

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Personální marketing jako součást budování značky zaměstnavatele ve vybrané organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Denisa Řeháková

JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 24.04.2023

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala své vedoucí bakalářské práce za odborné konzultace a metodické vedení, které mi bylo poskytnuto při zpracování mé bakalářské práce. Touto cestou bych také ráda poděkovala své rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu podporovali a byli tu vždy pro mě.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Práce analyzuje současný stav personálního marketingu a jeho vliv na budování značky zaměstnavatele ve vybrané organizaci. Cílem práce je identifikace slabých míst této organizace a podání návrhu na zlepšení.

2. Výzkumné metody:

V této bakalářské práci jsou využity čtyři výzkumné metody. První výzkumnou metodou je studium odborné literatury a odborných internetových článků. Druhou metodou je analýza interních dokumentů vybrané společnosti, které slouží jako podklad pro další výzkumné metody. Třetí výzkumnou metodou je zvolen kvalitativní výzkum, který byl proveden s managementem vybrané společnosti pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Poslední, čtvrtou metodou je kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybrané organizace.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky obou výzkumů ukázaly, že ve vybrané organizaci je dobře nastaven interní personální marketing, jehož důkazem jsou spokojení zaměstnanci, kteří společnosti pomáhají v budování jejího dobrého jména. V rámci externího personálního marketingu bylo zjištěno, že se vybraná společnost dostatečně nevěnuje budování zaměstnavatelské značky, kdy důvodem bylo především to, že si neví rady, jak se jako zaměstnavatel atraktivně prezentovat potenciálním uchazečům. Dále bylo zjištěno, že velká část zaměstnanců této společnosti si cíleně svého nynějšího zaměstnavatele vyhledala sama, ale už malé procento z nich navštívilo kariérní stránky této společnosti.

4. Závěry a doporučení:

Autorka této bakalářské práce za pomoci SWOT analýzy identifikovala slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby této společnosti, které vzešly z výsledků obou výzkumů. Tyto oblasti detailně popsala a přidala konkrétní doporučení, jakým způsobem na nich zapracovat. Ve druhém kroku byl podán návrh na úpravu stávajících kariérních stránek této společnosti, kde byly zahrnuty všechny oblasti ze SWOT analýzy, na kterých když společnost dle doporučení zapracuje, může je využít ve svůj prospěch a skrze kariérní stránky se stát zaměstnavatelem atraktivním pro uchazeče. Tento návrh byl doplněn o další aktivity v rámci employer branding, konkrétně o účast na pracovních veletrzích a také zahájení spolupráce na středních a vysokých školách, kde tato společnost může oslovit další talentované a kvalifikované potenciální uchazeče.

KLÍČOVÁ SLOVA

Personální marketing, budování zaměstnavatelské značky, firemní hodnoty a normy, firemní kultura.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to analyze the current state of personnel marketing and its influence on building the employer brand in a selected organization, identifying its weak points, and submitting a proposal for improvement.

2. Research methods:

This Bachelor thesis uses four research methods. The first research method is a study of scientific and academic literature. The second method is the analysis of internal documents of the selected company, which serves as a basis for other research methods. The third research method is qualitative research conducted with the management of the selected company using semi-structured interviews. The last, fourth method is quantitative research in form of a questionnaire distributed among employees of the selected organization.

3. Result of research:

The research results show that the selected organization has a well-set internal personnel marketing, which is evidenced by satisfied employees who help the company in building its brand. Regarding external personnel marketing, the results suggest that the selected company was not sufficiently dedicated to building the employer brand. Here, the reason was primarily that the business was unsure of how it should present itself attractively to potential applicants. Furthermore, it was found that a large part of its employees purposefully searched for their current employer on their own, but only a small percentage of them visited the company's career pages.

4. Conclusions and recommendation:

Using SWOT analysis, the author of this bachelor's thesis identified the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of this company. Subsequently, these areas were described in detail and complemented by specific recommendations on how they can be improved. The second step included a suggestion describing how to modify the existing career pages of the company. Here, all areas from the SWOT analysis were included, which the company can turn into advantages in case of implementing the suggested improvements. Thus, after making amendments to the company's career pages, the business can become an attractive employer for its applicants. This proposal was supplemented by other activities within the framework of employer branding, namely participation in job fairs, and initiation of cooperation at secondary schools and universities, where this company can reach other talented and qualified potential applicants.

KEYWORDS

Personnel marketing, building employer brand, corporate values and norms, corporate culture.

JEL CLASSIFICATION

M12 - Personnel Management, Executives; Executive Compensation

M31 - Marketing

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Denisa Řeháková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC02
Název BP:	Personální marketing jako součást budování značky zaměstnavatele ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část - management lidských zdrojů, personální marketing (interní, externí), budování značky zaměstnavatele, firemní hodnoty a normy, metodika3. Praktická část - představení společnosti, analýza používaných nástrojů personálního marketingu ve vybrané organizaci (kvantitativní a kvalitativní výzkum), vyhodnocení výzkumu, identifikace slabých míst, návrhy na zlepšení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ADAMS, B., MARSHALL, CH. <i>Give & Get Employer Branding</i>. United States: Houndstooth Press, 2020. ISBN 978-1-5445-0706-4.• MYSLIVCOVÁ, S. <i>Personální marketing v řízení lidských zdrojů</i>. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.• PALÍŠKOVÁ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.• WALLER, T. <i>Personal Brand Management: Marketing Human Value</i>. Switzerland: Springer Cham, 2020. ISBN 978-3-03043-743-5.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 1. 2023• Zpracování teoretické části do 15. 2. 2023• Zpracování výsledků do 15. 3. 2023• Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	Ing. Olga Kutnohorská, Ph.D.

V Praze dne 1. 12. 2022

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., o=CZ, ou=Vysoká škola
ekonomie a
managementu, as.,
givenName=Milan, sn=Žák,
serialNumber=CA-
1039335

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část.....	2
2.1 Management lidských zdrojů	2
2.2 Personální marketing.....	3
2.2.1 Interní a externí personální marketing	4
2.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců	5
2.2.3 Přijímání a adaptace pracovníků	8
2.2.4 Motivace a odměňování	9
2.2.5 Hodnocení pracovníků.....	10
2.2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	11
2.3 Budování značky zaměstnavatele	12
2.4 Firemní hodnoty a normy.....	15
2.5 Metodika	16
3 Praktická část	18
3.1 Představení společnosti	18
3.2 Kvalitativní výzkum.....	18
3.3 Kvantitativní výzkum.....	27
3.4 Vyhodnocení výzkumu	32
3.5 Identifikace slabých míst	34
3.6 Návrhy na zlepšení.....	36
4 Závěr	40
Literatura	42
Přílohy	I

1 Úvod

Každý podnik, který na trh vstupuje se svou službou nebo produktem, touží po tom, aby našel svého zákazníka. Zákazníka, který bude se službou či produktem spokojený, bude se k němu opakovaně vracet, hovořit o něm a doporučovat ho dalším lidem. Takový podnik svou službu nebo produkt musí neustále vylepšovat a zatraktivňovat, aby v nekonečných bojích s konkurenčními firmami získal konkurenční výhodu a zákazníka si udržel. Toto je zjednodušený model marketingového přístupu mezi zákazníkem a produktem. Do padesátých let minulého století se o marketingu hovořilo jako o samostatné vědní disciplíně a spojení marketingu a managementu lidských zdrojů by v té době nejspíše nikoho ani nenapadlo. Přitom jde o zcela logické propojení, protože i na pracovním trhu se lze setkat s nabídkou a poptávkou. Podniky poptávají kvalifikované pracovníky a uchazeči nabízejí práci. Propojení těchto dvou vědních disciplín se nazývá personální marketing.

Potřeba personálního marketingu je vyvolána přesycením trhu. V poslední době, a konkrétně v České republice je míra nezaměstnanosti nízká. Za měsíc březen roku 2023 se pohybovala jen okolo 3,7 % (MPSV ČR, 2023). To pro uchazeče o práci znamená zpravidla široký výběr pracovních nabídek a také zaměstnavatelů. Aby podniky uspěly v boji o kvalifikované pracovníky, je pro ně důležité správné nastavení personálního marketingu, protože jen tak mohou získat zaměstnance, které chtějí a potřebují. Takoví zaměstnanci, které chce podnik zaměstnávat, se nazývají cílovou skupinou. Tuto cílovou skupinu nestačí jen oslovit, ale samotná nabídka pracovního místa by měla zaujmout. Může jít o styl komunikace, atraktivní a neotřelé způsoby inzerce, ale především jde o to, co podnik může takovému uchazeči nabídnout. Vzdělávací programy, možnosti kariérního růstu, výše mzdy nebo systém odměňování, to jsou jen některé oblasti, které se každý podnik snaží neustále vyvíjet, aby uchazeči mohl nabídnout více než konkurence. Cílem je, aby se uchazeč rozhodl vybrat si právě jejich organizaci pro své pracovní působení. Personální marketing se ale nevěnuje pouze potenciálním uchazečům, ale i stávajícím zaměstnancům. Pokud podnik získá kvalifikovaného zaměstnance, je jeho úkolem takového zaměstnance ve společnosti udržet. Způsoby a cesty, jak pracovníky udržet v podniku hledá každá společnost, která se snaží uplatňovat personální marketing. Podniky se směrem ke stávajícím zaměstnancům snaží o jejich spokojenost, motivaci, uspokojení jejich pracovní náplně, rozvoj a vzdělávání, ale také odměňování.

Pokud je takový zaměstnanec spokojený, může podnik očekávat, že se o svém zaměstnavateli bude vyjadřovat pozitivně. Tuto problematiku řeší oblast budování značky zaměstnavatele, která je provázána s personálním marketingem. Pokud se podnik rozhodne, že bude uplatňovat personální marketing, musí vzít v úvahu, že pro jakoukoliv činnost se v rámci personálního marketingu rozhodne, bude to mít vliv na budování zaměstnavatelské značky. Zda tento vliv bude negativní nebo pozitivní ovlivňují potenciální uchazeči, stávající zaměstnanci, ale také podnik samotný. Vhodně uchopený personální marketing může mít pozitivní vliv na budování dobrého jména podniku.

Tato práce je rozdělena na dvě hlavní části, teoreticko-metodologickou a praktickou. Cílem teoreticko-metodologické části je vysvětlení pojmu personální marketing a jeho důležitých částí, které mají prokazatelný vliv na budování zaměstnavatelské značky. Tento teoretický základ pak bude sloužit jako podklad pro zpracování praktické části. Práce se věnuje analýze personálního marketingu ve vybrané organizaci, kde hlavním cílem je identifikace slabých míst a následné podání návrhu na zlepšení.

2 Teoreticko-metodologická část

V teoreticko-metodologické části jsou shrnuty poznatky, které úzce souvisejí s řešenou tematikou a které zároveň poslouží také jako podklad pro zpracování praktické části této výzkumné práce.

2.1 Management lidských zdrojů

Pališková a kol. (2021, s. 3–9) říká, že management lidských zdrojů nebo také řízení lidských zdrojů se řadí mezi ty oblasti, které se v posledních letech nejvíce dynamicky rozvíjejí. Mnohé organizace rychle zjistily, že bez svých angažovaných zaměstnanců nikdy nedosáhnou vytyčených cílů, firma se nebude posouvat ani dál růst. Lidský zdroj se proto má za nejcennější, jaký organizace může mít. Firmy tak hledají stále nové způsoby, jak své zaměstnance získávat, rozvíjet a vzdělávat, odměňovat, motivovat je a zabezpečit jim služby, které zlepší nejen jejich pohodu, ale zvýší celkovou spokojenost zaměstnanců i jejich motivaci k práci. Tyto úkony vedoucích pracovníků mají za cíl jediné, a to, aby si své zaměstnance udrželi.

Armstrong a Taylor (2015, s. 45–48) definovali řízení lidských zdrojů jako všechny činnosti, které souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí ve společnosti. Řadí se sem činnosti, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, řízení znalostí, společenská odpovědnost a rozvoj společnosti. Také sem patří proces zabezpečování lidských zdrojů od svého plánování, přes získávání, až k jejich samotnému výběru a dále to, jak společnost pracuje s talenty i jakým způsobem řídí pracovní výkon svých zaměstnanců. Nepostradatelnou součástí řízení lidských zdrojů je také odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, vztahy na pracovišti nebo péče a poskytování služeb zaměstnancům. Armstrong a Taylor také uvádí, že s pojmem řízení lidských zdrojů někteří lidé začali kritizovat to, že jsou lidé vnímáni jako zdroj. Lidé si často pod slovem zdroj představí výrobní faktory, a toto spojení s lidským zdrojem vyvolalo velikou vlnu kritiky. Je možné se tedy setkat i s alternativním výrazem „řízení lidí“, ale navzdory tomu, že spousta lidí pojem „řízení lidských zdrojů“ kritizuje, řadí se mezi nejpoužívanější. Mezi cíle řízení lidských zdrojů lze zařadit podporu v dosahování strategických cílů organizace díky tvorbě a uplatňování strategie lidských zdrojů v souladu s tím, jakou strategii má organizace. Dalším cílem je rozvíjet kulturu, která je zaměřená především na dosahování vysokého výkonu, a také zabezpečování kvalifikovaných, talentovaných a oddaných lidí a k řízení lidí uplatňovat etický přístup. Velmi důležitým cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet pozitivní pracovní vztahy a snaha o navození vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a vedením organizace.

Koubek (2015, s. 13–16) definuje personální práci jako vše, co se jedince týká ve spojení s jeho pracovním procesem, od jeho získávání, fungování, organizování až po jeho osobní uspokojení z práce, kterou vykonává nebo jeho osobní či sociální rozvoj. Koubek formuluje řízení lidských zdrojů jako jádro řízení organizace, protože právě zaměstnanci jsou její nejdůležitější složkou. V řízení lidských zdrojů jde o používání strategického přístupu ke všem personálním činnostem a o dlouhodobý proces plánování včetně zvažování možných dopadů v souvislosti s rozhodnutími, která se v personální práci učiní. V celkové strategii organizace představují nepostradatelnou část právě zaměstnanci, kteří by měli napomáhat organizaci v plnění jejích cílů. Velmi důležitá je také orientace na vnější podmínky, které zásadním způsobem ovlivňují lidské zdroje. Jde např. o trh práce, ekonomické podmínky, životní prostředí, o orientaci v hodnotách lidí a jejich způsob života, rozvoj sociální a jiné. Koubek také poukazuje na to, že personální práce začíná být každodenní součástí práce vedoucích pracovníků a neomezuje se pouze na personalisty.

Urban (2013, s. 12) konstatuje, že řízení lidí neznamená pouze zadávat jim práci a kontrolovat, jak a jestli ji splnili. Jde také o schopnost získání a výběru správných pracovníků, vysvětlit jim

svěřené úkoly, jejich význam a přesvědčit se o tom, že danému úkolu rozumí a ví, jak při jeho plnění budou postupovat. Velmi důležitou složkou v řízení lidí je také zajistit pracovníkům odpovídající podmínky pro výkon práce. Řízení lidí napomáhá k plnému využití potenciálu, schopností a motivace zaměstnanců.

2.2 Personální marketing

Myslivcová (2019, s. 30–32) definuje personální marketing jako samostatný obor, který už dle názvu napovídá, že je spojením marketingu a řízení lidských zdrojů. Obor personálního marketingu je oborem, který není v České republice ani jinde ve světě zcela probádán. Poprvé se tento pojem objevil v odborné literatuře v Německu, a to v polovině 60. let 20. století. