programů a osobního rozvoje, které má dm opravdu rozmanité. Jsou spokojeni s nabízenými benefity, nejvíce oceňují 13. plat, 25 dnů dovolené a možnosti zkrácených úvazků. U jednotlivých kladných hodnoceních lze vidět nadšení zaměstnanců, kteří sdílí firemní kulturu dm. Oceňují komunikaci napříč dm a možnost něco změnit v případě, že jsou nespokojeni. Můžou se kdykoli na někoho obrátit. V oblasti platového ohodnocení jsou převážně spokojeni, oceňují zvyšování mezd každý rok (Atmoskop, © 2023).

Příkladem může být hodnocení jedné zaměstnankyně na pozici prodavačky, která pracuje ve společnosti dm již 5 let: „*Jsem spokojená s platem, 13. plat je velmi pozitivní benefit, stravenky. Dále oceňuji zájem o pracovníka a jeho další rozvoj co se týče různých přínosných školení. Musím přiznat, že za celý rok a půl jsem si žádných nedostatků nevšimla* (Atmoskop, © 2023).“

Dalším pozitivním hodnocením, které poukazuje na dobře vykonávaný personální a *employer branding* je komentář od zaměstnance z oddělení HR.: „*Nejvíce se mi líbí, že to, jak dm zaměstnavatel vystupuje navenek, jak jsem jí vždy vnímala jako zákaznice, tak funguje i uvnitř. Opravdu klade důraz na to, být člověkem, tzv. cítit se jako šťastný a spokojený člověk, který nemyslí jen na sebe, ale i na své okolí. Společnost dm se drží pevně svých základů a vnitřní filozofie, zároveň ale nezamrzla, je rostoucí, živá a trendy* (Atmoskop, © 2023).“

Největším negativem ze strany zaměstnanců na prodejnách je fyzicky náročná práce, špatná organizace a tím pádem mnoho úkolů najednou a málo zaměstnanců v rámci denní směny. V některých případech se stává, že je na prodejně prodavač/ka sám/a a má stíhat obsluhovat pokladnu, vybalovat zboží, doplňovat zboží a další věci najednou. To výsledně dopadá především i na zákazníky, kteří buď čekají dlouho u pokladny, anebo nevidí úsměv a vstřícnost na prodavači/prodavačce. Často jsou skloňovány zkrácené úvazky, které sice podporují skloubení osobního života s prací, ale náročnost práce je k tomu neúměrně přidělena. Konkrétně zmiňuje zaměstnanec, který je také ve společnosti dm již více než 5 let: „*fyzicky a vlastně i psychicky náročná práce. Moc úkolů a informací, které se s hodinami, které jsou k dispozici, nedají zvládnout* (Atmoskop, © 2023).“

„*Vadí mi práce ve stresu honem vše stihnout, když např. přijde zboží na paletách a to, že jsme na prodejně kolikrát i po jedné samy. Přitom vám zvoní pokladna, do toho přijde zákazník, že došel fotonapájení a vy se nerozkrajíte. Jezdím nakupovat do DM i do Rakouska a na prodejně je vždy daleko víc personálu* (Atmoskop, © 2023).“ I to je hodnocení další zaměstnankyně, která pracuje v dm již více než 10 let.

Dále by zaměstnanci ocenili zavedení nějakého dalšího benefitu. Zmiňovány byly možnosti *sickdays* (zdravotní volno), případně by zaměstnanci ocenili nějakou formu příspěvku na masáže vzhledem k fyzicky náročné práci (Atmoskop, © 2023).

V rámci managementu bylo zmíněno jen pár negativ, které se především týkali neschopnosti něco změnit vůči podřízeným.

Jako je například pracovat se spokojeností/nespokojeností svých podřízených. Umožnit jim vyšší ohodnocení dle výkonu, byla zmíněna také minimální možnost se zapojit v rámci chodu skladu (Atmoskop, © 2023).

Obecně se dá říci, že jsou zaměstnanci dm dle hodnocení na Atmoskop.cz s prací v dm spokojeni. Považují zaměstnavatele dm za dobrého, jistého a stabilního. Sdílejí hodnoty a víze se zaměstnavatelem.

4.3.1.3 Bývalí zaměstnanci

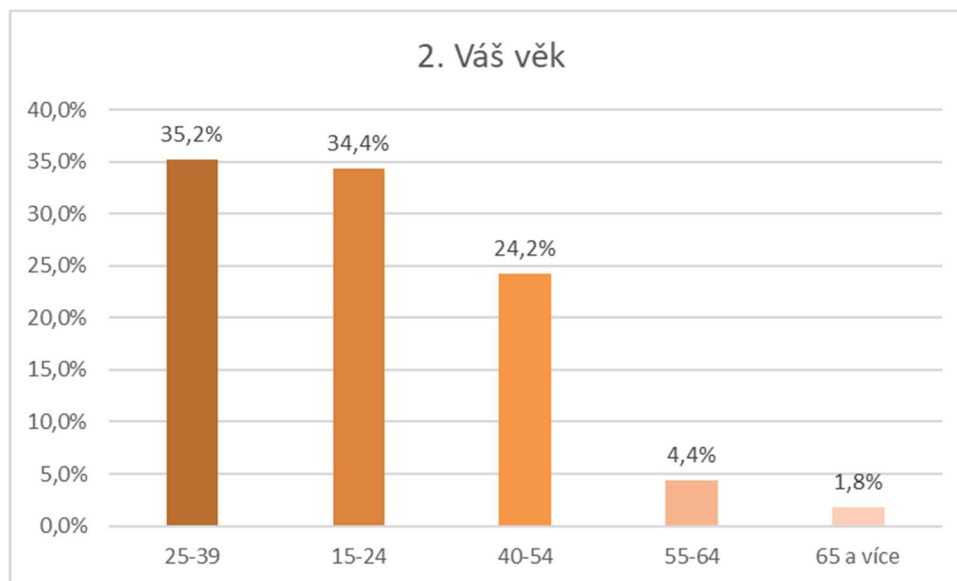
Bývalí zaměstnanci společnosti dm odcházeli soudě dle negativních hodnocení především kvůli složité a fyzicky náročné práci, občas kvůli špatným vztahům na pracovišti (prodejně), které především odrážel vedoucí na prodejně. Opět bylo zmiňováno hodně práce, ale málo zaměstnanců na směně (Atmoskop, © 2023).

4.3.2 Dotazníkové šetření

Celkem se zúčastnilo dotazníkového šetření 227 respondentů. Všichni účastníci dotazníkového šetření splňovali nastavená kritéria (byli starší 15 let a znali společnost dm), tudíž nebyl nikdo ze šetření vyřazen. První 3 otázky byly použity pro identifikační účely respondentů a zaměřují se na jejich pohlaví, věk (graf č. 1) a zařazení do kategorie na trhu práce (graf č. 2). Z 227 respondentů dotazník vyplnilo více žen (celkem 74,4 %) než mužů (25,6 %).

Graf č. 1 zobrazuje věkové kategorie dotazovaných. Jednotlivé věkové kategorie byly zastoupeny, nicméně od věku 55+ v menší míře. Převážná míra se pohybuje mezi 15–39 lety. Největší skupinu tvoří věkové rozhraní mezi 25-39 lety (35, 2 %). Mezi 15–24 lety odpovědělo 34,4 % respondentů. Věková kategorie v rozmezí 40–54 let je zastoupena 24, 2 %. Zbýlých 6,2 % respondentů je starších než 55 let.

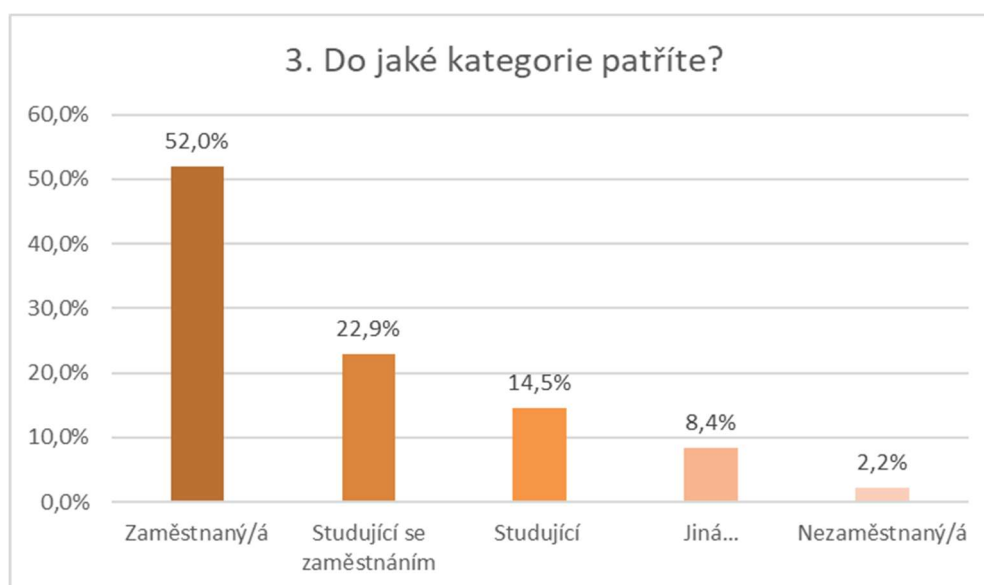
Graf 1 - Věk respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu č. 2 je vyobrazeno procentní zastoupení respondentů v jednotlivých kategoriích, dle toho, zda jsou zaměstnaní, nezaměstnaní nebo studují. Aktuálně zaměstnaných jich je 52 %. Odpovědi od studentů přišlo celkem 37,4 %, z toho 22,9 % studentů také při svém studiu aktivně pracuje. Nezaměstnaných je pouze 2,2 %. Zbývají respondenti volili možnost odpovědi „jiná“. V odpovědi „jiná“ zmiňovali, že pracují sami na sebe, tedy jsou samostatně výdělečně činní (OSVČ). Dále jde o matky, které jsou na rodičovské dovolené a osoby, které jsou již v důchodu.

