



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# Personální marketing vybraného subjektu cestovního ruchu

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208R175 – Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch  
*Autor práce:* **Barbora Kouřilová**  
*Vedoucí práce:* Ing. Světlana Myslivcová





## Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Barbora Kouřilová**  
*Osobní číslo:* E15000732  
*Studijní program:* B6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* B6208R175 – Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch  
*Zadávací katedra:* katedra marketingu a obchodu  
*Vedoucí práce:* Ing. Světlana Myslivcová, ING.PAED.IGIP  
*Konzultant práce:* Ing. Lukáš Pytloun  
PHG s.r.o., generální ředitel

*Název práce:* **Personální marketing vybraného subjektu v oblasti cestovního ruchu**


### Zásady pro vypracování:

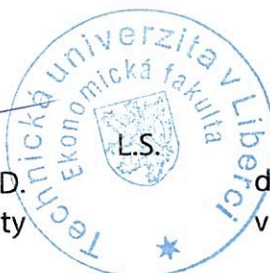
1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Charakteristika subjektu v oblasti cestovního ruchu.
3. Teoretická východiska personálního marketingu.
4. Analýza personálního marketingu vybraného subjektu.
5. Formulace závěrů a návrh doporučení.


Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Kevin Lane KELLER. 2007. *Řízení lidských zdrojů: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- DEB, Tapomoy. 2006. *Strategic approach to human resource management: concept, tools and application*. New Delhi: Atlantic. ISBN 81-269-0590-5.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2007. *Marketing management: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOUBEK, Josef. 2003. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.
- ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. 2015. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: 30 normostran  
Forma zpracování: tištěná / elektronická  
Datum zadání práce: 31. října 2017  
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2019

  
prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty

  
doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry



V Liberci dne 31. října 2017

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Bakalářská práce s názvem „Personální marketing vybraného subjektu v oblasti cestovního ruchu“ se zabývá teoretickými východisky a charakteristickými vlastnostmi personálního marketingu s návazností na marketingový mix, jenž specifikuje externí a interní personální marketing, který je podrobněji rozebrán. Následně jsou vysvětleny hlavní rozdíly mezi pojmy personální marketing a employer branding. K závěru ještě poukazuje na velkou návaznost personálního marketingu s generační diverzitou. Praktická část popisuje vybraný podnikatelský subjekt, pojednává o organizaci a následně analyzuje personální marketing, který byl zkoumán pomocí dotazníkového šetření, z jehož vzešlých výsledků bylo sestaveno vlastní doporučení na zlepšení v oblasti interního personálního marketingu.

## **Klíčová slova**

Marketingový mix, interní personální marketing, employer branding, generační diverzita, dotazníkové šetření

## **Annotation**

The Bachelor thesis "Personal marketing of the selected subject in tourism area" deals with theoretical resources and characteristics of personal marketing with continuity to marketing mix, which specifies external and internal marketing, which is then further analyzed. Subsequently, main differences between the terms personal marketing and employer branding were explained. In conclusion the thesis indicates strong continuity between personal marketing and generation diversity. Practical part depicts selected business subject, mentions its organization and analyzes personal marketing, which was investigated through a questionnaire survey. Based on the results, recommendations for improvements in the area of personal marketing were suggested.

## **Key Words**

Marketing mix, Internal personal marketing, Employer branding, Generation diversity, Questionnaire survey

## Obsah

Seznam ilustrací.....	8
Seznam tabulek.....	8
Úvod.....	9
1 Teoretická východiska personálního marketingu.....	11
1.1 Charakteristika a význam personálního marketingu.....	12
1.2 Úkoly personálního marketingu.....	13
1.3 Marketingový mix v personalistice.....	14
1.4 Externí personální marketing.....	18
1.5 Interní personální marketing.....	18
1.6 Employer branding.....	20
2 Generační diverzita.....	23
3 Charakteristika vybraného subjektu.....	26
3.1 Vybraná společnost PHG s.r.o.....	26
3.2 Předmět podnikání.....	27
3.3 Organizace podniku.....	29
4 Analýza spokojenosti.....	31
4.1 Kvantitativní výzkum.....	32
5 Doporučení.....	41
Závěr.....	45
Seznam citací.....	47
Seznam příloh.....	49

## Seznam ilustrací

Obrázek 1 Graf nezaměstnanosti v ČR .....	12
<i>Obrázek 2 Logo a slogan PHG s. r. o.</i> .....	26
Obrázek 3 Graf spokojenosti generace Baby Boomers.....	33
Obrázek 4 Graf spokojenosti generace X.....	34
Obrázek 5 Graf spokojenosti generace Y .....	35
Obrázek 6 Graf spokojenosti generace Z .....	37
Obrázek 7 Graf pracovních zařazení .....	37
Obrázek 8 Graf vzdělání zaměstnanců.....	38
Obrázek 9 Celkové hodnocení spokojenosti respondentů.....	40
Obrázek 10 Marketingový mix – Promotion.....	42
Obrázek 11 Marketingový mix- People .....	43

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled hotelů v síti PHG s. r. o.....	29
--	----



## Úvod

V současné době se často mění podmínky a s tím i spojené zažité trendy. Podnikatelské subjekty musí přizpůsobit plánované aktivity, které jim napomohou k dosažení stanovených cílů. Společnosti jsou bezprostředně závislé na využívání výrobních faktorů, kterými se rozumí práce, půda a kapitál. Tato bakalářská práce se zabývá problematikou a důležitostí lidských zdrojů ve firmách, které představují v současnosti určitou konkurenční výhodu pro podniky v oblasti cestovního ruchu. V dnešní době probíhá poměrně velká změna na trhu práce a nabídka pracovních míst je větší než poptávka po práci. Tyto změny mají za následek nový přístup k řízení lidských zdrojů. Nová doba přináší nový pohled na zaměstnance. Na pracovníky se přestává pohlížet pouze jako na lidský kapitál, který je důležitou součástí organizace, nýbrž je nutné propojit marketing a personální činnosti. Tento přístup má za svůj hlavní úkol přistupovat k současným a potenciálním zaměstnancům jako k zákazníkům společnosti. Novodobý přístup umožňuje zformování, udržení, získávání a stabilizování potřebné pracovní síly společnosti, u které se dbá na spokojenost zaměstnanců.

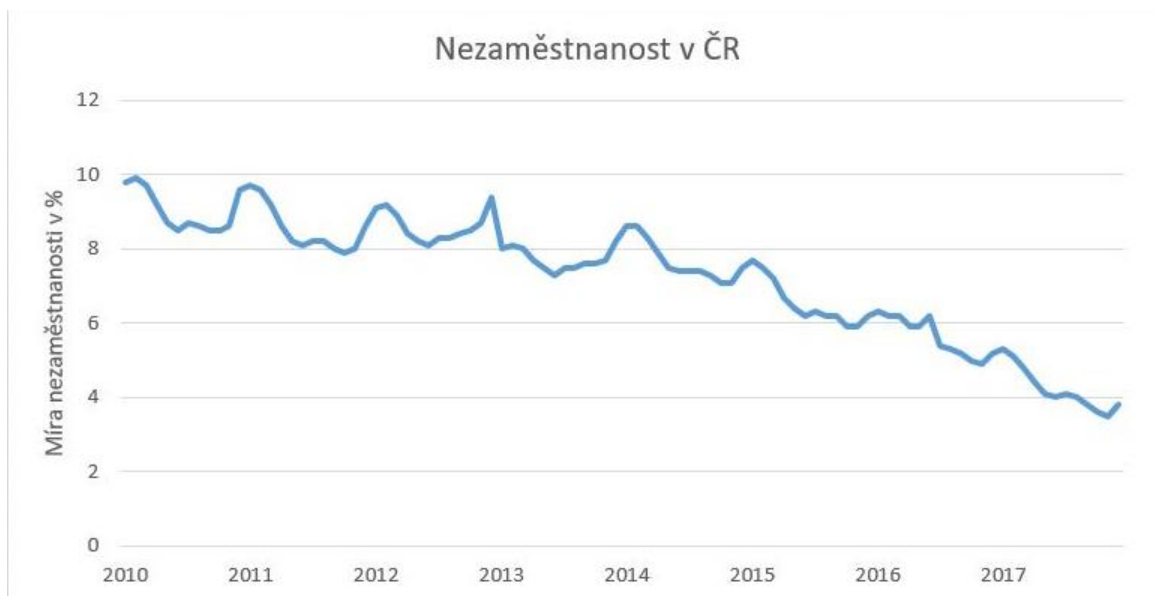
Cílem této bakalářské práce s názvem „Personální marketing vybraného subjektu v cestovním ruchu“ je charakterizovat teoretická východiska personálního marketingu, z čehož by měl vyplynout jeho význam v řízení lidských zdrojů. Celá bakalářská práce je koncipovaná na základě odborné literatury, analýzy interních materiálů společnosti, průzkumu současného stavu pomocí pozorování a dotazníkového šetření. Získaná data budou analyzována a na základě získaného výstupu budou navrženy změny, které by měly stávající situaci zlepšit. Průzkum bude probíhat v hotelové síti Pytloun Hotels Group s. r. o., která bude nazývána zkratkou PGH s. r. o., jenž je v souladu s firemními standardy. Bakalářská práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části první kapitola vysvětluje teoretická východiska personálního marketingu uvedením jeho identifikace, podstatných znaků, principů a deskripci marketingového mixu v personalistice. Dále tato kapitola rozděluje personální marketing na interní a externí. Podstatně větší část je věnovaná internímu personálnímu marketingu, který má vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců a chod podniku z hlediska personalistiky. Následuje charakteristika pojmu značka zaměstnavatele, jež bývá s personálním marketingem často zaměňována. Druhá kapitola se věnuje generační diverzitě, jenž je součástí personálního marketingu, protože právě rozdíly mezi generacemi jsou zásadními ve spokojenosti zaměstnanců a je potřeba přizpůsobit jim spousty faktorů.

Praktická část bakalářské práce začíná třetí kapitolou. První podkapitola se věnuje výhradně organizaci. Zde budou podrobně popsány činnosti společnosti, předmět podnikání a organizační uspořádání podniku. Posléze bude analyzován interní marketing dané společnosti ve čtvrté kapitole. V této kapitole bude popsán i výstup z provedeného šetření, které mělo za cíl zjistit úroveň spokojenosti stávajících zaměstnanců. Nejprve bude popsána metodika dotazníkového šetření a poté interpretovány získané výsledky z dotazníkového šetření ve společnosti PHG s. r. o., na základě kterých autorka v šesté kapitole vyvodí určitá doporučení.

## 1 Teoretická východiska personálního marketingu

Hlavní myšlenkou personálního marketingu je přinést do řízení lidských zdrojů nové řešení, přičemž dosahovat cílů a zároveň uspokojit požadavky zákazníků, v tomto případě zaměstnanců. V současné době se rychle mění podmínky a potřeby pracovníků, tudíž je důležité přicházet s novými metodami v personalistice a snažit se přistupovat k řízení lidských zdrojů inovativně. V personalistice je naprosto nezbytné udržovat trendy v řízení lidských zdrojů, především v terciárním sektoru a tím vybudovat dobré povědomí o zaměstnavateli. Protože lidský zdroj je jedním z nejdůležitějších zdrojů ve službách. Fenomémem dnešní doby je právě personální marketing, který už není aktuální jen ve velkých mezinárodních společnostech, ale se s ním setkat i v nižších úrovních podnikání. Nejprve by tato bakalářská práce měla prozkoumat charakteristická východiska personálního marketingu a představit spojení podstaty personalistiky a marketingu. Přičemž personální marketing aplikuje marketingový přístup v personálním oboru, obzvláště ve snaze o stanovení a udržení, získání a stabilizování potřebné pracovní síly společnosti.

Důležitým milníkem v rozvoji personálního marketingu byl značný pokles míry nezaměstnanosti v České republice. Pojem nezaměstnanost znamená stav na trhu práce, kdy část obyvatel nemůže nebo nechce najít práci. Míra nezaměstnanosti je registrována jako podíl počtu neumístěných uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadech práce k počtu ekonomicky aktivních obyvatel. Vývoj nezaměstnanosti v ČR můžeme vidět na grafu, kdy má křivka klesající tendenci. Rekordní nezaměstnanost byla registrována v průběhu velké hospodářské krize v roce 1933, kdy míra nezaměstnanosti překročila 21 %. Míra nezaměstnanosti dosáhla hodnot v roce 2010, kdy v prvním čtvrtletí atakovala hodnotu 9,9 %. Po dosažení tohoto vrcholu se postupně začala míra nezaměstnanosti snižovat a ke konci čtvrtého kvartálu v roce 2017 se dostala na hranici 3%. To znamená, že naše ekonomika docílila téměř plné zaměstnanosti. Vysokou míru nezaměstnanosti zasáhla hospodářská krize až v roce 2010. V minulém roce byla míra nezaměstnanosti jednou z nejnižších v Evropě. Celkový vývoj míry nezaměstnanosti je možné vidět na obrázku číslo 1. Graf byl sestaven na základě data Českého statistického úřadu. (ČSÚ, 2018)



Obrázek 1 Graf nezaměstnanosti v ČR

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

## 1.1 Charakteristika a význam personálního marketingu

Marketing je všeobecně dobře známý pojem, ovšem vytvoří-li se sousloví personální marketing, nacházíme zjištění a pochybnosti o významu tohoto slovního spojení. Personální marketing je mladou vědní disciplínou, která začala být aktuální v případě převýšení nabídky práce na trhu nad poptávkou pracovní síly.

V německé literatuře se objevuje pojmenování „Personalmarketing“, nebo „Arbeitsplatzmarketing“. V anglicky psaných textech je možné najít označení „human resources marketing“, neboli „recruitment marketing“. První zmínky personálního marketingu se objevují v německy psaných textech z druhé poloviny 20. století. Tyto prvopočátky personálního marketingu měly za úkol zlepšit a zkvalitnit náborářskou činnost, kdy důvodem byl nedostatek kvalifikovaných pracovníků. Ze západního Německa se personální marketing rozšířil i do anglosaských zemí kolem roku 1970 pod názvem HR marketing nebo Employer branding. (Bednář, 2013)

Zlomovým okamžikem bylo přínosné dílo (Kotler, 2009), kde uvedl do personálního marketingu novou myšlenku a tím změnil roli zaměstnance, kterého firma přestává považovat za pracovní sílu, nýbrž pohlíží na něj jako na zákazníka. Kotler se ve svém díle zmiňuje o tzv. interním marketingu. Zvýrazňuje fakt, že pracovníci jsou nejvýznamnější skupinou ovlivňující prosperitu organizace. Z tohoto důvodu by jim firmy měly věnovat

stejnou pozornost jako zákazníkům. Personální marketing je řídicí proces, jenž se soustředí na zabezpečení získávání, udržení a rozvoj zaměstnanců, ke kterým přistupuje jako k zákazníkům. Cílem personálního marketingu je získat a udržet pracovníky, díky kterým je zaměstnavatel schopen dosahovat stanovených cílů.

