

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

EMPLOYER BRANDING SE ZAMĚŘENÍM NA LIFE-WORK BALANCE

Bakalářská práce

Jan KRABEC

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Jan Krabec**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Employer branding se zaměřením na life-work balance**

Cíl: Hlavním cílem bakalářské práce je definovat pojmy budování značky zaměstnavatele a life-work balance a analyzovat, jakým způsobem je možné budovat značku zaměstnavatele pomocí koncepce life-work balance.

Rámcový obsah:

1. Rozlišení mezi HR marketingem a procesem budování značky zaměstnavatele
2. Definice pojmů značka zaměstnavatele a life-work balance
3. Analýza vlivu koncepce life-work balance na budování značky zaměstnavatele
4. Přístup atraktivních zaměstnavatelů k budování jejich značky
5. Dotazníkové šetření u vybrané skupiny respondentů s cílem identifikovat nejatraktivnější nástroje life-work balance
6. Výsledky dotazníkového šetření

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. AAKER, D. *Brand building, budování obchodní značky*. Brno: Computer Press, 2003. 312 s. ISBN 80-7226-885-6.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARROW, S. – MOSLEY, R. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2005. 232 s. ISBN 0-470-01273-0.
4. GUILLÉN, A. – DROBNIČ, S. *Work-Life Balance in Europe*. Londýn: Palgrave Macmillan, 2011. 293 s. ISBN 978-0-230-30758-2.
5. KOTLER, P. *Marketing od A do Z.: Osmadesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.



Mgr. Eva Švejdárová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce



doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



Jan Krábec
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 09.12.2020


Jan Krabec

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Dále bych rád poděkoval svým blízkým přátelům a rodině za podporu v průběhu zpracování práce.

Obsah

| | |
|---|----|
| Úvod..... | 7 |
| 1 Budování značky zaměstnavatele (employer branding)..... | 9 |
| 1.1 Značka zaměstnavatele..... | 9 |
| 1.2 Výhody silné značky zaměstnavatele | 10 |
| 1.3 Vize podniku | 12 |
| 1.4 Angažovanost zaměstnance (employee engagement) | 14 |
| 1.5 Interní budování značky zaměstnavatele..... | 16 |
| 1.6 Externí budování značky zaměstnavatele | 20 |
| 1.7 World's Most Attractive Employers 2019 | 23 |
| 2 Life-work balance..... | 25 |
| 2.1 Definice life-work balance..... | 25 |
| 2.2 Flexibilní pracovní režimy | 26 |
| 2.3 Konflikt práce-rodina..... | 28 |
| 2.4 Přínosy koncepce life-work balance..... | 28 |
| 3 Výzkum | 30 |
| 3.1 Dotazníkové šetření..... | 30 |
| 3.2 Polostrukturovaný rozhovor..... | 30 |
| 4 Empirická část..... | 32 |
| 4.1 Výsledky dotazníkového šetření | 33 |
| 4.2 Polostrukturovaný rozhovor ve vybrané společnosti | 53 |
| 4.3 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru | 54 |
| 4.4 Shrnutí polostrukturovaného rozhovoru..... | 59 |
| Závěr..... | 61 |
| Seznam literatury..... | 63 |
| Seznam obrázků a tabulek..... | 65 |
| Seznam příloh..... | 67 |

Seznam použitých zkratek a symbolů

CI – Corporate identity

Úvod

Značka je obecně asociace s jakoukoliv vlastností společnosti, která jí odlišuje od těch ostatních v daném oboru. V případě, že se tato teorie aplikuje na obor řízení lidských zdrojů, jedná se o budování zaměstnavatelské značky, která se svými vlastnostmi a pověstí odlišuje od konkurenčních společností. Navíc, atraktivní obchodní značka také zpravidla předurčuje to, že je společnost atraktivním zaměstnavatelem. Z toho vyplývá, že budování značky zaměstnavatele je, spolu s další řadou jiných podnikových činností, jedním ze zásadních přístupů firmy k její úspěšnosti. Atraktivní značka zaměstnavatele umožňuje společnosti získávat, za vynaložení minimálních zdrojů, schopné a talentované zaměstnance. Mimo to ale také za její pomoci lze dlouhodobě udržovat ty nejschopnější a nejvíce oddané zaměstnance. Tito zaměstnanci jsou pak chápáni jako angažovaní. Angažovaní zaměstnanci jsou základním stavebním kamenem pro úspěšnou zaměstnavatelskou značku. Řada současných výzkumů zároveň určuje, že k dlouhodobému udržení kvalitních pracovníků je potřeba naslouchat jejich potřebám, ale také schopnost je předpovídat. Vzhledem k tomu, že, i na základě níže zmíněných výzkumů, ke spokojenosti zaměstnanců v současné době vede zejména rovnováha mezi pracovním a osobním životem, mělo by být možné určit, že značka zaměstnavatele je ovlivnitelná koncepcí life-work balance.

Na základě toho byly stanoveny základní cíle bakalářské práce, kterými jsou definovat pojmy budování značky zaměstnavatele a life-work balance. Obě problematiky jsou v současné české literatuře velmi zřídka přesně popsány, proto bude tato práce čerpat zejména z literatury zahraničních autorů, která se těmito tématům věnuje už od minulého století. Dalším hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat, jakým způsobem je možné ovlivnit značku zaměstnavatele pomocí koncepce life-work balance.

Teoretická část této práce je rozdělena do dvou částí. První část se bude detailně věnovat současně zdokumentovaným možnostem budování značky zaměstnavatele. Druhá část se bude věnovat problematice life-work balance. Kromě definice budou uvedeny praktické skutečnosti relevantní k tématu budování značky zaměstnavatele.

Praktická část je následně též rozdělena do dvou kapitol. V rámci první jsou uvedeny průběh a výsledky dotazníkového šetření, jehož záměrem bylo určit atraktivní zaměstnavatele, relevanci pověsti zaměstnavatele pro respondenty a důležitost vyváženosti mezi osobním a pracovním životem. V druhé části je představen a vyhodnocen polostrukturovaný rozhovor mezi dvěma zaměstnankyněmi společnosti Clarios s.r.o., který měl za úkol zjistit vliv vyváženosti mezi osobním a pracovním životem na spokojenost a angažovanost zaměstnance.

V závěru jsou pak všechny skutečnosti shrnuty a, na základě zjištěného, stanoveno rozhodnutí o tom, jakým způsobem je možné budovat značku zaměstnavatele za pomoci koncepce life-work balance.

1 Budování značky zaměstnavatele (employer branding)

První část této kapitoly se bude zabývat značkou zaměstnavatele jako takovou, dále budou uvedeny výhody silné značky zaměstnavatele a rozdíl mezi budováním značky zaměstnavatele a HR marketingem. Další část se bude věnovat jednotlivým fázím budování značky zaměstnavatele. Konkrétně se zaměří na vizi, bez níž by nemohl podnik determinovat svou značku. V další části bude definována angažovanost zaměstnanců, jak její míru lze zvýšit a změřit. V rámci další kapitoly bude rozlišeno interní a externí budování značky zaměstnavatele.

1.1 Značka zaměstnavatele

Dle Americké asociace marketingu (2017) je obchodní značka: „*název, určitý termín, design, symbol nebo jakákoliv jiná vlastnost, která odlišuje službu nebo produkt daného výrobce od ostatních*“. Tato definice se od té původní, kterou vydala asociace v roce 1960, liší hlavně tím, že obsahuje část, která zmiňuje, že značku lze identifikovat díky jakékoliv jiné vlastnosti. (Wood, 2000) (Aaker, 2003).

Značka zaměstnavatele se od té obchodní nijak významně neliší. Jde o aplikaci tvorby obchodní značky na HR management a vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Backhouse a Tikoo, 2004).

Na základě zmíněného lze usoudit, že značka zaměstnavatele je tvořena díky vyvolání asociace s jakoukoliv vlastností, kterou konkrétní zaměstnavatel disponuje. Nicméně, první obecnou definici značky zaměstnavatele uvedli Abler a Barrow v článku *The employer brand* (1996, str. 188) jako: „*soubor funkčních, ekonomických a psychologických benefitů identifikovatelných a poskytovaných zaměstnavatelem*“. Myrden a Kalloway (2015) tyto benefity dále sumarizují do dvou hlavních kategorií představující vlastnosti daného zaměstnavatele:

- Funkční vlastnosti, do kterých zahrnují například mzdu, pojištění a příspěvky na dovolenou.
- Symbolické vlastnosti, do kterých zahrnují například pracovní kulturu, možnosti kariérního růstu a prestiž v podobě možnosti pracovat pro obecně známou firmu.

1.2 Výhody silné značky zaměstnavatele

Barrow a Mosley (2005) uvádí, na základě výzkumů provedených Hewitt Associates, The Conference board a The economist, že hlavní zlepšení, která přináší kvalitní značka zaměstnavatele obecně, jsou:

- Lepší nábor zaměstnanců
- Dlouhodobé udržení zaměstnanců
- Oddanost a angažovanost zaměstnanců

Na základě těchto tří zlepšení stanovují několik výhod, které se konkrétně týkají prosperity podniku. Tyto benefity budou představeny a stručně definovány v textu níže.

Snížení nákladů - Nejvýznamnější oblastí, v rámci které mohou být sníženy náklady, je proces náboru zaměstnanců. Na základě studií předkládají skutečnosti, které prokazují, že nábor zaměstnance na vstupní pozici stojí podnik stejně jako polovina jeho nástupního platu. Podniky disponující silnou značkou zaměstnavatele pak mohou očekávat výrazně nižší fluktuaci oproti ostatním v důsledku schopnosti obsazování pozic z interních zdrojů a dlouhodobého udržení zaměstnanců. Mimo to se díky silné značce zaměstnavatele autonomně tvoří skupina talentů, a tak může snížit náklady vynaložené na hledání potenciálních zaměstnanců.

Dále Barrow a Mosley (2005) zmiňují v souvislosti se snížením nákladů nižší využívání sickdays. Podporují to studii provedenou The Conference Board, která zjistila, že jeden vynechaný pracovní den stojí podnik v USA v přepočtu necelých 4.000 Kč. Na dalším výzkumu, provedeným TNS pak uvádějí, že neangažovaný zaměstnanec využívá ročně v průměru o 11 víc sick days než ostatní zaměstnanci. Zároveň také zjistili, že snížení nákladů lze zaznamenat, v korelaci se silnou značkou zaměstnavatele, i v méně zřejmých oblastech. Může jít například o snížení plýtvání se zdroji, s kterými zaměstnanci pracují a také snížení krádeží a chyb.

Spokojenost zákazníků - Výzvou pro podniky, poskytující nejen služby, je priorita dosáhnout toho, aby se zákazník ztotožnil se značkou. To nejvíce závisí na kvalitě služeb a prezentaci firmy, které nejčastěji spočívají v přístupu zaměstnanců v první linii k zákazníkovi. Barrow a Mosley (2005) zmiňují výzkum, který provedl americký maloobchodní řetězec Sears Roebuck v 90. letech 20. století. Napříč osmisty obchody zjistili, že spokojenost zaměstnanců vedla k 60-80% spokojenosti

zákazníků. Mimo to zjistili, že zvýšení spokojenosti zaměstnanců o 5 bodů korelovalo se zvýšením spokojenosti zákazníků o 1,3 bodu.

Finanční výsledky - Zmiňovaný nárůst míry spokojenosti zákazníků u společnosti Sears Roebuck vedl k navýšení ročního obrátu o 0,5 %, což bylo ve výsledku 200 milionů dolarů.

Přínosy pro funkce HR – Silná značka zaměstnavatele pomáhá řešit dva paradoxy, které se objevují v jádru strategického vedení HR. První je uveden na příkladu, kdy podnik chce prodat méně za více a zákazník chce naopak koupit více za méně. Adaptuje-li se tento problém na funkci HR, lze si představit vyjednávání mzdy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Díky silné značce zaměstnavatele je mnohem jednodušší sepsat mezi zaměstnancem a podnikem psychologickou smlouvu, která pokrývá všechny kvality nabízené zaměstnavatelem a urychluje či případně předchází procesu vyjednávání mzdy. Druhým paradoxem je potřeba, aby HR bylo průkopníky změny, ale zároveň strážci stability. Přesněji se jedná o nutnost zaměření na minulosti během plánování budoucího stavu. To proto, aby se strategické plánování nelišilo od procesu, kterým se postupovalo do současné chvíle. Spíše než samotná značka zaměstnavatele, v tuto chvíli pomáhá proces budování značky zaměstnavatele, protože jeho úspěšnost spočívá, v neposlední řadě, v odvíjení budoucího stavu od toho minulého. Díky tomu získá HR management představu o tom, jak obecně plánovat podnikové změny v souladu s činnostmi, které doposud prováděli (Barrow a Mosley, 2005) (Aaker, 2007).

Přínosy pro funkce interní komunikace – Zaměstnanci jsou často zahlcovaní irelevantními a nekonzistentními informacemi z mnoha různých zdrojů. Proces budování značky zaměstnavatele může přimět k zamyšlení se nad distribucí informací mezi zaměstnanci z pohledu budování značky obecně. Mohou se zaměřit na to, kdo je součástí jejich cílové skupiny a jak jí správně předat informaci, kterou v danou chvíli potřebují komunikovat.

Přínosy pro funkce marketingu – Ve chvíli, kdy zaměstnanec uznává značku, pro kterou pracuje, je mnohem pravděpodobnější, že ztělesní hodnoty podniku. A to zejména během interakcí se zákazníkem a tím dosáhne jeho věrnosti, po které nejeden marketér touží (Barrow a Mosley, 2005).

1.2.1 HR marketing

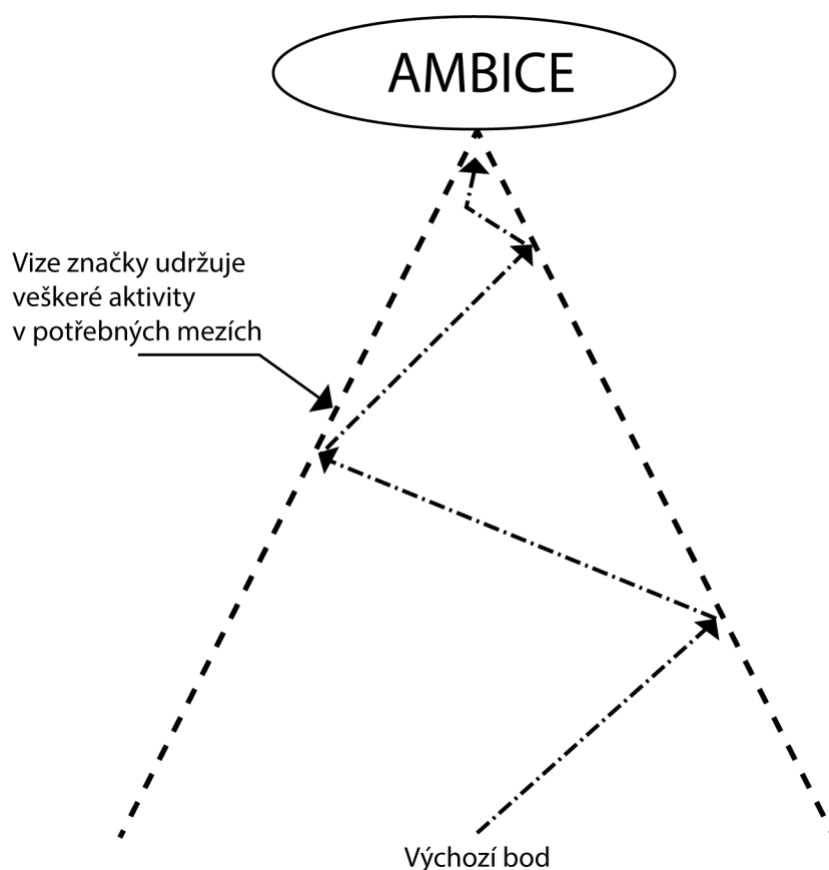
HR marketing je v tomto kontextu zmíněn proto, že bývá často mylně chápán jako totéž, co budování značky zaměstnavatele. Skutečnost je ale taková, že personální marketing je pouze jeden komponent z komplexního procesu budování značky zaměstnavatele.

Jeho významem je zejména uspokojovat potřeby interních zákazníků, a těmi jsou nejčastěji vrcholoví a linioví manažeři. Poskytuje jim informace relevantní pro úspěch společnosti, které získává na základě interních průzkumů. Díky nim pak může vyšší vedení činit strategická rozhodnutí, která se týkají nejen brandingů (Armstrong, 2007).

1.3 Vize podniku

Kotler ve své knize Marketing od A do Z (2003, str. 178) říká: „*Podniky jsou zakládány proto, aby naplnily určité poslání nebo vizi*“. Ve chvíli, kdy by firma neměla stanovenou jasnou vizi, není schopná dělat rozhodnutí, která povedou k její úspěšnosti a dosažení jejích ambicí. Stanovit vizi jasnou a inspirativní a neustále ji připomínat zaměstnancům, partnerům a zákazníkům je velice důležité.

To proto, aby si vždy uvědomili, proč byla učiněna konkrétní rozhodnutí a co od firmy mohou zainteresované strany očekávat, a tím určuje orientaci podniku. To tak, že stanoví určité mantinely, od kterých se podnik odráží během cesty za svými ambicemi (viz Obr .1). Na základě toho ulehčuje rozhodování o tom, které aktivity jsou pro značku vhodné a které nikoliv. Jasná a inspirativní vize je tak nejdůležitější hybnou silnou značky a firemního růstu. Inspirace totiž také stimuluje generování nových nápadů, a to hlavně zaměstnanci daného podniku, kteří jsou s podnikovou vizí ztotožnění a tím přispívají k jejímu dosažení (Taylor, 2007).



Zdroj: (Taylor, 2007)

Obr. 1. GPS pro obchodní značky

1.4 Nabídka hodnoty zaměstnavatele (EVP)

Zaměstnavatelé, kteří efektivně vytvářejí a udržují nabídku svých hodnot přitahují více talentů do jejich skupiny potenciálních uchazečů o práci. Mimo to mohou díky této činnosti očekávat vyšší míru angažovanosti zaměstnanců a oddanosti firmě, pro kterou pracují. Hodnota by v tomto případě měla být chápána spíše jako hodnota přidaná, kterou je zaměstnavatel schopný poskytnout svým zaměstnancům a uchazečům o pracovní místa nad rámec běžných očekávání. Nabídka hodnoty zaměstnavatele se objevuje v různých formách. Nicméně, formát, který je nejvíce využíván předními zaměstnavateli obsahuje tři až pět kvalit, často interpretovaných jako pilířů, kterými zaměstnavatel disponuje. Na těchto pilířích stojí stručné a jasné prohlášení, které zaměstnavatel komunikuje jak s veřejností, tak uvnitř firmy. Z tohoto prohlášení by mělo být rozpoznatelné, jaká je jeho vize a jaké jsou jeho hodnoty (Moseley a Schmidt, 2017).

1.5 Angažovanost zaměstnance

Je obecně akceptováno, že interní charakteristika podniku je přenášena do externího prostředí zejména díky zaměstnancům v podniku (Chhabra a Sharma, 2014).

Angažovaný zaměstnanec přebírá firemní vizi za svou. Ve chvíli, kdy jsou zaměstnanci angažovaní, mají ke svému pracovnímu místu citový vztah a tím mají přirozeně svou práci rádi. Výsledkem je pak vzrůst jejich individuálního výkonu. To se řetězovou reakcí transformuje v další pozitiva, například to, že pohánějí svůj tým a následně organizaci k lepšímu a kvalitnějšímu výkonu. V dlouhodobém měřítku to pak znamená celkový úspěch podniku, ve kterém angažovaní zaměstnanci působí (Taylor, 2007).

1.5.1 Spokojenost zaměstnance

Barrow a Mosley (2005) zmiňují, že po dlouhou dobu byly průzkumy zaměřené na spokojenost zaměstnance, a to i přesto, že měly za úkol zjistit, do jaké míry je zaměstnanec angažovaný. Termín spokojenost zaměstnance je podle nich poněkud vágní a také často zaměňovaný s problematikou angažovanosti. To díky tomu, že pokrývá široké spektrum pozitivních emocí, které může zaměstnanec cítit. Na jedné straně se může zaměstnanec cítit spokojený se svým současným stavem v určité organizaci, protože je jeho pracovní činnost například nenáročná. Na straně druhé se s danou společností nemusí nutně ztotožňovat. Pro firmu je pak důležité, aby zaměstnávala zejména ty jedince, kteří jsou na pomyslné ose spokojenosti spíše na straně, kde se s podnikem ztotožňují. Aby se této skutečnosti dobral, musí zaměřit průzkumy na užší skutečnosti, které jsou uvedeny v kapitole níže.

1.5.2 Zvýšení míry angažovanosti zaměstnance

Podle Taylora (2007) je důležité splnění čtyř základních kroků k tomu, aby se zvýšila míra angažovanosti zaměstnanců.

