

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Employer branding ve společnosti Prusa Research a.s.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2022

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Jakub Biel /DKZL04

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková Ph.D.

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo:

## PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce za vstřícnost, trpělivost a zejména metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Dále také personálnímu řediteli společnosti Prusa Research za informace o organizaci, konzultace a prostor pro realizaci práce a také všem zaměstnancům, kteří se v rámci dotazníkového šetření zapojili.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem bakalářské práce je formulace doporučení pro zkoumanou společnost v oblasti aspektů, které mají vliv na atraktivitu zaměstnavatele. Pro naplnění hlavního cíle práce je nutné pomocí dílčích cílů nejdříve definovat atraktivitu zaměstnavatele. Dále aspekty, které na ni mají vliv a formují ji z pohledu stávajících či potenciálních zaměstnanců. Tyto aspekty je třeba definovat a také srovnat se souřadným stavem v organizaci. Na základě těchto informací je pak shrnut stav atraktivity zaměstnavatele a poté na základě zjištěných nedostatků jsou formulována doporučení.

### 2. Výzkumné metody:

V rámci teoretické části byla pro sběr dat využita literární rešerše odborných publikací, tedy knih a časopisů. Tyto zdroje byly následně mezi sebou komparovány s pomocí čehož byl definován obsah aspektů atraktivity zaměstnavatele. V praktické části byl pro sběr o aktuálním stavu ve společnosti využit nejprve polostrukturovaný rozhovor s HR manažerem společnosti. Mezi zaměstnanci společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření ohledně jejich spokojenosti s jednotlivými aspekty atraktivity. Pro zjištění stavu byl zvolen kvalitativní výzkum, kdy na základě provedených pozorování byly formulovány teorie a následná doporučení.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Šetřením v organizaci bylo zjištěno, že v části aspektů atraktivity zaměstnavatele naplňuje organizace veškeré náležitosti, které byly definovány v rámci teoretického rámce. Jednalo se o oblast firemní kultury, vztahů na pracovišti a pracovního prostředí a jistoty zaměstnání a kariérního růstu. Nedostatky byly zjištěny v oblasti odměňování, work-life balance a zaměstnaneckých benefitů. Pro tyto oblasti byla organizaci formulována doporučení pro zlepšení stavu.

### 4. Závěry a doporučení:

Společnosti byla formulována doporučení pro jednotlivé oblasti, kde byla zjištěna nespokojenost zaměstnanců. Tato doporučení vycházela z komparace teoretických předpokladů, zjištění aktuálního stavu a výsledků výzkumu. Pro oblast work-life balance byla navržena kompenzace benefitů či v rámci odměňování u zaměstnanců ve směnném provozu. V rámci odměňování bylo organizaci doporučeno zvýšit množství zaměstnanců s flexibilními složkami mzdy, tak aby svými výkony mohli ovlivňovat svou odměnu za práci. U benefitů bylo navrženo připravit variantu volitelných benefitů, kdy bude volbou zaměstnanců, jaké benefity budou v rámci předem stanoveného rozpočtu čerpat, a to buď na základě vlastní volby nebo formou předpřipravených variant. Takové nastavení umožní společnosti získat jednoznačnou konkurenční výhodu.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Employer branding, employer brand management, branding, lidské zdroje, atraktivita zaměstnavatele, 3D tisk

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

Main objective of this bachelor theses is definition of recommendations for company in which research was made in area of employer branding aspects. To achieve main goal of this theses, it's necessarily to fulfill partial goals. Partial goals include definition of employer attractiveness, aspects which affect employer attractiveness. These aspects are describe from point of view of employer and employees which include current and potential ones. These aspects must be define and compare with current state in the organisation. Based on these information, current state is described, and set of recommendations are defined.

### 2. Research methods:

In the theoretical part, a literary search of professional publications, i.e. books and magazines, was used for data collection. These sources were subsequently compared with each other, with the help of which the content of aspects of the employer's attractiveness was defined. In the practical part, a semi-structured interview with the company's HR manager was first used to collect information about the current situation in the company. A questionnaire survey was conducted among the company's employees regarding their satisfaction with individual aspects of attractiveness. Quantitative research was chosen to determine the state, where theories and subsequent recommendations were formulated based on the observations made.

### 3. Result of research:

4. During the research in the organization, it was found that in terms of aspects of employer attractiveness, the organization fulfills all the requirements that were defined within the theoretical framework. These were the areas of company culture, workplace relations and working environment, and job security and career growth. Deficiencies were identified in the area of rewarding, work-life balance and employee benefits. For these areas, recommendations for improving the situation were formulated.

### 5. Conclusions and recommendation:

Recommendations were formulated for the company in areas where employee dissatisfaction was detected. These recommendations were based on a comparison of theoretical assumptions, findings of the current state and research results. For the area of work-life balance, compensation by better benefits or in rewarding for employees who work in shifts was proposed. In part of rewarding, the organization was recommended to increase the number of employees with flexible wage components, so that their performance could influence their remuneration for work. In the case of benefits, it was proposed to prepare a variant of optional benefits, where it will be the choice of the employees which benefits they will draw within the predetermined budget, either on the basis of their own choice or in the form of pre-prepared variants. Such a setting will allow the company to gain a clear competitive advantage.

## KEYWORDS

Employer branding, employer brand management, branding, human resources, employer attractiveness, 3D print

## JEL CLASSIFICATION

D230 – Organizational behaviour  
M140 Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility  
M370 Advertising

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Jakub Biel
Studijní program:	Bachelor of Business Administration (BBA)
Studijní skupina:	DKLZ 04
Název BP:	Employer branding ve společnosti Prusa Research a.s.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Employer branding v systému řízení lidských zdrojů</li><li>2.2 Rozdíly employer brandingů a HR marketingu</li><li>2.3 Aspekty atraktivity zaměstnavatele</li><li>2.4 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Analytická část práce<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Společnost Prusa Research a.s.</li><li>3.2 Naplnění faktorů atraktivity zaměstnavatele</li><li>3.3 Výzkumné šetření</li><li>3.4 Shrnutí výsledků výzkumu a formulace doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ARMSTRONG, M. <i>Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice</i>. Londýn: Kogan Page, 2020. 800 s. ISBN 9780749498276.</li><li>• MACHÁČEK, I. <i>Zaměstnanecké benefity a daně</i>. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. 264 s. ISBN 9788075983619.</li><li>• MOSLEY, R., SCHMID, L. <i>Employer Branding for Dummies</i>. New Jersey: John Wiley &amp; Sons, 2017. 360 s. ISBN 9781119071648.</li><li>• VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. <i>Image a firemní identita</i>. Praha: Grada, 2020. 224 s. ISBN 978-80-271-2841-9.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do: 15. 6. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do: 15. 7. 2022</li><li>• Zpracování výsledků do: 10. 8. 2022</li><li>• Finální verze do: 1. 9. 2022</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Pališková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 1. 6. 2022

Prof. Ing.  
Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., o=CZ,  
ou=Vysoká škola ekonomie a  
managementu, s=J. g. v. m. Milan - Milan,  
c=Žák, serialNumber=C.A. - 13081313  
Datum: 2022.06.01 10:34:04 +02'00'

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1 Employer branding v systému řízení lidských zdrojů .....	2
2.1.1 Řízení lidských zdrojů .....	2
2.1.2 Branding .....	3
2.1.3 Employer branding .....	3
2.1.4 Employer brand management .....	4
2.1.5 HR marketing .....	6
2.2 Rozdíly employer branding a HR marketingu .....	9
2.3 Aspekty atraktivity zaměstnavatele .....	10
2.3.1 Odměňování .....	11
2.3.2 Zaměstnanecké benefity .....	12
2.3.3 Jistota zaměstnání .....	13
2.3.4 Pracovní prostředí a mezilidské vztahy .....	14
2.3.5 Work-life balance, kariérní růst .....	15
2.3.6 Firemní kultura .....	18
2.4 Metodika .....	19
3 Analytická část práce .....	23
3.1 Společnost Prusa Research a.s. ....	23
3.1.1 Historie společnosti .....	23
3.1.2 Struktura společnosti .....	24
3.2 Naplnění aspektů atraktivity zaměstnavatele .....	26
3.2.1 Odměňování .....	26
3.2.2 Zaměstnanecké benefity .....	27
3.2.3 Jistota zaměstnání .....	28
3.2.4 Pracovní prostředí a mezilidské vztahy .....	29
3.2.5 Work-life balance a kariérní růst .....	30
3.2.6 Firemní kultura .....	30
3.3 Výzkumné šetření .....	31
3.4 Shrnutí výsledků výzkumu a formulace doporučení .....	40
4 Závěr .....	43
Literatura .....	44
Seznam příloh .....	I

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Faktory ovlivňující employer branding .....	10
Obrázek 2 Organizační struktura .....	25

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Důvody, které vedou zaměstnance k setrvání v organizaci .....	37
Tabulka 2 Důvody proč by současní zaměstnanci doporučili zaměstnání v organizaci .....	38

### **Seznam grafů**

Graf 1 Nevyšší dosažené vzdělání respondentů .....	33
Graf 2 Doba, po kterou jsou respondenti zaměstnání ve společnosti .....	34
Graf 3 Spokojenost s nabídkou benefitů .....	36
Graf 3 Spokojenost s work-life balance .....	38

# 1 Úvod

Mít na pracovní pozici pracovníka, který splňuje veškeré předpoklady ať již kvalifikační, tak i morální pro danou pracovní pozici, je stav, kterého se snaží docílit každý zaměstnavatele, pokud je jeho cílem růst společnosti a dosahování jejích strategických cílů. Dosažení tohoto kýženého stavu ovšem není v současné době snadné. Česká republika se aktuálně i přes zpomalování ekonomiky a rostoucí míru inflace potýká s přebytkem nabízených pracovních míst oproti uchazečům o zaměstnání. Oproti stavu v letech po roce 2008 tedy není dnes problémem personálních oddělení široké pole zájemců na jedno pracovní místo, kde mohou vybírat toho nejvhodnějšího. Dnes se potýkají právě s opačným problémem, tedy aby se na nabízenou pozici nějaký uchazeč přihlásil a měl o vykonávání této pozice opravdu zájem.

Je ovšem nutné konstatovat, že toto není problém všech společností na českém trhu. Mezi zaměstnavateli jsou společnosti, které musí zájemce odmítat a které mají výrazně vyšší poptávku po zaměstnání u nich, než kolik sami nabízí pracovních pozic. Čím je tento převis způsoben? Jednoznačně atraktivitou daného zaměstnavatele, kdy tento zaměstnavatel dlouhodobě vytváří image zaměstnavatele, u kterého chce uchazeč získat zaměstnání. Pokud je daný zaměstnavatel takto ze strany uchazečů o zaměstnání vnímán, je to zásluhou kvalitního employer branding a atraktivity tohoto zaměstnavatele. Podstatou této atraktivity je právě dlouhodobé působení společnosti vůči veřejnosti, kterým vytváří svůj pozitivní obraz.

Těmto společnostem dlouhodobě sami uchazeči zasílají své životopisy jen pro to, aby u svého vysněného zaměstnavatele byli vedeni jako uchazeči o zaměstnání a mohli být případně osloveni v rámci pořádaného výběrového řízení. I díky tomu klesají náklady zaměstnavatele na nábor nových pracovníků, kdy není nucen nabízené pozice nákladně inzerovat, aby oslovil a zaujal potenciální uchazeče, ale má možnost napřímo oslovit ideální kandidáty na obsazenou pozici, a to z již vytvořené databáze uchazečů, kteří u zaměstnavatele poptávají zaměstnání. Za vše výše popsané vděčí společnost právě kvalitnímu employer branding.

Tato práce bude zaměřena na problematiku employer branding ve společnosti Prusa Research, kdy nejprve budou shrnuta teoretická východiska podstatná pro budování značky zaměstnavatele a prvky, které atraktivitu zaměstnavatele přímo ovlivňují a definují podstatu atraktivity zaměstnavatele. Tento teoretický základ bude následně porovnán s aktuálním zjištěným stavem ve společnosti, který bude identifikován na základě názorů vedení společnosti a jeho vnímaná společnost samé, tak z pohledu zaměstnanců. Na základě zjištěných poznatků a komparace teorie s praxí budou identifikovány silné a slabé stránky v oblasti atraktivity zaměstnavatele. Na základě těchto výsledků budou následně formulována doporučení s cílem zlepšení v aspektech atraktivity zaměstnavatele, kde budou u společnosti odhaleny slabé stránky. Cílem má být náprava těchto slabých stránek, v důsledku čehož dojde ke zlepšení vnímání image zaměstnavatele jako celku.

Cílem této práce je návrh opatření na zlepšení stavu employer branding v organizaci. Pro možnost návrhu daných opatření bude nutno popsat aktuální stav a tento porovnat s teoretickými předpoklady. Prvním dílčím cílem práce tedy bude popsat teoretický rámec, a to pomocí rešerše literárních zdrojů. Druhý dílčí cíl bude zahrnovat zjištění reálného stavu aspektů popsaných v teoretické části. Z těchto poznatků bude následně sestaven výsledný aktuální stav problému employer branding v organizaci a poté formulována doporučení na jeho zlepšení v daných oblastech.

Závěr práce shrnout nejdůležitější teze práce, zjištěná data a doporučení, která byla v rámci práce formulována.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato práce se nejdříve zaměřuje na definování a vymezení pojmů, které jsou stěžejní pro zkoumanou problematiku, tedy pojmy branding, employer branding a human resources (HR) marketing. Následně jsou definovány klíčové aspekty, které mají vliv na atraktivitu zaměstnavatele, co tyto aspekty obsahují a jaký podíl na nich může mít společnost.

### 2.1 Employer branding v systému řízení lidských zdrojů

V této části jsou vymezeny konkrétní pojmy, respektive jejich obsah, kdy základem bude určení pojmu branding jako princip pro další disciplíny, jimiž jsou HR marketing a employer branding, které zde budou také definovány.

#### 2.1.1 Řízení lidských zdrojů

Dle Šikýře (2014, s. 20) může být řízení lidských zdrojů definováno ve dvou rovinách. Jedná se buď o činnost jejíž náplní je řízení a vedení zaměstnanců v organizaci, kdy v takovém případě může být označována jako personální práce či personalistika. Druhou možností, jak tento pojem chápat jsou aktuální přístupy k vedení a řízení jedinců v dané společnosti. Dle Armstronga (2020, s. 3) lze jako řízení lidských zdrojů označit veškeré činnosti v organizaci, které jsou spojené s řízením zaměstnanců a také vztahů mezi nimi, kdy v sobě zahrnuje znalosti či schopnosti jednotlivců. Mužík a Krpálek (2017, s. 130) vnímá lidské zdroje jako jednu z hlavních konkurenční výhodu každé organizace.

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 20) cílem řízení lidských zdrojů je výkon zaměstnanců, neboť ten se promítá do celkového výkonu organizace. Výkon zaměstnanců lze ovlivnit jejich motivací či schopností, které je pomocí personální práce možno řídit. Schopnosti lidí lze v tomto případě chápat jako kompetenci lidí plnit jim zadané úkoly a zvládat požadovaný výkon, který se očekává od dané pozice. Celkově zahrnují jak znalosti odborné, tak sociální, tedy schopnost chovat se adekvátně v zastávané pozici. Motivace je vůle lidí plnit zadanou práci a dosahovat očekávaných výsledků. Motivace také vysvětluje důvody chování jednotlivců, kdy je ovlivňována vnějšími a vnitřními podněty. Armstrong (2020, s.7) spatřuje cíle řízení lidských zdrojů v podpoře organizace v dosahování jejích cílů díky rozvoji a implementaci strategií v oblasti lidských zdrojů, nastavení prostředí v organizaci směrem k vysokému výkonu, zajištění talentovaných a zkušených zaměstnanců v době, kdy je organizace potřebuje či zajištění ideálních vztahů mezi vedením organizace a jejími zaměstnanci. Shodně jako Šikýř (2014, 20.) popisuje Armstrong (2020, s. 8), že řízení lidských zdrojů silně závisí na teoriích, které pracují s motivací a také závazků vůči organizaci. Motivaci popisuje Armstrong (2020, s. 246-247) jako sílu, která má vliv na chování jedince, a to z postu jeho posilování, udržování a také usměrňování. Motivace může být také vykládána jako důvod, proč jedinec dělá nějakou činnost. Motivaci lze také popsat jako sílu a směřování konkrétního konání jednotlivce, kdy tento jedinec je zejména motivován, pokud od svého jednání očekává dosažení výsledku. Závazek vůči organizaci popisuje Armstrong (2020, s. 263) v souvislosti s oddaností dané organizaci, kdy tuto vlastnost ovlivňují pocity zaměstnance, které cítí vůči organizaci a které mohou zahrnovat touhu zůstat členem organizace, přijetí a víru v hodnoty, které organizace zastává a ochotu vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace. V obou případech lze tedy popsat řízení lidských zdrojů jako činnost, která pracuje s motivací zaměstnance podílet se na cílech organizace, kdy tato motivace roste spolu s angažovaností členů organizace a řízení lidských zdrojů by mělo obě tyto hodnoty u každého zaměstnance zvyšovat.

### **2.1.2 Branding**

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 70), v případě brandingů se jedná o proces, který má vliv a utváří pozitivní vnímání produktu či jméno značky nebo konkrétní společnosti. Na to by nemělo být cíleno jen v prvotní životní fázi produktu nebo značky, ale branding by mělo být věnováno úsilí po celou dobu existence produktu, značky nebo společnosti. Cílem brandingů je vytvoření takového povědomí o značce či produktu, aby byl u potenciálních zákazníků nebo v kontextu této práce uchazečů o zaměstnání, vnímán pozitivně s jednoznačnými kladnými konotacemi. Cílová skupina by měla v případě kvalitního brandingů značku jasně odlišit od ostatních konkurenčních značek v tržním prostředí. Branding by tedy měl zahrnovat vše, co značku diferencuje od ostatních konkurenčních značek na daném trhu a slouží nejen k udržení současných zaměstnanců či zákazníků, ale také by měl aktivně působit na možné zákazníky či zaměstnance nové a ty svou atraktivitou upoutávat. Významnými prvky, které pomáhají k počáteční prezentaci, jsou služby či produkty a logo značky, které společnost nabízí a které prezentuje pomocí marketingových nástrojů.

Další možný náhled na branding nabízí Clemente (2004, s. 18), který definuje branding jako proces pro utváření značky, brandu společnosti výrobku nebo služeb. Jde tedy o formu vytváření identity. Pro tento proces definuje tři různé významné strategie. První variantou je individuální branding. V tomto případě se jedná o tvorbu názvu a image pro každý jednotlivý produkt, kdy tento pak na trhu vystupuje samostatně. V tomto případě není konkrétní produkt jednoznačně propojen se společností ani jinými jejími produkty. Kladem této strategie je nedotčení jména společnosti ani jiných jejích produktů, pokud dojde k poškození jména jednoho produktu. Druhou variantou je branding produktových řad. V tomto případě se využije jeden název či brand pro více produktů společnosti, které jsou pod danou značkou prodávány. Tyto produkty pak již těží z dobrého jména produktů předcházejících. Třetí strategií je kombinace dvou výše popsaných strategií, tedy strategie individuálního brandingů a brandingů produktových řad. Tato strategie kombinuje výhody výše zmíněných přístupů, což slouží ke snadnějšímu zavádění produktů na trh, kdy čerpají již veřejností utvořeného povědomí po značce.

K brandingů dále Clemente (2004, s. 18) uvádí, že kvalitní tvorba značky pomáhá k vytvoření dlouhodobého pozitivního obrazu produktu či společnosti. Díky tomuto pozitivnímu vnímání si společnost vytváří loajální zákazníky nebo zaměstnance. Autor však také konstatuje negativní aspekt kvalitního brandingů. Což je zejména umělé zvyšování ceny na základě právě úspěšného brandingů a tím zvýšení poptávky po produktu dané společnosti. Tím se společnost snaží vymezit vůči své konkurenci a dodat svým produktům dojem výjimečnosti před produkty, které nabízí konkurence.

Pro vnímání značky je také významný pohled zákazníka na značku, jak uvádí Keller (2007, s. 98, s. 105), kdy jako zdroje hodnoty značky vnímá jako vycházející z pohledu zákazníka a původ vzniku značky vidí v následujících prvcích.

### **2.1.3 Employer branding**

Mosley (2005, s. 61-62) definuje employer branding jako balíček funkčních, ekonomických a psychologických výhod, poskytnutých v rámci pracovního místa, které pomáhají zaměstnanci identifikovat se společností. Oproti klasickému brandingů ovšem employer branding míří na vybudování obratu společnosti na trhu práce jako společnosti, která převyšuje všechny ostatní. Dle Whatishumanresources (2022) vede k vytvoření kvalitní značky společnosti pět zásadních kroků. Mezi tyto kroky patří pochopení vlastní společnosti, vytvoření přesvědčivého příslibu značky, vytvoření nástrojů měření výsledků dosažených příslibem značky, práci se

zaměstnanci, aby jejich činnosti byly v souladu s příslibem značky a konečně tyto kroky provádět a měřit.

Podstatu těchto kroků shrnuje Myslivcová (2017, s. 48) jako vlastnosti a znaky, které jsou pro každou společnost unikátní a které spolu vytváří dojem unikátnosti společnosti a práce pro tuto společnost.

Mosley a Schmid (2017, s. 8) definují budování značky zaměstnavatele a jeho cíle jako vytváření adekvátního pracovního prostředí pro zaměstnance, kteří disponují pro společnost klíčovými vlastnostmi a schopnostmi, díky kterým je společnost schopna dosahovat svých vytyčených strategických cílů.

Mosley pro server Linkhumas (2022) také popisuje employer branding jako jednu ze součástí employer brand managementu, který následně vytváří obsáhlejší celek činností. V případě samotného employer brandingů se jedná o běžnou marketingovou a reklamní aktivitu, kdy je komunikováno přes vizuální a kreativní dojem.

Podle Armstronga (2020, s. 301) se v případě značky zaměstnavatele jedná o dojem, který organizace vytváří, aby působila jako dobrý zaměstnavatel. Kvalita značky má také značný vliv na zájem potenciálních zaměstnanců, kdy pomáhá organizaci stát se žádaným zaměstnavatelem. Armstrong dále popisuje employer branding jako koncept, který pokrývá veškeré zkušenosti zaměstnance se zaměstnavatelem a všechny prvky jejich vzájemného vztahu.

Naz (2021) in Rama (2021) popisuje employer branding jako jeden z nejdůležitějších nástrojů a výhod v konkurenci sloužící ke zviditelnění a odlišení organizace. Employer branding považuje za účinný nástroj pro ztraktivnění organizace u nových potenciálních zaměstnanců a pro udržení zaměstnanců stávajících.

#### **2.1.4 Employer brand management**

Employer brand byl již definován v předchozí kapitole. Na tomto místě, bude doplněn o management, kdy označení management má mnoho významů, jak může být chápáno a vykládáno. Dle Cambridgského slovníku (2022) lze management chápat jako kontrolu a řízení, nejčastěji obchodní společnosti nebo jejich zaměstnanců. Dalším význam je přímo označení jednotlivců ve vedoucích funkcích společnosti a jejich částí. S tím souvisí i chápání managementu jako aktivity samotné, která obnáší přímo řízení, a to opět jak společnosti, tak jejich částí či zaměstnanců a jejich týmů.

Employer brand management lze tedy pochopit jako řízení společnosti či její části za účelem vytváření pozitivního obrazu společnosti. Mosley na serveru Linkhumas (2022) popisuje employer brand management jako další stupeň snahy společnosti o vytváření svého pozitivního obrazu, kdy se tedy posouvá nad úroveň employer brandingů jako součásti běžné kreativní komunikace. Definicí employer brand managementu může tedy být koordinace, a tedy i jejich řízení veškerých aktivit společnosti, které mají vliv nebo vytvářejí pozitivní obraz a vnímání u veřejnosti. Jeho součástí je tedy employer branding jako komunikace samotná, ale také má značný vliv prvky vedení, kde jsou formulována doporučení a využívány zkušenosti směřující k neustálému zlepšování vnímání značky.

Mosley (2014) definuje employer brand management jako sadu nástrojů a technik, využitých s cílem zajistit, aby jednotlivci, ať již vně nebo uvnitř společnosti znali její hodnoty a postoje.

Linkhumas (2022) také popisuje vliv vedoucích pracovníků a důvody jejich zájmu na kvalitním employer brand managementu. Zde tedy navazuje na další z výše popsanych definic managementu, a to managementu jako vedoucích pracovníků společností. Dle autora si většina

vedoucích pracovníků uvědomuje, že oni mají klíčovou odpovědnost za výsledky společnosti, které jsou závislé na kvalitě lidských zdrojů a ty jsou zase odvozené od dobrého jména společnosti. Z průzkumu společnosti PricewaterhouseCoopers (2022) vyplynulo, že zájmen nejméně 73 % představitelů managementu je oslovení správných talentů. Z toho je zřejmé, že by vedoucí pracovníci měli employer brand managementu věnovat pozornost, kdy bez dobré pověsti společnosti nemohou tyto talenty získat. Druhým aspektem, na který by se měli v zájmu kvalitního employer brand managementu zaměřovat vedoucí pracovníci je kultura společnosti a její hodnoty, které právě vedoucí pracovníci ovlivňují.

Dle Myslivcové et al. (2017, s. 51) se v případě employer brand managementu jedná o strategii organizace v dlouhém období, která má za cíl vytvořit jedinečnou identitu organizace a pomocí níž má organizace ovlivnit pohled na ni. A také jak je organizace vnímají současní a budoucí potenciální zaměstnanci.

Mosley pro server Linkhumas (2022) dále nastiňuje také základ tvorby strategie pro kvalitní employer brand management. Základem pro kvalitní strategii, v případě, kdy je tato strategie ve společnosti budována od základů, je pochopení společnosti a identifikace na jaké potenciální zaměstnance cílí a v jakých počtech. K tomu Mosley a Schmidt (2017) uvádí, že se v tomto případě jedná o data z interních zdrojů, tedy údaje o organizaci, které máme k dispozici nebo je jsme schopni snadno získat. Jako ideální zdroj interních informací vidí zaměstnance, o kterých je známo, že ve společnosti rádi pracují. Následně je dle Mosleyho a Schmidta (2017) nezbytný externí pohled na společnost, tedy jak je společnost vnímána mimo společnost samotnou. Tedy co si o organizaci myslí veřejnost a co si s organizací asociuje a také její postavení vůči konkurenci. Na základě těchto poznatků dochází k tvorbě komunikační platformy pro employer branding a v rámci komunikace identifikovat tři až čtyři klíčové oblasti, na které bude zaměřena pozornost. Následnou komunikaci je nutné vést jak externě, tak interně, kdy cílem interní komunikace je zapojení vlastních zaměstnanců. Angažovanost stávajících zaměstnanců je nezbytná v souvislosti se sociálními médii a obsahu vytvářeného přímo zaměstnanci. S tím úzce souvisí vybudování zkušenosti a její prezentace. Externě tato část připomíná klasický marketing, kde se směrem ven neliší propagace produktů či značky. Avšak důležitá je činnost směrem dovnitř společnosti a budování vlastní zkušenosti zaměstnanců. Tento aspekt zahrnuje zlepšování učení ve společnosti a řízení znalostí, nastavení procesů ve společnosti i řízení samotné. V tomto případě je obzvláště důležitý neustálý vývoj. Posledním krokem jako u každé strategie je měření výsledků. Tedy, kde a v jakých krocích dochází k pozitivnímu vývoji a které naopak stagnují, což nás vede na začátek a této strategie s cílem zlepšit tyto slabé stránky.

K výše uvedenému kontextu Mosley pro server Linkhumas (2022) konstatuje, že se v praxi jedná o nekončící cyklus, kdy je neustále třeba pracovat na obsahu a ten distribuovat cílovým skupinám. Není tedy možné po završení cyklu implementované employer brand strategie kampaň vyhodnotit, ukončit a po nějaké době znovu navázat. Smyslem je udržovat neustálou tvorbu obsahu, která bude vycházet zejména ze zkušeností zaměstnanců. Autor se také zabývá úvahou, kdo by měl být za strategii a její výstupy odpovědný. Nad touto problematikou se střetávají různé názory, kdy se dá konstatovat, že pokud se jedná čistě o employer branding, a tedy pouze marketingovou kampaň, jedná se o záležitost marketingového oddělení. Ovšem pouze marketingová kampaň není cílem employer brand managementu, na který by se ovšem každá společnost měla zaměřit a kdy employer brand management bude právě nad rámec pouhých marketingových aktivit zahrnovat řízení ostatních vlivových aspektů jako organizační kultura či zkušenosti zaměstnanců. V takovém případě se již bude jednat o záležitost personálního oddělení, kdy lidé na tomto oddělení skutečně rozumí managementu lidských zdrojů a jejich řízení. I nejdůležitější složka celého marketingového mixu, kterou je zaměstnanecká zkušenost nás dovádí zpět k personálnímu oddělení, kdy toto ovlivňuje interní

působení ve společnosti a nikoli externí a nejedná se tedy o marketingovou záležitost. Kvalitní employer brand management je tedy kombinací řízení lidských zdrojů, které zajišťuje interní působení za účelem tvorby značky zaměstnavatele a klasického marketingu, který slouží k externí komunikaci a který se podobá produktovému marketingu.

### 2.1.5 HR marketing

Na úvod je třeba HR marketing definovat, což jak konstatuje Myslivcová (2017, s. 18) je obtížné, kdy odborná literatura nahlíží různě na obsah HR marketingu, ale také ho různě pojmenovává. Z různých definic lze vystavět shodný obsah, kdy se tedy personální marketing dá popsat jako obor, který využívá marketingové prvky na oblast lidských zdrojů, kdy vnímá a pracuje se zaměstnancem, a to již současným nebo potenciálním jako se zákazníkem. Jedná se tedy o aktivity, které napomáhají budování lidského kapitálu společnosti, kdy s jeho pomocí společnost dosahuje svých dlouhodobých strategických cílů. Pokud personální marketing nahlíží na zaměstnance jako na zákazníka, měl by se primárně zaměřovat na ovlivnění spokojenosti zaměstnanců, a to v oblasti spokojenosti s prací samotnou, tak i s pracovními podmínkami, spokojenost se zaměstnavatelem a na to, zda práce jsou naplňována jejich očekávání. Podle Koubka (2015, s. 160) lze personální marketing popsat jako využití nástrojů marketingu v oblasti lidských zdrojů, a to s cílem získat a stabilizovat takový rozsah lidských zdrojů v organizaci, která je vytvořena na základě dobré pověsti zaměstnavatele. Dle Koubka (2015, s. 160) také personální marketing přispívá ke zkvalitňování pověsti zaměstnavatele a stabilnějšímu prostředí v organizaci. Obdobně Stýblo (2008, s. 66) popisuje personální marketing jako formu získávání lidských zdrojů v rámci vnějších zdrojů tedy mimo organizaci, a to s ohledem na strategie a plánování organizace. Jak dále Myslivcová (2017, s. 19) uvádí, spokojenost zaměstnanců je důležitým aspektem, který ovlivňuje dosahování výsledků podniku, kdy spokojený zaměstnanec dosahuje kvalitnějších výsledků.

Jako základní prvky, které mají vliv a určují spokojenost zaměstnance, uvádí Myslivcová (2017, s. 20) motivaci a kompetenci zaměstnanců, pracovní klima a technologickou infrastrukturu. V případě motivace zaměstnance se jedná o podnět, vyvolávající změny v chování, jehož cílem je zvýšení uspokojení. Armstrong (2020, s. 247) k problematice motivovaných zaměstnanců dodává, že dobře motivovaní zaměstnanci jsou více angažovaní a mají tendenci k lepším výkonům. Myslivcová (2017, s. 20) dále uvádí že, motivátory, které zaměstnance ovlivňují jsou pro každého individuální a každý z nich má různou intenzitu. K faktorů motivace se řadí například vyšší odměna za vykonanou práci či kariérní růst. Kociánová (2010, s. 38) uvádí jako motivátory zaměstnance zejména finanční odměnu, pracovní prostředí, pracovní podmínky a hodnocení práce. Dalším faktorem, který Myslivcová (2017, s. 20) uvádí, je kompetence zaměstnance, tedy jeho schopnost využít nabyté znalosti a zkušenosti pro dosahování konkrétních stanovených cílů požadovaných od konkrétní pracovní pozice. Tato kompetence nebo také dle Koubka (2015, s. 46) sada schopností zahrnuje, jak tvrdé, tak měkké schopnosti, kdy mezi tvrdé schopnosti se řadí odborné znalosti a formální kvalifikace. K měkkým schopnostem se pak řadí například žádoucí chování. Podle Myslivcové (2017 s. 20) tedy kompetentní zaměstnanec odvádí výkon odpovídající jeho pracovní pozici. Kompetence je také úzce závislá na motivaci, která zaměstnance vede ke zvyšování vlastní kompetence. Třetím uváděným faktorem je technologická infrastruktura, tedy vybavení, které je zaměstnanci dáno k dispozici, aby s jeho pomocí dosahoval stanovených cílů. Posledním faktorem, který má vliv na spokojenost zaměstnance je pracovní klima, to je vnímáno jako nálada zaměstnanců na pracovišti. Ta je dána subjektivním vnímáním jednotlivých zaměstnanců, kdy může mít vliv na jejich pracovní výkon. Pracovní klima bývá ovlivňováno podnikovou kulturou, tedy hodnotami, které jsou ve společnosti vyznávány, vertikálními či horizontálními vztahy, stylem vedení společnosti a přístupem vedení k zaměstnancům.

K faktorům, které ovlivňují náladu zaměstnanců na pracovišti řadí Kociánová (2010, s. 38) také atmosféru na pracovišti, která zahrnuje jak vztahy s podřízenými, tak nadřízenými či kolegy, či neformální hodnocení nebo povzbuzování ze strany nadřízených pracovníků. Podle Koubka (2015, s. 326) jsou zdravé pracovní vztahy základem pro dosahování cílů organizace a jsou nástrojem pro vznik pozitivního klimatu na pracovišti, což má pozitivní vliv na výkon zaměstnanců. Tyto faktory dle Myslivcové (2017, s. 20) působí na spokojenost zaměstnanců a tím ovlivňují i spokojenost zákazníků, vztahy se zákazníky a obchodními partnery a efektivitu celé společnosti, a to pozitivním směrem v případě jejich naplnění nebo směrem negativním, pokud k jejich naplnění nedochází.

Pro HR marketing stanovuje Myslivcová (2017, s. 28) čtyři P jako v základním marketingovém mixu, tedy product, price, place a promotion. V českém překladu produkt, cena, místo a propagace. K těm přidává pro účely personálního marketingu ještě páté P tedy personality, tedy osobnost. Společnost nabízí potenciálním i stávajícím zaměstnancům prostřednictvím tohoto mixu specifickou službu ve smyslu pracovní pozice. Cílem uvedeného marketingového mixu je v případě personálního marketingu získání, formování a také udržení zaměstnanců, kteří díky svým kvalitám napomáhají dosahování cílů společnosti. Tento marketingový mix by tak měl shrnovat veškeré důležité aspekty, které mají vliv na oslovení nových vhodných zaměstnanců pro společnost a také udržení zaměstnanců stávajících. Dle Šikýře (2014, s. 97) je v případě získávání zaměstnanců cílem oslovení dostatku vhodných uchazečů, tedy těch, kteří mají předpoklady obsadit danou pracovní pozici. Jak uvádí Koubek (2015, s. 126) získávání pracovníků je klíčové pro vytváření lidských zdrojů organizace. Jde tedy primárně o zaujetí dostačeného počtu kandidátů, kteří odpovídají požadavkům na danou pracovní pozici. Podle Myslivcové (2017, s. 30) Jednotlivé prvky marketingového mixu personálního marketingu lze chápat analogicky jako u marketingu produktového.

Produkt, jak uvádí Myslivcová (2017 s. 31), má v tomto případě povahu zaměstnavatelem nabízené pracovní pozice, kde je analogicky podobný službám, kdy ty také není běžně možné vyzkoušet či si je prohlédnout. Proti tomu zaměstnanec nabízí svou práci, kdy v procesu výběru pracovníka si obě strany opatřují informace a budují očekávání o druhé straně a produktu samotném. V tomto případě je důležitým aspektem mezi aktéry důvěra, bez které není možné uzavření smluvního vztahu. Z tohoto pohledu by měly být dle Koubka (2015, s. 134) u nabídky pracovního místa jednoznačně definovány požadavky a podmínky pracovního místa, tedy požadované vzdělání, schopnosti a znalosti a také dosavadní pracovní zkušenosti. Další informace, které by měla společnost o nabízení pozici poskytnout je název pozice, náplň práce, místo, kde bude práce vykonávána a pracovní podmínky. Získání informací z pozice organizace zahrnuje podle Koubka (2015, s. 143) doklady o vzdělání, životopis či vyplnění dotazníků požadovaných organizací. V nich uchazeč uvádí, o jakou pozici se uchází, jaké pro ni má předpoklady, jeho základní identifikační údaje. Dále také předchozí pracovní zkušenosti a reference o nich, své záliby a také důvody, které ho vedou k zájmu o danou pracovní pozici. Popis pracovní pozice tedy produktu dle Šikýře (2014, s. 100-101) musí obsahovat název pracovní pozice, kdy tento název je klíčový pro úspěch nabídky, kdy již z názvu musí být pozice dostatečně atraktivní. Nabídka musí také obsahovat náplň a místo výkonu práce, požadavky, jaké musí uchazeč splnit a také dokumenty, které organizace od uchazeče požaduje, aby si ověřila údaje uchazečem uváděné.

Cena, jak uvádí Myslivcová (2017, s. 32), z pohledu personálního marketingu, představuje z pohledu zaměstnavatele veškeré náklady na práci zaměstnance, tedy kromě finanční odměny také povinné odvody či pracovní vybavení. Oproti tomu u zaměstnance představuje cena čas, který výkonu pracovní činnosti obětuje, kvalita výstupu, který je z jeho činnosti požadován, organizace jeho náplně práce a fyzická námaha, kterou musí pro pracovní výkon vynaložit. Z pohledu zaměstnavatele je cenou plat či mzda, prémie, finanční bonusy či jiné zaměstnanecké

benefity, kterými zaměstnanec motivuje k soustavné systematické činnosti. V případě ceny řeší zaměstnavatel otázku odpovídajícího finančního ohodnocení zaměstnance. Dle Koubka (2015, s. 162) by takové finanční ohodnocení mělo být nastaveno na základě výkonů a nemělo by být ovlivněno osobními vztahy ať již negativně nebo pozitivně. Zaměstnanecské výhody (benefity) by měly brát ohled na individuální potřeby pracovníka. Šikýř (2014, s. 120) označuje klíčové faktory odměňování dle podaného výkonu, náročnosti pracovních podmínek, což kompenzuje čas obětovaný zaměstnancem pro výkon práce a také dle náročnosti požadované práce na znalosti či vzdělání.

Další z nástrojů, místo, má dle Myslivcové (2017 s. 33) vliv na potenciálního zaměstnance v jeho rozhodování ohledně nástupu na dané pracovní místo. Hlavním faktorem pro toto rozhodování je vliv podnikové kultury a komplexní obraz společnosti. V rámci těchto faktorů ovlivňují potenciálního zaměstnance zejména vzorce vzájemného chování, komunikační kanály a jejich prostupnost, vztahy mezi zaměstnanci, společností akceptované normy a hodnoty, vybavení pracoviště, dostupná infrastruktura a způsob řešení problémů. Na vnímání těchto aspektů se nejvíce podílí současní zaměstnanci společnosti. Potenciální zaměstnanec má tendenci volit společnost, která vystupuje v souladu s hodnotami, které on sám vyznává. K problematice místa uvádí Kociánová (2010, s. 180) že společenské vztahy v organizaci a mezi zaměstnanci jsou projekcí prvků organizační kultury. Prvky organizační kulturu dále ovlivňují formální a zejména neformální normy, které jsou v organizaci dodržovány a respektovány. Dle Koubka (2015, s. 157-158) je jedním z významných nástrojů personálního marketingu péče o pracovní podmínky, které zahrnují pracovní prostředí nebo třeba nastavení pracovního režimu a pracovní doby. Do této kategorie lze také zahrnout hygienické a sociální podmínky, jako je péče o pohodlí pracovníků v oblasti stravování, sociálního zázemí.

Komunikace, čtvrtý prvek marketingové mixu, jak ho popisuje Myslivcová (2017, s. 34). V rámci personálního marketingu se jedná o efektivní propagaci nabízeného pracovního místa. Smyslem je seznámit nové i současné zaměstnance s výhodami konkrétní pracovní pozice. V rámci lidských zdrojů jsou využívány veškeré formální i neformální interakce. Cílem propagace společnosti je vybudování dobrého jména a pověsti společnosti na pracovním trhu, pozitivní vnímání ze strany veřejnosti, informování ideálních uchazečů o volných pracovních pozicích a utváření preferencí společnosti. Jako součást propagace uvádí Koubek (2015, s. 127) zajištění toku informací, tak aby se informace o nabízených pracovních místech dostaly k potenciálním uchazečům, a to ať již z vnějších zdrojů nebo zdrojů uvnitř společnosti, tedy stávajícím zaměstnancům. Šikýř (2014, s. 98) uvádí mezi metody informování a propagaci nabízení pozice u zájemců z vnějších zdrojů inzerci v tisku, na internetu či jiných médiích, spolupráci s úřadem práce, školami a také personálními agenturami. Jako další variantu uvádí přímé oslovení kvalitního kandidáta mimo organizaci. V rámci získávání uchazečů o pracovní pozici z vnitřních zdrojů lze využít například doporučení stávajících zaměstnanců, inzerci či oslovení pomocí intranetu organizace či oslovení potenciálních zájemců emailem.

Posledním, prvkem marketingového mixu je osobnost. Tento aspekt vyjadřuje soulad hodnot, které vyznává zaměstnanec s hodnotami jeho zaměstnavatele. Smyslem je volba uchazeče, který bude ztotožněn s organizací a jejími hodnotami. Kandidát při výběru zvažuje zejména image podniku.

Výše jsou shrnuty základní prvky marketingového mixu, jak je chápe HR marketing a jaký mají význam z pohledu zaměstnance či potenciálního zaměstnance a z pohledu organizace. V rámci problematiky HR marketingu je také nutné rozlišit jeho externí a interní části.

Dle Myslivcové (2017, s. 38) spočívají úkoly externí části personálního marketingu v oslovení a získávání potenciálních vhodných zaměstnanců s čímž rovněž souvisí budování značky společnosti a jejího dobrého jména. Hlavní úkoly v oblasti oslovení potenciálních zaměstnanců

spatřuje v propagaci nabízené pracovní pozice, a to co nejatraktivnějším způsobem, tak aby sdělení zaujalo potenciální kandidáty a následně s nimi navázat komunikaci. Na tyto klíčové činnosti jsou navázány další dílčí činnosti, mezi které patří budování dobré značky zaměstnavatele, což usnadňuje plnění hlavních úkolů a napomáhá při oslovování potenciálních zaměstnanců.

K úkolům interního personálního marketingu Myslivcová (2017, s. 39) uvádí, že se jedná o činnosti, které mají podporovat spokojenost zaměstnanců a zatraktivnit práci pro společnost jak u stávajících, tak potenciálních zaměstnanců. K těmto činnostem vede fakt, že současní zaměstnanci o svém stávajícím zaměstnání referují a tím ovlivňují vnímání daného zaměstnavatele veřejností. Zde vyvstávají společnosti jak hrozby, tak příležitosti, kdy v případě negativní reference ovlivňují potenciální uchazeče o zaměstnání. V případě referencí pozitivních se pak současní zaměstnanci stávají jedním z nejlepších marketingových nástrojů. V tomto případě má tedy interní personální marketing přesah do činností personálního marketingu externího a významně ho ovlivňuje. Dle Kociánové (2010, s. 91) je třeba jednoznačně identifikovat faktory, které mají vliv na stabilizování zaměstnanců v organizaci. Mezi tyto faktory patří atraktivita zaměstnavatele, způsob přijímání nových pracovníků, možnosti kariérního růstu či vztahy mezi zaměstnanci.

Koubek (2015, s. 157-158) vidí význam personálního marketingu ve spojení s personální prací v usnadnění procesu získávání pracovníků a jejich stabilizaci v organizaci. Koubek uvádí, že je třeba nespolehat pouze na odměňování a výhody, ale zaměřit se na kvalitní péči o pracovníky, ta zahrnuje kvalitní pracovní prostředí. Dále péči o mezilidské vztahy na pracovišti, která zahrnuje styl řízení lidí v organizaci, kdy podporuje aktivní účast zaměstnanců na procesu řízení a rozhodování. Důležitým faktorem jsou pro uchazeče také vztahy v útvaru, kde by měl uchazeč působit. Dále vztahy mezi lidmi, se kterými by měl v budoucnu pracovat významně ovlivňují jeho rozhodnutí přijmout nabídku zaměstnání. Dalšími faktory jsou možnosti řízení kariéry, rozvoj a vzdělávání pracovníků a také význam organizace. Koubek (2015, s. 159) uvádí, že tyto aspekty vytváří celkový dojem organizace, kdy kvalitní pověst zaměstnavatele se stává účinným nástrojem pro získávání a stabilizaci lidských zdrojů v organizaci. Dle Koubka (2015, s. 160) je význam personálního marketingu v činnostech, které vytváří a formují lidské zdroje v organizaci, a to pomocí vytváření její dobré pověsti. To celkově přispívá ke stabilizaci zaměstnanců v organizaci a zvyšuje zájem nových potenciálních zaměstnanců o práci v organizaci.

## **2.2 Rozdíly employer brandingu a HR marketingu**

V přechodí části byly popsány pro práci důležité pojmy, a to zejména employer branding a HR marketing, které mají mnoho společných rysů, a i když je někdy autoři považují za shodný obor, jedná se o dvě rozdílné oblasti. Dle Backhause (2022) se jedná o následující rozdíly. V rovině implikace, kdy employer branding má za cíl definovat značku zaměstnavatele, u HR marketingu jde o prezentaci tohoto zaměstnavatele, jím nabízených pracovních příležitostí, firemní kultury či hodnot.

Z hlediska času jsou rozdíly v horizontu, ve kterém jsou dané strategie platné. Jak bylo výše popsáno, strategie employer brandingu je trvalejšího rázu. K tomu Backhause (2022) uvádí, že v případě employer brandingu se jedná o strategii dlouhodobou, která komunikuje vize, hodnoty či poslání společnosti. Oproti tomu strategie HR marketingu by měla být pružná a reagovat na momentální trendy a potřeby. HR marketing lze tedy označit za flexibilní nástroj okamžité komunikace, zatímco employer branding je statictější a udává hodnoty, na kterých společnost dlouhodobě stojí, čímž doplňuje aktuální komunikaci HR marketingu.



HR marketing je tedy postaven na základě employer branding a při každé marketingové kampani je třeba z něj a hodnot, které prezentuje vycházet.

Výše popsané rozdíly mezi employer brandingem a HR marketingem jsou pro nás důležité, nicméně tyto dvě disciplíny nelze pro kvalitní výsledek rozdělovat. Jak popisuje Whatishumanresource (2022), základem úspěchu je tyto dva prvky propojit, kdy značka zaměstnavatele ovlivňuje širší okruh, než jsou zákazníci společnosti a budování značky společnosti by tedy nemělo být odděleno, a to zejména od zaměstnanců, kdy jejich zapojení do budování značky přináší společnosti mnoho benefitů.

Z jiného pohledu vnímá vztah těchto dvou disciplín Biswas (2013, s. 17), kdy vztah mezi employer brandingem a personalistikou a marketingem popisuje jako propojení těchto disciplín, tedy kombinaci klasických marketingových nástrojů a získávání potřebných lidských zdrojů z oblasti personalistiky. Rozdíl v tomto případě vidí v časovém horizontu a také úrovni přístupu, kdy employer branding má tvořit dlouhodobou strategii, zatímco roli HR marketingu je rozhodování na taktické úrovni v krátkém časovém horizontu.

### 2.3 Aspekty atraktivity zaměstnavatele

Atraktivitu zaměstnavatele ovlivňuje mnoho aspektů. Společnost, které se zabývají lidskými zdroji, věnují pravidelně výzkumy těmto aspektům, jejich povaze a významnosti. Dle Randstadu (2022) patří mezi nejvýznamnější aspekty ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele mzda a benefity, finanční zdraví, jistota zaměstnání, příjemná pracovní atmosféra a zajímavá náplň práce. Obdobné prvky atraktivity zaměstnavatele uvádí i Whatishumanresource (2022), který je uvádí v následujícím pořadí: mzda poskytnutý zaměstnanci zaměstnavatelem, zaměstnanecké benefity, jistota zaměstnání, příjemná pracovní atmosféra, work-life balance a možnosti kariérního růstu, toto schéma je uvedeno na obrázku 1. Obdobné aspekty zmiňuje rovněž Koubek (2015, s. 162), kdy v souvislosti s tématem dobré pověsti zaměstnavatele zdůrazňuje odměňování a zaměstnanecké výhody, rozvoj pracovníků a jejich vzdělávání či pracovní vztahy. Podle Armstronga (2020, s. 302) ovlivňuje atraktivitu zaměstnavatele nabídka zaměstnaneckých hodnot v organizaci, kdy mezi ně řadí pověst společnosti, pracovní prostředí, přístup k rovnováze mezi prací a volným časem, možnosti rozvoje kariéry, odměnu a benefity.

Obrázek 1 Faktory ovlivňující employer branding



Zdroj: Whatishumanresource (2022)

### 2.3.1 Odměňování

Dle Randstadu (2022) je odměňování nejdůležitější a v České republice také nejopomíjenější prvek atraktivity zaměstnavatele. Jak uvádí Armstrong (2015, s. 248), jedná se o důležitý aspekt při rozhodování uchazeče, zda přijme nabízenou pracovní pozici. Armstrong zde definuje vztah výkonu a odměny, kdy výkonem chápe to, co je odvedeno, provedeno (odpracováno) a odměnu jako to, jak by měli být zaměstnanci uznáni, oceněni za provedení dané činnosti. Dle LMC (2002) má nespokojenost s odměňováním, respektive s výší odměny poskytnuté za výkon významný dopad na efektivitu zaměstnance a jeho spokojenost s danou prací. Odměňování může probíhat dle několika různých modelů, jako jsou například odměňování dle řízení cílů, kdy odměňování vychází z naplnění měřitelných, termínovaných a specifických cílů. Další možností je projektové odměňování, které je z pravidla vázáno na část odměny vyplácenou za splnění či dokončení důležitých firemních projektů. Další možnou formou odměňování je odměňování dle kompetencí a schopností, kdy uchazeč, pokud splní předpoklady pro pracovní místo, tedy má požadované schopnosti, je za ně na daném pracovním místě adekvátně odměněn a pokud v průběhu kariéry získá další kompetence je možné dosáhnout zvýšení stanovené odměny. Nejnáročnějším modelem odměňování je odměňování dle vyvážených ukazatelů výkonnosti. Jde o nejtransparentnější způsob, kdy se zde nachází vazba mezi strategií a operativní činností a je kladen důraz na měření výkonu. Nárok a výše odměny jsou stanoveny až na základě měření výkonu.

Odměňování dále zahrnuje dle LMC (2022) dvě složky, a to složku fixní (pevnou) a variabilní (pohyblivou) složku. Toto rozdělení má primárně stimulační charakter, kdy zaměstnanec fixní složku odměny chápe jako samozřejmou a pohyblivá složka závislá na odvedeném výkonu má zaměstnance stimulovat k většímu a lepšímu výkonu.

Finanční odměny lze v České republice podle LMC (2022) rozdělit na dvě základní formy, a to mzda a plat. Mzdou se rozumí odměna zaměstnanců v soukromém sektoru, tedy zaměstnanci fyzických a právnických osob. Plat náleží za práci zaměstnancům veřejného sektoru ať již v pracovněprávním vztahu či služebním poměru. Jedná se tedy o státní zaměstnance, tak zaměstnance příspěvkových organizací státu.

Spravedlivé odměňování zaměstnanců chápe Šikýř (2014, s.116) jako nejlepší možnou personální praxi, kdy pomocí spravedlivého odměňování je možné adekvátně ocenit zaměstnance za jím odvedenou práci a zajistit jeho motivaci k odvedení stanoveného výkonu. Podle Šikýře by neměl moderní systém odměňování zahrnovat pouze hmotnou formu, tedy finanční prostředky, ale také složku nehmotnou, která může zahrnovat různé druhy pochval, pracovní úkoly, které zaměstnance motivují či možnost kariéerního rozvoje.

K podstatě odměňování uvádí Koubek (2015, s. 286) dva základní cíle, které má systém odměňování naplňovat. Z pohledu organizace jde o vytvoření konkurenční výhody, a to zejména s ohledem na získání nových pracovníků, ale také stabilizaci stávajících pracovníků v organizaci s pomocí nastavení systému odměňování. Z pohledu pracovníka jde při odměňování o možnost zabezpečit uspokojování vlastních potřeb, případně potřeb rodiny, tedy dosažení sociální jistoty a určité životní stability. Jako základ odměňování uvádí Koubek (2015, s. 288) odvození odměny od podaného pracovního výkonu. Tedy že pracovník je k pracovnímu výkonu a jeho zvyšování motivován odpovídající odměnou. Dále Koubek (2015, a. 291) definuje zásady mzdové politiky v rámci organizace. Ty by měly zahrnovat rozpětí výše peněžitých odměn, shodnou výši odměny za stejnou odvedenou práci, nastavení mzdových tarifů, celkový objem prostředků, které jsou na odměňování vynakládány či nastavení odměňování tak, aby bylo dosaženo motivačního účinku.

### 2.3.2 Zaměstnanecké benefity

Dalším faktorem, který ovlivňuje atraktivitu zaměstnavatele jsou zaměstnanecké benefity. Šikýř (2014, s. 123) popisuje zaměstnanecké benefity, jako formu odměny nad rámec poskytnuté základní mzdy nebo platu, a to jako peněžité plnění či plnění v peněžité hodnotě. Armstrong (2019) o benefitech uvádí, že představují požitky, které organizace nabízí zaměstnancům, aby posílila jejich angažovanost a závazek vůči organizaci. Benefity jsou vnímány jako bonus k finanční odměna za odvedenou práci a jsou důležitou součástí kompletní odměny zaměstnance. Armstrong (2019) rozděluje benefity do několika kategorií, a to oblast osobního zabezpečení, kam spadá zdravotní péče, pojištění pro případ úrazu či úmrtí v zaměstnání či sick-day nebo kariérní poradenství. Další kategorií, kterou jsou finanční benefity kam mohou spadat firemní půjčky, příspěvky na stěhování nebo asistence při získání hypotéky (často poskytováno finančními institucemi). Mezi další benefity řadí různé druhy poradenství, služební vozidla či dovolenou navíc. Koubek (2015, s. 319) popisuje zaměstnanecké benefity jako formu odměny, které není spojena s výkonem pracovníka, ale je mu poskytována na základě jeho práce pro společnost. Zaměstnanecké benefity lze definovat podle LMC (2022) jako výhody získané zaměstnanci nad rámec mzdy či platu. Benefity se v současné době stávají významnou konkurenční výhodou, která ovlivňuje rozhodování uchazečů o zaměstnání. Benefity mohou mít v první řadě finanční, či nefinanční povahu. Mezi finanční benefity se řadí nejčastěji 13. a 14. plat či odměny za různá časová období. Finanční benefity se většinou odvíjejí od hospodářského výsledku zaměstnavatele. Finanční benefity mohou být také přímo zaneseny v pracovní smlouvě. U benefitů nefinančních se nabízí daleko pestřejší škála plnění. Mezi nejčastěji nabízené benefity patří příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, pružná pracovní doba a flexibilita obecně a volní dny navíc nad zákonný rámec. Tyto nejčastěji nabízené benefity jsou nicméně v rozporu s nejžádanějšími benefity ze strany uchazečů o zaměstnání, kdy mezi nimi vedou flexibilita a možnost kariérního růstu.

A jaký je význam zaměstnaneckých benefitů pro organizaci? Jak uvádí server Peoplekeep (2022) prvním bodem je udržení a najímání zaměstnanců, kdy pro plné dvě třetiny uchazečů o zaměstnání jsou nabízené benefity důležitým ukazatelem, dle něhož se rozhodují, zda přijmou určitou pracovní nabídku. Shodně slouží i k udržení stávajících zaměstnanců, kdy 92 % stávajících zaměstnanců uvádí, že benefity významně ovlivňují jejich celkovou spokojenost s prací, čímž napomáhají snižovat fluktuaci zaměstnanců. Benefity také souvisí s firemní kulturou a mohou pomoci zvýrazňovat firemní hodnoty, kdy nabízené balíčky benefitů odráží významné firemní hodnoty a oslovují talentované uchazeče, kteří sdílí stejné hodnoty. Kvalitní balíček nabízených benefitů také vysílá jednoznačnou zprávu o firemním přesvědčení, tedy že se zajímá o své zaměstnance i mimo zaměstnání. Benefity jsou také cestou, jak dát zaměstnancům pocit že jsou odměňováni a oceněni, což u nich vytváří závazek vůči společnosti a činí je méně náchylné k odchodu. Pokud společnost ukáže zaměstnancům, že se stará o jejich potřeby zvyšuje to jejich pracovní výkon, morálku a zlepšuje pracovní atmosféru. Kvalitně zvolené benefity také pomáhají v dlouhodobém horizontu snižovat náklady například na sick-days a tím zvyšovat produktivitu práce. Podle Šikýře (2014, s. 123) mají zaměstnanecké benefity za cíl zlepšovat pověst zaměstnavatele a zvyšovat spokojenost zaměstnanců. LMC (2022) také uvádí, že kvalitní program benefitů je dobré individualizovat, tak aby zaměstnanci nedostávali nevhodné benefity, které ani neocení. Jako příklad jsou zde uváděny například benefity pro rodiče, kteří ocení možnost práce z domova, zkrácených úvazků či benefity pro IT specialisty. Mezi další možnosti benefitů, jak uvádí Macháček (2019, s. 153 až 158) může patřit občerstvení na pracovišti, či poskytování ochranných nápojů či jen obyčejných nealkoholických nápojů na pracovišti. Jako další benefity také uvádí možnost příspěvků

na kulturu, dopravu do zaměstnání, poskytnutí vozidla k soukromým účelům či možnost zápujčky u zaměstnavatele zaměstnanci.

Šikýř (2014, s. 123) nabízí možné rozdělení zaměstnaneckých benefitů do několika kategorií, kdy benefity mohou být povahy sociální, související s prací nebo spojené s postavením v organizaci. Mezi benefity sociální povahy mohou patřit, jak shodně uvádí Macháček (2019, s.133) například půjčky nebo také dovolená. Mezi benefity související s prací lze zařadit možnosti ubytování, dopravy nebo příspěvky na ně. Benefity souvisejí s postavením zaměstnance v organizaci mohou zahrnovat služební vozidlo, telefon případně nadstandardní vybavení pracoviště. Šikýř (2014, s.123) také rozděluje systémy poskytování benefitů, a to na systém plošný, kdy zaměstnanci mají možnost využívat všech výhod, které zaměstnavatel poskytuje v daném rozsahu. Naproti tomu volitelný systém umožňuje zaměstnancům individuální využívání výhod v závislosti na vlastních preferencích. Tento systém lze dále dělit na částečně nebo úplně volný. V částečně volném systému je část benefitů poskytována plošně a zbytek čerpá zaměstnanec v rámci svých preferencí ze stanovené nabídky v rozsahu předem sjednaného rozpočtu. Druhou variantou, kterou lze uplatnit je systém, kdy je čerpání benefitů zcela v režii zaměstnance, kdy mu zaměstnavatel předkládá pouze možnosti výběru a rozpočet na období, kdy si již zaměstnanec sám určí, za jakou částku bude daný benefit čerpat.

Benefity lze dle Koubka (2015, s. 320) rozdělit v rámci evropských standardů do několika kategorií, a to výhody sociální povahy, kam lze zařadit příspěvky na životní pojištění, půjčky nebo ručení za ně nebo péči o děti zaměstnanců. Benefity se vztahem k zaměstnání, které zahrnují stravování, zvýhodněný nákup produktů organizace a hrazené vzdělávání. Poslední kategorií jsou výhody spojené s postavením zaměstnance. Sem patří nákladnější služební automobily, náklady na reprezentaci, služební byty a jiné výhody spojené s prestižním postavením vedoucích pracovníků. Koubek dále uvádí jako důležitý aspekt stability zaměstnanců v organizaci zájem o preference zaměstnanců právě v oblasti benefitů. Pokud toto organizace naplňují dochází následně ke vzniku systémů volitelných výhod, což posiluje atraktivitu zaměstnavatele u potenciálních zaměstnanců a posiluje stabilizaci zaměstnanců stávajících.

### **2.3.3 Jistota zaměstnání**

Jistota zaměstnání je, jak uvádí Monster (2022), jeden z nejdůležitějších aspektů zaměstnání, který zaměstnanci oceňují a staví ho na shodnou úroveň jako výši odměny za odvedenou práci. Jistotu zaměstnání lze definovat jako stav, kdy jedinec má zaměstnání a ví, že o něj minimálně v krátkém časovém horizontu nepřijde. Tedy ví, že jeho pracovní pozice a jeho umístění na ní je jisté a nehrozí mu propuštění, ani pokud by vnější okolnosti nutily zaměstnavatele k úsporám a v důsledku nich ke snižování stavu zaměstnanců. Jistota zaměstnání je důležitá jak z pohledu zaměstnanců, tak zaměstnavatele a přináší, jak uvádí server Betterup (2022) několik důležitých bodů pro fungování celé společnosti. Prvním významným aspektem je skutečnost, že se zaměstnanec s jistotou pracovního místa se cítí být oceněn, a to v první řadě jako člověk a až následně jako zaměstnanec. Druhým významným bodem je snižování stresu a úzkosti u zaměstnanců a vliv na jejich pracovní pohodu, kdy stres a další negativní vlivy dopadají na výkon zaměstnance. Pokud se zaměstnanec strachuje o své pracovní místo, má to zásadní vliv na jeho psychickou pohodu i fyzické zdraví. Pocit nejistoty zachování pracovního místa tedy zvyšuje u zaměstnance stres a může vést i k vyhoření a tyto pocity mohou vést až k dalšímu zhoršování zdravotního stavu zaměstnance. Jistota zaměstnání tedy pozitivně působí na výkon zaměstnance a také jeho psychické a fyzické zdraví. Další oblastí, kterou bezpečnost zaměstnání výrazně ovlivňuje je závazek zaměstnance vůči organizaci a menší pravděpodobnost fluktuace. Pokud má zaměstnanec pocit bezpečného místa, roste jeho angažovanost, cítí se být více součástí organizace, a naopak klesá pravděpodobnost, že

zaměstnanec svoje pracovní místo opustí. Obě strany pracovněprávního vztahu mají mnoho možností, jak zvyšovat a ovlivňovat jistotu pracovního místa.

Zaměstnavatel může podporovat vzdělávání a prohlubování vědomostní svých podřízených, kdy takto nabyté znalosti a dovednosti jim pomohou obstát v konkurenci na trhu práce, ale především posilují jejich pozici v organizaci. K tomu uvádí Koubek (2015, s. 252), že neustálé vzdělávání pomáhá zaměstnanci udržet si stav, kdy je stále zaměstnatelný, a to právě díky rozšiřování svých znalostí a schopností. Další možností je dle serveru Betterup (2022), kterou může společnost, a to prostřednictvím manažera pro zaměstnance udělat je být lídrem, který myslí na budoucnost a budoucí překážky. Smyslem je být na možné překážky připraven a mít pro daný problém řešení. Těchto schopností je možné dosáhnout pomocí optimismu a pragmatismu. Z postu jistoty zaměstnání je příprava na budoucnost důležitá s ohledem na plánování kariéry zaměstnanců, kdy připravenost na budoucí problémy umožňuje těmto možným budoucím problémům přizpůsobit plánování kariéry tím podpořit bezpečnost pracovního místa. Obdobně popisuje tuto problematiku Koubek (2015, s. 252) kdy vidí základ pro možný budoucí úspěch organizace schopnost reagovat na změny a umět se jim přizpůsobit. Obdobně zde vidí Armstrong (2020, s. 691) jeden ze základních významů jistoty práce, a to ochotu ke změnám, které je tím vyšší, čím menší má zaměstnanec obavy o své pracovní místo a tím i obavy ekonomické. Poslední možností zaměstnavatele je dle Betterup (2022), kterou má zaměstnavatel nebo manažer je posilovat u jednotlivých členů týmu kariérní mobilitu. Ta jim pomáhá získat nové znalosti a tím i jejich kariérní růst.

Shodně tak mohou podle serveru Betterup (2022) pro zajištění svého pracovní místa udělat mnoho i sami zaměstnanci. Důležitým bodem z pohledu zaměstnance je učit se novým věcem. Kdy každá nově získaná schopnost pomáhá budovat kariéru a může být zaměstnancem kdykoli využita. Další možností pro zaměstnance je vytváření sítí kontaktů a vytvářet nové vztahy na pracovišti. Nové kontakty umožní zaměstnanci objevovat nové příležitosti a možnosti. Zaměstnanci se také nabízí možnost koučování, pokud nemá pocit jistoty zaměstnání, pro získání vnějšího pohledu a také možnosti dalšího rozvoje kariéry, tak aby dosáhl svého vytyčeného cíle a tím je právě jistota zaměstnání. Také Armstrong (2020, s. 223) vidí jistotu zaměstnání jako jeden ze základních nástrojů ke snížení stresu u zaměstnanců a tím i zvyšování jimi podávaného výkonu.

#### **2.3.4 Pracovní prostředí a mezilidské vztahy**

Mezilidské vztahy jsou definovány Mužik, Krpálek (2017 s. 41) jako jeden z nejdůležitějších aspektů, které ovlivňují povědomí o organizaci. Organizace by měla cílit na vytvoření takového prostředí, ve kterém nedochází k mezilidským konfliktům, které negativně ovlivňují dosahování cílů organizace. Do celkové atmosféry organizace se tak odráží projevy chování jednotlivců a skupin zaměstnanců. Právě jejich konflikty ovlivňují klima v organizaci, a právě jim musí organizace předcházet. Předcházet konfliktům umožňují organizaci například programy pro zaměstnance, které se zaměřují na zvládání stresových situací či komunikaci. Kvalitní mezilidské vztahy také napomáhají budování sounáležitosti s organizací.

Jak uvádí server Money-zine (2022) pracovní prostředí je termín, který popisuje podmínky, které obklopují zaměstnance na pracovišti a v kterých se zaměstnanci pohybují. Pracovní prostředí je složeno z podmínek fyzikálních nebo pracovního vybavení a pomůcek. Dále může být ovlivněno pracovními postupy a firemními procesy.

Koubek (2015, s. 353) popisuje pracovní prostředí jako množinu hmotných prvků a ostatních podmínek, které mají vliv na zaměstnance a jeho výkon v průběhu práce. Mezi hmotné podmínky jsou řazeny například stroje či výrobní zařízení, ochranné či pracovní pomůcky. V ostatních podmínkách, jak jsou označována, lze najít nehmotné aspekty, které mají vliv na

pracovní prostředí jako jsou technologie či organizace práce. Složení pracovního prostředí zásadně ovlivňuje pracovníka a jeho výkon v pracovním procesu.

Jak popisuje Mühlfeit (2017, s.17) pracovní prostředí má zásadní vliv na výkony zaměstnance, kdy tento výkon je ovlivňován zejména pracovními nástroji, které má k dispozici pro výkon svého zaměstnání a také to, jak se v zaměstnání cítí. Manažer by měl těmto atributům věnovat zvláštní pozornost a jeho cílem by mělo být vytvořit svým podřízeným odpovídající pracovní klima. K tomu přispívá zejména kvalitní komunikace a také upevňování vztahů v kolektivu. Kvalitní oboustranná komunikace je základem vytváření vztahů na pracovišti, kdy bez její kvalitní a dobře cílené podoby, by rychle docházelo k rozpadu vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci, což může potenciálně vést ke vzniku konfliktů či laxnosti zaměstnanců. Tyto týmové disfunkce jsou pro každou organizaci nežádoucí a je důsledně třeba jim předcházet. Výsledky výzkumů ukazují, že právě mezilidské vztahy vytváří pozitivní a kvalitní pracovní prostředí a podporují týmovou atmosféru. Každý manažer by se tedy měl snažit své podřízené motivovat a podporovat, čímž přispívá jednak k jejich angažovanosti, tak k pozitivnímu klimatu na pracovišti. Vedení organizace by tedy mělo usilovat o podporu a budování takovýchto vztahů, a to pomocí ocenění, motivace a pochval. Jde o vyzdvihování zejména pozitivního chování, odpovědnosti, oddanosti organizaci apod. Tím je vůči zaměstnanci vytvářeno pozitivní zpětná vazba a díky ní roste jeho angažovanost a závazek vůči organizaci.

### **2.3.5 Work-life balance, kariérní růst**

Work-life balance lze definovat a také do češtiny přeložit dle Vysoké školy (2022) jako rovnováhu mezi časem stráveným v zaměstnání a volným časem, kdy se můžeme věnovat svým soukromým záležitostem. Šikýř (2014, s. 138) popisuje work-life balance jako snahu o dosažení rovnovážného stavu mezi pracovním a osobním životem. Velký vliv na nerovnováhu v této oblasti mají dnes moderní technologie, které svou podstatou přispívají k tomu, že máme dnes práci prakticky pořád sebou a tím dochází k nerovnováze ve work-life balance směrem k práci, kdy i ve volném čase máme tendenci k tomu zabývat se prací. Podstatou work-life balance není ovšem stejné množství času věnované práci a volnému času, rozložení se mění v čase a aktuálních podmínkách. Podle serveru Businessnewsdaily (2022) je work-life balance stav rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Jako nejběžnější důvody pro narušení takové rovnováhy uvádí například zvýšení odpovědnosti v zaměstnání, delší pracovní dobu v případě výkyvu na stranu zaměstnání nebo v případě výkyvu směrem k osobním věcem například růst povinností v domácnosti či narození potomka. Shodně je zde konstatováno, že v rámci work-life balance nejde o rovnoměrné rozložení času mezi práci a soukromí, ale je zde akcentována časová flexibilita, která umožňuje si čas rozložit dle svých potřeb, tedy například pracovat déle jeden den a později v týdnu tento čas využít pro své soukromé aktivity. Kvalitně nastavení této rovnováhy má několik pozitivních efektů. Mezi ně patří snižování množství stresu, snížení rizika vyhoření, které patří k častým důsledkům při dlouhotrvající nerovnováze mezi soukromým a pracovním životem. Dalším je také zvyšování pocitu „pohody“ zaměstnanců, což je benefiční nejen pro ně, ale i pro zaměstnavatele. Na vytvoření takto efektivní rovnováhy se mohou opět podílet jak zaměstnanci, tak jejich manažeři a zaměstnavatelé, což je pro nás z pohledu employer brandingů podstatnější.

Koubek (2015, s. 344) k této problematice uvádí, že rozvržení pracovní doby ovlivňuje u pracovníka nejen jeho výkon, ale také způsob života či jeho životní úroveň. Možnost uspokojit i jiné, než pracovní potřeby má výrazný podíl na výkonech pracovníka a také dopad na jeho fyzické i psychické zdraví. Koubek (2015, s. 350) uvádí několik možností flexibilních pracovních režimů. K těm patří pružná pracovní doba, kdy tato umožňuje rozvrhnout si pracovní dobu dle svých potřeb a těm například podřídí odchody či příchody do zaměstnání.

Další variantou je sdílení pracovního místa nebo distanční práce, kdy se jedná o práci z domova, kdy zaměstnanec na pracoviště nedochází nebo jen zcela výjimečně.

Jak dále uvádí Businessnewsdaily (2022) zaměstnanec má k dosažení požadované rovnováhy ve svém čase několik možností a nástrojů, jak této rovnováhy dosahovat. První je nutnost přijmout fakt, že nelze vytvořit naprosto perfektní rovnováhu. Většina zaměstnanců si v ideálním případě představí den v rovnováze tak, že budou extrémně produktivní v zaměstnání, ve kterém skončí brzy a budou moci druhou část dne strávit s přáteli nebo rodinou. Takto ideální stav není ovšem vždy možný, je pro to lepší se vždy soustředit na časový harmonogram který je ne ideální, ale realistický. Harmonogram, jak je popsán dle Businessnewsdaily (2022) obsahuje dny, které jsou více zaměřeny na čas strávený v zaměstnání, a naopak zahrnuje dny, kdy se člověk práci věnuje méně a energii a čas věnuje více koníčkům nebo svým blízkým. K tomu Harvard Business Review (2022) uvádí několik kategorií života jedince a jak moc se chce na jednotlivé kategorie zaměřit. K těmto kategoriím náleží rodina, dále pak přátelé a komunita, ve které jedinec žije, zdraví fyzické i duševní, kariéra, koníčky a volný čas a potřeba materiálního vlastnictví. Mezi ně by dle svých potřeb a také poměru mezi náklady a výnosy měl dělit čas. Dalším bodem dle Businessnewsdaily (2022) je najít si práci, kterou budeme milovat, kdy tento bod nemusí být snadno dosažitelným. Není podstatné mít rád každý aspekt daného zaměstnání, ale být z ní nadšený alespoň aby zaměstnanec již od začátku dne nebyl ze zaměstnání vyděšený. Třetím, důležitým bodem, je vždy dávat přednost vlastnímu zdraví, a to jak fyzickému, tak psychickému. Je třeba nebát se do programu přidat například terapie, pokud je zaměstnanec považuje za přínosné, a to jak na úkor zaměstnání, tak i svých koníčků. Pokud zaměstnanec upřednostní své zdraví a bude mu to umožněno i ze strany zaměstnavatele, bude v konečném důsledku v práci méně absentovat ze zdravotních důvodů a bude v zaměstnání také šťastnější a produktivnější. Zaměstnanec by měl také zvládnout se takzvaně „odpojit“ od vnějšího, zejména pracovního světa a mít čas pouze sám na sebe a nevěnovat se pracovním záležitostem. Zaměstnanec by se také neměl obávat vzít si dovolenou, volné dny, kdy se kompletně odstříhne od pracovních povinností jsou důležité pro obnovení jak fyzických, tak psychických sil. Zaměstnanec by se měl přenést přes obavu, že vypadne z pracovního rytmu a bude svou absencí zatěžovat kolegy. Tento problém obdobně popisuje Harvard Business Review (2022), kdy spatřuje zásadní význam ve schopnosti zaměstnance udělat si volný den, kdy nemusí nutně jít o delší dovolenou, ale stačí den k narušení každodenní rutiny. Businessnewsdaily (2022) dále uvádí, že důležitým bodem je také najít si čas na sebe a na členy rodiny. Plánování v osobním životě je stejně důležité jako plánování v zaměstnání. V rámci udržení rovnováhy mezi zaměstnáním a soukromím je nutné důkladné plánování a upřednostnění aktivit a koníčků, které nás činí šťastnými. Shodně je třeba plánovat rodinný čas, tak aby se nedostával do konfliktu s prací a bylo možné tento čas strávit kvalitně a bez stresu. Posledními dvěma body je nastavení hranic a pracovních hodin a jejich dodržování, to se projevuje například tím, že zaměstnanec nevyřizuje mimo takto stanovené hodiny pracovní emaily nebo se nepřipravuje na nadcházející úkoly. Zde uvádí Harvard Business Review (2022) Nutnost nastavit si hranice mezi časem stráveným v práci a mimo ni a tyto hranice dodržovat a podobně jako v případě peněz si vytvořit časový rozpočet. Stanovení hodin pro práci je důležité při práci na pracovišti i při práci z domova. Dodržování těchto zásad zásadně snižuje riziko vyhoření. Na tuto činnost navazuje stanovení cílů a jejich dodržení, kdy důležité je vyhradit si neproduktivnější čas v zaměstnání pro nejdůležitější úkoly a v rámci této doby se vyvarovat neustálé kontrole emailů či telefonu. Takové strukturování pracovního dne zvyšuje efektivnost což vede k většímu množství volného času.

Dle Businessnewsdaily (2022) Na vytváření se mohou podílet také manažeři a vedoucí pracovníci. Základem je znát své zaměstnance, kdy každý má rozdílné představy o rovnováze mezi prací a volným časem. Pro manažera je důležité zjistit cíle svých podřízených a dle toho

zjistit, jak jim může s jejich dosahováním pomoci. Některým vyhovuje měnit svůj pracovní rozvrh každý den, zatímco druhá část je schopna zachovávat stejný několik dní. Pro manažera je důležité být flexibilní a vnímavý. Manažer by také měl jít dobrým příkladem, kdy podřízení se chovají podle toho, jak funguje manažer, pokud tedy rozesílá pracovní emaily v noci, podřízení předpokládají, že to samé se očekává od nich. Manažer by také měl dbát na to, zda současní zaměstnanci vědí, jaké mají v rámci organizace možnosti, pomocí nichž dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Častým jevem je, že tyto informace obdrží uchazeči o zaměstnání, ale nikoli již současní zaměstnanci. Je tedy nutností s nimi pravidelně tyto možnosti diskutovat, tak aby je uměli využít. Pro vedoucí pracovníky je také důležité předvídat work-life balance trendy, kdy metody, které jsou dnes efektivní nemusí být efektivní i v krátkém časovém horizontu. Je tedy nezbytné přicházet se stále novými podněty v této oblasti. Základem je být zaměstnancům příkladem. Manažer by tedy měl respektovat soukromí svých zaměstnanců a nezatěžovat je pracovní emaily či zprávami v době jejich osobního volna či dovolených a sám by neměl v době, kdy má dovolenou on vyřizovat pracovní povinnosti a tím dávat svým podřízeným nevhodný příklad. Manažer by se také měl nechat inspirovat svými zaměstnanci, a nebát se jim říci o radu v oblasti rovnováhy mezi pracovním a volným časem. Zaměstnanci sami vědí, jaké rozložení jim vyhovuje a mohou tím pomoci manažerovi předejít zbytečným omylům při nastavení pravidel, například u flexibilních pracovních režimů nebo rozvrhu práce. Manažer by také v rámci vstřícnosti měl podporovat pracovníky v možnostech využití volných dnů či krátkých přestávek během pracovního dne.

Pro docílení rovnováhy v oblasti work-life balance navrhuje Šikýř (2014, s. 138-139) využívání flexibilních pracovních režimů. V rámci těchto pracovních režimů jde buď o délku pracovní doby či o její místo. Mezi tyto flexibilní pracovní režimy lze zahrnout kratší pracovní dobu, pružnou pracovní dobu, sdílení pracovní pozice či výkon práce mimo pracoviště. Kratší pracovní doba umožňuje zaměstnanci a zaměstnavateli, sjednat mezi sebou kratší dobu, po kterou zaměstnanec vykonává práci. V případě pružné pracovní doby se jedná o nastavení pevně daných hodin, kdy musí být zaměstnanec na pracovišti a dále doby, kdy na pracovišti být může, kdy je požadavkem pouze aby za stanovené období splnil předepsaný počet pracovních hodin. Další možnou variantou je sdílení pracovního místa, kdy na jedno pracovní místo je uzavíráno vícero pracovních smluv z více zaměstnanci. Poslední možností je distanční práce, kdy se jedná o výkon pracovní činnosti mimo pracoviště, a to například z domova.

Kariéra a kariérní růst je, jak uvádí Armstrong (2015, s. 323-328) jedním z klíčových aspektů atraktivity zaměstnavatele, kdy zaměstnanci možnosti kariérního růstu hodnotí z hlediska atraktivity zaměstnavatele velmi kladně. Naopak nenaplnění ambic zaměstnance může vést až k jeho odchodu z organizace. Podpora kariérního růstu svých zaměstnanců by měla být cílem každé organizace a jejich manažerů. Tento přístup pomáhá zvyšovat efektivnost zaměstnanců a buduje jejich závazek vůči organizaci. Možnosti kariérního růstu je jedním z nástrojů organizace, jak zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců a naplňování jejich potřeb. Jako stěžejní aktivity zahrnuje kariérní růst řízení kariéry, za které nese ve větší míře odpovědnost daná organizace či manažer a plánování kariéry, kde organizace hraje pouze podpůrnou roli. Cílem řízení kariéry je zajistit organizaci dostatek talentů v požadovaném čase a dle nároků organizace. V rámci employer brandingů by měla každá organizace usilovat o to, aby svým zaměstnancům zajistila kvalitní vzdělávání a rozvíjela jejich dovednosti a schopnosti. Při plánování kariéry jsou podstatné nároky organizace na pracovní sílu a plánování doby, kdy bude tato pracovní síla potřebná.

Jak uvádí Koubek (2015 s. 158) organizace, které se věnuje rozvoji svých zaměstnanců a umožňuje jim v rámci organizace kariérně růst má u potenciálních zaměstnanců vysokou atraktivitu. Taková organizace zajišťuje svým zaměstnancům možnosti vzdělávání a dalšího rozvoje. Organizace a zejména její manažeri by měli být schopni rozpoznat u svých



podřízených jejich schopnosti a dle nich jim umožňovat kariérní růst. Tyto činnosti následně vedou k zajištění odpovídajících lidských zdrojů v požadovaném množství, době a místě. Základní úkoly organizace z pohledu rozvoje pracovníků spatřuje Koubek (2015, s. 357) v informování pracovníků o možnostech kariérního růstu v organizaci a pomoci při plánování vlastní kariéry.

### 2.3.6 Firemní kultura

Kulturu v organizaci popisuje Armstrong (2015, s. 120) ve stylu „jak tady děláme věci“, kdy se samozřejmě jedná o komplexnější systém, ovšem tato věta podstatu firemní kultury vystihuje. Organizační kulturu lze také popsat jako soubor norem, vzorců, hodnot či přístupů, které nemusí být kodifikovány. V organizaci ovšem ovlivňují chování jednotlivců a také způsob a přístup k řešení úkolů. Hodnoty jsou vnímány jako přesvědčení o tom, jak organizace a lidi se v ní mají chovat a vystupovat. Normy jsou zase chápány jako nepsaná pravidla, dle nichž se jedinci chovají a které respektují. Takto definovaná firemní kultura popisuje abstraktní část toho, co se v organizaci děje, kdy odkazuje na pojmy jako jsou hodnoty či normy, které prostupují organizací či její částí. Dalšími možné definice organizační kultury mohou být následující. Silná kultura je souhrnem neformálně stanovených pravidel, které většinu času ovlivňují chování jednotlivců. Organizační kulturu lze také popsat jako unikátní nastavení norem, hodnot a způsobů chování, které charakterizují způsoby chování jednotlivce či skupiny. Lze ji také popsat jako sdílený systém významů, které jsou základem pro komunikaci v organizaci a vzájemné porozumění nebo také jako vzorec základních předpokladů vytvořených skupinou v rámci činnosti této skupiny při řešení problémů a svěřených úkolů.

Obdobně popisují kulturu organizace Willcoxson a Millet (2000, s. 93), kdy dle nich je základ firemní kultury obdobný jako u kultury samotné v širším pojetí, tedy se jedná o soubor norem, principů a způsobů chování, které organizaci dávají jedinečný charakter. Shodně jako se postupem času vyvíjí kulturu národní, shodně se v čase mění i firemní kultura, kdy kultura organizace reaguje na změny prostředí, požadavky zákazníků či konkurenci.