Pravidla platí stejná jako u obchodního marketingu. Zaměstnanci jsou bráni jako interní zákazníci a personální marketing se snaží zaujmout postoj, že nejenom uchazeči se „prodávají“ společnosti, ale ona se „prodává“ jim. Během výběrového cyklu je zapotřebí naprosté profesionality v plánování a vedení komunikace s uchazeči. Během jednání s potencionálními zaměstnanci je důležité zjistit jejich potřeby a nabídnout jim řešení, ze které vzejde kompromis obou dvou stran. Při nabídce pracovního místa je důležité znát konkurenci a její koncept nabídky. V poslední řadě definovat a ovlivnit rozhodovací proces uchazeče, který by měl vyústit v uzavření obchodu neboli uzavření pracovního poměru formou. (Šlapák, 2015)

## **1.2 Úkoly personálního marketingu**

Nejprve se v rámci personálního marketingu firma snaží analyzovat trh s potencionálními uchazeči, přičemž organizace vyhledává adekvátní pracovníky na danou pozici. Následně je potřeba zacílit na jejich zájem a upoutání pozornosti, stejně jako je to u zákazníků s jakýmkoliv produktem. Jako s každým produktem společnost musí navázat kontakt se zákazníkem, v případě personalistiky musí HR oddělení sjednat pohovor. Firma se snaží rozpoznat potřeby uchazečů, a pokud se slučují s potřebami společnosti, nabídne firma uspokojení potřeb formou nabídnutí pracovní pozice a sepsání pracovní smlouvy. Následně se personální oddělení postará o adaptaci svého nového zaměstnance. Například zajištěním sociálního zázemí, poskytnutím potřebných pracovních pomůcek, či předáním informací o základních pravidlech, firemní kultuře nebo firemní strategii. (Deb, 2006)

Velice důležitou součástí personálního marketingu je i péče o své stávající zaměstnance, u kterých je potřebné neustále zajišťovat správnou motivaci a stimulaci. Dále se také personální marketing stará o vzdělávání a rozvoj svých současných pracovníků, sociální klima, systém odměňování a zaměstnanecké výhody, a to tak aby byl stále odlišný od svých konkurentů, kteří mají podobné nabídky a ti nejlepší zaměstnanci neměli zájem firmu opustit. Celým procesem se firma snaží odlišit od konkurence stejně, tak jako je to u zákazníka. (Šlapák, 2015)

### 1.3 Marketingový mix v personalistice

Potenciální uchazeč o pracovní místo se stává „klientem“, kterého se organizace snaží získat. Marketingový mix 4P je metoda stanovení strategie a produktového portfolia, aplikovaná do personální oblasti. Marketing se zde projevuje jako činnosti společnosti, aby podpořila poptávku po svých výstupech, kterými je myšlena její nabídka práce. Marketingové nástroje lze používat bezesporu i při řízení lidských zdrojů. V souladu s existující kulturou, mohou firmy rozvíjet, utvářet a využívat lidského potenciálu na základech strategického plánování a cílů. (Armstrong, 2007)

Představitel marketingu z Ameriky McCarthy definoval nástroje marketingového mixu do čtyř základních skupin a pojmenoval je metodou „4P“: product (produkt), price (cena), place (místo) a promotion (propagace). Na těchto základních prvcích lze vytvořit koncept i v personalistice. (Koubek, 2015) V organizacích poskytujících služby bylo zjištěno, že tento základní model nestačí pro vytvoření marketingových plánů. Příčinou jsou především vlastnosti služeb, kterými je nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita (proměnlivost), zničitelnost (pomíjivost), vlastnictví (absence vlastnictví). Důvodem těchto vlastností bylo zahrnuto do marketingového mixu služeb ještě další tři mixové prvky physical evidence (materiální prostředí), people (lidé), processes (procesy). V případě personálního marketingu autorka přidala k základním prvkům jen lidé a materiální prostředí. (Horváthová, 2016)

#### **Produkt**

Obecně se IP týká přímo produktu a jeho vlastností např.: kvalita, spolehlivost, servis a další služby. Produkt je základním nástrojem marketingového mixu. V případě personálního marketingu je to pracovní místo, přičemž firma obsazuje nově vytvořené nebo existující pracovní místo uvolněné v rámci vnitřní mobility. Prvním prvkem marketingového mixu se stává předmět směny mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Situace má za potřebu uspokojit odpovídajícího uchazeče o pracovní místo, svým produktem, neboli svou nabídkou práce, kdy nabízí své kvality, schopnosti a svůj čas. Předpokladem promyšlené nabídky pracovního místa je jeho popis a specifikace, kterého se firma rozhodne vyhledat a získat na trhu práce. Analýza pracovních míst má za úkol seskupit, utřídit a zhodnotit, přičemž vznikne přesný popis pracovního místa, respektive pracovní náplň. Tím se vymezí požadované kvalifikace, osobnostní profil pracovníka, které budou na něho kladeny během

náboru. Během navrhování a následně obsazování pracovní pozice je důležité efektivně nastínit obsah a charakter pracovního místa, přičemž se nadefinují povinnosti a odpovědnosti s místem spojené. Následně se jednoznačně určí postupy a metody práce, které vyhovují technickým a organizačním požadavkům společnosti, ale zároveň i sociálním požadavkům zaměstnance. (Bednář, 2013)

## **Cena**

Cena vyjadřuje hodnotu nebo stanovuje celkovou cenovou politiku podniku. Stejně tomu tak je i v personalistice, ve které cenu považujeme za hodnotící prvek, a určuje cenu pracovní příležitosti. Motivace a odměna za práci je druhým nástrojem mixu personálního marketingu. Na cenu lze pohlížet ze dvou úhlů, a to z pohledu zaměstnance nebo z pohledu zaměstnavatele, pro kterého je cena práce náklad. Pro zaměstnance je cena produktu například čas, jenž věnoval výkonu práce, úroveň výstupu, která je od něj žádána, uznáváním daných pracovních povinností apod. (Bednář, 2013)

Činnost motivovaná je možné specifikovat jako činnost cílevědomou, účelnou, a systematickou. Pod tímto stanoviskem, jenž se skládá z výkonu práce a z určité pracovní pozice, se říká pracovní motivace. Konkrétně vyjadřuje pracovní ochotu člověka, jeho přístup k práci, k pracovním úkolům a možnosti jeho uplatnění. Odměňování je úzce spjato se stimulací a motivací. Formou odměny je mzda, vyplacení prémie, ale i nefinanční odměny v podobě zaměstnaneckých benefitů. Odměna je brána jako cena pracovní příležitosti a stejně jako ve standardním marketingovém mixu je hodnotícím prvkem cena produktu. Hlavní zásadou při odměňování zaměstnanců je stanovený systém odměňování, který by měl být spravedlivý, přiměřený a hlavně motivující. Během sestavení systému hodnocení je důležité určit, která z možností bude nejvíce motivující, jakou strukturu odměny společnost zvolí, v jakém poměru budou vzájemné odměny a jaká bude zvolena forma odměňování. Organizace také nesmí zapomenout brát zřetel na jednoznačně stanovená pravidla, nástroje nebo postupy během přerozdělování odměn. Systém odměňování by měla mít každá organizace aplikovatelnou jen na vlastním podniku, protože každá společnost je něčím výjimečná, tvoří unikátní celek a odlišuje se specifickou prací, podmínkami a zdroji. Z těchto důvodů by organizace měla mít systém odměňování konkretizován a přizpůsoben vlastním potřebám, potřebám jejich zaměstnancům, ekonomické situaci a postavení na trhu. (Marketing-mix v personalistice, 2016)

## **Propagace**

Standardně se propagace produktu zabývá, jakou metodou se zákazník o produktu dozví, jaké firma využije nástroje na jeho získání a jakou formou bude probíhat prezentování produktu. V případě personalistiky je nutné chápat nástroj promotion jako představení pracovní nabídky a prezentaci celé organizace. Nabídka volného pracovního místa musí být jednoznačná, konkrétní a srozumitelná přesně, tak aby v potencionálním uchazeči evokovala motivaci a vzbudila dostatečný zájem. Dobrým předpokladem pro nabídku práce je vyčerpávající informační sdělení a vysoký zájem o komunikaci. Například název nabízeného postu, stručný popis činností, povinnosti a odpovědnosti, požadavky na vzdělání nebo odbornou kvalifikaci. V současné době firma při zveřejňování své pracovní nabídky může využít jakýkoliv metody sdělení, musí však vzít v potaz význam pracovního místa, zdroje potencionálních uchazečů nebo atraktivitu dané profese. (Marketing-mix v personalistice, 2016) Mezi současné trendy získávání pracovních sil patří vytvoření vlastních kariérních stránek, prezentace prostřednictvím sociálních sítí např. LinkedIn, Facebook, či Instagram, v případě vyšších funkcí se doporučuje komunikovat s talenty nebo efektivními inzeráty s trochou vtipu, který přiláká velké množství zájemců.

## **Místo**

Poslední ze základního marketingového mixu 4P se nazývá place neboli místo. Obecně toto P popisuje místo, jakým způsobem se bude produkt distribuovat včetně dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy. V případě personálního marketingu je definováno místo výkonu práce, které hraje velkou roli při rozhodování a ovlivní, tak potencionálního zaměstnance. Vymežujícím prvkem během rozhodovacího procesu uchazeče je v první řadě celková image firmy a podniková kultura. Například jaké prostředí může společnost zaměstnanci nabídnout, chování mezi zaměstnanci, komunikační tok, vztahy na pracovišti, všeobecné normy a hodnoty organizace nebo společenská odpovědnost. Podniková kultura a image firmy jsou fenoménem, který bezpochyby vytváří interní a externí fungování personálního marketingu. K problematice personalistiky má právě nejbližší podniková kultura z oblasti podnikového řízení. Tento fakt má za následek, že právě koncept řízení lidských zdrojů ovlivňuje vědomí zaměstnanců a cílí na zájem dosažení cílů společnosti. Dlouhodobé výhledy z hlediska funkčnosti a životaschopnosti má právě za úkol odlišovat od ostatních a k tomu napomáhá podniková kultura, která se



zaměřuje na vztahy mezi zaměstnanci, co berou jako pozitivní a negativní nebo jaké normy a životní standardy vyznávají. (Marketing-mix v personalistice, 2016)

## **Lidé**

Pokud se nacházíme u služeb je potřeba zmínit i nedílnou součást marketingového mixu „People“. Lidé jsou prvním nástrojem rozšířeného marketingového mixu. Většina služeb cestovního ruchu je poskytována lidským kapitálem. Stejně tak tomu je i u personálního marketingu. Lidé ať už přímo nebo nepřímo ovlivňují kvalitu produktu, proto je velmi podstatné investovat do lidských zdrojů. Zaměstnanci cestovního ruchu by měli mít určité schopnosti, dovednosti a vlastnosti k výkonu své práci. Mezi nároky na pracovníky patří například: odbornost a potřebná kvalifikace, znalost produktů, znalost prostředí, zdvořilost, důvěryhodnost, spolehlivost, vnímavost, komunikativnost, empatie nebo dobré vystupování.

Personál v oblasti služeb se rozděluje do třech skupin. Kontaktní personál je první skupinou zaměstnanců, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem. Následně pokračují „ovlivňovatelé“, což je možné vysvětlit jako vedení společnosti, jenž nepřijde do kontaktu se zákazníky, ale ovlivňuje chod společnosti. Do skupiny pomocný personál se řadí ostatní zaměstnanci. Tito pracovníci neovlivňují přímou tvorbu služby, ale jsou její součástí. V případě personalistiky by mělo být zařazeno do této problematiky i komunikace mezi ostatními zaměstnanci a komunikační prostředky ve firmě. Právě zaměstnanci dělají nedílnou součást služeb. Jejich spolupráce a vřelé vztahy na pracovišti dělají z pracovního týmu kvalitní celek. Vztahy by se neměli budovat pouze mezi pracovníky, ale i s management firmy, aby v organizaci vládla dobrá komunikace a všechny pracovní zařazení spolu kolaborovali.

## **Materiální prostředí**

Physical evidence neboli materiální prostředí je druhým nástrojem který rozšiřuje klasický model 4P. Zásadním cílem materiálního prostředí je zhmotnit služby. Zhmotnění služby má za úkol ovlivnit v zákazníkovi názor a podvědomí před spotřebou služby. Jednoduše se jedná o zhmotnění služby před jejím využitím zákazníkem. Tento proces usnadňuje koupi a služba se tak stává atraktivnějším pro svého potenciálního zákazníka. Formou tohoto prvku může být budova, kancelář, brožury, letáčky, atd. V případě aplikování marketingového mixu na personalistiku, je nástroj materiální prostředí vysvětlen jako veškeré pracovní pomůcky, které má zaměstnanec k dispozici. Do této kategorie marketingového mixu je možné zařadit úplné detaily pracovní náplně, pracovního místa a pracovní pozice. V personálním pojetí si

můžeme vysvětlit zhmotnění služby například dresscodem neboli uniformami ostatních zaměstnanců, kteří spolu ladí a z vnějšího pohledu vypadá pracovní prostředí harmoničtěji. Dále také veškeré pracovní pomůcky, jež nabízí zaměstnavatel svému zaměstnanci k ulehčení výkonu své práce, vrhají dobré světlo na danou pozici popřípadě funkci.

#### **1.4 Externí personální marketing**

Základním úkolem externího personálního marketingu je zapůsobit na vnější okolí, především vybudovat značku zaměstnavatele a vytvořit si dobrou pověst podniku. Díky externímu marketingu oslovuje podnik potenciální uchazeče a vzbuzuje v nich touhu pracovat pro danou společnost. Firmy pomocí veřejného marketingu komunikují na trhu práce a nabízí své výhody a pracovní příležitosti. Tímto způsobem se podniky snaží prezentovat volné pracovní pozice, tím nejatraktivnějším, nejadekvátnějším způsobem a upoutat odpovídajícího potenciálního zaměstnance. Na základě promyšlené nabídky firma nenavazuje kontakt s širokou veřejností, nýbrž komunikuje už jen s vybranou cílovou skupinou. Segmenty se rozdělují různě, dle stanovených kritérií, nejčastěji například demograficky, geograficky, dle dosaženého vzdělání, profesně nebo dle oborového zaměření. (Personalmarketing.cz, 2018) Dílčí povinností externího marketingu je starat se o dlouhodobé cíle v personalistice a soustavně zabezpečovat perspektivní potenciální uchazeče, systematicky zlepšovat pověst firmy a značku zaměstnavatele, či zredukovat náklady na celý proces přijímání nových uchazečů. (Šlapák, 2015)

#### **1.5 Interní personální marketing**

V rámci interního marketingu se podnik snaží z řady činností uchovat atraktivitu firmy pro současné pracovníky, tak i pro potenciální uchazeče o pracovní pozici. Jak již bylo řečeno hlavní myšlenkou personálního marketingu je udržet dostatečně stimulované a kvalifikované zaměstnance, kteří usilují o rozvoj profesních a osobnostních kvalit. (Hans Strutz (Hrsg.), 1992) Marketing vnitřního prostředí má také za úkol uspokojit očekávání zaměstnanců, kteří mají potřebu se ztotožnit s cílem podniku a jeho vytyčenými záměry. Následně jsou zaměstnanci více zainteresováni a oddáni pracovní pozici.

Interní marketing se soustředí na současné pracovníky firmy, kterým jsou poskytovány služby nad rámec zaměstnání ve formě vzdělávacích kurzů, zaměstnaneckých benefitů, finančních odměn, prestižností firemní kultury a ostatních výhod, při kterých se omezí

fluktuace zaměstnanců neboli častá změna zaměstnanců v organizaci společnosti, čímž firma předejde nákladům spojených s fluktuací a rivalitou mezi konkurenčními subjekty. Přičemž podnik pomocí zvýhodněných podmínek dosahuje spokojenosti pracovníků. Neboť na milníku mezi organizací podniku a trhem práce je nepostradatelné přihlížet k současným zaměstnancům jako k významnému prvku. Stejně tak jako každý jiný zákazník potažmo spotřebitel jsou i pracovníci dané společnosti hlavním referenčním prvkem a základním marketingovým elementem. Podstatným faktem v personální činnosti je uvědomění si, že právě zaměstnanci mohou dát objektivní doporučení široké veřejnosti o firmě z interního pohledu. Právě pracovníci určité firmy jsou schopni posoudit zaměstnavatele, jeho chování k podřízeným, jeho zacházení vůči pracovníkům nebo míru pracovní bezpečnosti a ostatních základních prvků. Tyto skutečnosti z oblasti personálního marketingu přináší hrozbu pro firmu, ale zároveň se stali příležitostí pro podnik z hlediska propagace značky zaměstnavatele. Pokud je tedy důležitým ukazatelem hodnoty zaměstnavatelem spokojenost jeho pracovníků, každý podnik by měl mít způsob, jak dosáhnout stanoveného cíle. (Koubek, 2015) odmítá, že jedinými nástroji pro udržení zaměstnanců je vyšší mzda nebo atraktivnější zvýhodnění pracovníků. Přičemž je ho publikace poukazují i na další metody udržitelnosti zaměstnanců. Péče o pracovníky lze rozdělit do tří kategorií. Nejprve se hovoří o povinné péči, která obnáší zákonem stanovené standardy a předpisy. Následuje skupina „smluvní péče o zaměstnance“, jenž určuje kolektivní smlouva uzavřená na úrovni firmy. A poslední kategorií je dobrovolná péče. Dobrovolná péče je právě typ péče, která vytváří velkou konkurenční výhodu pro zaměstnavatele na trhu práce, je výrazem úsilí organizace o své pracovníky a vytváří jedinečnou personální politiku zaměstnavatele. Firma by měla dbát na sociálně hygienické podmínky a tím umožnit pracovníkům příjemné a harmonické pracovní prostředí. Pokud se jedná o rizikové pracoviště, je nezbytné postarat se o své zaměstnance na nejvyšší možné úrovni, aby se předešlo zdravotním komplikacím. Personální oddělení by také mělo pozorovat klima na pracovišti, jelikož vztahy na pracovišti jsou zásadní při komunikaci a ovlivňuje výsledek jednotlivců i pracovního týmu. Zohledňuje se také neustálý rozvoj pracovníku dané společnosti, neboť díky neustálému kvalifikačnímu rozvoji zaměstnanců dochází ke zvýhodnění firmy a určité atraktivity podniku. Personalisté by měli mít dohled nad osobním růstem jednotlivých pracovníků a pravidelně je vzdělávat, čímž se zvýší i kvalifikační základna celé organizace a pracovní skupiny jsou připravené i na náročnější úkoly.

Mezi činnosti prováděné v rámci interního marketingu spadá plánování zaměstnaneckých kapacit, přijímání a adaptace nových pracovníků, rozvoj a vzdělávání současných zaměstnanců. Jejich ohodnocení a motivace nebo také i rozmisťování pracovníků, případně i ukončení pracovních poměrů. (Machado, 2014)

## **1.6 Employer branding**

Employer branding neboli značka zaměstnavatele je často zaměňována s personálním marketingem. Smyslem Employer Brandingu je v zásadě šíření dobré pověsti o organizaci na trhu s pracovní silou. Personální marketing se stará o všechno, co se týká zaměstnanců, ať už minulých, budoucích nebo současných. Personální marketing jsou konkrétní marketingové nástroje, jimiž navazuje společnost na komunikaci. Pokud ale chce vybudovat organizace značku, musí se více zaměřit na vzájemné porozumění. V případě Employer Brandingu je nezbytné komunikovat prostřednictvím vize a poslání, vysvětlit, proč společnost existuje, co je jejím smyslem, kam směřuje, apod. (Personalmarketing.cz, 2018) Stejně jako je tomu u jakékoliv jiné obchodní značky i zde se skrývá podstatná část sdělení v nefyzické formě, jelikož se ukrývá v podvědomí a představě veřejnosti. Každá organizace má svou značku zaměstnavatele, ale je potřeba budovat ji budovat i v případě uchazečů, zaměstnanců nebo bývalého personálu. (HR trendy 2017, 2018)

Doporučuje se klást důraz na logo, barevné schéma, písma a další pravidla korporátního designu. Smysl této problematiky spočívá, co si vybaví potencionální zákazníci čili případní zaměstnanci, když uvidí logo společnosti nebo zaslechnou její název. Značka znamená symbol, jméno, design nebo hodnocení, jenž zvyšují hodnotu produktu nad rámec funkčního užitku. Značka diferencuje organizaci od konkurence, na což navazuje povědomí veřejnosti o zaměstnavateli. Trendů v Employer Brandingu je nespočet. Mezi základní metody a nejvíce využívané trendy patří karierní stránky, sociální sítě, analýza spokojenosti současných zaměstnanců nebo efektivní inzeráty.

Karierní stránky s obsahem videí jsou dle průzkumů o více než polovinu navštěvovanější a úspěšnější než dříve. Zájemci o práci tím získávají jasnou představu o svém budoucím zaměstnání a o svém zaměstnavateli. Video formát by se měl zabývat karierními příběhy zaměstnanců nebo představením jednotlivých členů managementu. Například retailingová společnost IKEA má na svých karierních stránkách příběhy zaměstnanců s fotkou. Prodavač Pavel ve svém vyjádření, vysvětluje, co je pro něj na této práci největším potěšením.

Využívání sociálních sítí nabízí nespočet možností. Základními sítěmi jsou LinkedIn, Facebook, Google+, Twitter, Youtube a Instagram. Celá strategie komunikace přes sítě musí být promyšlená do detailů ještě před začátkem. Nejprve by organizace měla mít stanovený obsah, jaké informace je dobré zmínit, co firmu odlišuje od konkurence a možnosti publikování všech informací. Doporučuje se využití i fotografií a videí z firemních akcí.

V dnešní době již existují portály, na kterých si současní zaměstnanci mohou ohodnotit svého zaměstnavatele. Webové stránky jsou anonymní a snaží se vytvořit objektivní pohled na firmu. Nejužívanější portály na českých webových stránkách jsou například JOBAdvisor, Jobinsider.cz, Správná.práce.cz. Zahraniční oblasti dominuje portál Glassdoor.com. Tyto servery pomáhají nezaměstnaným dostat povědomí o vybrané organizaci a zároveň tyto servery dávají podněty k zlepšení firemní kultury. Aktuálně se na prvním místě v žebříčku nejlépe hodnocených firem dostala společnost MÉDEA, a. s., po ní následuje PPD CZ, s. r. o., SAP Business Services Center Europe s. r. o., přičemž do pěti nejlépe hodnocených firem patří i ČEZ a. s. a TIPSPORT a. s. Mezi společnostmi s nejhorším hodnocením patří OKAY s. r. o., Car Tec Praha s. r. o. nebo Mlékárna Kunín.

V případě že personální oddělení pracuje s plány na dlouhodobém časovém úseku, by měli směřovat obsazování pracovníků na komunikaci s talenty. Nejprve by HR mělo vynaložit důraz na prozkoumání trhu a chování potenciálních zaměstnanců a následně se pustit do průběžné komunikace. Kandidáti oceňují interaktivní komunikaci. Upoutání uchazečů formou soutěží v oblasti zaměření firmy či otestování klíčových dovedností. Náborový obsah jednoznačně pozdvihne soutěž nebo test.

Dobám statických inzerátů už je konec. Nabídka pracovních míst je natolik vysoká, že si zaměstnavatelé nemohou dovolit lákat nové uchazeče na klasické jednotvárné inzeráty. Nabídky práce musí být něčím zvláštní, uchazeče nadchnout do práce a motivovat ho, aby chtěl právě v této firmě pracovat. Zastaralé pravidlo o nábore začátkem roku již není pravdou. Období, při kterém jsou největší náborové zaměstnanců, se stává mýtem. Personální oddělení by mělo být ve střehu po celý rok, jelikož schopné kandidáty je možné oslovit celoročně. Obchodní pozice by měli být otevřené trvale. Český výrobce masa a masných výrobků MP Krásno vytvořilo svou velmi vtipnou kampaň na příjem nových zaměstnanců pod sloganem „Pracuj (v) krásně“. Inzerát na pozici dělníka masné výroby láká zaměstnance pod reklamním heslem „Beztrestné hákování“ nebo pozici balič masných produktů motivují sloganem „Balení na pracovišti povoleno“. Společnost MALL.CZ do svých inzerátů dala

jako hlavní reklamní heslo „KAŽDÝ ČTRVTEK MÁME ŘÍZEK“ a následně popisuje další benefit, kterými jsou příspěvky na dopravu, či oběd za 20,- Kč.

V roce 2017 vstoupili do debat mezi firmami několik opět nových trendů v rámci Employer Brandingu a společnosti dbali svou pozornost především na udržení stávajících pracovníků pomocí rozšíření nabídek zaměstnaneckých benefitů apod., od slov z atraktivních inzerátů k činům jednotlivých firem, podrobné měření trendů z předchozích let a jejich dopady na společnost. Velmi důležitým a probíraným trendem roku 2016 a 2017 se stalo jemnější cílení neboli cílení na věkové skupiny. Tento trend prozkoumává motivaci, přání, potřeby a obavy jednotlivých skupin dle věkových rozdílů. Této problematice věnovala autorka celou další kapitolu. (HR trendy 2017, 2018)

## 2 Generační diverzita

Tato kapitola bude pojednávat o rozdílech mezi generacemi. V rámci personálního marketingu je potřeba zvážit přístup ke svým zaměstnancům především z věkového hlediska, jelikož každý z generací má jiné požadavky, potřeby, přání a obavy. Tudiž nástroje na komunikaci se současnými či budoucími zaměstnanci jsou především potřeba promyslet a odlišit. Jelikož pro jednu věkovou skupinu mohou být velmi lákavé určité benefity, jenž pro další generaci budou naprosto nepotřebné a postradatelné. Diferenciací věkových skupin do generační diverzity získáme několik pohledů na své zaměstnance a přizpůsobíme jim personální marketing na míru.

Rozdělením generací se vědci věnují již od 20. století a v dnešní době se dostává generační diverzita do popředí. Vědci zjišťují, že v organizacích je opravdu velmi důležité získat názor od různých věkových vrstev, především o hodnotové a názorové různorodosti. Generační diverzita byla zakomponována z důvodů, že jako každý jiný marketing má své rozdělení segmentu do různých skupin.

Dle průzkumu sociologů a demografů se rozdělují lidé do několika generací. Baby Boom (narození 1943-1964), generace X (narození 1965-1980), generace Y (narození 1981-1995) a generace Z (narození od roku 1996 do současnosti). Jednotlivé generace mají specifické pohledy na život, uznávají odlišné životní normy, standardy, chování a aspirace, kvůli kterým se formovali politické a sociální události. Veškeré rozdíly v generacích mají velký vliv na celé fungování firmy, způsob jakým nabírají nové pracovníky, přístup k ohodnocení nebo vedení zaměstnanců.

Generace X a Y mají v dnešní době hlavní podíl na veškeré pracovní síle. Vliv těchto generací do budoucna poroste. Technologie neovlivňují pouze personální činnosti, dopad mají také na jednotlivé generace. Příslušnost jedinců k určitým generacím je pro personalisty určující ke stanovení vhodné metody získávání. (Horváthová, 2016)

### **Generace Baby Boom**

Označení poválečné generace baby boom pochází z Ameriky. Tato generace vytvořila silnou pracovní skupinu v období 1946 až 1964. Generace Baby Boomers je označení lidí narozených během ekonomické prosperity následující po 2. světové válce. Lidé této generace se dotýkali všech profesí. Tato skupina je velmi početná. Nejmladším lidem této generace je teď přes padesát a nejstarším kolem sedmdesáti. V tuto chvíli většina zástupců této generace již není aktivní a dosáhli podmínek důchodového věku, což podle ekonomů

výrazně zatíží sociální systém. Velmi zásadní pro tuto generaci na našem území bylo vzdělání, ke kterému měli velmi těžký přístup. Důležitý byl původ a stranická příslušnost rodičů. (Kotler, 2007) Spousty talentů skončilo kvůli politické situaci na odborných učilištích, i když měli značný potenciál na úspěch. V rámci kolektivizace, znárodnění či zestátnění přišly velké množství rodin této generace o veškerý majetek. Baby Boom vyrůstali ve skromné poválečné době a jejich myšlenkové pochody ovlivnilo budování socialistické společnosti. Trh se základními potravinami nebyl dostupný jako v současnosti. Pro tuto generaci byly rodiče svaté autority, kterým od raného dětství byli ochotni pomáhat. Pro generaci Baby Boom je obvyklé zůstat s rodinami ve dvougeneračních domech či bytech. Jsou to právě oni, kteří mají nejčastěji předsudky před dnešní dobou a stále ji soudí. Právě proto mají pevné morální zásady a žebříčky hodnot po celý svůj život. (Johnson, 2010)

### **Generace X**

Generace X se řídí motem: "Nevěř nikomu nad třicet, najdi si vlastní cestu a drž se jí. Po třicítce musíš změnit svět k lepšímu." Lidé z této generace jsou narození zhruba mezi lety 1965 až 1980, jejichž formativní roky trvaly zhruba 20 až 25 let. Generace X jsou děti členů Velké generace, Ztracené generace a takzvané Baby Boom generace. V tuto chvíli dosahují období, kdy nejvíce vydělávají a následně utrácejí své peníze. V současné době představují výnosný segment, jenž utrácí finanční prostředky za bydlení, luxusní vybavení do domácnosti, cestování a finanční služby. Někteří ze stárnoucích jedinců této generace se potýká s krizí středního věku a začínají se věnovat myšlenkám o hodnotě své práce, odpovědnosti a vztazích. Začínají přemýšlet nad stabilitou svého života i uvážlivostí svých stravovacích návyků.

Generace X je opakem Baby Boom, kteří viděli svou náplň v úspěchu z práce. Tato generace má však naprosto jiné životní hodnoty. Sebe samé vidí na prvním místě, poté rodina a práci pouze doplňují osobní život. Zaměstnanci z tohoto období jsou velmi energičtí, podnikaví a přijímají rizika a výzvy. Jejich rozhodování je samostatné a nepotřebují být téměř pod dohledem. Jsou ovšem zvyklí pracovat podle jasně daných pravidel.

Lidi z generace X bývají často označováni za agenty změny vytvářející přechod z generace Baby Boom a generaci Y. Při jejich nástupu bylo období globalizace a rozvoj informačních technologií. Nemají velké očekávání od svých zaměstnavatelů, oproti tomu jsou připraveni získat od podniků maximální výtěžek formou kontaktů, pracovních příležitostí, příležitostí



pro rozvoj a finančním ohodnocením. Oni oproti tomu nabízejí svůj čas, flexibilitu a kreativitu. (Kotler, 2013)

### **Generace Y**

Generace Y nejlépe vystihuje: "Proč jsme tady? Jaký má život smysl? Kam směřujeme? Kde mám telefon?" Lidé jsou narozeni mezi lety 1980 až 1995, jejichž formativní roky trvají zhruba 25 let. Generace Y vyrůstá v době, kdy světová ekonomika zažívá největší expanzi. Tato generace je první skupina tak zvaně globálních občanů. Od 60. let minulého století se stali sociálně nejuvědomělejší generací. Nadání v oblasti technologií značně přerostla generaci X. Své názory a pocity vyjadřují prostřednictvím webu, blogů, telefonů a sociálních sítí. Bývají často označováni také jako digitální generace.

Věří v celoživotní vzdělávání a jejich nadšení pro komunikaci pomocí technologií z nich vytváří skvělé týmové hráče. V žebříčku hodnot dominuje zodpovědnost, zájem a uznání. Každodenní forma zpětné vazby je pro tuto generaci velmi důležitá. V případě, že se již v podniku nemají čemu novému naučit, svou energii pro firmu postrádají a posouvají se dál. Při vyhledávání zaměstnavatele je pro ně důležitá odpovědnost podniku například k životnímu prostředí nebo smysluplnosti výrobků či služeb. Generace Y je vychována přesvědčením, že nabídka práce musí být neodmítnutelná nebo například doprovázené různými benefity (nikoliv pouze finanční). (Kotler, 2013)

### **Generace Z**

"Hmmm," KLIK KLIK CVAK CVAK... "Vyřešeno," KLIK... "Nějaký další problém?" Motto generace Z neboli Digital natives naprosto vystihuje jejich vztah k technologiím. Lidé narozeni zhruba v letech 1995 až 2010. Jejich formativní roky budou trvat až 30 let.

Generace Z jsou mladí lidé, jenž teprve nastupují do pracovního světa. Tito kandidáti se narodili do digitálního světa. U uchazečů z generace Z je možné předpokládat rychlou adaptaci v nových situacích a naopak se nedokáží dlouho soustředit. Někdy se tato generace nazývá také „tichá“, nebo „net generation“. Všechna tři označení vycházejí ze základního rysu této generace, což je potřeba být „always on“, tedy pořád na příjmu, pořád online. Připojení k internetu je pro tyto lidi zejména zdrojem komunikace, zábavy, zajišťuje jim veškeré informace a oni se jsou na internetu jako „ryba ve vodě“.

Budoucí generací, děti generace X či Z, by měla být generace, A. Jak již písmeno napovídá, začínají znovu abecedu a to se od nich i očekává. Měli by být plni nových inovací, vymýšlet nové trendy a měla by to být takzvaná generace Alfa. (Johnson, 2010)

### 3 Charakteristika vybraného subjektu

Tato kapitola je věnována charakteristice vybraného podnikatelského subjektu, na kterém bude aplikován personální a interní marketing. Majitel společnosti souhlasil se zveřejněním veškerých údajů a nepotřebuje zůstat v anonymitě.

#### 3.1 Vybraná společnost PHG s.r.o.

Libereckou hotelovou sítí PHG s.r.o. vlastní majitel Ing. Lukáš Pytloun, který je zároveň generální ředitelem. Hotelovou sítí založil v roce 2003 pan Pytloun a nepřetržitě v cestovním ruchu podniká. Vystudoval textilní marketing na Technické univerzitě v Liberci a obor podnikové ekonomie dokončil na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Před necelými deseti lety dostal v anketě Hospodářských novin ocenění Živnostník roku 2009 a stal se tak historicky nejmladším vítězem této každoroční soutěže.

Mateřská společnost hotelové sítě se nazývá Pytloun Hotels Group (dále jen PHG). Firma je zapsána v obchodním rejstříku Městského soudu v Praze Oddíl C, vložka 172332 jako společnost s ručením omezeným se sídlem Humpolecká 1886/26, Praha - Krč, PSČ 140 00, IČO: 24763322 a DIČ: CZ24763322. Statuárním orgánem a současně jediným společníkem je Ing. Lukáš Pytloun. Jednatel zastupuje společnost ve všech věcech samostatně. Logo firmy je možné vidět na obrázku číslo 2. Společnost se řídí sloganem „Home Away From Home“, „Druhý domov na cestách“. Podnik vidí svůj účel v nabízení ubytování všem sociálním vrstvám v nejlepším poměru ceny a kvality. Z malé firmy se během pěti let stal jeden z největších ubytovatelů v Libereckém kraji. V současné době nabízí celkem cca 700 lůžek v šesti hotelech, dvou penzionech, provozuje čtyři stylové restaurace a v tuto chvíli buduje sedmý hotel v Praze. Vybavení a styl pokojů je citlivě zaměřen na klienta a snaží se vystihnout jeho potřeby. Kompletní design hotelů a restaurací navrhuje osobně majitel společnosti. Celkově se za rok 2017 ubytovalo ve společnosti PHG s. r. o. 64 596 osob.



Obrázek 2 Logo a slogan PHG s. r. o.

Zdroj: (Pytloun hotely a penziony, 2018)

### 3.2 Předmět podnikání

Pro lepší přehlednost byla sestavena tabulka číslo 1, která se nachází pod tímto odstavcem a jsou v ní zaznamenány jednotlivé pobočky napříč časem. Prvním objektem PHG se stal Pytloun Penzion Zelený Háj v liberecké Rochlici, který v minulosti sloužil jako ubytovna pro dělníky a postupem času se stal útulným penzionem. V této budově je možné pronajmout celý apartmán, samostatné pokoje nebo jednotlivá lůžka. Služby recepce jsou k dispozici v Pytloun hotelu Liberec, jenž je cca 500 metrů od penzionu.

První hotel s restaurací z této hotelové sítě se jmenuje Pytloun Hotel Liberec\*\*\*, který byl otevřen v roce 2007. Restaurace Pytloun zve na tradiční českou kuchyni a masové speciality. V roce 2012 a 2014 tento hotel vyhrál v soutěži Czech Hotel Awards.

Začátkem roku 2009 zahájil provoz první čtyřhvězdičkový Pytloun Design Hotel, jež se nachází v odlehlé liberecké části Doubí, což je nejatraktivnější především pro rodiny s dětmi. Spousty let tento hotel fungoval pod značkou Best Western Plus a svým hostům nabízí Thajsko Japonskou restauraci Saiko. Všechny pokoje byly navrženy s osobitým designem.

V roce 2010 byl vybudován dnešní Pytloun Wellness Travel Hotel\*\*\*, jenž se nachází v klidné části města s původní roubenou zástavbou. Díky své poloze je tento hotel ideální pro firemní klientelu nebo sportovní vyžití jak už letní či zimní sporty. Pytloun Wellness Travel Hotel\*\*\* je jediný hotel z libereckých poboček, který nabízí wellness centrum Luxury Island Spa a masáže.

V roce 2011 otevřel Pytloun City Boutique Hotel\*\*\*\* v centru města v budově Syner. Pytloun City Boutique Hotel\*\*\*\* je jediným hotelem, jenž není v osobním vlastnictví majitele společnosti, nýbrž pan Pytloun má pronajaté 5. a 6. patro budovy paláce Syner. Jedná se o hotel s moderním vybavením a designem, klimatizovanými pokoji a hlídaným krytým parkovištěm. Terasy s nádherným výhledem na Liberec. Tato hotelová část má vlastní italskou restauraci ORO, která se několikrát během léta promění na Mr. Dream Sky bar, což je unikátní akce pod širým nebem na střeše hotelu Pytloun City Boutique\*\*\*\*.

Po rekonstrukci někdejšího harrachovského hotelu Silent byl roku 2014 otevřen Pytloun Wellness hotel Harrachov, dnes fungující pod názvem Pytloun Wellness Hotel\*\*\*\* Harrachov v části Rýžoviště. Mezi služby Harrachovského hotelu patří restaurace,

kongresové centrum nebo wellness Luxury Mountain Spa v 5. patře s výhledem na Čertovu horu.

V letech 2014 až 2015 kompletně zrekonstruoval liberecký hotel Imperial – dnes Pytloun Grand Hotel Imperial –, jehož historie sahá do 30. let 20. století. Budova hotelu byla postavena v konstruktivistickém duchu s prvky art deco. V současné době jsou již veškeré pokoje kompletně dokončeny. Tento hotel nabízí dva typy dvoulůžkových pokojů, čtyřlůžkové rodinné pokoje a především se pyšní designovými pokoji, které navrhovali přední designový návrháři. „Každý z pokojů této kategorie navrhl jiný architekt nebo studio a ve svém celku tedy hotel funguje jako unikátní galerie soudobého českého interiérového designu, kde si jednotlivé artefakty můžete vyzkoušet na vlastní kůži,“ prohlašuje majitel společnosti. V tomto hotelu se nachází čtvrtá restaurace Zlatý Kohout, která nabízí bohatou moderní gastronomii.

Od minulého roku byl zprovozněn další Pytloun penzion Hanychov, kde se nejčastěji ubytovávají dělníci na delší dobu pobytu. V současné době se firma rozšiřuje i do Prahy. Na Václavském náměstí realizuje projekt hotelu v budově bývalé banky. Tento hotel by měl být naprosto nadčasový a využívat inovativních technologií.

Tabulka 1 Přehled hotelů v síti PHG s. r. o.

Rok otevření	Oficiální název hotelových poboček	Zkratka hotelu
2003	Pytloun Penzion Zelený Háj	PPZH
2007	Pytloun Hotel Liberec***	PHL
2009	Pytloun Design hotel****	PDH
2010	Pytloun Wellness Travel hotel***	PTH
2011	Pytloun City Boutique hotel****	PCBH
2014	Pytloun Wellness hotel Harrachov****	PHH
2016	Pytloun Grand hotel Imperial****	PGHI
2017	Pytloun penzion Hanychov	PPH
2018?	Hotel v Praze	

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny ubytovací zařízení v hotelové síti mají defacto stejný koncept. Hotelové recepcie jsou otevřené 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Na pokojích probíhá každý den průběžný úklid a každý hotelový pokoj nabízí svým hostům kávu a čaj zdarma. Hotely nabízí Wi-Fi připojení zdarma či parkoviště pro hosty. Na každé pobočce funguje věrnostní program Pytloun Family Card. Stálí zákazníci mají 5% slevu na ubytování, 10% slevu na konzumaci v restauracích, kávu espresso na každé pobočce za 20,- Kč, late check-out a early check-in zdarma. Všechny hotely nabízí zvýhodněné pobytové balíčky, které jsou celoroční nebo tematické. Například wellness pobyty a romantické balíčky jsou nabízeny po celý rok. V průběhu roku připravuje organizace sezonní balíčky jako například „Valentýnský večer“ nebo „Pecka pro děcka“.

### 3.3 Organizace podniku

Organizace podniku PHG s. r. o. je graficky znázorněna v organizační struktuře viz Příloha A. Organizační struktura by především měla vyhovovat společnosti v jejím strategickém rozvoji. Kodifikování organizační struktury napomáhá při tvorbě směrnic a pracovních náplní, ze kterých plynou vazby podřízenosti a nadřízenosti, pravomoci, ale i odpovědnosti

jednotlivých zaměstnanců, či jednotlivých pracovních pozic. To má za následek jednoznačné vedení, rozhodování a schvalování v organizaci.

V případě PHG s. r. o. je typ organizační struktury jednoznačně liniově-štabní, který je založen na liniové struktuře rozšířené o štabní úseky, které zajišťuje administrativní a řídicí podporu manažerů na různých úrovních. Organizační struktura PHG s. r. o. má plochý charakter, tudíž má nízký počet stupňů řízení. Z vyplývá, že rozhodování u této společnosti je velmi pružné, protože tok informací od nejnižší postavených pracovníků k nejvyššímu vedení organizace by měl být rychlý a krátký. (Cooper, 2011)

Jak již bylo zmiňováno generálním ředitelem a majitelem společnosti je Ing. Lukáš Pytloun, jenž je na úplném počátku organizační struktury a zároveň tak jediný on plní funkci TOP managementu firmy. TOP management neboli strategické řízení, obecně manažeři této úrovně zastupují v dílčích problémech samotného majitele společnosti. V případě PHG s. r. o. je to jedna a ta samá osoba. Hlavním úkolem je plánování, rozhodování a řízení v dlouhodobém horizontu. Fialovou barvou jsou vyznačeni takzvaně manažeři střední linie, jejichž rozsah odpovědnosti je na úrovni větších organizačních jednotek. Úroveň řízení je taktická ve střednědobém horizontu, zhruba měsíce až 2 roky. Ve středním podniku jako je PHG s. r. o. do této úrovně spadají téměř všichni vrcholový manažeři. V této úrovni managementu je možné vidět ekonomické oddělení, personální oddělení, kontrolní oddělení, nákupní oddělení, prodejní oddělení nebo IT oddělení, dále tu figurují i manažeři jednotlivých poboček a houskeeping manažer, který má na starosti chod pokojů. Přímými podřízenými středního managementu jsou manažeři první linie, jejichž rozsah odpovědnosti je na nejmenší organizační úrovni. Tato základní úroveň se označuje také jako operativní řízení, které má krátkodobé vedení, rozhodování a plánování na úrovni týdnů a až jednoho roku. V organigramu PHG s. r. o. je možné vidět tyto manažery pod tmavě zelenou barvou. Například jsou jimi Front Office manažeři, šéfkuchaři, vrchní číšníci nebo hlavní technik. Štabní úseky v organizační struktuře společnosti PHG s. r. o. jsou označovány jako asistenti. Asistenty má prodejní oddělení, finanční oddělení, personální oddělení, houskeeping oddělení, manažeři jednotlivých poboček nebo vedoucí stavby. Tyto úseky mají na starosti administrativní chod a jsou tu na pomoc pro střední management. Šedou barvou je vyznačena skupina pracovníků pod jednotlivými pracovními úseky.

#### 4 Analýza spokojenosti

Tato kapitola se zabývá analýzou interního personálního marketingu ve společnosti PHG s. r. o., čímž se prozkoumá spokojenost zaměstnanců vybrané společnosti. Pro zkoumání byla vybrána metodika dotazníkového šetření, jenž bylo předáváno osobně v písemné podobě. Tato metoda byla poněkud časově náročnější. Pro zajištění určité validity výstupu získaného z dotazníků, bylo potřebné oslovit velkou část zaměstnanců. Výhodou pro vzájemnou interakci bylo ponechání naprosté anonymity a tím se zjistili subjektivní výsledky respondentů. Cílovou skupinou byly všichni zaměstnanci PHG s. r. o., ať už pracují na základních pozicích nebo manažerských funkcích.

Nejprve byla zahájena přípravná fáze, která stanovila cíl průzkumu, jenž byl zjistit mírou souhlasu v daných formulovaných tvrzeních, jenž měli identifikovat oblasti, ve kterých je potřeba udělat nějaké změny a zajistit nápravná opatření pomocí nástrojů personálního marketingu. Při formulování dotazníku se autorka opírala o teoretická východiska. Do stanovené problematiky zakomponovala propojení mezi generační diverzitou a marketingovým mixem v personalistice, jenž jsou nedílnou součástí personálního marketingu. Před definitivním zahájením proběhlo ověření dotazníku menší skupinou, na které si autorka ověřila srozumitelnost celého dotazníkového šetření. Začátkem dotazníku byl krátký text na úvod, kde se autorka představila, vysvětlila důvod dotazníkového šetření, přislíbila naprostou anonymitu a poděkovala za pravdivé vyplnění. Ve druhé části dotazníkového šetření byly zjišťovány tvrdá data neboli identifikační údaje. To jsou neměnné atributy, např. věk, vzdělání, pozici ve firmě, místo výkonu práce nebo typ pracovního poměru. Následovala rozsáhlejší část, ve kterých se zkoumala data měkká, jenž představují postoje, pocity, zkušenosti a vyjadřují především svůj názor. Data měkká byla zkoumána na základě škálových otázek, přičemž se autorka inspirovala Rensisem Likertem a zvolila intervalovou hodnotící škálu, s výjimkou, že zvolila šesti stupňovou hodnotící stupnici, aby předešla odpovědi „nevím“ a každý z respondentů musel vyjádřit svou míru souhlasu s danou otázkou. Tato bipolární škála byla rozdělena dle číslic 1 až 6, přičemž 1 představovala „naprosto souhlasím“, 2 „souhlasím“, 3 „spíše souhlasím“, 4 „spíše nesouhlasím“, 5 „nesouhlasím“ a 6 znázorňuje „naprosto nesouhlasím“. Posuzovací škály se někdy mohou stát mylnými, jelikož hodnocení jsou závislé na nadhodnocování a podhodnocování skutečných faktů. Otázky byly koncipovány ryze pro účely bakalářské práce, přičemž autorka bude výsledky předkládat i majiteli společnosti. Z tohoto důvodu dostali zaměstnanci prostor pro vyjádření, či okomentování jednotlivých bodů v otevřené

otázce „Můj vzkaz“, kde každý může své výpovědi obhájit a vysvětlit, předat nějakou svou zkušenost či se vyjádřit k současnému problému. Použitý dotazník je součástí přílohy B. (Kozel, 2011)

Pokračovala samotná realizační etapa dotazníkového šetření, přičemž bylo osloveno maximální počet současných zaměstnanců. Sběr dat probíhal od 5. do 25. února 2018. V této době firma evidovala 135 zaměstnanců. Dotazníkové formuláře byly rozdány na jednotlivé hotelové pobočky a data se shromažďovala na recepcích hotelu do zalepovací obálky. Celková suma byla 89 řádně vyplněných a odevzdaných dotazníků v požadovaném termínu.

Vyhodnocení dotazníku bylo provedeno pomocí MS Excel, kdy autorka využila v tabulce funkce ověření dat, což umožňuje vybrat ze seznamu pravidlo k omezení typu dat a tím se mohlo zvolit více pravidel a kombinací. Na základě výsledků byly vytvořeny kontingenční tabulky, ze kterých byly vypracovány grafy.

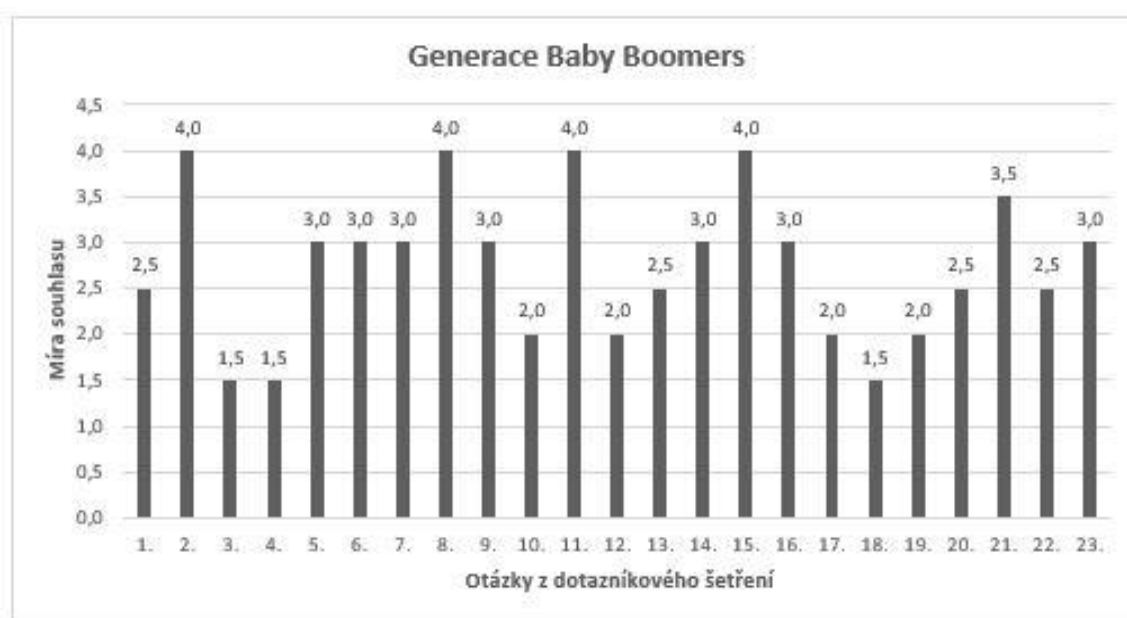
#### **4.1 Kvantitativní výzkum**

Kvantitativní výzkum probíhal ve společnosti PHG s. r. o., dle dotazníkového šetření. Dotazníky byly rozdány všem 135 zaměstnancům společnosti. Do výzkumu se jich zapojilo a dotazník vyplnilo 89 zaměstnanců což je 66% vzorek společnosti PHG s. r. o. Nejprve se prověřovalo pohlaví zaměstnanců. Ve firmě pracuje téměř dvojnásobně větší počet žen než mužů. Na dotazníkové šetření odpovědělo 57 žen a 32 mužů. Ženy pracují ve firmě především ve funkci pokojské a jsou zastoupeny i ve velké míře mezi recepčními, manažéry a servírkami. Jednoznačně mužskou profesí v této firmě je pozice správce. Mužské pozice také převažují v kuchyni.

V otázce zjišťování generační diverzity byla možnost výběru z odpovědí méně než 22 let, což je považováno za generaci Z, 23 – 36 let odpovídá generaci Y, 37 – 53 let se shoduje s generací X a nejstarší generací byla odpověď 54 a více let, co souhlasí s generací Baby Bomers. Ve firmě pracuje největší počet osob ve věku 23 let – 36 let a 37 let – 53 let, což znamená, že tato firma má především zaměstnance z generace X a Y. Nejprve by bylo dobré zmínit generaci Baby Boomers, která je zde zastoupena v počtem deseti zaměstnanců. Tito pracovníci jsou zaměstnání především v kuchyni, jako pokojské nebo na pozici servírka/číšník. Jedna polovina jsou ženy a druhá polovina jsou muži. Dle dotazníkového šetření jsou ve svých pozicích průměrně spokojeni. Graf hodnotící generaci Baby Boomers popisuje míru souhlasu a nesouhlasu v jednotlivých tvrzeních viz obrázek číslo 3. Celý tento graf byl



sestaven dle funkce Median. Nejvíce nesouhlasu, dle grafu dostalo využívání zaměstnaneckých benefitů v otázce číslo 8. Tato firma nabízí zaměstnanecké benefity, kterých tato generace nemá potřebu využít, a nejsou pro ně lákavé. Další otázka se záporným hodnocením je číslo 11, která pojednává o komunikaci ve firmě a ptá se, zdali nedochází ke komunikačnímu šumu, přičemž nejstarší generace má pocit, že komunikace napříč firmou není příliš vyhovující. Otázka číslo 2, která zjišťuje názor na pracovní zatížení a ptá se na množství práce a zaměstnanci považují množství práce spíše za neúnosné. S největší pravděpodobností může být práce náročná pro tuto generaci z důvodu jejich přiměřeně vysokému věku a náročných pozicích, které mají. Naopak nejvíce spokojeni jsou Baby Boomers s pracovní dobou, která je pro ně vyhovující a ohodnotili tak otázku číslo 3 a 4 největším souhlasem. Téměř naprostý souhlas má tato generace v případě stanovení mzdy a zároveň jsou zaměstnanci obeznámeni o způsobu stanovení mzdy dle otázky číslo 18.

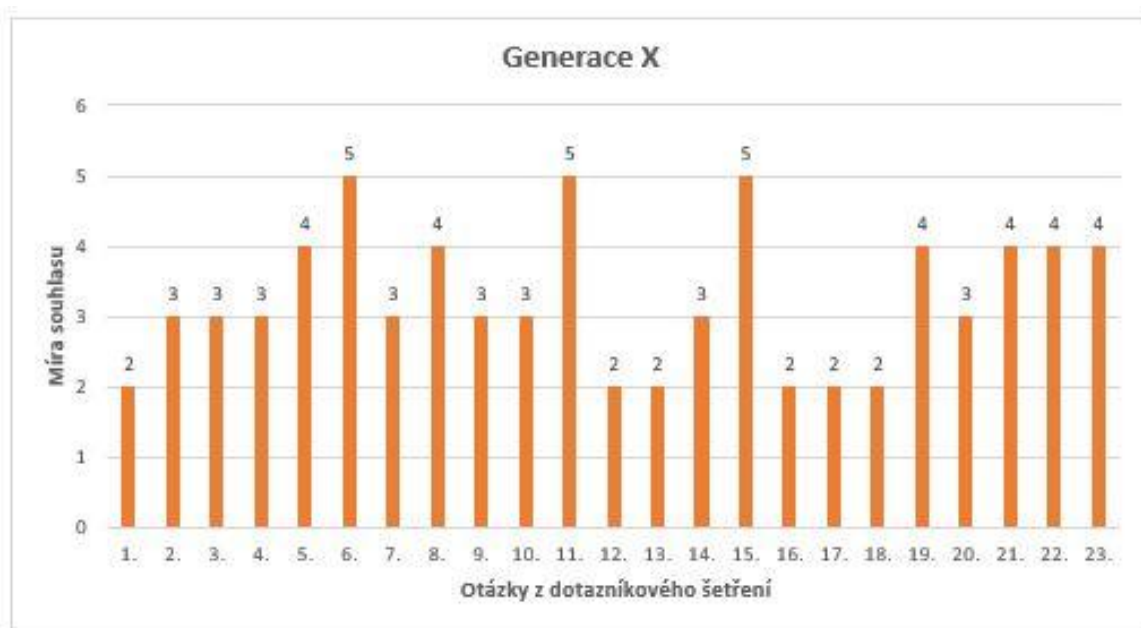


Obrázek 3 Graf spokojenosti generace Baby Boomers

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Generace X, která se pohybuje ve věku od 37 let do 53 let, zastupují svoji skupinu ve firmě podílem 30 %, což je 27 zaměstnanců. Generace X pracuje ve společnosti převážně v rozmezí 1 - 5 roků, takže se dá mluvit o poměrně stálých zaměstnancích. Tato skupina pracuje ve firmě především na manažerských pozicích a menší podíl tvoří pokojské, číšníci a servírky nebo pracovníci v kuchyni. Překvapivě tato skupina má nejnižší vzdělání, i přesto, že má největší počet manažerských funkcí. U této skupiny je největší množství nespokojených zaměstnanců. Jejich míra spokojenosti je vyobrazena na obrázku číslo 4,

který byl sestaven stejně jako v případě grafu Baby Boomers. Největší míru nesouhlasu dostala otázka číslo 6, 11 a 15. Generace X je charakterizována jako sebestředná generace a na grafu se nám toto teoretické stanovisko potvrzuje, jelikož otázky číslo 6 a 15, jsou zaměřeny na osobní profil zaměstnance. Tato skupina spíše nesouhlasila s otázkou číslo 15, která zjišťuje, zdali zaměstnanci mají možnost rozšíření svého vzdělání a nemají pocit, že by jim zaměstnavatel umožňoval rozšiřování svých kvalifikací. Dále tato skupina shledává negativní, že není možné v této firmě vybudovat kariéru, otázka číslo 6. Oproti tomu otázka číslo 16 v plném znění: „Moje pracovní pozice obnáší velké množství stresu.“ má nízké hodnocení, což je v jediné této otázce negativní a generace X se cítí být ve firmě pod značným psychickým zatížením a stresem. Ovšem tato skupina si velmi cení, že mají jasně stanovené pracovní úkoly. Vyplývá z otázky číslo 17. Kladně jsou také hodnoceny vztahy na pracovišti v otázce číslo 12. Na grafu je možné vidět, že tato skupina hodnotí pozitivně způsob jakým je stanovena jejich mzda a jsou s postupem obeznámeni. Toto tvrzení se objevilo v otázce číslo 18. Generace X je podle grafu rozhodně nespokojená ve své práci. Většina odpovědí je spíše záporná.

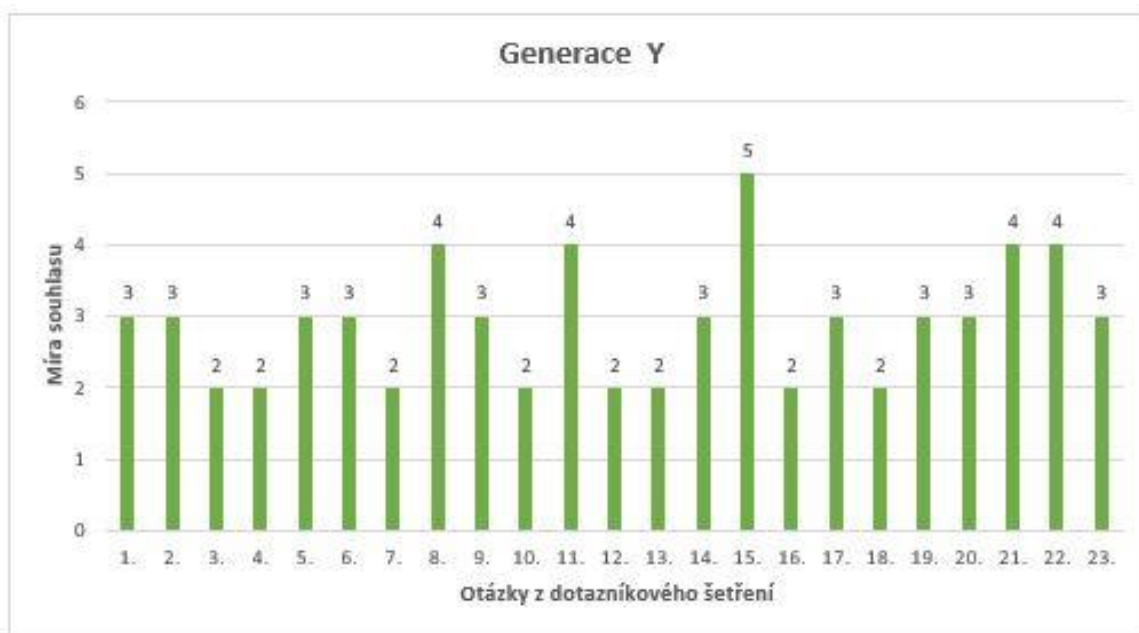


Obrázek 4 Graf spokojenosti generace X

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Nejpočetnější generační skupinou je generace Y, která zaujímá 44% podíl zaměstnanců firmy zkoumaného vzorku. Překvapivě této generaci ve firmě PHG s. r. o. dominují ženy a největší pracovní obsazení mají na recepci. Jinak tato generace se vyskytuje na všech pozicích firmy. Z této generace nikdo nepracuje ve firmě déle než 5 let, nýbrž téměř jedna

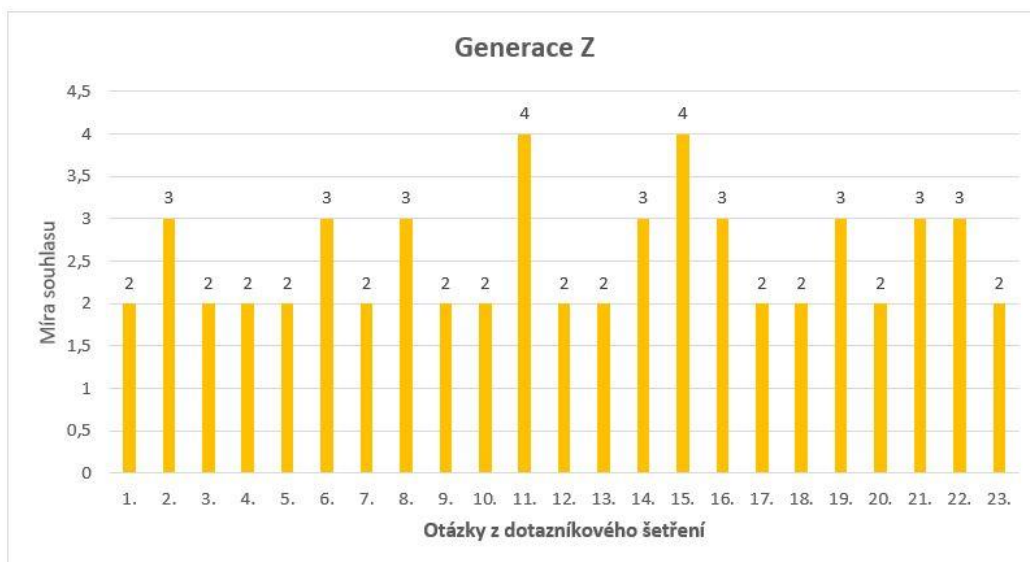
polovina je ve firmě méně než 1 rok a druhá 1 rok až 5 let. Stejně jako tomu bylo v předchozích grafech generace X a Baby Boomers, tak i u generace Y byl sestaven graf, který vypovídá o spokojenosti zaměstnanců dle generační diverzity, který je možný vidět na obrázku číslo 5. Stejně jako u ostatních generací velká negativa i generace X vidí v komunikaci napříč společnostmi a v nabídce rozšíření své kvalifikace. Otázku číslo 21 ohodnotila generace Y značným nesouhlasem a mají pocit, že na jejich pracovišti většinou není dostatek pracovníků pro řádný výkon jejich požadované práce. Generace Y potřebuje neodmítnutelnou pracovní nabídku doprovázenou spousty benefity. V případě PHG s. r. o. je nabídka zaměstnaneckých benefitů velmi omezená. Tato generace se nepřiklonila k souhlasu v otázce číslo 22, jenž zní „Způsob odměňování mě motivuje k lepším pracovním výkonům.“. Na druhou stranu stejně jako tomu je u předešlých generací i tato velmi kladně hodnotí kolegiálníitu na pracovišti. Následně generace Y je velmi spokojená s otázkou číslo 4, jenž se přiklání k souhlasu s organizací pracovní doby, která je nastavená ve společnostech. Generace Y vidí i velmi pozitivně ve firmě PHG s. r. o. svůj karierní růst a otázka číslo 6 dosáhla vysokého souhlasu. Navazuje na otázku číslo 7, která je právě pro tuto generaci velmi důležitá a zkoumá, zdali pracovníci považují své zaměstnání za stabilní. Toto tvrzení dostalo také značnou míru souhlasu a zaměstnanci mají pocit, že jejich práce je stabilní. Tato generace se dá považovat za průměrně spokojenou. Tato generace zvolila poměrně velké množství souhlasu a jen několik málo otázek bylo hodnocených záporně.



Obrázek 5 Graf spokojenosti generace Y

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

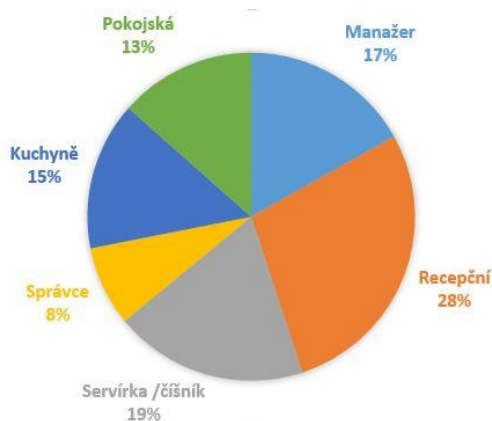
Nejmladšími zaměstnanci ve společnosti PHG s. r. o. je generace Z. Pracovníci z generace Z nepřesáhli věkovou hranici nad 22 let. Tito zaměstnanci pracují ve větší míře ve firmě méně než 1 rok. Celkem firma zaměstnává 15 % pracovníků z této skupiny, což je 13 lidí. Téměř všichni mají uzavřenou dohodu o provedení práce nebo o pracovní činnosti, takže se dá předpokládat, že pro většinu je jejich zaměstnání brigádou. Valná většina z této generace má dokončená středoškolské vzdělání s maturitou a překvapivě jsou to spíše muži, který zastupují generaci Z v této firmě. Dle průzkumu dotazníkového šetření, ze kterého byl sestaven graf, jenž je možné vidět na obrázku číslo 6, vyplývá, že tato generace souhlasí s většinou tvrzení v dotazníku a tudíž se cítí být relativně spokojena. Dokonce by se dalo říct, že právě tato skupina je ve firmě procentuálně nejspokojenější. Dle sloupcového grafu největší negativa i generace Z vidí v otázce číslo 15, jenž zjišťuje možnosti kvalifikace nebo nabídku dalšího vzdělání formou školení, kurzů ve firmě. Způsob odměňování v otázce číslo 22 generaci Z nemotivuje dostatečně k lepším pracovním výkonům. Tito pracovníci ani neočekávají karierní růst, což právě pro tuto generaci může být frustrující. Otázka číslo 6, která se ptá na možnosti karierního růstu, dostala poměrně značnou míru nesouhlasu a v případě této generace to vzbuzuje dojem, že tato práce je pro ně pouze takzvaně přestupní stanicí, jelikož v této společnosti se tato skupina nemá příliš kam posunout. Stejně jako v předešlých průzkumech opět otázka číslo 11 dostala největší podíl negativních odpovědí a ani generace Z si nemyslí, že by se informace ve firmě předávali v pořádku bez komunikačních problémů. Za to velmi kladně jsou hodnoceny téměř všechny otázky. Generace Z souhlasí s tvrzením, že mají jasně stanovené pracovní úkoly v otázce číslo 17. Jelikož se jedná o mladé zaměstnance, jejich pozitivní hodnocení dostalo i tvrzení ohledně délky pracovní doby v otázce číslo 3 nebo otázka číslo 20, jenž zkoumala, zdali zaměstnanci mají k práci nástroje potřebné pro výkon práce. Kladně jsou hodnoceny téměř všechny otázky z dotazníku.



Obrázek 6 Graf spokojenosti generace Z

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Obrázek č. 7 udává pohled na pracovní zařazení respondentů ve společnosti. Profesionální rozdělení je zařazeno do šesti skupin, manažeři, recepční, obsluha v restauraci, správci, pozice v kuchyni a pokojské. Z obrázku je zřejmé, že největší počet zaměstnanců má oblast recepce, která zaměstnává 25 recepčních a tvoří 28% část pracovního zařazení. Dle dotazníkového šetření ve firmě zastává 17 % zaměstnanců manažerskou funkci, což znamená, že na otázky odpovědělo 15 manažerů. Pozici servírky/číšníka vykonává 19 % zaměstnanců. Kuchyně a pokojské mají téměř stejný počet zaměstnanců a jejich podíl je 14 %. Nejmenší částí grafu jsou správci, kterých je firmě pouhých 7 pracovníků a tvoří tak 8% menšinu.

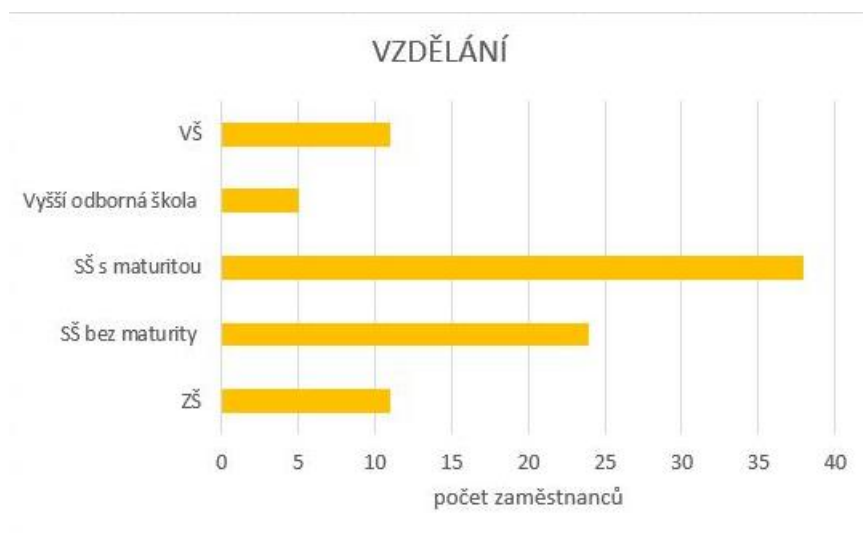


Obrázek 7 Graf pracovních zařazení

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Následně bylo prověřováno, jak dlouho jsou pracovníci zaměstnáni ve firmě. Rozdělení bylo určeno do tří skupin. V první skupině jsou zařazeni pracovníci, kteří pracují ve firmě méně než 1 rok. Druhou skupinu tvoří zaměstnanci pracující pro firmu od 1 do 5-ti let. Třetí skupinou jsou pracovníci zaměstnaní ve firmě déle než 5 let. V této společnosti pracuje necelých 9 % respondentů déle než pět let. Tito zaměstnanci pracují především na pozici pokojské a jsou převážně z generace Baby Boomers nebo X. Dle výsledků dotazníkového šetření nejsou příliš spokojeni ve firmě. Zaměstnanci, kteří pracují ve firmě 1 rok až 5 let, jsou nejpočetnější skupinou s podílem více než 49 %. V této skupině jsou obsaženy téměř všechny pozice společnosti a jejich spokojenost se dá považovat za průměrnou. Méně než 1 rok jsou ve firmě PHG s. r. o. Zaměstnanci této skupiny tvoří 42% respondentů zkoumaného vzorku. Z jejich výsledků se dá vyčíst, že právě zaměstnanci, kteří pracují ve firmě méně než jeden rok, jsou spíše spokojeni.

V základní části bylo zjišťováno nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. V této otázce bylo možných 5 variant odpovědi, základní škola, střední škola bez maturity, střední škola s maturitou, vyšší odborná škola a vysoká škola. Celkové vzdělání firmy je celkem nízké. Tento fakt je možné vidět i na obrázku č. 8, jenž znázorňuje, že 12 % má základní vzdělání, 27 % má střední školu bez maturity. Nejpočetnější skupinou je 43% většina zaměstnanců, kteří mají střední školu s maturitou. Nejméně je zaměstnanců s vyšší odbornou školou 6 % a pouze 12 % má vysokou školu.



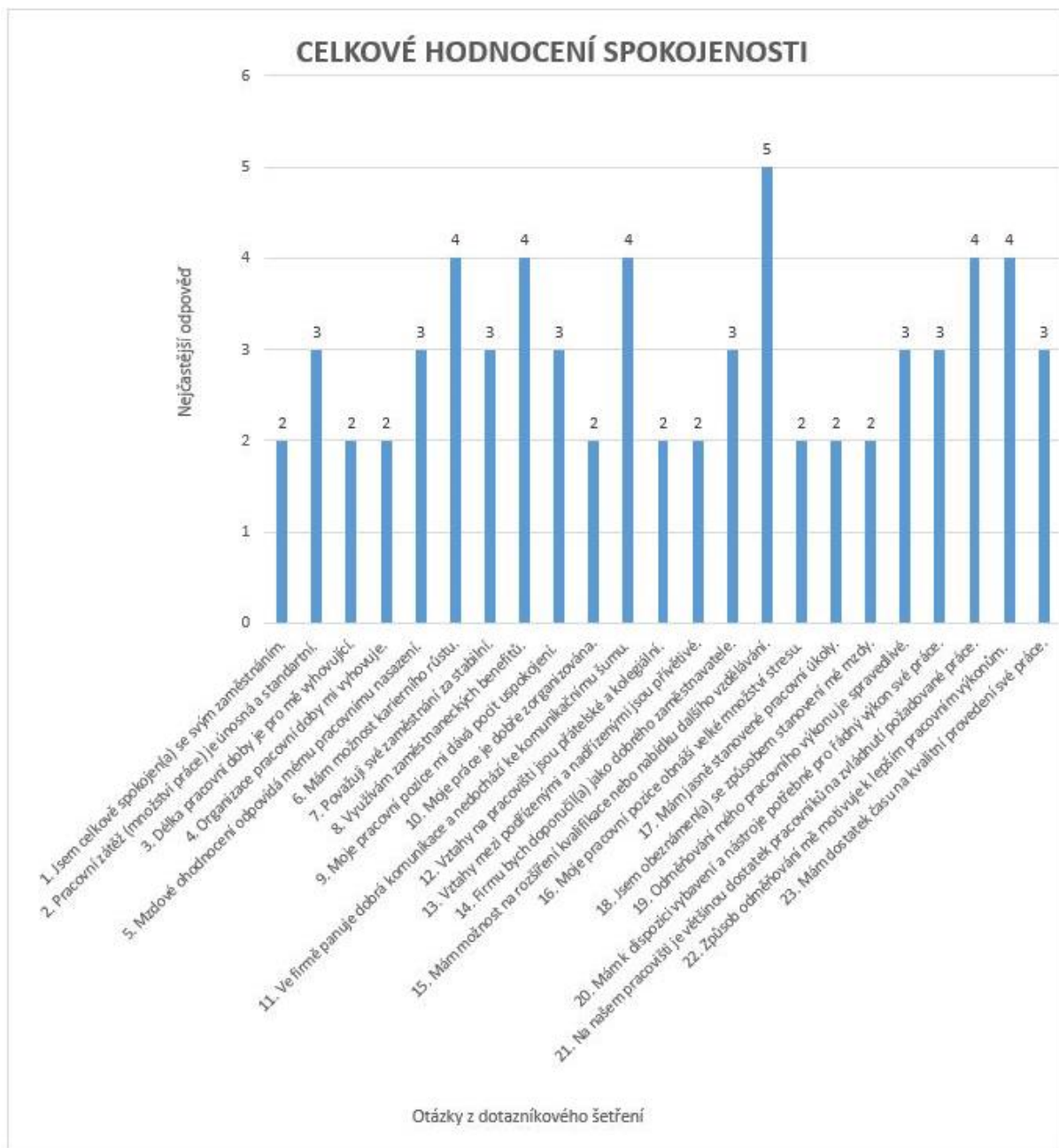
Obrázek 8 Graf vzdělání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Ve druhé části měli zaměstnanci vyjádřit míru souhlasu s daným tvrzením. Nejprve byla položena otázka na celkovou spokojenost se zaměstnáním, přičemž 26 % respondentů souhlasí naprosto se svou spokojeností, 28 % dotazovaných pracovníků je spokojených, 29 % respondentů je spíše spokojených, 10 % tázaných zaměstnanců spíše nesouhlasí se svou spokojeností, 6% menšina zaměstnanců je nespokojen a pouhé 1 % respondentů zcela nesouhlasí se spokojeností svého zaměstnání, z což vychází celkem uspokojivý výsledek.

V hlavní části dotazníkového šetření byly zjištěny výsledky celkové spokojenosti zaměstnanců, které je možné vidět na obrázku. Tento graf byl sestaven pomocí funkce Median, což je číslo, které leží uprostřed množiny čísel. Pro připomenutí respondenti byli dotazováni v této části dotazníkového šetření na 23 otázek a každý měl vyjádřit svou míru souhlasu pomocí bipolární škály, která byla rozdělena dle číslic 1 až 6, přičemž 1 představovala „naprosto souhlasím“, 2 „souhlasím“, 3 „spíše souhlasím“, 4 „spíše nesouhlasím“, 5 „nesouhlasím“ a 6 znázorňuje „naprosto nesouhlasím. Žádná otázka se nesesetkala s absolutním souhlasem, ale zároveň ani žádná z tvrzeních nedostala jednoznačný nesouhlas. Nejlépe dopadlo hned několik otázek. S otázkami číslo 1, 3, 4, 10, 12, 13, 16, 17 a 18 respondenti souhlasili. Dotazovaní zaměstnanci jsou celkově spokojeni, což je pro zaměstnavatele velmi důležité a podstatné. Dále také respondenti připouští, že délka a organizace pracovní doby jim vyhovuje a mají dobře zorganizovanou práci. Dotazovaní pracovníci hodnotí velmi kladně vztahy na pracovišti a vztahy mezi podřízenými a nadřízenými. Ovšem v případě otázky číslo 16 tvrzení souhlasu, znamená negativní výsledek. Většina respondentů se potýká s velkým množstvím stresu. Dotazovaní zaměstnanci jsou spokojeni se svým mzdovým ohodnocením a mají představu, jak je jejich mzda stanovena. Ještě pozitivně byla hodnocena otázka ohledně pracovní zátěže, zdali je pro zaměstnance únosná a standardní. Spíše respondenti souhlasili také s otázkou, jestli by pracovník doporučil svého zaměstnavatele. Zaměstnanci ovšem spíše nesouhlasí s možností karierního růstu a většina má pocit, že se nemají kam posunout. Se spíše negativní odpovědí se potýká také otázka, která ověřuje zaměstnanecké benefity a zaměstnanci mají pocit, že jejich benefity nejsou příliš rozsáhlé a tudíž je nemohou motivovat. Záporně hodnocenou otázkou je komunikační šum, ke kterému dochází dle odpovědí všech zaměstnanců sledovaného vzorku. Dotazovaní zaměstnanci nemají pocit, že by bylo na pracovišti dostatek pracovníků ke zvládnutí požadované práce. Dále také jejich ohodnocení je příliš nemotivuje k lepším pracovním výsledkům. Z grafu vyplývá, že nejhůře dopadla otázka 15., se kterou valná většina respondentů nesouhlasila. Dotazovaní zaměstnanci mají

pocit, že nemají žádné možnosti na rozšíření svých pracovních kvalifikací a ani nemají možnost nabídky na vzdělání. Každopádně respondenti se pohybovali spíše na škále souhlasu a očividně se dají považovat spíše za spokojené.



Obrázek 9 Celkové hodnocení spokojenosti respondentů

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



## 5 Doporučení

Doporučení pro společnost bylo sestaveno na základě aplikovaného marketingového mixu, který by si firma měla mnohem lépe propracovat.

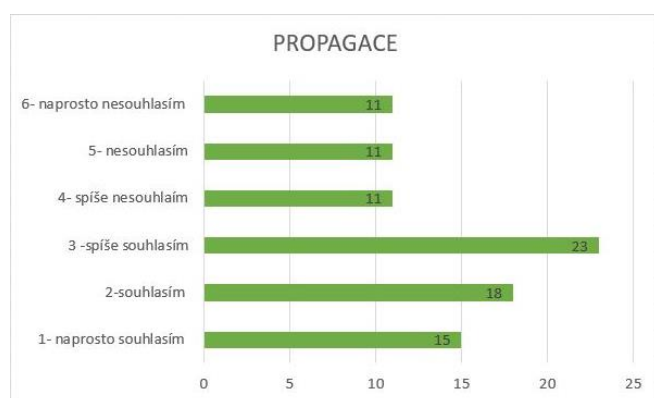
Produkt, jakožto první nástroj základního marketingového mixu byl zkoumán v několika otázkách. Autorka sem zařadila otázky číslo 2, 3, 4 a 7. Ovšem pracovní pozice se okrajově dotýká mnohem více tvrzení. Každopádně tento nástroj dopadl podle veškerý výzkumů nejlépe. Pracovní pozice neboli produkt má velmi kladné hodnocení. Celkově práce většinou zaměstnance naplňuje, vyhovuje jim pracovní doba i její organizace. Pracovní zátěž je středně obtížná. S touto otázkou převážně nesouhlasila pouze generace Baby Boomers, ale ostatní skupiny vyjádřily spíše souhlas. Prověřené stabilita zaměstnání v otázce číslo 7 dosáhla spíše souhlasu, což znamená, že si nejsou dotazovaní pracovníci zcela jisti o stabilitě svého zaměstnání a na tom by společnost mohla výhledově zapracovat.

Druhý marketingový nástroj – cena byla obsazena v pěti otázkách. Otázka číslo 5 zjišťovala, jestli současní zaměstnanci mají pocit, že jejich výkon práce odpovídá jejich ohodnocení, přičemž tato otázka byla rozvedena pod číslem 19, kde se dotazovaných autorka ptá, zdali je ohodnocení spravedlivé. Toto rozložení vedlo k tomu, aby autorka zjistila, jestli zaměstnanec hodnotí negativně spíše svůj výkon práce nebo se cítí být podhodnocený. Z výsledků a propočtů vyšel výsledek, že 52 % respondentů se přiklonilo k souhlasu s výrokem, že jejich mzdové ohodnocení odpovídá jejich nasazení a zároveň jim ohodnocení přijde spravedlivé. 48 % se spíše přiklonilo k nesouhlasu a jejich práce jim přijde nedoceněna z pohledu mzdy. Otázka číslo 22 měla vysvětlit, jestli jsou tím pádem zaměstnanci svou mzdou motivováni a 52% dotázaných nesouhlasilo s tvrzením, že je jejich mzda motivuje k lepším pracovním výkonům. Pokud se jedná o zaměstnanecké firemní benefity, tak valná většina nevyužívá žádné benefity, které firma nabízí. Pouhých 13,50 % souhlasilo s využitím zaměstnaneckých benefitů. Na závěr celého zkoumání ceny za pracovní výkon v otázce číslo 18, bylo analyzováno kolik ze zaměstnanců, je obeznámených se stanovením své mzdy. Většina pracovníků potvrdila naprostý souhlas a kompletně se k souhlasu přiklonilo 74 % respondentů. I přesto 26% menšina dotázaných si není jistá se stanovením své mzdy. V případě tohoto nástroje by společnost měla promyslet zaměstnanecké benefity, které buď téměř nenabízejí, nebo nejsou lákavé pro jejich zaměstnance. Firma by měla rozšířit portfolio nabízených benefitů, kupříkladu o klasické benefiční karty plné výhod. Tyto karty nabízí společnost Edenred Benefits nebo Benefit+.

Samozřejmě by měl být benefitní systém promyšlený a nastavený na jednotlivé pozice spravedlivě.

Místo neboli place je nástrojem marketingového mixu, jenž se zabývá místem výkonu práce, což znamená v případě hotelové sítě PHG s. r. o. některou z hotelových poboček, respektive mohli zvolit možnost „Mimo hotelové zařazení“. Do této kategorie spadají správci a manažeři, kteří nemají na starosti přímo hotelové zařízení. Tato odpověď baly hodnocena s průměrnou mírou spokojenosti a na svých pozicích jsou relativně spokojeni. Celková spokojenost přímo na hotelech se pohybuje na spíše spokojené pozici. Hotelové pobočky jako jeden z nástrojů marketingového mixu jsou pro dotazované zaměstnance v pořádku a na svých pracovních místech se cítí dobře. Místo výkonu práce bylo podrobněji zkoumané i v otázce číslo 20, která zjišťuje, jestli respondenti mají svých stanovištích dostatek vybavení a nástrojů pro řádný výkon své práce. S tímto tvrzením většina pracovníků také spíše souhlasila, kromě hotelu Pytloun Wellness Travel hotel\*\*\*. Zaměstnanci v tomto hotelu mají problém s výkonem své práce, jelikož nemají dostatečné vybavení a nástroje pro provedení svého pracovního úkonu.

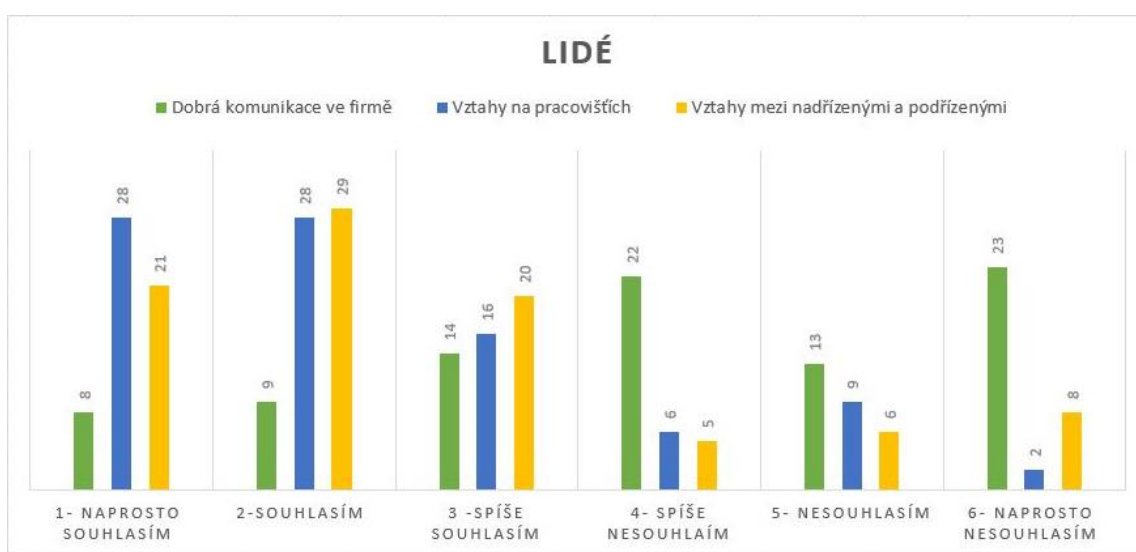
K poslednímu nástroji ze základního marketingového mixu propagaci byla vytvořena pouze jedna otázka číslo 14, jelikož se jedná o interní personální marketing, nebylo zahájeno zkoumání propagace z venkovního prostředí a zájmem bylo zjistit, jestli současní zaměstnanci by doporučili svého zaměstnavatele. Na obrázku číslo 10 je možné vidět, že zaměstnanci nejsou úplně nespokojeni. Zároveň nejsou úplně přesvědčeni o kvalitách svého zaměstnavatele. Většina respondentů se přiklonili spíše k nesouhlasu. V této oblasti by měla společnost také zapracovat a zanechat ve svých zaměstnancích lepší povědomí o své zaměstnavateli.



Obrázek 10 Marketingový mix – Promotion

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Prvním nástrojem rozšířeného marketingového mixu služeb jsou lidé. Personální oddělení by se v cestovním ruchu mělo především snažit o posouvání kvalifikačních dovedností svých zaměstnanců a mělo by využívat možností dalšího vzdělávání různými kurzy, školeními a podobně. Z dotazníkového šetření jednoznačně vyplývá, že PHG s. r. o. nemá rozšířenou oblast vzdělávání a dotazovaní zaměstnanci s otázkou číslo 15 převážně nesouhlasí. S tvrzením „Mám možnost na rozšíření kvalifikace nebo nabídku dalšího vzdělávání. (školení, kurzy, atd.)“ většina zaměstnanců nesouhlasila. Téměř 63 % respondentů nesouhlasí s nabídkou dalšího rozšíření vzdělání, takže pouhých 37 % dotazovaných zaměstnanců má pocit, že se ve své pozici mohou posunout dál. Ovšem v případě personálního marketingu se do tohoto nástroje zahrnuje i komunikaci napříč organizací a zkoumat by se měla komunikace na pracovišti či ve vztazích nadřízených a podřízených. Vztahy ve firmě byly analyzovány v otázkách číslo 11, 12 a 13, které dopadly velmi různorodě. Na obrázku číslo 11 je vyobrazen graf, jenž znázorňuje vztahy ve firmě. Zelenou barvou je označené tvrzení „Ve firmě panuje dobrá komunikace a nedochází ke komunikačnímu šumu.“ Tato otázka měla nejhorší hodnocení ze všech. Většina zaměstnanců se ovšem přiklání k nesouhlasu s tímto tvrzením, tudíž se společnost potýká s nedorozuměním ze strany zaměstnanců a zaměstnanci se mohou cítit neinformovaní. Vztahy mezi zaměstnanci jsou hodnoceny velmi kladně a jsou označeny modrou barvou, takže na pracovištích se pracovníci cítí dobře a nemají mezi sebou příliš konflikty a spolupráce mezi nimi funguje. Vztahy nadřízených a podřízených dle žlutých grafů lehce kolísají, ale valná většina respondentů je přesvědčených o dobrých vnitropodnikových vztazích napříč organizací.



Obrázek 11 Marketingový mix- People

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Materiální prostředí prozkoumává místo výkonu práce podrobněji. Toto téma bylo prověřeno v otázkách s čísly 17, 21 a 23. Nejprve otázka číslo 17 zjišťuje, jestli zaměstnanci mají jednoznačně stanovené pracovní úkoly a 71 % respondentů se přiklonilo k souhlasu, což je velmi důležité pro kvalitně odvedenou práci a nedochází k nejistotě během pracovní odpovědnosti. Naopak v otázce číslo 21 většina pracovníků by přivítala větší množství zaměstnanců na svém pracovišti, aby jejich práce byla prováděná s větší kvalitou a nedocházelo k fyzickému vyčerpání. 62 % pracovníků souhlasí s tvrzením v otázce číslo 23. Tato otázka zjišťuje, jestli mají zaměstnanci dostatek času kvalitně odvádět stanovené úkoly a z průzkumu vyplývá, že se 38% menšina respondentů potýká s časovým presem na pracovišti.

Pokud se vrátíme zpátky ke generační diverzitě ve firmě, společnost má značný problém s uspokojením generace X. By bylo dobré zacílit na tuto skupinu a věnovat se více jejich předpokladům. Jak z grafů vyplývá, většina těchto pracovníků jsou ve firmě již delší dobu a společnost by ji měla věnovat více pozornosti. Naopak generace Z je velmi spokojena, ale ve většině případech mají uzavřenou pouze dohodu o provedení práce, či pracovní činnosti, což není příliš výhledové. Následně by firma mohla o tyto zaměstnance přijít, jelikož svou práci považovali za dočasnou. Pro tuto skupinu je vhodné sestavit komplexnější programy rozvoje a kariérních růstů, a to primárně pro klíčové zaměstnance a tím upevnit jejich budoucí spolupráci s organizací a plně rozvinout jejich kompetence.

## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit interní personální marketing ve vybrané společnosti PHG s. r. o., která podniká v terciárním sektoru. Průzkum proběhl na teoretické i praktické úrovni a následně poukázal na kritické oblasti v případě aplikování nástrojů personálního marketingu. Tyto nástroje mají nezanedbatelný vliv na spokojenost zaměstnanců, ke kterým je v současné době přistupováno jako ke klientům. Spokojení zákazníci neboli pracovníci společnosti dosahují vyšší produktivity u provádění své pracovní činnosti, angažují se i v úkolech nad rámec své povinnosti, je možné u nich spatřit zvýšenou oddanost a loajalitu vůči zaměstnavateli, šíří kolem sebe pozitivní ohlasy o svém zaměstnavateli.

Průzkum personálního marketingu ve společnosti PHG s. r. o. byl sestaven na základě získaných informací během dlouhodobé stáže autorky, dále z uskutečněného dotazníkového šetření o spokojenosti a ze studia odborné literatury. V teoretické části byl definován pojem personální marketing, zvláště pak interní personální marketing, na který byl brán větší zřetel. V praktické části byla představena společnost PHG s. r. o., jež byla vybrána pro analýzu nástrojů interního personálního marketingu. Na základě této analýzy byl popsán současný stav marketingových nástrojů s vytyčenými oblastmi vyžadujícími zlepšení. Převážně byl kladen důraz na průzkum spokojenosti zaměstnanců v celé hotelové síti, neboť spokojenost současných zaměstnanců vypovídá o kvalitě personálního marketingu a utváří se tak dobrá značka zaměstnavatele. Průzkum spokojenosti byl proveden na základě dotazníkového šetření, ke kterému se vyjádřilo 89 respondentů. Dotazovaní zaměstnanci vyjadřovali spíše míru souhlasu, ze kterého vyplývala jejich spokojenost. Zaměstnanci jsou především spokojeni s náplní práce, pracovní pozicí, pracovní dobou, mají dobré vztahy na pracovištích. Ovšem značné mezery má společnost v oblasti hodnocení a odměňování, především v množství nabízených benefitů. Nejzásadnějším zdrojem jejich nespokojenosti jsou komunikační šumy, ke kterým podle analýzy dochází nepřetržitě. Pracovníci jsou také nespokojeni v možnostech osobnostního a kvalifikačního rozvoje jejich dovedností.

Po provedení této analytické činnosti byla navržena opatření, která by mohla pomoci zdokonalit aplikaci personálního marketingu v řízení lidských zdrojů. Společnost by měla zaměřit svou snahu na udržení současných zaměstnanců a zacílit především na generaci X a Z. Generace X jsou především zaměstnanci s dlouholetou praxí v této firmě, ale jsou převážně nespokojeni. Nejmladší skupina je velmi spokojena, ale své zaměstnání považují

za přechodné. V této generaci Z by společnost PHG s. r. o. mohla najít kvalitní zaměstnance, ale je potřeba tuto skupinu namotivovat na dlouhodobou spolupráci a podpořit rozvoj klíčových zaměstnanců.

Společnost PHG s. r. o. lze řadit mezi menší podniky, které mají velký předpoklad na kvalitní personální marketing a řízení lidských zdrojů. Částečně lze potvrdit snahu v personálních činnostech, ale je zde nezbytné věnovat náležitou pozornost novým trendům a nové době. Autorka se domnívá, že vybraný subjekt má velký potenciál, nýbrž cíle v personální činnosti jsou nastaveny příliš krátkodobě a mohlo by velmi brzy dojít k neúspěchu.

## Seznam citací

ARMSTRONG, Michael a Kevin Lane KELLER, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

COOPER, Cary L. a Ronald J. BURKE, 2011. *Human resource management in small business: achieving peak performance*. Northampton, Mass.: Edward Elgar. New horizons in management. ISBN 978-184-9801-218.

ČSÚ: *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online], 2018. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

DEB, Tapomoy, 2006. *Strategic approach to human resource management: concept, tools and application*. New Delhi: Atlantic. ISBN 81-269-0590-5.

HANS STRUTZ (HRSG.), , 1992. *Strategien des Personalmarketing: was erfolgreiche Unternehmen besser machen*. Wiesbaden: Gabler. ISBN 34-091-3848-X.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2614-301.

*HR trendy 2017* [online], 2018. Praha: Business Animals [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.businessanimals.cz/ba/clanky/hr-trendy-2017/>

JOHNSON, Meagan a Larry JOHNSON, 2010. *Generations, Inc.: from boomers to linksters--managing the friction between generations at work*. New York: AMACOM. ISBN 978-0-8144-1573-3.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*: Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2009. *Principles of marketing*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall. ISBN 978-013-7006-694.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-888.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MACHADO, Carolina, 2014. *Effective human resources management in small and medium enterprises: global perspectives.*, PA: Business Science Reference.

ISBN 978-1-4666-4731-2.

*Marketing-mix v personalistice* [online], 2016. Praha: Mária Antošová [cit. 2018-05-02].

Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17165710-marketing-mix-v-personalistice>

*Personalnimarketing.cz* [online], 2018. Liberec: ANERI [cit. 2018-05-02]. Dostupné z:

<http://www.personalnimarketing.cz/i-employer-branding-ma-superschopnosti>

*Pytloun hotely a penziony* [online], 2018. Liberec: Hotely Pytloun [cit. 2018-05-02].

Dostupné z: <http://www.liberec-ubytovani.cz/loga-ke-stazeni-1-418.html>

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

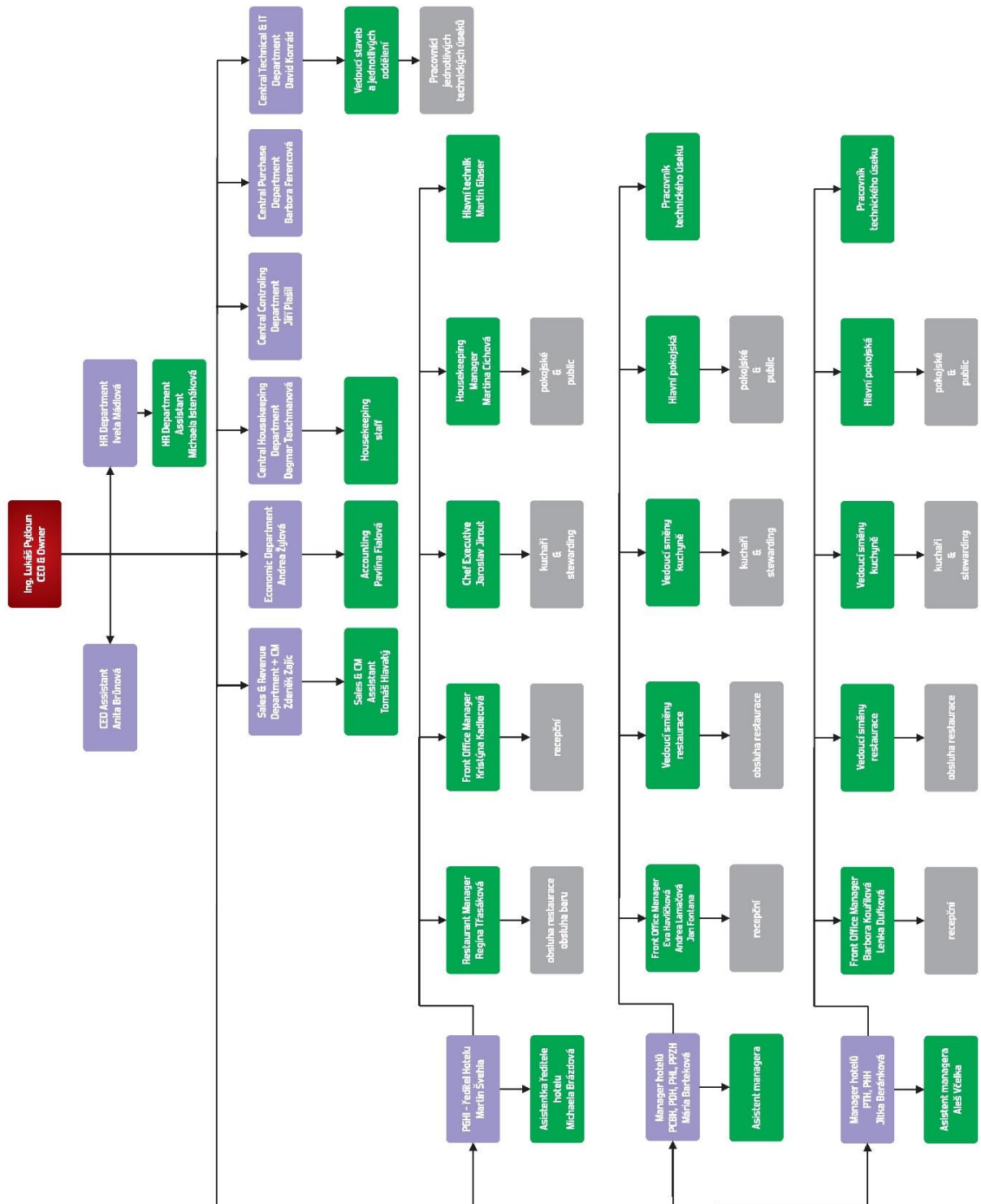


## **Seznam příloh**

Příloha A – Organizační struktura společnosti PHG s. r. o.

Příloha B – Dotazník spokojenosti zaměstnanců PHG s. r. o.

# Příloha A – Organizační struktura společnosti PHG s. r. o.



## **Dotazník spokojenosti zaměstnanců PHG s. r. o.**

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s prosbou vyplnění dotazníkového šetření. Dotazník bude použit pro studijní účely a na základě výsledků toho šetření bude zpracovaná praktická část bakalářské práce na Ekonomické fakultě Technické Univerzity v Liberci.

Šetření je striktně anonymní a získané údaje nemohou být spojeny s Vaší osobou.

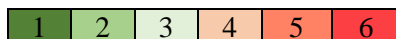
Děkuji za vstřícnost a spolupráci.

Barbora Kouřilová

- 1) Můj věk
  - a) méně než 22 let
  - b) 23 – 36 let
  - c) 37 – 53 let
  - d) 54 a více let
- 2) Mé pohlaví je
  - a) žena
  - b) muž
- 3) Kolik let jsem zaměstnancem
  - a) Méně než 1 rok
  - b) 1 rok – 5 let
  - c) 5 a více let
- 4) V této firmě pracuji na pozici
  - a. Manažer
  - b. Pokojská
  - c. Recepční
  - d. Servírka / číšník
  - e. Správce
  - f. Kuchyně
- 5) Mé nejvyšší dosažené vzdělání
  - a. ZŠ
  - b. SŠ bez maturity
  - c. SŠ s maturitou
  - d. Vyšší odborná škola
  - e. VŠ
- 6) Pobočka, na které vykonávám svou pracovní náplň
  - a. Pytloun hotel Liberec (PHL)
  - b. Pytloun Design hotel (PDH)
  - c. Pytloun Travel hotel (PTH)
  - d. Pytloun City Boutique hotel (PCBH)
  - e. Pytloun Grand hotel Imperiál (PGHI)
  - f. Pytloun hotel Harrachov (PHH)
  - g. Mimo hotelové zařazení
- 7) Se zaměstnavatelem mám uzavřenou pracovní smlouvu
  - a. Hlavní pracovní poměr na dobu určitou
  - b. Hlavní pracovní poměr na dobu neurčitou
  - c. Dohodu o provedení práce / o pracovní činnosti
  - d. Jiné: \_\_\_\_\_

- 8) Vyjádřete nám svůj názor v níže uvedených tvrzení na škále 1 – 6.  
Zakroužkujte Vaše tvrzení v každém řádku dle škály.

Rozhodně souhlasím



Rozhodně nesouhlasím

1.	Jsem celkově spokojen(a) se svým zaměstnáním.	1	2	3	4	5	6
2.	Pracovní zátěž (množství práce) je únosná a standardní.	1	2	3	4	5	6
3.	Délka pracovní doby je pro mě vyhovující.	1	2	3	4	5	6
4.	Organizace pracovní doby mi vyhovuje.	1	2	3	4	5	6
5.	Mzdové ohodnocení odpovídá mému pracovnímu nasazení.	1	2	3	4	5	6
6.	Mám možnost karierního růstu.	1	2	3	4	5	6
7.	Považuji své zaměstnání za stabilní.	1	2	3	4	5	6
8.	Využívám zaměstnaneckých benefitů.	1	2	3	4	5	6
9.	Moje pracovní pozice mi dává pocit uspokojení.	1	2	3	4	5	6
10.	Moje práce je dobře zorganizována.	1	2	3	4	5	6
11.	Ve firmě panuje dobrá komunikace a nedochází ke komunikačnímu šumu.	1	2	3	4	5	6
12.	Vztahy na pracovišti jsou přátelské a kolegiální.	1	2	3	4	5	6
13.	Vztahy mezi podřízenými a nadřízenými jsou přívětivé.	1	2	3	4	5	6
14.	Firmu bych doporučil(a) jako dobrého zaměstnavatele.	1	2	3	4	5	6
15.	Mám možnost na rozšíření kvalifikace nebo nabídku dalšího vzdělávání. (školení, kurzy, atd.)	1	2	3	4	5	6
16.	Moje pracovní pozice obnáší velké množství stresu.	1	2	3	4	5	6
17.	Mám jasně stanovené pracovní úkoly.	1	2	3	4	5	6
18.	Jsem obeznámen(a) se způsobem stanovení mé mzdy.	1	2	3	4	5	6
19.	Odměňování mého pracovního výkonu je spravedlivé.	1	2	3	4	5	6
20.	Mám k dispozici vybavení a nástroje potřebné pro řádný výkon své práce.	1	2	3	4	5	6
21.	Na našem pracovišti je většinou dostatek pracovníků na zvládnutí požadované práce.	1	2	3	4	5	6
22.	Způsob odměňování mě motivuje k lepším pracovním výkonům.	1	2	3	4	5	6
23.	Mám dostatek času na kvalitní provedení své práce.	1	2	3	4	5	6

### MŮJ VZKAZ

Co byste doporučil(a) vedení společnosti k zlepšení Vaší spokojenosti?

Nebo byste nějaké tvrzení z dotazníku chtěl(a) rozvést a obhájit?

Uveďte stručně maximálně tři podle Vašeho názoru nejzávažnější náměty nebo připomínky.

1. ....  
.....  
.....
2. ....  
.....  
.....
3. ....  
.....  
.....

**DĚKUJI ZA VÁŠ ČAS A ODPOVĚDI**