Prvním krokem je najmutí správných lidí, ke kterým se bude zaměstnavatel také správně chovat. Jak najmout správné lidi a správně se k nim chovat uvádí na příkladu náborového řízení u společnosti Fresh Italy, kde si uchazeči o práci vyzkouší pracovní činnost během obědů v jedné z provozoven. Poté je uchazečův výkon hodnocen samotným personálem a mimo to zohledňují i to, jak by zapadl do pracovního kolektivu. Zajímavé také je, že stejným procesem procházejí i uchazeči

hlásící se na vyšší posty. Generální ředitel Tom Allchurch to komentuje následovně: „V konečném důsledku lidem v našich provozovnách až tak nezáleží na „značce“ či poslání společnosti. Na čem jim ovšem záleží, je to, že mají rádi svou práci, své nadřízené a lidi, s nimiž pracují“. I přesto, že podle Alchurche zaměstnancům až tak nezáleží na vizi podniku, přispívají k jejímu naplnění, a to jednoduše proto, že mají svou práci rádi a tím jsou výkonnějšími.

Druhým krokem je potřeba ulehčit zaměstnancům dělat to, co je pro značku správné. V první řadě je důležité se zaměřit na to, na čem zaměstnancům skutečně záleží. V každém podniku se představa o tom, co je správné může lišit. Taylor (2007) opět uvádí příklad na firmě Fresh Italy, kde tento krok napomohl ke spokojenosti zaměstnanců. Ti v počátcích neradi myli podlahy a pravidelně se tomuto úkolu vyhýbali. Allchurch zvolil zlatou střední cestu. Nechal vyměnit podlahovou krytinu, která se lépe udržuje, a navíc najmul úklidovou službu. Nakonec jsou pracovníci prodejen šťastnější a veškerá jejich činnost je směřována pouze ke kvalitně vykonávané pracovní činnosti.

Třetí krok nabádá k vedení zaměstnanců vlastním příkladem. K tomuto kroku uvádí Taylor jako příklad úspěch společnosti Tesco. Ten se přikládá k tomu, jakým způsobem jsou lidé ve vedení firmy v úzkém kontaktu s tím, co se děje v jednotlivých obchodních domech, ať už se to týká interakce se zaměstnanci nebo zákazníky. To hlavně díky tomu, že během roku stráví určitý časový úsek přímo v prodejnách, kde vykonávají pracovní činnosti, jež jsou běžné pro ostatní zaměstnance v konkrétní pobočce.

Ve čtvrtém kroku Taylor (2007) popisuje důležitost toho, aby firma komunikovala svou vizi mezi svými zaměstnanci co nejjednodušeji. Aby toho dosáhla, je důležité vybrat vhodné komunikační kanály a také vzít v úvahu, v jakém formátu bude vize prezentována. V tomto případě uvádí příklad na kuchaři, který by namísto svého pokrmu prodával podrobný recept na něj. Nikoho by nezajímalo, jakým způsobem byl pokrm připraven, všichni si kupují pokrm, ne recept na něj. Na druhou stranu je nutné, aby k dosažení vize postupoval podnik v rámci mezí, které ale vize sama o sobě utváří. Nicméně, ve chvíli, kdy zaměstnanci budou znát detailně pouze postup a každý krok, je velice nepravděpodobné, že je jakýmkoliv způsobem ovládnou emoce a vizi převezmou za svou. V důsledku toho je stejně nepravděpodobné, že by stoupla míra angažovanosti zaměstnanců.

1.5.3 Měření míry angažovanosti zaměstnance

Výše zmíněné vede ke zvýšení míry angažovanosti zaměstnance v určitém podniku. Zaměstnavatel pro dosažení kýženého stavu musí investovat ve většině případů prostředky, a to ať v podobě peněz, pracovní síly nebo času. Pro zjištění, do jaké míry se mu investice vrátila či byla efektivní, je nezbytné, aby pravidelně měřil míru angažovanosti zaměstnanců v jeho podniku. Může si buď určit, které skutečnosti či výkonnostní ukazatele, v rámci jeho podniku, prokážou míru angažovanosti nebo využít standardizovaných dotazníků či metod průzkumu.

Barrow a Mosley (2005) uvádí, že většina průzkumů zkoumajících míru angažovanosti zaměstnanců, se zaměřuje zejména na to zdali:

- Zaměstnanec podporuje cíle a hodnoty organizace
- Věří v produkty nebo služby, které firma vyrábí nebo poskytuje
- Má pocit hrdosti a sounáložetisti v podniku
- Je spokojený s okamžitými vyhlídkami na zaměstnání nebo kariéru
- Je ochotný udělat práci navíc
- Doporučuje zaměstnavatele ostatním
- Má zájem ve firmě dlouhodobě zůstat

1.6 Interní budování značky zaměstnavatele

Interní budování značky zaměstnavatele především usnadňuje udržení zaměstnanců podávajících nadprůměrné výkony, z kterých užitkuje celá organizace (Backhouse and Tikoo, 2004).

Barrow a Mosley (2005) stanovili 12 hlavních dimenzí, které podniku pomohou jednak vytvořit představu o aktuální situaci týkající se jeho značky zaměstnavatele a jejího budování, a také k možnosti definování výhod, které chce zaměstnancům poskytovat. Soubor 12 dimenzí nazvali jako employer branding mix, ten pak rozdělují na dvě skupiny – politiku podniku a lokální praxi (viz Obr. 2). Termín „mix“ využili proto, že v marketingu tvoří komplexní rozsah prvků, které zásadně ovlivňují percepci zákazníka vytvořenou na základě několikanásobného setkání se s daným značkovým produktem či službou. Je také nutné zmínit, že těchto 12 dimenzí vychází z nejčastěji se vyskytujících paramterů, které, na základě průzkumů, prokazatelně ovlivňují značku zaměstnavatele.



Zdroj: (Simon a Mosley, 2005)

Obr. 2. Employer brand mix

1.6.1 Politika podniku

V rámci mixu značky zaměstnavatele je politika podniku chápána celood organizačně. Dimenze spadající do této skupiny představují prvky, které se budují, a jsou téměř neměnné, již od založení společnosti a zakládají se zejména na politice, vizi a reputaci společnosti. Tato skupina zároveň slouží jako základ pro budování jednotlivých dimenzí ve skupině lokální praxe.

Reputace společnosti

Zaměstnanci jsou přirozeně hrdí na svého zaměstnavatele v případě, že reprezentují společnost, která dodává zákazníkovi kvalitní zkušenost s produktovou značkou. Je více pravděpodobné, že budou zaměstnavatele doporučovat a zástavat se ho u třetích stran mimo pracovní prostředí. Zároveň se mnohem radši udrží v dané společnosti déle. Může to být kvůli tomu, že jim vzrůstá doba praxe získaná u atraktivního zaměstnavatele, která jim pak na trhu práce může přinést výhodu.

Interní komunikace

Problémem ve většině společnostech je to, že je jejich interní komunikace nekonzistentní. To tak, že všechny divize komunikují určitou informaci dle svého

uvážení. Díky tomu pak mohou vznikat napříč celým podnikem problémy. V této dimenzi by se společnosti měly zaměřit na komunikaci přímo se zaměstnanci. To proto, aby všichni personál vždy obdržel tu stejnou informaci ve stejné podobě a nevznikaly tak nedorozumění. Nejlépe toho podnik dosáhne ve chvíli, kdy zkoordinuje interní komunikaci, kterou může ovlivnit tak, aby byla jednotná pro všechny zainteresované strany.

Vyšší vedení

Efektivní vedení je jedním z nejsilnějších pohonů k dosažení angažovanosti zaměstnanců. Může toho být dosaženo buď způsobem, který je uveden v třetím kroku v kapitole týkající se zvýšení míry angažovanosti zaměstnance nebo několika dalšími způsoby. Aby šlo vedení příkladem svým zaměstnancům, je téměř samozřejmé, ne vždy ale v praxi používané. Mimo to by se měl top management zaměřit na osobní komunikaci se svými zaměstnanci, projevit jim úctu a nedávat najevo, že je v podnikovém potravním řetězci výš.

Hodnoty, vize a CSR

Důležitost vize podniku a hodnot, které společnost nabízí svým zaměstnancům, byla vysvětlena v předchozích kapitolách.

S touto problematikou úzce souvisí i CSR podniku. Mosley a Barrow (2005) zjistili, na základě výsledků průzkumů provedených Work Foundation a Future Foundation, že 20 % zaměstnanců shledává zaměstnavatele s pozitivním přístupem k CSR jako více atraktivního. Opět se v tomto případě jedná o parametr, který zásadně ovlivňuje angažovanost a oddanost zaměstnance. Dále zjistili, že v rámci CSR upřednostňují zaměstnanci přístup zaměstnavatele k řízení diverzity a přístupu k možnosti vyvážení pracovního a osobního života.

Interní měřící nástroje

Teorie týkající se jakkoliv značky zaměstnavatele a jejího budování téměř vždy zdůrazňují nutnost měření jak kvality výkonu zaměstnanců, tak jejich spokojenosti. Interní měřící nástroje mohou sloužit zároveň i k měření síly značky zaměstnavatele. Společnost toho dosáhne jediné tak, že si stanoví krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé cíle omezené konkrétně na problematiku značky zaměstnavatele a na základě stanovených klíčových ukazatelů výkonnosti je pak schopná změřit, do jaké míry jich dosáhla. Mimo to mohou také využít externích zdrojů informací, díky kterým zjistí, jak si podnik vede v aktuální situaci na trhu práce.

Servisní podpora

V rámci servisní podpory se očekává, že zaměstnavatel poskytne zaměstnancům takové prostředí, které jim umožní rychle obstarat informaci, jenž může být klíčová pro zákazníka, ale také jim přinese rychlou a kvalitní odpověď na dotazy osobnějšího charakteru. Barrow a Mosley (2005) uvádí příklad na rozhovoru s nejmenovaným zaměstnancem, kdy si stěžuje, že firma očekává rychlou a kvalitní zákaznickou podporu, ale ve chvíli, kdy se jedná alespoň o kvalitní podporu zaměstnance, bývá to pro zaměstnavatele problémem.

1.6.2 Lokální prvky

Lokální prvky jsou nejčastěji součástí strategií menších poboček nadnárodních organizací. Tyto prvky je mnohem jednodušší zavést do praxe, protože jsou v kompetenci samostatných HR oddělení. Nicméně není možné, aby jednotlivé dimenze lokálních prvků byly stanoveny bez ohledu na prvky politiky podniku. To proto, že se od politiky podniku odvíjí, ale také se zároveň navzájem ovlivňují.

Nábor a zařazení do společnosti

Proces budování dlouhotrvajícího vztahu jedince jak se značkou obchodní, tak tou zaměstnavatelskou, začíná už při jeho první zkušenosti s produktem či službou společnosti. Proto je tato fáze definována jako klíčová během tvoření pozitivního a trvajícího spojení jedince se značkou. Nicméně, v souladu s budováním značky zaměstnavatele je kladen důraz pouze na utvoření pozitivních asociací zejména u absolventů a vedoucích pracovníků. Je ale důležité se také zaměřit na ostatní potenciální zaměstnance. Proto by se měl proces náboru do poboček zaměřovat hlavně na ty, kteří se ztotožňují s hodnotami společnosti. Díky tomu získají zaměstnance, od kterého lze očekávat vyšší míru angažovanosti a oddanosti. V případě, že se takového podaří získat do pobočky nadnárodní společnosti, je více pravděpodobné, že budou později schopni obsadit klíčové strategické pozice interně právě těmito zaměstnanci.

Vedení týmů

Tato dimenze se úzce týká druhého a třetího kroku zmíněných v kapitole výše týkající se zvýšení míry angažovanosti zaměstnanců. Zaměření se na vedení zaměstnanců v rámci jednotlivých poboček, zejména, nadnárodních firem hraje klíčovou roli. To proto, že zaměstnanci v těchto pobočkách, také nazývaní jako zaměstnanci v první linii, se dostávají do úzkého kontaktu se zákazníky. Ti si pak

na základě interakce se zaměstnancem vytvoří asociaci. Je nutné, aby tato asociace byla vždy pozitivní. Výsledkem není jenom v prospěch obchodní, ale také zaměstnavatelské značky.

Hodnocení výkonu

Pravidelné hodnocení výkonu zaměstnance hraje klíčovou roli v implementaci podnikových hodnot do jeho každodenní činnosti. Výsledkem je zaměstnanec, který svým způsobem ztělesňuje hodnoty podniku. Aby toho společnost dosáhla, je nutné, aby zaměstnance hodnotila zejména na základě jí stanovených hodnot a měřila jedině ty. Díky tomu si je pak zaměstnanec schopný uvědomit důležitost těchto hodnot pro podnik a zvyšuje se pravděpodobnost, že je převezme za své.

Rozvoj zaměstnanců

Možnost učení a vývoje nových dovedností je jedním z nejatraktivnějších výhod, které může společnost nabídnout potenciálním zaměstnancům. Mimo to, díky průběžnému rozvoji zaměstnancům, získá podnik konkurenční výhodu.

Odměňování a uznání zaměstnanců

Plat je přirozeně jedním ze zásadních rozhodovacích faktorů v případě výběru společnosti potenciálním zaměstnancem. Výše platu ale není vždy výhra. Zaměstnavatel se musí také zaměřit na formy odměn nad rámec platu. Může se jednat o finanční prémie, ale také formy vyzdvižení dobrého či nadprůměrného výkonu zaměstnance. Je také důležité si uvědomit, že se preference, týkající se této politiky, individuálně liší. Zaměstnavatel ale může sledovat trend v dané skupině, rozdělené například podle věku, vzdělání, maritalního statutu, díky kterému bude schopný vystihnout, co by konkrétní jedinec, představující danou skupinu, mohl od zaměstnavatele očekávat.

Pracovní prostředí

Prostředí, v kterém se denně pohybují zaměstnanci, by mělo odrážet podnikové hodnoty. Zaměstnanci pracující v moderním, vybaveném a pěkném prostředí mají mnohem pozitivnější přístup ke své práci na rozdíl od těch, co pracují v prostředí představující kontrast zmíněného.

1.7 Externí budování značky zaměstnavatele

Primárním zaměřením externího budování značky zaměstnavatele je přilákat potenciální talenty do organizace (Backhouse and Tikoo, 2004).

Jak externě budovat, nebo spíše komunikovat, poselství značky zaměstnavatele je realizovatelné díky velkému počtu metod a komunikovatelné přes mnoho možných médií. Mosley a Schmidt (2017) ale uvádí 5 těch nejdůležitějších a nejefektivnějších metod, které budou rozebrány v textu níže.

Náborová kampaň

Předtím, než se zaměstnavatel rozhodne, jaké komunikační kanály využije k oslovení potenciálního zaměstnance, je nutné, aby byly posouzeny jeho preference z hlediska komunikačních prostředků. V první řadě musí rozeznat publikum, na které bude cílit. Ve chvíli, kdy má určené segmenty, musí se zaměřit na priority, podle kterých se rozhodne, koho přesně osloví. Priority si může určit díky rozřídění potřeb obsazení daných pozic, může jít o čerstvě vypsání, klíčové strategické, manažerské a technicky náročné pozice. Dál by měl utvořit osoby představující fiktivní postavu disponující požadovanými znalostmi a dovednostmi. Díky tomu je schopný definovat, jaké komunikační kanály budou vhodné pro segment potenciálních uchazečů o určité pracovní místo.

Internetové stránky zaměstnavatele

Internetové stránky jsou branou pro talenty, kteří touží po získání pracovní pozice v konkrétním podniku. Základem pro získání zájmu potenciálního pracovníka je první dojem. Návštěvníka internetových stránek by měl ihned zaujmout atraktivní a poutavý vzhled, který by měl korespondovat s CI. Dále je v zájmu podniku, aby si návštěvník všiml zřetelného prohlášení o vizi. Stránky by měly být navrhnuté tak, aby se jednoduše dostal k výpisu aktuálních pozic. Ve chvíli, kdy se potenciální zaměstnanec dostane na výpis aktuálních pozic, měly by ho zaujmout efektivní popisy pracovních pozic. Je důležité, aby dávaly najevo, že pozice nepřinese užitek pouze zaměstnavateli, ale také zaměstnanci samotnému. V neposlední řadě je nutné, aby bylo jednoduché projevit zájem o danou pracovní pozici.

Internetových stránek zaměstnavatele se mohou také týkat tzv. mikrostránky, které jsou vyvinuty pouze za účelem dodání potřeb a zájmů dané cílové skupiny.

Doporučení zaměstnancem

Word of mouth je obecně jedna z nejlepších možností propagace čehokoliv. Díky doporučení zaměstnancem je možné získat kvalitního uchazeče o danou pracovní pozici. Zaměstnavatelé jim dávají přednost kvůli tomu, že už mohou být letmě seznámeni s podnikovou kulturou, hodnotami, politikou apod. Často se ale stává, že zaměstnanci ani netuší, že zaměstnavatel vyhledává kandidáty na danou

pracovní pozici. V takovém případě by se měl vrátit k problematice interní komunikace a zvážit, zdali by šíření informace o volných pracovních místech nezapadalo do jeho strategie konzistentní a zřetelné komunikace. Mimo to musí myslet i na vliv pracovníků opouštějících organizaci. Je v jeho vlastním zájmu, aby se rozcházel vždy beze sporů a v dobrém. Bývalí zaměstnanci totiž mají také významný vliv na rozhodnutí potenciálních uchazečů o pracovní místo. Sdílejí své zkušenosti s podnikem a hodnotí ho s jedinci, kteří ještě nikdy nemuseli s konkrétním podnikem přijít do styku.

Sociální síť

K tomu, aby zaměstnavatel efektivně využíval sociální síť mu zpočátku pomohou osoby, které si definoval během přípravy náborové kampaně. Díky tomu bude schopný zvolit konkrétní platformu, na které se pohybují daní potenciální uchazeči. Například na LinkedIn je jednodušší se zaměřit na starší a pracovní zkušenější jedince, zatímco na Instagramu se s větší pravděpodobností dostane do povědomí mladších kandidátů, kteří se teprve na pracovní dráhu připravují. Výhodou sociálních sítí je, že může svou kampaní oslovit nejen aktivní uchazeče, ale také ty pasivní. Nicméně, pro oslovení obou skupin je nutné, aby komunikoval obsah, který bude pro daný segment uchazečů atraktivní ve všech ohledech. Měl by zřetelně komunikovat hodnoty, které zastává. Vzhledem k předchozí metodě, která popisovala doporučení, je také velkou výhodou angažovanost zaměstnanců na sociálních sítích. Na nich mají totiž mnohem větší síť jedinců, ke kterým mohou dostat informaci o svém zaměstnavateli. V tomto případě by se měl zaměřit na interní komunikaci a angažovat zaměstnance, aby byli proaktivní i v rámci svého času na sociálních sítích.

Propagace mezi studenty

Může být náročnější dostat se do povědomí studentů, kteří kariéře nepřikládají v danou chvíli takovou váhu, jako ti, kteří aktivně hledají zaměstnání. Velkou většinu studentů lze zařadit mezi pasivní uchazeče o pracovní místa. Na druhou stranu, ve chvíli, kdy se s nimi zaměstnavatel naučí efektivně komunikovat, může ovlivňovat konkrétně zaměřenou skupinu uchazečů. Musí si ale správně rozmyslet, které studijní obory pro svou činnost reálně využije a zaměřit se na komunikaci a budování vztahů se studenty, kteří budou tyto potřeby představovat. Aby toho dosáhl, může využít již zmíněných sociálních sítí, náborové kampaně nebo mikrostránek. Zaměstnavatel ale může například navázat spolupráci s danou

školou či univerzitou, a to hned několika způsoby. Může například být v úzkém kontaktu s určitou studentskou organizací, která by se zabývala problematikou relevantní pro činnost daného podniku. Mimo to může zaměstnavatel vyhlášovat soutěže, díky kterým mu studenti mohou pomoci s aktuálně řešeným projektem. Dalším běžným způsobem, jak se dostat do povědomí studentů je účast na pracovních veletrzích, které se spíše konají na území univerzit.

Tab. 1. TOP 5 komunikačních kanálů pro zaměstnavatele v roce 2019

| Pořadí | Komunikační kanál |
|--------|-------------------------------------|
| 1. | Sociální sítě |
| 2. | Stránky zaměstnavatele |
| 3. | Pracovní veletrhy |
| 4. | Online katalog pracovních pozic |
| 5. | Prezentace zaměstnavatele v kampusu |

Zdroj: (Universum,2019)

1.8 World's Most Attractive Employers 2019

Tab. 2. TOP 5 zaměstnavatelů v roce 2019

| Pořadí | Zaměstnavatel |
|--------|---------------|
| 1. | Google |
| 2. | Ernst & Young |
| 3. | PWC |
| 4. | Deloitte |
| 5. | Apple |

Zdroj: (Universum, 2019)

Společnost Universum provedla komplexní studii zaměřující se na identifikaci atraktivních zaměstnavatelů mezi necelými 250 tisíci respondenty, zejména studenty. Na základě dotazníkového šetření odhalila 50 nejatraktivnějších zaměstnavatelů pro rok 2019. Pro potřeby této práce bylo vybráno pouze prvních 5, kteří jsou uvedeni v tabulce výše (Viz Tab. 2. TOP 5 zaměstnavatelů v roce 2019). Uvedení zaměstnavatelé jsou notoricky známí kvůli celé řadě faktorů. Nicméně,

podle vymezených preferencí respondentů to znamená, že představení zaměstnavatelé by měli zastávat vlastnosti jako: poskytování jistoty budoucích vysokých příjmů, pozitivní přístup k rozvoji zaměstnanců, nadstandardní nástupní mzda, úspěšnost značky na trhu a jistota kariérního růstu a vývoje v rámci společnosti. Zároveň respondenti uvedli jako jeden z hlavních kariérních cílů dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, čemuž většina těchto značek přispívá.

2 Life-work balance

Pozitivní přístup k možnosti vyvážení pracovního a osobního života se běžně objevuje na předních příčkách velkého množství studií zaměřujících se na nejžádanější výhody poskytované zaměstnavatelem. Například, společnost Fractl studií z roku 2020 „*Employee Benefits Study: The Cost and Value of Employee Perks*“ prokazuje na základě odpovědí od 2000 respondentů, že, hned po jakýchkoliv formách připojištění, je mezi zaměstnanci nejvíce žádaná flexibilní pracovní doba, více dovolené, práce z domova a neomezená dovolená. V další studii provedenou autory Estimo a Aguilar (2017) mezi 231 zaměstnanci v roce 2017 byla rovnováha mezi pracovním a osobním životem pracovníka v prvních pěti zaměstnancem preferovaných pracovních hodnotách.

Průzkum World's Most Attractive Employer mezi necelým čtvrt milionem studentů provedený firmou Universum, prokázal, že v roce 2019 touží 60% respondentů dosáhnout v životě rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Vzhledem k tomu, že se tato práce primárně nezaměřuje na tuto koncepci, bude v následující kapitole představena pouze definice life-work balance, formy pojetí a její přínosy pro organizaci.

2.1 Definice life-work balance

Life-work balance je v posledních letech velmi často skloňovaným pojmem, to jak v populární, tak odborné literatuře a je možné nalézt nespočet různých definic. Nicméně, v rámci vědeckého diskurzu není jednoduché najít definici, která by konkrétně určila, co vlastně koncept life-work balance znamená. K objasnění pojmu může pomoci definování jednotlivých částí názvu této koncepce. První část názvu: „work“ by mohla být chápána v širším slova smyslu i také jako dobrovolnická práce a domácí práce. I přesto je tato část běžně chápána pouze jako práce, za kterou jedinec dostává úplatu. Druhá část názvu: „life“ pokrývá veškeré role jedince, které mimo pracovní život zastává a oblasti, v kterých se běžně pohybuje. Konkrétně jde o rodinný život, zájmy a udržování vztahů mimo rodinu. Třetí část názvu: „balance“ představuje formu vyvážení mezi prvními dvěma zmíněnými problematikami (Drobnič a Guillén, 2011).

Podle Birda (2003) je ale nemožné najít přesný balanc. Stanovit si přesný čas pro osobní aktivity a práci není dlouhodobě uspokojivé. A to proto, že se s průběhem

času budou priority daného jedince měnit. Správná rovnováha se bude lišit s tím, zdali je svobodný, má děti nebo třeba právě začíná na pracovní pozici. Už ze zmíněného je evidentní, že neexistuje žádný univerzální balíček nástrojů, který by vyhovoval všem stejně. Je tedy třeba si uvědomit, jaké výhody koncepce life-work balance chce jedinec čerpat, a které mu je zaměstnavatel ochoten poskytnout.

Dále uvádí jako základ efektivního life-work balance dva koncepty, které lze implementovat do každodenního života pracovníka, a těmi jsou úspěch a potěšení. Když jedinec dosahuje každý den úspěchu a potěšení, rovnováha se dostaví sama. Té lze dosáhnout pouze ve chvíli, kdy aplikuje tyto dvě koncepce na všechny kvadranty života, tedy práci, rodinu, přátele a sebe samotného.

Obecně je tedy cílem koncepce najít určitou rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnance. Je na zaměstnanci, aby si uvědomil, jakým způsobem potřebuje vyvážit svůj osobní život s pracovním. Musí zohlednit povahu jeho pracovní pozice, časovou náročnost, své schopnosti a dovednosti, životní situaci, ve které se nachází.

Zatím zmíněné skutečnosti však nabádají k tomu, že všechna iniciativa, týkající se vyváženého života, je pouze v režii zaměstnance. Avšak, v první části teoretických poznatků bylo ale uvedeno, že silná značka zaměstnavatele je ta, která je přítomna během všech fází pracovního života zaměstnance. Čím lépe bude zaměstnavatel připraven správně reagovat na jakékoliv změny probíhající v průběhu života jeho zaměstnanců, tím spíše si získá jejich důvěru, oddanost a díky tomu vzroste míra jejich angažovanosti a ztotožnění s podnikem. V případě zkoumané problematiky může zaměstnavatel být připraven a reagovat na situace jako například: narození dítěte, sňatek, úmrtí blízkého, odchod do důchodu nebo potřebu času či prostředků pro seberealizaci v rámci osobního času jedince.

2.2 Flexibilní pracovní režimy

Flexibilní pracovní režimy jsou často mylně chápány jako jediný nástroj koncepce life-work balance. Ačkoli je to v praxi nejpoužívanější prostředek, jedná se pouze o iniciativu zaměstnavatele k dosažení rovnováhy mezi osobním a pracovním životem zaměstnance. Předtím, než bude stanovena podoba konkrétního flexibilního pracovního režimu, je nutné, aby zaměstnanec a zaměstnavatel abstrahovali od jejich subjektivních preferencí a zaměřili se na několik dalších

faktorů. Těmi jsou schopnosti zaměstnance, náročnost dané pracovní činnosti, pracovní doba, identifikace práce a nejistota (Drobnič a Guillén, 2011).

Hlavní formy úvazků představující flexibilní pracovní režimy jsou:

Pružná pracovní doba

Rozkládá se na dvě doby – základní a volitelnou. Základní pracovní dobu stanovuje zaměstnavatel a představuje časový úsek, v který musí být zaměstnanec přítomný v práci. Zaměstnavatel zároveň určuje začátek a konec této doby. Na zaměstnanci pak zůstává určení si, do jaké míry chce v daný den strávit čas nad rámec stanovené základní pracovní doby.

Stlačený pracovní týden

Tato forma nepravidelného rozvržení pracovní doby představuje stlačení smluvené časové dotace na výkon pracovní činnosti do menšího počtu dní, než je běžně očekáváno. Například, Drobnič a Guillén (2011) uvádí, že běžná časová dotace pracovního týdne v Evropě je 31-44 hodin, která je rozvržena do 5 dní. Za normálních okolností by to znamenalo 6-9 hodin denně strávených v práci. Při využití stlačeného pracovního týdne pak zaměstnanec stráví 8-11 hodin denně, přičemž v práci bude fyzicky přítomen pouze po dobu 4 dnů. Není ale nutné stlačený pracovní týden aplikovat pouze na plný pracovní úvazek. Lze jej upotřebit i při využití $\frac{1}{2}$ nebo $\frac{3}{4}$ úvazků.

Částečný úvazek

Představuje veškeré formy pracovních úvazků, které jsou jiné než plné úvazky – tj. obecně využívaných 160 hodin měsíčně. Ačkoli se o tomto úvazku často mluví jako tzv. „mommy job“, využívají ho i jiní než pouze matky na rodičovské dovolené. Představuje skvělou formu pracovního úvazku například pro studenty, kteří běžně nemohou věnovat veškerý čas pracovním povinnostem. Dále je tento úvazek využíván také jedinci, kteří jsou časově vytíženi svým osobním životem – koníčky nebo rodina. Ale třeba také těmi, jenž jsou indisponováni fyzicky nebo psychicky a soustředí se spíše v současnou chvíli na sebe samotné a léčbu, ale nechtějí přijít o dění v pracovním životě.

Sdílené pracovní místo

Realita pro tuto formu pracovního režimu je přesně taková, jakou napovídá jeho název. Sdílené pracovní místo funguje tak, že je na jedno pracovní místo alokováno větší množství zaměstnanců, kteří se v průběhu pracovního týdne střídají a postupně si předávají jednotlivé kroky pracovní činnosti.

Home office

Dnes už téměř běžný a nejvyužívanější přístup k flexibilním pracovním režimům v řadě atraktivních společností. Tento režim nijak neomezuje nebo neupravuje obecně přijímanou pracovní dobu. Jde o formu přidané hodnoty k běžné pracovní smlouvě, kdy zaměstnanec může, nejčastěji za pomoci informačních technologií, vykonávat běžnou pracovní činnost z pohodlí domova.

Práce remote

Představuje pracovní pozici, která nutně nevyžaduje přítomnost zaměstnance na pracovišti. Tento pracovní režim je nejvíce v dnešní době využíván v rámci start-upů, a to zejména v oblasti IT, uplatnitelný je ale také například v marketingové sféře nebo obchodu. Zaměstnavatel sice zpravidla nevyžaduje fyzickou přítomnost zaměstnance na pracovišti, i přesto se se zaměstnancem často domluví na některých dnech v měsíci, v kterých bude v práci přítomen. To kvůli tomu, že tyto pozice běžně vyžadují komplexní reporting nadřízenému.

2.3 Konflikt práce-rodina

Konflikt práce-rodina je další problematikou, které se koncepce life-work balance zabývá. Není kupodivu, že role v pracovním životě jedince může ovlivnit, ať už negativně nebo pozitivně, jeho roli v životě rodinném. Stejně tak situace v rodině ovlivňuje jakákoliv pracovní rozhodnutí, chování v práci a také pracovní výsledky. Rigidní pracovní doba, která zároveň nutí jedince trávit v práci více času, než je smlouvené, přirozeně přináší problémy do rodinného života. Stejným výsledkem může přinést zbytečně nadměrné zapojení v práci, které může překročit až ve workoholismus.

Negativní dopady je možné očekávat díky tomu, že se zaměstnanec například vyhýbá povinnostem vůči své rodině. V důsledku toho je možné očekávat naopak zanedbávání pracovních povinností kvůli rodinnému životu.

Nástrojem, který tento konflikt z části řeší jsou například firemní jesle nebo školka.

2.4 Přínosy koncepce life-work balance

Předchozí kapitola se věnovala budování značky zaměstnavatele a lze z ní vyvodit, že nejdůležitějším stavebním prvkem úspěšné značky zaměstnavatele jsou, při nejmenším, spokojení zaměstnanci. Zaměstnavatel může zaměstnancům vyjít vstříc, a zvýšit tak míru jejich spokojenosti či angažovanosti, mnoha způsoby.

Avšak, studie zmíněné na začátku této kapitoly potvrzují, že mnoho forem koncepce life-work balance je zaměstnanci upřednostňováno před ostatními výhodami.

Hlavním přínosem, který koncepce pro podnik může zprostředkovat jsou spokojení zaměstnanci. Achor (2011) zmiňuje, že se zvyšujícím se pocitem štěstí jedince se zároveň zvyšuje jeho inteligence a kreativita. Tyto dvě vlastnosti přirozeně přináší zvýšenou produktivitu. Konkrétně, díky zvýšené kreativitě zaměstnanec lze očekávat, že bude přicházet s novými nápady, přístupy k pracovní činnosti, zajistí si, aby pracovní výkon dělal tak, jak ho to baví. Navíc, inteligentní zaměstnanec je schopný pracovat mnohem efektivněji, přemýšlet kriticky, předcházet různým podobám úskalí a tím odvádět větší objem práce a také kvalitněji (viz Obr. 3).

Pro zaměstnance to pak může znamenat, že bude průběžně dosahovat oněch malých úspěchů a potěšení. V tu chvíli dosáhne momenta, které udržuje jeho život v rovnováze a přirozeně mu přináší pocit štěstí.

Dále Achor (2011) zjistil díky svému experimentu, že emoce jsou nakažlivé. V případě, že by v pracovním týmu byl jedinec, který by byl 100% příklad uvedeného, dalo by se očekávat, že postupně začne ovlivňovat ostatní členy týmu. To v důsledku řetězové reakce přináší ještě vyšší produktivitu, tedy více kreativních, inteligentních a šťastných zaměstnanců.



Zdroj: (Achor, 2011)

Obr. 3. Přínosy štěstí

3 Výzkum

V rámci této kapitoly jsou uvedeny dvě metody sběru dat, to jak kvantitativní, tak kvalitativní. Kvantitativní metodou sběru dat bylo zvoleno dotazníkové šetření. Pro kvalitativní výzkum byl zvolen polostrukturovaný rozhovor.

3.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je nejznámější kvantitativní metodou statistického výzkumu. V souvislosti s touto prací byl využit kvůli možnosti sběru většího množství dat za účelem zjištění objektivního názoru na danou problematiku. Respondenti byli rozděleni do skupiny podle věku, pohlaví, vzdělání a jejich statutu. Převážně byly využity uzavřené otázky ve formě prohlášení s možností odpovědi na pětibodové Likertově škále. To kvůli tomu, aby měli respondenti možnost vyjádřit postoj k danému prohlášení a na základě toho byl autor schopný vyhodnotit buď míru pozitivní nebo negativní reakce na tázanou část problematiky. Byly také využity otázky otevřené, které byly využity pro zjištění atraktivních zaměstnavatelů. Otázky s možností výběru většího množství odpovědí byly využity pro identifikaci atraktivních benefitů a nástrojů life-work balance s možností uvedení preferencí, které nebyly v nabídce. Dotazník byl anonymní a distribuován mezi všechny věkové kategorie a pohlaví za využití sociálních sítí a e-mailu. Potenciální respondenti byli oslovení přímo i nepřímo.

3.1.1 Výzkumné otázky

Před distribucí dotazníkového šetření byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Kteří zaměstnavatelé jsou pro respondenty atraktivní?
2. Do jaké míry je pro respondenty důležitá pověst zaměstnavatele?
3. Jak důležitá je pro respondenty rovnováha mezi pracovním a osobním životem?
4. Jaké jsou nejatraktivnější nástroje koncepce life-work balance?

Na základě uvedených výzkumných otázek byl sestaven dotazník popsáný výše.

3.2 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor byl zvolen za účelem analýzy vlivu koncepce life-work balance na míru angažovanosti/spokojenosti zaměstnanců jako hlavním pilířem

značky zaměstnavatele a zjištění míry spokojenosti zaměstnanců v podniku v souvislosti se zkoumanou problematikou. Pohovor proběhl s 2 vybranými zaměstnanci ve vybrané společnosti.

3.2.1 Výzkumné otázky

Před realizací polostrukturovaného rozhovoru s vybranými respondenty byly stanoveny následující výzkumná otázky:

1. V jaké míře jsou zaměstnanci v podniku spokojeni?
2. Jaký je vliv koncepce life-work balance na míru angažovanosti/spokojenosti zaměstnance?

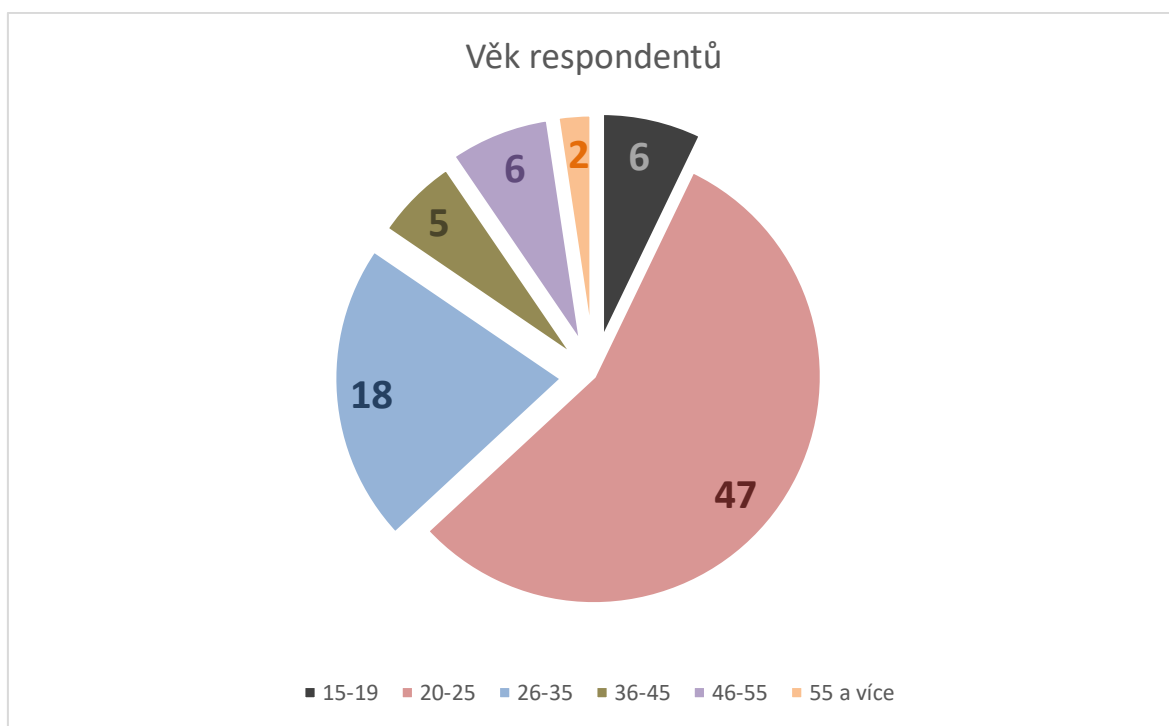
Na základě stanovených výzkumných otázek byly formulovány okruhy otázek pro potřeby polostrukturovaného rozhovoru. Okruhy otázek jsou uvedeny v textu níže:

- Volný čas zaměstnanců
- Přístup zaměstnavatele ke koncepci life-work balance
- Přístup k budování značky zaměstnavatele
- Angažovanost a oddanost zaměstnanců

4 Empirická část

V první části této kapitoly budou interpretovány výsledky dotazníkového šetření. Data byla sbírána mezi 11. a 23. listopadem roku 2020 prostřednictvím internetového portálu www.surveo.com. Dotazníkové šetření bylo zvoleno proto, že jej lze jednoduše, prostřednictvím internetu, distribuovat mezi potenciální respondenty za účelem získání co nejvyššího počtu dat a tím i objektivního názoru na zkoumanou problematiku. Respondenti odpovídali celkem na 23 prohlášení, která byla vytvořena na základě tématu, kterým se zabývá teoretická část této práce. Data získaná z prohlášení, na která bylo možné odpovídat pouze jednou odpovědí na pětibodové škále, jsou interpretována pomocí vodorovných skládaných sloupcových grafů. U prohlášení, na které bylo možné odpovědět na základě jedné či více odpovědí, a zároveň slovně, byly využity sloupcové grafy. U všech ostatních dat byly využity koláčové grafy. Podoba dotazníku je součástí přílohy této práce. V druhé části této kapitoly budou analyzovány a porovnány výsledky polostrukturovaného rozhovoru provedeného s dvěma respondenty ve vybrané společnosti.

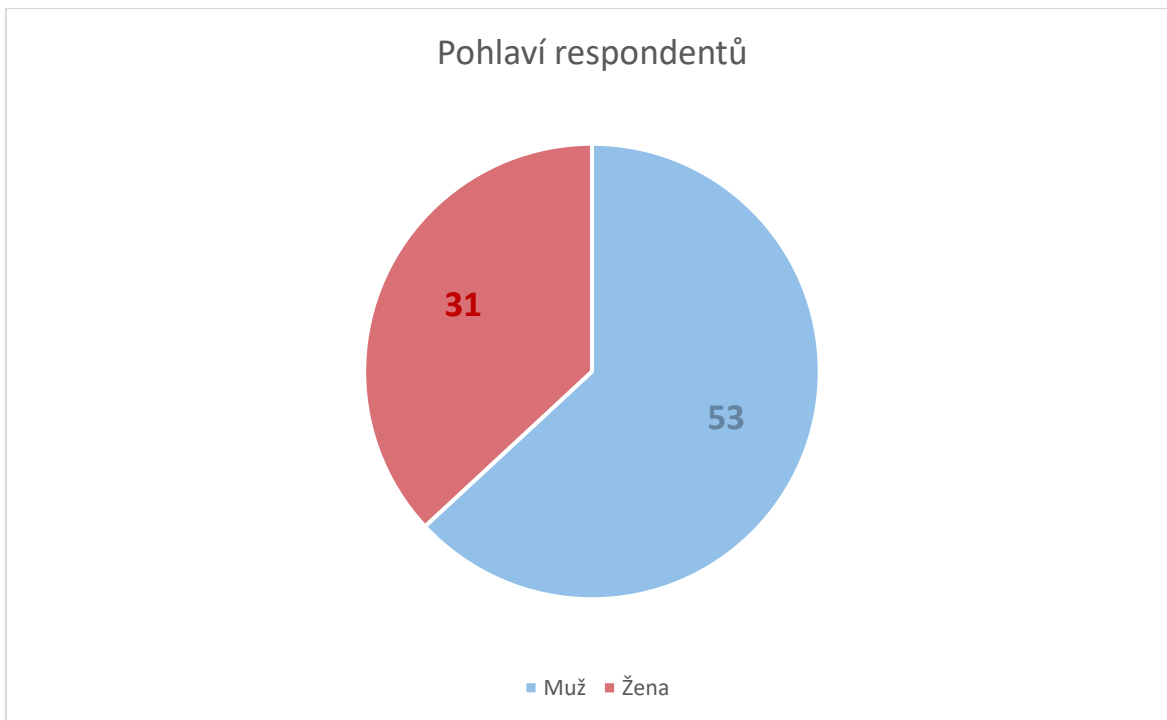
4.1 Výsledky dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 4. Věk respondentů

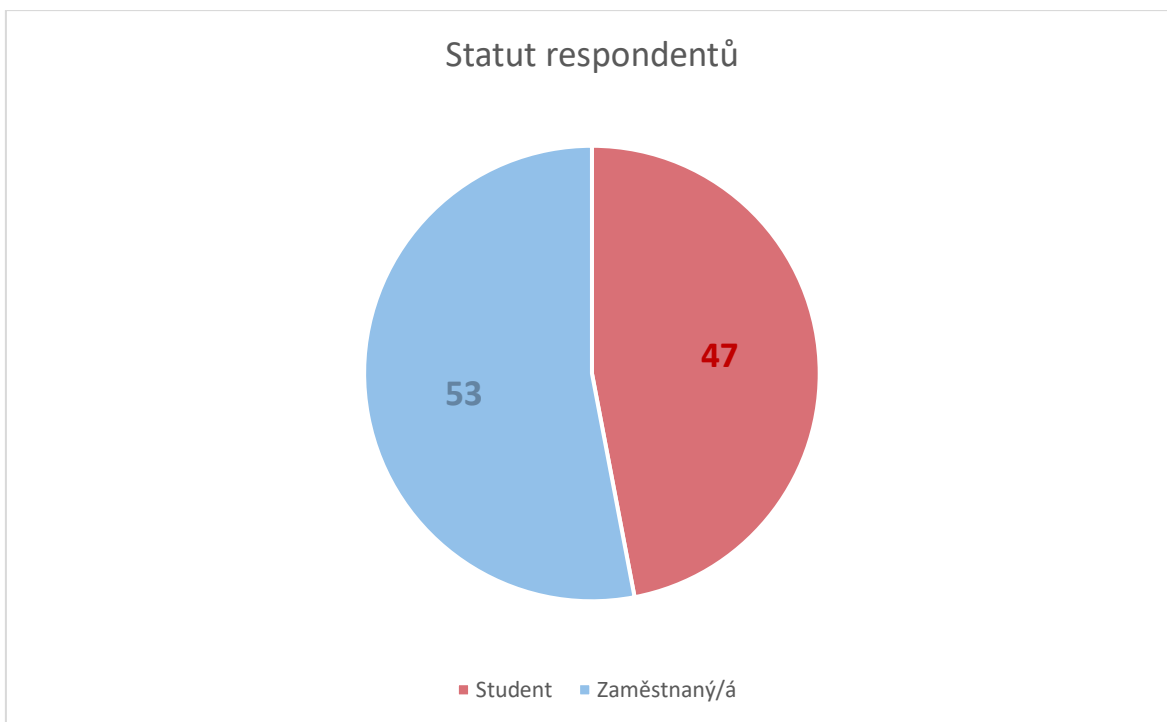
Z grafu výše lze rozpoznat, že na dotazník odpovědělo celkem 47 (56 %) respondentů, kterým je mezi 20 a 25 lety. Tuto věkovou skupinu zastupuje nejvíce jedinců, protože byli osloveni převážně vrstevníci autora. Dále nejvíce odpovídali lidé ve věku mezi 26 a 35 lety, a to v počtu 18 (21 %). Respondentů ve věku 46 až 55 bylo 6 (7 %). Stejný počet představovali respondenti ve věku 15 až 19, a to i přesto, že byla s žádostí o vyplnění oslovena střední ekonomická škola. Dále, ve věku 36 až 45 let odpovědělo 5 respondentů. Nejméně, 2 (2 %), bylo ve věku 55 a více.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 5. Pohlaví respondentů

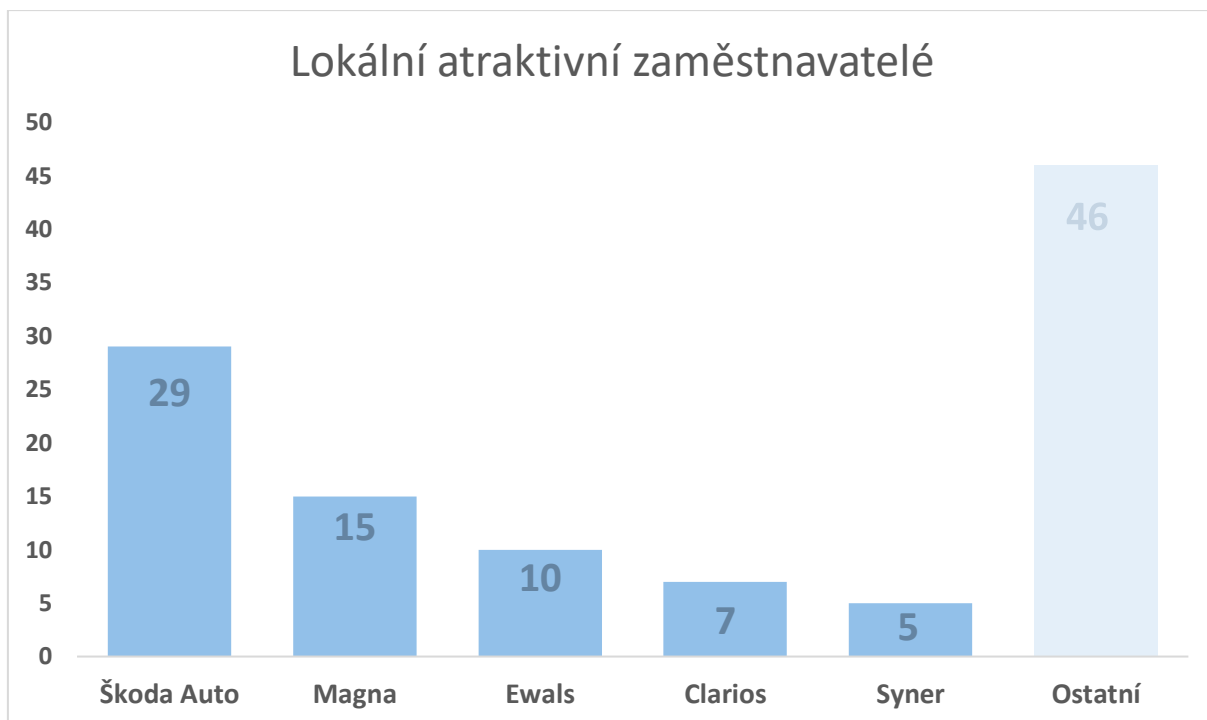
Další otázka zjišťovala pohlaví respondentů, díky které lze určit, že se dotazníkového šetření zúčastnili převážně muži v celkovém počtu 53 (63 %), a proti nim se zúčastnilo 31 (37 %) žen.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 6. Statut respondentů

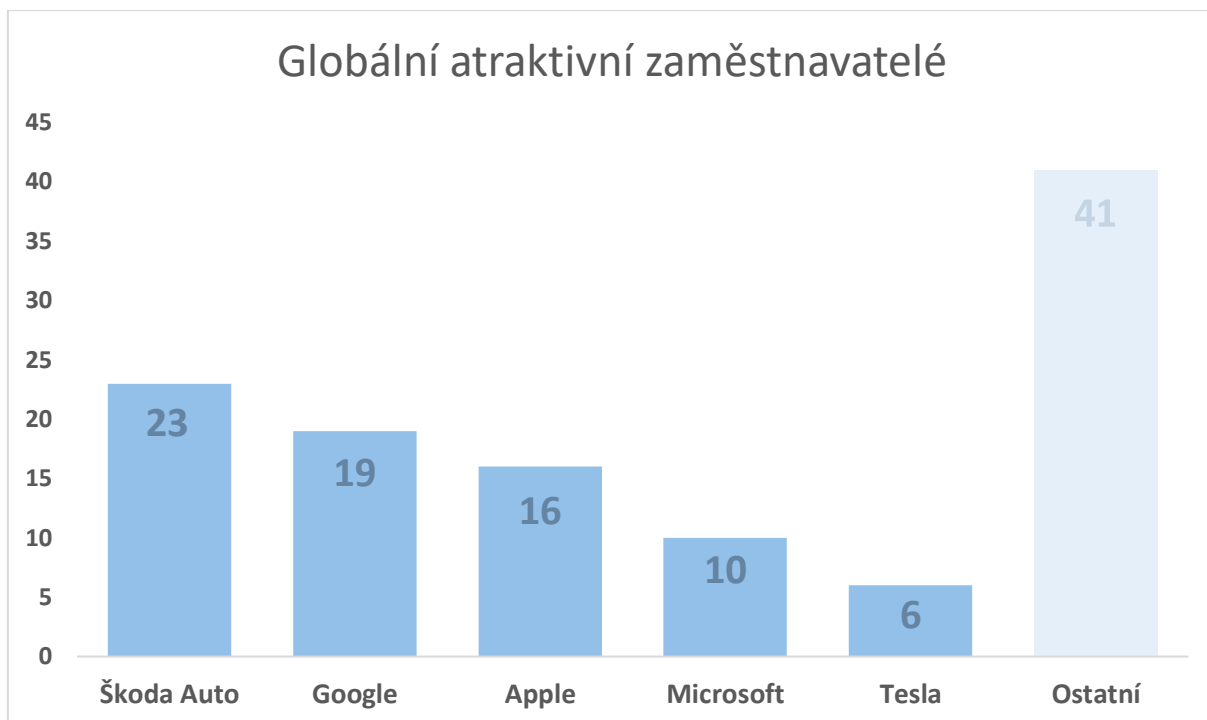
Třetí otázka zjišťovala, jaký mají respondenti statut, konkrétně zdali jsou zaměstnaní nebo studenti. Osobám samostatně výdělečně činným nebylo umožněno tento dotazník vyplňovat. I přesto, že by mohli určit atraktivní zaměstnavatele, na ostatní otázky, týkající se hlavně rovnováhy mezi osobním a pracovním životem, nebyla vyhodnocena jejich odpověď jako relevantní. To hlavně kvůli tomu, že podnikající jsou obecně časově více vytížení a mají méně času na své osobní povinnosti či zájmy. Nicméně, bylo zjištěno, že 16 (19 %) respondentů studuje a zároveň pracuje. Lze tvrdit, že těchto 16 jedinců je ve věku 20-25 let. V konečném důsledku to znamená, že na dotazník odpovídalo 47 (56 %) studentů a 37 (44 %) zaměstnaných.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 7. Lokální atraktivní zaměstnavatelé

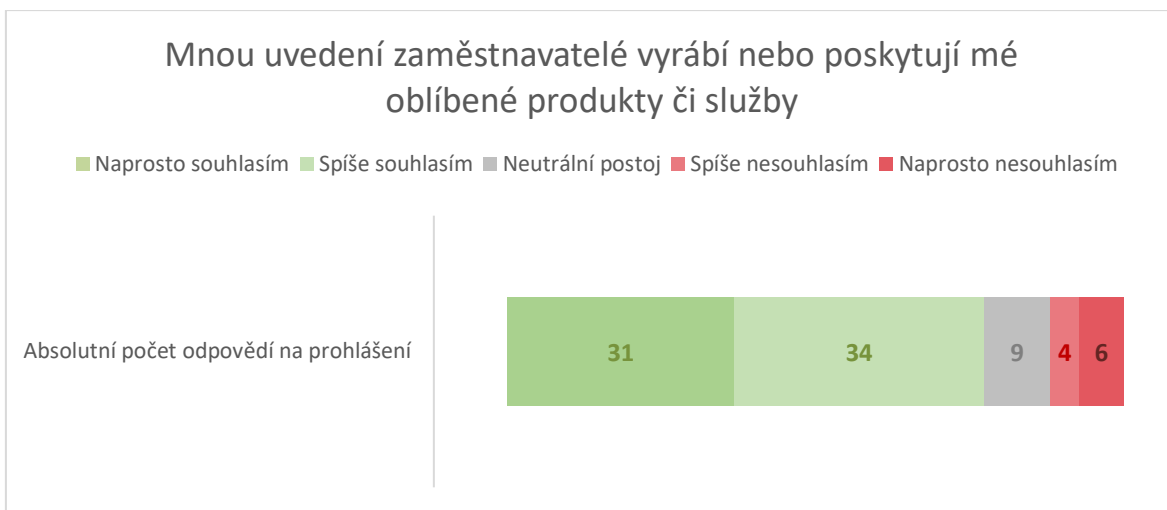
Další otázka se zaměřovala na identifikaci atraktivních zaměstnavatelů v lokálním měřítku. Tato otázka byla otevřená, tj. respondenti mohli odpovědět slovně dle svého uvážení. Z důvodu udržení přehlednosti je uvedeno pouze prvních 5 zaměstnavatelů s nejvyššími počty hlasů. Není překvapením, že na prvním místě se objevila společnost Škoda Auto s počtem 29 hlasů, za ní pak společnost Magna s 15 hlasy. Oba podniky jsou známé hlavně v okolí Mladé Boleslavi. Třetí nejatraktivnější zaměstnavatel je společnost Ewals s počtem 10 hlasů, která má sídlo v České Lípě, kde sídlí i společnost čtvrtá, Clarios, s počtem 7 hlasů. Pátým nejatraktivnějším zaměstnavatelem je společnost Syner se sídlem v Liberci s počtem 5 hlasů. 46 hlasů bylo uděleno ostatním zaměstnavatelům, byly mezi nimi jiné méně známé společnosti, hlavně lokální malé podniky. Je důležité zmínit, že první 4 společnosti se pohybují v oblasti Automotive, se sídli v okolí Mladé Boleslavi a České Lípy. Lze tvrdit, že pro respondenty je nejatraktivnějším odvětvím v lokálním měřítku (Českolipsko a Mladoboleslavsko) automotive.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 8. Globální atraktivní zaměstnavatelé

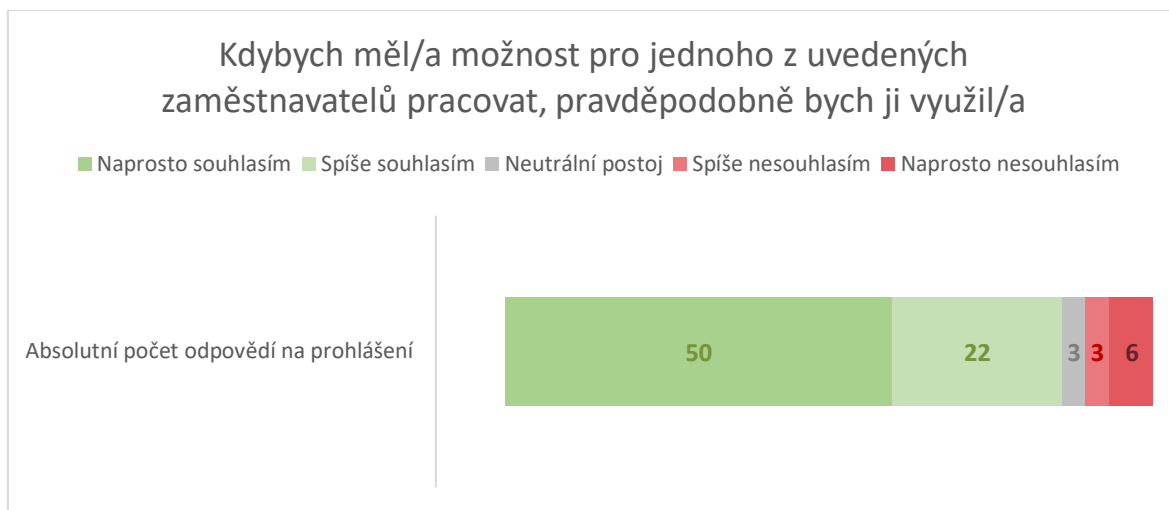
Po identifikaci lokálních atraktivních zaměstnavatelů bylo třeba se zaměřit také na ty globální. Opět v této kategorii vyhrála společnost Škoda Auto s počtem 23 hlasů, což znovu není překvapivé vzhledem k tomu, že je o společnosti známo, že působí v nadnárodním měřítku. Jako druhá byla, s počtem 19 hlasů, společnost Google, ta je známá hlavně kvůli svému přístupu k výváženosti osobního a pracovního života zaměstnanců, zejména díky přístupu k budování atraktivního pracovního prostředí. Třetí je pak společnost Apple s počtem 16 hlasů, po ní Microsoft s počtem 10 hlasů a nakonec pátá, Tesla, s počtem 6 hlasů. 41 hlasů bylo přiděleno jiným zaměstnavatelům, mezi kterými se objevovaly společnosti jako Ernst & Young, PWC, které se každoročně umísťují na prvních příčkách top světových zaměstnavatelů. Mimo ně byly také zmíněné společnosti jako NASA a SpaceX.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 9. Atraktivní zaměstnavatelé vs. oblíbené produkty respondentů

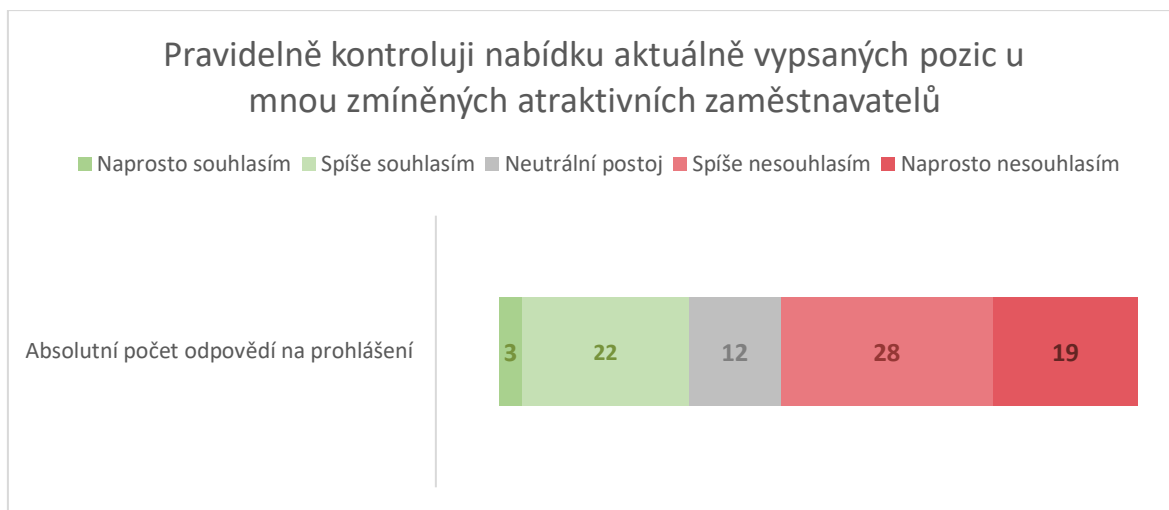
Toto prohlášení mělo za úkol zjistit, do jaké míry ovlivňuje respondenty to, že by nimi zmíněná společnost měla produkovat jejich oblíbené výkony. 65 (77 %) respondentů zareagovalo na toto prohlášení pozitivně. To znamená buď, že oba uvedení zaměstnavatelé jsou producenti jejich oblíbených produktů nebo alespoň jeden z nich. Zajímavé ale také je, že 10 respondentů (12 %) se vyjádřilo k tomuto prohlášení negativně. Může to být kvůli tomu, že danou společnost vnímají jako zaměstnavatele se silnou pověstí bez ohledu na to, jaké výkony produkují. K této skupině respondentů se mohou připojit i ti v celkovém počtu 9 (11 %), v kterých toto prohlášení nevyvolalo žádné emoce, tedy zareagovali neutrálně.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 10. Možnost pracovat pro jednoho z atraktivních zaměstnavatelů

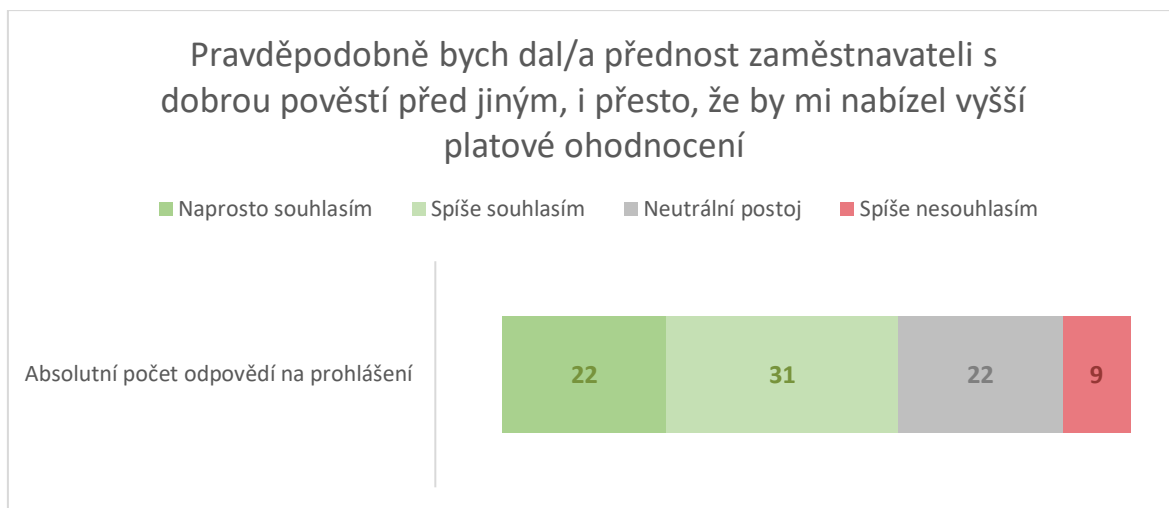
Dalším prohlášením bylo třeba zjistit, zdali by pro jednoho ze zmíněných zaměstnavatelů pracovali v případě, že by tu možnost získali. 72 (86 %) respondentů na toto prohlášení zareagovalo pozitivně. Důležité je si v tomto případě uvědomit, že na dotazník odpovídá 37 respondentů, kteří jsou zaměstnaní a 47 studentů. To znamená, že většina z obou skupin by ihned využila možnosti pracovat pro jednoho ze zmíněných atraktivních zaměstnavatelů. Podstatné je se v tomto případě zaměřit na většinu, která se objevuje v kategorii zaměstnaných. Díky tomuto prohlášení je možné snadně určit, že nejsou dosavadnímu zaměstnavateli dostatečně oddaní. Dále lze říci, že 3 (3,5 %) z nich by pro jednoho ze zaměstnavatelů nešlo pracovat. Mělo by jít o jedince, kteří už zaměstnaní u jednoho z nich jsou a tuto situaci by neměnili. Další 3 (3,5 %) se k tomuto prohlášení nevyjadřují. Tím pádem nejsou rozhodnutí, kam se na pracovní dráze vydají, tedy může jít o studenty, nebo o zaměstnané, kteří by se nad nabídkou pracovní pozice u jednoho ze zaměstnavatelů ještě zamysleli. Zbýlých 6 (7 %), kteří na toto prohlášení zareagovali maximálně negativně, představuje skupinu zaměstnaných, kteří jsou v tuto chvíli svému zaměstnavateli oddaní.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 11. Přehled o volných pozicích u atraktivních zaměstnavatelů

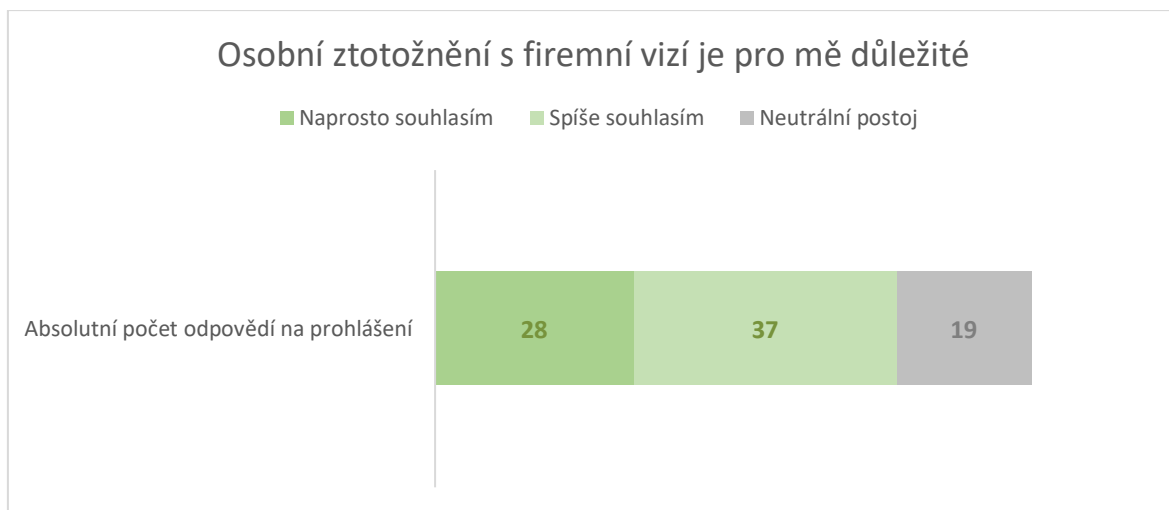
I přesto, že majoritní podíl respondentů by uvítal možnost pracovat u jednoho z atraktivních zaměstnavatelů, tato otázka ukazuje, že zároveň nijak aktivně tuto příležitost nevyhledávají. V případě tohoto prohlášení zareagovalo 47 (55,5 %) respondentů negativně, může to znamenat, že zatím nikdy, nebo téměř nikdy, přímo nehledali výpis volných pracovních pozic u vybraných zaměstnavatelů. Opět je důležité se zaměřit na sociografii zkoumaného souboru, kdy většinu respondentů představují studenti, kteří jsou zároveň v kategorii pasivních uchazečů o pracovní místa, tím pádem by nemělo být zjištění nijak překvapivé. Dalších 25 (30 %) se k tomuto prohlášení vyjádřilo pozitivně. Z toho lze usoudit, že tato skupina respondentů minimálně pravidelně kontroluje výpisy volných pozic u daných společností, jde o studenty, kteří už začínají aktivně hledat své uplatnění na trhu práce. Může se jednat také o zaměstnance, kteří buď nejsou spokojeni se současnou prací nebo čekají na nabídku u, pro ně, atraktivního zaměstnavatele. Zbylých 12 (14,5 %) se k tomuto prohlášení nevyjádřilo ani negativně, ani pozitivně. Může jít o jedince, kteří nemají potřebu vyhledávat jiné pracovní pozice, což by odpovídalo 12 jedincům, jenž se vyjádřili neutrálně nebo negativně na předchozí prohlášení.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 12. Relevance pověsti zaměstnavatele při výběru zaměstnání

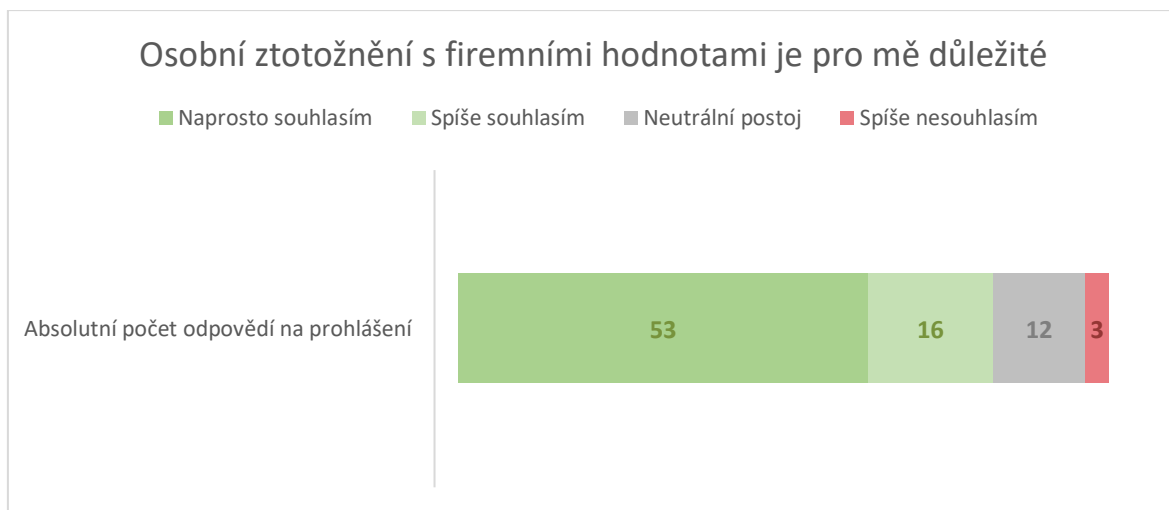
Toto prohlášení mělo zjistit, do jaké míry je pro respondenty důležitá pověst dané společnosti. A to tak, že dává pověst na úroveň jednoho z nejdůležitějších parametrů pro výběr zaměstnání, a tím je mzda. 22 (26 %) respondentů zareagovalo na toto prohlášení silně pozitivně, dali by tedy přednost firmě s dobrou pověstí před tou, která by jim nabídla větší platové ohodnocení bez ohledu na další kritéria. Dalších 31 (37 %) respondentů se k této situaci vyjádřilo mírně pozitivně, může to znamenat, že by se před rozhodnutím museli zamyslet. Neutrální postoj vyjádřilo 22 (26 %) respondentů, mohou se tím snažit říci, že by museli zohlednit řadu dalších faktorů před tím, než by se definitivně rozhodli. Mírně negativně na toto prohlášení zareagovalo 9 (11 %) respondentů. Z toho vyplývá, že je pro ně platové ohodnocení důležitější než samotná kvalita zkušenosti, kterou by jim, na základě dobré pověsti, zaměstnavatel byl schopen poskytnout.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 13. Relevance firemní vize pro respondenty

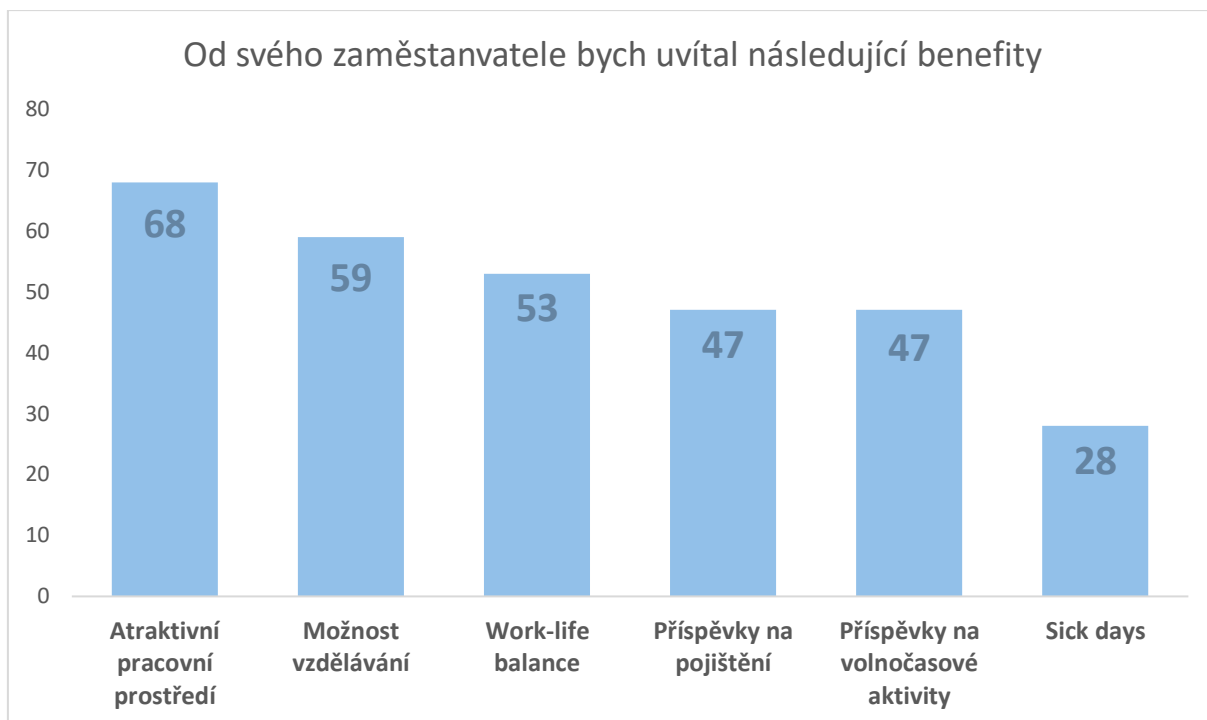
Následující prohlášení se věnuje zkoumání důležitosti osobního ztotožnění respondentů s firemní vizí jako základem pro úspěšnou značku jak zaměstnavatelskou, tak obchodní. 28 (33 %) respondentů uvedlo, že s tímto výrokiem naprosto souhlasí, 37 (44 %) spíše souhlasí. Z toho lze usoudit, že pro většinu z nich je důležité, aby měla společnost vizi, která koresponduje s jejich, minimálně, dlouhodobými cíly. Zbýlých 19 (23 %) se k tomuto vyjádřilo neutrálně. Na ty lze nahlížet jako ty, jenž budou mít, nebo mají, problém se ve své práci realizovat. To kvůli tomu, že firemní vize nebude muset souhlasit s jejich dlouhodobými cíly, a tím jim práce nepřidá žádnou hodnot, vyjma platu či dalších benefitů. Na druhou stranu je možné, že část neutrálně se vyjádřených budou zastupovat také jedinci, kteří si pod pojmem „vize“ nebyli schopni představit konkrétní věc.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 14. Relevance firemních hodnot pro respondenty

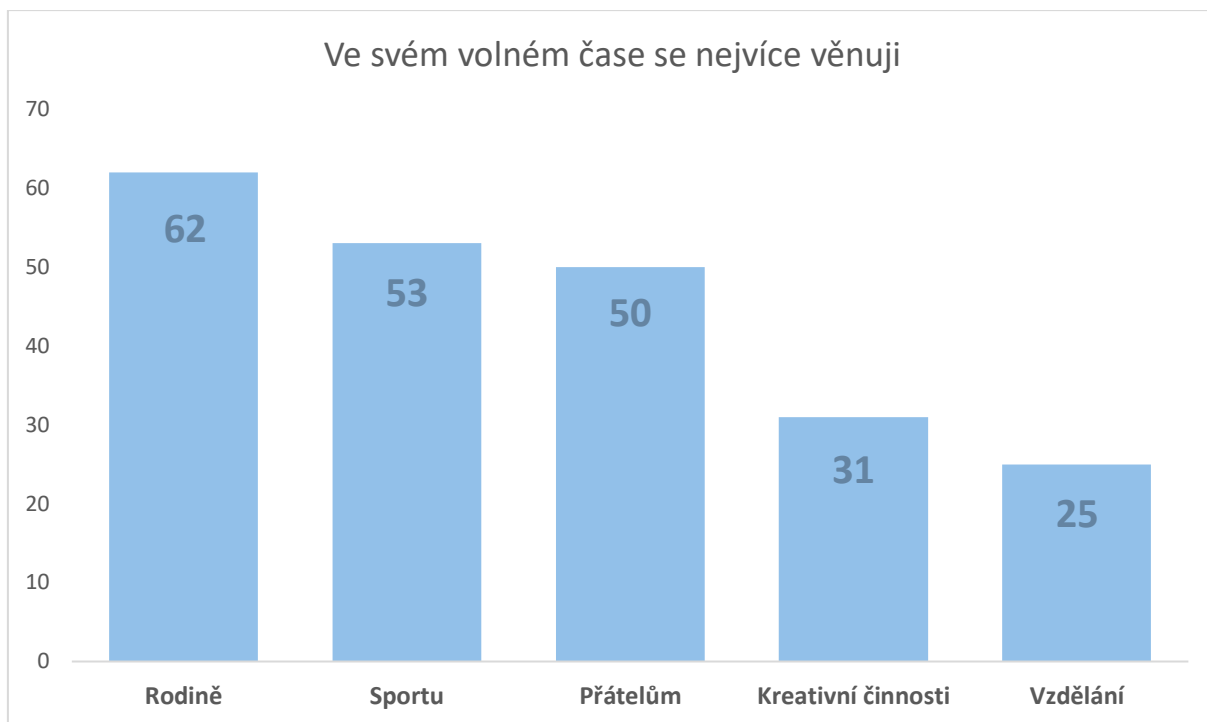
V tomto případě odpovídá drtivá většina 53 (63 %) respondentů maximálně pozitivně, tj. naprosto souhlasí s tím, že se musí jejich hodnoty ztotožňovat s těmi, které zastává konkrétní společnost. 16 (19 %) respondentů s tímto výrokem spíše souhlasí. 12 (14,5 %) má k tomuto neutrální postoj a 3 (3,5 %) spíše nesouhlasí. Ti, kdo se vyjádřili neutrálně a negativně lze chápat stejně jako v předchozím případě. Navíc, s firemními hodnotami se jedinec střetává každý den. V případě, že s nimi nebude souhlasit, lze očekávat vyšší pravděpodobnost vzniku nespokojenosti tohoto jedince v práci.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 15. Preferované benefity

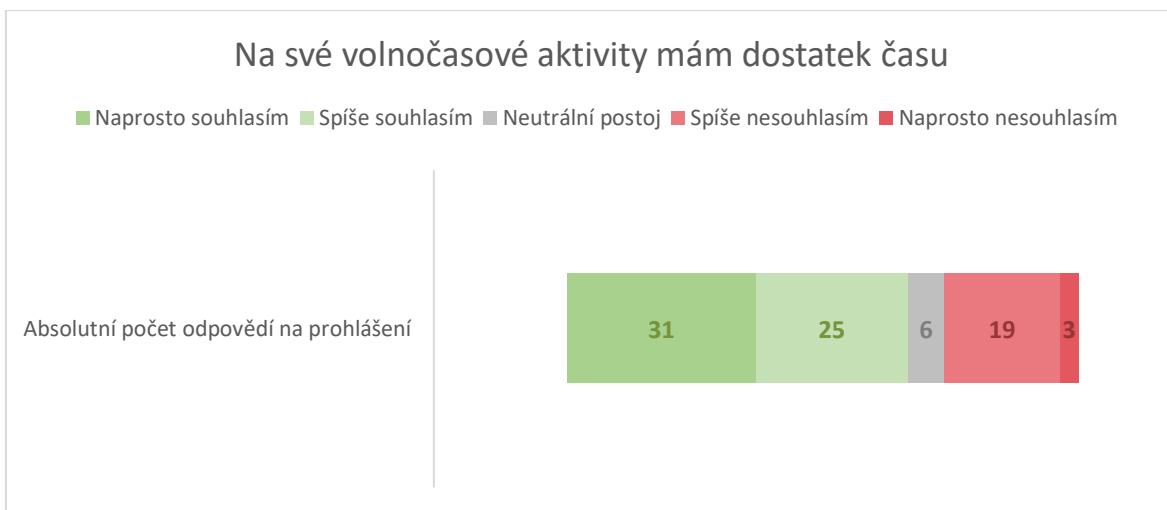
Účelem tohoto prohlášení bylo zjistit, které benefity by respondenti uvítali. Mohli volit jeden nebo více nejběžnějších benefitů, hlavně ne-finančního charakteru, a zároveň přidat jiné, které nebyly uvedené. Nejvíce kýženým benefitem je atraktivní pracovní prostředí s počtem 68 hlasů (81 % respondentů), následuje možnost dalšího vzdělávání s počtem 59 hlasů (70 % respondentů) a třetím je možnost vyváženého osobního a pracovního života s počtem 53 hlasů (63 % respondentů), k čemuž jim zaměstnavatel mnohdy může dopomoci. Příspěvky na pojištění a volnočasové aktivity získaly stejný počet hlasů, a to 47 (55 % respondentů). Nejméně oceněným benefitem by byly sick days s počtem 28 hlasů (33 % respondentů). V kategorii „jiné“, kde se mohli respondenti vyjádřit dle svého uvážení, byly uvedeny benefity formou jakýchkoliv finančních bonusů, mohl to být 13. plat, ocenění za nadměrný výkon nebo slevy na produkty.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 16. Volný čas respondentů

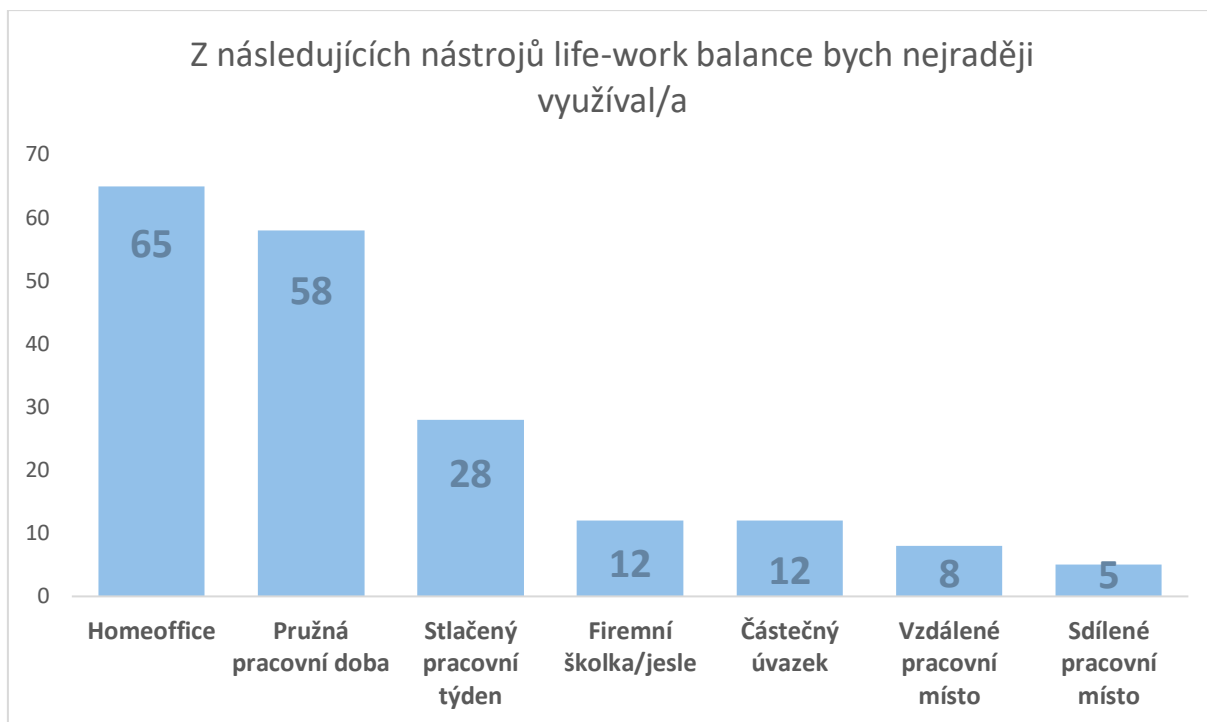
Tímto prohlášením přecházel dotazník do části věnující se zkoumání relevance vyvážení pracovního a osobního života. V případě této otázky mohli respondenti opět volit jednu nebo více odpovědí a případně přidat jinou možnost než tu, která byla uvedena. Nejvíce se respondenti věnují své rodině (74 % respondentů), pak sportu (63 % respondentů), přátelům (60 % respondentů), a pak kreativní činnosti (36% respondentů). Zajímavé je, že i přesto, že dotazník vyplňoval velký podíl studentů, vzdělání získalo nejmenší počet hlasů, a to 25 (30 % respondentů).