Podle Martina (2007, s. 65) vzniká kultura organizace z etických důvodů, kdy vize organizace se promítají do její každodenní činnosti. Postupně dochází ke vzniku příkladů pro chování a fungování jedinců v rámci organizace, které se následně projeví v rámci mezilidských vztahů na pracovišti či v rámci styku se zákazníky či obchodními partnery.

Podle Vysekalové et al. (2020, s. 76) představuje firemní kultura atmosféru, která v organizaci panuje a která zasahuje do všech jejích činností. Zahrnuje zvyky a rituály, které následně ovlivňují normy, které jsou v organizaci akceptovány. Vysekalová et al. dále uvádí (2020, s. 77) že firemní kultura má významný vliv na získávání zaměstnanců, kdy organizace mezi uchazeči volí ty, kteří sdílí její hodnoty a shodně tak uchazeč volí nabídku organizace, s jejímiž hodnotami se ztotožňuje. Firemní kultura je také důležitým prvkem pro stabilizaci zaměstnanců, kdy může využít efektu sdílení hodnot.

Vznik a vývoj popisuje Armstrong (2015, s. 120-121) jako proces, který má čtyři různé formy. Prvním zdrojem vzniku a vytváření kultury v organizaci jsou její lídři či manažeři, kdy zaměstnanci mají tendenci identifikovat se s vůdci, zejména těmi, kteří mají vizi a jejich očekáváními a tím, jak sami vystupují. Druhým možným zdrojem vzniku firemní kultury jsou krizové situace, ze kterých je možné brát si příklady ať již vhodného či nevhodného chování. Třetím způsobem vzniku kultury v organizaci je její vývoj na základě potřeby udržovat efektivní vztahy mezi zaměstnanci, které ukotvují hodnoty a také očekávání. Poslední možností vzniku a vývoje kultury je varianta, kdy kultura vychází z povahy prostředí v organizaci a toho, zda je stabilní či dynamické.

Jak Armstrong dále uvádí (2015, s. 121) firemní kultura není neměnná, ale vyvíjí se v čase, kdy je popisována jako proces postupného učení. Učení může být představeno dvěma modely, a to buď modelem traumatu nebo modelem posílení, kdy model traumatu vychází z učení na základě hrozby a následného obranného mechanismu. V modelu posilování dochází k ustalování naučených procesů, kdy je jedinec utvrzován v jejich správnosti. K učení také dochází v důsledku toho, jak se jedinci vypořádávají s externími vlivy a rozvíjejí si schopnosti k vypořádání se s interními výzvami.

Mezi základními součástmi firemní kultury zahrnuje Armstrong (2015 s. 121) hodnoty, normy, symboly a styl řízení. Norma v organizaci představuje přesvědčení o tom, co je pro organizaci a její chování správné. Soubor hodnot může být v organizaci chápán různě, kdy může být uznáván pouze vrcholnými představiteli organizace nebo se může například promítat do postupů organizace v obchodu. Čím silněji jsou hodnoty organizace v rámci ní vnímány, tím silněji působí na chování v organizaci. Jedná se zejména o ty hodnoty, které jsou silně v kultuře společnosti zakořeněny a které svým jednáním podporuje management společnosti. Hodnoty společnosti mohou být vyjádřeny či demonstrovány pomocí organizačních norem, či také různými rituály a zvyky ve společnosti. Normy v organizaci představují nepsaná pravidla, kterými by se měli jednotliví členové organizace řídit. Normy tedy definují, jak by se měli členové organizace chovat a vystupovat a také co by měli říkat, ale také jaké oblečení by měli nosit do zaměstnání. Normy bývají komunikovány mezi řádky prostřednictvím chování a jejich dodržování může být také pomocí chování vymáháno, a to formou reakce na jedince na chování jedince druhého. Mezi základní normy lze zařadit oddanost organizaci, pracovní výkon, moc, a to, zda je koncertovaná nebo rozprostřena na jednotlivé úrovně v organizaci. Symboly ve firemní kultuře představují její viditelnou část, která napomáhá pochopení kultury organizace. V tomto případě mohou symboly zahrnovat například firemní prostředí, styl komunikace ať již elektronické či přímé mezi členy organizace. Symboly také mohou ze své podstaty odhalovat mnohé z firemní kultury. Posledním aspektem, který je ve firemní kultuře obsažen je styl řízení, tedy způsob, jakým manažeři přistupují k lidem. Každý manažerský styl má vrchol ve dvou možných extrémech (například mezi manažerem jako autokratem a demokratem). Většina manažerů si přisvojí styl, který se nachází mezi těmito extrémy. Někteří manažeři také styly řízení mění podle situace, jiní se po celou dobu svého působení drží svého jednoho zažitého stylu. Nicméně styl každého manažera může být ovlivněn právě firemní kulturou a tím mu vytvořit styl řízení kompatibilní s kulturou dané organizace.

Kvalita firemní kultury se dle serveru Biospace (2022) dá určit na základě několika ukazatelů. Prvním z nich je ochota zaměstnanců zůstat v organizaci, bez potřeby změny zaměstnavatele. Dalším je skutečnost, kdy zaměstnanci nejsou jen kolegy, ale postupně se stávají také přáteli, což podporuje pozitivní vztahy na pracovišti. Mezi ostatní ukazatele kvality firemní kultury lze označit také angažovanost zaměstnanců, transparentnost, jasné poslání, diverzita na pracovišti, oslavování úspěchů. Za podstatnou lze označit také potřebu lídrů, kteří jsou vidět a stojí v čele pracovního kolektivu a vedou a inspirují své podřízené. Posledními prvky značícími kvalitní organizační kulturu je kvalitní pracovní prostředí, kdy v je v tomto případě chápáno po stránce hmotné, tedy pracovní pomůcky či vybavení kanceláři nikoli vztahy na pracovišti. Mezi zbývající znaky dobré kultury v organizaci je absence přesných pravidel chování na pracovišti a také možnosti růstu zaměstnanců v rámci jejich kariér.

## 2.4 Metodika

V rámci metodiky této práce byla v teoretické části pro získání podkladů využita literární rešerše, tedy na základě tématu byla zvolena vhodná klíčová slova pro vyhledávání, poté byla tato klíčová slova využita ve vyhledávacích nástrojích jako katalogy knihoven, vydavatelů

a internetových vyhledávacích. Z výsledků vyhledávání byly následně vytipovány vhodné zdroje pro čerpání informací. Pro základní teoretický rámec a definice bylo čerpáno bylo z odborných publikací tedy knih či časopisů. Požadované literární zdroje byly nejdříve vyhledány pomocí elektronické rešerše a klíčových slov. Klíčová slova zahrnovala employer branding, employer brand management, HR marketing, faktory ovlivňující employer branding, značka zaměstnavatele. Literární zdroje byly opatřeny buď formou výpůjčky v rámci knihovní sítě v České republice. Další zdroje byly opatřeny v rámci volně dostupných elektronických zdrojů a také zakoupeny v podobě e-knih. Tyto zdroje byly dále doplněny praktickými poznatky společností, které se personalistkou zabývají na profesionální úrovni ať již nábořem zaměstnanců či metodami pro jejich oslovení, což umožňuje doplnit aktuální teoretické poznatky k danému tématu přímo z praxe a doplnit je tak trendy, které ani nejnovější odborné publikace nemusí zachytit.

V rámci teoretické části, která je dělena do čtyř subkapitol, jsou vysvětleny základní teoretické pojmy a principy, které ličí problematiku řízení lidských zdrojů obecně, a následně oblasti, které již konkrétně vystihují konkrétní část řízení lidských zdrojů, které se zabývá přímo employer brandingem. Dále jsou zde charakterizovány spojitosti a rozdíly mezi employer brandingem a HR marketingem a definovány základní prvky, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele v očích uchazečů a je v teoretické rovině definován jejich obsah, tedy co tyto prvky zahrnují a co by pro jejich dosažení měl daný zaměstnavatel splňovat. V poslední subkapitole je popsána metodika celé práce, rešerše a komparace literárních zdrojů. Tato kapitola také popisuje metodu sběru dat od zkoumané společnosti a jejích členů a následně formu jejich zpracování, způsob vyhodnocení a postup formulace závěrů z těchto dat.

V praktické části je nejprve popsána společnost, jejíž employer branding je předmět zkoumání. U společnosti je popsána její historie od vzniku po současnost a také aktuální organizační struktura. Pro tuto pasáž jsou jako zdroje využity informace, které jsou veřejně k dispozici na webových stránkách společnosti, tak polostrukturovaný rozhovor s HR manažerem jako členem vedení společnosti, který poskytl cenné detaily, které jinak nejsou v informacích dostupných na webových stránkách společnosti uváděny.

V další podkapitole praktické části jsou popisovány jednotlivé aspekty, které image zaměstnavatele ovlivňují. Jedná se o aspekty, které jsou popsány v teoretické části. Nyní je jejich obsah definován konkrétní praxí organizace. Pro zjištění stavu těchto aspektů v organizaci byly využity veřejně dostupné materiály organizace, tak informace získané z interních dokumentů, kdy se jednalo konkrétně o mzdový řád a pracovní řád. Tyto dokumenty byly analyzovány, tedy z nich byly získány potřebné detailní informace pro požadované oblasti employer brandingů ve společnosti. Jedním z principů firemní kultury je volná atmosféra, která není utvářena formálními pravidly, kdy existuje pouze malé množství psaných interních dokumentů a mnoho skutečností vychází z firemní kultury a existuje ve formě nepsaných pravidel a norem. Pro získání těchto interních informací a postupů ve společnosti byl polostrukturovaný rozhovor s HR manažerem společnosti, tedy s pracovníkem, který za aspekty, které jsou definovány v subkapitole 2.3, odpovídá a ovlivňuje jejich podobu. Rozhovor s HR manažerem probíhal ve třech částech v průběhu měsíce června a to 11. do 24. června ve dnech 11. 16. a 24. června, vždy osobně. Forma polostrukturovaného rozhovoru byla zvolena z důvodu jeho relativní volnosti oproti rozhovoru strukturovanému, který má omezené možnosti otázky v průběhu rozhovoru doplňovat. Naopak polostrukturovaný rozhovor nemá pevně stanoven okruh otázek a umožňuje tazateli pokládat dotazovanému doplňující dotazy.

V následující části je popsáno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti, způsoben jejich oslovení. Zaměstnanci byli o účast v dotazníkovém šetření požádáni prostřednictvím personálního oddělení společnosti a to 19. května, kdy jim byl ponechán týden na odpověď a projevení případného zájmu či nezájmu (příloha I). Zájem zúčastnit se dotazníkového šetření

projevilo celkem 147 zaměstnanců napříč jednotlivými součástmi (management, administrativa, výroba) společnosti z celkových 751 zaměstnanců. Z tohoto vzorku byly vyřazeni na základě informací od personálního oddělení zaměstnanci, kteří byli v té době ve zkušební době, což bylo 6 zaměstnanců. Důvod vyřazení je relevance odpovědí, kdy po krátké době ve společnosti nemusí znát veškeré podmínky fungování společnosti ani jim není například nabízena veškerá škála benefitů. Pro výzkumné šetření tedy bylo nakonec využito 126 zaměstnanců, resp. vrácených dotazníků, kdy od 15 zúčastněných se vyplněný dotazník nevrátil. Průzkumu se tedy nakonec zúčastnilo 16,7 % z celkového počtu pracovníků. Cílem dotazníku bylo v jeho první části zjistit strukturu respondentů, tedy jejich pohlaví, věkovou skupinu, dosažené vzdělání a dobu, po kterou jsou u společnosti zaměstnání. Druhá část dotazníku byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců s jednotlivými aspekty atraktivity zaměstnavatele. Třetí část dotazníku sloužila ke zjištění spokojenosti zaměstnanců se společností, míry jejich stabilizace a také ochoty zaměstnavatele doporučovat dále (příloha II). Dotazníkové šetření proběhlo v průběhu července 2022 a to od 1. do 15. července. Do 19. července byla data vyhodnocena, co se týče spokojenosti a nespokojenosti a od 20. července do 25. července proběhlo došetření ohledně aspektů nespokojenosti. Před samotným dotazníkovým šetřením proběhlo šetření pilotní na 20 náhodných respondentech za účelem zjištění, zda jsou otázky v dotazníku správně formulovány, neobsahují gramatické chyby a překlepy a také pro zjištění, jak budou vypadat získaná data.

Data získaná pomocí dotazníkového šetření jsou následně vyhodnocována na základě absolutních a relativních četností, a to pomocí tabulkového procesu MS Excel. V případě pozitivních odpovědí, které prokazují spokojenost byly tyto odpovědi porovnány s teoretickým rámcem a také reálným stavem a takový stav byl shledán odpovídajícím. U odpovědí, kde byla zaznamenána větší četnost nespokojených respondentů, byly tyto pomocí emailu dotazováni na důvody své nespokojenosti, které zaměstnanci sdělovali dle svých pocitů a dojmů (příloha III). Tyto odpovědi byli opět vyhodnoceny na základě četností za účelem zjištění důvodů nespokojenosti s daným stavem a možností formulovat návrhy na zlepšení. U těchto odpovědí bylo také zjišťováno rozložení zaměstnanců nespokojených s aktuálním stavem dle zařazení, věku a dalších obecných aspektů.

Pro vyhodnocení výsledků byly použity vzorce:

$$Z = z_z + z_n + z_{zd}$$

$$z_z = 100 \%$$

$$O = \sum_A + \sum_B + \sum_C + \sum_D$$

kde:

- Z – celkový počet zaměstnanců,
- $z_z$  – zaměstnanci, kteří zodpověděli,
- $z_n$  – zaměstnanci, kteří nezodpověděli,
- $z_{zd}$  – zaměstnanci vyřazení,
- O – každá jedna otázka,
- A, B, C, D – varianty odpovědí.

K takto získaným výsledkům jsou následně formulována doporučení na zlepšení daného stavu, pokud je v dané oblasti doporučení pro zlepšení stavu nezbytné. Tato doporučení

vychází ze získaných teoretických poznatků a možností společnosti zjištěných při rozhovorech s členy vedení společnosti.

### 3 Analytická část práce

V této části práce bude nejdříve stručně popsána zkoumaná společnost, a to z hlediska jejího historického vývoje a organizační struktury. Cílem je vytvořit alespoň základní vzhled do prostředí, ve kterém bylo realizováno výzkumné šetření. Těžiště analytické části spočívá ve vlastním výzkumném šetření.

#### 3.1 Společnost Prusa Research a.s.

Tato část popisuje společnost, ke které se vztahuje praktická část této práce, a kde byla prováděna výzkumná část. Stručně popíše historii společnosti, a její současné fungování a také strukturu.

##### 3.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti Prusa Research a.s. se začíná psát, jak popisuje HR manažer v roce 2009, kdy byl 3D tisk pouhým koníčkem pozdějšího zakladatele společnosti Josefa Průši. Jak popisuje, v době jeho studií ho fascinovaly všechny nové technologie, které se objevovaly a ke 3D tisku se dostal vlastně náhodou, kdy, jak sám říká a také jak příběh prezentuje na webu společnosti Prusa3d (2022) se rozhodoval mezi pořízením tabletu, a právě 3D tiskárnou. Z další historie je zjevné, že zvítězila 3D tiskárna, kterou následně začal pro své potřeby postupně vylepšovat, tak aby více odpovídala jeho požadavkům. Následně se v průběhu roku 2011 přidává k opensource projektu RepRap z něhož postupně vzniká první „Prusa design“ 3D tiskárny a to Prusa Mendel. Tato tiskárna splňuje základní požadavky jejího tvůrce, jehož cílem bylo při její tvorbě dát možnost 3D tisku širším vrstvám společnosti, kdy v dané době je 3D tisk záležitostí úzké skupinky nadšenců. Základními parametry pro vzniklý model jsou jednoduché sestavení, vylepšování, tisk a také jednoduchá a nenákladná oprava. Tento model je základem první výrobní a obchodní činnosti. V tomto případě nedochází k žádnému rapidnímu růstu společnosti, kdy v této době bylo vyrobeno a expedováno několik desítek tiskáren měsíčně. Postupně však tento počet roste a také probíhá další vývoj, jehož výsledkem je v roce 2011 model PRUSA MENDEL i2, tento vylepšený model znamená další růst, co se týče prodaných kusů a vede také k transformaci podnikání, kdy je v únoru 2012 založena první Prusa Research a to v podobě společnosti s ručením omezeným. Postupně tak dochází k růstu společnosti a také produkce. S tím souvisí i další vylepšený model PRUSA MENDEL i3. Díky tomu dochází k další expanzi produkce a dochází také k postupnému rozvoji společnosti, kdy jsou přijímáni první zaměstnanci k původním dvěma zakladatelům. Významný milník ve vývoji společnosti nastává v červnu 2015, kdy je vydán nový design tiskárny, a to ORIGINAL PRUSA i3, kdy se již jedná o vlastní design celé tiskárny, které nicméně stále zůstává do současné doby opensource systémem. Tento moment je startem doposud nepřerušeno růstu společnosti, kdy postupně přibývá zakázek, také zaměstnanců a dalších oblastí činností souvisejících s 3D tiskem. V tomto období je růst společnosti skutečně rychlý, kdy v lednu 2016 vychází nový model tiskárny a v tomto roce v březnu má společnost 30 zaměstnanců a realizuje cca 500 objednávek měsíčně a již v srpnu tedy během pěti měsíců počet zaměstnanců zdvojnásobuje na 60, zároveň roste také počet realizovaných a expedovaných objednávek. Další milník nastává již v listopadu téhož roku, kdy je měsíčně vyrobeno a expedováno 2000 tiskáren a také dochází k vydání softwaru pro lepší úpravu tiskových dat u jednotlivých tisknutých modelů. Na jaře roku 2017 již společnost vyrábí a expeduje 3000 tiskáren měsíčně. V tomto roce také přichází významné vylepšení stávajícího modelu tiskárny a také možnost tisku z více materiálů najednou. To se opět promítá do dalšího růstu společnosti, a to jak ve smyslu růstu výroby, tak počtu zaměstnanců, kdy jejich počet rostl od 253 v roce 2018 až po současných 685 zaměstnanců. Postupně také roste počet vyrobených tiskáren, kdy v roce 2018 je vyrobeno 38

925, v roce 2019 je to již 67 843 a následující rok je již překročena hranice 100 000 vyrobených tiskáren. Rok 2017 byl pro společnost také významný z organizačních důvodů, kdy dochází k transformaci původní společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost shodně pojmenovanou Prusa Research, kdy pod tímto názvem společnost funguje i v současnosti. Má 751 zaměstnanců a za uplynulý rok, tedy v roce 2021 vyrobila 114 000 3D tiskáren. Vedení společnosti také předpokládá, že za rok 2022 zdvojnásobí počet vyrobených tiskáren a že v tomto trendu bude pokračovat i v následujících obdobích.

V současné době je cílem, jak vyplývá z rozhovoru s HR manažerem společnosti, udržet nadále tempo vývoje svých produktů, tak aby reagovala na podněty zákazníků a udržela se na pozici hlavního hráče na poli 3D tisku ve světě. Společnost v současní době plánuje expanzi na severoamerický trh, kam sice již dodává, nicméně chce vytvořit obchodní zastoupení a strukturu. Společnost také usiluje o zachování stabilního růstu jak v oblasti prodeje, tak výroby. Společnost chce také rozšiřovat povědomí a využití 3D tisku a ti hlavně pro koncové uživatele pro tzv. domácí užití, kdy 3D tisk není stále masovou záležitostí a 3D tiskárna není běžným vybavením domácnosti přes mnoho možností jejího využití.

Organizace také vnímá svou společenskou odpovědnost, a to, jak uvádí HR manažer, zejména dopady na životní prostředí. S ohledem na to, že základním materiálem pro 3D tisku je plast, je nutné vnímat dopady produkce vytištěných modelů, kdy vzniká velké množství odpadu. Společnost i v rámci vývoje směřuje k produkci materiálů s menšími dopady na životní prostředí a také vývoji materiálů v rámci udržitelnosti. Organizace také podporuje projekty a neziskové organizace, které se na ochranu životního prostředí. Jak uvádí personální manažer jednou ze základních hodnot společnosti je také pomáhat okolí. Jak uvádí web Prusa3D (2022) společnost dnes nabízí program pro školy, který jim umožňuje získat 3D tiskárnu zdarma či za zvýhodněnou nabídku. Školy tak získávají možnost rozvíjet kreativitu žáků a podporovat jejich zájem o moderní technologie. Společnost tak v době pandemie Covidu19 zapojila celou svou tiskařskou komunitu do tisku ochranných štítů pro lékaře a další zdravotnický personál. Je tedy zjevné, že společnost není zahleděna jen sama so sebe, ale vnímá svět okolní společnost a svou odpovědnost vůči ní.

### **3.1.2 Struktura společnosti**

Ve zkoumaném případě je struktura společnosti dle vyjádření HR manažera složitější, kdy zkoumaná je jedna společnost, ale v případě struktury je nezbytné popsat i její sesterské společnosti. Samotná Prusa Reserach a.s. funguje, tak jak společnost sama uvádí na Pruda3D (2022) jako centrála a zastává funkci vedení, což dokresluje obrázek 1. Nikoli však vedení sebe sama, ale sesterských organizací, které zajišťují komplexně produkci a ekonomické aktivity. Nelze tedy řešit employer branding jen v samotné Prusa Reserach, ale je nutné ho chápat v celkovém kontextu všech sesterských společností, kdy nastavení employer brandingů a možnost ovlivnit ho vychází právě z Prusa Research, ovšem ovlivňuje zejména nábor zaměstnanců do ostatních sesterských organizací, který pro ně také zajišťuje.

Aktuálně celá struktura zahrnuje dle webu Prusa3d (2022) čtyři akciové společnosti a jednu společnost s ručením omezeným a v době psaní této práce má dle interních informací přibýt pátá akciová společnost. První z nich a pro tuto práci stěžejní je Prusa Reserach, kdy tato společnost zahrnuje vrcholný management a odtud také vychází všechny vize a cíle společnosti. V rámci Prusa Research tedy najdeme pozice, které by se daly označit jako pozice ředitelů, které obsazují Josef Průša a Ondřej Průša. Dále pod tuto část spadají vedení dalších jednotlivých úseků, které následně obsluhují ostatní společnosti jako servis a podpora, content, vedení facility managementu, zaměstnanci, kteří odpovídají za projekty udržitelnosti a dopadů na životní prostředí, dále účetní oddělení, zaměstnanci zodpovídající za činnost a rozvoj projektu

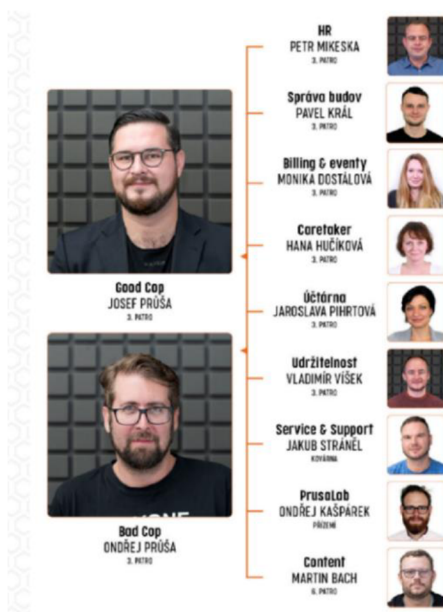
PrusaLab. Z pohledu této práce je nejdůležitější součástí této společnosti oddělení lidských zdrojů, které je zodpovědné za zaměstnance všech společností, jejich spokojenost, nábor a zajištění dostatečného množství pracovních sil v požadovaném čase, a právě s tím související náležitou atraktivitu zaměstnavatele, kterého také při náboru pracovníků a jejich oslovení oddělení lidských zdrojů jako součást Prusa Research reprezentuje.

Dalšími součástmi, jak uvádí v rozhovoru HR manažer jsou jako sesterské společnosti Prusa Manufacturing a.s., které zajišťuje výrobu 3D tiskáren s odděleními výroby, nákupu či kontroly kvality. Další výrobní společností je Prusa Polymers a.s., která zodpovídá za výroby filamentů, což je stěžejní výroba pro samotný 3D tisk, kdy se jedná o tiskové cívky, ze kterých se tiskou samotné modely, bez této výroby by tedy postrádala samotná výroba tiskáren smysl. Další akciovou společností je Prusa Development, která zajišťuje vývoj nových produktů v oblasti 3D tisku, zde tedy vznikají návrhy nových modelů tiskáren či upgradů pro již vydané a používané modely. Z hlediska dalšího rozvoje se jedná o stěžejní složku v celém systému, kdy bez jejího efektivního fungování by mohlo dojít postupně ke stagnaci či dokonce ekonomickému poklesu celé struktury. Další společnost a to CoMoGa s.r.o. vybočuje ze struktury jak svou formou, tak i názvem. Jedná se o jedinou společnost s ručením omezeným a také jedinou, která nenese jméno zakladatelů. V současné době tato společnost zajišťuje jak zákaznický servis a podporu, tak samotné prodeje a také dopravu jednotlivých objednávek. Tuto rodinu firem by měla v nejbližší době doplnit společnost Prusa Circuit, která je plánována jako společnost výrobním, kdy její činností má být výroba plošných spojů.

Co se týče organice společností nejedná se podle HR manažera v současné době o holding. Společnosti aktuálně fungují na sesterské bázi, kdy veškeré akciové společnosti mají momentálně jmenné akcie a jsou řízeny členy představenstva Josefem a Ondřejem Průšovými. Dozorčí rada je obsazena aktuálně pouze Michalem Průšou. Výjimkou z tohoto uspořádání je pouze společnost CoMoGa s.r.o., kde je jednatelem i jediným společníkem Ondřej Průša.

Zde je tedy shrnut rámeček, ve kterém budou zkoumány jednotlivé aspekty employer brandingů a jejich naplnění či nenaplnění, které bude podrobněji rozpracováno v následující části.

Obrázek 2 Organizační struktura



Zdroj: Prusa3D (2022)



## 3.2 Naplnění aspektů atraktivity zaměstnavatele

V této kapitole budou postupně rozebrány z praktického hlediska jednotlivé aspekty employer branding, které byly teoreticky popsány v kapitole 2.2. Tedy jak je konkrétní aspekt přesně naplňován ve zkoumané společnosti v souladu s teorií, a to, zda teoretickému přístupu odpovídá a jak tento aspekt vnímá vedení společnosti z pohledu atraktivity společnosti.

### 3.2.1 Odměňování

Jak bylo v teoretické části popsáno, základem odměňování z pohledu employer branding je pocit zaměstnance, že je za svůj odvedený výkon adekvátně odměněn. Odměny za odvedenou práci a jejich složky se ve zkoumané společnosti liší dle pozic. Administrativní pracovníci mají dle interního mzdového řádu odměnu jednosložkovou, kdy tato odměna je fixní dle platového výměru. Oproti tomu zaměstnanci výroby mají výpočet své měsíční odměny komplikovanější. V jejich případě je totiž mzda trojsložková, kdy mají nárok na fixní část odměny, tedy hrubou měsíční základní mzdu dle mzdového tarifu a dále mají dvě variabilní mzdové složky. V tomto případě jde zkoumaná společnost nejsložitější cestou stanovení odměny, kdy právě stanovení odměny dle výkonnosti je dle teoretických východisek sice nejspravedlivější, ovšem také nejnáročnější pro přípravu podkladů hodnocení a hodnocení formou odměny. Zaměstnanec ve výrově tedy v rámci své měsíční mzdy za odvedenou práci obdrží hrubou měsíční základní mzdu, dále první proměnnou měsíční složku mzdy. Tato první variabilní složka zohledňuje efektivitu práce konkrétního zaměstnance, kdy je dána v procentuální výši. Praxi popisuje HR manažera (2022) tak, že je stanoven základní tarif, od kterého se výše této složky určuje. V praxi tedy pokud má zaměstnanec efektivitu práce 80 % je mu z dané složky mzdy odečteno 20 % a v opačném případě, tedy pokud je efektivita práce daného zaměstnance 120 % je mu 20 % nad normu připočteno k dané složce platu. Druhá variabilní složka měsíční mzdy je určována v procentuální výše vedoucím pracovníkem, a to opět ze základního tarifu. Práce je zaměstnancům ve výrobě přidělována počítačovým systémem Factorify, který práci přiděluje dle normy a sám také vyhodnocuje efektivitu práce u zaměstnanců. V tomto případě lze tedy vyloučit možnost, že by někdo mohl být krácen na odměně na základě nereálného hodnocení jeho výkonnosti a efektivnosti jeho práce. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanec minimálně svou snahou a efektivitou je schopen ovlivnit výši alespoň části své odměny a jediným limitem jsou mu v tom případě jeho časové či fyzické schopnosti.

Z pohledu vedení společnosti je dle vyjádření HR manažera odměňování zaměstnanců důležitou složkou image společnosti, ovšem není z její strany vnímáno jako nejdůležitější. Z reálného stavu je sice patrná snaha opravdu zaměstnance za jimi odvedenou práci adekvátně ocenit, ovšem v rámci celkové image společnosti jsou upřednostňovány jiné faktory, a to zejména ty, které se více zaměřují na pocity zaměstnanců na pracovišti a jejich celkovou pohodu. Sám člen vedení společnosti k odměňování uvádí, že mzdu vnímá jako nutný základ a chce dát svým zaměstnancům více přidané hodnoty.

Komparací s principy odměňování lze konstatovat, že dochází k naplnění části předpokladů, aby odměňování sloužilo jako nástroj atraktivity daného zaměstnavatele. Jak je popisováno v části 2.3.1 dle LMC (2022) je ve společnosti odměňování rozděleno na odměňování dle cílů, což se týká zaměstnanců výroby a odměňování dle kompetencí a schopností, což je případ zaměstnanců administrativy, kterým se nenabízí žádná pohyblivá složka mzdy, dle měřitelných výsledků. Dle sdělení HR manažera není v případě odměňování splněna Koubkův (2015, s. 286) požadavek, aby odměňování bylo pro organizaci konkurenční výhodou, kdy platy u zaměstnanců administrativy jsou nižší než na obdobných pozicích u jiných společnostech. Prvek konkurenční výhody naopak splňuje odměňování v případě zaměstnanců výroby, kde je mzda vícesložková a také odvozena od výkonů a plnění cílů.

### 3.2.2 Zaměstnanecké benefity

Benefitní systém společnosti Prusa Reserach nabízí dle Prusa3D (2022) pestrou škálu výhod pro zaměstnance nad rámec jejich finančního ohodnocení. Společnost se pomocí nabízených benefitů snaží zaměstnancům zajistit maximální pohodu jak na pracovišti, tak i v jejich volném čase. HR manažer společnosti konstatuje, že patří spokojenost a pohoda zaměstnanců k základním prvkům zaměstnanecké politiky společnosti. Systém benefitů je aktuálně rozlišen na dvě části, kdy na základě interní směrnice (2022) zaměstnanci ve zkušební době požívají pouze menší část benefitů, které společnost nabízí. Po skončení zkušební doby je pak tato nabídka značně rozšířena. K benefitům, které čerpají všichni zaměstnanci, tedy ať již ti, co jsou ve zkušební době či nikoli patří stravenkový paušál, členství v PrůšaLabu, možnost účasti na firemních akcích a PrusaFit, tedy vlastní fitness pro zaměstnance. Ve zkušební době je tedy nabídka benefitů omezená. Pokud se ovšem zaměstnanec ve zkušební době osvědčí je výběr benefitů mnohem pestřejší. Kromě základních benefitů, které si zaměstnanec přenesl ze zkušební doby na další benefity, které lze rozložit do několika kategorií. V první z těchto kategorií budou dny volna navíc, nad rámec zákonné dovolené, tedy 20 dnů za kalendářní rok. Nad běžných 20 dnů dovolené získává dále zaměstnanec nárok na pět dní dovolené nad zákonem stanovený počet dní, v tomto případě označované jako zdravotní dovolená. V tomto případě je rozdíl mezi zdravotní a řádnou dovolenou ve lhůtě, v které zaměstnanec oznamuje zaměstnavateli její čerpání. Zatímco u běžné dovolené má zaměstnanec povinnost oznámit čerpání dovolené 14 dní před termínem u zdravotní dovolené pouze tři dny před termínem čerpání. Smyslem zdravotní dovolené je, jak vysvětluje HR manažer primárně pokrytí prvních dnů pracovní neschopnosti, ale společnost ji vnímá i jako volné dny navíc bez konkrétního účelu. Dále společnost nabízí také tři tzv. sick-days kdy u těchto je povinnost ohlásit jeho čerpání hodinu před začátkem pracovní doby.

Další skupinu benefitů Prusa3D (2022) tvoří benefity finančního rázu, mezi které patří cenová zvýhodnění na produkty a služby a finanční příspěvky na mimopracovní aktivity či spoření. Mezi zvýhodněné produkty a služby, které jsou zaměstnancům ze strany společnosti poskytovány, se řadí zvýhodněný telefonní tarif, slevy na masáže, slevy na produkty společnosti tedy zejména na 3D tiskárny a materiály na 3D tisk, poslední z této kategorie jsou „čistěnky“ jak společnost dle popisu HR manažera, nazývá příspěvek na drogistické zboží, kdy tím zaměstnancům vynahrazuje fakt, že jim nepečuje o pracovní oděvy. Další část finančních benefitů tvoří příspěvky na dětskou rekreaci, jazykové vzdělávání či příspěvek na penzijní připojištění. Mimo tyto dvě kategorie v rámci finančních benefitů stojí odměna za plné využití pracovní doby. Na tu má zaměstnanec nárok jednou za půl roku za předpokladu, že za daný půlrok absentuje v zaměstnání pouze v rámci čerpání dovolené či sick-day. Další kategorií jsou benefity zdravotní, kdy zaměstnanci mají nárok na očkování proti chřipce zdarma, službu lékaře online pro možnost konzultací zdravotních problémů a to nepřetržitě. Zaměstnanci mají také nárok na pět sezení ročně v rámci psychoterapie. Mezi další benefity dnes patří také nápoje na pracovišti a možnost využívání rekreačních objektů společnosti. Aktuální benefitní systém je paušální a zaměstnanci mají nárok na veškeré benefity bez ohledu na to, zda je využijí či nikoli. Společnost má v současné době v oblasti benefitů jednu zásadní konkurenční nevýhodu a tou je neposkytování služebních vozidel. V současné době dle Prusa3D (2022) nenabízí ani na manažerských pozicích služební vozidlo o to ani k výkonu pracovní pozice a již vůbec pro soukromé účely. Společnost také aktuálně nedisponuje ani referentskými vozy a služební cesty jsou zaměstnanci aktuálně nuceni řešit pomocí vlastních dopravních prostředků.

V rámci srovnání reálného stavu v organizaci s teoretickým rámcem se nabízí několik rozdílů. Z možností nabídky benefitů, které byly v kapitole 2.3.2 popsány, nejsou v organizaci nabízeny finanční benefity, tak je popisuje Armstrong (2019) nebo Macháček (2019, s. 133) ve smyslu půjček zaměstnavatele zaměstnanci nebo ručení u půjček. V tomto případě se jedná o zajímavé

benefity, nicméně společnost i nich, jak vyplývá z rozhovoru s HR manažerem neuvažuje, kdy se v českém prostředí nejedná o běžný benefit. Z toho lze nicméně dovodit, že zavedení podobných benefitů by přispělo ke zvýšení konkurenční výhody a kdy společnost s ohledem na vlastní ekonomický růst by na tento druh benefitů měla prostředky. Z finančních benefitů, které uvádí jako nejčastější LMC (2022) nedochází k poskytnutí platů navíc (tedy např. 13. platu), ale jsou vypláceny odměny za určitá období, kdy nejčastější jsou prémie za rok, které jsou standardně vypláceny před Vánoci a dají se tak také označit za „vánoční“ prémie. Společnost také nabízí různé finanční příspěvky na rekreaci, jazykové vzdělávání apod. Lze tedy říci, že i z hlediska finančních benefitů nabízí společnost široký výběr, kdy nicméně tyto benefity vyjma prémie k odměně mají jasné určení a zaměstnanec tedy nemůže s danými prostředky nakládat libovolně resp. je využít jinak, než je jejich účel. Z nefinančních benefitů nabízí společnost pestrý škálu standardních benefitů, jako dovolená navíc, sick-days, možnosti sezení s psychologem či očkování, firemní posilovnu nebo možnost 3D tisku na pracovišti. Tyto benefity nicméně nevybočují z běžné nabídky na pracovním trhu a na základě těchto benefitů nelze získat konkurenční výhodu. Současná benefitní systém ve společnosti je dle Šikýře (2014, s. 123) plošný, kdy zaměstnanci mají po zkušební době nároku na veškeré benefity, které společnost poskytuje. S ohledem na nabídku benefitů by se pro získání konkurenční výhody nabízel, jak uvádí Šikýř (2014, s. 123) model volitelných benefitů. Z vyjádření HR manažer vyplývá, že společnost také zaostává v nabídce benefitů, které jak uvádí Koubek (2015, s. 320) souvisí s postavením zaměstnance ve společnosti, kdy zde absentuje jakákoliv politika v oblasti služebních automobilů.

### **3.2.3 Jistota zaměstnání**

Jistota zaměstnání, faktor významně dopadající na pracovní výkon zaměstnance a jeho pohodu na pracovišti. Tento faktor vnímá aktuálně společnost podle vyjádření HR manažera jako bezesbýtku naplněný, kdy za základ jistoty zaměstnání pro její zaměstnance považuje neustálý růst a nábor nových pracovních sil. Na tomto základě tedy soudí, že zaměstnanci mají svou práci jistou, neboť společnost počítá nadále s vlastním růstem, a tedy s rostoucí potřebou lidských zdrojů, a tedy se zachováním stávající pracovní síly. V rámci tohoto postoje je naplněn předpoklad, že zaměstnanci si jsou vědomi skutečnosti, že v krátkém časovém období jim nehrozí ztráta pracovního místa z důvodu snižování stavů lidských zdrojů ve společnosti. V tomto směru tedy společnost naplňuje požadavky na jistotu zaměstnání bezesbýtku.

V ostatních oblastech, které tento faktor ovlivňují, se již objevují slabé stránky. Jak je v subkapitole 2.3.3 uvedeno, na pocit jistoty zaměstnání má také vliv a proces vzdělávání zaměstnanců a jejich snaha rozšiřovat a zdokonalovat své znalosti a schopnosti. V tomto směru vedení společnosti dle HR manažera připouští nedostatky, kdy v možnostech dalšího vzdělávání panuje mezi jednotlivými útvary nerovnováha. Zatímco zaměstnanci, kteří se podílí na vývoji nových produktů, mají možnost pravidelně rozšiřovat své odborné znalosti, jsou k tomu zaměstnavatelem motivováni a také jim jsou tyto možnosti zprostředkovávány. Zaměstnanci ostatních útvarů aktuálně takové možnosti nemají, a to jak zaměstnanci výroby, tak administrativy. Většina zaměstnanců tedy nemá aktuálně možnost si pomocí rozšiřování znalostí zlepšovat své postavení v organizaci. To samozřejmě mohou činit v rámci svého volného času a mimopracovních aktivit, nicméně ze strany zaměstnavatele je v tomto směru jednoznačně prostor pro zlepšení. Zaměstnanci mají samozřejmě pestrý škálu možností, jak jistotu svého zaměstnání zvyšovat, ovšem nyní se jedná hlavně o externí zdroje. Společnost v současné době pracuje na zlepšení této oblasti, kdy by mělo dojít k vytvoření plánu vzdělávání, tak zajištění možností koučinku přímo na pracovišti a další podpoře a motivaci zaměstnanců, tak aby byla podporována jejich duševní pohoda a tím i jejich výkony.

V rámci jistoty zaměstnání ve společnosti jsou nepochybně naplněny důležité aspekty, které má jistota zaměstnání přinést, což je dle Armstronga (2020, s. 223) tak dle serveru Betterup (2022) snížení stresu zaměstnanci a s tím spojené zvýšení jejich výkonu. V tomto směru je předpoklad bezezbytku naplněn vlivem permanentního růstu společnosti.

### 3.2.4 Pracovní prostředí a mezilidské vztahy

Pracovní prostředí bylo v rámci teoretické části práce v subkapitole 2.3.4 rozděleno na dvě části, kdy jednou její složkou je specifika dle Koubka (2015, s. 353) prostředí kde zaměstnanec práci vykonává a jaké pomůcky k práci využívá a dále na podmínky na pracovišti, které se dají označit i za mezilidské vztahy, kterým mohou být ovlivněny procesy v organizaci. V rámci celkového pracovního prostředí ve společnosti lze dle HR manažera upozorovat několik rozdílů v kvalitě. Sídlí společnosti a další budovy bohužel v současné době neodpovídají teoretickým požadavkům a kdy i samo vedení si je vědomo skutečnosti, že budovy aktuálně sídlí nejsou jednak dostatečně reprezentativní a ani u samotných zaměstnanců nevyvolávají adekvátní a potřebné pocity při pracovních výkonech, kdy slovy vedení se „nejedná o budovy před kterými si uděláte fotku, že jdete do práce a sdílíte ji na sociálních sítích“. Tato situace je nicméně způsobena aktuálním stavem, kdy společnost je na současné adrese v nájmu, a tak se investice do budov nejeví jako efektivní. Navíc je k nim vždy třeba souhlas majitele a vždy by se tak jednalo o investice do cizího majetku, byť s možností úměrného snižování nájmu. Zároveň taková investice nebyla v plánech organizace obsažena. Tento stav je v současné době řešen, kdy organizace plánuje akvizici nového areálu, kde mít veškerá oddělení na jednom místě a také tím získá nové vlastní a atraktivnější prostory, které budou organizaci lépe reprezentovat navenek. V naprostém kontrastu s popsaným stavem je vybavení vnitřních prostor, tedy zejména kanceláří, ale i prostor výroby. Organizace cílí na moderní a ergonomické vybavení pracovních míst, tak aby se každý zaměstnanec cítil dobře a nebyl při práci ničím omezen. Zde se již také projevuje skutečnost, že se jedná o společnost v oboru IT, kde kromě moderního vybavení se na pracovištích nachází různé odpočinkové zóny. Ty jsou zaměstnancům k dispozici jak ve vnitřních prostorech, tak mimo budovy a zaměstnancům je umožněno i zde si plnit pracovní úkoly.

V rámci mezilidských vztahů je organizace nastavena, jak uvádí HR manažer dle slov Josefa Průši „jako punkový start-up“. V rámci mezilidských vztahů je tedy nastaveno neformální prostředí, kdy si všichni zaměstnanci tykají a je povzbuzováno i jejich neformální setkávání a vytváření vztahů nad rámec běžných vztahů mezi kolegy a podporování vzniku přátelství mezi zaměstnanci. Cílem tohoto nastavení je předcházení konfliktů v pracovních týmech a také možnost jejich řešení v neformální rovině právě na úrovni daného pracovního týmu pomocí mezilidských vztahů a vazeb.

Aktuální stav v této oblasti je odpovídající takovému stavu, jak ho popisuje Mühlfeit (2017, s. 17), kdy ve společnosti funguje bezproblémově komunikace, a to nejen na jak popisuje HR manažer na stejné úrovni, ale i vertikálně, kdy není problém napřímo oslovit pracovníka, který stojí v organizační struktuře výše, ovšem není přímým nadřízeným. Komunikace je také velmi neformální, kdy probíhá pomocí vnitropodnikových chatů a je tak rychlá a bezprostřední, což také zlepšuje její kvalitu. Takto nastavená komunikace tak má svůj díl na vytváření kvalitních vztahů na pracovišti. Z hmotných aspektů, které mají vliv na pracovní prostředí, lze mimo vybavení zmínit relaxační zóny, a to jak venkovní a vnitřní, které jsou zaměstnancům k dispozici.

### 3.2.5 Work-life balance a kariérní růst

V rámci dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem nabízí společnost mnoho možností, jak této rovnováhy docílit. U zaměstnanců na administrativních pozicích nabízí společnost dle rozhovoru s HR manažerem flexibilní fond pracovní doby, kdy je zaměstnancům umožněno si rozplánovat pracovní dobu dle jejich možností a potřeb. V tomto případě je tedy splněn základní předpoklad pro to, aby zaměstnanci měli možnost svůj čas rozdělit mezi práci a rodinu či koníčky, podle svých možností, ale zejména také dle potřeb. To odpovídá stavu, který v kapitole 2.3.5 popisuje Šikýř (2014, s. 138) jako rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Zaměstnanci tedy mají možnost dle základní premisy uvedené v teoretické části zůstat jeden den v práci déle a druhý den věnovat více času svým aktivitám mimo zaměstnání. V případě společnosti může, jak uvádí pracovní řád (2022) zaměstnanec využít nejen možnost takového vyrovnání ze dne na den, ale například i v týdenním rozsahu, kdy mu postačí naplnit pracovní fond do konce sledovaného období, tedy v rámci daného měsíce.

Horší pozici mají v tomto ohledu podle HR manažer zaměstnanci výroby. Zde s ohledem na směnnost nelze nastavit flexibilní pracovní dobu. To sice zhoršuje pozici výrobních zaměstnanců z postu rovnováhy mezi časem stráveným v práci a volným časem. Tato skutečnost je nicméně kompenzována finančně, jak bylo popsáno v části odměňování, kdy jsou zaměstnanci výroby na rozdíl od zaměstnanců v administrativě oceňováni i pohyblivými složkami mzdy a mají tedy možnost vyššího výdělku odvozeného od jimi podaného výkonu.

Dalším možným zásahem do work-life balance u výrobních zaměstnanců jsou dle HR manažera přesčas, ty společnost vypisuje zcela běžně, ovšem zaměstnanci mohou přesčas odpracovat čistě na dobrovolné bázi, kdy společnost v rámci svých interních politik práci přesčas zaměstnancům zásadně nenařizuje. V praxi se tedy zaměstnancům výroby nabízí možnost mezi větším množstvím volného času a vyšší mzdou. Lze tedy říct, že u výrobních zaměstnanců je menší flexibilita v nastavení mezi časem stráveným v zaměstnání a mimo něj kompenzována právě možností vyššího výdělku, který mohou zaměstnanci svým přístupem sami ovlivnit, a to ať již svým výkonem, tak dobrovolnou prací přes čas, což se obojí odráží ve výši jejich odměny. Vyšší odměna jim následně umožní lépe strávit čas, který nevěnují práci díky získaným prostředkům, které na trávení tohoto času mohou vynaložit.

V rámci kariérního růstu u většiny pozic zastává společnost politiku postupného učení a kariérního růstu. Zaměstnanci mají dle rozhovoru s HR manažerem možnost ve svých odděleních kariérně růst, kdy pro tento růst je předpoklad zvládnutí práce na nižší pozici. Zejména ve výrobě není dle pravidel organizace možné, aby vedoucí pozice zastával pracovník, který nemá sám praktické zkušenosti z výroby jako řadový pracovník. Tímto postupem se jednoznačně zvyšuje atraktivita zaměstnavatele, jak je popsáno v kapitole 2.3.5 a to jak Koubkem (2015, s. 158) tak Armstrongem (2015, s. 323-328) kdy společnost, která nabízí možnosti kariérního růstu má vysokou atraktivitu u možných uchazečů, resp. kariérní růst je důležitým prvkem atraktivity organizace. Shodně práce a možnost kariérního růstu, jak vyplývá z rozhovoru s HR manažerem, funguje i u nevýrobních zaměstnanců, ať již se jedná o obchod, content či lidské zdroje. Tedy vždy je od zaměstnanců před postupem na vyšší pozici požadována praxe na nižší pozici v rámci společnosti. Toto pravidlo ovšem platí jen do určité úrovně, což je způsobeno rychlým růstem společnosti, kdy na výkon určitých pozic již nestačí znalosti získané v rámci společnosti a je nutné znalosti a požadované lidské zdroje získávat z externích zdrojů.

### 3.2.6 Firemní kultura

Kultura v organizaci odpovídá, jak k věci uvádí HR manažer trendům v IT společnosti. To, jak firemní kultura funguje a co zahrnuje je popsáno v části 2.3.6. HR manažer uvádí, že důležité

procesy například v oblasti řízení financí jsou nastaveny na vysoký standard, tak aby nedocházelo k jakémukoli pochybení. Obdobně vedení společnosti cílí například na standardy v oblasti lidských zdrojů a péče o zaměstnance, kdy je cílem jejich spokojenost. V jiných oblastech taková striktnost standardů již nepanuje. Vedení společnosti si dokonce zakládá na neformální atmosféře ve společnosti, tedy že všichni zaměstnanci si tykají, a to od řadových zaměstnanců ve výrobě až po vedení společnosti, a to bez ohledu na to, zda mezi danými zaměstnanci panuje bližší přátelský vztah či se jedná čistě pouze o spolupracovníky. Ve shodě s tímto přístupem ve společnosti neexistuje psaný dresscode, který by vyžadoval určitý způsob oblékání, byť samovolně vznikl neoficiální a nepsaný dresscode, který de facto vylučuje formální oblékání a dále zachovává ducha „punkové start-upu,“ který ve společnosti stále její zakladatelé vidí. To se promítá i do oblastí řízení lidských zdrojů, kdy i při pohovoru při obsazování vyšších manažerských pozic je vyžadována neformálnost v oblékání, tak i chování.

Jak již bylo HR manažerem výše, ne na vše má dnes společnost nastavená jasná interní pravidla. Aktuálně není například nastaven etický kodex, karierní řád ani jiné interní dokumenty, které dle nejsou striktně vyžadovány právními předpisy a nejsou tvořeny, jak uvádí Josef Průša „jen proto, že je má někdo jiný“. Většina vnitřních procesů, které nemusí být definovány na základě právních norem, vzniká samovolně a spontánně. Firemní kultura má tedy definován pouze základní rámec či mantinely ve kterých vzniká naprosto spontánně a je vytvářena samotnými zaměstnanci. Takovou kulturu lze tedy popsat jako silnou organizační kulturu, kde je zjevné že jejími původci jsou v tomto případě lídři. Dochází tedy k identifikaci zaměstnanců s úspěšnými majiteli a představiteli společnosti a napodobování vzorců jejich chování a vystupování. Jak je výše popsáno, dle teoretických východisek se firemní kultura aktuálně jeví jako silná, dá se nicméně očekávat její vývoj a také změna, kdy dojde k rekonstrukci hodnot pod vlivem zejména zákazníků. Část vedení organizace již tuto potřebu vnímá a snaží se o postupnou evoluci kultury v organizaci, kdy ideálem je, jak popisuje je uvedeno v části 2.3.6 dle Armstronga (2015, s. 120), aby opět původci změny byli majitelé společnosti a znovu ztotožnění zaměstnanců s jejich postoji. Cílem je podle HR manažera vytvoření formálnější firemní kultury, které by nebyla překážkou při získávání nových zákazníků, kdy se dá při současném rozvoji 3D tisku předpokládat růst společnosti v B2B sektoru a zde existuje riziko, že již jen image společnosti v této oblasti může snížit schopnost vstupu na nový trh či akvizici nového významného zákazníka. Společnost aktuálně tedy směřuje cílenou snahou v posun v organizační kultuře, tak aby k této změně nedošlo vynuceně v důsledku krizové situace spojené například s možným obchodním neúspěchem. Zde se tedy nachází pro společnost velká příležitost v tomto přerodu, kdy, pokud tuto příležitost využije dojde k posílení identifikace zaměstnanců se společností a tím i zvýšení jejich motivace a angažovanosti.

### **3.3 Výzkumné šetření**

Hlavní výzkumnou metodou bylo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti. Kvantitativní výzkum byl doplněn polostrukturovaným rozhovorem s cílem získat některé specifické informace.

#### **Dotazníkové šetření**

Výzkumné šetření mezi jednotlivými zaměstnanci proběhlo v červenci 2022. O účast byli zaměstnanci požádáni prostřednictvím personálního oddělení, kdy jim byla zaslána žádost, zda aby měli zájem se prováděného šetření na téma aspektů employer brandingů zúčastnit (příloha 1). Žádost nebyla v tomto případě adresována majitelům a managementu společnosti. Tyto osoby byly osloveny individuálně pro jejich časové vytížení. Ochotu zúčastnit se dotazníkového šetření projevilo celkem 147 zaměstnanců. Z tohoto počtu bylo ještě před zahájením 6 zájemců vyřazeno, a to z důvodu, že v době šetření u nich stále ještě probíhala

zkušební doba a relevance jejich odpovědí například k problematice benefitů by nebyla odpovídající. Vyřazeným zájemcům bylo zdvořile poděkováno a vysvětleny důvody jejich neúčasti. Zbývajícím zájemcům byl rozeslán dotazník (příloha 2) k zodpovězení.

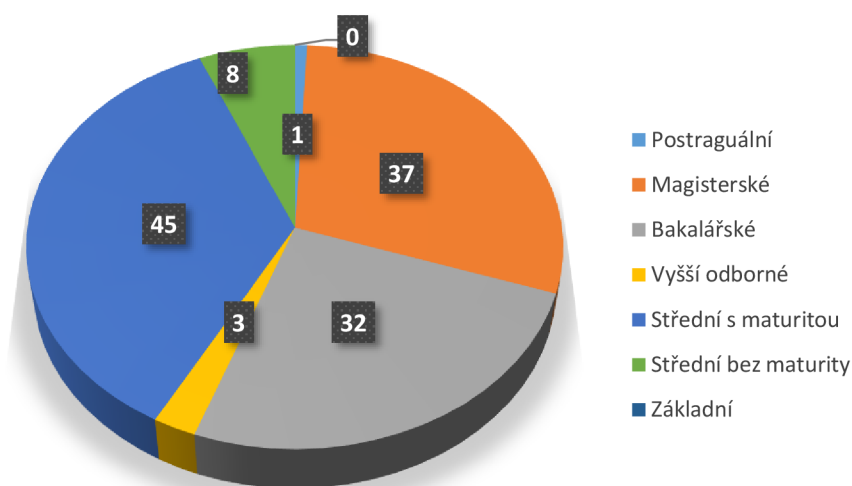
Ze zbývajících 141 zájemců nakonec zpět vyplněný dotazník nezaslalo 15 oslovených. Dotazníkové šetření tedy proběhlo celkem mezi 126 respondenty. První sada otázek cílila na strukturu na demografickou strukturu respondentů, tedy na základní skutečnosti, zdali se jedná o ženu či muže. Jejich věkovou kategorií a dosažení vzdělání.

Otázka č. 1 směřovala na rozdíl mezi pohlavími u dotazovaných, tedy jste muž či žena. Z celkového počtu zúčastněných 126 bylo 27 žen a 99 mužů, tedy žen se průzkumu zúčastnilo 21 % a mužů 79 %.

Otázka č. 2. Do jaké věkové kategorie spadáte? Respondenti se nejčastěji nacházeli ve věkové kategorii 25 až 35 let kdy tuto skupinu uvedlo 72 respondentů tedy 57 % respondentů spadá do této věkové kategorie. V rámci této věkové kategorie bylo celých 24 % žen a 76 % mužů. Druhou nejčastější věkovou kategorií byla kategorie 18 až 25 let., do které spadalo 36 (29 %) respondentů, zde se nacházelo 7 (19 %) žen a 29 mužů (81 %). V e věkové skupině od 35 do 55 let se vyskytly 3 (20 %) ženy a 12 (80 %) mužů. V poslední věkové kategorii se nacházeli pouze muži a to celkem 3. Toto rozložení je graficky znázorněno v grafu 5 v příloze této práce.

