

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Personální marketing a budování značky zaměstnavatele

Bc. Lucie Prokopová

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lucie Prokopová

Podnikání a administrativa

Název práce

Personální marketing a budování značky zaměstnavatele

Název anglicky

HR marketing and Employer branding

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy zhodnotit aktivity v oblasti personálního marketingu v dané společnosti a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována formou literární rešerše s cílem představit téma personální marketing, kdy tato rešerše bude představovat teoretický podklad pro praktickou část. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvalitativního/kvantitativního výzkumu. Zejména bude využita metoda dotazníkového šetření.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

personální marketing, budování značky zaměstnavatele, HR marketing, řízení lidských zdrojů, employer branding

Doporučené zdroje informací

- AAKER, D A. – JUNGSMANN, V. *Brand building : budování obchodní značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6.
- ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- HORVÁTHOVÁ, P. – BLÁHA, J. – ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů : nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- MĚRTLOVÁ, L. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-382-9.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.
-

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Pitrová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 08.03.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Janě Pitrové, Ph.D. za cenné rady a podporu během psaní diplomové práce a za to, že mě přijala pod sebe. Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům společnosti C&A za pomoc při vytváření diplomové práce a mé rodině a přátelům, kteří při mně po celou dobu studia stáli a podporovali.

Personální marketing a budování značky zaměstnavatele

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy interního personálního marketingu v rámci vybrané společnosti. Cílem je také provedení finálního zhodnocení a předložení návrhů. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je rozdělena na dvě kapitoly. První část je věnována teorii o personálním marketingu, jeho charakteristice, marketingovému mixu v personalistice či internímu a externímu personálnímu marketingu. Druhá část obsahuje teoretická východiska o budování značky zaměstnavatele. Praktická část se pak zabývá charakteristikou konkrétního podniku, ve kterém byla zkoumána spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření a interpretací získaných dat. Dále bylo vytvořeno dotazníkové šetření pro širokou veřejnost, jakožto pro potenciální zaměstnance. Na konci diplomové práce se nachází návrhy na vylepšení stávající situace.

Klíčová slova: Budování značky zaměstnavatele, C&A, Employer branding, Externí marketing, HR marketing, Interní marketing, Marketingový mix v personálním marketingu, Personální marketing, Zaměstnanec

HR marketing and Employer branding

Abstract

The aim of this thesis is to perform an analysis of internal personnel marketing within the framework of the selected company. The aim is also to carry out a final evaluation and submit proposals. The diploma thesis is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical part is divided into two chapters. The first part is devoted to the theory of personnel marketing, its characteristics, marketing mix in personnel marketing or internal and external personnel marketing. The second part contains the theoretical foundations of employer brand building. The practical part then deals with a specific company in which employee satisfaction was investigated using a questionnaire survey and interpretation of the obtained data. Furthermore, a questionnaire survey was created for the general public, as a potential employee. At the end of the diploma thesis, there are suggestions for improving the current situation.

Keywords: C&A, Employer branding, External personnel marketing, HR marketing, Internal personnel marketing, marketing mix in personnel marketing, Personnel marketing

Obsah

1 Úvod	7
2 Cíl práce a metodika	8
2.1 Cíl práce	8
2.2 Metodika	8
3 Teoretická východiska	9
3.1 Personální marketing.....	9
3.1.1 Historie.....	10
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	11
3.3 Základní marketingový mix	11
3.4 Marketingový mix v personálním marketingu	12
3.4.1 Product	13
3.4.2 Price	14
3.4.3 Place (Distribuce/Místo).....	15
3.4.4 Promotion (Komunikace)	15
3.4.5 Personality (Osobnost).....	16
3.5 Typy personálního marketingu	16
3.5.1 Interní marketing.....	17
3.5.1.1 Spokojenost zaměstnanců.....	18
3.5.1.2 Hodnocení zaměstnanců	18
3.5.1.3 Odměňování zaměstnanců.....	19
3.5.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	20
3.5.1.5 Péče o zaměstnance	20
3.5.1.6 Rozmíst'ování a propouštění zaměstnanců	21
3.5.2 Externí marketing	21
3.5.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců.....	22
3.6 Budování značky zaměstnavatele	23
4 Vlastní práce	26
4.1 Charakteristika společnosti	26
4.1.1 Historie společnosti.....	26
4.1.2 Obchodní údaje.....	27
4.1.3 C&A Česká republika & Slovensko	28
4.1.4 Vize a hodnoty	34
4.1.5 Nová strategie značky	34
4.2 Osobní rozhovor.....	36
4.3 Dotazníkoví šetření v rámci společnosti	39

4.4	Hodnocení společnosti z Atmoskop.cz	53
4.5	Dotazníkové šetření veřejnosti	55
5	Výsledky a diskuse	62
5.1	Dotazníkové šetření v rámci společnosti.....	62
5.2	Dotazníkové šetření veřejnosti	62
5.3	Návrh a doporučení	63
6	Závěr.....	69
7	Seznam použitých zdrojů.....	71
	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	73
7.1	Seznam obrázků	73
7.2	Seznam tabulek.....	73
7.3	Seznam grafů.....	73
7.4	Seznam použitých zkratk.....	74
Přílohy		75

1 Úvod

Marketing je v dnešní době velmi oblíbená vědní disciplína. Personální marketing je vcelku mladý koncept, který vznikl v 60. letech 20. století. Personální marketing představuje obor, který obsahuje vztah a komunikaci se stávajícím ale i potenciálním zákazníkem. Zahrnuje v sobě kombinaci „základního“ marketingu a personálního managementu, V dnešní době je na trhu práce nedostatek kvalifikované a kvalitní pracovní síly, proto je pro podnik podstatné si tyto pracovní síly udržet, pečovat o své stávající zaměstnance tak, aby byl zaměstnavatel vnímán jako spolehlivý a kvalitní zaměstnavatel. Na tomto základě lze personální marketing rozdělit na externí a interní. S personálním marketingem se pojí pojem „employer branding“ neboli budování značky zaměstnavatele.

Práce se skládá z teoretické a praktické části. První z nich shrnuje teoretické poznatky z oblasti personálního marketingu a představuje také základní problematiku při budování značky zaměstnavatele. Další část diplomové práce je věnována analýze situace společnosti z hlediska personálních metrik a používaných nástrojů personálního marketingu s cílem zmapovat současné dění. V závěrečné kapitole dochází ke zpracování návrhů ke zlepšení situace ve společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je za pomoci výsledků empirického výzkumu posoudit úroveň personálního marketingu ve zvolené společnosti a v případě nedostatků navrhnout vhodná opatření. Konkrétně se jedná o společnost C&A Moda, s.r.o.

Jednotlivé cíle diplomové práce zahrnují:

- podklad literární rešerše k oblasti personálního marketingu na základě analýzy sekundárních dat,
- charakteristika společnosti C&A Moda, s. r. o.,
- vypracování dotazníkového šetření pro zaměstnance společnosti C&A Moda, s. r. o.,
- zpracování výsledků dotazníkového šetření a provedených analýz,
- výsledné zhodnocení činností a vlastní návrhy na zlepšení stávající situace v oblasti personálního marketingu ve společnost C&A Moda, s. r. o.

2.2 Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Nejprve byla vypracována teoretická část, kde k vypracování byla použita sekundární data získaná ze studia odborné literatury odborných zdrojů a z ověřených internetových zdrojů. Literatura byla zapůjčena ve Středočeské vědecké knihovně na Kladně.

Na základně teoretické části byla vypracována část praktická. Podrobné informace byly získány z personálního oddělení C&A Moda, s.r.o. Další zdroje byly získány z dostupných internetových zdrojů.

3 Teoretická východiska

3.1 Personální marketing

Personální marketing využívá marketingové znalosti v oblasti personální práce. Koubek (2015) uvádí, že personální marketing má jako základní úkol vytvářet dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. K dosažení tohoto úkolu mohou pomoci některé následující nástroje: systém odměňování a mzdová politika, dobré vztahy s odbory, přátelské a harmonické vztahy v organizaci, příznivé podmínky pro komunikaci, programy personálního rozvoje pracovníků, spolupráce s úřady, ekologické aktivity organizace, sponzorování či charitativní činnosti aj.

d'Ambrosiová (2014) vidí mezi personálním marketingem a zaměstnanci následující propojenost: „Firmy jsou naprosto nezbytně nuceny posilovat dlouhodobou komunikaci s interním i externím trhem práce, zajímat se v předstihu o potřeby a očekávání interních a externích zaměstnanců (včetně potenciálních), vnímat jednotlivce spíše jako zákazníky a partnery než jako pouhé kandidáty.”

Význam personálního marketingu se snaží vysvětlit řada autorů. Mezi těmito autory je také Kotler a Keller (2013), kteří HR marketing charakterizují jako použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí a zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.

Personální marketing z pohledu Koubka (2015) lze vyjádřit jako použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce.

Personální marketing je možné podle Šlapáka a Štefka (2015) vymezit jako řízený proces, který se stará o vyhledání, získání správného pracovníka, a o jeho udržení a rozvíjení. Cílem je přinést inovativní přístup k řízení lidských zdrojů, kdy v centru zájmů budou současní, potenciální i bývalí zaměstnanci a bude zesíleno komunikační sdělení směrem k nim. Proto je personální marketing neoddělitelnou součástí podnikové strategie. HR marketing je také úzce spjat s lidskými zdroji, které jsou důležité pro dosažení podnikových cílů.

Personální marketing je třeba podle Kubaláka (2013) vnímat jako součást komplexního marketingu organizace, poněvadž jeho efektivnost je podmíněna pozitivním pohledem na firmu. V rámci dobré image firmy je potřeba, aby se firma zabývala následujícími činnostmi:

- systematická práce s veřejností (PR) – vytvoření pozitivního vnímání firmy,
 - reklama atraktivních služeb organizace,
 - účelové reklamní a propagační kampaně o organizaci,
 - propagační aktivity zaměřené na pracovní podmínky ve firmě – společenské aktivity, kultura, sport,
 - sponzoring významných akcí,
- propagace orientovaná na identifikaci zaměstnanců s organizací apod.

3.1.1 Historie

Pojem personální marketing se začal objevovat poprvé v šedesátých letech minulého století hlavně kvůli nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců v Německu. V následujících letech bylo možné se poprvé setkat s myšlenkou, že zaměstnanec lze do jisté míry chápat jako zákazníka a také jako podstatný faktor podniku Myslivcová (2017). Mezi 80. a 90. lety se začal personální marketing ve světové literatuře rozdělovat na interní a externí, kde nešlo jen o získání nových zaměstnanců, ale především o jejich stabilizaci (George, 2015).

Barrow a Mosley (2005) na přelomu milénia personální marketing vnímají nejen jako prostředek k uspokojování potřeb a hodnot stávajících zaměstnanců, ale taktéž jako prostředek k budování dobrého jména společnosti.

Myslivcová (2017) uvádí, že v české literatuře se personální marketing začal objevovat v polovině 90. let. V těchto letech se pojem bere více jako personální činnost než činnost související s uplatňováním marketingových principů. Jako následující vývojovou etapu lze vnímat kladení významnějšího důrazu zvláště na marketingové zásady. Jde o propojení personalistiky a marketingu, vzájemný soulad činností, které se zabývají výběrem vhodného kandidáta na pracovní pozici, zjištění jeho motivace k provedení práce a jeho potřeb. Nicméně v dnešní době personální marketing v České republice stále není v odborné literatuře tak rozsáhlý pojem jako v zahraniční literatuře.

Cílem odborníků bylo „prodat“ pracovní pozici v podniku, zákazníkem pak byl vhodný zaměstnanec. Dvořáková (2012) uznává v českém prostředí personálního marketingu dvojí pojetí:

- v užším pojetí lze na personální marketing nahlížet jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce a vytváření pozitivní image zaměstnavatele na trhu práce,
- v rozsáhlém pojetí jako opatření zaměřená na zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, tzn. na řešení problémů v pracovní motivaci, vedení zaměstnanců, personálním rozvoji, odměňování a péči o zaměstnance.

3.2 Řízení lidských zdrojů

Jedná se o koncepci a soudržný přístup, který je zaměřen na řízení lidí a představuje jednu z primárních etap v řízení pracovníků ve společnosti. Armstrong, Taylor (2015) uvádí, že hlavní myšlenkou řízení lidských zdrojů je filozofie vedení osob, které se opírá o velké množství teorií týkajících se chování lidí ve společnosti. Šikýř (2014) píše, že označení HR se využívá ve spojitosti s personálním útvarem či personalisty.

V anglickém názvu jde o Human Resource, což lze přeložit také jako lidský zdroj, který je chápán jako konkurenční výhoda podniku s klíčovými prvky.

Podle Armstronga (2015) řízení lidských zdrojů obsahuje činnosti, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, řízení znalostí a lidského kapitálu. Zabezpečování lidských zdrojů je také podstatnou činností řízení lidských zdrojů, jelikož se jedná o získávání a výběr zaměstnanců, plánování či řízení talentů. Řízení lidských zdrojů lze vymezit jako postupy zajišťující souhrnné řízení lidského kapitálu v organizaci s cílem maximalizovat jeho výkonnost, a tím dosahovat podnikových cílů (Bláha, Čopíková, Horvátová, 2016).

3.3 Základní marketingový mix

Základní marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, který podnik využívá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů na cílovém trhu. (Kotler & Keller, 2013) Marketingový mix se skládá ze čtyř „P“. Jedná se o Product (Produkt), Price (Cena), Place (Místo), Promotion (Komunikace). Jakubíková (2013) k marketingovému mixu uvádí, že se jedná o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených

k tomu, aby výrobní (produkční) program firmy byl co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné mohou vytvářet dílčí mixy.

Pod produktem je možné si představit službu či zboží, které nakupuje zákazník za určitou cenu. Kotler Et al. (2007) představují produkt jako cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby.

Cena je tedy dalším bodem z marketingového mixu. Místo je trhem, na kterém se produkt prodává a místo také představuje distribuční kanály, kterými se produkt dostane na správné místo.

Slavík (2014) zdůrazňuje, že i v rámci marketingu dochází ke zdůrazňování role a pozice zákazníka. Klasický model někdy tedy nestačí a je nutné tento model přizpůsobovat podle konkrétního odvětví, podle zákazníků firmy. Marketingový mix je tedy modifikován z pohledu zákazníků jako 4C, který obsahuje customer value (hodnota z hlediska zákazníka), convenience (pohodlí), cost to the customer (náklady pro zákazníka) a communication (komunikace).

3.4 Marketingový mix v personálním marketingu

V rámci personálního marketingu je možné aplikovat základní marketingový mix, který je upraven pro řízení lidských zdrojů, tj. jedná se o postup činností, který organizace vykonává k podpoře poptávky po svém produktu, který představuje její nabídka práce. Daný mix se používá primárně během získávání zformování a udržení takových zaměstnanců, díky jejichž profesním i osobním kvalitám provádíme svou podnikatelskou činnost. Jelikož je základní marketingový mix upraven také pro personalistiku, je možné na toto pohledět jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu společnosti (zaměstnavatele).

Podle Bednáře a kol (2013) je nutnost nenahlížet na personální práci jako na jednostranný proces. V rámci personálního marketingu by mělo být na pracovníka nahlíženo jako na zákazníka. Dále je podle Bednáře do klasického pojetí 4P přidána další, pátá proměnná a tou je Personality neboli v českém jazyce osobnost.

V tabulce č. 1 je možné se stručně seznámit s prvky marketingového mixu v personálním marketingu včetně jejich příkladů.

Tabulka 1 – Nástroje personálního marketingového mixu

Nástroje	Příklady jednotlivých nástrojů				
Produkt	Pracovní pozice (nároky na zaměstnance)	Organizace pracovní činnosti	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	Pracovní doba	Uspokojení z práce
Cena	Hodnota pracovní pozice	Náklady na nábor a výchovu zaměstnanců	Náklady na práci (mzda, odvody, benefity, aj.)		
Místo	Místo výkonu práce	Image společnosti	Podniková kultura		
Komunikace	Nabídka pracovního místa	Budování preferencí podniku	Vytváření pozitivního postoje na veřejnosti	Budování značky zaměstnavatele	
Osobnost	Soulad mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem	Odborné a osobnostní rysy potenciálního zaměstnance	Schopnost týmové spolupráce	Postoje potenciálního zaměstnance	Hodnotová orientace zaměstnance

Zdroj: Myslivcová, Maršíková, Švermová a Macháčková (2017), vlastní zpracování

Je známo, že lidský faktor je ovlivněn sociálním, psychologickým a společenským působením. Každá organizace preferuje jiné prvky podnikové kultury. Podniková kultura je specifická pro každou organizaci. Podporuje společnost k dosažení vytýčených cílů, napomáhá motivovat a rozvíjet pracovní sílu a také jednoznačně ovlivňuje firemní strategii daného podniku.

3.4.1 Product

Produkt i v personálním marketingovém mixu tvoří základní nástroj, který je chápán jako nabízená pracovní pozice. Šikýř (2016) definuje pracovní pozici jako základní organizační jednotku obsazenou zpravidla jedním zaměstnancem a vymezenou souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce. Koubek (2009) uvádí, že analýza pracovních míst je proces, který zaznamenává a analyzuje všechny důležité informace o pracovním místě

a tím vzniká objektivní obraz práce na pracovním místě. Podle Šikýře (2016) je výsledkem rozboru pracovního prostředí pojmenování pracovního místa, nadřazené pracovní místo, organizační jednotka, podřazené pracovní místo, popis práce, pracovní podmínky, požadované vzdělání či požadované praxe. Produkt prezentuje udělení čerstvě vytvořené nebo přítomné pracovní pozice. Podstatné je, aby nabídka byla smysluplná a zajímavá. V personálním marketingu lze produkt chápat ze dvou pohledů, a to z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance. Z hlediska zaměstnavatele se jedná o nabízení pracovní pozice. Předpokladem je zejména to, aby činnost byla vykonávána na určitém místě a v určitý čas. Produkt s sebou nese určité nároky, tj. požadavky na zaměstnance, umístění pracoviště a také i pracovní dobu. Dalším znakem produktu jsou zaměstnanecké výhody, podniková kultura či dobré vedení, vzdělání či kariérní postup. Zaměstnanecké výhody tvoří jednu z nejdůležitějších součástí produktu, protože právě tyto výhody mají přilákat kvalitní pracovní sílu.

3.4.2 Price

Druhým nástrojem marketingového mixu v personálním marketingu je cena. Podle Bednáře (2013) je cena produktů stanovena tím, co za ně musí kupující zaplatit, tedy čeho se musí vzdát, aby produkt získal. Z této definice vyplývá, že cena není v personálním marketingu jednoznačná a není definována pouze finančně.

Myslivcová (2019) ve své knize uvádí, že cena v HR marketingu představuje hodnotu pracovní pozice, které je možné porozumět z pohledu zaměstnance, tak i z pohledu zaměstnavatele. Z pohledu zaměstnance je na cenu produktu nahlíženo jako na čas, který je vynaložen k výkonu práce, organizací práce, které se musí podřídit, úrovni výstupu, která je od něj požadována, akceptováním daných pracovních podmínek, fyzickou námahou a dalšími faktory. Pro zaměstnavatele cena produktu vymezuje celkově vynaložené náklady. Jedná se o výdaje, které je nutno zaměstnavatelem vydat na mzdy/plat zaměstnanců, jejich nábor a vzdělání. Podle Bednáře (2013) zaměstnavatel může své zaměstnance motivovat k efektivnějším výsledkům v podobě odměn, které je možné si představit v hmotné či nehmotné verzi. Hmotná forma představuje mzdu či plat, odměny, prémie, příspěvek finančního charakteru. Je na mysli například 13. či 14. plat, příspěvek na důchodové pojištění apod.

V současné době se mění i preference zaměstnanců, co se týče zaměstnaneckých benefitů. Ty dnes tvoří velmi podstatnou část, díky které se potenciální zaměstnanec

rozhoduje, zda vstoupí do dané firmy. Vhodně vybraná struktura benefitů a odměn, což je vnímáno jako stabilizační prvek, zvyšuje loajalitu zaměstnanců a napomáhá omezení fluktuace (Kocianová, 2010). Nejvýznamnější položkou je flexibilní pracovní doba, práce z domova či zkrácený pracovní týden. Dále je poptávka po delší placené době dovolené či příspěvku na důchodové a životní pojištění a příspěvek na rekreaci. Home-office neboli práce z domova se stala velmi oblíbenou v době celosvětové pandemie COVID-19 a mnoho zaměstnanců si na tento styl pracování zvyklo.

3.4.3 Place (Distribuce/Místo)

Distribuce neboli místo práce je součástí a zároveň klíčovým prvkem marketingového mixu. Místo obsahuje veškerou činnost podniku, která činí produkt nebo službu dostupnou cílovým zákazníkům (Kotler, 2005). Zahrnuje akce, které vedou produkt k zákazníkovi. Místem se rozumí místo výkonu práce (infrastruktura, dostupnost), image společnosti či podniková kultura, což značí zvyklosti a rituály, způsob jednání a komunikace v podniku, hodnoty a normy.

3.4.4 Promotion (Komunikace)

Do Komunikace je možno zařadit budování značky zaměstnavatele, nabídku pracovních míst, vytváření pozitivního postoje na veřejnost a dále také budování preferencí podniku. Záměrem také je, aby si byli potenciální i stávající zaměstnanci vědomi výhod daného pracovního místa. Ke sdělování je možné využít řadu nástrojů (jak formálních, tak neformálních), jako jsou např. nástěnky, pohovory, reklamy, webové stránky, zpravodaje a inzeráty v novinách. Je možné komunikovat skrz veletrhy, personální agentury a v dnešní době přes sociální sítě (Facebook, LinkedIn, Instagram apod.)

Pozitivní image a dobrá pověst podniku dokáží zaujmout a více motivovat větší množství kvalitních zájemců o pracovní místo. Podle Bednáře (2013) je předmětem komunikace především budování dobrého jména silné značky zaměstnavatele na vnitřním a vnějším trhu práce, vytvoření kladné pověsti na veřejnosti, budování preferencí podniku a informování případných uchazečů o volných místech.

Komunikace ve společnosti probíhá ve třech podobách: elektronická, osobní a písemná komunikace (Holá, 2011). Veškeré tyto podoby komunikace náleží k nástrojům interního personálního marketingu. Osobní komunikaci si lze představit na poradách oddělení, při rozhovorech mezi nadřízeným a podřízeným, elektronická komunikace

představuje komunikaci prostřednictvím mailu nebo intranetu a písemná komunikace probíhá ve formě manuálu a pracovních předpisů.

3.4.5 Personality (Osobnost)

Mezi personální 4P je možné také zahrnout **Personality** (Osobnost), do kterého by se dalo zařadit následující: soulad mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, odborné a osobnostní rysy potenciálního zaměstnance, postoje potenciálního zaměstnance, schopnost týmové spolupráce či hodnotová orientace zaměstnance. (Bednář, 2013)

Osobnost má několik definicí, zde Čáp (2001) uvádí následující:

- osobnost zahrnuje rozsáhlý soubor, souhrn momentů – vlastnosti, procesů a stavů, návyků, postojů apod.,
- osobnost se vyznačuje uspořádáním, strukturou dílčích momentů,
- osobnost vyjadřuje rozdíly, difference mezi lidmi, popřípadě jedinečnost člověka, jeho odlišnost od ostatních lidí.