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 17. Dostatek času pro volnočasové aktivity

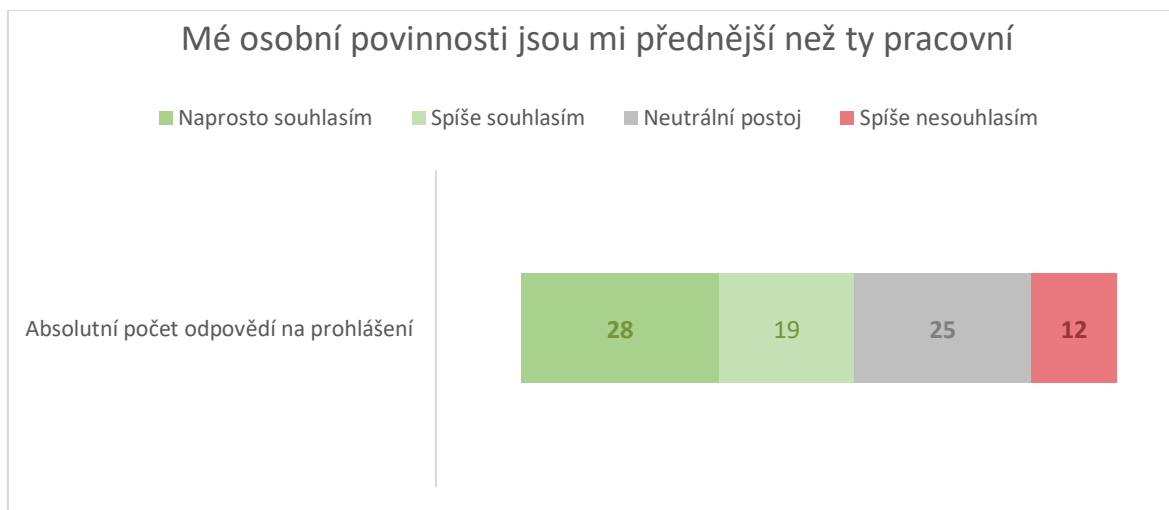
S tímto výrokem 31 (37 %) respondentů naprosto souhlasilo a dalších 25 (30 %) spíše souhlasilo. V obou ohledech jde buď o studenty, kteří mají pro své zájmy spíše více času než zaměstnaní. Nicméně, v tomto případě odpovídají i zaměstnaní, kterým buď povaha jejich pracovní pozice umožňuje věnovat dostatek času jejich zájmům, anebo ti, kdož mají takové zájmy, jenž nepotřebují alokovat nadměrné kvantum času. Dalších 6 (7 %) se stavilo k tomuto prohlášení neutrálně. Mezi nimi by měli být opět ti, kteří nepotřebují pro své koníčky tolik času. Další, 19 (22,5 %) spíše nesouhlasili a 3 (3,5 %) naprosto nesouhlasili. Jednalo se buď o spíš vytížené studenty či zaměstnance, kterým jejich zaměstnání nepovoluje věnovat dostatek času jejich osobním aktivitám.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 18. Nejatraktivnější nástroje koncepce life-work balance

V návaznosti na předchozí výrok proběhlo určení nejatraktivnějších nástrojů koncepce life-work balance. Prvním nejvíce kýženým nástrojem je, běžně zaměstnavateli využívaný, homeoffice s počtem 65 hlasů (77 % respondentů). Další je pružná pracovní doba s 58 hlasy (69 % respondentů) a po ní následuje stlačený pracovní týden s 28 hlasy (33 % respondentů). Firemní školka či jesle a částečný úvazek byly zvolené jako čtvrtý nejatraktivnější nástroj koncepce, a to oba s počtem 12 hlasů (14 % respondentů). Předposlední, s 8 hlasy (9,5 % respondentů), je vzdálené pracovní místo a poslední je sdílené pracovní místo s počtem 5 hlasů (6 % respondentů).



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 19. Osobní povinnosti vs. pracovní povinnosti

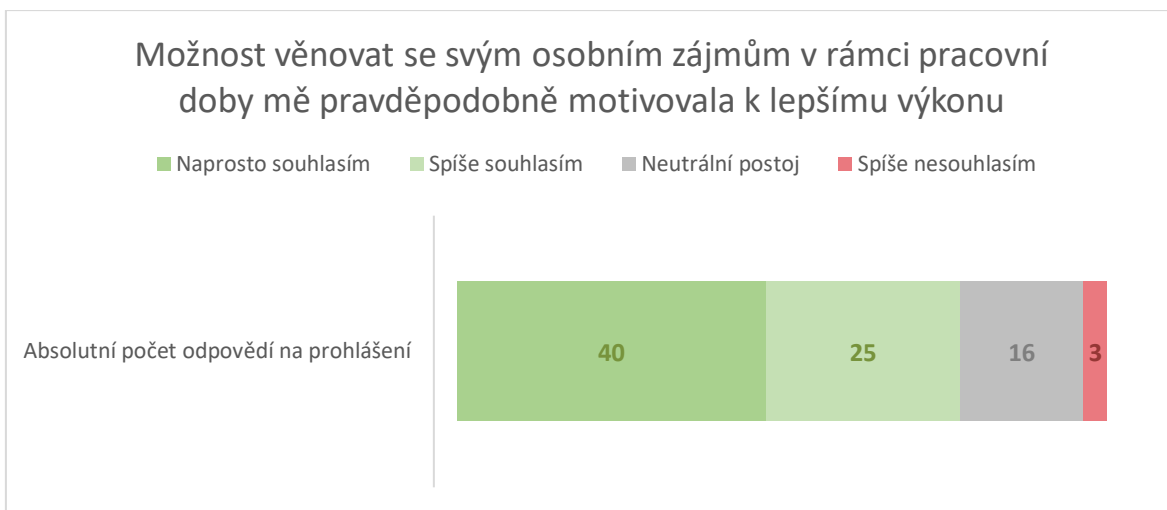
Tento výrok zjišťoval, do jaké míry jsou pro respondenty důležité osobní povinnosti, jako například péče o děti, na úkor těch pracovních. 28 (33 %) z nich naprosto souhlasilo s tím, že jejich osobní povinnosti jsou důležitější než ty pracovní, což lze celkem racionálně odůvodnit vzhledem k tomu, že osobní povinnosti vznikají zejména vůči rodině, pro kterou by měl zaměstnanec mít v určitých životních etapách spíše možnost dát přednost. Dalších 19 (22,5 %) s tímto prohlášením spíše souhlasilo, může jít o ty samé jedince, kteří se ale navíc zamysleli nad tím, že některým osobním povinnostem nelze dát přednost před těmi pracovními. 25 (30 %) nebylo schopných určit, které z těchto dvou jsou pro ně důležitější. Tím pádem se často mohou ocitnout nebo se ocitnou v osobním dilematu. Nicméně, druhý pohled na věc může být to, že se s relevancí situace priority jedince mění, tím pádem není schopen na toto obecné prohlášení schopen přesně odpovědět. Posledních 12 (14,5 %) spíše nesouhlasí s tím, že by měli dát přednost svým osobním povinnostem před těmi pracovními.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 20. Osobní zájmy vs. pracovní povinnosti

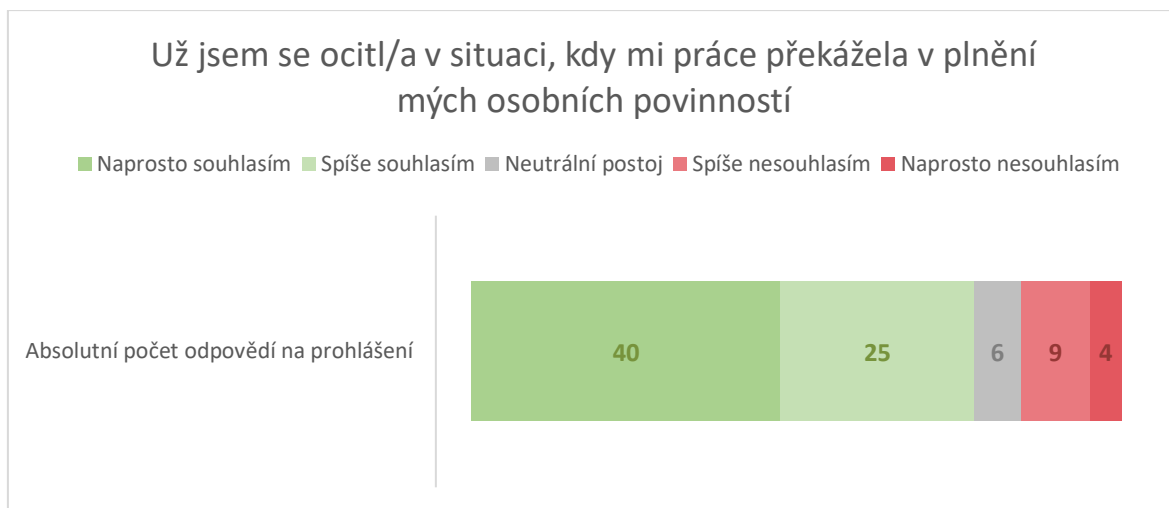
22 (26 %) respondentů naprosto souhlasí s tím, že jsou osobní zájmy důležitější před pracovními povinnostmi. Dalších 31 (37 %) s tímto prohlášením spíše souhlasí. 15 (18 %) má k tomuto neutrální postoj a 16 (19 %) spíše nesouhlasí. V porovnání s předchozím výrokem je evidentní, že na tento zareagoval větší počet respondentů pozitivně. Je zřejmé, že pozitivní reakci vyjádřili zejména ti respondenti, kteří se tak vyjádřili u předchozího prohlášení. Zajímavé ale je, že v případě osobních zájmů by další jedinci dali přednost spíše než práci. Zároveň není překvapivé, že v tomto případě zareagoval větší počet respondentů negativně, protože pravděpodobně přemýšlí v souladu se zažitými standardy, které obecně určují, že pracovní povinnosti jsou důležitější než kterékoliv osobní záležitosti.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 21. Motivace k lepšímu výkonu

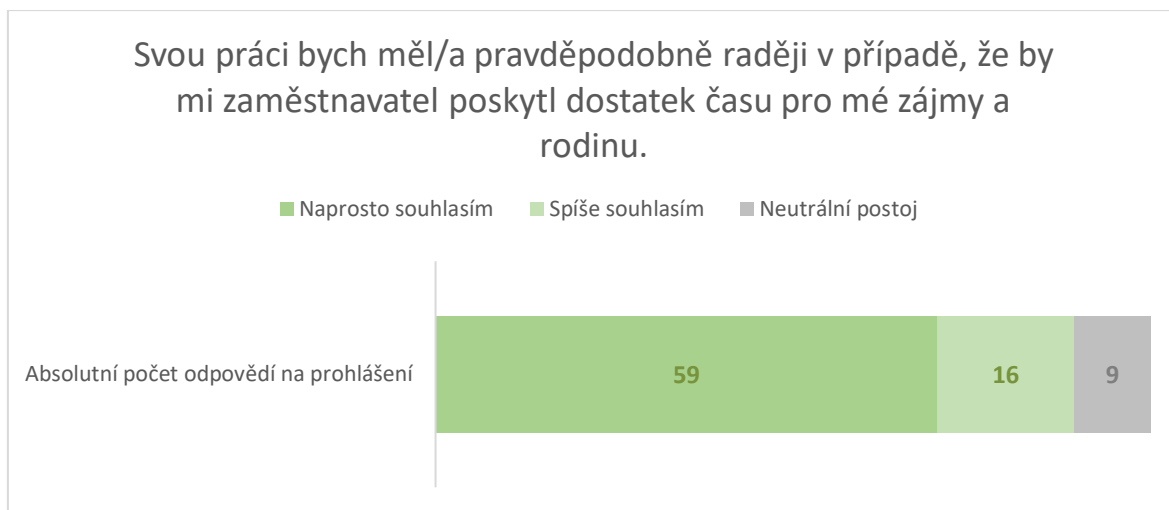
40 (47,5 %) respondentů naprosto souhlasí s tím, že by je možnost věnování se osobním zájmům v rámci pracovní doby motivovala k lepšímu výkonu a dalších 25 (30 %) spíše souhlasí. Příkladem pro uvedení tohoto výroku může být znovu společnost Google. Ta například nabízí svým pracovníkům fitness centrum přímo v objektu sídla společnosti, které mohou využívat i v rámci své pracovní doby. Mimo to mají možnost se účastnit například kurzů jógy či jiných volnočasových aktivit, také v rámci pracovní doby. Díky tomu se umisťují každoročně na prvních příčkách top světových zaměstnavatelů, a to hlavně díky jejich přístupu k vyvážení osobního a pracovního života jejich zaměstnanců. Dalších 16 (19 %) respondentů zareagovalo na tento výrok neutrálně. Může to být kvůli tomu, že si nedovedou představit, jak by na ně tato situace působila. Zbylí 3 (3,5 %) s tímto výrokem spíše nesouhlasí, to může být v důsledku toho, že by tato situace některé jedince mohla spíše rozptylovat.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 22. Práce vs. plnění osobních povinností

Vzhledem k tomu, že na tento dotazník odpovídal větší podíl jedinců, kteří se s prací střetli, je zřejmé, že 40 (47 %) naprosto souhlasilo s tím, že jim práce překážela v plnění jejich osobních povinností. Dalších 25 (30 %) s tímto výrokiem spíše souhlasí. Jedná se jak o studenty, tak zaměstnané a situace, kdy práce překáží v plnění osobních povinností, je vcelku běžná. Neutrální postoj k tomuto prohlášení vyjádřilo 6 (7 %) respondentů, mohlo to být kvůli tomu, že si v danou chvíli nemohli vybavit situaci, kterou uvádělo toto prohlášení, což může být zjevně pozitivní jev. Dalších 9 (11 %) se s touto situací spíše neseťkala. Zbylí 4 (5 %) se v této situaci nikdy neocitli. Může jít jak o jedince, kteří se s prací dosud neseťkali, tak o ty, pro něž není povaha jejich pracovní pozice na takové úrovni, která by jim překážela v plnění osobních povinností.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 23. Poskytnutí dostatku času pro realizaci osobních zájmů

Na tento výrok zareagovalo 59 (70 %) respondentů maximálně pozitivně, dalších 16 (19 %) s ním spíše souhlasilo. V tomto případě šlo, vzhledem k potřebám dotazníkového šetření, spíše o uvolňovací poslední výrok a bylo očekáváno, že na něj bude pouze kladná odezva. Nicméně, zbylých 9 (11 %) nevědělo, jak by v této situaci reagovalo. Může to být kvůli tomu, že si nemusí být jistí, zdali by nedávali přednost svým osobním záležitostem a nesoustředili se spíše na ně než na pracovní povinnosti.

4.1.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo identifikovat zaměstnavatele, kteří jsou pro respondenty atraktivní, do jaké míry je pro respondenty důležitá pověst zaměstnavatele, jak důležitá je pro respondenty rovnováha mezi pracovním a osobním životem a jaké jsou nejatraktivnější nástroje koncepce life-work balance. Díky první otázce bylo zjištěno, že mezi nejatraktivnější zaměstnavatele v lokálním měřítku patří Škoda Auto, Magna, Ewals, Clarios a Syner. Co se globálních zaměstnavatelů týče, tak znovu vyhrála Škoda Auto, následovala pak společnost Google, po ní Apple, Microsoft a nakonec Tesla. Výsledky globálních atraktivních zaměstnavatelů do určité míry korespondují s výsledky společnosti Universum, které jsou uvedeny v teoretické části v poslední kapitole věnující se značce zaměstnavatele.

Pro zjištění relevance pověsti zaměstnavatele pro respondenty byla využita otázka tázající se na upřednostnění zaměstnavatele s dobrou pověstí před tím, jenž by nabízel větší platové ohodnocení. Na základě ní bylo zjištěno, že by většina respondentů dala přednostu tomu, který je obecně spíše známý jako kvalitní zaměstnavatel. Nicméně, nešlo by vždy o zásadní rozhodovací faktor vzhledem k tomu, že stále velký počet odpovídajících zareagoval neutrálně nebo negativně. Zároveň je v tomto případě relevantní se zaměřit na otázku zjišťující, zdali by respondenti ochotni využít možnosti pracovat pro jednoho z atraktivních zaměstnavatelů a zároveň na tu, která zjišťuje, zdali pravidelně kontrolují nabídku vypsaných volných pozic u těchto společností. Mezi odpověďmi na tyto dvě otázky byla zjištěna velmi nízká korelace. Díky tomu je možné určit, že respondenti by sice rádi využili možnosti pracovat pro jednoho z atraktivních zaměstnavatelů, nicméně vynakládají žádné nebo minimální úsilí, které by jim k tomu mohlo dopomoci, jako například vyhledávání výpisu aktuálních volných pozic. Na druhou stranu je znovu nutné myslet na to, že dotazníkového šetření se zúčastnili zejména studenti a zaměstnaní studenti, kteří se nezařazují mezi aktivní uchazeče o pracovní místa. Nutnost vyváženosti mezi pracovním a osobním životem zkoumaly výroky 19 až 22. Na základě těch bylo zjištěno, že většina respondentů by raději dala přednost svým osobním povinnostem před těmi pracovními, konkrétně na tento výrok zareagovalo pozitivně 37 respondentů. Na výrok zjišťující upřednostnění osobních zájmů před pracovními povinnostmi zareagovalo 53 respondentů kladně. I přesto, 65 respondentů uvádí, že se už ocitlo v situaci, kdy jim práce překážela v plnění jejich osobních povinností. 65 respondentů by pravděpodobně motivovala možnost se věnovat svým osobním zájmům v rámci pracovní doby k lepšímu pracovnímu výkonu. Na základě toho lze určit, že je pro drtivou většinu respondentů rovnováha mezi pracovním a osobním životem důležitá.

Nejatraktivnější nástroje koncepce life-work balance byly identifikovány na základě otázky nabízející nejběžněji využívané nástroje koncepce. Respondenti by jednoznačně upřednostnili homeoffice, pak pružnou pracovní dobu, a nakonec stlačený pracovní týden.

4.2 Polostrukturovaný rozhovor ve vybrané společnosti

Polostrukturovaný rozhovor byl uskutečněn s dvěma zaměstnankyněmi ve společnosti Clarios s.r.o. v České Lípě. Ta se zaměřuje hlavně na výrobu

autobaterií značky Varta. Aktuálně zaměstnává přes šestnáct tisíc lidí v 56 pobočkách po celém světě. Sídlo společnosti je ve Spojených státech Amerických, v Milwaukee ve Wisconsinu. Záměrně byly vybráni respondenti s naprosto odlišnou povahou jejich pracovní pozice.

4.2.1 Profil respondenta A

Respondent A je žena, je jí 43 let a pracuje na pozici Field sales representative. Ve společnosti působí už 19 let, začala zde v oddělení logistiky, pokračovala přes oddělení účetnictví a nyní je v obchodním oddělení, kde původně začala jako marketingová manažerka pro Českou a Slovenskou republiku, později pozici zrušili a nyní je na zmíněné pozici, při které má na starost velkoobchodní zákazníky a lokální marketingové činnosti. Jejími koníčky jsou cyklistika, plavání, knihy, turistika, přátelé a rodina. Má čerstvě dokončený první stupeň vysokoškolského studia a nyní studuje 2. stupeň, oboje ekonomické vzdělání. Mluví plynule anglickým jazykem a má mírně pokročilé znalosti německého a italského jazyka.

4.2.2 Profil respondenta B

Respondent B je žena, je jí 35 let a pracuje na pozici personalistka. Ve společnosti působí 12 let, kde začala na pozici mzdové účetní a později pokračovala na současnou pozici. Ve volném čase se věnuje hlavně rodině a cestování. Má dokončenou střední školu s maturitou v oboru cestovního ruchu. Má mírně pokročilou znalost anglického jazyka.

4.3 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

V textu níže jsou rozděleny výsledky podle tematických okruhů rozhovoru do jednotlivých podkapitol. Zároveň jsou uvedeny pouze výtažky z jednotlivých konverzací a následné analýzy odpovědí. Kompletní přepis uskutečněných rozhovorů lze najít v přílohách této práce.

4.3.1 Volný čas zaměstnanců

Otázka k tomuto tématu zněla: „*Máte dostatek času na volnočasové aktivity? Na rodinu, koníčky i přátelé?*“. Respondentka A uvádí, že je i během pracovního týdne schopná se věnovat všem kvadrantům života, tj. práci, rodině, koníčkům a přátelům.