Graf 2 - Kategorie na trhu práce



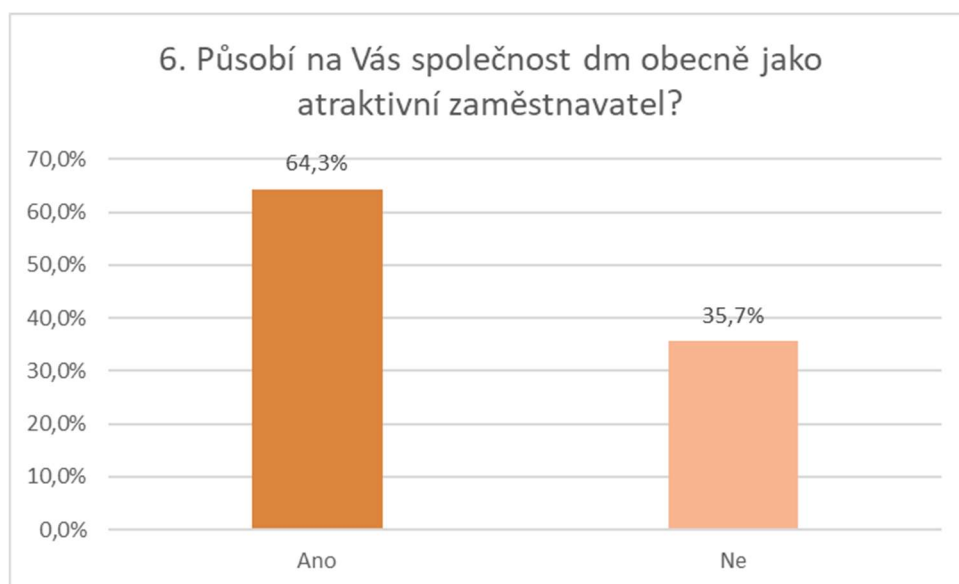
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 (příloha č. 1) byla zařazena jako filtrační otázka a dotazovala se účastníků dotazníkového šetření, zda znají značku dm drogerie. V případě negativní odpovědi by byli přesunuti na konec dotazníku. Všichni respondenti značku dm drogerie dobře znají. Zřejmě z důvodu velkého rozsahu značky. Značka dm má prodejny rozšířené po celé České republice, objevuje se také v reklamách. Proto je odpověď na možnost „ano“ stoprocentní a nikdo nebyl na základě této otázky z dotazníku vyřazen.

Navazující otázka č. 5 (příloha č. 1) se dotazovala, zda je dm drogerie vnímaná respondenty jako silná značka. Dm drogerii za silnou značku považuje 96,9 %. Pouze 3,1 % uvedlo, že dm jako silnou značku nevnímají. Toto je velmi pozitivní hodnocení, protože majoritní většinou respondentů je dm drogerie vnímána jako silná značka. Pravděpodobně by dm drogerii volili i v případě svých nákup, kdyby měli možnost výběru.

Následující otázky v dotazníku se již konkrétně zaměřují na společnost dm jako zaměstnavatele a jak je respondenty společnost dm vnímána. Graf č. 3 zachycuje atraktivnost společnosti dm drogerie jako zaměstnavatele. Z celkového počtu respondentů odpovědělo 64,3 %, že vnímají společnost dm jako atraktivního zaměstnavatele, 35,7 % odpovědělo, že pro ně dm není atraktivním zaměstnavatelem.

Graf 3 - Atraktivnost zaměstnavatele dm drogerie



Zdroj: Vlastní zpracování

Při rozdělení hodnocení atraktivnosti zaměstnavatele dm na muže a ženy (viz tabulka č. 3), více než polovina u obou pohlaví uvedla, že jim připadá dm jako atraktivní zaměstnavatel, u žen 112 odpovědí, u mužů 34 odpovědí. Odpověď „ne“ uvedlo zbylých 24 mužů a 57 žen. Ačkoli se dotazníkového šetření nezúčastnilo více mužů, dá se říci, že více atraktivní je zaměstnavatel dm pro ženy, kterým může být kategorie nabízených produktů v dm drogerii bližší.

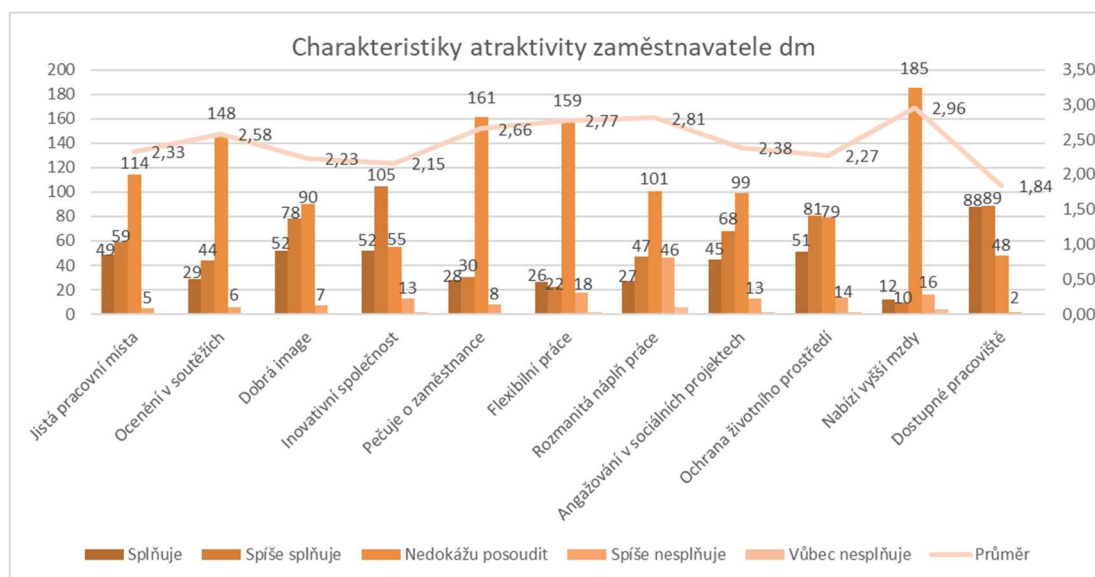
Tabulka 3 – Atraktivita zaměstnavatele dm dle pohlaví

Atraktivita zaměstnavatele dle pohlaví	Atraktivní zaměstnavatel		Celkový součet
	Ne	Ano	
Muž	24	34	58
Žena	57	112	169
Celkem	81	146	227

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 4 je dm drogerie ohodnocena respondenty, do jaké míry splňuje dle jejich představ charakteristiky atraktivního zaměstnavatele. Výčet jednotlivých charakteristik atraktivního zaměstnavatele je uveden v příloze č. 1, v grafu č. 4 se nachází zkrácené verze jednotlivých charakteristik.

Graf 4- Charakteristiky atraktivního zaměstnavatele dm drogerie



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti posuzovali dm dle jistých pracovních míst, ocenění v soutěžích, zda má dm dobrou image, či zda je inovativní. Jednotlivé charakteristiky posuzovali na škále splňuje (1), spíše splňuje (2), nedokážu posoudit (3), spíše nesplňuje (4), nesplňuje (5). Na každém řádku mohli vždy zvolit jen jednu možnost. Proto byla zařazena i „úniková varianta“ – nedokážu posoudit, aby nedocházelo k opouštění dotazníku v případě, že na konkrétní posouzení charakteristiky zaměstnavatele dm neví odpověď. Často při odpovídání volili právě tuto možnost, nejvíce v 5 případech (ocenění v soutěžích, dm si váží svých zaměstnanců a pečuje o ně, nabízí flexibilní modely pracovní doby, rozmanitá náplň práce, nabízí vyšší mzdy než jiné společnosti v odvětví). Z toho důvodu se autorka této diplomové práce rozhodla v každé kategorii (charakteristice) zprůměrovat jednotlivé odpovědi (dle číselných kódů) a zanást je následně do grafu tak, aby průměrné hodnoty vyjadřovali míru posouzení respondentů, zda charakteristiku atraktivního zaměstnavatele společnost dm splňuje či nesplňuje. Jednotlivé průměry zachycuje růžová křivka v grafu č. 4.

V otázce spolehlivého zaměstnavatele s jistými pracovními místy si společnost dm stojí dobře, průměrně respondenti zaměstnavatele dm drogerie v tomto měříku ohodnotili, že tuto charakteristiku spíše splňuje (průměr 2,33). Charakteristiku ocenění společnosti dm v soutěžích jako dobrý zaměstnavatel dle průměru 2,58 spíše nedokázali posoudit. V průměru 2,23 společnost dm spíše splňuje charakteristiku dobré pověsti, dobré image zaměstnavatele. Zaměstnavatel dm je také považován za inovativní společnost, která se neustále posouvá jak v oblasti svých nabízených produktů v drogistickém řetězci, také se stále snaží zlepšovat pracovní podmínky pro své spolupracovníky. Tuto charakteristiku v průměru 2,15 společnost dm také spíše splňuje. V oblasti péče o zaměstnance a charakteristiky zaměstnavatele, že si váží svých zaměstnanců, respondenti v průměru 2,66 nedokázali posoudit, zda tomu tak opravdu je, jen na základě nákupů v tomto drogistickém řetězci na pozici zákazníka a známosti značky dm. Toto kritérium dokáže zřejmě posoudit stoprocentně jen takový člověk, který má se společností dm pracovní zkušenost. Taktéž stejný výsledek je u jejich posouzení, zda zaměstnavatel dm nabízí flexibilní modely pracovní doby (v průměru 2,77 nedokázali tuto charakteristiku posoudit).

Zda je práce v dm zajímavá a rozmanitá, v průměru 2,81 respondentů nedokázalo posoudit z toho důvodu, že nemají zkušenosti s prací v dm, kterou by nejspíše potřebovali, aby v této otázce mohli hodnotit na straně splňuje či nesplňuje.

Další dvě charakteristiky zaměstnavatele byly zaměřeny na to, zda se společnost dm angažuje v sociálních projektech v zemi/regionu a také v ochraně životního prostředí a udržitelnosti.

Obě charakteristiky dle jednotlivých odpovědí respondentů společnost dm v průměru spíše splňuje (2,38 a 2,27). Další skutečnost, kterou respondenti nedokázali posoudit je to, zda společnost dm nabízí vyšší mzdy než společnosti v jiném odvětví (v průměru 2,96). Poslední charakteristikou atraktivity zaměstnavatele dm je posouzení, zda má dobře a snadno dostupné pracoviště pro své zaměstnance. Tuto skutečnost dm také spíše splňuje v průměru 1,84.

Graf č. 5 zachycuje odpovědi respondentů, zda by uvažovali o práci v dm, kdyby se jim naskytl příležitost. Měli možnosti výběru na škále od rozhodně ano, spíše ano, nevím, spíše ne, rozhodně ne. Nejvíce volili odpověď „spíše ne“, a to celkem v 33,9 %. Vzápětí by o práci v dm spíše uvažovali v 27,8 %. Možnost nevím zvolili v 22%, zřejmě by záleželo na konkrétní nabízené pozici a situaci, ve které by se daný respondent zrovna nacházel. Rozhodně by nechtěli ani uvažovat o práci v dm v 12,3 %. O práci v dm by opravdu uvažovali pouze 4 %.

Graf 5 - Práce ve společnosti dm



Zdroj: Vlastní zpracování

Při porovnání dvou otázek ohledně atraktivnosti zaměstnavatele a práci pro společnost dm je zajímavým faktem, že 10 respondentů co uvedlo, že pro ně není dm drogerie atraktivní, by následně uvažovali o práci v dm. Zároveň i ti, kteří odpovídali, že pro ně je dm atraktivním zaměstnavatelem, z nich 38 respondentů uvedlo v oblasti práce pro dm možnost „spíše ne“ a 39 možnost „nevím“. Porovnání dvou otázek lze vidět v následující tabulce č. 4.

Tabulka 4 - Práce pro společnost dm x atraktivní zaměstnavatel

Práce pro společnost dm	Atraktivní zaměstnavatel		Celkový součet
	Ne	Ano	
Nevím	11	39	50
Rozhodně ano	-	9	9
Rozhodně ne	21	7	28
Spíše ano	10	53	63
Spíše ne	39	38	77
Celkem	81	146	227

Zdroj: Vlastní zpracování

Po této otázce byl dotazník rozdělen dle toho, jak respondenti odpověděli na tuto otázku. V případě odpovědi „rozhodně ne“ a „spíše ne“ byli přesměrováni na podotázku č. 9: Uveďte prosím důvod Vaší odpovědi. Tato otázka byla otevřená a respondenti mohli libovolně odpovídat. Po zodpovězení otázky byli přesměrováni na otázku č. 11 (viz graf č. 7).

V případě, že respondenti zvolili zbylé tři odpovědi: „rozhodně ano“, „spíše ano“ nebo „nevím“ pokračovali otázkou č. 10 (viz graf č. 6), která se týká pracovní oblasti, v jaké by pravděpodobně vybírali pracovní místo.

Nyní budou zmíněny odpovědi, které respondenti uvedli, z jakého důvodu by neuvažovali o práci ve společnosti dm. Nejčastěji zmiňovaným důvodem, proč by nechtěli pracovat pro dm drogerii, kdyby se jim naskytla příležitost, je jejich zaměření na jiný obor či jiné odvětví. Z celkového počtu 105 respondentů, takto odpovídalo 40 z nich. Pár jich uvedlo, že by pro dm drogerii pracovali v případě nouze či brigádně, jinak mají jiné profesní zaměření a cíle. Převážně mají vyšší úroveň vzdělání a rádi by se našli v jiném oboru a na vyšší pozici než na pozici prodavače. Dalším častým důvodem, proč by neuvažovali o práci v dm drogerii, je nezajímavá práce a monotónní náplň práce na pozici prodavače. Mají pocit, že by je práce dále neposouvala a nemohli by kariéerně růst. Dále zmiňují náročnost této pracovní pozice a práci na 12hodinové směny v obchodě.

Zmiňováno bylo i finanční ohodnocení, které je pro ně nedostačující. To ale plyne i z vyššího vzdělání a jiného zaměření. Několik respondentů si není vědomo, že by dm drogerie nabízela jiné kvalifikovanější pracovní pozice.

Dm drogerii je hodnocena především dle prodejen dm, které se nachází prakticky všude, a proto si dm drogerii spojují s prací právě na pozici prodavače/prodavačky a vyskladňováním zboží, což je pochopitelné z toho důvodu, že centrála i sklad společnosti dm se nachází v Českých Budějovicích a kvalifikovanější pracovní pozice společnost nabízí právě na tomto místě. Z tohoto důvodu pro respondenty není práce pro dm až tak atraktivní.

Na grafu č. 6 je zachyceno 122 odpovědí na otázku v jaké oblasti by respondenti pravděpodobně vybírali pracovní místo. Nejvíce by vybírali pracovní místa na některé z vybraných prodejen, celkem v 36,1 %. Oblast marketingu a nákupu by pro své pracovní zaměření zvolili v 28,7 %. Personální oddělení je atraktivní pro 23,8 %. V administrativě v oblasti logistiky by chtělo pracovat 18,9 %. Oblast expanze a inovace je zajímavá pro 16,4 % dotazovaných. Na posledních třech pozicích se umístila oblast financí a controllingu (celkem volilo 12,3 %), práce na skladě (celkem volilo 6,6 %) a obdobně práce v IT.

Graf 6 – Výběr oblasti pracovního místa v dm



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 7 je vyobrazeno, kolik respondentů se někde setkala s informací o nabízené volné pracovní pozici společnosti dm, ať už aktivně hledali zaměstnání nebo na nabídku náhodou narazili. Taktéž dle odpovědi je respondentům dotazník rozdělen.

Ti, kteří odpověděli „ne“ pokračují otázkou č. 13 (viz graf č. 8), těm, kteří odpověděli „ano“ se zobrazila otevřená podotázka, aby uvedli, kde a v jaké formě se s nabízenou volnou pracovní pozicí setkali.

S nabízenou volnou pracovní pozicí společnosti dm se setkali jen v 25,6 %. V podotázce zmiňovali v 16 případech, že se s nabízenou pracovní pozicí setkali obecně na internetu, 8 respondentů se setkala s nabídkou práce pro dm přímo na konkrétní prodejně. Dále zmiňují pracovní portály s nabídkou práce, převážně Jobs.cz, Práce.cz a Práce za rohem. 13 respondentů zmiňují pracovní portály s nabídkou práce, převážně Jobs.cz, Práce.cz a Práce za rohem. Dále uvádí reklamu, zmiňují například Instagram. Zbytek uvádí, že se setkala s nabízenou pracovní pozicí formou inzerce (zřejmě na internetu).

Graf 7 - Informace o nabízené volné pracovní pozici společnosti dm



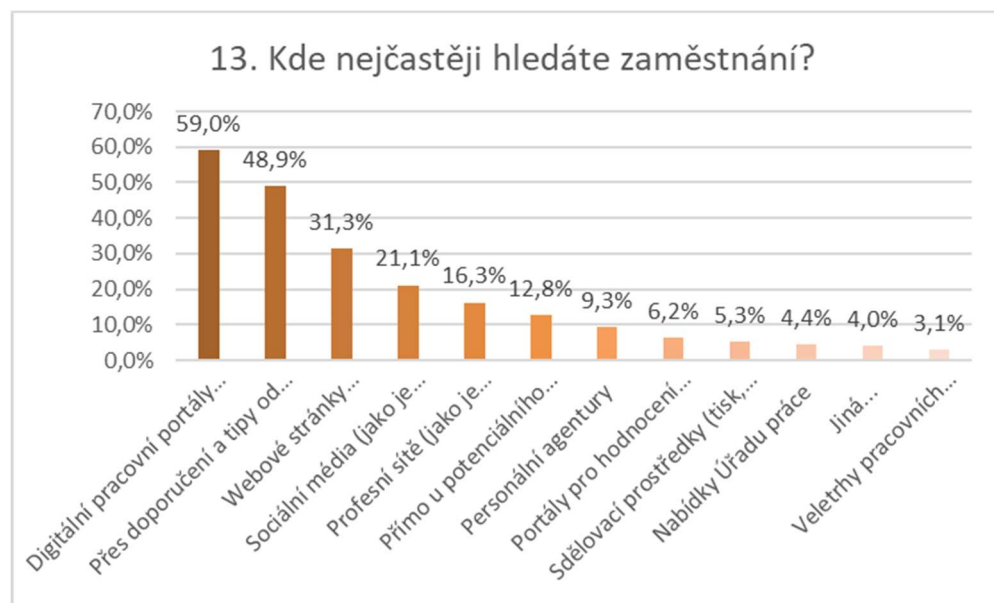
Zdroj: Vlastní zpracování

Kde nejčastěji hledají respondenti zaměstnání, pokud jsou zrovna nezaměstnaní nebo uvažují o změně pracovní pozice, zachycuje graf č. 8. Dle výsledků se může společnost dm zaměřit na konkrétní oblasti, které jsou efektivní z pohledu umístování nabídek volných pracovních pozic. Respondenti mohli volit více možných odpovědí a v možnosti odpovědi „jiná“ měli prostor napsat případně jinou formu, jak hledají své nové zaměstnání. Nejvíce hledají zaměstnání na digitálních pracovních portálech (jako je Jobs.cz, Práce.cz), a to celkem v 59 %. Vzápětí získávají pracovní pozice přes doporučení a tipy od přátel, známých, či rodiny (48,9 %).

V hojně míře se dívají na nabídku volných pracovních pozic na konkrétních webových stránkách společností, které jsou pro ně atraktivní a pro které by rádi pracovali. Na kariérní stránky společností se dívá 31,3 % respondentů. Sociální média (jako je např. Facebook či Instagram) využívají pro hledání svého zaměstnání v 21,1 %. Profesní sítě pro hledání zaměstnání (jako je např. LinkedIn) používá 16,3 % respondentů. Přímou potenciálního zaměstnavatele oslovuje pouze 12,8 % respondentů. Personální agentury pro hledání zaměstnání také využívají, ale jen v 9,3 %, kdy hledají své zaměstnání i přes specializované agentury. Na portály pro hodnocení zaměstnavatelů (jako je např. Atmoskop.cz) se dívá 6,2 %. V menší míře jsou zastoupeny pro hledání zaměstnání sdělovací prostředky (jako je tisk, televize, noviny), úřad práce, veletrhy pracovních příležitosti a možnost „jiná“ viz graf č. 8. V možnosti „jiná“ respondenti uváděli, že zaměstnání nehledají, pracují na OSVČ, hledají v rámci univerzity, případně jsou oslovováni.