Na zájemce o zaměstnání je hleděno z několika hledisek. Hodnotí se jeho osobnostní rysy, odbornost, jeho názory, přístup. Podstatou je vybrat zájemce, který bude pro podnik vhodným, který bude souhlasit s hodnotami a cíli podniku. Bude na něj spolehnouti, tj. bude plnit úkoly spojené s pracovní pozicí dostatečně kvalitně a bude zastupovat podnik požadovaným pracovním chováním. Budoucího zaměstnavatele si zaměstnanec vybírá sám a ten zejména zvažuje osobnost podniku, jeho image a podnikovou kulturu (Bednář, 2013).

Kelnarová a Matějková (2014) vystihuje osobnost jednotlivců jako cílevědomost, zásadovost, neústupnost, energičnost, samostatnost, iniciativnost, sebeovládání a tvořivost, která se značí osobitými myšlenkami, jejichž prostřednictvím může docházet k přínosu jak osobnímu, tak i společnosti.

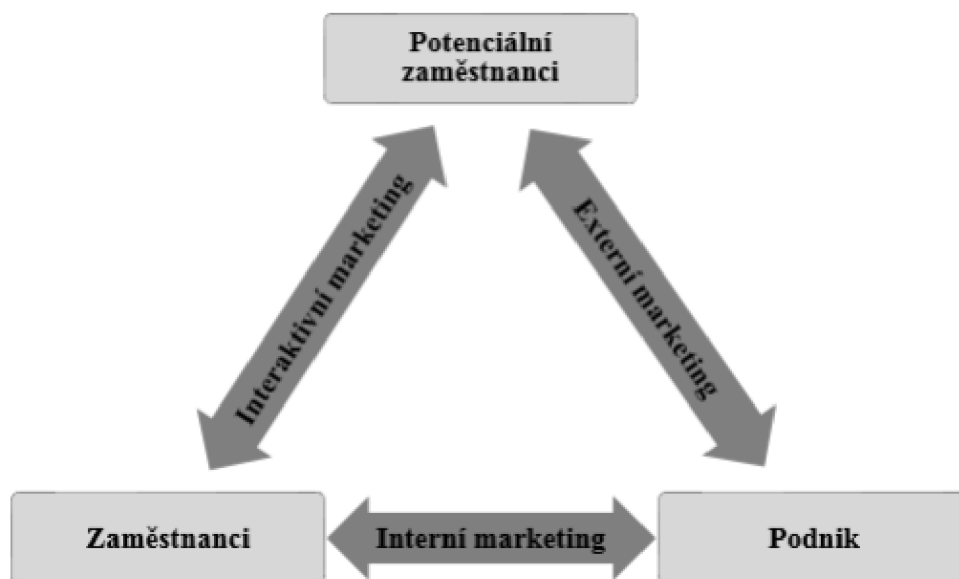
3.5 Typy personálního marketingu

Podle směru zaměření činností, které podnik vykonává, lze personální marketing rozdělit na interní a externí. Tyto dva typy na sebe navzájem působí a často se prolínají. Podle Myslivcové (2017) externí a interní marketing se podílí na hlavním úkolu personálního marketingu, kterým je zabezpečení dostatku motivovaných, efektivních pracovníků a jejich následné udržení v podniku. Externí personální marketing se zaměřuje na vnější pracovní trh, kdežto interní personální marketing se zajímá o stávající zaměstnance, zejména o jejich spokojenost či loajalitu, jelikož stálí zaměstnanci ovlivňují

vnímání podniku veřejností. Mnohdy je tedy obtížné určit, jaké personální činnosti spadají pouze do externího či do interního personálního marketingu.

Obrázek 1 zobrazuje vztah mezi interním a externím personálním marketingem. Je zde vyobrazen také interaktivní marketing. Pod tímto pojmem si čtenář může představit typ přímého marketingu, který se využívá v internetovém prostředí.

Obrázek 1 Vyjádření vztahu mezi interním a externím personálním marketingem



Zdroj: Myslivcová (2019) dle (Poláková a Häuser, 2003, Kubátová, 2013)

V následujících podkapitolách bude jednotlivě rozebrán interní a externí personální marketing.

3.5.1 Interní marketing

Interní personální marketing se zaměřuje na vnitřní trh práce. Interní personální marketing slouží k udržení kvalifikovaných a dostatečně stimulovaných zaměstnanců, kteří jsou vystaveni správnému způsobu vedení a podněcování k vývoji jak profesních, tak osobnostních hodnot. (Strutz, 1992) Je potřeba vytvořit pro stávající zaměstnance společnosti takové pracovní podmínky, aby nepomýšleli nad změnou zaměstnavatele. Stejskalová (2009) uvádí, že interní marketing se zaměřuje na stávající zaměstnance podniku. Těmto zaměstnancům jsou poskytovány výhody, které mají za cíl zaměstnance ve společnosti udržet. Tyto výhody mohou být typu finančního a nefinančního. Jelikož stávající zaměstnanci jsou ti, kteří ventilují široké veřejnosti recenze o společnosti, je nutné se o ně starat. Díky této ventilaci dochází k tomu, že okolí může být ovlivněno a toto je dalším důvodem, proč interní personální marketing praktikovat. Úkolem interního

marketingu je vyhovět naplnění zaměstnanců a také pomoci ztotožnění se zaměstnanců s podnikem.

3.5.1.1 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců vytváří přímý vliv na spokojenost zákazníků. Právě když jsou zaměstnanci spokojeni, dochází ke kladným výsledkům, díky čemuž dochází k úspoře času a také nákladům společnosti. Zvyšuje se ziskovost a produktivita podniku. Spokojení zaměstnanci jsou pak ke svému zaměstnavateli věrní, jsou ochotni pracovat i nad rámec svých možností, mají kladný vztah k podniku a rádi doporučí podnik jako dobrého zaměstnavatele. Právě stávající zaměstnanci představují hrozbu a zároveň příležitost pro podnik, protože pokud si zaměstnanci odnášejí pozitivní dojmy a nabyli kladné zkušenosti, potom se stávají těmi nejlepšími propagátory značky zaměstnavatele (Stejskalová, 2009). Pracovní spokojenost je možné chápat jako subjektivní přístup ke kvalitě péče o zaměstnance. Tato péče souvisí s pracovními podmínkami. Jestliže je zaměstnanec pracovníě spokojen, jedná se o vnitřní uspokojení ze smysluplné práce a tato spokojenost je hnací silou pracovníka.

K dosažení dobrého interního personálního marketingu, a tedy kvalitní péče o zaměstnance, je vhodné se zajímat o dané oblasti a soustavně se jim věnovat. Mezi zmiňované oblasti lze zařadit:

- Odměňování zaměstnanců
- Hodnocení zaměstnanců
- Péče o zaměstnance (Sem je možné zahrnout např. pracovní podmínky, pracovní dobu či bezpečnost a ochrana zdraví při práci. Je důležité, aby se zaměstnanec na pracovišti cítil dobře a nechodil do práce ve stresu. Člověk, který se cítí být součástí týmu, je mnohem efektivnější než ten, který chodí do práce s odporem. (Koubek, 2015)
- Vhodné plánování kariéry zaměstnanců
- Vzdělávání zaměstnanců

3.5.1.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je účinným nástrojem, díky kterému lze zkvalitňovat personál společnosti, získat vyšší výkon a komplexní růst kvalifikace zaměstnanců. Veber (2009) rozděluje hodnocení do dvou tříd. V první se hodnotí pracovní výkon. K tomuto

hodnocení dochází pravidelně. Hodnotí se, jestli zaměstnanci splnili zadané pracovní úkoly dle času, kvality i množství. Druhá skupina obsahuje hodnocení kvalifikace pracovníků. Zde se jedná o souhrnnější proces, který se vykonává po daných časových intervalech a převážně na podkladě propracovaných směrnic, které samozřejmě oddělují zaměstnance (tedy hodnotí jinými parametry) na základě jejich postavení v organizaci. Koubek (2015) vyzývá, aby prováděné hodnocení bylo spravedlivé s využitím podstatných měřítek. Sám hodnocený pracovník by se měl na tomto hodnocení podílet. Každé takové hodnocení by mělo obsahovat pochvalu či ocenění, a ne pouze jen kritiku. Cílem tedy není zaměstnance kritizovat, ale pomoci mu, aby se v určitých okolnostech zlepšil, nebo mu vyzdvihnout body, ve kterých vyniká.

3.5.1.3 Odměňování zaměstnanců

Představuje nástroj motivování a ovlivňování pracovního výkonu. Odměňování je v dnešní době bod, který nejvíce dokáže ovlivnit rozhodování potenciálního zájemce o přijetí pracovního místa ve společnosti. Motivace zaměstnanců souvisí s pracovní spokojeností. Proto by pro zaměstnavatele mělo být podstatné aktivně přispívat k upevnění, oddanosti a spokojenosti stávajících zaměstnanců. Odměňování může mít podobu finanční, pod kterou si lze představit mzdu či plat. Odměňování může mít také nepeněžní formu, kam spadá povýšení či specializovaný postup nebo určité formy uznání atd. Jednotlivé složky by se měli kombinovat tak, aby docházelo k uspokojování specifických potřeb zaměstnanců, ale i dosahování cílů zaměstnavatele (Armstrong, 2015). Podle Koubka (2009) by odměňování mělo být podstatnou zásluhovou věcí. Z toho důvodu by odměňování mělo bezprostředně navazovat na proces hodnocení pracovníka. Během odměňování by se nikdy nemělo stát, aby docházelo k ovlivňování finálních výsledků z důvodu osobních vztahů mezi nadřízeným a podřízeným. Toto je vždy neférové jednání vůči všem ostatním v dané společnosti.

S odměňováním také souvisí motivace. Motivace se dělí na hmotnou a nehmotnou, která je velmi opomíjená. Přesto mezi nehmotnou motivaci patří události, jako jsou pochvaly, uznání či zisk nových zkušeností či informací. Mezi hmotnou motivaci spadá jednoznačně mzda/plat¹.

¹ Mzda=odměna za práci v PP u soukromého zaměstnavatele.
Plat= náleží zaměstnancům státu, obcí či příspěvkových organizací.

3.5.1.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Dvořáková (2012) definuje vzdělávání jako personální činnost, která nepřetržitě obstarává, aby zaměstnanci firmy dosáhli takových znalostí a dovedností, které jsou nezbytné k přijatelnému výkonu práce. Tento dostačující výkon by měl být prováděn v současnosti, a i v budoucnu. Díky vzdělávání dochází ke zdokonalování pracovního výkonu jedinců, ale také dochází k naplnění jejich osobních cílů v průběhu pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti organizace jako komplexu. Takové vzdělání je přínosem tedy pro všechny strany. Pracovníkům se tím může zvýšit konkurenceschopnost na trhu práce. Díky vzdělávání a rozvoji lze rovněž často nahradit chybějící pracovníky z vlastních zdrojů. Organizace se musí také soustředit na komunikaci k zaměstnancům ohledně vzdělávání. Zaměstnanci by měli vyjádřit tu ochotu ke vzdělání, musí projevit zodpovědnost za své vzdělávání sami tím, že budou používat dosavadní výukové metody ke vzdělávání a nebudou se bát se obrátit na své vedení ve společnosti, či asistence ze strany personálního oddělení. (Armstrong, 2015) Pod vzděláváním je možné si představit různé přednášky, školení či výukové kurzy. Dle Koubka (2015) se vzdělávání stává celoživotním procesem, protože člověk se učí za pochodu, aniž by o tom věděl.

3.5.1.5 Péče o zaměstnance

Podle zákoníku práce je zaměstnavatel povinen vytvářet pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce, odstraňovat rizikové a namáhavé činnosti, dále udržovat, zřizovat a vylepšovat zařízení pro pracovníky. Koubek (2009) člení péči o zaměstnance do tří hlavních kategorií. První kategorie obsahuje povinnou péči, jejíž povinnost je dána zákoníkem práce. Druhou péčí je smluvní péče, která je zahrnuta v kolektivní smlouvě a poslední je dobrovolná péče. Právě dobrovolná péče hraje obrovskou roli v personálním marketingu dané společnosti.

Podle Šikýře (2016) je péče o zaměstnance spolu s odměňováním nejčastěji používaným faktorem při porovnání zaměstnavatele s konkurencí potenciálními či stávajícími zaměstnanci. Cílem během péče o zaměstnance je vytvořit co nejpříznivější podmínky, ať už se jedná o časové, bezpečnostní, prostorové či ostatní složky. Kombinací těchto složek dochází k ovlivnění chování, motivace, spokojenosti, zdraví či schopnosti při práci a tím k dosahování požadovaných cílů.

3.5.1.6 Rozmíst'ování a propouštění zaměstnanců

Staffing anglicky přestavuje pojem rozmíst'ování. Tento pojem má tři podoby. Jedná se o povýšení zaměstnance, převedení zaměstnance na jiné pracoviště či práci a přeřazení zaměstnance na nižší pozici.

Jednou z nejméně oblíbených personálních činností je propouštění zaměstnanců. Osoby, které mají pověření k propouštění by si měli být vědomi, aby toto sdělení pracovníkům bylo řečeno co nejcitlivěji, aby se tato skutečnost v budoucnu nestala pro společnost osudnou – špatná pověst zaměstnavatele. V propouštění je možné, že dojde k propouštění i zaměstnanců, kteří ničím ohledně svého výkonu práce nepochybili. Jakmile by se společnost dostala do situace, která by byla ekonomicky nezvladatelná a začala přemýšlet o propouštění, měla by se zaměřit na úspory v jiném odvětví než propouštění. Takovými úspory se rozumí třeba použití předčasného důchodu, odklad plánované investice atd. Jestliže není jiná možnost a k propouštění musí dojít, společnost by měla k tomuto činu dát podstatné důvody.

Výpověď zaměstnanci může být dána pouze z důvodů uvedených v § 52 zákoníku práce. § 53 představuje případy, při kterých zaměstnavatel nemůže dát zaměstnanci výpověď.

3.5.2 Externí marketing

Posláním externího marketingu je prezentovat danou společnost v pozitivním světle na vnějším trhu práce. Prostřednictvím externího marketingu dochází k získávání a výběru vhodných pracovníků. Dle Myslivcové (2019) mezi hlavní úkoly patří prezentace pracovní pozice co možná nejatraktivněji, navazování kontaktu s kandidáty a jejich zaujmutí. Během těchto úkolů je třeba myslet na vytváření značky zaměstnavatele a přispívání k dobré pověsti podniku. Cílem je přilákat dostatečné množství kvalitních kandidátů a snížit dobu náborového procesu, a tím i náklady na získání zaměstnanců. Podle Šlapáka a Štefka (2015) mezi dílčí úkoly patří zajištění dlouhodobé dostupnosti perspektivních pracovníků, systematické vylepšování reputace zaměstnavatele, snížení nákladů na získávání nových pracovníků, nalézání nových zdrojů, které jsou vhodné pro shánění potenciálních zaměstnanců (absolventi škol, zaměstnanci z konkurenčních podniků v rámci odvětví či ženy na rodičovské dovolené).

Při zvolení vnějšího prostředí k získání vhodného zaměstnance podniky využívají inzerci na internetu, v tisku, v rozhlase nebo v televizi, Myslivcová (2019) uvádí mezi

nejčastěji používané prostředky externího marketingu patří pracovní portály, interní nábor, doporučení stávajících zaměstnanců, sociální sítě, vlastní vyhledávání, personální agentury, náborové eventy či dlouhodobé spolupráce se školami.

3.5.2.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Základním cílem výběru pracovníků mezi uchazeči je odhadnout a identifikovat vhodné kandidáty. Zde je nutné mezi uchazeči vybrat ty, kteří jsou cílevědomí, produktivní, výkonní a nejvíce vyhovují požadavkům na pozici.

Podle Armstronga (2015) je získávání pracovní nepřetržitý proces vyhledávání nejvhodnějších uchazečů o zaměstnání. Proces získávání pracovníků obvykle prochází třemi fázemi:

1. Definování požadavků
2. Přilákání uchazečů
3. Vybírání uchazečů

Proces získávání zaměstnanců podle Kociánové (2010) nastává již u samého personálního plánování. Úkolem plánování je zjištění, kolik a jaké pracovní síly bude společnost potřebovat v určitém období. Pokud se stanoví tyto požadavky, je možné definovat nároky na pracovní pozici. K těmto účelům slouží analýza pracovního místa, která využívá informací získaných z rozhovorů či přímo od stávajících zaměstnanců. K analýze také slouží data, která byla získána pomocí dotazníků. Výsledkem této analýzy je tedy zjištění požadavků na zaměstnance ve formě popisu a specifikace pracovního místa. Nejpodstatnější body se vyzdvihnou v nabídce na pracovní pozici. Kociánová (2010) rozděluje metody výběru pracovníků na následující 4 skupiny:

- analýza dokumentů
 - o firemní dotazník,
 - o životopis a motivační dopis,
 - o lékařské vyšetření,
 - o ústní či písemné doporučení, pracovní posudek;
- výběrový rozhovor;
- testy pracovní způsobilosti
 - o výkonové testy,
 - o testy osobnosti;
- assesment centra.

Podle Šikýře (2014) by správně definovaná nabídka práce měla zahrnovat:

- název pozice
- charakteristika práce,
- představení organizace,
- místo výkonu práce,
- požadavky na uchazeče – obsahuje potřebné dosažené vzdělání a kvalifikaci, dovednosti a schopnosti, pracovní zkušenosti a někdy i charakteristiky osobnosti, což nesmí mít diskriminační charakter
- podmínky výkonu práce – obsahují například pracovní podmínky a podmínky odměňování (tyto informace vyvolávají zájem potenciálních uchazečů),
- dokumenty žádoucí od uchazečů – např. životopis, motivační dopis, dotazník organizace, potvrzení o vzdělání a praxi, výpis z rejstříků trestů, doporučení z předchozích zaměstnání apod.,
- pokyny pro uchazeče o zaměstnání – informace, jak se o zaměstnání ucházet.

Jelikož existuje celá řada metod vedoucí k získání zaměstnance, je ve finále na společnosti, která metoda se jim osvědčí a díky které získají to, co potřebují a hledají.

Vajner (2007) udává několik výhod a nevýhod externího náboru. Mezi výhodu řadí to, že tito kandidáti přichází s novými myšlenkami, mohou mít nové dovednosti, mohou se skvěle znát s konkurencí. Mezi nevýhody řadí to, že proces na získání takového zaměstnance může být dlouhý a drahý. Zaměstnanec bude potřebovat delší dobu na zorientování a zapracování se do chodu společnosti.

3.6 Budování značky zaměstnavatele

Pojem personální marketing se v literatuře mnohokrát plete s pojmem budování značky zaměstnavatele (z anglického employer branding) z toho důvodu, že funkce obou pojmů se v mnoha případech překrývají. Personální marketing definuje podnik, tj. kdo a co dělá, koho hledá, míří na současné, bývalé a budoucí zaměstnance. Budování značky zaměstnavatele je jedním z marketingových nástrojů. Budování značky zaměstnavatele představuje pojetí v oboru personálního marketingu, který je hlavně zaměřen na aktivity vně společnosti a zvyšuje tím i hodnotu. Budování značky zaměstnavatele dává větší důraz na uspořádanost, na vzájemné pochopení a komunikaci. Podstatným bodem je nejen obsah, ale i vizuální stránka věci. Říká, proč společnost existuje, kam směřuje, jaké jsou vize

a poslání dané společnosti. Zabývá se také problematikou ohledně zaměstnanců, tj. co společnost předpokládá od pracovníků a co jim za to nabízí. Budování značky zaměstnavatele podle Barrow, a další (2005) se podílí na vytváření dobré pověsti společnosti jakožto kvalitního zaměstnavatele. Z tohoto pohledu se stává zaměstnavatel atraktivnější pro stávající zaměstnance a uchazeče. Menšík (2019) zmiňuje, že značka zaměstnavatele je komplexnější činnost, která ještě k tomu definuje podnik – proč existuje, co je náplní práce, kterou odvádí a kam směřuje. Tím se vlastně snaží kandidátům naznačit, proč zrovna tato společnost je lepším výběrem než konkurenční firma.

Łacka-Badura (2015) vidí v silné značce zaměstnavatele několik výhod. První výhodou představují nízké náklady. Jedná se o náklady spojené s náborem, náklady na prodané zboží. Ke snížení nákladů může dojít i tím, že bude společnost zaměstnávat kvalifikovaný personál na správném místě a nebude docházet k chybám. Silná značka zaměstnavatele má mnoho kladů na trhu i mimo něj. Výhodou je, že tím může docházet ke snížení fluktuace a nižší míry absence zaměstnanců. Badura (2015) dále zmiňuje, že přínosem pro společnost je spokojenost zaměstnanců. Protože pokud jsou spokojeni zaměstnanci, budou spokojeni i zákazníci. Silně vybudovaná značka zaměstnavatele dokáže zaměstnance tak stimulovat, aby tou značkou dotyčný „žil“, aby s radostí prezentovali značku široké veřejnosti. Posledním přínosem jsou finanční výsledky. Pokud se zvýší spokojenost zaměstnanců, pak tito zaměstnanci se budou více angažovat, což může zapříčinit příjmy ve vysoké výši. Vyskytují se důkazy, které upozorňují na vzájemný vztah mezi silou značky zaměstnavatele, finanční efektivností, vysokou mírou angažovanosti zaměstnanců.

Značka se podle Menšíka (2019) rozvíjí na základě zkušeností, jež zaměstnanci získávají postupem působení v podniku. Tyto zkušenosti postupně narůstají a dochází k vytváření obrazu a postavení značky zaměstnavatele.

Podle Davida Aaker (2003), který je pokládán za otce moderního branding, je brána hodnota značky z pohledu spotřebitele jako soubor výhod a nevýhod, které dělí do čtyř kategorií: povědomí o značce, asociace se značkou, vnímání kvality a loajalita ke značce

Keller (2007) definuje značku jako jednu z nejhodnotnějších nehmotných aktiv společnosti. Usnadňuje zákazníkovi orientaci na trhu výrobků a služeb, zjednodušuje zákazníkovi rozhodování, snižuje riziko, vytváří očekávání. Tuto definici lze převést i na značku zaměstnavatele, kde kladné ohlasy bude mít společnost, která je již známá veřejnosti a která na trhu působí dlouhodobě, takže zde upadne také nějaké riziko.

Horáková (2000) uvádí, že firemní identita je strategicky naplánovaná představa, vycházející z podnikové filozofie a z dlouhodobého podnikatelského cíle. Vysekalová a Mikeš (2020) uvádí, že firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity. K firemní identitě lze zařadit firemní design, komunikaci, kulturu a místo produktu v systému firemní identity.