Mimo to se navíc rozhodla alokovat další volný čas pro potřeby navazujícího magisterského studia.

Na druhé straně respondentka B zmiňuje, že dostatek času má, ale věnuje ho hlavně své rodině. S přáteli se schází zejména o víkendu a jiným volnočasovým aktivitám se věnuje pouze nárazově. Obě respondentky v případě této otázky odpověděly kladně. Nicméně pozitivní odpověď v obou případech neprozrazuje to stejné.

Respondentka A potřebuje pro splnění svých volnočasových aktivit mnohem více času, zatímco respondentka B svůj volný čas rozděluje mezi výrazně nižší spektrum aktivit.

4.3.2 Přístup zaměstnavatele ke koncepci life-work balance

K přístupu zaměstnavatele ke koncepci life-work balance se vázaly dvě otázky. První zněla: *„Umožňuje Vám zaměstnavatel se věnovat svým osobním zájmům?“*. V případě této otázky odpověděly obě respondentky odlišně. Respondentka A bez váhání udala, že jí zaměstnavatel umožňuje se věnovat jejím aktivitám. Mimo možnosti využívat multisport karty uvádí: *„Můj šéf vždycky chápal, když jsem potřebovala být sem tam místo práce doma a učit se na test...Před touhle karanténou jsem chodila 2x týdně do bazénu...neměl problém s tím, že jsem nechodila do práce od šesti...chápal, když byly poslední hezký podzimní dny, já se sebrala, odešla před obědem a šla na kolo. Taký pochopí, když si jednou za čas v pondělí odskočím na hodinu na kosmetiku“*. V tomto případě je evidentní, že jde o extrémní případ možnosti využití části pracovní doby pro vykonávání svých osobních zájmů a povinností. Vzhledem k profilu respondentky je ale zřejmé, že její pracovní pozice je takové povahy, která to umožňuje. Také má možnost homeoffice a případně vzniklou práci v průběhu konání jejích osobních zájmů může provést z domova.

Respondentka B v tomto případě uvádí, že jí zaměstnavatel spíše neumožňuje se věnovat svým osobním zájmům. K tomu uvádí: *„Nabízí nám sice flexipassy nebo multisportku, ale já to nevyužívám, nepotřebuju“*. Na druhou stranu jí zaměstnavatel umožňuje se věnovat jejím rodinným povinnostem v případě, že by to mělo zasáhnout do její pracovní doby.

Druhá otázka k této problematice zněla: *„Přispívá Vám zaměstnavatel k tomu, abyste měli vyvážené všechny kvadranty života?“*. Před zodpovězením těchto

otázek musel autor upřesnit, co jsou kvadranty života, a to v obou případech. Obě respondentky uvádí, že na tuto otázku už svým způsobem odpověděly v té předchozí. Respondentka A dodává, že v ní má její vedoucí důvěru a ona v něj a díky tomu má možnost využívat zmíněných výhod.

4.3.3 Přístup k budování značky zaměstnavatele

Pro následující okruh otázek byly definovány 4 otázky, které vychází z jednotlivých částí budování značky zaměstnavatele zmíněných v teoretické části této práce. Zároveň byl brán ohled na to, že tyto skutečnosti jsou zpozorovatelné jakýmkoliv zaměstnanec a nepotřebují větší povědomí o procesu budování značky jak zaměstnavatelské, tak té obchodní, uvnitř společnosti.

První otázka se zaměřovala na jejich vedení a zněla: „*Jaký máte vztah s vedoucím?*“. Obě respondentky v tomto případě opět uvedly, že mají vztah se svými vedoucími převážně přátelský.

Nicméně v případě respondentky A se jedná o přátelství, které funguje i mimo pracovní prostředí. Také s vážným tónem uvádí, že ho velice respektuje. K vyššímu vedení se nevyjádřila.

U respondentky B tato otázka nevyvolala žádné silnější emoce, uvedla pouze, že mají přátelský vztah, ale už se nevyjádřila, zdali přesahuje mimo pracovní přátelský vztah.

Další otázka v tomto okruhu se zaměřovala na pracovní prostředí a zněla: „*Jaké je pracovní prostředí, v kterém se pohybujete? Ptám se nejen na prostory, ale taky na kolegy, atmosféru.*“.

Respondentka A reaguje následovně: „*No, tak prostory. Jsou zastaralý... Kor my jako obchodní oddělení, ty prostory nejsou prostě reprezentativní... Co se kolegů týče, jsme všichni dobří přátelé... jsme všichni lidi, co tam dělaj už nějakou dobu a zrovna v tomhle složení si hodně sedíme. Atmosféra asi vychází z toho, co jsem řekla, je vesměs přátelská a uvolněná.*“. Z odpovědi je evidentní, že má k prostorám, v kterých se pohybuje, zásadní výhrady, a navíc si uvědomuje vážnost toho vzhledem k tomu, že se jedná o obchodní oddělení, které by mělo mít alespoň reprezentativní prostředí. S kolegy se zná dlouhou dobu a všichni jsou přátelé a atmosféra na pracovišti vychází z tohoto přátelského vztahu.

Respondentka B se vyjadřuje následovně: „*Pracovní prostředí je u nás dost rušné, furt je v kanceláři nějaký pohyb. To už tak malou kancelář dělá vlastně ještě menší.*

Jsem ale ráda za kolegy, občas mám v práci stres, ale oni jsou pohodáři.“. Z toho lze usoudit, že obě respondentky mají k prostorám, v kterých pracují, výhradu. Obě sice jiného charakteru, ale prostory jsou nedostačující. V obou případech se respondentky pohybují v přátelské atmosféře, která jim pravděpodobně pomáhá přecházet nepříjemně vypadající prostory.

Další otázka se zaměřovala na komunikaci uvnitř podniku a zněla: *„Je komunikace v podniku konzistentní?“*. Respondentka A se vyjádřila silně negativně k tomu, že by byla interní komunikace konzistentní. Je zahlcována velkým množstvím irelevantních informací a ty důležité se mezi nimi ztrácí. Navíc se vyjádřila ke komunikaci u nich v týmu, ke které používají zejména mobilní telefony, to hlavně kvůli rychlosti a jasnosti zpráv. Navíc zmiňuje, že uvnitř týmu nepůsobí žádné komunikační šumy. Respondentka B má názor takový, že interní komunikace je u nich ve společnosti v pořádku, stejně tak v případě oddělení, ve kterém působí, s komunikací problém nemá.

Rozdílnost názoru v tomto případě může být v důsledku toho, že se k respondentce A dostane větší množství e-mailů a sdělení z různých zákoutí společnosti, které pak překrývají ty relevantní. To opět vzhledem k povaze její pracovní pozice.

Poslední otázka v tomto okruhu se zaměřovala na pověst společnosti, pro kterou pracují a zněla: *„Máte představu o tom, jakou má společnost, pro kterou pracujete, pověst?“*.

Obě respondentky se hlavně vyjadřují k reputaci obchodní značky Varta, jejíž produkty se u nich ve společnosti vyrábí. Jsou silně přesvědčené, že pověst obchodní značky je silná, kvalitní a pozitivní. Zajímavé ale je, že se respondentka A vyjádřila také k pověsti z pohledu lokálního zaměstnavatele, a to následovně: *„... co jsem tak slyšela a všimla si za tu dobu ve firmě, tak... nabízíme lidem ve výrobě nejlepší podmínky, hlavně teda ve smyslu peněz a zdravotní péče.“*. Zajímavé také je, že respondentka B, i přesto že je personalistka, se k této otázce v tomto ohledu nevyjádřila.

4.3.4 Angažovanost a oddanost zaměstnanců

Vzhledem k tomu, že angažovanost a oddanost zaměstnanců je zásadním stavebním prvkem značky zaměstnavatele, bylo v této části definováno 5 otázek, které podrobněji zkoumaly spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti.

První zněla: „*Jste pyšní na společnost, pro kterou pracujete? Věříte ve výrobky, které vyrábíte?*“. Respondentka A se vyjadřuje k dotazu na to, zdali je na společnost pyšná, mírně pozitivně. Ve výrobky maximálně věří, ale vadí jí, že společnost vyměnila, za dobu, za kterou tam působí, několik majitelů.

Respondentka B se v tomto případě vyjadřuje silně pozitivně: „*Na společnost jsem určitě pyšná... a věřím ve všechny výrobky, co se u nás vyrábí*“. Tím projevila silnou důvěru v obchodní značku společnosti.

Další otázka se zaměřovala na ochotu udělat práci navíc. Konkrétně zněla: „*Vadí Vám dělat práci nad rámec vaší běžné činnosti? Případně, jak často se to děje?*“. Ani jedna z odpovídajících nezareagovala negativně, tedy ani jedna nemá problém s tím, že by měla dělat práci nad rámec její běžné činnosti. Opět je ale důležité porovnat další reakce. U respondentky A se to stává v průměru jednou týdně, ale záleží na ročním období. U respondentky B se to stává maximálně jednou nebo dvakrát do měsíce. Je otázkou, zdali by zůstal názor respondentky B stejný, jako respondentky A v případě, že by musela také vykonávat práci nad rámec své běžné činnosti vícekrát jak dvakrát do měsíce.

Další otázka se zaměřovala na firemní vizi, hodnoty, a zdali se s nimi respondentky ztotožňují. Respondentka A odpovídá: „*No, firemní vizi vidím, kam se podívám, takže tu znám*“. Z čehož je evidentní, že se společnost v tomto ohledu správně staví k budování značky vzhledem k tomu, že pravidelná komunikace firemní vize je jedna z nejdůležitějších součástí obchodní značky. Nicméně dále uvádí, že firemní hodnoty zná spíše povrchově a aby mohla udat, zdali se s nimi ztotožňuje, musela by si je připomenout. V danou chvíli neměla možnost je vyhledat. S firemní vizí se ztotožňuje částečně. Respondentka B udala, že firemní hodnoty a vizi zná, ale že nemá pocit, že by se s alespoň jedním ztotožňovala.

Další otázka zní: „*Máte jistotu budoucí kariéry?*“. Respondentka A: „*Nejistotu necítím, ale v tomhle období bych řekla, že nemá nikdo jistotu budoucí kariéry*“. Respondentka B: „*Zatím v to doufám*“. Obě respondentky projevily mírnou nejistotu v tom, kam jejich kariéra uvnitř podniku směřuje. Nicméně to může být hlavně kvůli pandemii, která přinesla nejistotu zaměstnání velkému množství zaměstnanců.

Poslední otázka tohoto rozhovoru byla rozhodující k tomuto okruhu a zněla: „*Pokud byste mohli jít k jinému zaměstnavateli, šli byste?*“. Respondentka A ihned uvádí, že by za současných podmínek neodešla. Argumentuje to tím, že by jí jiný zaměstnavatel, jako nově příchozí nenabídl to, co má v současném povolání. Ať už

to je pružná pracovní doba a homeoffice, možnosti vzdělávání, volný čas na školu, slušný příjem. Na závěr uvádí, že je v podniku velice spokojená.

Respondentka B se nad touto otázkou zamyslela a odpověděla velmi jednoduše a jasně: „*Záleží na tom, co by mi jiný zaměstnavatel nabídl. Pokud by to pro mě bylo výhodnější, šla bych.*“.

4.4 Shrnutí polostrukturovaného rozhovoru

Cílem polostrukturovaného rozhovoru bylo určit, v jaké míře jsou zaměstnanci v podniku spokojeni a jaký je vliv koncepce life-work balance na míru angažovanosti a spokojenosti zaměstnance.

Pohled na spokojenost zaměstnanců ve společnosti poskytla analýza celého rozhovoru. Obě v první části rozhovoru uvedly, že jim práce nepřekáží v plnění jejich osobních povinností a zájmů. Bylo předpokládáno, že se negativně v tomto ohledu vyjádří hlavně respondentka B, které povaha její pracovní pozice neumožňuje se tak aktivně věnovat svým volnočasovým aktivitám jako respondentka A. Na druhou stranu, v rámci svého volného času nemá potřeba absolvovat tolik aktivit jako respondentka A a tím pádem necítí, že by jí práce jakýmkoliv způsobem ovlivňovala v jejích mimopracovních aktivitách. Také je ale důležité se zaměřit na to, že respondentka A se aktivně začala věnovat sportu a dalšímu vzdělávání až potom, co jí to umožnila povaha její pracovní pozice. Nakonec jsou obě, v ohledu na volný čas, ve společnosti spokojené. Další část zabývající se jejich spokojeností se zaměřovala na vztah s vedoucím, pracovní prostředí, ve kterém se pohybují a komunikaci. Obě respondentky uvedly, že mají se svým vedoucím a svými kolegy přátelský vztah, který přirozeně vede k jejich spokojenosti. Na druhou stranu se obě v tomto případě shodly na tom, že prostory, v kterých se pohybují, působí negativně. U respondentky A to byla nemožnost realizace obchodních schůzek kvůli nereprezentativním a zastaralým prostorům a u respondentky B to bylo rušné každodenní prostředí. Co se komunikace týče, ani jedna neměla výtky ke komunikaci uvnitř týmu, v obou případech je komunikace transparentní a bez zásadních šumů. Respondentka A se ale silně negativně vyjadřuje ke komunikaci interní. Informace, která byla pro zjištění míry spokojenosti zaměstnanců ve vybrané společnosti zásadní, byla otázka poslední zjišťující, zdali by zaměstnankyně zvolily jiného zaměstnavatele v případě, že by mohly. Respondentka A projevuje maximální nesouhlas s tím, že by měla v současnou chvíli společnost opustit,

zatímco respondentka B by záleželo na tom, co by jí jiný zaměstnavatel nabídl. Na základě zjištěného lze určit, že i přesto, že jsou obě zaměstnankyně v podniku spokojené, v případě respondentky B jde o spokojenost, která s mnohem nižší pravděpodobností přejde v angažovanost a oddanost oproti respondentce A.

Pro zjištění vlivu koncepce life-work balance na míru angažovanosti zaměstnance bylo zapotřebí nejdříve zjistit, zdali jsou zaměstnankyně v podniku spokojené, což bylo provedeno zjištěním odpovědi na první výzkumnou otázku. Pro identifikaci míry angažovanosti byly měřeny parametry, které jsou uvedeny v kapitole „*Měření míry angažovanosti zaměstnance*“. Obě zaměstnankyně věří v produkty, které společnost, pro kterou pracují, vyrábí. Značku Varta vnímají jako producenta obecně kvalitních akumulátorů. Zároveň se jejich odpovědi shodují v případě otázky týkající se jejich pocitu hrdosti na to, že mohou ve společnosti působit. Zároveň ani jedné nevádí udělat práci nad rámec jejich běžné činnosti, v tomto případě je nutné znovu zmínit, že to v obou případech neznamena to stejné. Respondentka A koná nad rámec své běžné pracovní činnosti i několikrát týdně, zatímco respondentka B se v této situaci ocitne maximálně dvakrát do měsíce. Obě respondentky projevíly pochybení v případě firemní vize a hodnot. Respondentka B vyjádřila nesouhlas s tím, že by se s hodnotami nebo vizí jakkoliv ztotožňovala, i přesto, že je zná. Vzhledem k tomu, že vize je základní stavební prvek jak značky obchodní, tak zaměstnavatelské, je absence identifikace zaměstnance s nimi zásadní při rozhodování o tom, do jaké míry je angažovaná. Respondentka A v tomto případě uvádí, že se s vizí ztotožňuje alespoň částečně, a že jí zná. Na druhou stranu si není jistá firemními hodnotami. Obě zaměstnankyně projevíly nejistotu v případě dlouhodobých vyhlídek na kariéru uvnitř společnosti, což bylo způsobeno hlavně aktuální situací, kdy celosvětová pandemie nedává žádnému zaměstnanci maximální jistotu o jejich kariéru budoucnosti. Jako poslední bylo třeba zjistit, zdali jsou respondentky ochotny ve společnosti dlouhodobě zůstat. Zároveň šlo o rozhodující otázku. Respondentka A se maximálně pozitivně vyjádřila k tomu, že by zaměstnavatele v současné chvíli neměnila a argumentovala to řadou benefitů, které jí v současné chvíli zaměstnavatel nabízí, mezi kterými je hlavně možnost využívání pracovní doby pro osobní rozvoj a osobní zájmy a povinnosti. Respondentka B však nemá možnost takové benefity využívat a po zamyšlení uvedla, že by se pro jiného zaměstnavatele rozhodla ve chvíli, kdy by věděla, co jí nabízí.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo definovat pojmy budování značky zaměstnavatele a life-work balance. Oba pojmy jsou v rámci teoretické části popsány v rozsahu, který byl nutný pro potřeby této práce.

V první části teoretických poznatků byla definována značka zaměstnavatele, v rámci které byly uvedeny výhody v případě, že je budována efektivně. Následně byl rozlišen HR marketing od budování zaměstnavatelské značky vzhledem k tomu, že jsou tyto dva pojmy běžně chápány jako totožné. Jako další je definována vize podniku jako základní stavební kámen kvalitní značky zaměstnavatele. V souvislosti s tím je uveden další zásadní prvek, kterým je angažovanost zaměstnanců. V neposlední řadě je podrobně popsán interní a externí proces budování značky zaměstnavatele. Na závěr je představen rozsáhlý výzkum provedený společností Universum, který určuje nejatraktivnější zaměstnavatele. V druhé části teoretických poznatků byla definována koncepce life-work balance a její nástroje, následně byly uvedeny hlavní výhody správného uchopení této koncepce, a nakonec byl uveden nejčastější konflikt mezi pracovním a osobním životem, který se objevuje zejména v neschopnosti plnit osobní povinnosti jedince vůči rodině.

V první části praktických poznatků bylo uvedeno dotazníkové šetření mezi 84 respondenty. Na základě něj byly zodpovězeny jednotlivé výzkumné otázky, které jsou, spolu s dalšími zásadními zjištěními, uvedeny ve shrnutí této části kapitoly. Zároveň byly zjištěny skutečnosti, které korespondovaly s těmi uvedenými v teoretické části práce. Mimo to je třeba uvést, že byl evidentně kladen důraz na názor studentů, respondenty mezi 20 a 25 lety, tedy generaci Z. Na základě mnoha zmíněných studií bylo ověřeno, že koncepce life-work balance a pověst zaměstnavatele je pro tuto věkovou skupinu velice relevantní i na základě výzkumu provedeném v rámci této práce.

Následující oddíl praktické části měl za úkol, pomocí polosrtukturovaného rozhovoru, zjistit jaký je vliv koncepce life-work balance na míru spokojenosti a angažovanosti zaměstnance. Na základě zjištěných poznatků bylo možné určit, že oba zaměstnanci jsou v podniku spokojeni, nicméně to v obou případech neznamená to samé, a že vliv koncepce life-work balance na míru spokojenosti a angažovanosti zaměstnance je v tomto případě zjevný.

Mimo to zaměstnankyně zastupovaly společnost Clarios s.r.o., která byla také uvedena jako čtvrtá mezi zjištěnými lokálními zaměstnavateli v dotazníkovém šetření. Díky tomu, a zjištěných faktů z polostrukturovaného rozhovoru, je možné určit, že jeden z atraktivních lokálních zaměstnavatelů přistupuje k možnosti vyvážení osobního a pracovního života převážně pozitivně. I přes rozličnost obou zaměstnankyň z hlediska jejich kompetencí jim zaměstnavatel vychází vstříc, co se jejich potřeb vůči osobním povinnostem a zájmům týče.

V úvodu této práce bylo uvedeno, že atraktivní zaměstnavatel má možnost získat, za využití minimálních prostředků, talenty a také je dlouhodobě udržet. Díky prvnímu segmentu praktické části lze stanovit, že by zaměstnavatelé měli klást důraz na definování atraktivní vize a hodnot, které přilákají potenciální talenty. Nicméně, v souladu se zkoumanou problematikou je na základě výsledků zřejmé, že by se měli také zaměřit na to, aby byli schopni zprostředkovat možnost vyvážení osobního a pracovního života nejen potenciálních zaměstnanců. To vzhledem k tomu, že jde o velice relevantní faktor nejen pro vybranou skupinu respondentů. Mimo analýzy výsledků pro hlavní cíle této práce bylo také zjištěno, že většina respondentů vynakládá minimální úsilí pro zjištění volných pracovních pozic. Protože se jedná převážně o pasivní uchazeče, zaměstnavatelé by se měli zaměřit hlavně na komunikační kanály, skrze které na ně budou schopni zacílit. V tomto případě to mohou být, vzhledem k teoretickým poznatkům, sociální sítě a také propagace mezi studenty.

Co se týče dalšího benefitu atraktivní značky zaměstnavatele, tedy dlouhodobého udržení zaměstnanců, a provázanosti s life-work balance bylo dále zjištěno, že tato koncepce má zásadní roli i v případě zaměstnanců již působících ve vybrané společnosti. Na základě zjištěných faktů je evidentní, že benefity pro respondentku A jsou zásadním faktorem pro to firmu v příštích letech neopouštět. Zatímco respondentka B, která k těmto benefitům nemá přístup, by o odchodu přemýšlela. Díky tomu je možné stanovit, že značku zaměstnavatele je možné za pomoci koncepce life-work balance budovat zejména díky zvýšení atraktivnosti společnosti pro jedince, kteří teprve vstoupí na pracovní trh a jejich dlouhodobému udržení ve společnosti hlavně díky jejich spokojenosti a angažovanosti, kterou tato koncepce v drtivé většině případů přináší.

Na základě zmíněného a zjištěného je možné stanovit závěr, že značku zaměstnavatele je možné částečně budovat za pomoci koncepce life-work balance.

Seznam literatury

- AAKER, David. *Brand building, budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-885-6.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BACKHOUSE, Kristin a Surinder TIKOO. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 2004, 9(5), 501-517.
- BARROW, Simon, Richard MOSLEY. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2005. ISBN 0-470-01273-0.
- CHABRA, LeekhaNeeti a Sanjev, SHARMA. Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*. 2014, 22(1), 48-60.
- ESTIMO, Emeliza a Geneve AGUILAR. Employees' Preferences: Their Work Values, Environment, Interaction and Activity. *Science Journal of Education*. 2017, 5(6), 236-243.
- Fract.tl* [online]. Delray Beach: Fractl. 2020 [2020-09-11]. Dostupné z: <https://www.frac.tl/employee-benefits-study/>
- GUILLÉN, Ana, Sonja DROBNIČ. *Life-work Balance in Europe*. Londýn: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-30758-2.
- KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z.: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- MOSLEY, Richard, Lars SCHMIDT. *Employer Branding for dummies*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. ISBN 978-1-119-07164-8.
- TAYLOR, David. *Brand Management*. Brno: Computer press, a.s., 2007. ISBN 978-80-251-1818-4.
- MYRDEN, Susan a Kevin, KALLOWAY. Young workers' perception of brand image: main and moderating effects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. 2015, 2, 267-281.

Universumglobal.com [online]. Stockholm: Universum. 2019 [2020-09-11].
Dostupné z: <https://universumglobal.com/wmae-2019/>

WOOD, Lisa. Brands and brand equity: definition and management. *Management decision*. 2000, 38(9), 662-669.

Life-work Balance Company [online]. Atlanta: WorkLifeBalance.com, 2003 [2020-26-10]. Dostupné z: <https://worklifebalance.com/life-work-balance-defined/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obr. 1. GPS pro obchodní značky | 13 |
| Obr. 2. Employer brand mix | 17 |
| Obr. 3. Přínosy štěstí | 29 |
| Obr. 4. Věk respondentů | 33 |
| Obr. 5. Pohlaví respondentů | 34 |
| Obr. 6. Statut respondentů..... | 35 |
| Obr. 7. Lokální atraktivní zaměstnavatelé | 36 |
| Obr. 8. Globální atraktivní zaměstnavatelé | 37 |
| Obr. 9. Atraktivní zaměstnavatelé vs. oblíbené produkty respondentů | 38 |
| Obr. 10. Možnost pracovat pro jednoho z atraktivních zaměstnavatelů..... | 39 |
| Obr. 11. Přehled o volných pozicích u atraktivních zaměstnavatelů | 40 |
| Obr. 12. Relevance pověsti zaměstnavatele při výběru zaměstnání..... | 41 |
| Obr. 13. Relevance firemní vize pro respondenty | 42 |
| Obr. 14. Relevance firemních hodnot pro respondenty | 43 |
| Obr. 15. Preferované benefity | 44 |
| Obr. 16. Volný čas respondentů | 45 |
| Obr. 17. Dostatek času pro volnočasové aktivity | 46 |
| Obr. 18. Nejatraktivnější nástroje koncepce life-work balance | 47 |
| Obr. 19. Osobní povinnosti vs. pracovní povinnosti | 48 |
| Obr. 20. Osobní zájmy vs. pracovní povinnosti..... | 49 |
| Obr. 21. Motivace k lepšímu výkonu..... | 50 |
| Obr. 22. Práce vs. plnění osobních povinností..... | 51 |
| Obr. 23. Poskytnutí dostatku času pro realizaci osobních zájmů | 52 |

Seznam tabulek

Tab. 1. TOP 5 komunikačních kanálů pro zaměstnavatele v roce 201923

Tab. 2. TOP 5 zaměstnavatelů v roce 201923

Seznam příloh

| | |
|--|----|
| Příloha 1 Dotazník..... | 68 |
| Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor s respondentem A..... | 71 |
| Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor s respondentem B..... | 73 |

Příloha 1 Dotazník

- 1. Věk**
 - 15-19
 - 20-25
 - 26-35
 - 36-45
 - 46-55
 - 55 a více
- 2. Pohlaví**
 - Muž
 - Žena
- 3. Jsem**
 - Student
 - Zaměstnaný
- 4. Atraktivní zaměstnavatelé z lokálního měřítka pro mě jsou:**
 - Volná odpověď: _____
- 5. Atraktivní zaměstnavatelé z globálního měřítka pro mě jsou:**
 - Volná odpověď: _____
- 6. Mnou uvedení zaměstnavatelé vyrábí nebo poskytují mé oblíbené produkty či služby.**
 - Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Neutrální postoj
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto souhlasím
- 7. Kdybych měl/a možnost pro jednoho z uvedených zaměstnavatelů pracovat, pravděpodobně bych jí využil/a.**
 - Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Neutrální postoj
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto souhlasím
- 8. Pravidelně kontroloji nabídku aktuálně vypsanych pozic u mnou zmíněných atraktivních zaměstnavatelů.**
 - Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Neutrální postoj
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto souhlasím
- 9. Pravděpodobně bych dal/a přednost zaměstnavateli s dobrou pověstí před jiným, i přesto, že by mi nabízel vyšší platové ohodnocení.**
 - Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Neutrální postoj
 - Spíše nesouhlasím
 - Naprosto souhlasím
- 10. Osobní ztotožnění s firemní vizí je pro mě důležité**
 - Naprosto souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Neutrální postoj
 - Spíše nesouhlasím

- Naprosto souhlasím
- 11. Osobní ztotožnění s firemními hodnotami je pro mě důležité (např.: Rovno, upřímnost apod.)**
- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto souhlasím
- 12. Od svého zaměstnavatele bych uvítal následující benefity:**
- Příspěvky na pojištění
- Life-work balance
- Příspěvky na volnočasové aktivity
- Atraktivní pracovní prostředí
- Sick days
- Možnost dalšího vzdělávání
- Jiné: _____
- 13. Ve svém volném čase se nejčastěji věnuji:**
- Rodině
- Sportu
- Vzdělávání
- Přátelům
- Kreativní činnosti
- Jinak: _____
- 14. Na své volnočasové aktivity mám dostatek času.**
- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto souhlasím
- 15. Z následujících nástrojů koncepce life-work balance bych nejraději využíval/a.**
- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto souhlasím
- 16. Mé osobní povinnosti jsou mi přednější než ty pracovní.**
- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto souhlasím
- 17. Mé osobní zájmy jsou mi přednější než práce.**
- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto souhlasím
- 18. Možnost věnovat se svým osobním zájmům v rámci pracovní doby by mě pravděpodobně motivovala k lepšímu výkonu.**
- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj

- Spíše nesouhlasím
- Naprosto souhlasím

19. Už jsem se ocitl/a v situaci, kdy mi práce překážela v plnění mých osobních povinností.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto souhlasím

20. Svou práci byl měl/a raději v případě, že by mi zaměstnavatel poskytl dostatek času pro mé zájmy a rodinu.

- Naprosto souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Naprosto souhlasím

Příloha 2 Polostrukturovaný rozhovor s respondentem A

PROFIL RESPONDENTA A:

Pohlaví: Žena

Věk: 43 let

Pozice: Sales representative

Zodpovědnost: Péče o klíčové VO zákazníky cz/sk, lokální cz marketingová činnost, reporting

Ve firmě: 19 let – začala v oddělení logistiky, pokračovala přes oddělení účetnictví a teď je v obchodním oddělení, kde původně začala jako marketingová manažerka pro cz/sk, pak pozici zrušili a nyní je na pozici obchodního zástupce pro velkoobchodní zákazníky + má na starost lokální marketingové činnosti

Koníčky: cyklistika, plavání, knihy, turistika, přátelé a rodina

Vzdělání: 1. Stupeň VŠ, teď studuje 2. Stupeň VŠ (oboje ekonomické vzdělání)

Jazyky: angličtina pokročilá, němčina mírně pokročilá, italština mírně pokročilá

WLB

Máte dostatek času na volnočasové aktivity? (Rodina, koníčky, přátelé)

A: Ano mám. S přáteli se scházím jak v průběhu týdne, tak o víkendu. Děti mám odrostlý a maminka žije v zahraničí, takže pro ně tolik volného času nepotřebuju, mám ale spoustu příbuzných v jiném městě, těm sem tam věnuju čas hlavně o víkendech. Co se koníčků týče, tak můj hlavní koníček do minulého roku bylo dálkové studium bakaláře. Většinu volného času jsem věnovala studiu, bylo to vyčerpávající. Po dostudování jsem ale zase nevěděla, co teď s tím volným časem. No, takže jsem se začala věnovat cyklistice a plavat, zpočátku jenom jsem to brala jako výplň volného času, ale nakonec mě to strašně chytlo. Uvidíme, jak to bude s volným časem dál, protože jsem se teď začla dělat druhý stupeň vysoký.

Umožňuje Vám zaměstnavatel se věnovat svým osobním zájmům?

A: Umožňuje. Ulehčuje mi to taky tím, že mám Multisportku. Jak mi to ale přímo umožňuje, tak například, můj hlavní osobní zájem do minulého roku bylo to studium. Můj šéf vždycky chápal, když jsem potřebovala být sem tam místo práce doma a učit na test, co jsem psala o víkendu. Není to ale jenom studium. Před touthle karanténou jsem chodila 2x týdně do bazénu. A já si ráda zaplavu v čistém bazénu, a když tam nejsou lidi, to šlo jenom ráno a bazén otevírá nejdřív v půl 8. Zase neměl problém s tím, že jsem nechodila tyhle dva dny do práce od šesti. Stejně tak chápal, když byly poslední hezký podzimní dny, já se sebrala, odešla před obědem a šla na kolo. Taky pochopí, když si jednou za čas v pondělí odskočím na hodinu na kosmetiku.

Přispívá Vám zaměstnavatel k tomu, abyste měli vyvážené všechny kvadranty života?

A: To jsem v podstatě řekla teďka. Přispívá mi hlavně tím, že mi dává čas během pracovní doby. Ví, že toho nezneužiju a že já vím, kdy je vhodný nebo nevhodný dávat přednost svým věcem.

VEDENÍ

Jaký máte vztah s vedoucím?

A: Můj vedoucí byl původně můj kolega, známe se od té doby, co jsem nastoupila do firmy, takže nějakých 20 let. Můžu říct, že jsme dobří přátelé, sem tam spolu trávíme čas po práci, zajdeme na skleničku nebo na výlet. Velice ho respektuju, ať už profesionálně nebo jako přítele.

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Jaké je pracovní prostředí, v kterém se pohybujete? Ptám se nejen na prostory, ale taky na kolegy, atmosféru.

A: No, tak prostory. Jsou zastaralý, nic se za tu dobu, co tam jsem nezměnilo. Kor my jako obchodní oddělení, ty prostory nejsou prostě reprezentativní. Pro schůzky se zákazníkama nikdy nevyužíváme naši zasedačku, radši zajdeme do restaurace. Co se kolegů týče, jsme všichni dobří přátelé. Není to tak, že bysme se tam sešla banda kamarádů, ale jsme všichni lidi, co tam dělaj nějakou dobu a zrovna v tomhle složení si hodně sedíme. Atmosféra asi vychází z toho, co jsem řekla, je vesměs přátelská a uvolněná. Jediný, co mění atmosféru je ale roční období. Jaro a léto máme lážo, je po

sezóně, žádnéj stres. Podzim a zima už je trochu napjatější, šéf a vedení je nervózní a my přirozeně taky, není to ale nic, co by se nedalo přežít.

KOMUNIKACE

Je komunikace v podniku konzistentní?

A: V žádným případě. Nebo. Když vezmu komunikaci u nás v týmu, tak ta konzistentní je. Všichni vždycky víme, co po kom chceme, komunikujeme hlavně přes telefony, je to rychlejší a nedělá nám to ještě větší bordel v mailový schránce. Ale komunikace jako interní, ta je strašná. Myslím si, že nás zahlcujou hromadou zbytečných informací. Ty důležité informace zapadají mezi takový povšechný oznámení.

POVĚST

Máte představu o tom, jakou má společnost, pro kterou pracujete, pověst?

A: Vyrábíme autobaterie značky Varta a o těch baterkách se obecně ví, že jsou kvalitní. Takže bych řekla, že značka v tomhle ohledu dobrou pověst určitě má. A když se zamyslím, co jsem tak slyšela a všimla si za tu dobu ve firmě, tak v porovnání s ostatními výrobními podnikama tady v Lípě, nabízíme lidem ve výrobě nejlepší podmínky, hlavně teda ve smyslu peněz a zdravotní péče.

ANGAŽOVANOST

Jste pyšní na společnost, pro kterou pracujete? Věříte ve výrobky, které vyrábí?

A: Na společnost jsem asi pyšná. Je to nadnárodní společnost, která působí v podstatě po celém světě. Jediný, co mě trochu vadilo bylo, že jsme jako značka Varta už myslím pod třetím holdingem, od té doby, co tu dělám. Bylo to na mě moc zbytečných a rychlých změn. Jinak ve výrobky maximálně věřím.

Vadí Vám dělat práci nad rámec vaší běžné činnosti? Případně, jak často se to děje?

A: Nemám s tím problém. Děje se to v průměru tak jednou týdně. Zase záleží na období. Teď toho je trochu víc, na jaře toho bude zase míň.

Znáte firemní vizi a hodnoty? Ztotožňujete se s nimi?

A: No, firemní vizi vidím kam, se podívám, takže tu znám. Firemní hodnoty znám spíš povrchově. S firemní vizi se částečně ztotožňuju a hodnoty bych si musela připomenout, abych mohla říct přesně.

Máte jistotu budoucí kariéry?

A: Nejistotu necítím, ale v tomhle období bych řekla, že nikdo nemá jistotu budoucí kariéry.

Pokud byste mohli jít k jinému zaměstnavateli, šli byste?

A: Za současných podmínek bych nešla. Musela bych mít velký štěstí, abych si přestupem polepšila. V tuhle chvíli mi můj zaměstnavatel dává podmínky, které by nově příchozímu snad nikde nedali. Mám smlouvu na dobu neurčitou, pružnou pracovní dobu, homeoffice, dobrý příjem, 5 týdnů dovolené, stravenky, příspěvek na penzijní pojištění, korporátní tarif u operátora, učím se díky němu teď německy, sáhnu si i na mezinárodní koncernový projekty, plus mám teď čas ještě na tu školu. Ve zkratce jsem tu velmi spokojená a nešla bych jinam.

Příloha 3 Polostrukturovaný rozhovor s respondentem B

PROFIL RESPONDENTA B:

Pohlaví: Žena

Věk: 38

Pozice: Personalistka

Zodpovědnost: evidence pracovníků, plánování vzdělávacích aktivit/školení, vyřizování dotazů od zaměstnanců, plánování zaměstnanců

Ve firmě: 12 let – začala na oddělení mzdového účetnictví, později pokračovala na současnou pozici personalistky

Zájmy: rodina, cestování

Vzdělání: střední škola (cestovní ruch)

Jazyky: mírně pokročilá angličtina

WLB

Máte dostatek času na volnočasové aktivity? (Rodina, koníčky, přátelé)

B: Na volnočasové aktivity dostatek času mám. Většinu volného času věnuji své rodině, s přáteli se scházím hlavně o víkendech a koníčky žádné specifické nemám, občas si jdu zacvičit, zaběhat nebo na procházku se psem.

Umožňuje Vám zaměstnavatel se věnovat svým osobním zájmům?

B: Spíše ne. Nabízí nám sice flexipassy nebo multisportku, ale já to nevyužívám, nepotřebuju. Umožňuje mi se věnovat svým osobním zájmům, když potřebuju volno třeba kvůli tomu, že se musím se synem k doktorovi.

Přispívá Vám zaměstnavatel k tomu, abyste měli vyvážené všechny kvadranty života?

B: Jak jsem zmínila v předchozích otázkách. Umožňuje mi se věnovat rodině, když zrovna potřebuju. Na koníčky přispívat nepotřebuju a s přáteli se vídám hlavně o víkendech.

VEDENÍ

Jaký máte vztah s vedoucím?

B: Se současným vedoucím se známe už od té chvíle, co jsem nastoupila, takže nějakých 6 let. Umí mě občas potrápít, ale obecně máme přátelský vztah.

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Jaké je pracovní prostředí, v kterém se pohybujete? Ptám se nejen na prostory, ale taky na kolegy, atmosféru.

B: Pracovní prostředí je u nás dost rušné, furt je v kanceláři nějaký pohyb, noví zaměstnanci, často za mnou lidé chodí pro radu. To naší už tak malou kancelář dělá vlastně ještě menší, prostorově je dost stísněná. Jsem ale ráda za mé kolegy, občas mám v práci stres, ale oni jsou pohodáři. Díky jim je pak práce snazší.

KOMUNIKACE

Je komunikace v podniku konzistentní?

B: U nás na oddělení určitě, jsme celý dny spolu v kanceláři a všichni už se dlouho známe, takže víme jak mezi sebou komunikovat. Interní komunikace je za mě taky OK.

POVĚST

Máte představu o tom, jakou má společnost, pro kterou pracujete, pověst?

B: Tak baterie Varta zná snad každý a vím, že jsou kvalitní, takže v tomhle ohledu má pověst určitě dobrou.

ANGAŽOVANOST

Jste pyšní na společnost, pro kterou pracujete? Věříte ve výrobky, které vyrábí?

B: Na společnost jsem určitě pyšná, je to nadnárodní podnik, který zaměstnává kolem 16 tisíc zaměstnanců, jsem ráda, že můžu být jeho součástí. A věřím ve všechny výrobky, co se u nás vyrábí, je jedno jestli jde o tužkové baterie nebo o autobaterie, oboje je kvalitní.

Vadí Vám dělat práci nad rámec vaší běžné činnosti? Případně, jak často se to děje?

B: S tím problémem nemám. Moje běžná činnost je dělat velký objem práce, občas se stane, že kvůli tomu musím zůstat v práci dýl, neděje se to ale pořád, maximálně jednou, dvakrát do měsíce.

Znáte firemní vizi a hodnoty? Ztotožňujete se s nimi?

B: Firemní vizi i hodnoty znám a nemám pocit, že bych se s nimi ztotožňovala.

Máte jistotu budoucí kariéry?

B: Zatím v to doufám.

Pokud byste mohli jít k jinému zaměstnavateli, šli byste?

B: Záleží na tom, co by mi jiný zaměstnavatel nabídl. Pokud by to pro mě bylo výhodnější, šla bych.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

| | | | |
|---|---|----------------------|------|
| AUTOR | Jan Krabec | | |
| STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE | 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů | | |
| NÁZEV PRÁCE | Employer branding se zaměřením na life-work balance | | |
| VEDOUCÍ PRÁCE | Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A. | | |
| KATEDRA | KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů | ROK ODEVZDÁNÍ | 2020 |
| POČET STRAN | 76 | | |
| POČET OBRÁZKŮ | 23 | | |
| POČET TABULEK | 2 | | |
| POČET PŘÍLOH | 3 | | |
| STRUČNÝ POPIS | <p>Bakalářská práce se zaměřuje na možnost budování značky zaměstnavatele za pomoci koncepce life-work balance. Hlavním cílem je zjistit jakým způsobem může koncepce life-work balance ovlivnit proces budování značky zěstnavatele.</p> <p>Teoretická část se rozděluje na 2 základní kapitoly. První detailně popisuje proces budování značky zaměstnavatele. Druhá se stručně zabývá definicí koncepce life-work balance.</p> <p>Praktická část se věnuje aplikaci teoretických poznatků do praxe. Za pomoci dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru bylo zjištěno, že koncepce life-work balance má vliv na určité části procesu budování značky zaměstnavatele.</p> | | |
| KLÍČOVÁ SLOVA | Employer brand, Employer branding, Vision, Employer value proposition, Employee engagement, Life-work balance | | |

ANNOTATION

| | | | |
|-----------------------------|---|-------------|------|
| AUTHOR | Jan Krabec | | |
| FIELD | 6208R190 Business Administration and Human Resources Management | | |
| THESIS TITLE | Employer branding with emphasis to life-work balance | | |
| SUPERVISOR | Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A. | | |
| DEPARTMENT | KRLZ - Department of Human Resources Management | YEAR | 2020 |
| | | | |
| NUMBER OF PAGES | 76 | | |
| NUMBER OF PICTURES | 23 | | |
| NUMBER OF TABLES | 2 | | |
| NUMBER OF APPENDICES | 3 | | |
| | | | |
| SUMMARY | <p>The bachelor thesis is focused on the possibility of building employer brand by dint of life-work balance concept. The main target is to find out how can life-work balance concept influence the employer branding process.</p> <p>Theoretical part is divided into 2 parts. The first describes employer brand building process in detail. The second briefly deals with the matter of life-work balance concept.</p> <p>Empirical part devotes to the application of theoretical findings into reality. With the help of questionnaire survey and semistructured interview has been found out that life-work balance concept has influence on particular parts of the process of employer brand building.</p> | | |
| KEY WORDS | Employer brand, Employer branding, Vision, Employer value proposition, Employee engagement, Life-work balance | | |