Společnost dm z hlediska odpovědí respondentů volí dobrým způsobem formu náboru, v rámci kterého používá mix pracovních portálů v závislosti na obsazované pozici, dále má sekci na webových stránkách věnovanou kariéře v dm, kde potenciální uchazeči mohou nalézt odpovídající volnou pozici.

Graf 8 - Jaké možnosti využívají respondenti k hledání zaměstnání



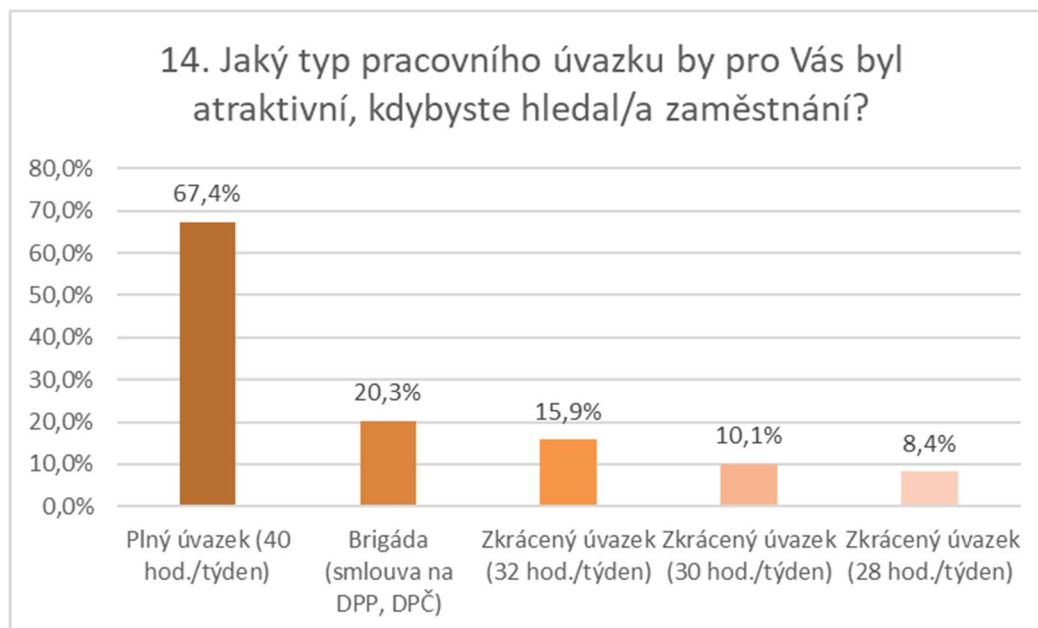
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 9 zachycuje atraktivnost pracovních úvazků. Respondenti mohli volit více možností odpovědí. Většina uváděla, že je pro ně atraktivní pracovní úvazek na hlavní pracovní poměr v plné výši, tedy 40 hodin za týden (celkem 55,2 %). To je velmi zajímavá zjištěná informace s ohledem na firemní kulturu společnosti dm, která nabízí pracovní úvazky především ve zkrácené formě jako podporu pro skloubení osobního života spolupracovníků s prací. Zároveň je u dm ale všechno na domluvě s uchazeči a s vedoucími pracovníky, kteří hledají nového spolupracovníka do svého týmu. Je ale možné předpokládat, že převážně většina hlavních pracovních poměrů je na prodejnách obsazena z důvodu velkého zájmu a zbytek se doplňuje dle počtu potřebných zaměstnanců na prodejnu zkrácenými úvazky.

V případě prodejen je ale těžké zastávat pozici jako zaměstnavatel, který respektuje soukromý čas spolupracovníků na rodinu a snaží se o skloubení jejich osobního života s prací, jak je tomu například u pozic, které jsou vykonávány v kancelářích centrály dm. Tam spolupracovníkům může nabízet možnost *homeoffice* v případě, že to daná pozice umožňuje. Na prodejnách, kde se uplatňují pozice prodavače/prodavačky, skladníka či uklízečky, je dobrou volbou nabízet možnosti zkrácených úvazků. Z dotazníkového šetření je ale patrné, že by respondenti nabídku takového pracovního úvazku spíše nepřijali. V tom případě můžou personalisté na danou pozici hledat déle správného kandidáta, může docházet také k vyšší fluktuaci. Samozřejmě důležité je i finanční ohodnocení, které může podporovat myšlenku zkrácených úvazků tak, aby si zaměstnanci nemuseli hledat další brigádu či zkrácený úvazek u jiného zaměstnavatele, aby finančně vyšli. Pak by v tomto případě skloubení osobního života s prací z důvodu zkráceného úvazku nemělo smysl.

Možnost brigády na DPP, DPČ by zvolilo 16,6 % respondentů. Zkrácený úvazek v časové dotaci 32 hodin za týden by preferovalo 13 % respondentů. Na zkrácený úvazek 30 hodin za týden by chtělo pracovat pouze 8,3 % a na zkrácený úvazek 28 hodin za týden jen 6,9 % respondentů.

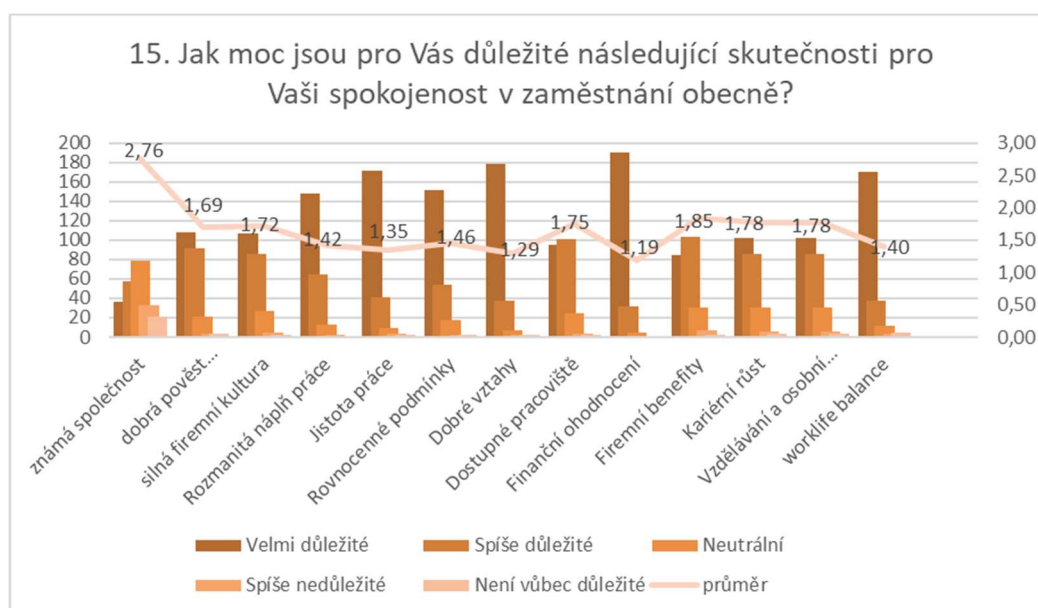
Graf 9 -Atraktivnost pracovních úvazků



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 10 obsahuje jednotlivé skutečnosti, které jsou pro respondenty důležité v rámci jejich spokojenosti v zaměstnání obecně. Měli možnost odpovídat na škále velmi důležité (1), spíše důležité (2), neutrální (3), spíše nedůležité (4), není vůbec důležité (5). Posuzovali skutečnosti, které jsou pro ně důležité od práce pro známou společnost, dobré pověsti zaměstnavatele, silné firemní kultury zaměstnavatele až po možnosti vzdělávání a skloubení osobního života s prací.

Graf 10 - Spokojenost v zaměstnání obecně



Zdroj: Vlastní zpracování

Pro jednotlivé výsledky z každé kategorie autorka této diplomové práce využila zprůměrované odpovědi všech respondentů za jednotlivé kategorie (dle číselných kódů) tak, aby mohla určit, co je pro ně v zaměstnání v průměru důležité (obdobně jako u otázky č. 7). Osa průměrů je vyznačena v grafu č. 13 světle růžově a protíná všechny skutečnosti uvedené v grafu.

V otázce, zda je pro respondenty důležité pracovat pro známou společnost spíše v průměru 2,76 odpovídali, že je to pro ně neutrální. To znamená, že nevybírají své zaměstnání dle toho, zda je společnost známá, ale spíše můžeme usuzovat, že vybírají zaměstnání dle jiných kritérií. V případě, že je společnost známá, tak to pro ně může být příjemný benefit, ale není pro ně překážkou pracovat pro neznámou společnost. Další skutečnost se zaměřovala na to, zda je pro ně důležité, aby jejich zaměstnavatel měl dobrou pověst na veřejnosti. V průměru 1,69 uváděli, že je pro ně tato skutečnost spíše důležitá. Pokud má zaměstnavatel dobrou pověst na veřejnosti, znamená to, že má silnou firemní kulturu, komunikuje vstřícně se svými zákazníky, chová se s respektem ke svým zaměstnancům. Díky tomu má více potenciálních uchazečů zájem o práci právě u toho zaměstnavatele. Silná firemní kultura zaměstnavatele je pro respondenty také v průměru 1,72 spíše důležitá.

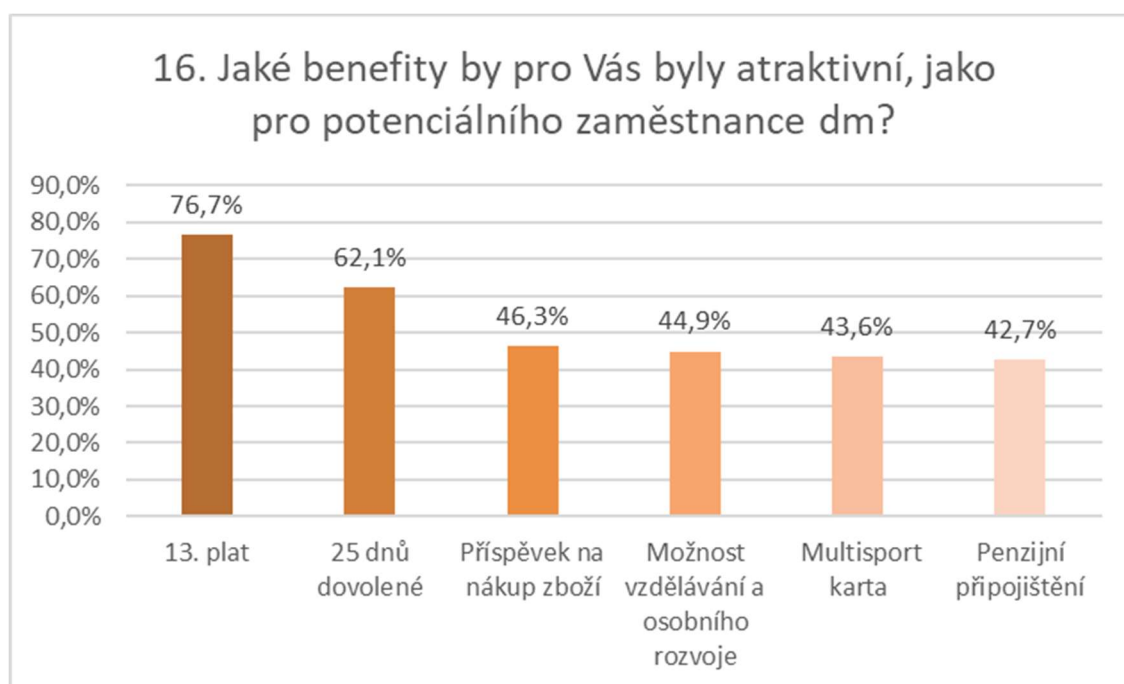
Zajímavá a rozmanitá náplň práce je pro respondenty v průměru 1,42 velmi důležitá. Je tedy velmi důležitou skutečností, aby byli ve svém zaměstnání spokojeni, aby je práce naplňovala a dávala jim smysl. Další velmi důležitou skutečností je mít jistotu v zaměstnání, mít jisté pracovní místo s vidinou toho, že společnost prosperuje a bude pro ni moci pracovat i nadále. S udáním jistoty pracovního místa souvisí například i pracovní smlouvy, které jsou na dobu neurčitou. V tomto případě vyniká, protože chce, aby noví spolupracovníci věděli, že s nimi počítají i do budoucna, proto dávají pracovní smlouvy na dobu neurčitou. Rovnocenné pracovní podmínky na pracovišti, kdy zaměstnavatel přistupuje ke svým zaměstnancům bez rozdílu, a také neselektuje uchazeče např. dle věku či pohlaví při svém náboru, označili respondenti v průměru 1,46 za skutečnost spíše důležitou až velmi důležitou. Rovněž jsou pro ně v průměru 1,29 velmi důležité vztahy na pracovišti, jak vychází se svými kolegy a se svými nadřízenými. Snadno dostupné pracoviště je pro respondenty v průměru 1,75 spíše důležité. Nejdůležitějším motivem je pro jejich spokojenost v zaměstnání odpovídající finanční ohodnocení za vykonanou práci, v průměru 1,19. Firemní benefity, možnost kariérního růstu a vzdělávání a osobního rozvoje považují v průměru za spíše důležité skutečnosti.

Work-life balance, tedy možnost skloubení osobního života s pracovním, je pro ně také velmi důležitým faktem, který by ocenili pro jejich spokojenost v zaměstnání obecně.

V souhrnu je tedy pro spokojenost respondentů v zaměstnání nejdůležitější finanční ohodnocení, dále dobré vztahy na pracovišti, jistá a stabilní práce, *work-life balance*, zajímavá náplň práce a rovnocenné pracovní podmínky na pracovišti.

Na grafu č. 11 je zachycena atraktivnost jednotlivých benefitů pro potenciální uchazeče společnosti dm. Všechny benefity jsou v dm nabízeny všem spolupracovníkům napříč společnostmi. Na tuto otázku bylo možné uvádět více odpovědí. Nejvíce respondenti oceňovali 13. plat, celkem v 76,7 %. Na druhém místě si považují více dnů dovolené, které nabízí dm v rozsahu 25 dnů dovolené na rok na plný úvazek 40 hodin/týden (62,1 %). Na velmi podobném měřítku se umístily benefity, jako je příspěvek na nákup zboží v dm (zvolilo 46,3 %), možnost vzdělávání a osobního rozvoje (zvolilo 44,9 %), Multisport karta (zvolilo 43,6 %) a penzijní připojištění, které zvolilo celkem 42,7 % respondentů.

Graf 11 - Atraktivnost benefitů dm

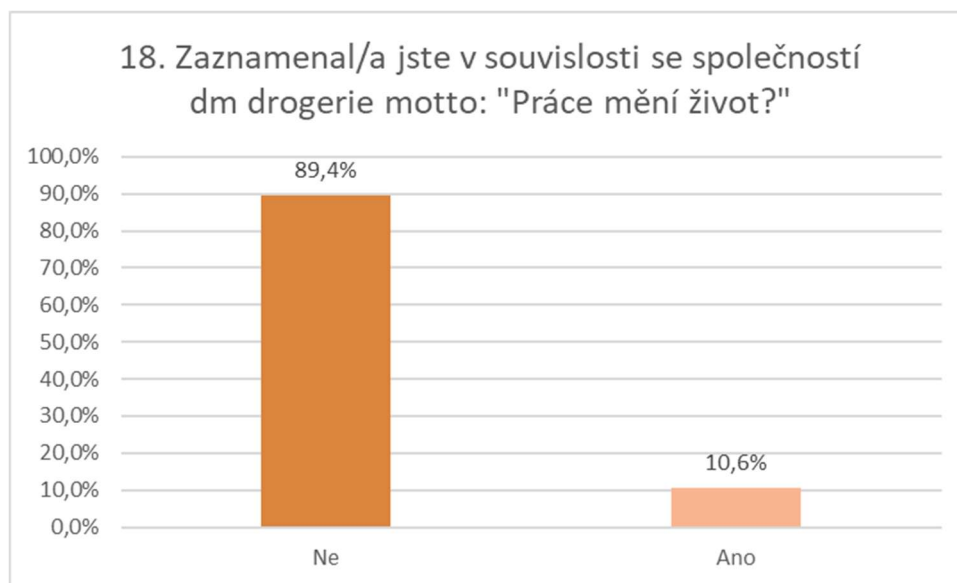


Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku navazovala otevřená podotázka č. 17, která se dotazovala respondentů na to, zda by uvítali nějaké další benefity, kvůli kterým by uvažovali o práci v dm. Respondenti mohli tedy odpovídat libovolně. Nejčastěji zmiňovanými benefity byly možnosti *homeoffice*, *cafeterie* systém, různé příspěvky např. na sport, zdraví, dojíždění, dále zdravotní volno (*sickdays*).

Poslední dvě otázky obsažené v dotazníkovém šetření se zaměřovaly na motto společnosti dm, které dm využívá jako podpůrnou reklamu ke svému náboru nových spolupracovníků a sdílí pomocí něj svou firemní kulturu a vnitřní nastavení společnosti. V grafu č. 12 jsou uvedeny výsledky otázky, ve které se autorka diplomové práce dotazovala respondentů, zda zaznamenali v souvislosti se společností dm drogerie motto: „PRÁCE mění ŽIVOT?“. Většina uvedla, že se s tímto mottem nesešla, celkem 89,4 %. Tento výsledek může být dán tím, že většina dotazovaných je zaměstnaných. V zaměstnání jsou pravděpodobně spokojeni a aktivně nové zaměstnání nehledají. Proto je možné, že se s mottem pravděpodobně neměli kde setkat, protože je především prezentováno na kariérních stránkách společnosti (webové stránky) a Facebooku. Pozitivní výsledek je i to, že 10,6 % z dotazovaných uvedené motto zaznamenalo.

Graf 12 - Motto dm drogerie



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19 (viz příloha č.1) respondentům popisovala myšlenku motto „PRÁCE mění ŽIVOT“ a dotazovala se prostřednictvím otevřené možnosti odpovědi, jak na ně motto společnosti dm působí a co si pod ním představí.

Na většinu respondentů působí motto spíše pozitivním dojmem. Nejvíce si pod ním představují skloubení osobního života s prací a zajímavou náplň práce, která by je bavila a byli by tak celkově spokojeni i ve svém soukromém životě. Zmiňují také, že v práci trávíme velkou část svého života, a proto je důležité pracovat pro zaměstnavatele, který umožní zaměstnancům se dál posouvat. Také si představují pod tímto mottem nějakou změnu, např., že poznají nový kolektiv, naučí se nové věci. V případě, že jsou v zaměstnání spokojeni, tak mohou podávat větší výkony, a tím mít lepší finanční ohodnocení. Zbylí respondenti vnímají motto „PRÁCE mění ŽIVOT“ neutrálně až negativně. Motto na ně působí především spíše obecně a nedokážou si ho spojit konkrétně se společností dm. Neví, co si pod ním mají konkrétně představit nebo v nich nic nevyvolává. Na některé respondenty motto působí tak, že by jejich práce vyloženě zasahovala do soukromého života a ovlivňovala je negativním způsobem. Dle motta soudí, že zaměstnavatel dm dbá na vysoký pracovní výkon, který by je omezoval ve volném čase.

4.3.3 Shrnutí výzkumného šetření

Známost značky dm je stoprocentní a jako silnou značku ji považuje 96,9 % respondentů. Dm je ohodnocena jako velmi dobrý zaměstnavatel svými zaměstnanci na portálu Atmoskop.cz, kde je v průměru hodnocena 90 % v oblastech skloubení osobního života s prací (*work-life balance*), stability a budoucnosti firmy, slušného a férového jednání se zaměstnanci.

Ve vlastním výzkumu autorka této diplomové práce zjistila, že je dm atraktivním zaměstnavatelem pro 64,3 % účastníků dotazníkového šetření. Dotazovala se také, zda by uvažovali o práci v dm. O práci v dm by uvažovalo 31,8 % a možnost nevím volilo 22 %. Nejlákavější by pro respondenty byla práce v prodejnách zřejmě z důvodu dostupnosti. V dm by nechtěli pracovat v 46,2 % z důvodu jiného profesního zaměření a nezajímavosti náplně práce a její fyzické náročnosti.

Při posuzování jednotlivých charakteristik atraktivnosti dm drogerie jako zaměstnavatele je společnost dm považována za zaměstnavatele, který má dobrou pověst a dobré vystupování na veřejnosti. Dále je vnímána jako stabilní zaměstnavatel s jistými pracovními místy. Vystupuje jako inovativní společnost, která se neustále posouvá a zlepšuje např. v oblasti portfolia nabízených produktů, či zlepšování podmínek pro své spolupracovníky. Dále má snadno dostupné pracoviště.