Podle Bárty (2003) je značka nejlepším zaměstnavatelem z toho důvodu, že nenabízí pouze plat, ale také skutečné hodnoty, protože se lidé dnes nerozhodují pouze podle výše platu a hodnoty stravenek. Značka zaměstnavatele je chápána jako vnímání podniku očima stávajících i potenciálních zaměstnanců jako skvělého místa pro práci. Budování značky zaměstnavatele je vlastně proces, který pomáhá tvořit značku prostřednictvím všech aktivit, které podporují jedinečnost podniku v očích potenciálních i stávajících zaměstnanců. Mezi výhody budování značky zaměstnavatele patří:

- nárůst počtu uchazečů,
- udržení klíčových zaměstnanců,
- zvýšení motivace stávajících zaměstnanců,
- získání konkurenční výhody,
- zvýšení pozitivní image podniku na trhu práce.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

C&A Moda, s.r.o. je známá společnost v oděvním odvětví. Jedná se o maloobchodní prodej. K dispozici je výběr z dámské, pánské a dětské kolekce. Sídlo má v Bruselu v Nizozemsku. Společnost vznikla v roce 1841 bratry Clementem a Augustem. V České republice působí od roku 1999. Má zde 40 poboček. V rámci České republiky má C&A Moda, s.r.o. sídlo na adrese Starobrněnská 8, Brno. Centrálu má na Praze Zličín a také v Brně.

Obrázek 2 Logo C&A



Zdroj: C&A HR oddělení

Společnost je rozdělena na více částí. C&A je podnik, který má pobočky v 18 evropských zemích a roste po celém světě. Má také pobočky v Číně, Brazílii či Mexiku. V největších obchodech se zákazníkům nabízí cirka 20 tisíc stylů ve více než 200 výrobních skupinách.

Společnost zaměstnává kolem 35 000 lidí, včetně více než 350 návrhářů, stylistů a nákupčích v našich centrálech v Bruselu a Düsseldorfu.

4.1.1 Historie společnosti

C&A je rodinná firma se zajímavou historií a dlouhou tradicí. Název společnosti C&A je odvozen od počátečních písmen jmen zakladatelů, bratrů Clemense a Augusta Brenninkmeijerových.

Vše začalo v roce 1841, kdy si tito bratři vzali půjčku od svého otce, aby založili vlastní podnik s plátěnými a bavlněnými látkami: C&A Brenninkmeijer v holandském městě Sneek. Zboží prodávali v místní komunitě, zboží nosili od jedné farmy ke druhé. Díky své pilné práci a své zásadovosti získali pověst důvěryhodných a spolehlivých partnerů.

To došlo k tomu, že byla potřeba otevřít první prodejnu. K otevření došlo v roce 1860. Další prodejna byla otevřena v roce 1881 ve městě Leeuwarden, další v roce 1893 v Amsterdamu. V roce 1896 došlo k otevření druhé prodejny v Amsterdamu. V této době bratři společnost přenechali další generaci, která do společnosti vnesla své podnikatelské nápady. Nová generace začala prodávat dámské kabáty za cenu průměrné týdenní mzdy dělníka. Dnes se to může zdát jako vysoká cena, ale v té době to představovalo třetinu ceny nejlevnějšího kabátu prodávaného v jiných obchodech.

Jak již bylo zmíněno, C&A nabízí kolekce pro dámské, pánské i dětské zákazníky. Zaměřuje se též na mladé, teenagers, kterým nabízí značku Clockhouse. Nabízí módu pro nastávající maminky a XL kolekci. V průběhu roku 2023 však dojde k eliminaci oddělení a je tedy možné, že některá oddělení již v nabídce na prodejnách neuvídíte.

4.1.2 Obchodní údaje

Datum zápisu: 25. července 1996

Obchodní jméno: C&A Moda, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Spisovná značka: C 37481 vedená u Krajského soudu v Brně

Sídlo společnosti: Starobrněnská 337/8, Brno-město, 602 00 Brno

Identifikační číslo: 250 67 583

Základní kapitál: 2 500 000 Kč

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Osoby podílející se na základním kapitálu k 28. 2. 2021:

- C&A 100 %

Mateřskou společností je C&A AG a mateřskou společností celé skupiny je COFRA Holding AG. Společnost je dále součástí konsolidačního celku mateřské společnosti.

Statutární orgán jsou její jednatele:

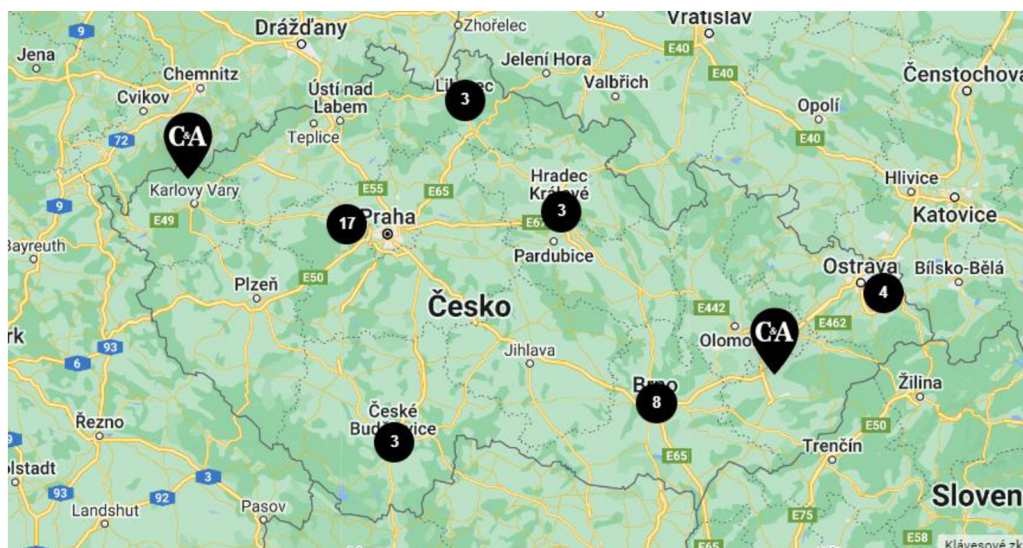
- Norbert Wilhelm Scheele
- Mag. Wilhelm Chlan
- Cristian Codrea
- Stefan Richard Schönbeck
- Dipl.-Ing. Manfred Monsberger

Organizační struktura společnosti byla rozdělena na 3 oddělení. Do roku 2021 se jednalo o oddělení prodeje, marketingu a centrálních služeb. V průběhu roku 2022 došlo ke změně organizační struktury pro lepší pozici pro úspěch v budoucnu. Organizační struktura se skládá z divizí Merchandise & Sustainability, Operations, Digital & Consumer, Selling & Markets, Finance & IT, People & Culture a Corporate Communications & Fashion PR. Tyto divize budou fungovat v novém centralizovaném rámci, jehož cílem je lepší sladění a užší spolupráce mezi evropskými centrály a národními centrály na čtyřech trzích: Německo, střední a východní Evropa, Benelux a jižní Evropa. Vedení společnosti C&A tvoří Giny Boer (generální ředitelka), Eric Brenninkmeijer (Clusters & Countries), Betty Kiess (Corporate Communications), Birgit Kretschmer (CFO), Faren Abdullah (People & Culture), Martijn Van der Zee (Merchandise & Sustainability) a Joris Van Rooy (Digital & Consumer). V průběhu let 2022 a 2023 stále probíhá modernizace společnosti, tudíž dochází i ke změnám na vyšších pracovních pozicích.

4.1.3 C&A Česká republika & Slovensko

Česká republika a Slovensko spadá pod C&A Evropa. V dalším členění spadá do regionu CEE, což je jinými slovy střední a východní Evropa. Do této skupiny dále spadá Rakousko, Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Chorvatsko, Srbsko a Slovensko. Ředitelem tohoto regionu je Norbert Wilhelm Scheele. Centrála pro CEE sídlí ve Vídni.

Obrázek 3 Mapa obchodů C&A v ČR

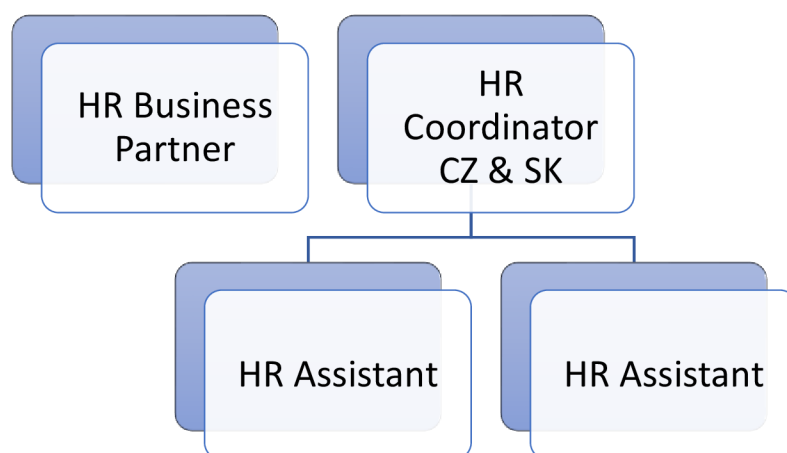


Zdroj: C&A (2023)

Českou a Slovenskou republiku má na starost Country Manager. Jednotlivé pobočky si rozdělí District Manager. District Manager je v hierarchii společnosti nad Store Managerem, což je ředitel pobočky. Ředitel pobočky má pod sebou zaměstnance – Store Manager Deputy (zástupce ředitele), Store Assistant – tato pozice může být označením pro Pokladní na hlavní pracovní poměr či pro brigádníky. Dále Store Manager má pod sebou Store Visual Merchandiser. Na této pozici jsou zaměstnanci, kteří se starají o řádný vzhled prodejen. Tito zaměstnanci mají nad sebou mimo svých SM také podporu od VE Managera. V České republice tuto pozici zastávají tři zaměstnanci, dva pro Česko a jeden pro Slovensko). VE Manager má nad sebou VE Coordinadora. VE Coordinator je pro CZ & SK pouze jeden.

Agendu o zaměstnancích zastřešuje HR oddělení. Ve vedení tohoto oddělení je HR Coordinator pro CZ & SK. Tento Coordinator má pod sebou dvě HR asistentky. Tyto tři osoby úzce spolupracují se Store Managery každé pobočky. HR oddělení zpracovává záležitosti ohledně zaměstnanců pro Českou republiku a Slovensko.

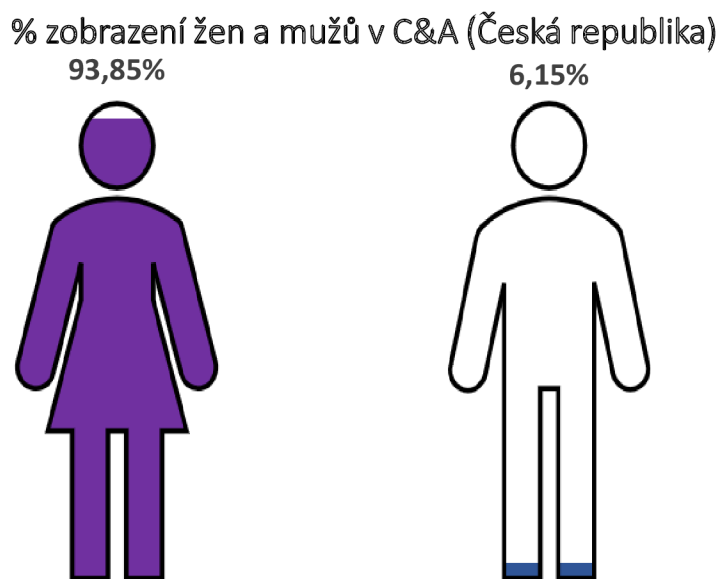
Graf 1 Grafické znázornění hierarchie personálního oddělení v C&A



Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Česká republika zaměstnává k říjnu 2022 celkem 585 zaměstnanců. Do tohoto počtu se řadí i dohody o pracovní činnosti.

Jak je možné vidět v grafu č. 1, ve společnosti pracuje více žen než mužů. Počet žen představuje téměř 94 %, tedy 549 žen. Muži představují zastoupení lehce nad 6 %, celkem 36 mužů.

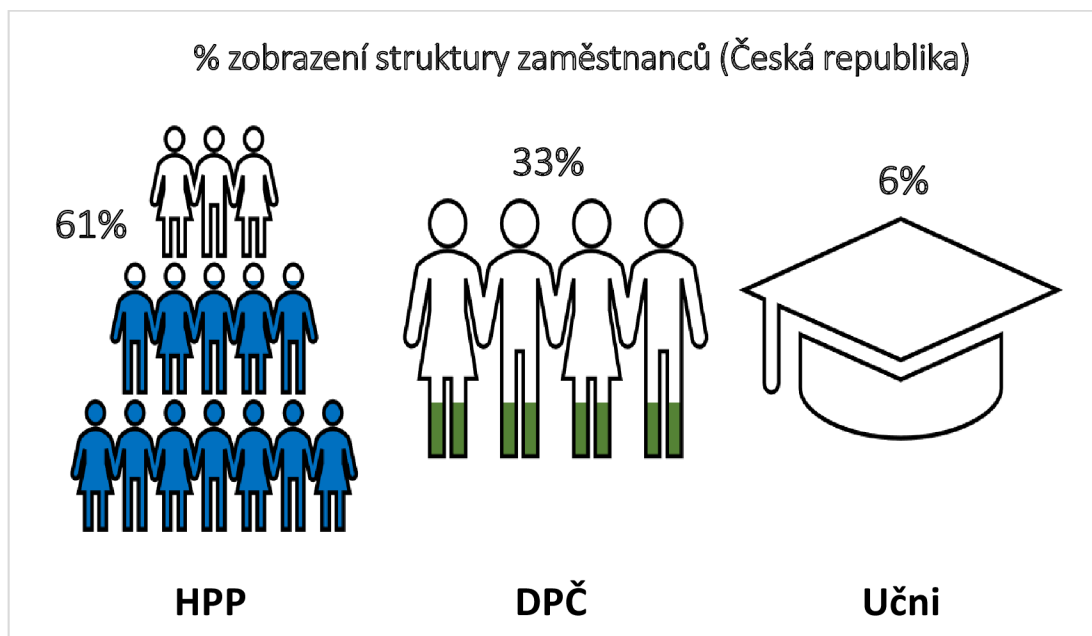


Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Ze získaných dat z personálního oddělení bylo zjištěno, že v C&A pracuje na hlavní pracovní poměr 356 osob. Do hlavního pracovní poměru jsou zahrnuty poměry se 40 h úvazkem, 35 h úvazkem, 30 h úvazkem, 20 h úvazkem a 15 h úvazkem. Značnou část však tvoří také dohody o pracovní činnosti. Dohodáři podle grafu č. 2 ve společnosti představují 33 % z celkového počtu zaměstnanců. Jedná se o 193 osob. Dohoda o pracovní činnosti je vhodná zejména pro studenty ke škole, maminky na mateřské, které se ještě nechtějí vracet na úvazek. U dohod o pracovní činnosti je třeba si dávat pozor, aby nedošlo k překročení odpracovaných hodin za týden.

Společnost C&A také spolupracuje se středními školami a je možné na prodejnách absolvovat praxe během studia. Učni však netvoří tak podstatnou část z celkových zaměstnanců. Tvoří pouze 6 % z celkového počtu, tj. 36 studentů. Pro studenty se jedná o jedinečnou příležitost si vyzkoušet reálnou práci a získat zkušenosti do dospělého života.

Graf 3 % zobrazení zaměstnanců C&A (Česká republika)



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Následující graf ukazuje, jak vzdělání jsou zaměstnanci C&A. Největší podíl má střední odborné vzdělání s výučním listem, které má 119 zaměstnanců. Jedná se zejména o obor prodavač/prodavačka či obory technické a textilní či oděvní. 72 zaměstnanců má dokončené střední odborné vzdělání bez vyučení s maturitou. Sem je možné zařadit obory, jako je obchodní akademie, ekonomické lyceum, střední zdravotnická škola.

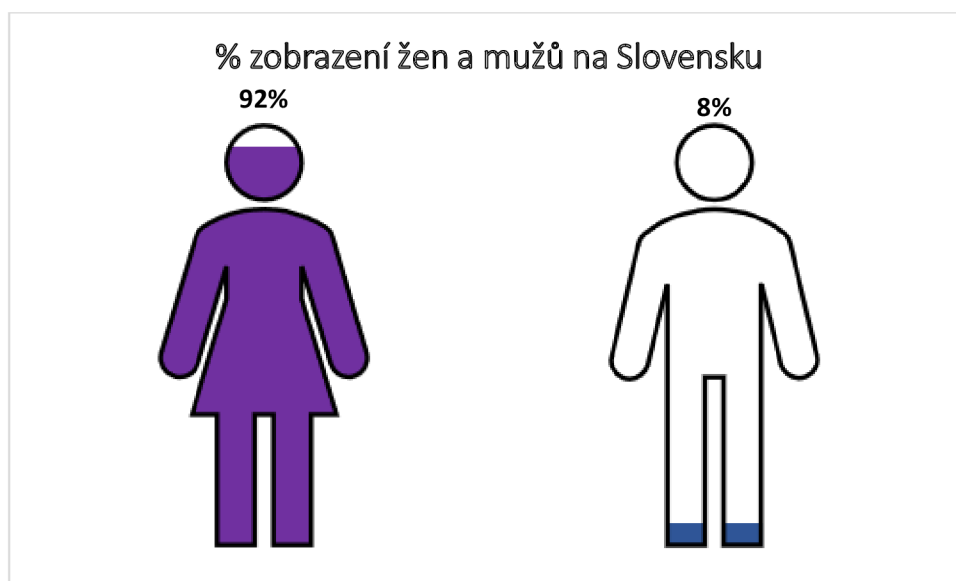
Graf 4 Vzdělání zaměstnanci C&A (Česká republika)



Zdroj: interní zdroj, vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, personální oddělení má na starost jak pobočky v České republice, tak i na Slovensku. Na Slovensku je zaměstnáno 215 osob. Na níže uvedeném grafu je znázorněn poměr mužů a žen ve společnosti. Není tedy překvapením, že i na Slovensku je značný zástup žen oproti mužům. Mužů je ve společnosti pouhých 18, procentuálně se jedná o 8 %.

Graf 5 Procentuální počet zaměstnanců, muži vs ženy (Slovensko)



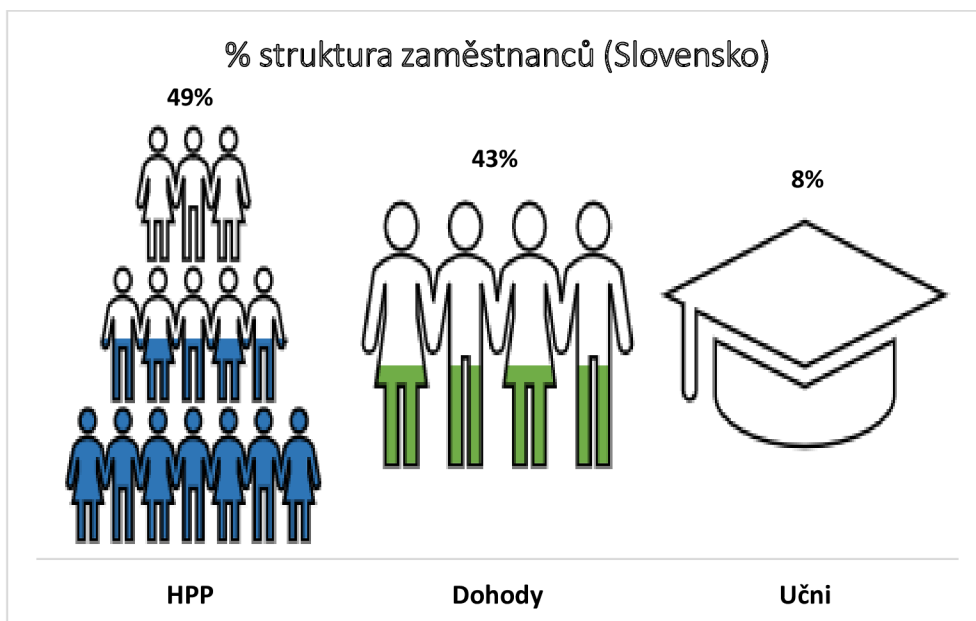
Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Je tedy logické, že ve společnosti, která se zabývá prodejem oblečení a doplňků, bude zaměstnáno více žen než mužů. Ženám je toto povolání bližší. Mužům jsou bližší vyšší pozice, kde mají moc, mají vyšší zodpovědnost apod.

Díky získání dat z personálního oddělení, bylo zjištěno, že na Slovensku na hlavní pracovní poměr je zaměstnáno 106 osob. Oproti České republice, na Slovensku existují tři druhy pracovních dohod. Jedná se o dohodu o vykonání práce, dohodu o pracovní činnosti a dohodu o brigádnické práci studentů. Tyto dohody poskytují velmi malou část ze sociální a pracovněprávní ochrany. Výhodou těchto dohod je vysoká pracovní flexibilita, možnost si přivydělat i při vykonávání drobných prací a činností. Dohoda také může být dalším zdrojem příjmů, kdy jedinec má někde již hlavní pracovní poměr.

Učni mají na Slovensku také své zastoupení. Nejedná se o takové číslo, jako je v České republice. Učňů je celkem 16. Na Slovensku je tedy značný rozdíl v poměru dohod oproti České republice.

Graf 6 Struktura zaměstnanců (Slovensko)



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

Na následujícím grafu je znázorněno nejvyšší dosažené vzdělání jednotlivých zaměstnanců C&A na Slovensku. Nejvyšší zastoupení mají střední školy odborné. Jedná se o střední školy pouze s výučním listem či bez vyučení s maturitou. Značné zastoupení mají na Slovensku také gymnázia. Vysoké školy tvoří menší procento z celkového vzdělání.

Graf 7 Dosažené vzdělání zaměstnanců C&A na Slovensku



Zdroj: interní zdroje, vlastní zpracování

4.1.4 Vize a hodnoty

Hodnoty společnosti jsou následující:

1. We care for people & planet (Staráme se o lidi & planetu)
V této hodnotě je cílem vytvářet módu s pozitivním dopadem a umožnit spotřebitelům činit udržitelnější rozhodnutí. C&A se také snaží přímo i nepřímo zlepšovat životy lidí zaměstnaných v C&A.
2. We are consumer-obsessed (Jsme posedlí spotřebiteli)
Společnost prezentuje svou vášeň pro módu a pro spotřebitele. Pro C&A je podstatné, aby každý den dodávalo ty nejlepší produkty a nákupní zážitky.
3. We love togetherness (Milujeme soudržnost)
Ve společnosti se klade důraz na práci v týmech, usiluje o společný cíl a celé C&A se spojuje jako ONE C&A. Společnost se také nebojí výzev a nacházení inovativního řešení.
4. We keep it simple (Preferujeme jednoduchost)
C&A žije pro jednoduchost. I při každodenních úkolech se snaží vytvářet jednoduchost.
5. We are forward thinking & acting (Myslíme a jednáme s ohledem na budoucnost)

C&A má také hodnoty, kterými by se měl každý v týmu. Těchto hodnot je sedm a jsou nazvány jako „Chování vedoucího“. Jedná se o konkrétní vyjádření našich hodnot ve spojení s každodenním výkonem zaměstnanců. Hodnoty představují:

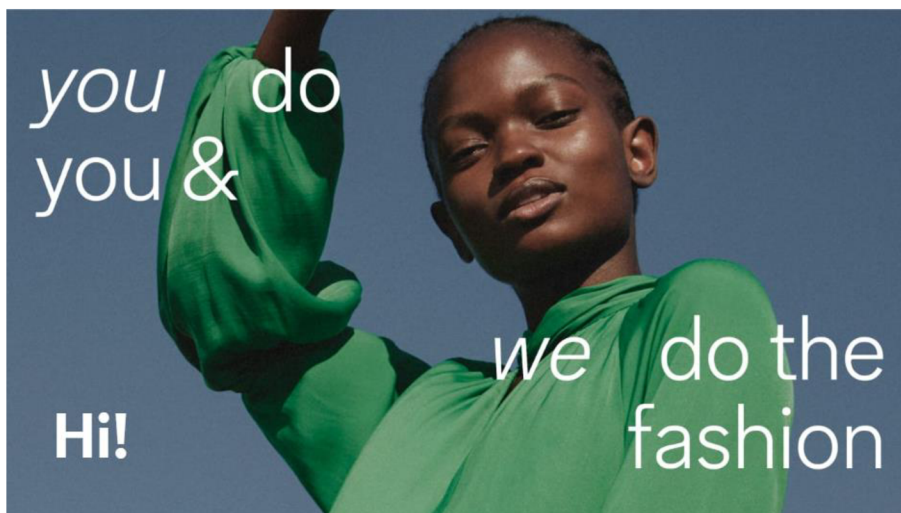
- Dostat se k jádru problému.
- Dát lidem prostor k jednání.
- Vzbuzovat důvěru.
- Pracovat jako tým.
- Zaměřit se a udržovat kurs.
- Stanovit jasný směr a očekávání.
- Rozhodovat a jednat očima zákazníka. (www.caa.com)

4.1.5 Nová strategie značky

C&A v září v roce 2022 zahájila novou strategii značky, která je jen další fází v modernizaci společnosti. Band kampaň nese vizi „You Do You & We Do The Fashion“,

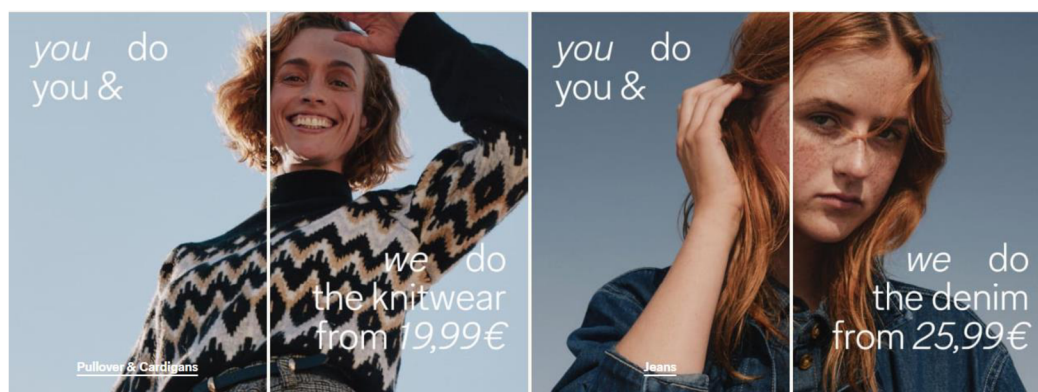
což do českého překladu znamená „Ty děláš Sebe a My děláme módu“. Součástí kampaně je nová image, která je postavená na autentických, emocionálních, přirozených a stylových snímcích, které je možné zahlédnout v televizních spotech, na billboardech, digitálních kanálech či v prodejnách C&A.

Obrázek 4 Nová brand kampaň C&A



Zdroj: Webové stránky C&A: <https://www.c-and-a.com/de/de/shop>

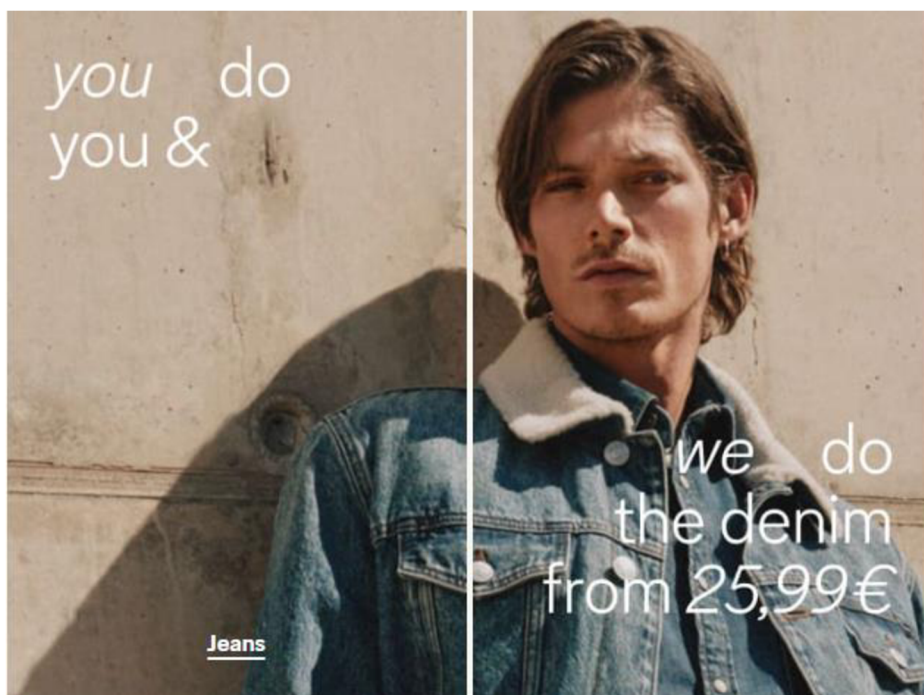
Obrázek 5 Branding C&A



Zdroj: e-shop C&A

Společnost se snaží zaujmout, snaží se, aby na značku bylo koukáno z jiného hlediska, jako to bylo do dnešní doby. C&A by mělo být značkou, ke které se bude vzhlížet a která bude určovat trendy v módě.

Obrázek 6 Brand kampaň C&A



Zdroj: e-shop C&A, www.c-and-a.com

4.2 Osobní rozhovor

Pracovnice HR, se kterou byl rozhovor veden, na své pozici pracuje od června roku 2022. Pozice nese název HR Business Partner. Jedná se o nově otevřenou pozici. Dříve působila na jiné pozici v rámci společnosti. Nicméně v průběhu posledního roku došlo k modernizaci společnosti a její původní pozice byla zrušena a nabídnuta tato pozice. Tato pracovnice úzce spolupracuje s HR oddělením, kde je dále HR Coordinator pro Českou republiku a Slovensko. Tento Coordinator má pod sebou dále dvě HR asistentky, také pro Českou republiku a Slovensko.

Personální marketing

Personální pracovnice uvedla, že společnost má pouze marketingové oddělení. Toto oddělení má na starost marketing pro Českou republiku i Slovensko. Marketingové oddělení tedy nemá na starost personální marketing. Personální marketing ve společnosti v dnešní době praktikován přímo není. Jak již bylo v úvodní části praktické části zmíněno, společnost má nyní kampaň na zviditelnění své značky. Společnost ani v HR oddělení nemá zaměstnance, který by byl zaměřen na personální marketing. V tomto roce se však

otevřela nová pozice nazvaná „Business Partner“, která by do společnosti měla přinést lepší světlo ohledně personálního marketingu.

Společnost na sociálních sítích vystupuje pod jednotným účtem za celou společnost, není tedy žádný oficiální český profil společnosti. Společnost se na internetu prezentuje v anglickém jazyce. Pravidelně přidává příspěvky na Instagram, což je jedna z nejpoužívanějších aplikací světa. Pravidelně také zveřejňuje příspěvky na Facebook.

Získávání a výběr zaměstnanců

K získávání zaměstnanců používá společnost vnější i vnitřní zdroje. Společnost se snaží co nejvíce využívat interní zdroje. Používá to také jako nástroj k motivaci, kdy zaměstnanec může povýšit na vyšší pozici. Společnost tedy dává přednost povyšování z řad současných zaměstnanců. V případě, že se volná pozice neobsadí z interních zdrojů, společnost toto místo obsadí někým zvnějšku. K inzerci volných pozic využívá svých webových stránek, kdy daný zájemce musí vyhledat pozici přes webové stránky společnosti. Dále hojně využívá portál Jobs.cz, kde se inzerují vyšší pozice, jako je Store Visual, Store manager deputy, Store manager či volné místo na centrále. Pozice pro Store asistent (Pokladní) se inzerují na pracovním portálu Prace.cz. Na tomto portálu se také hledají brigádníci. Společnost také nabízí inzeráty na www.pracevnakupnimcentru.cz. Inzeráty se také vyvěšují ke vchodu daného obchodu, ve kterém se zaměstnanec hledá.

Pokud na pobočce dojde k momentu, že není dostatek personálu, ať už z důvodu čerpání dovolených, nemocí atd., je možné si objednat agenturní brigádníky na určité dny. Jedná se o brigádníky, kteří chodí do společnosti vypomáhat pravidelně, nebo častěji. Tito agenturní brigádníci nejsou vedeni pod společností, ale výplatu dostávají od agentury, pod kterou jsou přihlášení. Z rozhovoru pracovníci společnosti vyplynulo, že se společnost nezúčastňuje veletrhů práce či jiných burz práce. Nicméně spolupracuje se středními školami, kde nabízí studentům určitých oborů provádět na pobočkách C&A praxi ke svému studiu. Žáci jsou seznámeni s celým chodem společnosti na prodejnách. Jsou bráni jako součást týmu. Tato praxe je pro ně velmi cenným momentem, protože si mohou již v mladém věku vyzkoušet práci na prodejně a také práci s lidmi. Mohou tím zjistit, zda takovou práci chtějí dělat i po škole, nebo se po úspěšném dokončení vydají jinou cestou. Společnost si kvalitní a pracovitě učně nijak do budoucna nepojišťuje ohledně nabídky pracovního místa. Nenabízí se jim tedy pracovní pozice. Učňům se jejich praxe proplácí. Jak bylo v rozhovoru zmíněno, někteří učni jsou ve společnosti také na dohodu

o pracovní činnosti, protože je ta práce baví. Je tedy možné, že právě tito učni posléze najdou ve společnosti uplatnění.

Aby společnost více motivovala své zaměstnance, nově vytvořila program doporučení. Tento program slouží k doporučení nových kandidátů. Daný zaměstnanec je po úspěšném doporučení peněžně odměněn. Společnost se podotýká s problémem, že někteří zaměstnanci ukončují pracovní poměr již ve zkušební době a společnost by se ráda těmto zaměstnancům vyvarovala a našla kvalitní a dlouhodobé zaměstnance.

Mezi dokumenty, které společnost vyžaduje od uchazečů, patří pouze životopis. U vyšších pozic je také třeba doložit motivační dopis.

Co se týče metod výběru zaměstnanců a samotného procesu, postupuje se v několika krocích. Pokud se jedná o SA, pohovor vede Store Manager každé pobočky sám. Pokud se jedná o vyšší pozice, je zde přítomna podpora z HR, Business Partner, který vede pohovor a napomáhá řediteli pobočky. Pohovor se v ten moment tvoří ze dvou kol, kdy na první schůzce dochází k informaci ohledně uchazeče. Uchazeč se může předvést a udělat dojem na společnosti. Je představen také popis pracovní pozice, jaké jsou představy ze strany zaměstnavatele a také ze strany uchazeče o zaměstnání. Ve druhém kole se již testuje uchazeč ohledně dané pozice, jak si kandidát obstará. Druhé kolo je tedy spojeno s praktickou částí pro vybranou pozici. Pro vyšší pozice se připravuje test ohledně logického myšlení.

Zkušební doba je ve společnosti pro veškeré pozice stejná, tedy tříměsíční.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Společnost si v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zakládá především na elektronické formě vzdělání, tedy na e-learningu. Společnost pro své zaměstnance má k dispozici tzv. C&A Academy, kde jsou k dispozici rozmanitá videa ke vzdělání. Zejména se jedná o pracovní v MS Excel či Outlook. C&A Academy je internetová platforma, která je pro některé pozice v zahajovací fázi.

V C&A tento rok (2022) proběhl talent day. Je to akce, které se mohl zúčastnit kdokoli, ať už se jedná o hlavní pracovní poměr, dohodáře či učně. Následně se skupina přihlášených rozdělila podle pracovního zařazení. Ti, kteří se přihlásili, měli zájem o vyšší pozici či změnu pozice. Na této akci mohli zaměstnanci předvést své schopnosti

a dovednosti. Jako feedback² každý dostal dokument, který obsahuje jejich silné a slabé stránky, kde je jejich potenciál a také typ osobnosti. V průběhu tohoto dne se zaměstnanci podíleli na kreativní části (převlékání figuríny a návržení outfitu), dále se také podíleli na spolupracování, aby bylo možné zjistit, jak každý umí či neumí pracovat v týmu. Po této akci došlo k navýšení mezd u některých vybraných zaměstnanců. Nikomu se však nenabídla smlouva či povýšení. Pouze šlo o to, jak si kdo vedl, aby nikdo neodcházel zklamáný, že danou pozici neobsadil právě on. Tato akce se plánuje provést i na Slovensku.

Péče o zaměstnance

Společnost zaměstnancům na kancelářských pozicích s covid dobou nabídla home office, tedy práci z domova. Takový zaměstnanec dostane vlastní pracovní notebook. Co se týče dovolené, zaměstnanci mají k dispozici 4 týdny, které jsou dané zákonem. Společnost pro své zaměstnance tedy nepřidává žádný den nad rámec zákona. Společnost také nenabízí svým zaměstnancům známé sick days. Mezi příležitostí, kdy společnost proplácí a dává zaměstnancům volno, patří stěhování, svatby či pohřby.

Ve společnosti také aktivně funguje interní komunikace. Zaměstnanci na centrále komunikují s pobočkami a jinými odděleními převážně přes Outlook. Na aplikaci Outlook momentálně přechází také pobočky, které ještě využívají ke komunikaci Lotus. Nejdůležitější informace z nadcházejícího týdne nabízí společenské „téma týdne“. Toto téma vychází v elektronické verzi a pobočky si jej mohou vytisknout a předat informace dál. Téma týdne obsahuje informace napříč jednotlivými útvary společnosti. Téma týdne se nahrává přes portál Comma. Tento portál také slouží pro komunikaci mezi pobočkami a zaměstnanci na pozici Store Visual Merchandaisen.

4.3 Dotazníkové šetření v rámci společnosti

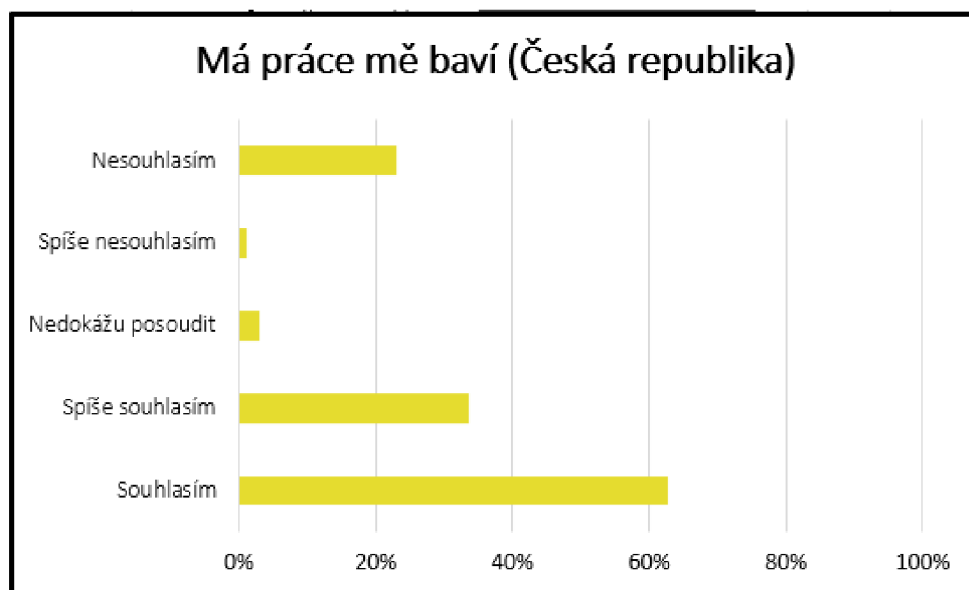
Do elektronického dotazníkového šetření byli zapojeni zaměstnanci společnosti, kteří jsou v podniku na hlavní pracovní poměr. Poměr na dohodu o pracovní činnosti byl tedy z tohoto šetření vyjmut. Dotazníkové šetření proběhlo na podzim roku 2022, na přelomu října a listopadu. V České republice došlo k 90,5 % návratnosti. Na Slovensku s jednalo o větší návratnost, a to o 95,4 %. Nicméně na Slovensku je oproti České republice menší

² Feedback je v překladu do českého jazyka zpětná vazba.

počet zaměstnaných, takže nebylo těžké požádat a dohlédnout na to, aby zaměstnanci dotazník vyplnili.

Tento dotazník byl vytvořen ve spolupráci s personálním oddělením společnosti. Každému zaměstnanci byl zaslán odkaz na elektronické vyplnění dotazníku. Dotazník byl zcela anonymní a zaměstnanci zabralo pár minut tento dotazník vyplnit.

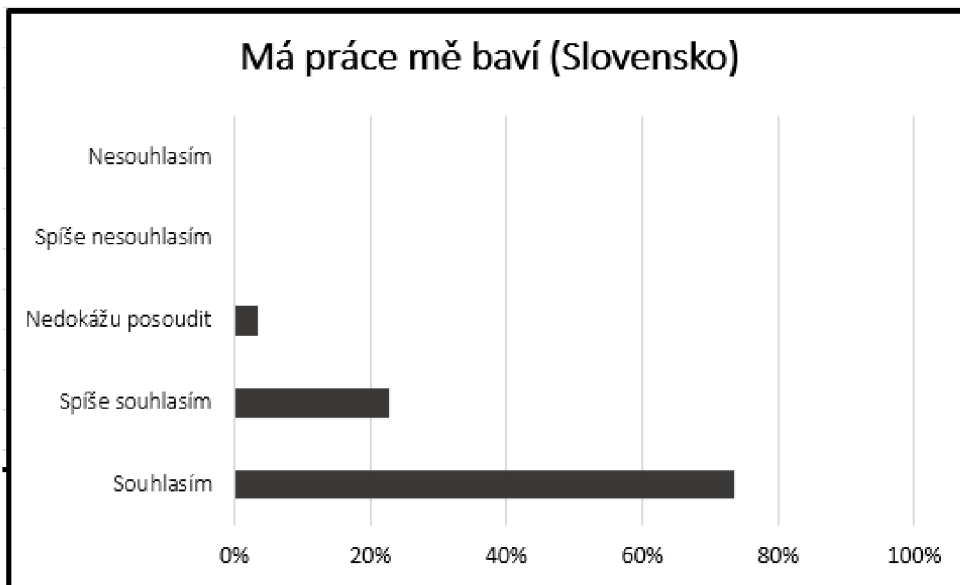
Graf 8 Má práce mě baví (Česká republika)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

Zaměstnanci jako první odpovídali na to, zda je jejich práce baví. Jak je možné poznat z grafu, v České republice jsou zaměstnanci se svou náplní práce spokojeni. 62,6 % souhlasí s tím, že je jejich práce baví, 33,5 % spíše souhlasí, 2,9 % zaměstnanců se zdržují, tudíž nedokáží tuto skutečnost posoudit. Je možné, že tuto odpověď dali zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti kratší dobu a stále se rozkoukávají. Žádný zaměstnanec však nepoužil odpověď, že je práce nebaví. Pouze 1,1 % zaměstnanců

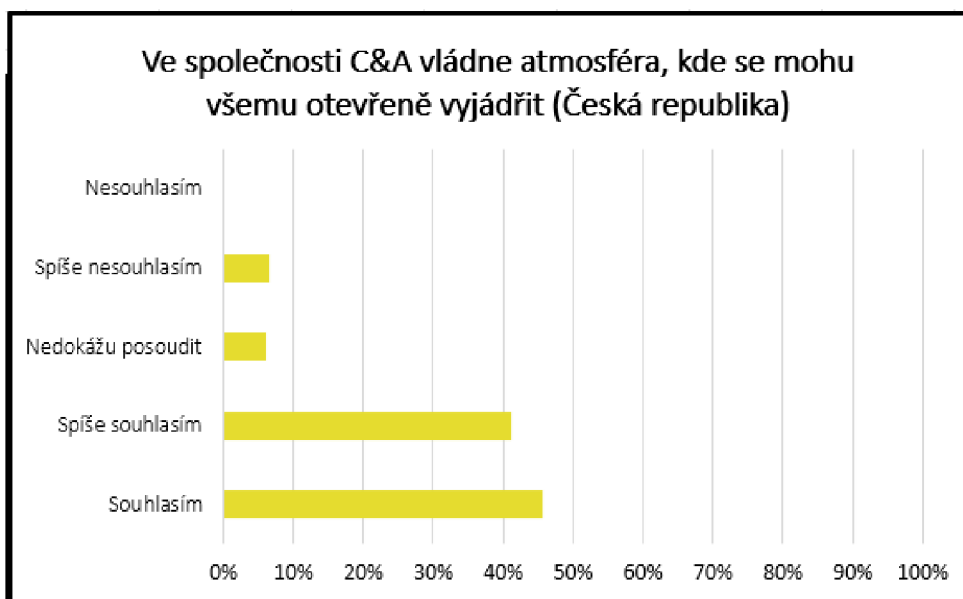
Graf 9 Má práce mě baví (Slovensko)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

Na Slovensku je situace podobná, a to, že zaměstnanci jsou se svou náplní práce spokojeni ze 73,5 %. Dále 22,9 % zaměstnanců tvrdí, že je jejich práce spíše baví a pouhých 3,6 % nedokáže posoudit. Pokud se však porovnají hodnoty z Česka a Slovenska, je zřejmé, že na Slovensku jsou zaměstnanci s náplní práce více spokojeni.

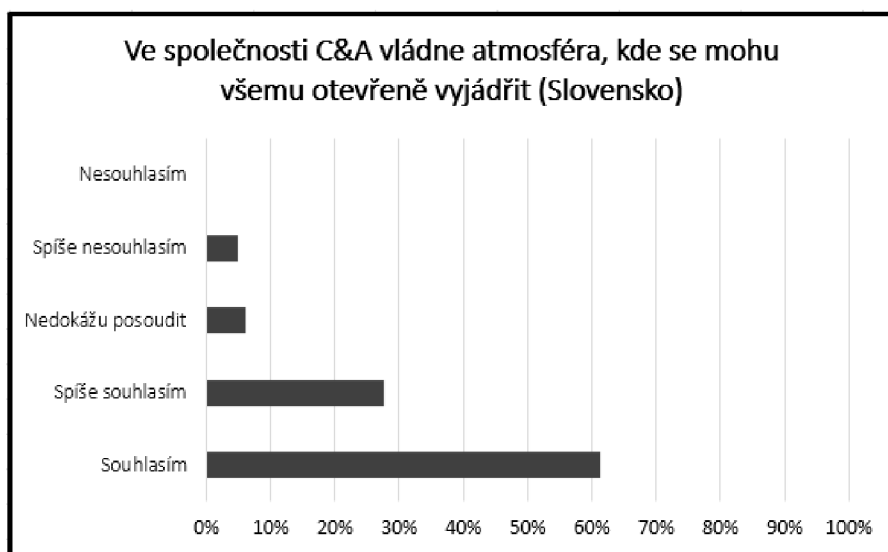
Graf 10 Ve společnosti C&A vládne atmosféra, kde se mohu všemu otevřeně vyjádřit (Česká republika)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

Další otázka směřovala na to, zda si zaměstnanci myslí, že ve společnosti C&A vládne atmosféra, kde se mohou ke všemu otevřeně vyjádřit. Z grafu uvedením výše vyplývá, že v České republice se svobodně cítí 45,7 % respondentů a nebojí se tedy říct svůj názor. Spíše ke kladné odpovědi se přiklání 41,1 % zaměstnanců. 6,1 % zaměstnanců nemůže toto posoudit. Je tedy možné, že se ještě nedostali do situace, kdy by měli názorné rozdíly a mohli tak vyjádřit svůj názor. 6,5 % zaměstnanců si však myslí, že ve společnosti nevládne taková atmosféra, aby se mohli otevřeně vyjádřit.