Otázka č. 3 směřovala na vzdělání, tedy jaké je Vaše nevyšší dosažené vzdělání. Nejčastějším dosaženým vzděláním mezi dotazovanými bylo střední vzdělání s maturitou a to u 45 dotazovaných, tedy celkem 46 %. Úplně střední vzdělání by bylo jako nejčtenější í nahrazeno, pokud by došlo ke spojení dosaženého a bakalářského vzdělání do jedné kategorie jako vysokoškolské vzdělání. V rámci vysokoškolsky vzdělaných měl 1 (1 %) respondent postgraduální vzdělání, 37 (29 %) magisterské a 32 (26 %) bakalářské vzdělání. Vyšší odborné uvedli nejvyšší dosažení vzdělání 3 (2 %) dotazovaní. Střední vzdělání s maturitou uvádělo 45 (36 %) a s neúplně střední vzdělání 8 (6 %) dotazovaných. Graficky je toto složení znázorněno v grafu 1.

Graf 1 Nevyšší dosažené vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní (2022)

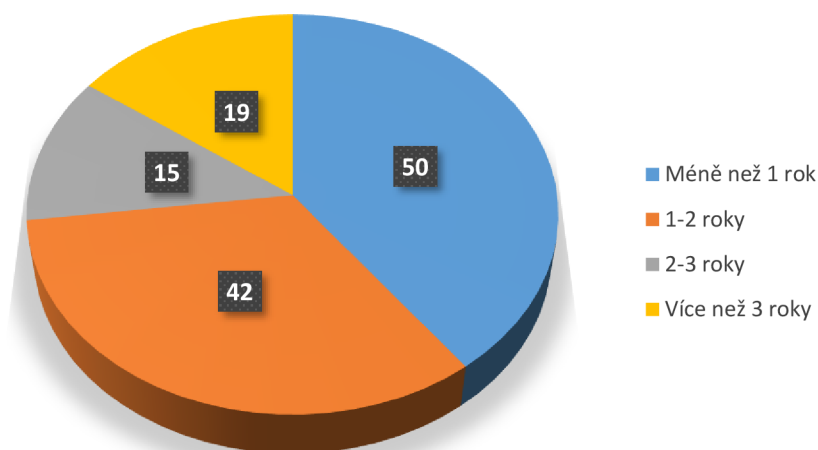
Z prezentovaných dat je zjevné, že ve společnosti je velmi mladý zaměstnanecký kolektiv, což odpovídá rostoucí IT firmě, kdy pro mnoho zaměstnanců se jedná o první zaměstnání v pracovním poměru (rozhovor s HR manažerem). Jak je výše popsáno největší skupina zaměstnanců je tvořena lidmi v rozmezí 25 až 35 let. Spolu se skupinou 18 až 25 let 86 % dotazovaných, což je 108 respondentů. Genderové rozložení v nejčtenější skupině tedy 35 až

35 let odpovídá, dle informací HR manažera průměrnému složení zaměstnanců ve společnosti. Tato nerovnováha je dána jednak technickým zaměřením společnosti, tak také tím, že společnost má i svou výrobní část, ve které byly na zkoumaném vzorku zaměstnanců zjištěny jen 2 ženy, tedy celých 7 %, kdy zbylých 93 % tedy 25 žen ve zkoumaném vzorku připadlo na zaměstnance administrativy. Vzdělanostní struktura, kde je nejvyšším počtem zastoupeno úplné střední vzdělání je dáno vyšším počtem zaměstnanců výroby, kteří převyšují ostatní útvary organizace. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním dnes spadají hlavně mezi administrativu a vývoj.

Otázky 4 a 5 v dotazníku směřovaly na zařazení zaměstnance v rámci organizace, tedy zde je součástí managementu, pracuje v administrativě či výrobě a vývoji a také na dobu po jakou je u společnosti zaměstnán. Otázka č. 4, do jaké kategorie spadá Vaše pracovní zařazení? Z celkového počtu respondentů byly 2 členy managementu společnosti, což odpovídá 2 % dotazovaných, ve 38 případech resp. 38 % se jednalo o technickohospodářské pracovníky a 86 respondentů tedy 60 % bylo zaměstnáno ve výrobě či vývoji, jak popisuje graf 6 v příloze této práce.

Otázka č. 5, tedy: Jak dlouho jste zaměstnán u společnosti? Výsledky šetření ohledně doby, po kterou jsou zaměstnání u společnosti ukazují na rychlý růst společnosti, kdy 50 respondentů, což odpovídá 40 % je zde zaměstnáno méně než jeden rok, jak zobrazuje graf 2. Z těchto zaměstnanců bylo 12 % žen tedy celkem 6 a 88 % tedy 44 mužů. Možnost 1 až 2 let vybralo celkem 42 tedy 33 % respondentů. Z nich bylo 12 (29 %) žen a 30 (71 %) mužů. Mezi 2 až 3 roky pracovalo ve společnosti 15 zaměstnanců, tedy 12 %. Z tohoto počtu byly 3 ženy a 12 mužů, což odpovídá 20 resp. 80 %. Celkem 19 (15 %) z dotazovaných zaměstnanců zvolilo dobu svého zaměstnání v organizaci delší než 3 roky. Těchto 19 dotazovaných bylo dále rozděleno mezi 6 (32 %) žen a 13 (68 %) mužů. Tento trend odpovídá zejména rostoucí poptávce, a tedy tlaku na zvyšování výroby a kapacit vývoje nových produktů. Ze zaměstnanců, kteří uvedli jako dobu, po kterou jsou zaměstnání u organizace méně než rok, připadalo 32 (64 %) výrobu a vývoj, 17 (34 %) na administrativu a 1 (2 %) na management.

Graf 2 Doba, po kterou jsou respondenti zaměstnání ve společnosti



Zdroj: Vlastní (2022)

Po těchto obecných otázkách již v dotazníku následují otázky na spokojenost s jednotlivými prvky, které ovlivňují pověst a image zaměstnavatele a působí na oblast získávání a stabilizace zaměstnanců. Jednotlivé položky dotazníku jsou formulovány formou tvrzení, kdy respondent



uvádí míru souhlasu s tímto tvrzením, kdy označí jednu z možností. V případě větší míry nesouhlasu byly negativně odpovídající respondenti individuálně dotazováni na důvody (příloha 3). První v tomto bloku byla otázka 6, které směřuje na spokojenost s výší finanční odměny za odvedenou práci.

Otázka č. 6: Jsem spokojen s aktuální výší mzdového ohodnocení. V tomto případě, jak je zjevné z grafu 7 v příloze této práce, je většina dotazovaných se svým mzdovým ohodnocením spokojena. Negativní odpovědi uvedlo pouze 10 respondentů tedy 8 %, kdy 8 respondentů, kteří odpovídají 6 % dotazovaných uvádělo, že není spokojena a 2 naprosto nespokojen, tedy 2 % z celku. Zbývajících 106 respondentů tedy 92 % ze zkoumaného vzorku je s výší své mzdy spokojeno a považuje ji za adekvátní.

Otázka č. 7 nadále zůstával u tématu odměny, kdy se zaměřila na spokojenost s jednotlivými složkami mzdy, kdy, jak je uváděno v části 3.2.1 zaměstnanci výroby mají složenou mzdu z fixní a dvou pohyblivých složek, zatímco zaměstnanci v administrativě a managementu má pouze fixní složku. Respondenti tedy odpovídali za souhlasí s tvrzením: Souhlasím s jednotlivými položkami, ze kterých se skládá mzda. Zde bylo 74 pozitivních reakcí tedy 59 % všech dotazovaných. Z toho 31 tedy 25 % bylo naprosto spokojeno a spokojeno 43 což odpovídá 34 %. V tomto případě bylo 52 negativních reakcí, tedy se strikturou mzdy není spokojeno 41 % respondentů. Z těchto negativních reakcí bylo 49 nespokojeno, což odpovídá 39 % dotazovaných a zbylá 2 % tedy celkem 3 respondenti byli naprosto nespokojeni. Toto je znázorněno na grafu 8, který je součástí přílohy této práce. Z výsledků vyplynulo, že nejvíce negativních odpovědí bylo zjištěno od administrativních pracovníků a to 29 což odpovídá 56 %, ostatních 22 tedy 42 % případech se jednalo o zaměstnance výroby a 1 člena managementu, který odpovídá 2 %, jak je vidět z grafu 9 v příloze této práce. Zde tedy vyplynul zjevný nesoulad s předchozím dotazem, kdy většina zaměstnanců byla spokojena s celkovou výší odměny. Dalším dotazováním byla zjištěna skutečnost, že v případě zaměstnanců administrativy je postrádána pohyblivá složka mzdy, kterou by vnímali jako motivační, kdy sice jsou s výší odměny spokojeni, nicméně by chtěli mít možnost ovlivnit svými výkony její výši.

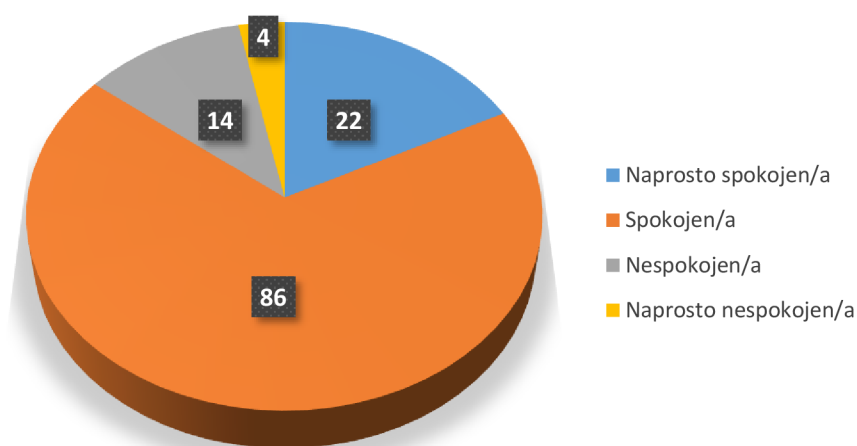
V bodě 8, 9 a 10 se dotazník zaměřil na zaměstnanecké benefity, povědomí o nich a jejich využití. Otázka č. 8 zjišťuje míru povědomí na nabízených benefitech: Znáš veškeré benefity, které mi zaměstnavatel poskytuje. Zde převažuje znalost poskytovaných výhod, kdy všechny nebo většinu zná 32 tedy 25 % dotazovaných respektive 59 dotazovaných, což je 47 % respondentů. Neznalost většiny benefitů doznalo 35 dotazovaných což odpovídalo 28 %. Toto rozložení dokresluje graf 10 v příloze této práce.

V bodě 9 a spokojeností s nabízenými benefity, kdy otázka č. 9 zní: Jste spokojeni s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů? Ze zjištěných výsledků je evidentní spokojenost s nabízenými benefity, kdy s nabídkou je naprosto spokojeno 22 což odpovídá 18 % dotazovaných a 86 respondentů tedy 68 % nich je s ní spokojeno. Nespokojenost vyjádřilo 18 dotazovaných, kteří odpovídají 14 % z toho 4 naprostou, kdy naprosto nespokojeno jsou pouze 3 % oslovených zaměstnanců. V tomto případě se jednalo o postoj, jak bylo zjištěno dalším dotazováním, kdy by nespokojení zaměstnanci spíše, než benefity ocenili jejich převedení do finanční odměny. Tuto možnost uváděli zejména zaměstnanci výroby, kdy by rádi finanční odměnu navíc využili dle svého uvážení. Obecně spokojenější s nabídkou benefitů byly ženy, kdy všechny deklarovaly spokojenost s nabízenými benefity. Shodně vnímají benefity pozitivněji vysokoškolsky vzdělaní absolventi, kdy z celkového počtu 108 spokojených respondentů bylo 62 tedy 57 % právě vysokoškoláků.

Bod 10 pak zjišťuje, jak zaměstnanci benefity využijí, kdy dotaz byl: Využijete všechny nabízené benefity? Dle zjištěných odpovědí využije více než polovinu nabízených benefitů

méně než polovina dotazovaných, kdy tuto možnost zvolilo 59 z nich což odpovídalo 53 %. Naopak 67 respondentů, tedy 47 % uvedlo naopak uvedlo, že využívají méně než polovinu nabízených benefitů. Nikdo z dotazovaných nevyužívá všech nabízených benefitů a také není nikdo kdo by nevyužil žádný. Data ohledně spokojenosti s nabídkou benefitů jsou prezentována v grafu 3. Data ohledně využívání benefitů pak ukazuje graf 11 v příloze této práce. Z šetření také vyplynulo, že v části respondentů, kteří využívají většinu nabízených benefitů převažují zaměstnanci administrativy, kdy jich v této skupině bylo 29, což je v celé této skupině 49 %. Na zaměstnance managementu, kteří oba využívají více než polovinu benefitů připadají 3 % a zbylých 48 % tvoří 28 zaměstnanců výroby. Rozdíl zde není nijak velký, všem v této skupině je většina z dotazovaných zaměstnanců administrativy, kteří jsou tak ve využití nabízených benefitů efektivnější. Všichni zástupci skupiny, která využívá aktivně většinu benefitů spadají do věkových kategorií mezi 18 a 25 resp. 25 a 35 lety. Mladší zaměstnanci tedy umí využít nabídku benefitů lépe než jejich starší kolegové, což může být také dáno strukturou benefitů, kdy je větší předpoklad využití například jazykových kurzů či příspěvků na dětskou rekreaci u mladších lidí, kteří mají vyšší motivaci k učení nových věcí nebo mají děti v odpovídajícím věku.

Graf 3 Spokojenost s nabídkou benefitů



Zdroj: Vlastní (2022)

Další oblastí, tedy otázkou č. 11. v níž byly zjišťovány názory zaměstnanců byla jistota zaměstnání, tedy zda se jednotliví respondenti cítí ohroženi možností, že by u dané společnosti přišli o své pracovní místo. Zde i přes aktuální nedostatky v oblasti dalšího vzdělávání zaměstnanců, které vedení přiznává panuje mezi dotazovanými pozitivní postoj, kdy obavy o stávající zaměstnání pociťují minimálně. To je zjevně dáno atmosférou růstu, kdy společnost vlivem své expanze zaměstnance stále nabírá a k propouštění dochází pouze v případě závažného porušení pracovních podmínek. Jak z grafu 12 v příloze vyplývá, obavy z možné ztráty zaměstnání pociťují pouze 3 respondenti což odpovídá 2 %. Zbývajících 123 respondentů, tedy 98 % ze zkoumaného vzorku nemá obavu ze ztráty zaměstnání a míry jistoty zaměstnání je tedy ve společnosti vysoká.

Další body dotazníku zkoumají pracovní prostředí a mezilidské vztahy na pracovišti. Otázka č. 12 se zaměřuje na spokojenost respondentů s prostředím ve kterém pracují, s vybavením, které při práci používají či které je na pracovišti k dispozici. V tomto případě otázka zněla: Jste spokojen s prostředím, kde pracujete a vybavením, které máte k dispozici? Z šetření vyplynulo, že většina dotazovaných je s prostředím svého pracoviště spokojena. Kdy naprostou spokojenost vyjádřilo 12 dotazovaných, tedy 9 % respondentů, které doplnilo 107 dalších tedy

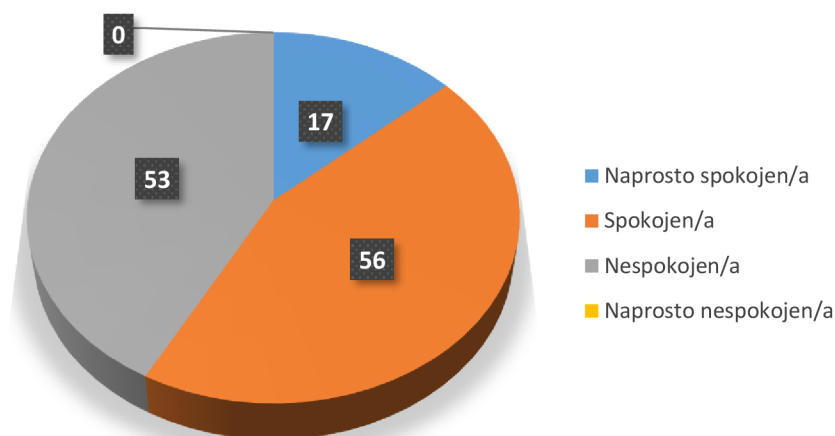
celých 85 %, kteří uvedli, že jsou s danou oblastí spokojeni. Oproti pouze 7 z dotazovaných zaměstnanců nebylo s prostředím na pracovišti a jeho vybavením spokojeno tedy pouhých 6 %. Naprostou spokojenost nevyjádřil nikdo, což dokresluje graf 13 v příloze této práce.

I mezilidské vztahy mezi kolegy, kdy respondenti odpovídali na otázku č. 13: Jak vnímáte vztahy mezi kolegy na pracovišti a ve společnosti, jsou dle provedeného šetření na vysoké úrovni, kdy vztahy s ostatními zaměstnanci hodnotí velmi pozitivně 71 respondentů což odpovídá 56 % a tedy více než polovinu dotazovaných. Jako pozitivní je označilo 45 dotazovaných, což je 36 % respondentů. Z 10 dotazovaných, kteří označili vztahy za negativní byly 4, kteří uvedli, že vztahy považují za velmi negativní. Tyto hodnoty tak odpovídají 5 %, kteří vidí vztahy na pracovišti jako negativní a 3 %, kteří tyto vztahy vnímali jako velmi negativní. Následným dotazováním bylo zjištěno, že se v tomto případě jednalo o pocity, které byly způsobeny aktuálním rozpojením pracovníků a probíhajícím konfliktem v důsledku pracovního výkonu a jednalo se pouze o krátkodobou záležitost. V jednom případě se dokonce jednalo o stav, kdy se do vztahů s ostatními u zaměstnance promítaly jeho problémy ze soukromého života. Z dlouhodobého hlediska lze vztahy ve společnosti označit za dobré a stabilní, jak také vyplývá z grafu 14 v příloze této práce. Složení spokojených zaměstnanců bylo následující. Z žen bylo se vztahy na pracovišti spokojeno 25, tedy 22 % procent z respondentů, kteří vyjádřili spokojenost a 93 % ze všech dotazovaných žen. Mužů bylo v popisovaném vzorku zastoupeno 91 což je 78 % z daných respondentů a 92 % z celkového počtu mužů. Nelze tedy na základě zkoumaného vzorku byly v organizaci ženy méně konfliktní než muži, kdy poměry jsou u obou kategorií shodné a v rámci nespokojenosti se tedy opravdu jedná o individuální případy.

Předposlední oblast dotazníku, které se zabývala aspekty atraktivity, zjišťovala spokojenost zaměstnanců s rovnováhou mezi prací a volným časem a také s možnostmi kariérního růstu. V rámci work-life balance byli zaměstnanci dotazováni v rámci otázky č. 14 na skutečnost, zda jsou spokojeni s rozložením práce a volného času. V této oblasti vyjádřilo naprostou spokojenost 17 respondentů a variantu spokojeno volilo 56 respondentů. Tedy 14 % dotazovaných bylo naprosto spokojeno a 56 % spokojeno. S aktuálním stavem v oblasti work-life balance vyjádřilo nespokojenost 53 pracovníků, kteří představují 42 % dotázaných. Toto rozložení je zjevné z grafu 4. Dalším šetřením bylo zjištěno, že se v případě nespokojenosti o pracovníky výroby, jak ukazuje graf 15, který je přílohou této práce, kdy nespokojených zaměstnanců výroby bylo 48 tedy 91 % a z administrativy pouze 5 tedy celých 9 %. Důvodem nespokojenosti je u zaměstnanců výroby směnnost v provozu, kdy nemají možnost si pracovní dobu více rozvrhnout dle svých představ. U zaměstnanců administrativy bylo po dalším V rámci spokojenosti s work-life balance bylo zjištěno, že všichni nespokojení v tomto případě muži.

Otázka č. 15: Jste spokojen s možnostmi kariérního růstu? Oproti této oblasti je v rámci možností kariérního růstu u zaměstnanců zjevné očekávání budoucího růstu spolu s organizací a s možnostmi svého možného kariérního rozvoje, kde převažuje spokojenost. Kdy je 47 (37 %) dotázaných velmi spokojeno, 73 (58 %) spokojeno a jen 6 (5 %) vyjadřuje nespokojenost, jak vyplývá z grafu 16 v příloze této práce. V rámci dotazovaných, kteří vyjádřili nespokojenost v možnostech kariérního růstu, spadalo 5 (83 %) dotazovaných do kategorie vzdělání střední bez maturity a 1 (17 %) z dotazovaných do kategorie úplně střední vzdělání.

Graf 4 Spokojenost s work-life balance



Zdroj: Vlastní (2022)

Poslední aspekt ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele, na který byli respondenti dotazováni byla kultura panující ve společnosti. Tedy nastavením procesů, ale i norem chování ať již formálních či neformálních. Respondenti odpovídali na otázku č. 16: do jaké míry jste spokojeni s kulturou, která panuje v organizaci. I zde podobně jako u mezilidských vztahů převažuje pozitivní hodnocení. Jak je zjevné i z grafu 17 v příloze této práce, naprosto spokojeno je 70 respondentů a tedy 56 %. Spokojeno je pak 42 respondentů, kteří představují 33 % dotázaných. Nespokojeno bylo 13 respondentů celkem tedy 10 % a naprosto nespokojen 1 z respondentů, který představuje zanedbatelné 1 %. Aktuální firemní kultura zaměstnancům vyhovuje a bude zajímavé sledovat, jak se bude spokojenost měnit s postupnými zvažovanými změnami v této oblasti.

Poslední část dotazníkového šetření se zaměřila na skutečnost, zda a jaké aspekty atraktivity přispívají ke stabilizaci zaměstnanců v organizaci či zjednodušení jejich získávání. Nejprve byli zaměstnanci dotazováni otázkou č. 17 na skutečnost, zda uvažují v nejbližší době o změna zaměstnání. Zde měli možnost odpovědět ano či ne. Jak ukazuje graf 18 v příloze této práce, naprostá většina dotázaných tedy 124 (98 %) v současné době o změně zaměstnání neuvažuje.

Co se týče motivů stabilizace zaměstnanců, které byly otázkou č. 18: Co Vás motivuje zůstat na současné pozici v organizaci? Hlavním motivátorem je odměňování, které je následováno vztahy na pracovišti a jistotou zaměstnání, až dále je jméno společnosti. Velkou váhu aktuálně respondenti nepřikládají benefitům, které nevnímají dostatečně odlišně od jiných pracovních nabídek a také kdy část nevyužívají. Nejméně zmiňovaným motivátorem je pracovní prostředí, ke kterému respondenti následně uvedli, že dávají v tomto případě přednost vztahům na pracovišti, tedy je pro ně důležitější, s kým pracují, než kde pracují. Ohledně slabého výsledku jména společnosti dotazovaní uvádí, že podle jména společnost mnoho lidí nezná je třeba jim vysvětlit o jakou společnost se jedná. Rozložení jednotlivých faktorů popisuje tabulka níže.

Tabulka 1 Důvody, které vedou zaměstnance k setrvání v organizaci

Důvod	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Jméno společnosti	16	13
Kariérní růst	21	17
Pracovní prostředí	2	2

Vztahy na pracovišti	23	18
Benefity	4	3
Odměňování	24	19
Jistota zaměstnání	16	13
Work-life balance	13	10
Firemní kultura	5	5
<b>Celkem</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní (2022)

Další otázka č. 19 byla ochota stávajících zaměstnanců doporučit zaměstnání ve společnosti svým známým či přátelům. Zde i přes dílčí výhrady k jednotlivým zkoumaným prvkům, které se v rámci šetření objevily, panovala mezi respondenty shoda, kdy by každý zaměstnání doporučil. Důvody tohoto doporučení se odlišují od důvodů, proč jsou zaměstnanci stabilizováni ve společnosti. Hlavním důvodem je odměňování, druhá je možnost kariérního růstu a třetí jistota zaměstnání. Naopak malou váhu má pro doporučení pracovní kolektiv a kultura v organizaci. Toto rozložení popisuje následující tabulka.

Tabulka 2 Důvody proč by současní zaměstnanci doporučili zaměstnání v organizaci

Důvod	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Jméno společnosti	14	11
Kariérní růst	24	19
Pracovní prostředí	4	3
Vztahy na pracovišti	18	14
Benefity	6	5
Odměňování	27	22
Jistota zaměstnání	23	18
Work-life balance	7	6
Firemní kultura	3	2
<b>Celkem</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Zdroj: Vlastní (2022)

### **Polostrukturovaný rozhovor**

K provedení dotazníkovému šetření, byl jako doplňující nástroj proveden polostrukturovaný rozhovor s HR manažerem společnosti. Tento rozhovor napomohl k pochopení aktuálního stavu aspektů atraktivity zaměstnavatele a standardů, které jsou v daných oblastech ve společnosti nastaveny. Obsah rozhovoru mířil na oblasti odměňování, benefitů, jistoty zaměstnání, work-life balance, pracovní prostředí a firemní kulturu. Dále se také zaměřil na historii společnosti, její aktuální pozici a vize do budoucna. Rozhovor probíhal ve dnech 15. až 17. 7.2022.

### *Historie společnosti*

Vznik a vývoj společnosti byl pozvolný, kdy začínala jako většina dnes velkých IT společností, a to jedním prostým nápadem, který se dnes postupně zdokonaluje a vylepšuje. Společnost chce nadále růst a stát se světovým leaderem v oblasti 3D tisku.

### *Struktura společnosti*

Celou organizaci dnes tvoří pět společností, které plní jednotlivé části celého obchodního a výrobního procesu, od vedení a finančního řízení, přes výrobu a prodej a následnou péči o zákazníky.

### *Odměňování*

V současní době má společnost nastaveny pro část zaměstnanců mzdy bez pohyblivé složky, což se týká zaměstnanců administrativy a managementu. U výroby mají naopak zaměstnanci kromě základní pevné složky mzdy i dvě další složky pohyblivé, které jsou odvozovány od jejich pracovního výkonu.

### *Zaměstnanecké benefity*

Společnost má v současní době pevný benefitní systém, kdy pouze rozlišuje skutečnost, zda je zaměstnanec ve zkušební době či nikoli. Ve zkušební době mají zaměstnanci nabídku benefitů značně omezenou. Po ukončení zkušební doby je čeká pestrá, byť fixní nabídka benefitů. V rámci benefitů společnost v současní době nemá žádnou car policy.

### *Jistota zaměstnání*

Aktuálně je jistota zaměstnání ve společnosti považována za dosažený stav. Společnost vychází ze svého dosavadního růstu, kdy tedy zaměstnancům nehrozí, že by jejich pracovní pozice byla nadbytečnou. Ovšem v současní době společnost neaplikuje žádné nástroje v rámci vzdělávání, čímž by zaměstnance dál rozvíjela.

### *Pracovní prostředí a mezilidské vztahy*

V rámci pracovního prostředí je nezbytné rozlišit co organizace ovlivnit může a co nikoli. Stav budou není v současné době takový jako by si společnost pro své zázemí představovala, ovšem tato skutečnost je zapříčiněna tím, že se nejedná o majetek společnosti. Naproti tomu společnost zařizuje pro zaměstnance nejmodernější pracovní pomůcky a vybavení. V rámci pracovišť jsou také k dispozici odpočinkové zóny, a to jak v interiéru, tak v exteriéru. Společnost se také snaží podporovat přátelství mezi zaměstnanci a tím udržovat na pracovišti kvalitní vztahy.

### *Work-life balance a karierní růst*

V oblasti flexibility práce má společnost několik nástrojů, které aktivně využívá. Umožňuje zaměstnancům pobyt na pracovišti dle jejich uvážení, s povinností naplnění fondu pracovní doby za stanovené období. Tyto možnosti se týkají zaměstnanců administrativy. Ve výrobě není možné uplatnit flexibilní pracovní režim tímto způsobem, a to kvůli směnnosti. Přesčasy jsou ve výrobě ovšem čistě dobrovolné. Možnost karierního růstu má ve společnosti každý zaměstnanec, kdy základním předpokladem je znalost práce jeho potenciálních podřízených. Společnost si tedy pracovníky vychovává. Některé znalosti, které společnost díky svému růstu potřebuje ovšem zatím nemá a zde je nutné tyto mezery vyplňovat z externích zdrojů.

## *Firemní kultura*

Společnost podporuje uvolněnou firemní kulturu bez zbytečných interních pravidel než těch, která by vyžadoval zákon. Chování zaměstnanců je velmi neformální, kdy si všichni tykají a prakticky je vyžadováno neformální oblékání.

### **3.4 Shrnutí výsledků výzkumu a formulace doporučení**

Provedené dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti, dle zjištěných výsledků pomohlo odhalit, ve kterých aspektech atraktivity zaměstnavatele má zkoumaná společnost určité rezervy. Odchytky od teoretických poznatků však nejsou nijak výrazné a lze najít teoretické kroky, jejichž uvedení do praxe může tyto nedostatky napravit. Tato část se bude věnovat právě i návrhům řešení v oblastech, kde byly nedostatky shledány. Návrhy jednotlivých doporučení vychází jak z výsledků dotazníku, tak zjištění reálného stavu a z teoretického rámce, kde čerpají řešení pro nastíněné návrhy řešení.

Bez zásadních nedostatků, což prokázala i spokojenost zaměstnanců jsou v rámci společnosti oblasti zahrnující firemní kulturu, pracovní prostředí a mezilidské vztahy na pracovišti. Tyto aspekty je možno nechat bez výhrad a není třeba formulovat žádné doporučení ke zlepšení stavu, snad až na to udržovat současný stav a trendy a neodchylovat se od těchto trendů, které zjevně vedou ke spokojenosti zaměstnanců.

Dotazovaní zaměstnanci projevili spokojenost také s oblastmi možností kariérního růstu a jistoty zaměstnání. Zde ovšem i samo vedení společnosti přiznává jisté nedostatky a je tedy u těchto aspektů na místě doporučení pro zlepšení postupů navrhnout a zmínit. U možností kariérního růstu bylo již vedením zmíněno, že díky rychlému růstu organizace vyvstává potřeba nových znalostí a zkušeností, které ovšem aktuálně ve společnosti nejsou. Tím je pro tuto chvíli limitován i kariérní růst zaměstnanců, kdy se mohou v kariéře posouvat pouze do určitého stupně struktury. Pro další možný růst bude nutné v organizaci nejdříve vytvořit nová oddělení s pracovníky, kteří budou nositeli požadovaných znalostí a dovedností, následně připravit systém dalšího vzdělávání a řízení znalostí v organizaci. Bude také nezbytné vytvoření systému obsazování vedoucích pozic po odchodu pracovníků, kteří je zastávali z řad současných zaměstnanců. V oblasti jistoty zaměstnání je situace obdobná. Z šetření je zjevné, že v současné době je spokojenost zaměstnanců na maximu, kdy nicméně pro udržení tohoto stavu je nezbytné začít připravovat koncepci vzdělávání v organizaci, tak aby u zaměstnanců docházelo k setrvalému učení a osvojování si nových znalostí, což je zjevné z kapitoly 2.3.3, kdy další vzdělávání a rozvoj pracovníků je stěžejní pro stabilizaci na trhu práce a vytváření pocitu jistoty zaměstnání. Jen díky tomu budou mít v případě, že by u organizace došlo k propuštění konkurenční výhodu a budou schopni se uplatnit i v jiných organizacích. Nutnost uplatnit se i v jiných organizacích se dá předpokládat také na základě věkového složení zaměstnanců, kdy je zjevné, že většina ve společnosti nezůstane do doby nutnosti jejich outplacementu.

Již problémovější oblastí se ukázal work-life balance. Tedy rovnováha mezi časem stráveným v práci a volným časem. Zde je již spokojenost zaměstnanců značně rozpolcena mezi zaměstnance, kteří pracují v administrativě a zaměstnanců výroby. S ohledem na nastavení pravidel jako je flexibilní pracovní doba, je u zaměstnanců administrativy spokojenost vysoká, kdy u nich dochází k naplnění základního požadavku na rozložení času tráveného v zaměstnání a času vynaloženého na jiné mimopracovní aktivity. Zaměstnanci výroby mají svou pozici zhoršenou plánovanou směnností. V takovém případě není možné zlepšení jakoukoli formou flexibility, kdy by jistě například distanční práce ve výrobě byla zajímavou praxí, ovšem za aktuálních podmínek není reálná. Zde bude tedy nutné tyto zaměstnance kompenzovat jiným způsobem, a to ať již v oblasti odměňování nebo zaměstnaneckých benefitů viz. Kapitoly 2.3.1 a 2.3.2, které nabízí například větší flexibilitu v oblasti nabídky benefitů.

Oblastí, kde se opět projevila nespokojenost části zaměstnanců, bylo odměňování, respektive složky mzdy jako takové. Jak již bylo popsáno, zatímco pracovníci výroby mají mzdu kromě fixní složky tvořenu ještě dvěma variabilními složkami, zatímco pracovníci administrativy mají pouze jednosložkovou mzdu. V rámci průzkumu byla s touto skutečností zjištěna jejich nespokojenost, kdy těmto zaměstnancům chybí ve mzdě motivační prvek. Zaměstnanci sice připouštěli, že je svým způsobem pohodlné mít jasně danou výši odměny bez nutnosti plnit výkonnosti ukazatele, ovšem také připouští, že je tento stav nenutí k maximálnímu možnému výkonu a může vyvolávat spory, pokud by docházelo k situaci, kdy některý ze zaměstnanců nebude odvádět svou práci tak jak má a podávat požadovaný výkon, ovšem bude odměněn shodně jako zaměstnanec, který výkon má. Zde se tedy nabízí úprava systému odměňování zaměstnanců v administrativních funkcích a nastavení výkonnostních ukazatelů pro tyto zaměstnance například v oblasti obchodu, což umožní zavedení pohyblivé složky mzdy odvislé od podaného výkonu. Inspiraci lze najít již ve funkčním systému, jak je nastaven u zaměstnanců výroby. Tedy hodnocení dle výkonu a případně také dle hodnocení vedoucího pracovníka. Takováto úprava systému povede ke zvýšení výkonu zaměstnanců, zvýšení jejich závazku vůči organizaci a také pomůže zlepšit obraz společnosti navenek a oslovit lépe zájemce o tyto pozice.

Další oblastí, která se jeví problematičtěji, jsou benefity. Zde dochází k situaci, kdy zaměstnanci nabízení benefity znají, s jejich nabídkou jsou spokojeni, ovšem naplno je nevyužívají. Zde se nachází prostor pro účinné zdokonalení benefitního systému, tak aby zaměstnanci skutečně využili veškeré bonusy, které jim zaměstnavatel nad rámec finanční odměny nabízí nebo aby část nevyužívali jen proto, že ti možnost mají, nicméně takový benefit jim objektivně nic nepřináší. Zde se i s ohledem na filozofii společnosti tedy moderní, progresivní organizace nabízí zavedení systémů, které popisuje Koubek (2015, s. 320) tedy variabilních benefitních systémů. Jednodušší pro zavádění a méně náročný na přípravu by byl systém benefitních „menu“ tedy vytvořit několik nabídek benefitů, které by byly v rámci stanoveného rozpočtu různě kombinovány a zaměstnanci by tak volili takovou verzi benefitů, které by jim byla nejbližší a kterou by nejlépe efektivně využili. Náročnější ovšem pro společnost jistě zajímavější variantou, a to jak směrem ke stávajícím zaměstnancům, tak i k potenciálním zaměstnancům budoucím je individualizovaný plán benefitů. Tedy že by každý ze zaměstnanců měl množnost po konzultaci s personálním oddělením měl možnost vybrat si benefity dle svých preferencí a potřeb. Na tyto benefity by byl předem stanoven rozpočet v rámci, něhož by zaměstnanec sám určoval, jakou částku, na jakou výhodu využije. Tím by se předešlo situacím, kdy zaměstnanci mají pocit, že nevyužijí vše, na co mají nárok. Pro příklad příspěvek na dětskou rekreaci ve výši 1000 Kč, kdy zaměstnanec vnímá, že má nárok využít 1000 Kč nicméně je to podmíněno specifickou akcí a kdy tuto částku využije pouze zaměstnanec, který má děti. Bezdětný zaměstnanec není za svůj stav jakkoli kompenzován a může toto pociťovat jako křivdu. Individuální systém benefitů by tedy opět zvyšoval závazek stávajících zaměstnanců vůči organizaci a také ztraktivní společnost navenek.

Samotným problémem benefitů je absence služebních vozidel, tento nedostatek vnímají hlavně manažeři, kdy toto vyplynulo i z rozhovoru s HR manažerem (2022), kdy zde společnost při získání na klíčové pozice z externích zdrojů, ztrácí konkurenční výhodu. Služební vozidlo, a to i k využití pro soukromé účely je dnes u manažerských pozic standardem a také známkou statutu. Pokud tento benefit společnost uchazečům nenabídne, bude pro ni obtížné obsadit tyto pozice kvalitními lidmi, kdy jeden z důvodů může být i uchazečova počáteční investice do nástupu na nové místo. Pokud by přecházel z pozice, kde služební vozidlo k pracovnímu místu patřilo, nyní první věc s nástupem na novou pozici je pro něj nákup vozidla, ať již pro služební či soukromé účel. Takový uchazeč pak bude upřednostňovat nabídku, kde mu bude tento benefit poskytnut.



Celkově lze na základě šetření konstatovat, že aspekty employer branding plní svůj účel směrem dovnitř společnosti, kdy zaměstnanci se ve společnosti jeví jako stabilizovaní. Efektivně toto vnitřní působení zasahuje i do vnějších prvků, které prezentují společnost navenek, a to pomocí doporučení zaměstnanců, kdy každý z dotazovaných zaměstnanců by zaměstnání u organizace doporučil. V rámci prezentace společnosti směrem ven je jistě ještě možné zlepšit aspekt jména společnosti, které bylo v případě důvodů, které zaměstnance motivují k práci pro organizaci nebo proč by zaměstnání u společnosti doporučili, přeskokováno odměňováním či kariérním růstem. I jméno společnosti a v tomto případě povědomí o něm může být vylepšeno právě nastavením výše popsanych doporučení, kterélepší celkový branding.

## 4 Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit současný stav employer brandingu ve společnosti Prusa Research a dle zjištěných skutečností formulovat doporučení pro zlepšení současného stavu či jeho zachování, pokud by bylo shledáno, že aktuální stav splňuje veškeré náležitosti kvalitního employer brandingu.

Práce postupně shrnula pomocí literární rešerše veškerá teoretická východiska, od řízení lidských zdrojů, přes branding až po marketing lidských zdrojů jeho význam a oblasti na které svými nástroji působí. V teoretické části byl také popsán rozdíl mezi employer brandingem, a právě marketingem lidských zdrojů, tedy zejména na časová úsek jejich působení a také mimo rozdílů i jejich propojení a vzájemné propojení.

V další části literární rešerše jsou pokryty aspekty atraktivity zaměstnavatele jako jsou odměňování, zaměstnanecké benefity, jistota zaměstnání, work-life balance, kariérní růst, pracovní prostředí a firemní kultura. U těchto prvků bylo popsáno, co v sobě zahrnují, jak k nim lze přistupovat a jaký mají vliv na atraktivitu zaměstnavatele. V této části práce byl splněn první dílčí úkol práce, a to definovat teoretický rámec pro následné dotazníkové šetření.

V první pasáži praktické části práce je na základě veřejně dostupných dokumentů, interních dokumentů společnosti a polostrukturovaného rozhovoru s HR manažerem Prusa Research a.s. Z těchto informací byl sestaven aktuální obraz jednotlivých prvků atraktivity zaměstnavatele, jak jsou ve společnosti naplňovány a jaké mají z pohledu vedení odchylky od teoretických východisek. Na tyto prvky byli dotazováni také zaměstnanci a rámci dotazníkového šetření, kdy tohoto šetření se jich zúčastnila zhruba jedna sedmina a bylo tedy možné získat relevantní pohled na názory zaměstnanců organizace.

Výsledky dotazníkové šetření spolu s následným dotazováním na zjištěný problémový stav odkryly slabá místa employer brandingu společnosti, ale zároveň společně s teoretickým rámcem poskytly prostor návrhům řešení, aby došlo k potlačení těchto slabých míst. Slabá místa byla identifikována především v oblasti odměňování, benefitů, work-life balance a jistoty zaměstnání. Na základě teoretických východisek byly formulována doporučení, jak naložit s nedostatky v každé oblasti, kdy tato doporučení zahrnují zavedení pohyblivé složky mzdy pro všechny zaměstnance, u kterých lze sledovat výkonost, individualizovaný benefitní plán nebo také strategii a plán vzdělávání v organizaci. Veškeré tyto prvky by měli přispět k ještě účinnější stabilizaci stávajících zaměstnanců, jednoduššímu získávání nových zaměstnanců a celkovému zlepšení image společnosti. Navržená doporučení byla kompetentním osobám v organizaci dána k posouzení a zvážení jejich možní implementace.

# Literatura

## Monografie

ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15. vyd. Londýn: Kogan Page Limited, 2020. 763 s. ISBN 978 0 7494 9828 3

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Londýn: Kogan Page Limited, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG, M. TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARROW, S. MOSLEY, R. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 232 s. ISBN 978-0-470-01273-4.

BISWAS, M. *Employer Branding: A Human Resource Strategy in an Humna resources in India: Emerging issues and challange*. Nové Dillí: New Century Publications. 2013. 266 s. ISBN 978-8177083644.

CLEMENTE, M. *Slovník marketingu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 378 s. ISBN 80-251-0228-9.

KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-6933-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Vydavatelství Wolters Kluwer ČR. 2019. 264 s. ISBN 9788075983619.

MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer press a.s., 2007. 440 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

MOSLEY R. a SCHMIDT, L. *Employer Branding For Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2017. 360 s. ISBN 9781119071648.

MÜHLFEIT, J. *Pozitive leader*. Praha: BizBooks. 2017. 368 s. ISBN: 978-80-265-0591-4.

MUŽÍK, J. KRPÁLEK, P. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

MYSLIVCOVÁ, S. MARŠÍKOVÁ, K. ŠVERMOVÁ, P. MACHÁČKOVÁ, V. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele* Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. 210 s. ISBN 978-80-7494-382-9.

STÝBLO, J. Management a lidí ve firmě: *Podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. 101 s. ISBN 978-80-86754-98-7.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha. Grada. 2020. 224 s. ISBN: 978-80-271-2841-9.

## Internetové zdroje

11 Signs of a Good Company Culture in an Biospace. *Biospace*. [online]. 2022 [cit. 2022-07-14]. Dostupný z WWW: <https://www.biospace.com/article/11-indications-of-a-good-company-culture/>.

ARMSTGROG, M. BROWN, D. Employee benefit strategies and policies in *an* Armstrong's Handbook of Reward Management Practice *Perlego*. [online]. 2019 [cit. 2022-08-01]. Dostupný z WWW: <https://www.perlego.com/book/1589444/armstrog-s-handbook-of-reward-management-practice-pdf>.

As environmental, financial and societal pressures converge, today's leaders must solve a new equation in *an* Reimagining the outcomes that matter *Pwc*. [online]. 2022 [cit. 2022-06-29]. Dostupný z WWW: <https://www.pwc.com/ceosurvey>.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding in *an* Career Development International *Researchgate* [online]. 2004. [cit. 2022-08-01]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/235310489\\_Conceptualizing\\_and\\_researching\\_employer\\_branding](https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding).

Benefity, které na lidi působí jako magnet in *an* HR akademie. *LMC*. [online]. 2021 [cit. 2022-07-23]. Dostupný z WWW: <https://magazin.lmc.eu/clanky/benefity-ktere-lidi-pusobi-jako-magnet/>.

Co je work-life balance a jak si ho udržet in *an* Vysoké školy. *Vysokeškoly*. [online]. 2016 [cit. 2022-06-25]. Dostupný z WWW: <https://www.vysokeskoly.cz/clanek/co-je-work-life-balance>.

Co zaměstnanci nejvíce chtějí aneb jak letos zvýšit atraktivitu zaměstnavatelské značky in *an* Motivace zaměstnanců *Randstad*. [online]. 2021 [cit. 2022-06-25]. Dostupná z WWW: <https://www.randstad.cz/hr-novinky/motivace-zamestnancu/co-zamestnanci-nejvice-chtej-i-aneb-jak-letos-zvysit-atraktivitu-sve/>

Časová osa in *an* Blog. *Prusa3D*. [online]. 2022 [cit. 2022-08-11] Dostupný z WWW: [https://www.prusa3d.com/cs/stranka/nas-pribeh\\_875/](https://www.prusa3d.com/cs/stranka/nas-pribeh_875/)

Employer branding od úplných začátků in *an* HR akademie. *LMC*. [online]. 2021 [cit. 2022-07-29]. Dostupný z WWW: <https://magazin.lmc.eu/employer-branding-od-uplnych-zakladu>.

Management in *an* Dictionary *Cambridge Dictionary*. [online]. 2022 [cit. 2022-07-01]. Dostupný z WWW: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management>

MILES, M. The secret to achieving job security — and why it matters. *Betterup*. [online]. 2022 [cit. 2022-06-30]. Dostupný z WWW: <https://www.betterup.com/blog/job-security-stability>.

MOSLEY, R. Why should companies invest in employer brand management in *an* Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers. *Perlego*. [online]. 2014 [cit. 2022-07-29]. Dostupný z WWW: <https://www.perlego.com/book/998725/employer-brand-management-pdf>.

NAZ, z. in RAMA, G. Meaning and definition in *an* Employer branding for competitive advantage. *Perlego*. [online]. 2021 [cit. 2022-07-12]. Dostupný z WWW: <https://www.perlego.com/book/2095064/employer-brandig-for-competitive-advantage-pdf>.

O nás in *an* Blog. *Prusa3D*. [online]. 2022 [cit. 2022-08-11] Dostupný z WWW: [https://blog.prusa3d.com/prusa-i3\\_3543/?\\_ga=2.236534145.1219098798.1661195864-534252745.1650569497](https://blog.prusa3d.com/prusa-i3_3543/?_ga=2.236534145.1219098798.1661195864-534252745.1650569497).

SANFILIPPO, M. How to Improve Your Work-Life Balance Today in *an Bussines News Daily*. *Bussines News Daily*. [online]. 2022 [cit. 2022-07-13]. Dostupný z WWW: <https://www.businessnewsdaily.com/5244-improve-work-life-balance-today.html>.

SAUNDERS, E. G. How to Get the Most Out of a Day Off in *an Harvard Bussines Reviev*. *Perlego*. [online]. 2019 [cit. 2022-07-11]. Dostupný z WWW: <https://www.perlego.com/book/836770/hbr-giude-to-worklife-balance-pdf>.

SUNBERG, J. Keep Your Best: A guide to employer brand management *Linkhumas*. [online]. 2022 [cit. 2016-06-15]. Dostupný z WWW: <https://linkhumans.com/employer-brand-management-richard-mosley/>.

What are employee benefits? in an *Blog*. *Peoplekeep*. [online]. 2022 [cit. 2022-08-01]. Dostupný z WWW: <https://www.peoplekeep.com/blog/what-are-employee-benefits>.

What is Employer Branding? - Key factors influencing employer branding in *an Employer branding* *Whatishumanresource*. [online]. 2022 [cit. 2022-06-25]. Dostupný z WWW: <https://www.whatishumanresource.com/>.

Why Job Security Matters to Both Workers and Business in *an Career advice*. *Monster*. [online]. 2022 [cit. 2022-06-25]. Dostupný z WWW: <https://www.monster.com/career-advice/article/job-security-pay-raise-0929>.

WILLCOXSON, L. MILLETT, B. The management of organisational culture in *an Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*. *Eprints*. [online]. 1999 [cit. 2022-08-02]. Dostupný z WWW: [https://eprints.usq.edu.au/14037/1/Willcoxson\\_Millett\\_AJMOB\\_v3n2\\_PV.pdf](https://eprints.usq.edu.au/14037/1/Willcoxson_Millett_AJMOB_v3n2_PV.pdf).

Work Environment in *an Career Dictionary*. *Money-zine*. [online]. 2022 [cit. 2022-08-18]. Dostupný z WWW: <https://money-zine.com/definitions/career-dictionary/work-environment/>.

Zaměstnanecké benefity a všechno, co jste o nich chtěli vědět in *an HR akademie*. *LMC*. [online]. 2021 [cit. 2022-08-23]. Dostupný z WWW: <https://magazin.lmc.eu/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet>.

...

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Oslovení zaměstnanců.....	II
Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance.....	III
Příloha 3 Doplnující dotazování zaměstnanců.....	VIII
Příloha 4 Výsledky dotazníkového šetření.....	IX
Příloha 5 Rozhovor s HR manažerem.....	XIV

## Příloha 1 Oslovení zaměstnanců

Dobrý den,

tímto bych Vás rád požádal o vyplnění krátkého dotazníku k bakalářské práci za účelem získání Vašeho názoru na atraktivitu společnosti z hlediska zaměstnance.

Otázky v dotazníku budou zaměřeny na oblast: Odměňování, zaměstnaneckých benefitů, jistoty zaměstnání, pracovní atmosféry, pracovních podmínek, možnosti kariérního růstu, work-life balance a firemní kultury.

Vaše osobní údaje budou zpracovávány anonymně, nebudou předány třetí straně a v souladu s platnými předpisy o ochraně dat a osobních údajů.

Pokud budete mít zájem se šetření zúčastnit postačí odpovědět na tento email.

Předem děkuji za Váš čas.

S pozdravem a přáním hezkého dne Jakub Biel

---

Zdroj: Vlastní (2022)

## Příloha 2 Dotazník pro zaměstnance

**U následujících otázek vyberte právě jednu nejvíce odpovídající možnost**

### **1. Uved'te, zda jste?**

- a) Muž
- b) Žena

### **2. Do jaké věkové kategorie spadáte?**

- a) 18-25
- b) 25-35
- c) 35-55
- d) Více než 55

### **3. Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?**

- a) Základní
- b) Střední bez maturity
- c) Střední s maturitou
- d) Vyšší odborné
- e) Bakalářské
- f) Magisterské
- g) Postgraduální

### **4. Do jaké kategorie spadá Vaše zaměstnání?**

- a) Management
- b) Administrativa/THP
- c) Výroba a vývoj

### **5. Jak dlouho pracujete u daného zaměstnavatele?**

- a) Méně než jeden rok
- b) Jeden až dva roky
- c) Dva až tři roky
- d) Více než tři roky



**U následujících otázek vyberte právě jednu nejvíce odpovídající možnost**

**6. Jste spokojen s výší mzdy, odměny za práci?**

*(Zda jste spokojen/a s Vaší mzdou a její výší, a to, zda ji považujete za adekvátní Vámi odváděné práci.)*

- a) Naprosto spokojen
- b) Spokojen
- c) Nespokojen
- d) Naprosto nespokojen

**7. Jste spokojen se složením Vaší mzdy?**

*(Zda jste spokojen/a s Vaší mzdou, resp. jejím složkami jako osobní základní tarif či jednotlivé pohyblivé složky mzdy, tedy odměny za plnění cílů apod.)*

- a) Naprosto spokojen
- b) Spokojen
- c) Nespokojen
- d) Naprosto nespokojen

**8. Víte o všech benefitech, které Vám zaměstnavatel nabízí?**

*(Mezi benefity společnosti patří vlastní posilovna, firemní rekreační zařízení, firemní psycholog, příspěvky na dětskou rekreaci, příspěvky na jazykové vzdělávání, očkování proti chřipce, "čistěnky", zdravotní dovolená, sick-days, stravenkový paušál, firemní akce, PrůšaLab.)*

- a) Víím o všech
- b) Víím o více než polovině
- c) Víím o méně než polovině
- d) Nevím o žádných

**9. Jste spokojen s rozsahem nabízených benefitů?**

*(Zda Víím benefity, tak jak jsou nabízeny vyhovují a považujete jejich nabídku za dostatečnou.)*

- a) Naprosto spokojen
- b) Spokojen
- c) Nespokojen
- d) Naprosto nespokojen

**10. Využíváte aktivně všechny nabízené benefity?**

*(Využijete každý z nabízených benefitů či nikoli.)*

- a) Využívám všechny
- b) Využívám více než polovinu
- c) Využívám méně než polovinu
- d) Nevyužívám žádné

**11. Máte obavy a Vaši aktuální pracovní pozici?**

*(Máte pocit, resp. obáváte se, že existuje hrozba, že byste přišel/přišla o své stávající zaměstnání či naopak vnímáte jistotu svého aktuálního pracovního místa.)*

- a) Vůbec se neobávám
- b) Neobávám se
- c) Obávám se
- d) Hodně se obávám

**12. Jste spokojen s prostředím, ve kterém pracujete?**

*(Vaše spokojenost s pracovním prostředím, prostorami, kde pracujete a pracovními nástroji, které potřebuje a používáte.)*

- a) Naprosto spokojen
- b) Spokojen
- c) Nespokojen
- d) Naprosto nespokojen

**13. Jak vnímáte vztahy na pracovišti?**

*(Jak na Vás působí a jak vnímáte vztahy se svými kolegy, nadřízenými, a jak na Vás tyto vztahy působí.)*

- a) Velmi pozitivní
- b) Pozitivní
- c) Negativní
- d) Velmi negativní

**14. Jste spokojen s nastavením work-life balance v organizaci?**

*(Work-life balance popisuje rovnováhu mezi časem stráveným v zaměstnání a mimo něj, tedy jaké jsou Vaše možnosti být v rámci zaměstnání časově flexibilní a rozvrhnout si práci dle Vašich potřeb.)*

- a) Naprosto spokojen
- b) Spokojen
- c) Nespokojen
- d) Naprosto nespokojen

**15. Jste spokojen s možnostmi kariérního růstu, který organizace nabízí?**

*(Jak vnímáte možnosti Vašeho dalšího kariérního růstu v rámci organizace, pokud existují a vnímáte, že je Vám kariérní růst umožněn.)*

- a) Naprosto spokojen
- b) Spokojen
- c) Nespokojen
- d) Naprosto nespokojen

**16. Jste spokojen s firemní kulturou?**

*(Firemní kulturou se označuje nastavení procesů v organizaci. To „jak věci fungují“ tedy chování zaměstnanců, tradice, rituály.)*

- a) Naprosto spokojen
- b) Spokojen
- c) Nespokojen
- d) Naprosto nespokojen

**17. Uvažujete o změně zaměstnání?**

- a) Ano
- b) Ne

**18. Co Vás motivuje k práci pro tohoto zaměstnavatele?**

- a) Jméno společnosti
- b) Pracovní prostředí
- c) Vztahy na pracovišti
- d) Kariérní růst
- e) Benefity
- f) Odměňování
- g) Jistota zaměstnání
- h) Work-life balance
- i) Firemní kultura

**19. Doporučil byste Vašemu známému/kamarádovi práci u tohoto zaměstnavatele?**

- a) Ano
- b) Ne

**20. Proč byste doporučili práci pro tohoto zaměstnavatele?**

- a) Jméno společnosti
- b) Pracovní prostředí
- c) Vztahy na pracovišti
- d) Kariérní růst
- e) Benefity
- f) Odměňování
- g) Jistota zaměstnání
- h) Work-life balance
- i) Firemní kultura

Zdroj: Vlastní (2022)

### Příloha 3 Doplnující dotazování zaměstnanců

Dobrý den,

v rámci dotazníku, za jehož vyplnění srdečně děkuji, jste u otázky (xy) uvedl negativní odpověď. Rád bych Vás tímto požádal o doplňující informace a důvody, proč danou problematiku vnímáte negativně. Vaše odpověď postačí stručná a nebude nikde dále šířena.

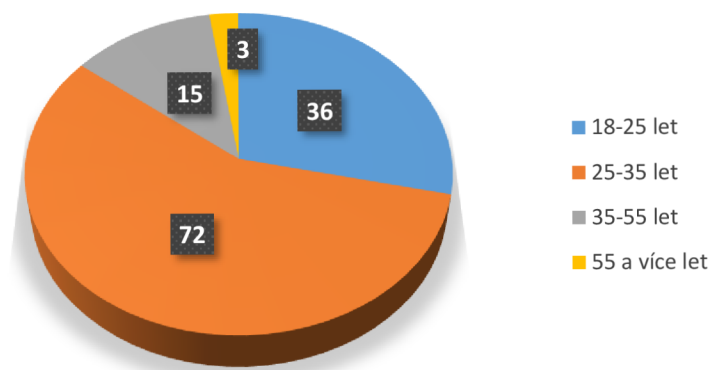
Předem děkuji.

Jakub Biel

Zdroj: Vlastní (2022)

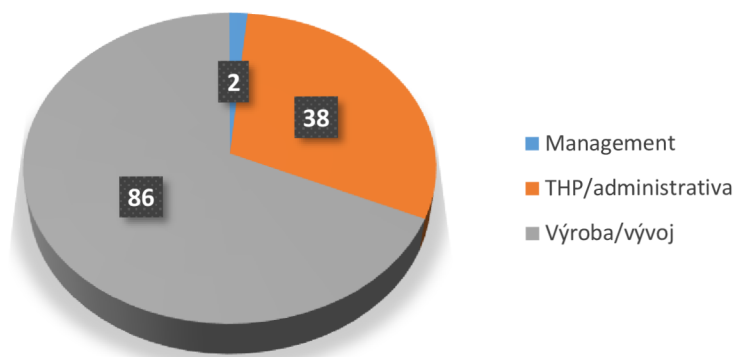
## Příloha 4 Výsledky dotazníkového šetření

### Graf 5 Respondenti dle věkové skupiny



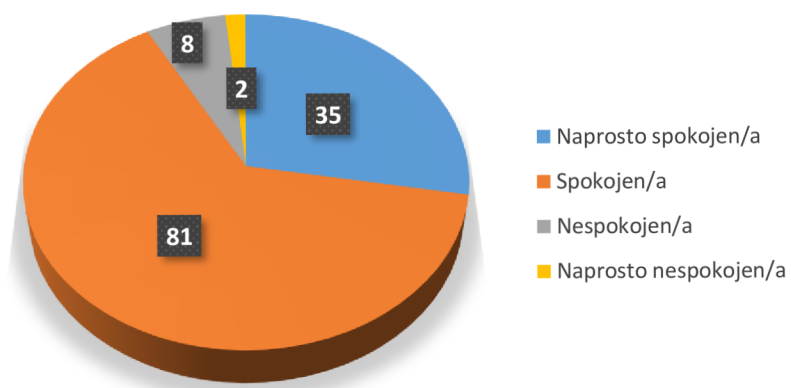
Zdroj: Vlastní (2022)

### Graf 6 Respondenti dle pracovního zařazení



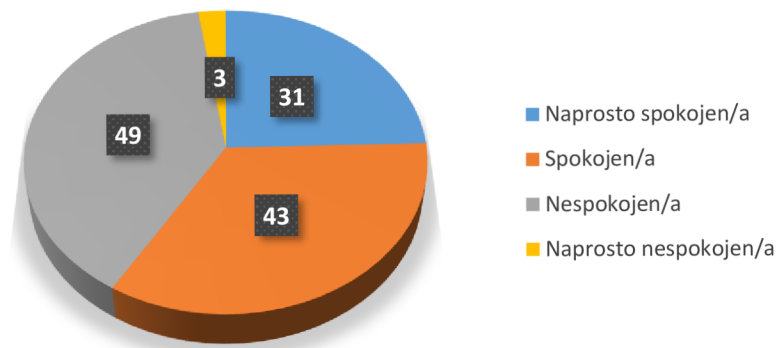
Zdroj: Vlastní (2022)

### Graf 7 Spokojenost respondentů s výší odměny



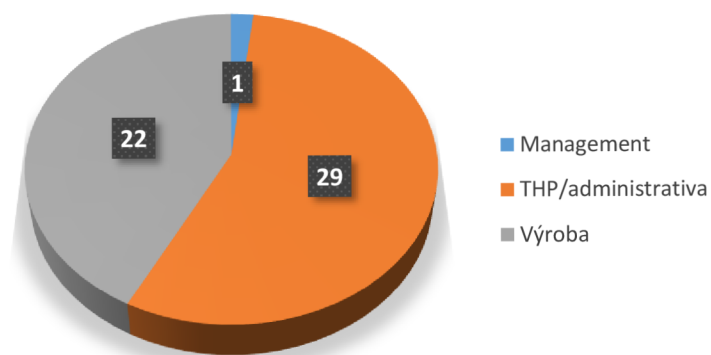
Zdroj: Vlastní (2022)

Graf 8 Spokojenost respondentů se strukturou mzdy



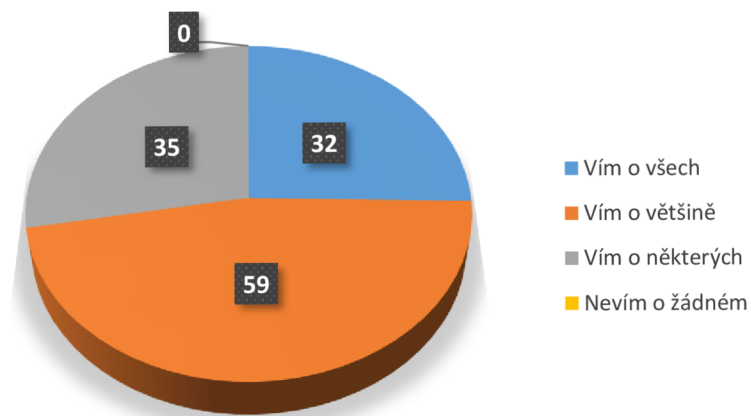
Zdroj: Vlastní (2022)

Graf 9 Nespokojenost se strukturou mzdy dle zařazení



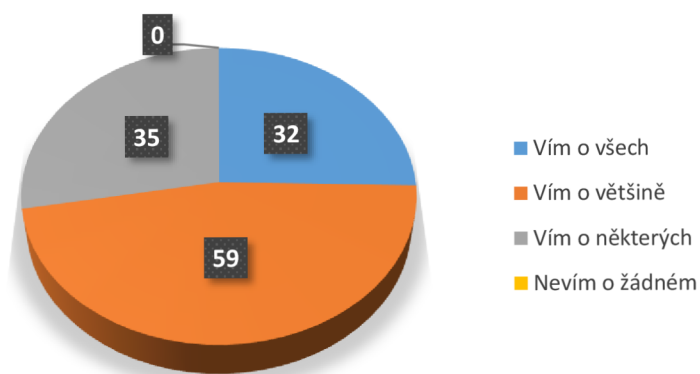
Zdroj: Vlastní (2022)

Graf 10 Znalost zaměstnaneckých benefitů



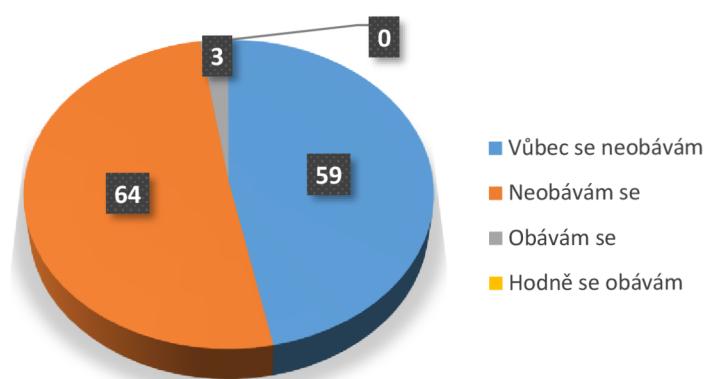
Zdroj: Vlastní (2022)

Graf 11 Využití zaměstnaneckých benefitů respondenty



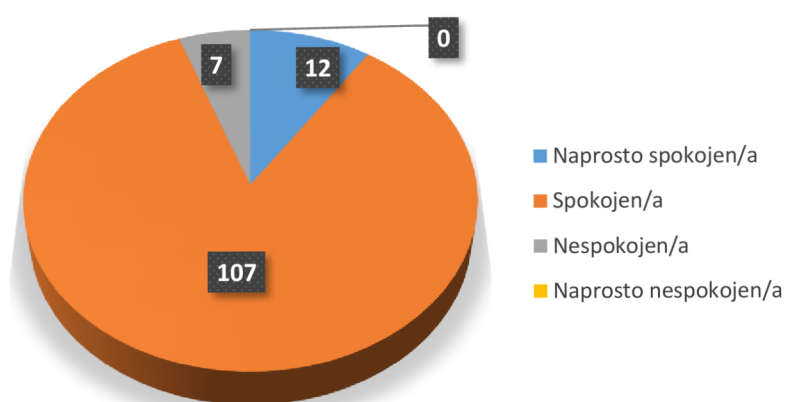
Zdroj: Vlastní (2022)

Graf 12 Obavy respondentů o zaměstnání



Zdroj: Vlastní (2022)

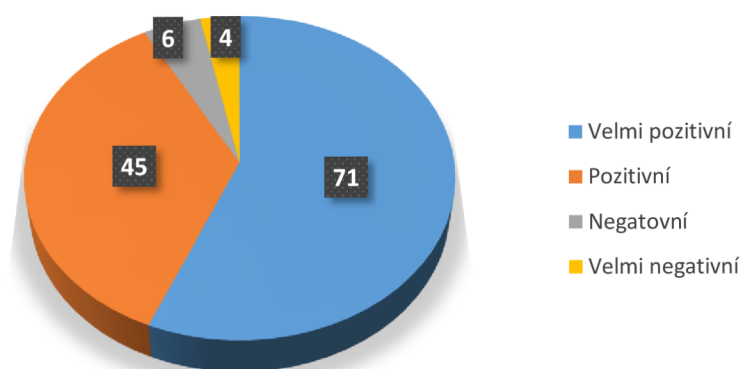
Graf 13 Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: Vlastní (2022)

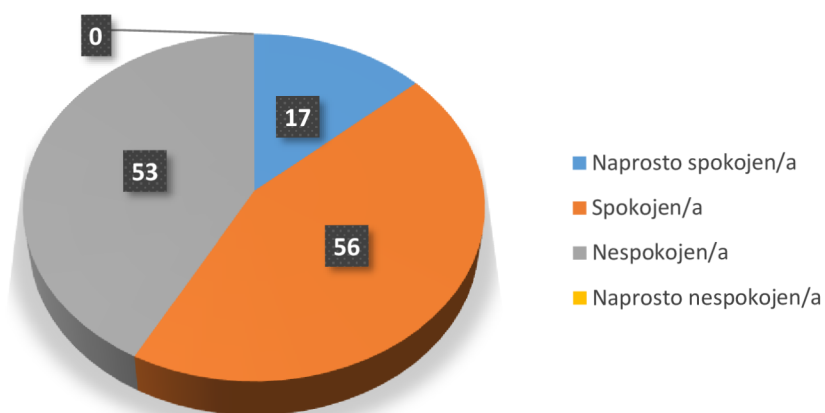


Graf 14 Vnímaná vztahů na pracovišti



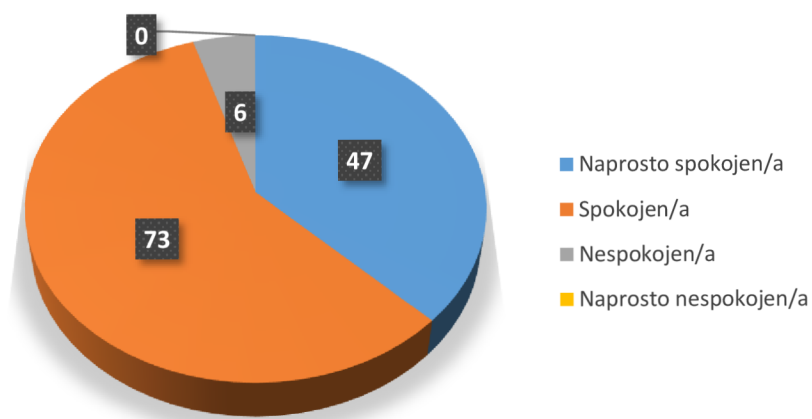
Zdroj: Vlastní (2022)

Graf 15 Spokojenost s work-life balance



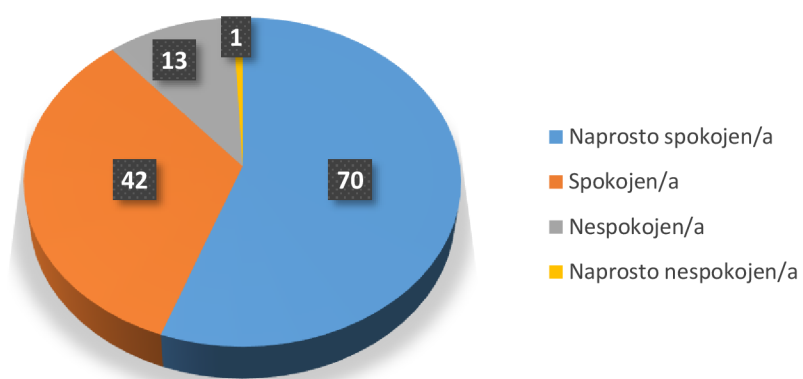
Zdroj: Vlastní (2022)

Graf 16 Spokojenost s možnostmi kariérního růstu



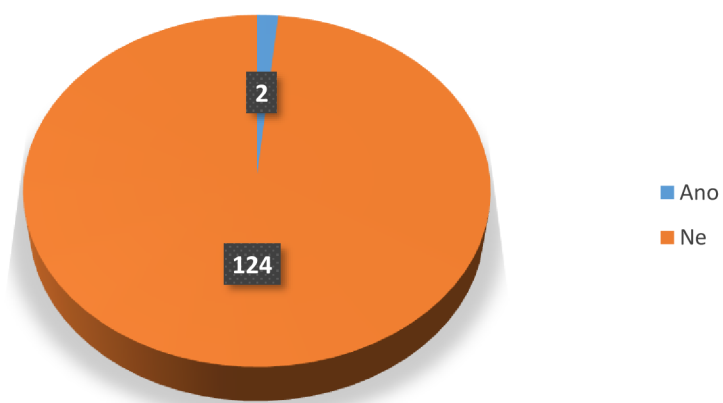
Zdroj: Vlastní (2022)

Graf 17 Spokojenost s firemní kulturou



Zdroj: Vlastní (2022)

Graf 18 Respondenti zvažující změnu zaměstnání



Zdroj: Vlastní (2022)

### **Popíšeš mi stručně historii společnosti?**

*Dnes již se o tom tolik nemluví, jak dříve, kdy Ondřej s Josefem (Poznámka autora: Josef a Ondřej Průša, majitelé společnosti) často vzpomínali na své skromné začátky. Josef nicméně to, jak se dostal k 3D tisku popisuje často a je to i na webu. Celá historie je celkem dobře shrnuta na firemním webu, kde je pár článků a komplet časová osa, jak společnost rostla a postupně se rozvíjela. Tam je vidět růst výroby, počtu zaměstnanců a vznik různých nových modelů tiskáren nebo jejich vylepšení.*

### **Jaká je současnost společnosti a její struktura?**

*V současnosti máme čtyři různé „akciovky“ a jedno „sróčko“. Firmy jsou propojeny osobami vlastníků, kdy nicméně vystupují jako sestry. V současné době nejsme holding. Prusa Research funguje jako taková nepsaná centrála, ostatní firmy pak zajišťují věci jako výrobu, obchod. Jak je to rozdělené, kdo kam patří a jaké společnost co dělá je vidět na webu. Dál se chystá ještě jedna společnost, a to Prusa Circuit, která bude vyrábět plošné spoje. (Poznámka autora: v době pořízení rozhovoru ještě nebyla tato společnost uvedena v obchodním rejstříku.)*

### **Jaké jsou vize, mise, strategie a poslání společnosti?**

*Naší strategií je samozřejmě pokračující růst. Aktuálně se plánuje velká expanze na severoamerický trh, kdy se připravuje akvizice servisní a distribuční společnosti. Již dnes udáváme trendy ve 3D tisku, a to chceme udržovat i v budoucnu, tak aby naše tiskárny znal opravu celý svět. Také chceme vědomí o možnostech 3D tisku šířit mezi lidí, tak aby se 3D tiskárna stala běžným vybavením jako je dnes tiskárna klasická. Dlouhodobě spolupracujeme se školami a různými vzdělávacími institucemi. Aktivní jsme také byli v rámci pandemie Covidu 19, kdy jsme tiskli ochranné štíty třeba pro zdravotníky. Také se hodně věnujeme udržitelnosti, kdy jsme si vědomí dopadů naší produkce na výrobu, kdy pracujeme hlavně s plasty jako tiskovým materiálem, ale i součástmi tiskáren.*

### **Pojďme teď atraktivitě zaměstnavatele a jejím prvkům. Odměňování. Jak máte nastaveny mzdy, máte fixní nebo vícesložkové mzdy?**

*To záleží na pozici. Management a THP mají mzdy fixní plus nějaké roční bonusy. U výroby je to malinko složitější, kdy tady má zaměstnanec základní fixní odměnu a pak dvě variabilní složky mzdy. To máme dané mzdovým řádem.*

### **Dvě variabilní složky, dle čeho se určují?**

*Jsou nastaveny dle výkonů. První je podle produktivity tedy jak daný zaměstnanec plní normu při výrobě. K první složce je vypočten základní tarif a ten je pak modifikován dle produktivity, pokud máš produktivitu nižší než 100 % ta část se ti z té složky strhne, pokud jdeš tvz. „nad plán“ tak se ti úměrně ta složka násobí. V rámci mzdového řádu je i názorný příklad, jak se ta složka určuje. Druhou pohyblivou složku, resp, její výši určuje nadřazený opět v souladu se mzdovým řádem.*

### **Takže ve výrobě mám možnost ovlivnit kolik vydělám, ale jako THP mám jen fixní složku mzdy?**

*Přesně tak, byť ten základ u THP je vyšší než ve výrobě nebo ve vývoji. THP mají zase tuhle skutečnost kompenzovanou větší volností, kdy výroba má nastavený směnný provoz.*

### **Tady přeskočím pořadí otázek, když jsme již ten problém otevřeli. Jak máte nastavenou flexibilitu pracovního režimu?**

*Jak jsme říkali, výroba nemá možnost si to rozplánovat. Nicméně případné přesčasy jsou 100 % dobrovolné a mají za ně vyšší příplatky, než jsou zákonem stanoveny. THP mají možnost si práci rozplánovat vždy na měsíc, kdy je na nich, jak v tom měsíci naplní svůj pracovní fond.*

### **Vraťme se ještě k odměňování, uvažujete o zavedení pohyblivých složek mzdy u THP?**

*Zatím nemáme nic připraveno. Přiznám, že doposud mělo HR jiné, urgentnější úkoly. Ale je jasné, že s dalším růstem a předpokládaným vznikem obchodních pozic nebo i u současných nákupčích bude třeba připravit nějaký motivační mzdový systém.*

### **Pojďme k dalším částem atraktivity zaměstnavatele. Benefity. Co nabízíte a jak to u Vás s benefity funguje?**

*Nabídka benefitů u nás je dost pestrá. Záleží na tom, zda je zaměstnanec ve zkušební době či nikoli. Ve zkušební době má základ jako stravenky, posilovnu nebo firemní „párty“. To upravuje naše vnitřní směrnice. Po skončení zkušební doby už je nabídka mnohem širší. Tady je seznam námi nabízených benefitů.*

### **Doplňující otázka. „Čistěnky“ a zdravotní dovolená, co si pod tím mám představit?**

*Zdravotní dovolená je vlastně klasická dovolená navíc, jen ji stačí hlásit 3 dny předem. Normální se pak ohlašuje 14 dní před termínem. Sick-day pak aspoň hodinu před začátkem pracovní doby. „Čistěnky“ jsou forma příspěvku na drogerii, kdy nepereme pracovní oblečení, a tak zaměstnancům vlastně přispíváme na prání. Vždy 100 Kč. Výrobě jednou měsíčně. Ostatním jednou za dva měsíce.*

### **V nabídce benefitů nevidím nikde služební auto? Takový benefit společnost nenabízí?**

*Nenabízí. Aktuálně nemáme ani referentské vozy. Zatím nemáme nijak velké množství služebních cest, vyjma facility, ale ti jsou nuceni se zařídit vlastními prostředky. Auta dnes nenabízíme ani k manažerským pozicím.*

### **Dalším bodem, který bychom měli probrat je jistota zaměstnání, můžou mít Vaši zaměstnanci obavy o svojí pozici?**

*Aktuálně ne, stále rosteme, a tak potřebujeme nové lidi nabírat a nemáme potřebu propouštět. Jedinou výjimkou je závažné porušení pracovních povinností, ale k tomu dochází zřídka, kdy jsme to za půl roku byl nucen udělat jen jednou.*

### **Nicméně zaměstnanci u Vás nejspíš nezůstanou celou svou aktivní kariéru. Nabízíte jim nějaké vzdělávání, tak aby se dále učili a rozvíjeli?**

*To je jedním z budoucích úkolů. Systém vzdělávání nemáme ještě nastaven, kdy díky svému rychlému růstu měla společnost jiné starosti, kdy je to ovšem problém, který vnímáme a který bude do budoucna nutná řešit. Stejně tak budeme muset řešit i řízení znalostí ve společnosti. Růst společnosti nám k tomu ovšem zatím nedává dostatek prostoru.*

### **Jak se jako vedoucí HR vidíš na vztahy mezi zaměstnanci a pracovní prostředí?**

*Co se vztahů týče, neřešíme nějaké zásadní konflikty, to je dáno i tím jaká je ve firmě nastavená kultura, kdy si všichni včetně nejvyššího vedení tykáme a obecně jsou zde nastaveny volnější trendy než v klasickém korporátu. Ani na manažerskou pozici k nám není dobré přijít na pohovor v obleku. Pracovní prostředí. Budovy a areál jsou trochu problém. Prostě stará průmyslová zástavba v Holešovicích, jak říkáme na poradách „selfičko si před prací asi neuděláš“. Nicméně plánujeme velkou investici do vlastního, nového areálu. Tím by mělo dojít k výraznému zlepšení tohoto problému. Co se týče vybavení kanceláří, snažíme se zaměstnancům poskytnout to nejlepší, ať již z pohledu ergonomie tak techniky. Také jako všechny IT firmy máme věci typu relax zón, kam zaměstnanci mohou kdykoli v pracovní době.*

### **Pokud k vám nastoupím, jaké mám možnosti kariérního růstu?**

*Určitě zaměstnance neomezujeme v jejich rozvoji. Každý má samozřejmě své limity kam až může růst, někdo prostě na manažerskou pozici nemá předpoklady. Základní podmínkou abys u nás mohl růst je projít si postupně pozice, kde se naučíš, co práce v daném oddělení obnáší, až potom můžeš začít takovému oddělení šéfovat. Jiné je to aktuálně u klíčových pozic v managementu, kdy nemáme ve firmě dostatek znalostí pro obsazení takových pozic z vnitřních zdrojů.*

### **Předpokládám, že i to se časem má změnit?**

*To je věc, která jistě v budoucnu přijde, kdy budeme časem muset nastavit řízení znalostí a začít připravovat zaměstnance na možný růst na manažerské pozice, to vše budeme muset časem zastabilizovat a připravit systém, který nám umožní si vychovat vlastní talenty a těmi pak klíčové pozice obsazovat, ale jak to je vše věcí budoucnosti a zatím je nezbytné spoléhat na nábor z venku.*

### **Ještě se podívejme na firemní kulturu. U Vás ve společnosti panuje dost volná atmosféra?**

*Určitě, jak říká Josef (poznámka autora: Josef Průša, majitel společnosti) jsme pořád punkový start-up. Snažíme se tedy nenastavovat firemní pravidla nad rámec nutného. Sami majitelé vyžadují od všech tykáni a moc si nepotrpí na formálnosti. Ani na pohovor na manažerskou pozici k nám nepřijdeš v obleku, to tě před pohovorem vždy nabriefujeme.*

### **Myslíš si, že taková kultura je v tak rostoucí společnosti udržitelná?**

*Určitě budeme chtít uvolněného ducha v naší společnosti udržet, ale také vnímám, že bude třeba nastavit trochu jiná pravidla do budoucna například pro obchod. Pokud budeme chtít 3D tisk šířit například do průmyslu, určitě nemůžeš dorazit do Škodovky v mikině a v nekonzernovém autě. Takže určitě bude čas na to, že přijde nějaká business etika. Myslím, ale že například výroba, content nebo vývoj tohle nijak nepoznamená a tam bude nadále fungovat uvolněná atmosféra.*

### **Tak uvidíte, jak to v budoucnu půjde. Každopádně moc děkuji za rozhovor a ať se daří.**

*Není zač, hodně štěstí při psaní práce a těším se na výstup.*

Zdroj: Vlastní (2022)

**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU



# EMPLOYER BRANDIG PRUSA RESEARCH

Jakub Biel, DKZL 04

# Obsah

- Úvod
- Employer branding v systému řízení lidských zdrojů
- Aspekty atraktivity zaměstnavatele-teorie
- Historie a současnost společnosti
- Aspekty atraktivity zaměstnavatele-praxe
- Výzkumné šetření
- Rozhovor s HR manažerem
- Doporučení pro organizaci
- Zdroje

# Úvod

- Zvolení daného tématu
  - Proč autor zvolil dané téma
  - Tvorba konceptu práce
  - Příprava podkladů a zdrojů
  - Literární rešerše
  - Příprava dotazníkové šetření a rozhovoru s HR manažerem



# Employer branding v řízení HR

- Řízení lidských zdrojů
- Branding
- Employer branding
- Employer brand management
- HR marketing
- Rozdíly employer brandingů a HR marketingu

# Aspekty atraktivity-teorie

- Aspekty, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele
  - Odměňování
  - Zaměstnanecké benefity
  - Jistota zaměstnání
  - Pracovní prostředí a mezilidské vztahy
  - Work-life balance a kariérní růst
  - Firemní kultura
- Co tyto aspekty zahrnují a jaký mají vliv na zaměstnance

# Historie a současnost společnosti - historie

- Začátky v roce 2009
- Vznik prvního modelu tiskárny (2011)
- Postupný růst organizace
- Postupné upready současných a nových modelů tiskáren

# Historie a současnost společnosti - současnost

- 751 zaměstnanců
- 4 akciové společnost
- 1 společnost s ručením omezeným
- Plánovaná expanze na severoamerické trhy

# Aspekty atraktivity-praxe

- Jak jsou teoretické předpoklady prvků atraktivity zaměstnavatele naplňovány v praxi
  - Odměňování
  - Zaměstnanecké benefity
  - Jistota zaměstnání
  - Pracovní prostředí a mezilidské vztahy
  - Work-life balance a kariérní růst
  - Firemní kultura

# Výzkumné šetření

- Dotazníkové šetření
- 126 zaměstnanců
  - 27 žen
  - 99 mužů
- Dotazování
  - Obecné (věk, vzdělání, pohlaví)
  - Aspekty atraktivity (spokojenost s odměňováním benefity...)
  - Spokojenost se zaměstnavatelem

# Rozhovor s HR manažerem

- Polostrukturovaný rozhovor
- Cílem zjistit názor vedení na jednotlivé zkoumané aspekty a také jejich naplnění v organizaci

# Doporučení pro organizaci

- Kompenzace směnného provozu
- Volitelný benefitní systém
- Zavedení více flexibilních složek mzdy
- Služební vozidla



# Prostor pro Vaše dotazy

# Zdroje

- ARMSTRONG, M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Londýn: Kogan Page, 2020. 800 s. ISBN 9780749498276.
- MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: Vydavatelství Wolters Kluwer ČR. 2019. 264 s. ISBN 9788075983619.
- MOSLEY, R., SCHMID, L. *Employer Branding For Dummies*. New Jersey. John Wiley & Sons, 2017. 360 s. ISBN 9781119071648.
- VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha. Grada. 2020. 224 s. ISBN: 978-80-271-2841-9.

**VŠEM**  
VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU



**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**