Dm je společensky odpovědná a okolí vnímá, že se angažuje v sociálních projektech a také v otázkách udržitelnosti a dobrého vlivu na životní prostředí.

Pro obecnou spokojenost v zaměstnání respondentů je na prvním místě nejdůležitější odpovídající finanční ohodnocení. Z pohledu zaměstnanců dm je finanční ohodnocení odpovídající k povaze jejich práce celkem v 75 %. Průměrně jsou zaměstnanci v dm spokojeni se mzdou z 80 %. Oceňují si každoroční navyšování mzdy v souvislosti s inflací.

Dobré vztahy na pracovišti jsou druhou velmi důležitou skutečností pro respondenty, aby byli v práci spokojeni. Zaměstnanci dm hodnotí celkové vztahy napříč společností v rámci kolegiality v průměru kolem 88 %. Dále důležitou skutečností je jistá a stabilní práce pro respondenty, tu hodnotí zaměstnanci dm na 92 % u společností. Další důležitou skutečností je pro respondenty skloubení práce s osobním životem. Tu zaměstnanci dm oceňují ve společnosti dm na 86 %. Poslední velmi důležitou skutečností je pro respondenty zajímavá a rozmanitá náplň práce.

Zmiňovanými negativy ze stran zaměstnanců je fyzicky náročná práce, hodně úkolů najednou a málo zaměstnanců v rámci směny, kdy dochází k situacím, že je na prodejně prodavač/ka sám/a, což není úplně vhodné vzhledem k tomu, že je potřeba v průběhu dne například vyskladňovat/doplňovat zboží, poskytovat poradenství zákazníkům a stát na pokladně. Také zaměstnanci zmiňovali zkrácené úvazky, které podporují *work-life balance*, ale není v rámci toho přizpůsobený rozsah/náplň práce (Atmoskop.cz).

V oblasti hledání pracovních míst využívá nejvíce respondentů digitální pracovní portály, možnosti doporučení od známých a rodiny a navštěvují webové kariérní stránky společností, o které jeví zájem. Vzápětí také využívají sociální média. Při náboru nových spolupracovníků využívá společnost dm mix pracovních digitálních portálů, své webové kariérní stránky a sociální média, což jsou vzhledem ke zjištění z dotazníkového šetření velmi dobře volené formy získávání nových zaměstnanců.

Atraktivním úvazkem je pro většinu respondentů práce na plný úvazek na 40 hodin/týdně. Zkrácené úvazky by oceňovalo pouze 34,4 % respondentů a brigádu 20,3 %.

V oblasti benefitů, které nabízí společnost dm, je pro respondenty nejvíce atraktivní nabízený 13. plat a delší dovolená, kterou poskytuje dm v rozsahu 25 dnů. Další benefity by respondenti ocenili v podobě *homeoffice*, *cafeterie* systému, různých příspěvků a zdravotního volna (*sickdays*). Zaměstnanci dm by také ocenili nějaký další benefit navíc. Zmiňovali například také možnost zdravotního volna (*sickdays*) případně nějaký příspěvek na zdraví z důvodu fyzicky náročné práce.

V závěru dotazníkového šetření se autorka diplomové práce zaměřila na motto společnosti dm drogerie „PRÁCE mění ŽIVOT“ a dotazovala se respondentů, zda motto v souvislosti s dm zaznamenali a jak na ně působí. Většina motto nezaznamenala, celkem 89,4 %. Přičemž motto na ně působí spíše pozitivním dojmem a spojují si ho se změnou, skloubením osobního života s prací, zajímavou náplní práce, novým kolektivem, novými znalostmi a dále. Zbylí respondenti motto vnímají neutrálně, někteří negativně. Jako důvody respondenti zmiňovali spíše obecnost tohoto motto a jeho neurčitost. Nedokáží si pod ním představit, jak by práce v dm vypadala a také si ho nedokáží spojit přímo s dm drogerií.

5 Výsledky a diskuse

Dle shrnutí výzkumného šetření (kapitola 4.3.3) je patrné, že společnost dm využívá v praxi personální marketing velmi dobře. Působí na veřejnost dobrým dojmem a má kladnou pověst. Má silnou firemní kulturu, kterou sdílí jak se svými spolupracovníky, tak s veřejností. Tuto firemní kulturu vyjadřuje jednak motto „PRÁCE mění ŽIVOT“, ale především „zde jsem člověkem“. Současní zaměstnanci jsou v dm převážně spokojeni a šíří tak pozitivní dojmy o zaměstnavateli i na veřejnosti. Společnost dm je inovativní, neustále se snaží vylepšovat své portfolio produktů, prodejny, vztahy se spolupracovníky apod. Vždycky je tedy možné v oblasti personálního marketingu něco zlepšit a poskytnout také zaměstnancům nové nádechy a zápal pro dobře vykonanou práci.

5.1 Návrh obsazenosti pracovních úvazků v méně vytížených prodejnách

Prvním doporučením k eliminování nespokojenosti současných zaměstnanců dm je zavést pravidlo, aby na každé prodejně v rámci směny byli minimálně 2 prodavači/prodavačky. I když se jedná o prodejnu, která není tolik vytížená jako jiné prodejny, které jsou například situované v obchodních centrech, tak by měli být alespoň 2 prodavači/prodavačky na prodejně z toho důvodu, že v případě nezvyklé návštěvy většího počtu zákazníků se nemůže prodavač/ka plně věnovat poradenství či doplňkovému prodeji. Díky tomu je možné, že prodejna nemá takový podíl na obratu tržeb, jako jí velikostně podobná prodejna na jiném místě. Zároveň nemusí zvládat více úkolů najednou, které jsou potřeba stihnout (např. doplňování zboží) v případě, že je potřeba obsluhovat zákazníky přímo na pokladně. Pro tohoto zaměstnance může být práce pak dvakrát náročnější, jak psychicky, tak fyzicky.

Každá prodejna v dm je individuálně řešena a nachází se na různě vytížených místech s různou otevírací dobou. Složení zaměstnanců je proto také převážně velmi individuální. U vytížených prodejen například v obchodních centrech se může obsazenost zaměstnanců pohybovat kolem 20 lidí na jednu prodejnu. Jsou zde efektivně plánovány směny a nemůže se stát, že by na prodejně byl/a prodavač/ka sama. Na méně vytížených prodejnách např. na okraji měst je zaměstnanců o poznání méně a spíše dochází k tomu, že může být v rámci směny prodavač/ka na prodejně sám/sama. Každá méně vytížená dm prodejna by po přijetí doporučení měla vyhodnotit, zda je schopna směny naplánovat tak, aby bylo toto pravidlo

zachováno v současném stavu. Nebo zda je potřeba přijmout jednoho nebo více spolupracovníků, aby bylo možné toto pravidlo dodržet.

Autorka této diplomové práce zde navrhuje příklad toho, jak může vypadat obsazenost pracovních úvazků na méně vytížených prodejnách, tak, aby v rámci směny byly alespoň 2 prodavači/prodavačky.

Prodejna by měla 4 prodejce na plný hlavní pracovní poměr. Základní mzda prodejci na plný úvazek 40 hod./týden náleží ve výši 34 237 Kč. Rozložení pracovní doby by bylo nerovnoměrné. Pracovali by v režimu krátký/dlouhý týden po 12 hod (přestávka po každých 6 hodinách). Vedoucí prodejny by v ideálním případě chodil/a po-pá 8-16:30. V případě, že by bylo nutné vykrýt jiný časový úsek, bylo by to zohledněno ve výkazu směn. Vedoucímu prodejny náleží základní mzda ve výši 45 977 Kč. Na zbývající vykrýtí směn je možnost zaměstnat osobu na zkrácený úvazek případně brigádu minimálně 20 hodin/týdně. Jednalo by se o dny závozu zboží, posílení víkendů, před svátky a části dne, kdy chodí nejvíce zákazníků. Zároveň musí vedoucí pracovník efektivně plánovat směny alespoň měsíc dopředu, aby si spolupracovníci dm mohli naplánovat své volno. Měl by v plánu směn zohledňovat dny, které jsou náročnější a na které je potřeba více spolupracovníků.

Vzhledem k hodnocení respondentů atraktivnosti možných úvazků by i splnila prodejna tyto požadavky (možnost práce hlavně na plný úvazek). Při složení zaměstnanců především na zkrácené úvazky, by muselo být zaměstnáno více lidí. Přehled základních mzdových nákladů na prodejce na plný úvazek a vedoucí prodejny je obsažen v následující tabulce.

Tabulka 5 - Měsíční základní mzdové náklady zaměstnavatele na prodejnu

Měsíční základní mzdové náklady zaměstnavatele na jednu prodejnu	
Hrubá mzda celkem	182 925,00 Kč
Sociální pojištění	45 366,00 Kč
Zdravotní pojištění	16 463,00 Kč
Celkové základní měsíční náklady zaměstnavatele na prodejnu	244 754,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Aktualizace benefitů v dm

Druhým doporučením společnosti je dle hodnocení respondentů a zaměstnanců, zvážit aktualizaci firemních benefitů. Bylo by vhodné, aby společnost dm v rámci interního dotazníkového šetření, které bude probíhat ve společnosti ohledně spokojenosti

zaměstnanců, se dotázala také na benefity, které jsou pro současné zaměstnance nejvíce důležité a které další by ocenili. Na základě výsledků může společnost dm eliminovat ty benefity, které nejsou až tak využívány (např. multisport karta nebo příspěvek na penzijní pojištění) a nahradit je novým benefitem.

V rámci dotazníkového šetření a hodnocení zaměstnanců (Atmoskop.cz) byly nejvíce zmiňovány benefity ve formě zdravotního volna (*sickdays*), různé příspěvky např. na dopravu, rekreaci. Zmiňován byl také *cafeterie* systém. S finančními benefity se nelze zavděčit všem. Finanční benefity navíc přinášejí firmám značné náklady.

Velmi kreativním a populárním systémem benefitů ve firmách, který odráží individuální požadavky a potřeby jednotlivých zaměstnanců, je systém *cafeterie*. Je to systém tzv. volitelných zaměstnaneckých výhod, který umožňuje za předem stanovených podmínek sbírat body, kredity, poukázky, které se pak dají proměnit na benefity vlastního výběru z předem určené nabídky benefitů (Javorová, 2022). Systém *cafeterie* může obsáhnout všechny možné benefity, o které by zaměstnanci měli zájem a mohou z něho čerpat dle aktuálních požadavků. Zaměstnavatel dm díky tomuto systému může efektivně využívat prostředky a také reagovat na poptávku zaměstnanců.

Cafeterie systém využívá například pro své zaměstnance konkurenční společnost Rossmann, spol. s.r.o. Dm by se tímto zavedením mohla vyrovnat své konkurenci.

5.3 Propagace motto „PRÁCE mění ŽIVOT“

Třetím doporučením je více zviditelnit a prosazovat motto „PRÁCE mění ŽIVOT“ pro širší okolí a veřejnost v souvislosti s dm drogerií. Majoritní většina respondentů z dotazníkového šetření totiž neví, že se dm drogerie tímto mottem v oblasti nábory vyznačuje a vzhledem k pozitivním ohlasům na zmíněné motto by reklama mohla přilákat více potenciálních uchazečů o zaměstnání v dm drogerii. Zároveň se většina respondentů pohybuje věkově v generaci Y a Z, kteří mají dle Tegzeho (2019, str. 297) jasnou představu o značce zaměstnavatele a jeho podnikové kultuře. Obě generace tvoří skupinu, která žije především na sociálních sítích, proto by je reklama v sociálních médiích nebo na profesních sítích spíše oslovila.

Po přiblížení respondentům, co motto dm vyznačuje, je jeho vnímání především pozitivní. Představují si pod mottem nějakou změnu, nový kolektiv, nové znalosti, či např. skloubení osobního života s prací. Vzhledem i k neutrálním až negativním hodnocením z řad respondentů by autorka této diplomové práce doporučovala motto více zasadit do kontextu

společnosti. Konkrétně předat myšlenku veřejnosti pod tímto mottem, jak společnost dm funguje, jaké jsou její hodnoty a jak spolupracují napříč společnostmi.

Společnost dm se může zaměřit více na své sociální média, jako je Facebook, Instagram. Dále na profesní síť LinkedIn. Také může pracovat se svými prodejny.

V každé dm prodejně, ve které budou aktuálně hledat nové spolupracovníky, mohou využívat formu letáků, na kterých bude vytištěno motto společně s fotografií spolupracujícího kolektivu či jednotlivce zachyceného při práci v dm. Dále může dm pracovat s výlohami prodejen, kde využijí tzv. nálepkou na sklo nebo samovolně stojící bannery. Pro více „*eco-friendly*“ řešení může společnost dm přidat sekci „Kariéra“ do aplikace „Moje dm“. Každý uživatel aplikace by se stručně mohl informovat v dané sekci ohledně nejbližší volné pracovní nabídky v dm prodejně.

Na facebookových stránkách může dm sdílet pár příspěvků s obsahem, jak vypadá firemní kultura dm, jak vypadá práce v dm, proč si myslí, že práce mění život. Příspěvky mohou podpořit vytvořenými videi. V závěru své sledující mohou odkázat na kariérní stránky dm, kde se dozví více informací o nabízených pracovních pozicích.

Společnost dm by se mohla také více zaměřit na profesní síť LinkedIn, kde by mohla sdílet příspěvky, které by byly zaměřeny na nábor nových zaměstnanců. Na LinkedIn může společnost sdílet videa s tematikou, jak to v dm funguje, na jakých hodnotách si zakládají, jak vypadá výběrové řízení, co je pro ně důležité. Zároveň může sdílet zkušenosti svých zaměstnanců s prací pro dm. Všechny příspěvky by spojovalo motto „PRÁCE mění ŽIVOT“.

6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit využívání personálního marketingu ve společnosti dm drogerie markt, s.r.o., a na základě výsledků kvantitativního a kvalitativního přístupu v empirickém šetření formulovat doporučení pro zlepšení úrovně využívání personálního marketingu společnosti dm.

Teoretická část obecně vysvětluje pojem personální marketing, a v čem se liší od marketingu klasického. Dále je personální marketing rozdělen do dvou hlavních kapitol externí a interní personální marketing. Poslední kapitola v teoretické části byla věnována formování pracovní spokojenosti zaměstnanců.

V úvodní části vlastní práce byla představena společnost dm drogerie markt, s.r.o., která měla k roku 2022 celkem 2 246 zaměstnanců. Vlastní práce byla zpracována na základě kombinace kvantitativního a kvalitativního přístupu, které jsou detailně popsány vždy v rámci kapitoly, ve které jsou uvedeny jejich výsledky (kap. 4.2 a 4.3).

Kapitola 4.2 obsahuje výsledky z kvalitativního šetření, které bylo provedeno v rámci skupinového rozhovoru (metoda focus group) se třemi dotazovanými, které měli předem připravené odpovědi na jednotlivé otázky. V této kapitole byly zapracovány odpovědi dotazovaných do strukturovaného souvislého textu. Kapitola byla věnována personálnímu marketingu společnosti dm, je rozdělena proto na externí a interní personální marketing dm. Popisovala, jak je ve společnosti dm personální marketing využíván v oblasti náboru, výběru zaměstnanců a v oblasti péče o zaměstnance.

Kapitola 4.3. obsahuje výsledky z kvantitativního šetření získané primárním a sekundárním sběrem dat. Sekundární data byla získána z webového portálu pro hodnocení zaměstnavatelů Atmoskop.cz. Primární data byla získána formou dotazníkového šetření.

Jednotlivá doporučení byla formulována na základě shrnutí výsledků dotazníkového šetření spolu s výsledky získaných ze sekundárního sběru dat na Atmoskop.cz.

Společnost dm drogerie markt, s.r.o. využívá v praxi personální marketing velmi dobře. Jako zaměstnavatel má velmi dobrou pověst na veřejnosti, silnou firemní kulturu a působí jako stabilní zaměstnavatel s jistými pracovními místy. Společnost dm je inovativní a dynamická. Současní zaměstnanci dm dle Atmoskop.cz jsou ve svém zaměstnání převážně spokojeni. Proto jsou výsledná doporučení směřována pouze na vylepšení stávající pozice v oblasti personálního marketingu. Celkem společnosti dm byla na základě výsledků předložena 3 doporučení. Společnosti dm bylo navrženo v důsledku nespokojenosti

zaměstnanců se složením pracovní síly na prodejně zavést pravidlo, aby na každé směně byli 2 prodejci. Druhým doporučením bylo zvážit aktualizaci benefitů a v rámci interního šetření, které bude probíhat ve společnosti ohledně spokojenosti zaměstnanců, se dotázat, které z nabízených benefitů nejvíce využívají a které další by ocenili. Navržen byl systém cafeterie, dle kterého by společnost dm mohla efektivně využívat prostředky a reagovat na poptávku zaměstnanců. Zároveň by se vyrovnala své konkurenci Rossmann, spol. s.r.o., která systém cafeterie již poskytuje svým zaměstnancům. Posledním doporučením společnosti bylo začít více propagovat motto společnosti dm „PRÁCE mění ŽIVOT“ prostřednictvím sociálních médií a profesní sítě LinkedIn v kontextu firemní kultury dm.

Následné přijetí doporučení je již zcela na společnosti dm drogerie markt, s.r.o.

7 Seznam použitých zdrojů

AGUINIS, H., 2009. Performance management (2nd ed.). Upper Saddle River NJ: Pearson Education. ISBN 0136151752.

ANTOŠOVÁ, Mária. 2005. Marketing-mix v personalistice. Moderní řízení, 40: 42–44. ISSN 1213-7693.

Atmoskop. Dm drogerie markt, s.r.o. © 2023 [cit. 2023-10-17]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3099361-dm-drogerie-markt-s-r-o/hodnoceni/4?employeeStatus=former&fieldOfWork=>

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Přeložil Josef KOUBEK, přeložil Jaroslav BERKA. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BUREŠOVÁ, Jitka. Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-1680-5.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

BEDNÁŘ, Vojtěch. Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0648-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

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

Dm. Dm.cz © 2023 [cit. 2023-10-17]. Dostupné z: <https://www.dm.cz/>

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

JAVOROVÁ, Lucie. Cafeteria – benefit nebo naturální mzda? Crowe.com [online]. 2022, [cit. 2023-11-01]. Dostupné z: <https://www.crowe.com/cz/cs-cz/news/cafeteria-benefit-nebo-naturalni-mzda>

Justice. Výroční zpráva dm drogerie markt, s.r.o. 2021/2022. Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=76592285&subjektId=565194&spis=415607>

- KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-2202-3.
- KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ, Z.; ŠUBRT, B. Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- MILLEROVÁ, Klára. Generace X, Y nebo Z? Kam patříte vy? (2. díl). ChciPracovat.info [online]. 2018, [cit. 2023-07-11]. Dostupné z: <https://chcipracovat.info/generace-x-y-nebo-z-kam-patrite-vy-2-dil/>
- MYSLIVCOVÁ, Světlana et al. 2017. Personální marketing a budování značky zaměstnavatele. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- Peter Drucker. Management: Tasks, Responsibilities, Practices (New York: Harper and Row, 1973).
- SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketing – cesta k trhu. [1. vyd.]. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.
- TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
- URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Úřad práce ČR. Nezaměstnanost v prosinci mírně vzrostla [online]. © 2023 [cit. 2023-07-11]. Dostupné z: <https://www.uradprace.cz/web/cz/-/nezamestnanost-v-prosinci-mirne-vzrost-1>.

VAJNER, Luděk. Výběr pracovníků do týmu. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Systém formování pracovních schopností člověka.....	30
Obrázek 2 - Motivační trojúhelník.....	32
Obrázek 3 - Přehled motivátorů a hygienických faktorů.....	35
Obrázek 4 - Firemní atmosféra v kostce.....	45

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Výhody a nevýhody vnitřního náboru.....	20
Tabulka 2 – Výhody a nevýhody vnějšího náboru.....	21
Tabulka 3 – Atraktivita zaměstnavatele dm dle pohlaví.....	51
Tabulka 4 - Práce pro společnost dm x atraktivní zaměstnavatel.....	54
Tabulka 5 - Měsíční základní mzdové náklady zaměstnavatele na prodejnu.....	67

8.3 Seznam grafů

Graf 1 - Věk respondentů.....	49
Graf 2 - Kategorie na trhu práce.....	49
Graf 3 - Atraktivnost zaměstnavatele dm drogerie.....	50
Graf 4- Charakteristiky atraktivního zaměstnavatele dm drogerie.....	51
Graf 5 - Práce ve společnosti dm.....	53
Graf 6 – Výběr oblasti pracovního místa v dm.....	55
Graf 7 - Informace o nabízené volné pracovní pozici společnosti dm.....	56
Graf 8 - Jaké možnosti využívají respondenti k hledání zaměstnání.....	57
Graf 9 -Atraktivnost pracovních úvazků.....	59
Graf 10 - Spokojenost v zaměstnání obecně.....	59
Graf 11 - Atraktivnost benefitů dm.....	61
Graf 12 - Motto dm drogerie.....	62

8.4 Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o provedení činnosti
IT	Informační technologie
HR	Personální oddělení

Přílohy

Příloha 1

Atraktivita společnosti dm drogerie jako zaměstnavatele

Dobrý den,

mé jméno je Barbora Horká a zpracovávám diplomovou práci na téma personální marketing. Vaše odpovědi pomohou určit míru atraktivnosti společnosti dm drogerie jako zaměstnavatele.

Dotazník je zcela anonymní, skládá se z 19 otázek a zabere Vám maximálně 10 minut.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný k vyplnění dotazníku.

1. Pohlaví

- 1) Žena
- 2) Muž
- 3) Jiná

2. Váš věk

- 1) 15-24
- 2) 25-39
- 3) 40-54
- 4) 55-64
- 5) 65 a více

3. Do jaké kategorie patříte?

- 1) Zaměstnaný/á
- 2) Nezaměstnaný/á
- 3) Studující
- 4) Studující se zaměstnáním
- 5) Jiná

4. Znáte značku dm drogerie?

- 1) Ano
- 2) Ne

5. Vnímáte společnost dm drogerie jako silnou značku?

- 1) Ano
- 2) Ne

6. Působí na Vás společnost dm obecně jako atraktivní zaměstnavatel?
- 1) Ano
 - 2) Ne
7. Ohodnoťte, do jaké míry splňuje dm podle vašich představ následující charakteristiky atraktivního zaměstnavatele (V každém řádku lze zaškrtnout pouze jedna odpověď na škále splňuje – vůbec nesplňuje):
- 1) Spolehlivý zaměstnavatel s jistými pracovními místy
 - 2) Získává ocenění v soutěžích jako dobrý zaměstnavatel
 - 3) Má dobrou pověst, dobrou image zaměstnavatele
 - 4) Inovativní, dynamická společnost
 - 5) Váží si svých zaměstnanců a pečuje o ně
 - 6) Nabízí flexibilní modely pracovní doby
 - 7) Nabízí zajímavou a rozmanitou náplň práce
 - 8) Angažuje se v sociálních projektech v zemi/regionu
 - 9) Angažuje se v ochraně životního prostředí/udržitelosti
 - 10) Nabízí vyšší mzdy než jiné společnosti v odvětví
 - 11) Má dobře a snadno dostupné pracoviště
8. Uvažoval/a byste o práci ve společnosti dm, kdyby se Vám naskytna příležitost?
- 1) Rozhodně ano
 - 2) Spíše ano
 - 3) Nevím
 - 4) Spíše ne
 - 5) Rozhodně ne
9. Uveďte prosím důvod Vaší odpovědi:
- Otevřená odpověď
10. V jaké oblasti byste pravděpodobně vybíral/a pracovní místo?
- 1) Prodejny
 - 2) Expanze (Inovace, starost o stávající prodejny, vyhledávání příležitostí pro nové prodejny)
 - 3) Finance a controlling
 - 4) IT
 - 5) Marketing a nákup

- 6) HR (personální oddělení)
- 7) Logistika (Administrativa)
- 8) Sklad (Provoz)

11. Setkal/a jste se někde s informací o nabízené volné pracovní pozici společnosti dm?

- 1) Ano
- 2) Ne

12. Uveďte prosím, kde jste se s nabídkou práce setkal/a a v jaké formě:

- Otevřená odpověď

13. Kde nejčastěji hledáte zaměstnání?

- 1) Přes doporučení a tipy od přátel, známých, rodiny
- 2) Personální agentury
- 3) Sdělovací prostředky (tisk, televize, rádio)
- 4) Digitální pracovní portály (např. Jobs, Práce.cz)
- 5) Veletrhy pracovních příležitostí
- 6) Webové stránky společností (kariéerní stránky)
- 7) Nabídky Úřadu práce
- 8) Profesní sítě (jako je LinkedIn)
- 9) Sociální média (jako je Instagram, Facebook atd.)
- 10) Portály pro hodnocení zaměstnavatelů (např. atmoskop.cz)
- 11) Přímou u potenciálního zaměstnavatele (např. v prodejně, u zaměstnanců apod.)
- 12) Jiná

14. Jaký typ pracovního úvazku by pro Vás byl atraktivní, kdybyste hledal/a zaměstnání?

- 1) Plný úvazek (40 hod./týden)
- 2) Zkrácený úvazek (32 hod./týden)
- 3) Zkrácený úvazek (30 hod./týden)
- 4) Zkrácený úvazek (28. hod./týden)
- 5) Brigáda (smlouva na DPP, DPČ)

15. Jak moc jsou pro Vás důležité následující skutečnosti pro Vaši spokojenost v zaměstnání obecně (Vyberte jednu odpověď v každém řádku na škále velmi důležité – není vůbec důležité)?

- 1) Práce pro známou společnost

- 2) Práce pro zaměstnavatele s dobrou pověstí
- 3) Silná firemní kultura zaměstnavatele (pracovní prostředí)
- 4) Zajímavá a rozmanitá náplň práce
- 5) Jistota práce
- 6) Rovnocenné pracovní podmínky na pracovišti
- 7) Dobré vztahy na pracovišti
- 8) Dobře a snadno dostupné pracoviště
- 9) Odpovídající finanční ohodnocení
- 10) Firemní benefity
- 11) Možnost kariérního růstu
- 12) Dostupnost vzdělávání a osobního rozvoje
- 13) Skloubení osobního života s prací

16. Jaké benefity by pro Vás byly atraktivní, jako pro potenciálního zaměstnance dm?

- 1) Penzijní připojištění
- 2) Příspěvek na nákup zboží
- 3) 13. plat
- 4) Možnost vzdělávání a osobního rozvoje
- 5) 25 dnů dovolené
- 6) Multisport karta

17. Uvítal/a byste nějaké další benefity, kvůli kterým byste uvažoval/a o práci v dm?

- Otevřená odpověď

18. Zaznamenal/a jste v souvislosti se společností dm drogerie motto: „PRÁCE mění ŽIVOT?“

- 1) Ano
- 2) Ne

19. "PRÁCE mění ŽIVOT" je motto zaměstnavatele dm, které popisuje spolupráci napříč společnostmi, jednání se spolupracovníky a firemní kulturu. Jak na vás motto působí a co si pod ním představíte?

- Otevřená odpověď

Příloha 2

Kvalitativní šetření – Sada otázek

1. Definujete si dopředu cílovou skupinu, která je vhodná pro vykonávání určité pozice?
2. Jaké formy nábory nejčastěji využíváte pro obsazení pracovníků na volná pracovní místa (kariéerní stránky, webové portály Jobs, aktivní vyhledávání, personální agentury)?
3. Kde se případně stávající zaměstnanci dozívají o možnosti přejít na jinou (vyšší) volnou pozici? Oslovujete je napřímou nebo se můžou přihlásit na výběrové řízení?
4. Je možné kariéerně růst i z prodejních pozic na prodejních? Stává se to?
5. Využíváte možnost doporučení nového kolegy stávajícím zaměstnancem?
6. Používáte nějaké formy reklamy pro nábor?
7. Využíváte pro získávání zaměstnanců i sociální sítě?
8. Nabízíte možnost programu pro studenty? (Praxe, stáže)
9. Stává se Vám někdy, že nemůžete dlouhodobě obsadit volné pracovní místo? Jak tuto situaci řešíte?
10. Na čem si Vaše společnost zakládá z pohledu péče o zaměstnance, nábory a komunikaci s veřejností, tedy s potencionálními uchazeči?
11. Jaký je u Vás proces výběru? Jak vypadá výběrové řízení?
12. Jaké kvality uchazeče jsou pro Vás rozhodující při výběru? A jaké metody posuzování zaměstnanců využíváte?
13. Je kvalifikace (vzdělání, praxe) potřebná na všechny pozice u Vás ve společnosti?
14. Nastavujete pro nově přijaté zaměstnance adaptační plán? Co obsahuje?
15. Jak probíhá seznámení nového zaměstnance se společností a jeho novou pracovní pozicí?
16. Jak probíhají potřebná školení u zaměstnanců? Proškolujete zaměstnance pravidelně i v průběhu pracovního poměru?
17. Jak u Vás probíhá komunikace ve společnosti? Co využíváte k interní komunikaci (např intranet, email, interní noviny)?
18. Jaký systém máte nastavený pro hodnocení zaměstnanců? Poskytujete jim zpětnou vazbu, případně jak často?
19. Jsou výsledky hodnocení propojovány i s odměňováním?

20. Jaký máte systém odměňování a jaké nabízíte benefity svým zaměstnancům (finančního i nefinančního charakteru)? Jakým způsobem je vyplácen podíl na obratu prodejny?
21. Jsou nabízené benefity určeny všem pozicím v prodejně? Nebo se v něčem liší?
22. Jak motivujete své zaměstnance k podávání dobrých výkonů? Myslíte si, že nejvíce Vaše zaměstnance motivuje finanční odměna?
23. Jaká je u Vás možnost skloubení práce s osobním životem?
24. Nabízíte zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání? Jako jsou například výukové kurzy (cizí jazyky, schopnost zvládat námitky, komunikace, vedení)?
25. Jaké mají zaměstnanci prostředí pro práci? (například vybavení, zázemí atd.)
26. Organizujete pro zaměstnance nějaké společné aktivity, večírky, sešlosti, team buildingy apod?
27. Dotazujete se svých zaměstnanců na jejich spokojenost s prací v organizaci a jejich aktuální potřeby?