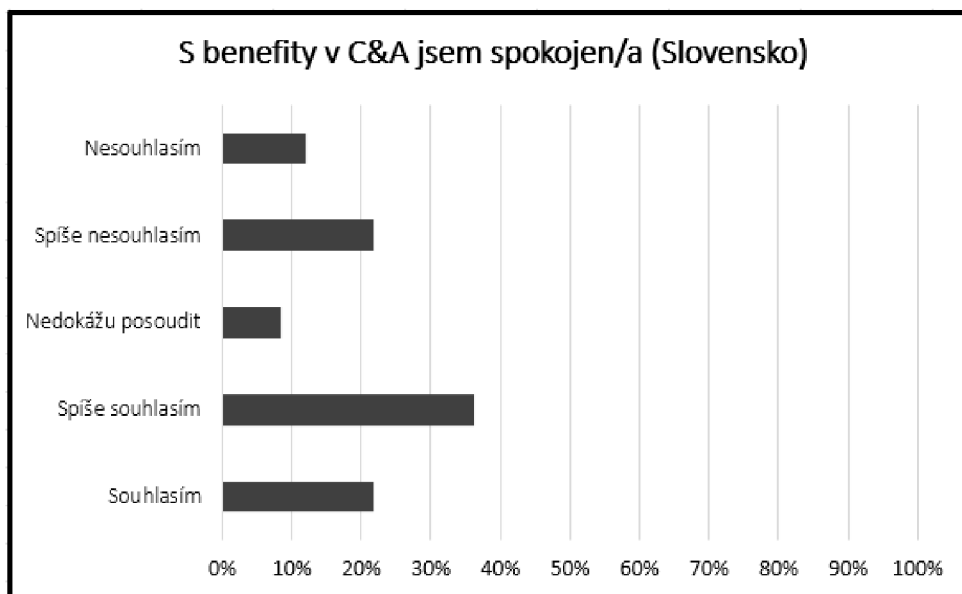
Graf 11 Ve společnosti C&A vládne atmosféra, kde se mohou všemu otevřeně vyjádřit (Slovensko)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

Na Slovensku více než většina, přesně 61,4 %, zaměstnanců je přesvědčena, že C&A je společnost, kde se mohou ke všemu otevřeně vyjádřit. Nebojí se říct svůj názor. 27,7 % se spíše přiklání k názoru, že se mohou otevřeně vyjádřit. 6 % zaměstnanců nedokáže posoudit tuto situaci a 4,9 % zaměstnanců spíše nesouhlasí s názorem, že společnost je místo, kde se lze ke všemu otevřeně vyjádřit.

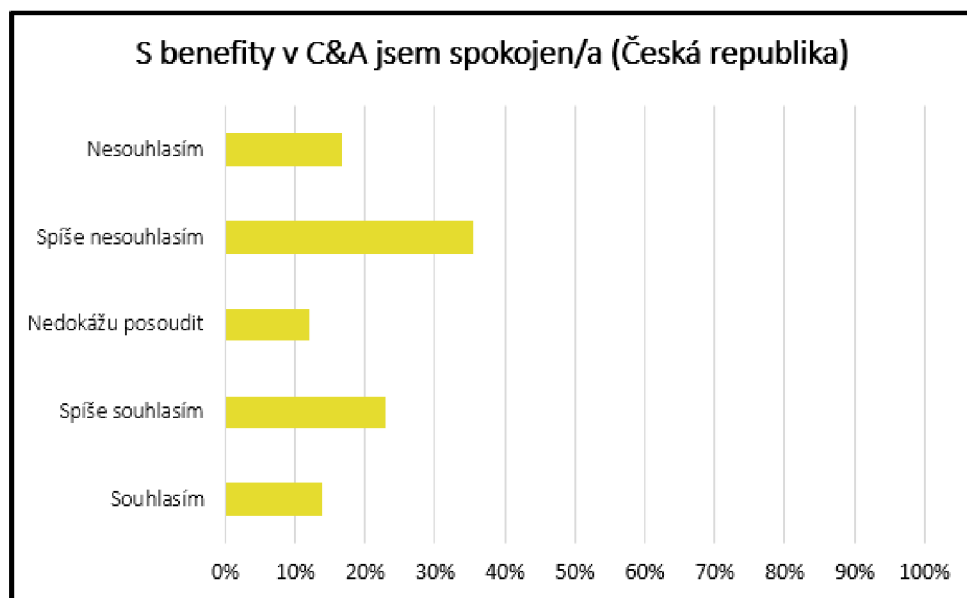
Graf 12 S benefity v C&A jsem spokojen/a (Slovensko)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

V otázce, která se týkala spokojenosti benefitů ve společnosti, odpovídalo kladně zejména Slovensko. 21,7 % zaměstnanců je s benefity spokojeno a 36,1 % spíše souhlasí s tím, jaké benefity společnost nabízí. 8,4 % nedokáže posoudit, zda jsou s benefity spokojeni. Nicméně na Slovensku je také řada zaměstnanců nespokojena, jedná se o 12 %. Spíše nespokojeno je 21,7 % zaměstnanců. Spokojenost na Slovensku může být také dána tím, že na Slovensku mají určité „benefity“ dány zákonem. Například rekreační příspěvek, kde zaměstnanec může získat až 275 eur zpět, pokud dvě a více nocí stráví na Slovensku v hotelech, lázních apod. Musí však také splnit určité podmínky. Jedná se o délku pracovního poměru u zaměstnavatele, počet nocí. Zákonem také mají dané minimální hodnoty stravenek, které se v poslední době s novým rokem zvyšují.

Graf 13 S benefity v C&A jsem spokojen/a (Česká republika)



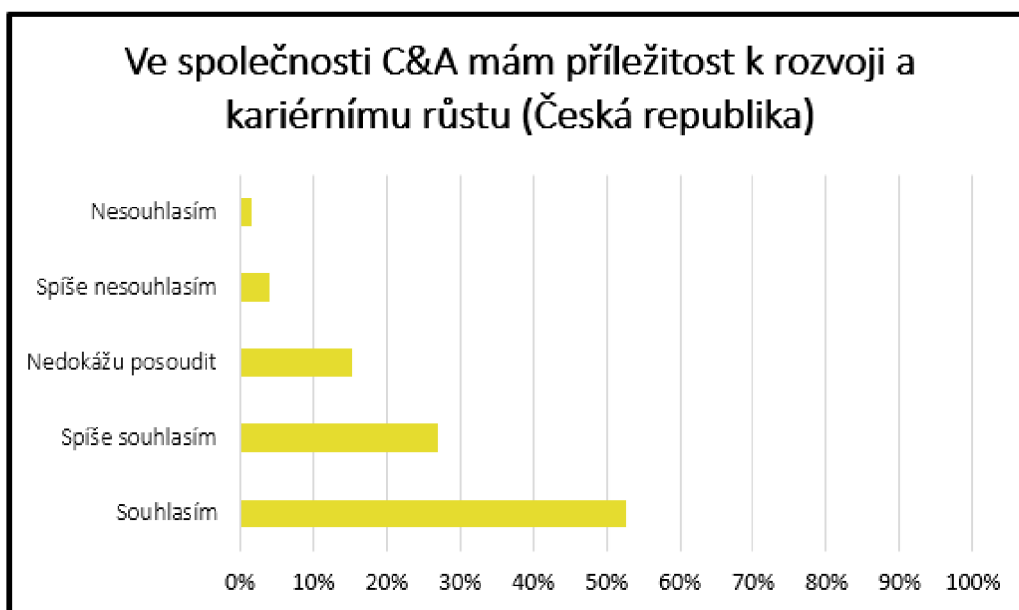
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

V České republice s benefity není spokojeno 16,5 % zaměstnanců. Také velký podíl tvoří částečná nespokojenost, která představuje 35,3 % ze zúčastněných zaměstnanců. 11,9 % zaměstnanců nedokáže posoudit, zda jsou s benefity spokojeni. 22,7 % zaměstnanců v České republice je s benefity spokojeno s výhradami. Celkově spokojeno je pouhých 13,7 % zaměstnanců na HPP. Česká republika oproti Slovensku v benefitech zaostává, protože jak již bylo zmíněno, na Slovensku je celá řada benefitů dána zákonem. Když se tedy opustí od benefitů, které jsou na Slovensku dány zákonem, společnost C&A toho moc nenabízí, ba naopak.

Respondenti měli možnost se vyjádřit k chybějícím benefitům ve společnosti. Velmi často se objevovalo téma dovolená. Společnost zaměstnancům nenabízí žádný den nad rámec zákona, takže zaměstnanci mají pouze 20 dní dovolené. Mnoho zaměstnanců by uvítalo minimálně 25 dní dovolené, což řada firem již v dnešní době bere jako standart. Některé společnosti nabízí i 30 dní dovolené. Ve společnosti také zaměstnancům chybí 13. plat. Ten dříve ve společnosti byl, nicméně se časem zrušil. 13. plat při dnešní inflační době (ale i mimo tuto těžkou dobu) by udělal radost mnoha zaměstnancům, ať už v době Vánoc či v době dovolených. Zaměstnanci na prodejně by uvítali příspěvek na pracovní obuv, plus by rádi uvítali, kdyby se pracovní oděv rozšířil o mikinu či svetr. Zaměstnanci by také chtěli vyšší zaměstnaneckou slevu, která nyní činí 20 %. K zaměstnanecké slevě by také chtěli vyšší roční limit. Limit je nyní 10 000 Kč.

Jako další benefit by uvítali příspěvek na penzijní připojištění. Tento benefit mají čím dál tím více společností zařazených ve svých benefitech. Společnost za kladné obraty nabízí čtvrtletní bonusy, zaměstnanci by však uvítali spíše bonusy měsíční. C&A nemá v benefitech ani příspěvek na dovolenou, kulturu, Relax či dopravu, což mnoha zaměstnancům chybí a benefity jsou velmi podstatné k udržení kvalitních zaměstnanců.

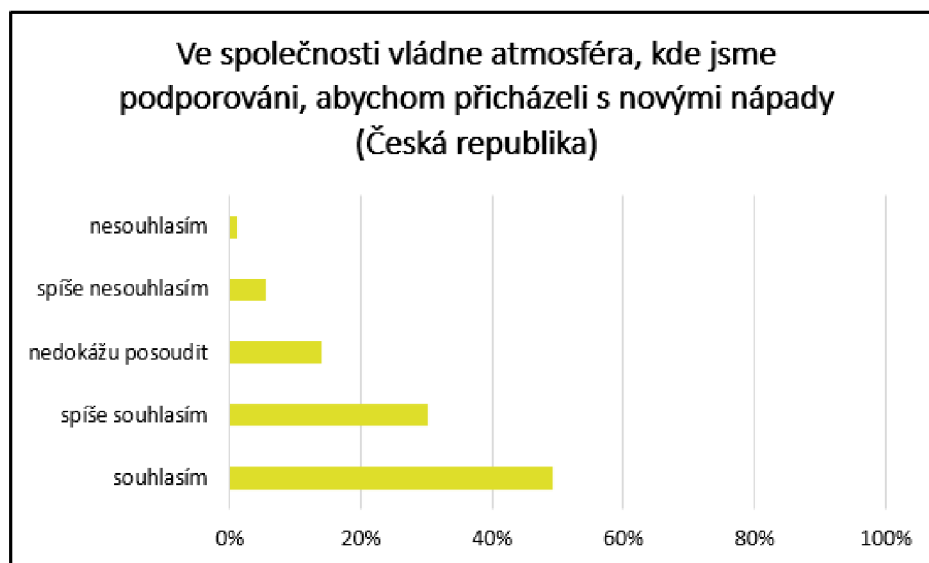
Graf 14 Ve společnosti mám příležitost k rozvoji a kariérenímu růstu (Česká republika)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

52,5 % zaměstnanců z Česka souhlasí s tvrzením, že ve společnosti má příležitost k rozvoji a kariérenímu růstu. Těmto kladným hodnotám odpovídají získané informace z rozhovoru s personálním oddělením, kde bylo prozrazeno, že při hledání zaměstnanců na nové pozice raději využívají interní zdroje k obsazování volných míst. 1,4 % zaměstnanců si nemyslí, že by v C&A byla možnost k rozvoji a kariérenímu růstu. Příležitost k rozvoji a kariérenímu růstu nedokáže posoudit 15,1 % zaměstnanců.

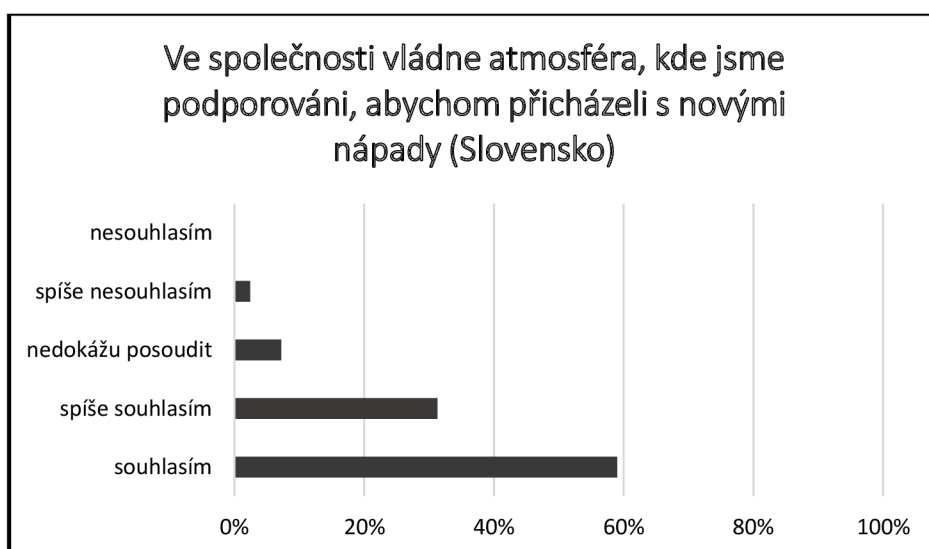
Graf 15 Ve společnosti vládne atmosféra, kde jsme podporováni, abychom přicházeli s novými nápady (Česká republika)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

49,2 % zaměstnanců se domnívá, že společnost, ve které jsou zaměstnáni, je místem, kde mohou přicházet s novými nápady. Tuto domněnku nesdílí s jednoznačným záparem 1,1 % zaměstnanců a 5,4 % zaměstnanců má záporný pohled na věc. 6,1 % zaměstnanců si myslí, že společnost není místem, kde by bylo dáno zaměstnancům více prostoru na příchod nového nápadu.

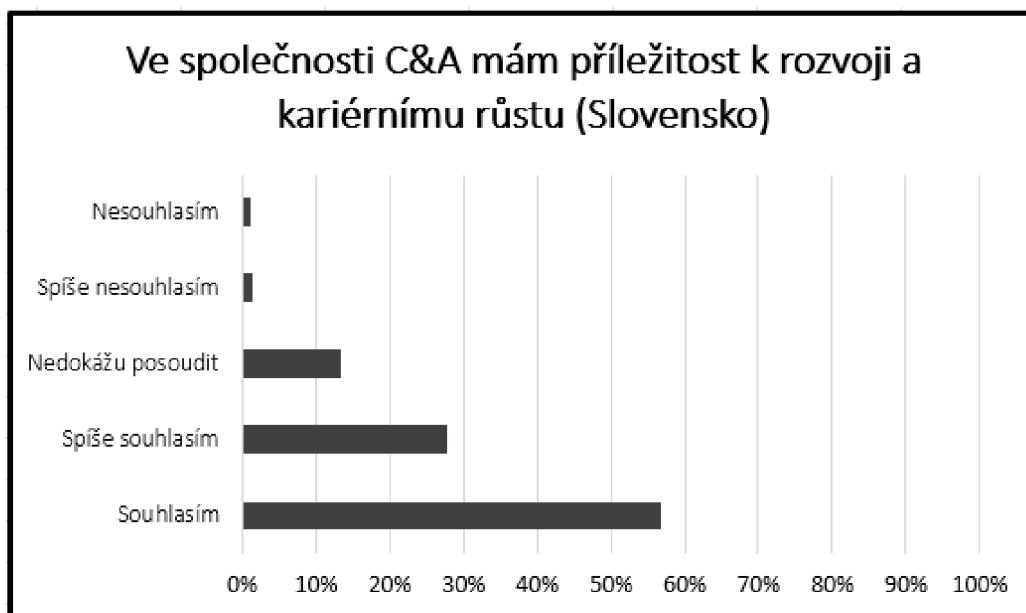
Graf 16 Ve společnosti vládne atmosféra, kde jsme podporováni, abychom přicházeli s novými nápady (Slovensko)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

Na Slovensku většina, tj. 59 % ze všech zaměstnanců si myslí, že C&A je místem, kde je zaměstnancům otevřená cesta k přílivu jejich nápadům a budou vyslyšeni. S tímto souhlasí také 31,3 % zaměstnanců, kteří se přiklání ke kladné odpovědi. Oproti České republice, kde 14 % respondentů nevyjádřilo názor, na Slovensku nevyjádřilo názor o polovinu méně zaměstnanců. 2,4 % zaměstnanců jsou spíše skeptičtí k tomu, jaká je atmosféra v C&A v tomto směru.

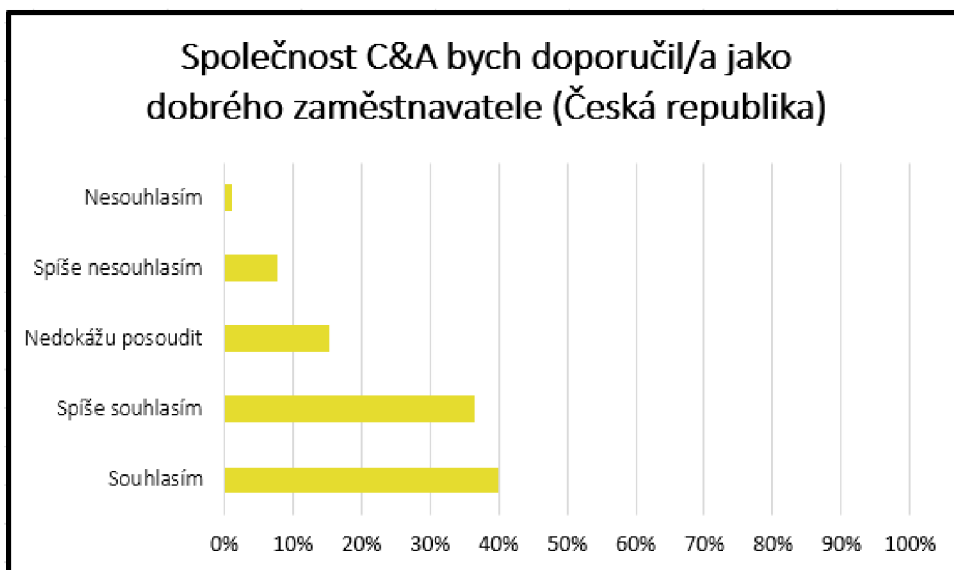
Graf 17 Ve společnosti mám příležitost k rozvoji a kariévnímu růstu (Slovensko)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

Na otázku, zda by zaměstnanec doporučil jako dobrého zaměstnavatele, odpovědělo 40 %, že by zaměstnavatele doporučila jako vhodné místo pro zaměstnání. Také téměř 40 % zaměstnanců odpovědělo, že by zaměstnavatele spíše doporučili.

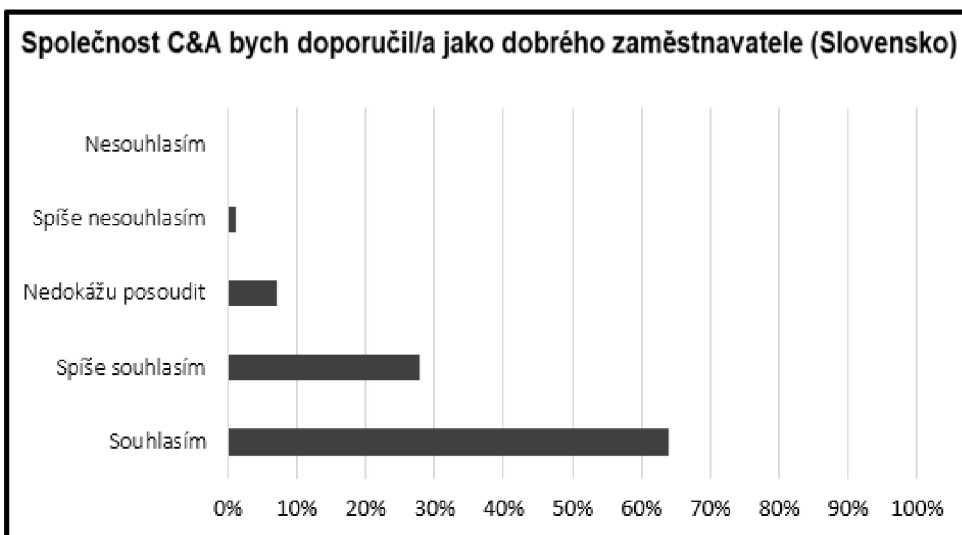
Graf 18 Společnost C&A bych doporučil/a jako dobrého zaměstnavatele (Česká republika)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

Z grafu č. 18 vyplývá, že slovenští zaměstnanci jsou ve společnosti velmi spokojeni, jelikož více než 60 % zaměstnanců by doporučilo zaměstnavatele jako dobré místo pro zaměstnání.

Graf 19 Společnost C&A bych doporučil/a jako dobrého zaměstnavatele (Slovensko)

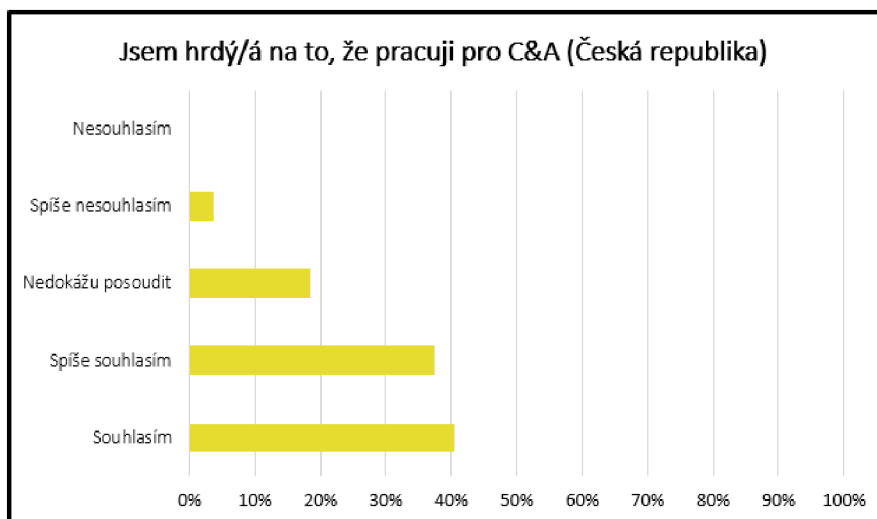


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

U otázky, která se ptala na to, zda je zaměstnanec hrdý, že pracuje ve společnosti C&A odpovědělo 40,3 % českých zaměstnanců pozitivně. Jsou tedy hrdí, že pracují

ve společnosti, jako je C&A. 37,4 % zaměstnanců se přiklání k odpovědi, že spíše s tímto tvrzením souhlasí. Z tohoto výsledku vyplývá, že určitá řada zaměstnanců má nějaké námitky ke společnosti. 18,3 % nedokáže na tuto otázku odpovědět. Je možné, že se jedná o nové zaměstnance, kteří jsou ve společnosti krátce, a ještě si neudělali o zaměstnavateli názor. 3,6 % českých zaměstnanců uvedlo, že spíše nesouhlasí s tím, že jsou hrdí na to, kde pracují. Jedná se však o malý počet zaměstnanců z celkového počtu. Pozitivním bodem je také to, že žádný český zaměstnanec nedal odpověď, že není hrdý na společnost, ve které pracuje.

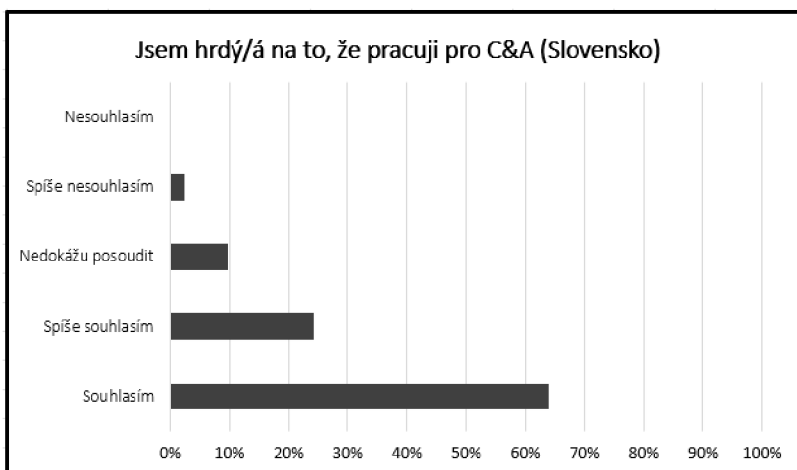
Graf 20 Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro C&A (Česká republika)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

Na Slovensku je výsledek výrazněji jednoznačný, než to bylo v České republice. Zde je 63,9 % zaměstnanců hrdých na to, že pracují pro C&A. Oproti České republice se jedná o nárůst ve výši 23,6 %. Odpověď „spíše souhlasím“ označilo 24,1 % slovenských zaměstnanců. 9,6 % dotazovaných nedokázalo vyjádřit názor a 2,4 % se spíše přiklání k odpovědi, že na zaměstnavatele hrdí nejsou. Tak, jako v České republice, i na Slovensku žádný zaměstnanec neoznačil odpověď s daným „ne“. Z odpovědí je patrné, že Slovensko zaměstnává lidi, kteří jsou hrdí na značku více než zaměstnanci v České republice.

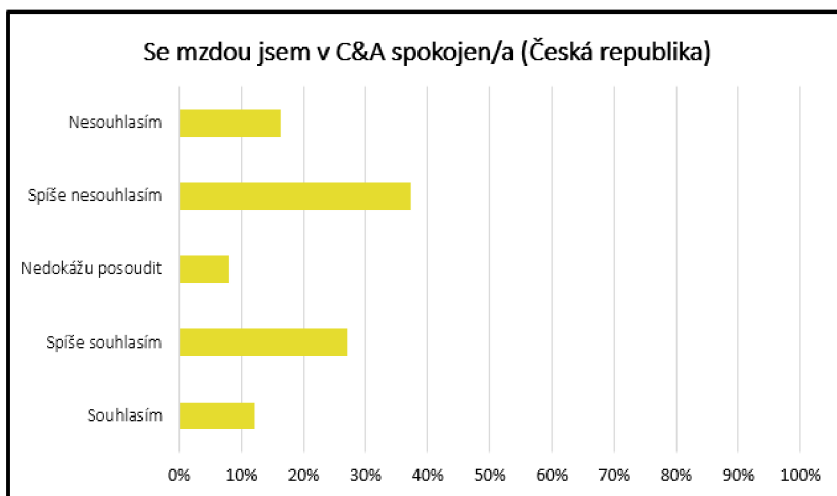
Graf 21 Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro C&A (Slovensko)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

Předposlední otázka se týkala mzdy. Mzda je v dnešní době velmi citlivé téma s ohledem na vysokou inflaci, která v říjnu (2022) meziročně představuje 15,1 %. Proto je pochopitelné, že zaměstnanci se mzdou vůči zvyšující se inflaci nebudou spokojeni. V České republice je se mzdou ve společnosti C&A spokojeno pouhých 11,9 %. Což je na cca 300 zaměstnanců v ČR malé číslo. S nějakými výtkami s tvrzení spíše souhlasí 27 % zaměstnanců. Situaci ohledně mzdy nedokáže posoudit 7,9 % zaměstnanců. Překvapením je, že nespokojeno je pouze 16,2 % zaměstnanců. To je jen o neceých 5 % více než odpověď se „spíše souhlasím“. Spíše nespokojeno je nejvíce zaměstnanců, jedná se o 37,1 %. Je zřejmé, že v tomto směru by se společnost měla zlepšit, tzn. přidat na mzdě.

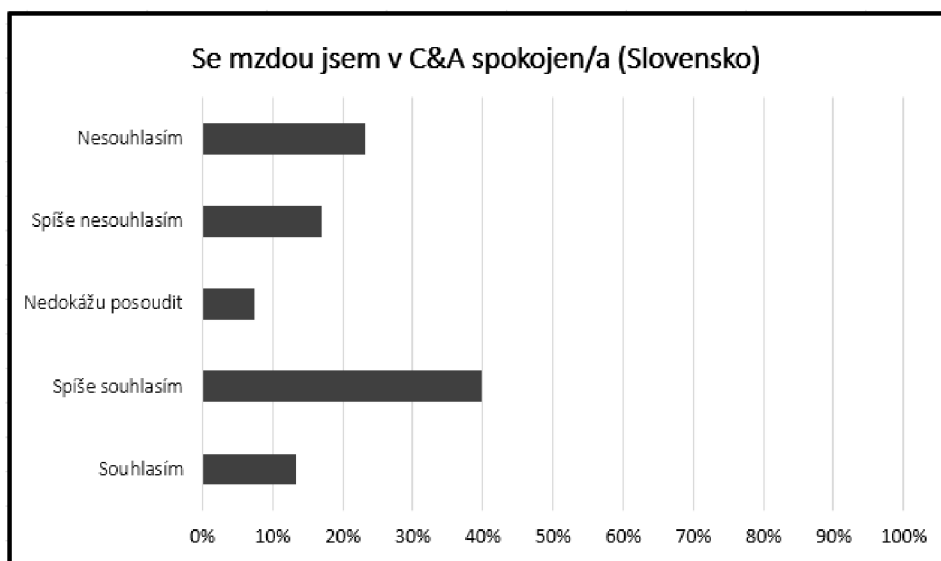
Graf 22 Se mzdou jsem v C&A spokojen/a (Česká republika)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

Na Slovensku je nespokojenost se mzdou vcelku vyvážená. Úplně nespokojeno je 23 % zaměstnaných. V porovnání s Českou republikou se jedná o nárůst o 6,8 %. Z grafů je tedy patrné, že na Slovensku vládne větší nespokojenost s výškou mzdy oproti České republice. Otázku ohledně mzdy nedokáže posoudit 7,2 % zaměstnanců. Kdežto se mzdou je spíše spokojeno 39,8 % zaměstnanců a úplně spokojeno je 13,3 %. V porovnání s Českou republikou je spokojený téměř stejný počet zaměstnanců. Z grafu je tedy možné odvodit, že na Slovensku jsou zaměstnanci se mzdou více spokojeni.

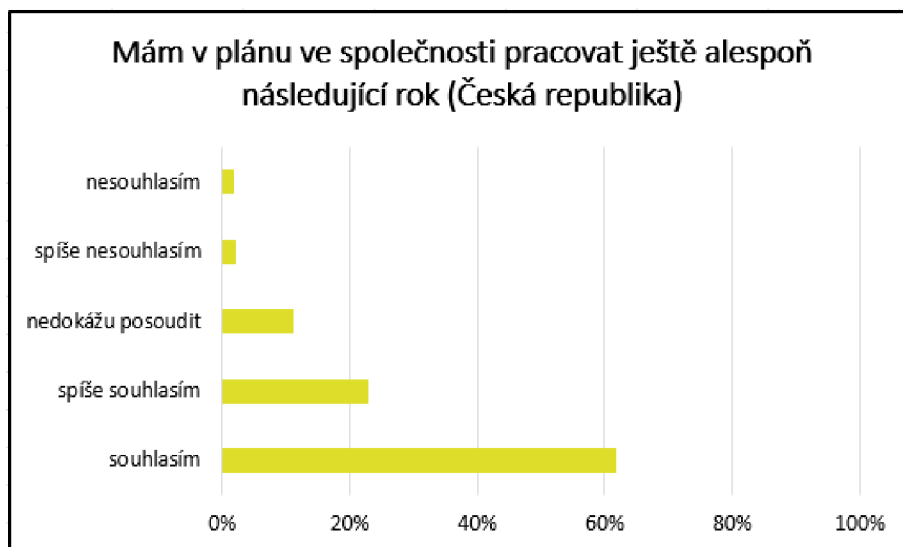
Graf 23 Se mzdou jsem v C&A spokojen/a (Slovensko)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

Poslední otázka je zaměřena na budoucnost zaměstnanců. Měli odpovědět na otázku, zda se v následujících 12 měsících stále vidí jako zaměstnanec C&A. Z grafu č. je patrné, že více než 60 % nynějších zaměstnanců C&A nemá v úmyslu změnit zaměstnavatele. I přes většinu kladných odpovědí někteří zaměstnanci se nevidí jako zaměstnanec společnosti v následujícím roce. Jedná se o 1,8 % a 2,2 % zaměstnanců si není pořádně jisto, zda společnost opustí.

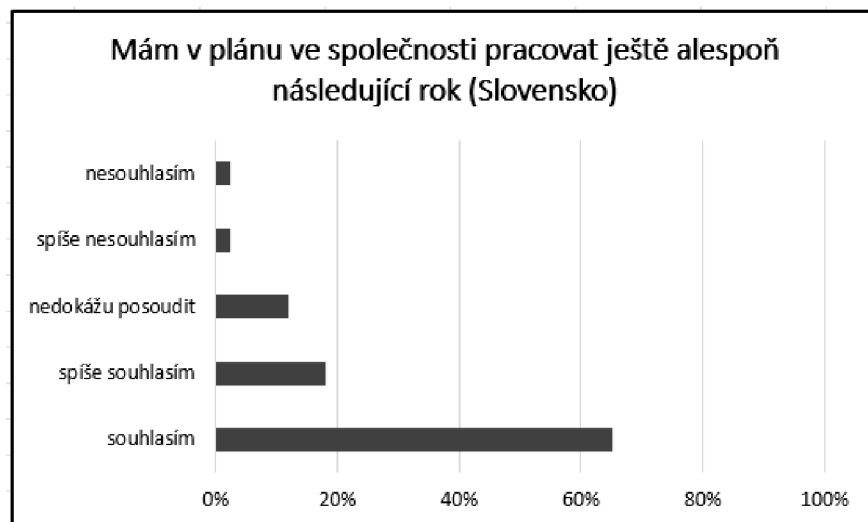
Graf 24 Mám v plánu ve společnosti pracovat ještě alespoň následující rok (Česká republika)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

Slovensko ve srovnání s Českou republikou v této otázce vypadá poměrně stejně. Více než 60 respondentů odpovědělo, že zaměstnání v následujícím roce nemá v plánu měnit. Na Slovensku je vyšší nárůst odpovědí, že zaměstnanec u společnosti nechce pracovat. Znatelný rozdíl oproti České republice však není, jedná se o 2,4 %. 2,4 % zaměstnanců je přikloněna ke změně zaměstnání. 12 % z celkového počtu zaměstnanců neví, zda u zaměstnavatele zůstane či nikoli.

Graf 25 Mám v plánu ve společnosti pracovat ještě alespoň následující rok (Slovensko)



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření (2022), vlastní zpracování

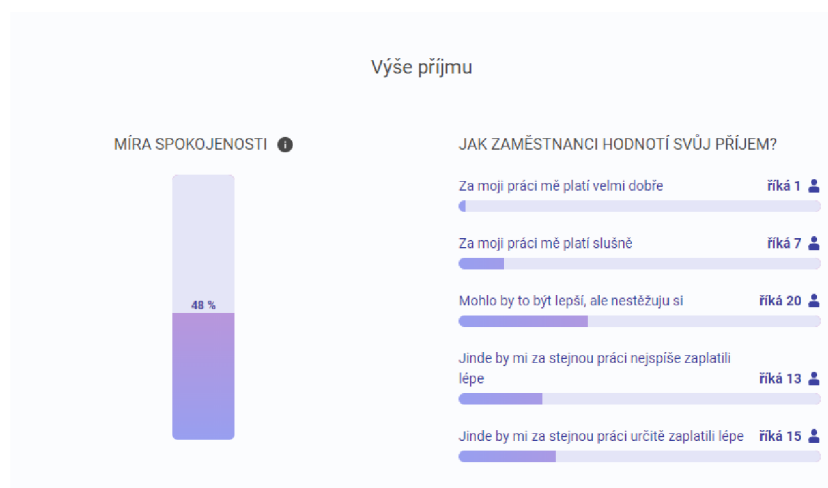
Pokud zaměstnanec odpověděl negativně, tj. má v plánu změnit zaměstnání, měl možnost vyjádřit svůj názor, proč k této odpovědi dospěl. Jako nejčastější odpověď byla mzda, která se zaměstnancům zdá nízká. Dalším bodem bylo to, že zaměstnanci mají pocit, že jich je čím dál méně na prodejnách a práce přibývá. Za tuto práci nejsou dostatečně ohodnoceni. Jako důvod odchodu ze zaměstnání se také objevovala mateřská dovolená. Zaměstnanci by také uvítali více vzdělávacího programu – např. kurz anglického jazyka.

4.4 Hodnocení společnosti z Atmoskop.cz

Další sběr dat pro výzkum využití personálního marketingu ve společnosti C&A byl proveden na internetovém portálu Atmoskop.cz. Jedná se o webový portál, na kterém mohou různé společnosti hodnotit stálí i bývalí zaměstnanci. Portál je přehledný a znázorňuje, čeho si zaměstnanci u svého zaměstnavatele váží a co jim naopak vadí. U společnosti C&A je doposud evidováno 58 hodnocení. (Atmoskop 2022). Co lze na první pohled v rámci získaných dat poznat, je to, že současní, ale i bývalí zaměstnanci příliš Atmoskop neznají, jelikož oproti jiným firmám je 58 hodnocení velmi malé číslo. Níže jsou přiloženy grafy z webové stránky a následně také přidány komentáře.

Jak je možné sledovat na grafu ohledně příjmů vytvořeném webem Atmoskop.cz, pouze 1 respondent byl spokojen se svou výší mzdy. 15 respondentů se shodlo na tom, že u jiné společnosti by byli lépe finančně ohodnoceni. 13 respondentů si myslí, že by u jiné společnosti získali vyšší mzdu. Největší podíl na spokojenosti se mzdou měl bod, kde pracovníci uvedli, že by mzda mohla být lepší, avšak nemají námitky k výši své mzdy.

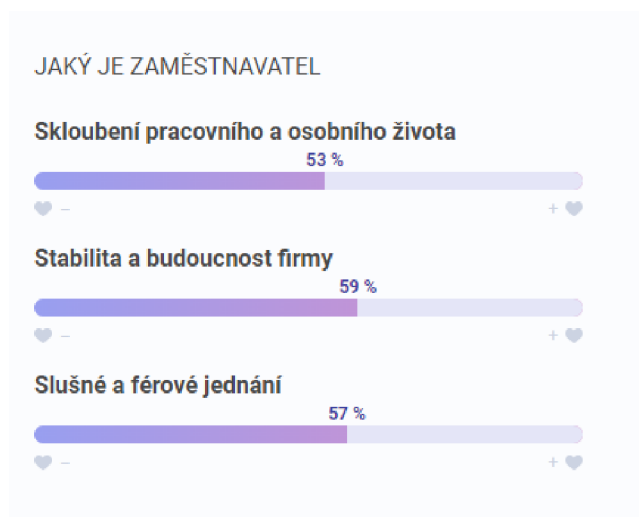
Obrázek 7 Výše příjmu dle výsledků z Atmoskop.cz



Zdroj: Atmoskop.cz / C&A Moda

53 % respondentů je spokojeno s pracovním rozložením a s osobní životem. 57 % má za to, že společnost vystupuje a chová se k zaměstnancům slušně a je se zaměstnanci férově jednáno. 59 % respondentů by se nebálo o svou budoucnost, protože věří, že společnost má pevný stavební kámen, jedná se o stabilní společnosti a není se tedy obávat krachu.

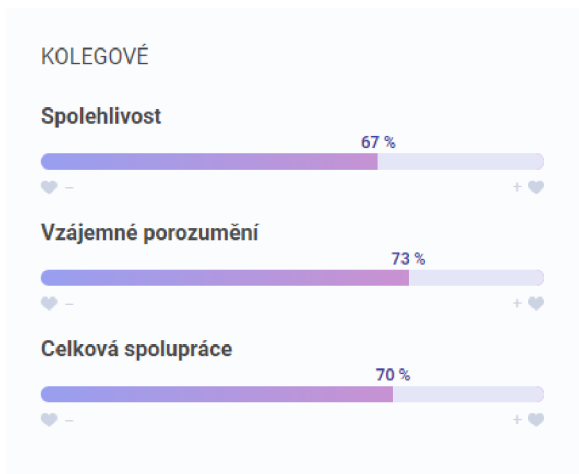
Graf 26 Jaký je zaměstnavatel?



Zdroj: Atmoskop.cz / C&A Moda

67 % respondentů odpovědělo, že v rámci spolupráce s kolegy se jedná o spolehlivost. Na grafu je také patrné, že si zaměstnanci mezi sebou rozumí, jelikož 73 % ze zaměstnanců pociťují vzájemné porozumění. Z celkové spolupráce je spokojeno 70 % respondentů.

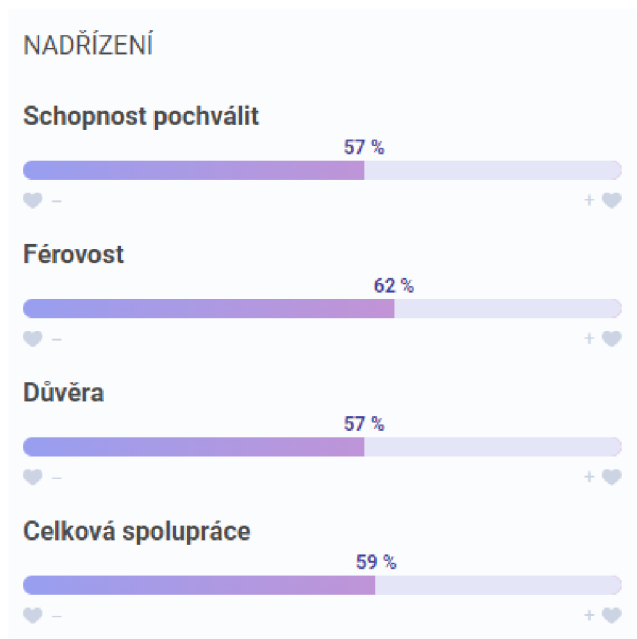
Graf 27 Kolegové



Zdroj: Atmoskop.cz / C&A Moda

Bývalí zaměstnanci opouštěli společnost C&A z důvodů nízkého platového ohodnocení, nedostatečného lidského přístupu, špatné komunikace s nadřízeným a odmítnutí naslouchat ze strany nadřízeného.

Graf 28 Nadřízení



Zdroj: Atmoskop.cz / C&A Moda

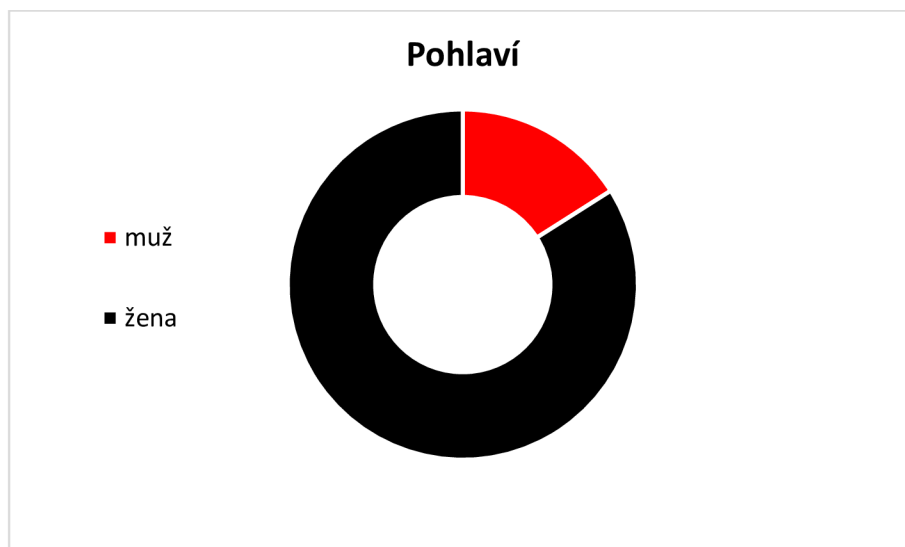
4.5 Dotazníkové šetření veřejnosti

Autorka diplomové práce vytvořila dotazník pro širokou veřejnost. Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, jak si společnost C&A vede v podvědomí veřejnosti. Jak na C&A hledí lidé mimo společnost, jak vnímají C&A jako zaměstnavatele. Dotazník byl vytvořen v průběhu prosince, kdy došlo také ke sbírce dat. Autorčiným cílem bylo sesbírat odpovědi od 100 respondentů. Dotazník obsahuje 10 otázek.

1. Pohlaví

První otázka směřovala na pohlaví dotazovaných. Jak je z grafu patrné, dotazník vyplnilo více žen než mužů. Žen bylo 84, mužů bylo 16. Tento fakt může být dán i tím, že C&A je obchod s oblečením a ženám je toto téma bližší, tudíž lépe reagovaly na tento dotazník.

Graf 29 Pohlaví

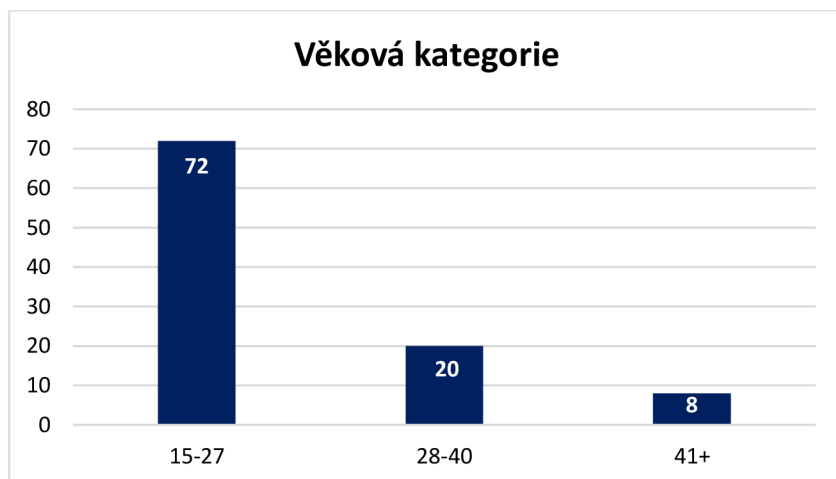


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Věková kategorie

Druhá otázka se týkala věku respondentů. Odpovědi byly rozděleny do třech věkových kategorií. Nejdříve věkové rozmezí 15-27, následovalo 28-40 a poslední rozmezí bylo 41+. Na grafu je možné si všimnout, že nejvíce respondentů se objevuje v kategorii mezi lety 15 až 27. Následuje kategorie 28-40 s 20 zástupci. Graf 29 zobrazuje věkové kategorie všech zúčastněných. Jak je z grafu patrné, dotazník vyplnilo více žen než mužů. Žen bylo 84, mužů bylo 16. Tento fakt může být dán i tím, že C&A je obchod s oblečením a ženám je toto téma bližší, tudíž lépe reagovaly na tento dotazník.

Graf 30 Věková kategorie

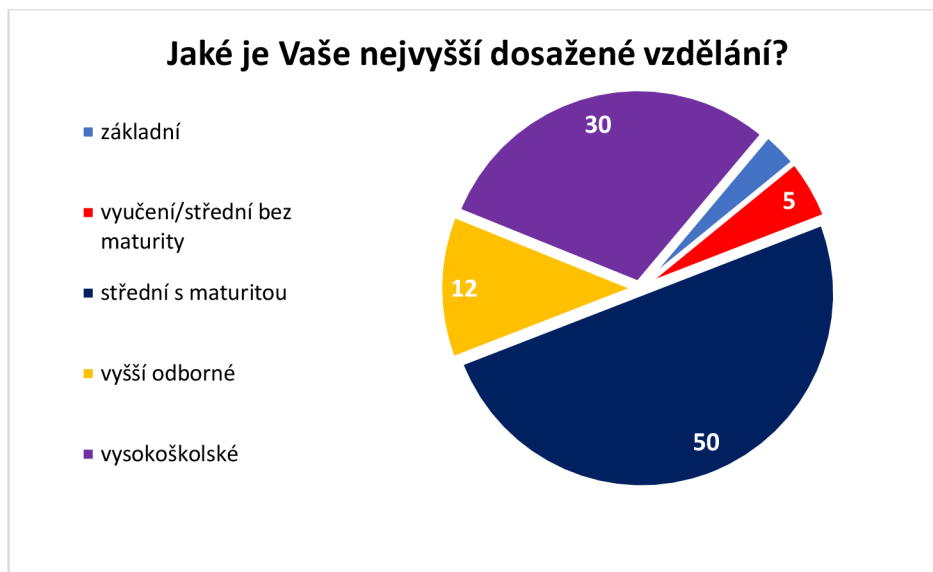


Zdroj: vlastní zpracování

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Ve třetí otázce šlo o vzdělání. Nejvíce zúčastněných má střední školu s maturitou, což činí 50 respondentů. Následují vysokoškolští respondenti, kterých je 30. Nejméně dotazník vyplnilo lidí se základním vzděláním.

Graf 31 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

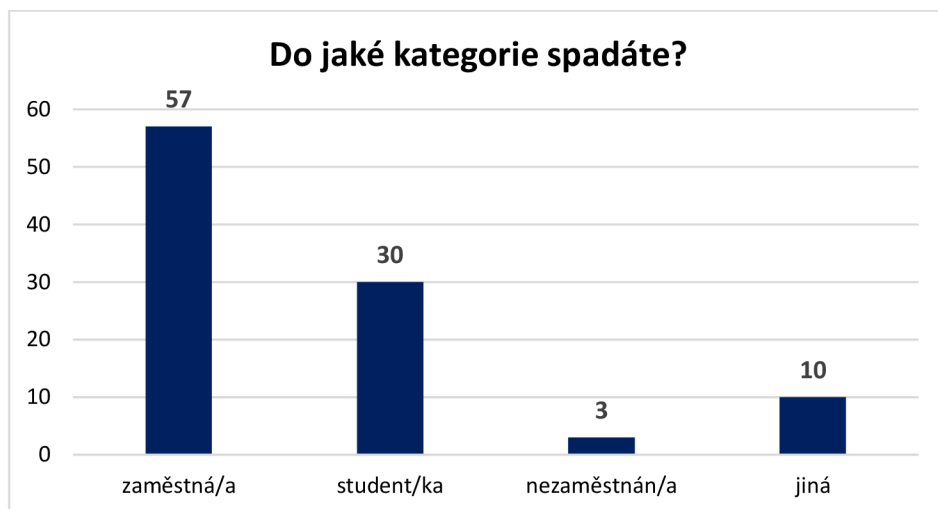


Zdroj: vlastní zpracování

4. Do které kategorie spadáte?

Dotazník vyplnilo nejvíce zaměstnaných osob. 30 respondentů je studentů. 10 respondentů vyplnilo možnost jiné, kde každý mohl doplnit své zaměstnání. Objevovalo se tam podnikání, OSVČ, mateřská či pracující student.

Graf 32 Do jaké kategorie spadáte?



Zdroj: Vlastní zpracování

5. Znáte společnost C&A?

V páté otázce šlo o zjištění, zda respondenti znají společnost C&A. Překvapení se nekonalo, protože naprostá většina C&A zná. Pouze dva lidé označili odpověď, že společnost neznají.

Graf 33 Znáte společnost C&A?



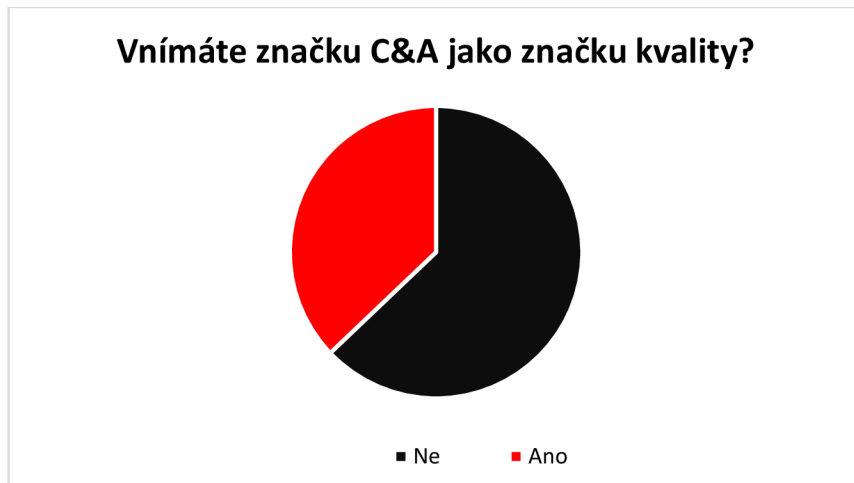
Zdroj: vlastní zpracování

6. Vnímáte značku C&A jako značku kvality?

Šestá otázka měla zjistit, jak veřejnost bere C&A z pohledu kvality. Z grafu č. 27 je patrné, že společnost v tomto směru v očích veřejnosti ztrácí podstatné mínění.

Veřejnost C&A nebere jako značku kvality. V tomto směru by se společnost měla zlepšit, aby daný poměr byl pro kladnou odpověď na tuto otázku větší než záporná možnost.

Graf 34 Vnímáte značku C&A jako značku kvality?



Zdroj: Vlastní zpracování

7. Působí na Vás C&A jako atraktivní zaměstnavatel?

Otázka, která měla za cíl zjistit, zda na veřejnost C&A působí jako atraktivní zaměstnavatel, nenese příznivé výsledky pro společnost. Z grafu č. 28 je zřejmé, že většina si nemyslí, že by C&A bylo atraktivním místem pro zaměstnání. Pouhých 26 respondentů si myslí, že společnost se jeví jako atraktivní zaměstnavatel na trhu.

Graf 35 Působí na Vás C&A jako atraktivní zaměstnavatel?

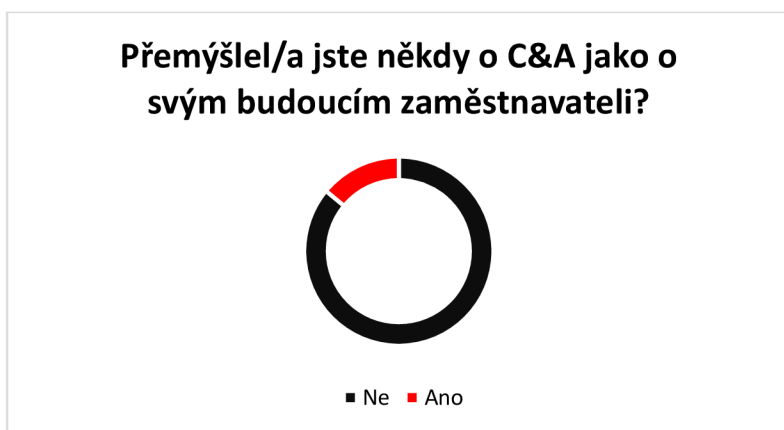


Zdroj: Vlastní zpracování

8. Přemýšlel/a jste někdy o C&A jako o svém budoucím zaměstnavateli?

Drtivá většina respondentů se shodla, že nepřemýšlela o C&A jako o svém budoucím zaměstnavateli. Tato odpověď není příliš velkým překvapením vzhledem k tomu, jaké výsledky vyšly v předchozích otázkách. Zde je důkaz toho, že společnost na veřejnost nepůsobí přívětivě z pracovního hlediska na trhu.

Graf 36 Přemýšlel/a jste někdy o C&A jako o svém budoucím zaměstnavateli?

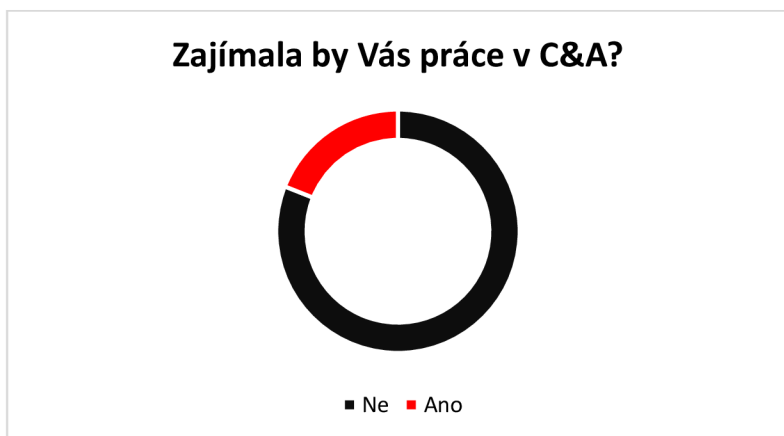


Zdroj: Vlastní zpracování

9. Zajímala by Vás práce v C&A?

Na otázku č. 8 navazuje otázka č. 9, kdy autorku dotazníku interesovalo, jestli by respondenti měli zájem o práci v C&A. Odpověď i v tomto směru byla záporná. Respondenty by práce v C&A nezajímala. I z této odpovědi je zřejmé, že společnost na veřejnost nepůsobí jako silná zaměstnavatel.

Graf 37 Zajímala by Vás práce v C&A?

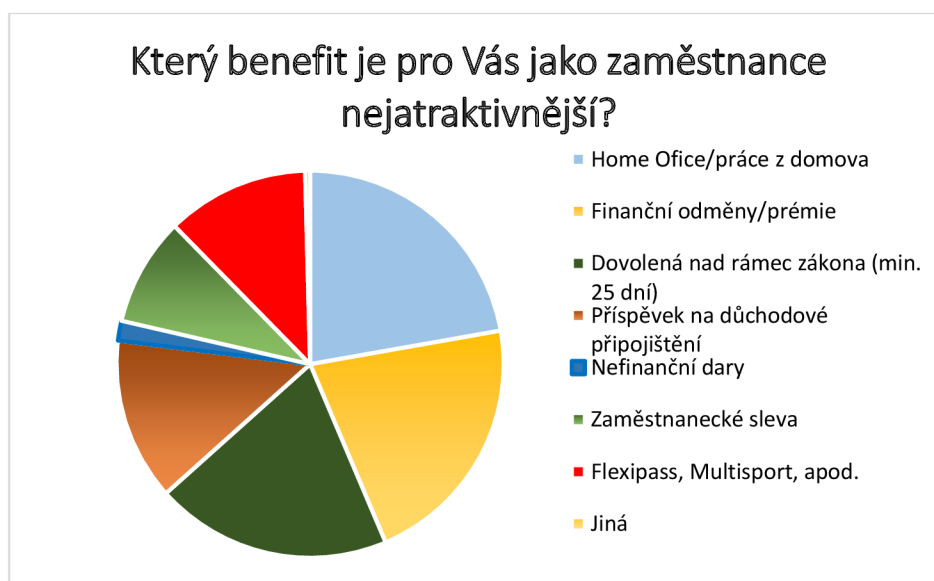


Zdroj: Vlastní zpracování

10. Který benefit je pro Vás jako zaměstnance nejatraktivnější?

V dotazníku pro veřejnost nechyběla otázka, který benefit je podle jednotlivých lidí nejvýznamnější. Práci z domova upřednostňuje v dnešní rychlém světě víc a víc lidí. Proto není překvapením, že i v dotazníku vyšel home office na prvním místě pro nejatraktivnější benefit, který zaměstnavatel může nabídnout. Druhou značnou část tvoří finanční odměny. Do těchto odměn lze zařadit i prémie. Pokud ve firmě jsou pravidelné prémie, zaměstnanec má motivaci k vyššímu výkonu. Za předpokladu, že prémie představují takovou sumu, že to zaměstnance motivuje. 25 dní dovolené má téměř každá firma již zavedeno. Nicméně se stále najdou společnosti, které nabízí pouze to, co říká zákon. Podstatnou složku benefitů také tvoří Multisport, která podporuje zaměstnance ke sportu a zdravějšímu životu. Flexipass je též vhodný a příjemný benefit pro zaměstnance, který lze využít na mnoho způsobů.

Graf 38 Který benefit je pro Vás jako zaměstnance nejatraktivnější?



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Výsledky a diskuse

5.1 Dotazníkové šetření v rámci společnosti

Dle uskutečněného dotazníkového šetření v rámci společnosti vyplynulo, že zaměstnanci jsou téměř ve všech odvětvích spokojeni. V porovnání České republiky a Slovenska došlo jen v málo otázkách k odlišení odpovědí. Benefity v dnešní době představují moc, jak přilákat do své společnosti zaměstnance. Jsou to aspekty, které mnohdy hrají roli v boji o danou pozici. Na této otázce bylo vidět, že Češi s benefity převážně spokojeni nejsou. Na Slovensku je situace jiná. Určitě to je také dáno tím, že na Slovensku je mnoho benefitů, které společnost C&A nabízí, dáno zákonem. Pokud by si tedy člověk odmyslel benefity, které jsou dány zákonem, moc jich nezbude. Společnost v tomto směru nevynakládá příliš úsilí. V tomto směru společnost není dle autorky diplomové práce atraktivní. Ale proč není? Pokud se člověk podívá na nabídky jiných společností, nabízí širokou škálu benefitů. Například Lidl nabízí až 30 dní dovolené, samozřejmě pokud u společnosti zůstanete určitou dobu. U otázky, zda mají v plánu u společnosti zůstat, převážná většina odpověděla, že v plánu mají zůstat. Mnoho zaměstnanců se tedy ve společnosti cítí dobře, nemají nutkání pomýšlet na změnu zaměstnavatele.

Otázka ohledně finančního ohodnocení za odvedenou práci byla také v těchto zemích rozdílná. Na Slovensku je většina zaměstnanců spokojená se svou mzdou. Nicméně tato odpověď v dnešní době nedává příliš smysl, když se vezmou v úvahu události, ke kterým v roce 2022 došlo. Válka na Ukrajině mohla za zvyšování některých komodit. Což vedlo k vyšším výdajům kvůli vysoké inflaci. V České republice byla otázka ohledně peněz převážně negativní. Zaměstnanci jsou toho názoru, že za svou odvedenou práci nedostávají mnoho peněz. Když se vezme v úvahu zvýšená inflace, která zvýšila téměř vše, co šlo, zaměstnancům zůstala stejná mzda, společnost se k tomuto problému vůbec nepostavila čelem. Zde se společnost mohla ukázat jako zaměstnavatel, který se stará o své zaměstnance.

5.2 Dotazníkové šetření veřejnosti

Z výsledků jednotlivých otázek je zřejmé, že společnost C&A má značné mezery. Tyto mezery mohou společnost stát na trhu práce ztrátu z pohledu kvalitních potenciálních zaměstnanců. Je třeba se tedy na tyto negativní výsledky zaměřit. Vhodné by bylo vytvořit

kvalitní brand kampaň, která by veřejnosti vnesla do očí kvalitu C&A. Kampaň, která by přilákala budoucí zaměstnance, kteří by ve firmě chtěli zůstat řadu let. Je třeba se zaměřit na to, aby C&A na trhu práce mohla konkurovat společností, aby se prala o zaměstnance. Aby společnost měla tak silné postavení na trhu, že by ve společnosti chtělo pracovat co nejvíce osob a společnost by si na dané volné pozice musela vybírat z mnoha uchazečů.

Z výsledku dotazníku je však zřejmé, že veřejnost zná představenou společnost a ví, co si pod ní mají představit. Společnost má tedy nějakou prestiž. Je jen třeba využít toho, že společnost je v podvědomí veřejnosti. Je třeba se

Rozhodujícími faktory k výběru zaměstnavatele je určitě platové ohodnocení, možnost rozvoje a kariérního růstu, vztahy ve společnosti, široká nabídka benefitů, atraktivita práce či získávání zkušeností.

5.3 Návrh a doporučení

Společnost si uvědomuje důležitost lidských zdrojů – svých zaměstnanců. K jejich udržení poskytuje finanční ohodnocení, které je stále pro mnoho lidí hlavní motivátor při volbě zaměstnání. C&A i přes současnou pracovní spokojenost zaměstnanců může zdokonalit některé oblasti a zamezit tak případnému odchodu zaměstnanců „za lepším“.

K doplnění stávajících stabilizačních nástrojů pro zaměstnance by měla organizace zvážit některé následující benefity:

Personální marketing

Jak již bylo zmíněno, společnost nemá oddělení, které by se zabývalo pouze personálním marketingem. Bylo by vhodné, kdyby společnost začala v tomto směru aktivně jednat. Jelikož je na výsledcích vidět, že společnost zvenčí není příliš atraktivním zaměstnavatelem.

Více se ptát a dbát o své zaměstnance

Ve společnosti C&A nejsou zavedeny pravidelné feedbacky. To by mohl být první krok ke zlepšení péče o své zaměstnance. Nebylo by od věci tyto feedbacky zavést pravidelně, kde by tyto feedbacky byly zaměřeny na výkon zaměstnanců, ale i na péči o zaměstnance a ptát se i na jejich názory. Nebo vytvořit jinou formu feedbacku určenou

opravdu pouze pro názory ze strany zaměstnance, například formou intranetu či dotazníku rozeslaným e-mailem. Takový dotazník by byl anonymní a sbíral by informace ohledně spokojenosti zaměstnanců s chodem společnosti a péči o zaměstnance včetně zaměstnaneckých výhod.

Společnost by si měla vážit stálých zaměstnanců. Určitě by zaměstnance potěšily i maličkosti, jako jsou drobné dary k narozeninám či jmeninám. I na těchto maličkostech by bylo znát, jak si společnost váží svých zaměstnanců. Pracovní výročí by se mohlo uskutečnit častěji než nyní, kdy to je po pěti letech a pak po deseti letech.

Podpora harmonie mezi osobním a pracovním životem

V dnešní době na kritérium rovnováhy mezi životem a prací je dáвана velká pozornost. Zaměstnavatelé mohou v tomto směru reagovat. V případě směnného provozu obchodního domu je jasné, že se zde jedná o časovou náročnost. Je potřebné, aby zaměstnanci měli co nejvíce jasno v rozpisu směn, kam jsou zařazeny i požadavky ze strany zaměstnanců.

Zároveň by měla být rovnováha podpořena i aktivitou ze strany zaměstnavatele, že si váží svých zaměstnanců, ale také bere na vědomí jejich blízké a rodiny.

Aktualizace benefitů

Vzhledem k získaným informacím by společností autorka doporučila zvážít rozšířit výběr benefitů. Jestli by společnosti neprospělo, tedy i zaměstnancům, pozměnit jejich strukturu. Ohledně benefitů je na místě být více kreativní a umět podpořit své zaměstnance. Benefitem, o který by zaměstnanci nejvíce stáli, byla dovolená nad rámec zákona. Společnost by v tomto směru mohla dokázat, jak moc chce dopřát zaměstnancům pořádný odpočinek. Pět dnů dovolené navíc k nynějším 20 dnům by udělalo radost každému zaměstnanci. Ve společnosti pracuje mnoho žen, které mají děti ve školním věku. 5 dnů dovolené navíc by znamenalo, že rodiče si mohou vybrat dovolenou v momentě, kdy mají děti školní prázdniny (ať už hlavní, či podzimní, jarní atd.). Dovolenu navíc by uvítali také zaměstnanci, kteří rádi cestují, ale nestihnou během roku navštívit to, co by chtěli. Radost by udělaly i poukazy na masáže, cílené zejména pro zaměstnance provozních činností, tj. zaměstnanců na prodejnách, kde je práce fyzicky náročná.

Školení

Jelikož v dnešní době se více firem snaží dorozumívat jazykem na světové úrovni, v této společnosti to není jinak. Pokud se koná meeting, je mezinárodní, což značí, že je v cizím jazyce. Anglický jazyk je základní jazykem ve společnosti. Je však možné, že některá setkání jsou i v německém jazyce, protože společnost má kořeny v německy mluvících zemích. Bylo by vhodné svým zaměstnancům nabídnout kurzy anglického jazyka – ať už s rodilým mluvčím či někým z České republiky/ Slovenska, který se anglickým jazykem zabývá. Určitě by to řada zaměstnanců využila, jelikož vysoká popularita v Česku a na Slovensku je v tomto směru negramotná.

Sociální sítě

Instagramový profil by mohl být také využit k náborové kampani formou placené reklamy, který by zvýšila povědomí o značce zaměstnavatele a zároveň prezentovala pracovní prostředí autentickým obsahem, který je tvořen samotnými zaměstnanci. Společnost nyní na Instagramu propaguje pouze kampaně ohledně oblečení, nikoli nabídky ohledně zaměstnání. Zobrazuje také detaily k německé továrny na džíny. Sdílí příběhy z Indie, jak se šije oblečení a představuje během i toho i zaměstnance, kteří se o tento průběh starají.

Pokud se kdokoli zajímá o práci v C&A, z logického myšlení by šel na jejich webové stránky. Při rozkliknutí položky „kariéra“ se však potenciální uchazeč o zaměstnání dozví pouze příležitosti, které se mu mohou poskytnout ve společnosti. Odkaz na volné pozice zde nicméně chybí. Dále společnost láká stážisty na jejich trainee programy, ale i zde má uchazeč smůlu, protože se nelze nikam prokliknout. Bylo by tedy vhodné na této „vadě“ zapracovat a napravit, aby kariérní stránky byl přehledné a hlavně aktivní.

Autorka diplomové práce vidí i nevýhodu v tom, že společnost vystupuje na sociálních sítích pod jedním celosvětovým profilem. Bylo by vhodné pro jednotlivé země vytvořit profily pro jejich země, kde by bylo novinky z podniku jen pro země, kterých se novinky týkají.

Pracovní veletrh

Společnost určitě má příležitost zapojit se do pořádaných veletrhů, a to zejména burz práce. Na burzu práce chodí studenti středních škol, ale i lidé, kteří hledají

zaměstnání. Tímto by se společnost dostala do povědomí více lidem. Společnost by takto skrz veletrhy mohla být v přímém kontaktu se studenty, budoucími absolventy a potenciálními kandidáty.

Náborový den

C&A by mohla také vyzkoušet tzv. náborový den, kdy by potenciální zaměstnanci mohli přijít do společnosti a práci se vyzkoušet, popř. uchazečům práci co nejvíce přiblížit. O tyto uchazeče by se starali zaměstnanci, kteří mají ve společnosti už odpracováno několik let, takže mají dostatek zkušeností a vědí o společnosti mnoho. Pro společnost by byl plus v tom, že by potenciální zaměstnanci mohli vidět „v akci“. Protože se stává, že firma přijme zaměstnance, který pracovní poměr ukončí již po jedné směně. Zde by se tedy mohlo předejít situaci s pohovor, vyplňováním potřebných dokladů k nástupu a také ulehčení práce personálnímu oddělení, který musí i tyto „jednodenní“ pracovní poměry zanést do systému.

Možnost zdarma pobytu v přírodě

Pokud by společnost vlastnila chaty/chalupy, mohli by tyto objekty využívat v letních měsících zaměstnanci. Objekty by byly k dispozici zaměstnancům po celý rok. Z tohoto benefitu by měli radost zaměstnanci, kteří mají děti. Pokud by společnost zaměstnancům nechtěla dávat pobyt zdarma, mohlo by se jednat o menší, symbolický poplatek. Samozřejmostí by bylo, že by zaměstnanec za sebe platil spotřebovanou vodu/elektřinu/plyn v době svého pobytu.

Společné obědy

Pobočkám by v udržování příjemných vztahů na pracovišti pomohlo, kdyby se všichni vídali mimo prodejnu. Někde, kde se mohou sblížit, kde mohou utužit vztahu. Bohužel, toto je těžce proveditelné, jelikož prodejny fungují sedm dní v týdnu a převážně od 9:00 do 21:00. Řešením by bylo, se pobočky zastupovaly navzájem.

Rozšíření zaměstnaneckých výhod

Další věc, která by mohla být v podniku zlepšena, se týká zaměstnaneckých výhod. Řada zaměstnanců by ráda uvítala vyšší zaměstnaneckou slevu. Nyní mají k dispozici

20 % slevu, která se následně také zdaňuje. Je dán limit, které mohou využít v rámci kalendářního roku. Ten činí 10 000 Kč.

Práce na krátký a dlouhý týden

Ve společnosti není zaveden režim krátkého a dlouhého týdne. Výhodou by jednoznačně byl pravidelný režim. Zaměstnanec by přesně věděl, kdy jde a kdy nejde do práce. Výhodou by také bylo, že pokud si vezme v krátkém týdnu dovolenou, může si vzít pouze dva dny a zbytek týdne být doma.

Multisport zdarma či za sníženou cenu

Multisport je oblíbeným benefitem dnešní doby. Společnost C&A zaměstnancům nepřispívá na tento benefit, takže zaměstnanec platí plnou sumu. Snížená cena by mohla být i multisport doprovodná. Určitě by tento benefit využilo víc zaměstnanců, pokud by cena byla nižší.

Výhody pro brigádníky

Brigádníci ve firmě nemají téměř žádné benefity. Nemají nárok na personální slevu, což je pochopitelné, když není zaručeno, že za daný měsíc odpracují nějakou směnu, aby jim personální sleva byla zdaněna. Nicméně by nárok mohli mít na kvartální bonusy. Kdyby brigádníci měli pravidelné bonusy, tito zaměstnanci by u společnosti zůstali a třeba by přivedli dalšího zájemce o zaměstnání. Nebo by tito zaměstnanci mohli povýšit na hlavní pracovní poměr.

Interní soutěže

Společnost by mohla díky interním soutěžím motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu. Jednalo by se o soutěž v prodeji komodit, které se příliš neprodávají a o které není tolik zájem. Výhercem by byla celá pobočka. Výhra by mohla být v peněžité či nepeněžité formě. Další soutěž by mohla být pouze v rámci regionu. Zde by se mohlo soutěžit v tom, že by vyhrála ta pobočka, která by měla nejvyšší procentuální nárůst v tržbách oproti danému období.

13. plat

Jak již bylo výše uvedeno, zaměstnancům chybí 13. plat. Tento benefit ve společnosti dříve byl. Poté se však zrušil. Je to stimulace, která dokáže přilákat potenciální zaměstnance. Jedná se o benefit, který v dnešní době řada firem nenabízí. Většinou se zrušil v době covidu a zpátky ho firmy nevrátily. Nicméně se jedná o nákladovou položku, která by společnost stála mnoho peněz. Autorka diplomové práce si myslí, že tento bod by u vedení společnosti C&A neprošel.

Příspěvek na dopravu

Jelikož v dnešní době jde vše finančně nahoru, není výjimkou ani zvýšení finanční náročnosti v dopravě. Za zaměstnáním dojíždí mnoho lidí. Roční poukaz na dopravu po Praze stojí 3 650 Kč. Pokud by tedy společnost přispívala na tuto částku 80 %, zaměstnanec by to stálo pouhých 730 Kč. Vše by zaměstnanec dokládal dokladem o koupi kupónu na jejich jméno. Výše příspěvku by se mohla odvíjet od finanční náročnosti v dopravě v daném regionu.

Odměna za doporučení lokality

Zaměstnanci, kteří by společnosti doporučili vhodný prostor k provozování činnosti, by mohli dostat finančně znatelnou odměnu. Pokud se vezme v úvahu, že by tento tip na prostor vyšel a dále by pobočka prosperovala ziskem, společnost by takovému zaměstnanci mohla dát i 50 000 Kč.

Den volna navíc

Pokud by zaměstnanec prokázal, že v pracovní den dělal dobročinnou činnost, jako například darování kostní dřevě, krevní plazmy, krve, mohl by to zaměstnavatel brát jako den volna navíc pro zaměstnance.

Příspěvek na lázně/ dovolenou

Péče o zaměstnance by měla být pro zaměstnavatele na prvním místě. Proto i zdraví svých zaměstnanců by mělo být střeženo. Bylo by vhodné, pokud by společnosti přispívala na rekreační pobyt, jako je tomu na Slovensku, kde je toto ale dáno zákonem. Zaměstnanec by měl daný finanční limit, do kterého by se musel vejít.

6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala zejména personálním marketingem a jeho nástroji, které se dají aplikovat v interním a externím prostředí společnosti. Hlavním cílem personálního marketingu je kvalitní přístup k lidským zdrojům ve firmách. S tím se pojí velké množství aktivit, například skladba hmotných a nehmotných benefitů, kvalitní komunikace a motivace. Všechny uvedené nástroje musí vycházet z dlouhodobé strategie, který se s personálním marketingem pojí.

Teoretická část této diplomové práce je rozdělena do několika kapitol. V první části byl definován personální marketing jako pojem, jaké využívá nástroje, jak se dělí a co je interní a externí prostředí personálního marketingu. V další kapitole je zmíněn pojem budování značky zaměstnavatele, co je to employer brand. V praktické části práce byla charakterizována vybraná společnost spolu s jejím vedením a strukturou. Definovány byly její firemní hodnoty, kultura či motivační faktory.

Na základě získaných výsledků z průzkumů byla navržena řada inovací a doporučení, jak si v organizaci udržet současné zaměstnance a jak získat novou potřebnou pracovní sílu. Společnost by se určitě měla zaměřit celkově na personální marketing, jelikož personálním marketingem se nikdo nezabývá. V dnešní době je však těžké vzbudit zájem a povědomí u lidí a představuje to běh na dlouhou trať. Pokud tedy C&A udrží své současné tempo a zlepší se v mezerách, tj. nabídne zaměstnancům něco, co jim nyní chybí, může očekávat, že vynaložené úsilí přinese své výsledky. Průzkum mezi zaměstnanci ukázal, že mají zájem o vyšší mzdu. V následujících 12 měsících převážná většina zaměstnanců nehodlá změnit zaměstnavatele, což je pro C&A velmi skvělá zpráva.

Jak již bylo zmíněno, na budování dobrého jména zaměstnavatele se nyní pracuje. V procesu jsou projekty „YOU DO YOU & WE DO THE FASHION“. Zaměstnanci jsou bezesporu tím nejcennějším kapitálem, který společnost může mít. Jelikož je na trhu práce mnoho zaměstnavatelů, dochází na trhu práce k boji o ty nejlepší zaměstnance. Personální marketing proto poskytuje firmám možnost, jak efektivně získat novou pracovní sílu a zároveň podpořit a stabilizovat stávající pracovníky. Pokud zaměstnavatel má oddělení s personálním marketingem, to může snížit náklady na fluktuaci zaměstnanci. Může též zajistit motivující pracovní prostředí a stabilizaci těch nejlepších pracovníků získat konkurenční výhodu. Společnost C&A si je samozřejmě vědoma toho, že přesvědčením a následným obsazením volných pracovních míst to nekončí.

Dotazník, který byl konkrétně zaměřen na zaměstnance společnosti v hlavním pracovním poměru, posloužil jako východisko pro návrhy a zlepšení současného stavu personálního marketingu ve společnosti. Byl prováděn i výzkum s cílem analyzovat personální situaci ve společnosti.

Podklady z teoretické části byly využity ke zpracování analýzy tématu. Dotazník byl vypracován s pomocí personálního oddělení C&A. Výzkumné šetření bylo provedeno prostřednictvím rozhovoru s pracovníkem personálního oddělení, zejména s HR Business Partner pro CZ&SK. Rozhovor byl proveden formou volných otázek, směřujících ke zjištění informací o prováděných personálních procesech ve společnosti. Z rozhovoru vyplynulo, že společnost má ráda své zaměstnance, ale nedává jim to příliš vědět.

Dle názoru autorky diplomové práce by se měla více projevovat a dávat najevo, že lidský zdroj je pro společnost klíčový. Na základě zjištěných skutečností z dotazníkového šetření a osobního rozhovoru byly stanoveny návrhy, které by mohly organizaci napomoci v zajištění spokojenost zaměstnanců a tím i jejich stabilizaci. Výsledky provedeného šetření byly poskytnuty personálnímu oddělení společnosti, které je zhodnotilo jako cenný podklad pro uplatnění změn v personálních činnostech. Některé z návrhů byly projednány jako realizovatelné a mohou tak napomoci společnosti C&A Moda, s.r.o. v daných oblastech a v udržení kvalitních zaměstnanců. Jako nejvíce realizovatelné se jeví 5 dní dovolené navíc, z nynějších 20 dní by to bylo 25 dní dovolené. Nicméně vše je ve hvězdách a autorka drží palce všem zaměstnancům C&A, aby dostali lepší pracovní podmínky, které si zaručeně zaslouží.

7 Seznam použitých zdrojů

AAKER, D A. -- JUNGSMANN, V. Brand building: budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6.

ARMSTRONG, M. -- TAYLOR, S. -- ŠIKÝŘ, M. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARROW, S., MOSLEY, R. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2005. ISBN 978-0470012734.

Bárta, V., Pátík, L., & Postler, M. (2009). Retail marketing. Praha: Management Press.
Boučková, J. (2003). Marketing. Praha: C. H. Beck.

Bednář, Vojtěch a kolektiv. 2013. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

d'Ambrosiová, H., et al. (2014). Abeceda personalisty 2014. Olomouc: ANAG

DVOŘÁKOVÁ, Z. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HOLÁ, Jana. Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2636-3.

HORVÁTHOVÁ, P. -- BLÁHA, J. -- ČOPIKOVÁ, A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

KELNAROVÁ, Jarmila, Eva MATĚJKOVÁ. 2014. Psychologie 2. díl. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-9104-3.

KOCIÁNOVÁ, R., 2010. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER. 2013. Marketing management. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUBALÁK, Milan, 2013. Efektívne riadenie ľudských zdrojov. Vyd. 1. Žilina: EUROKÓDEX. ISBN 978-80-8155-016-4.

MYSLIVCOVÁ, S., 2019. Personální marketing v řízení lidských zdrojů. Brno: Nakladatelství Masarykovy univerzity. ISBN 978-80-210-9357-7

MYSLIVCOVÁ, S.; MARŠÍKOVÁ, K.; ŠVERMOVÁ, P.; MACHÁČKOVÁ, V., 2017.

Personální marketing a budování značky zaměstnavatele. 1. vydání. Liberec: Technická univerzita. ISBN 978-80-7494-382-9

STRUTZ, Hans. 1992. Strategien des Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN: 3-409-13848-X.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.

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

VEBER, Jaromír et al. Management: moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR. Image a firemní identita. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2841-9.

Internetové zdroje

C & A Moda, s.r.o. - očima zaměstnanců – Atmoskop.cz. Atmoskop.cz [online]. Copyright © 1996 [cit. 12.12.2022]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2952738-c-a-moda-s-r-o>

Naše Hodnoty | C&A. [online]. [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: <https://www.c-and-a.com/cz/cz/corporate/company/o-ca/nase-hodnoty/>

Vyvíjení módy po celé generace. [online]. [cit. 2022-11-11]. Dostupné z: <https://www.c-and-a.com/cz/cz/corporate/company/o-ca/historie/>

STEJSKALOVÁ, Alena. 2009. Personální marketing začíná péčí o zaměstnance. HRM: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů. [online]. [cit. 2022-10-10]. Dostupné z: <https://hrm.ihned.cz/c1-33432620-personalni-marketing-zacina-peci-ozamestnance>

GEORGE, Christeen. 2015. Retaining professional workers: what makes them stay?: Employee relations. Vol. 37. Issue: 1. pp. 102-121. [online]. [cit. 2022-02-22]. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/ER-10-2013-0151>

262/2006 Sb. Zákoník práce. Zákony pro lidi - Sběrka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 01.03.2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=z%C3%A1kon%C3%ADk+pr%C3%A1ce>

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 Vyjádření vztahu mezi interním a externím personálním marketingem	17
Obrázek 2 Logo C&A.....	26
Obrázek 3 Mapa obchodů C&A v ČR.....	28
Obrázek 4 Nová brand kampaň C&A.....	35
Obrázek 5 Branding C&A	35
Obrázek 6 Brand kampaň C&A.....	36
Obrázek 7 Výše příjmu dle výsledků z Atmoskop.cz.....	53

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Nástroje personálního marketingového mixu.....	13
--	----

7.3 Seznam grafů

Graf 1 Grafické znázornění hierarchie personálního oddělení v C&A	29
Graf 2 Procentuální zobrazení žen a mužů v C&A (Česká republika).....	30
Graf 3 % zobrazení zaměstnanců C&A (Česká republika)	31
Graf 4 Vzdělání zaměstnanci C&A (Česká republika).....	31
Graf 5 Procentuální počet zaměstnanců, muži vs ženy (Slovensko)	32
Graf 6 Struktura zaměstnanců (Slovensko)	33
Graf 7 Dosažené vzdělání zaměstnanců C&A na Slovensku	33
Graf 8 Má práce mě baví (Česká republika).....	40
Graf 9 Má práce mě baví (Slovensko)	41
Graf 10 Ve společnosti C&A vládne atmosféra, kde se mohu všemu otevřeně vyjádřit (Česká republika).....	41
Graf 11 Ve společnosti C&A vládne atmosféra, kde se mohu všemu otevřeně vyjádřit (Slovensko)	42
Graf 12 S benefity v C&A jsem spokojen/a (Slovensko).....	43
Graf 13 S benefity v C&A jsem spokojen/a (Česká republika).....	44
Graf 14 Ve společnosti mám příležitost k rozvoji a kariéernímu růstu (Česká republika) ...	45
Graf 15 Ve společnosti vládne atmosféra, kde jsme podporováni, abychom přicházeli s novými nápady (Česká republika).....	46
Graf 16 Ve společnosti vládne atmosféra, kde jsme podporováni, abychom přicházeli s novými nápady (Slovensko).....	46
Graf 17 Ve společnosti mám příležitost k rozvoji a kariéernímu růstu (Slovensko)	47
Graf 18 Společnost C&A bych doporučil/a jako dobrého zaměstnavatele (Česká republika)	48
Graf 19 Společnost C&A bych doporučil/a jako dobrého zaměstnavatele (Slovensko)	48
Graf 20 Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro C&A (Česká republika).....	49
Graf 21 Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro C&A (Slovensko).....	50
Graf 22 Se mzdou jsem v C&A spokojen/a (Česká republika)	50
Graf 23 Se mzdou jsem v C&A spokojen/a (Slovensko)	51
Graf 24 Mám v plánu ve společnosti pracovat ještě alespoň následující rok (Česká republika)	52

Graf 25 Mám v plánu ve společnosti pracovat ještě alespoň následující rok (Slovensko) ..	52
Graf 26 Jaký je zaměstnavatel?	54
Graf 27 Kolegové	54
Graf 28 Nadřízení	55
Graf 29 Pohlaví	56
Graf 30 Věková kategorie	56
Graf 31 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	57
Graf 32 Do jaké kategorie spadáte?	58
Graf 33 Znáte společnost C&A?	58
Graf 34 Vnímáte značku C&A jako značku kvality?	59
Graf 35 Působí na Vás C&A jako atraktivní zaměstnavatel?	59
Graf 36 Přemýšlel/a jste někdy o C&A jako o svém budoucím zaměstnavateli?	60
Graf 37 Zajímala by Vás práce v C&A?	60
Graf 38 Který benefit je pro Vás jako zaměstnance nejatraktivnější?	61

7.4 Seznam použitých zkratk

HR – Human resources

Přílohy

Příloha A Dotazník vytvořený pro širokou veřejnost

Příloha B Dotazník pro zaměstnance

Příloha C Otázky k rozhovoru s personálním pracovníkem

Příloha D Nabídka na pracovní pozici

Příloha A Dotazník vytvořený pro širokou veřejnost

Dobrý den, jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty na ČZU v Praze. Tématem mé diplomové práce je personální marketing ve vybrané společnosti. V praktické části se zabývám popisem a analýzou externího a interního personálního marketingu. Součástí personálního marketingu je také značka zaměstnavatele. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku ohledně působení společnosti C&A na veřejnost jako zaměstnavatel. Jeho vyplnění Vám nezabere více než 5 minut. Dotazník je anonymní a vaše odpovědi mi budou ve zpracování diplomové práce velmi nápomocny. Předem Vám děkuji za Váš čas a ochotu.

Lucie Prokopová

1. Pohlaví
 - Žena
 - Muž
 - Jiná
2. Věková kategorie
 - 15-27
 - 28-40
 - 41+
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - Základní - Vyučení / střední bez maturity
 - Střední s maturitou - Vyšší odborné
 - Vysokoškolské
4. Do jaké kategorie spadáte?
 - Student/ka
 - Zaměstnan/a
 - Nezaměstnan/a
 - Jiná..
5. Znáte společnost C&A?
 - Ano
 - Ne
6. Vnímáte značku C&A jako značku kvality?
 - Ano
 - -ne
7. Působí na Vás C&A jako atraktivní zaměstnavatel?
 - Ano
 - Ne
8. Přemýšlel/a jste někdy o C&A jako o svém budoucím zaměstnavateli?
 - Ano
 - Ne
9. Zajímala by Vás práce v C&A?
 - Ano
 - Ne
10. Který benefit je pro Vás jako zaměstnance nejatraktivnější?
 - Dovolená nad rámec zákona (minimálně 25 dní) - Zaměstnanecká sleva
 - Příspěvek na důchodové pojištění - Flexipass, Multisport apod.
 - Home|office (práce z domova) - Finanční odměny / prémie
 - Nefinanční dary - Jiná...

Příloha B Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den, jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze a dovoluji si Vás oslovit s žádostí o vyplnění přiloženého dotazníkového šetření. Toto šetření poslouží jako zdroj cenných dat, která budou tvořit praktickou část v mé diplomové práci na téma Personální marketing ve zvolené společnosti.

Má práce mě baví.

Ve společnosti C&A vládne atmosféra, kde se mohu všemu otevřeně vyjádřit.

S benefity v C&A jsem spokojen/a.

Ve společnosti mám příležitost k rozvoji a kariérnímu růstu.

Ve společnosti vládne atmosféra, kde jsme podporováni, abychom přicházeli s novými nápady.

Společnost C&A bych doporučil/a jako dobrého zaměstnavatele.

Jsem hrdý/á na to, že pracuji pro C&A.

Se mzdou jsem v C&A spokojen/a.

Mám v plánu ve společnosti pracovat ještě alespoň následující rok.

Příloha C Otázky k rozhovoru s personálním pracovníkem

Polostrukturovaný rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení

I. Všeobecné otázky

Jaká je Vaše pozice v podniku?

Jaké jsou základní kategorie pozic ve společnosti?

II. Personální marketing

Využívá společnost personální marketing?

III. Získávání a výběr zaměstnanců –

Používá společnost vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců?

Jaké požaduje společnost dokumenty od uchazečů?

Jaké využívá společnost metody výběru zaměstnanců, jaký je proces?

Zúčastňujete se pracovních burz?

IV. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělává společnost své zaměstnance, podporuje je v růst?

Nabízí společnost kurzy cizích jazyků pro své zaměstnance?

Nabízíte stáže či jiné programy pro studenty?

V. Pracovní vztahy

Jaké jsou ve společnosti pracovní vztahy?

Jaké interní komunikační prostředky organizace využívá?

VI. Péče o zaměstnance

Podporuje společnost dnes velmi aktuální work-life balance, jak?

Kolik dovolené a dalších volných dnů mají zaměstnanci k dispozici?

Snaží se společnost zlepšovat pracovní prostředí?

PRACUJ V PŘÁTELSKÉM TÝMU A DĚLEJ, CO TĚ BAVÍ

C&A

Na pozici:

**Store Assistant-
Pracovník/ce prodeje, pokladní**
hledáme právě Tebe!

Nabízíme

- Možnost pravidelného růstu mzdy
- Motivační bonusy
- Stravenkový paušál
- Příplatek za práci o víkendu 250 Kč/den
- Sleva na zboží v síti obchodů C&A v ČR
- Možnost čerpat MultiSport benefit



INFORMUJTE SE PŘÍMO NA PRODEJNĚ, NEBO ZAŠLETE

ŽIVOTOPIS NA: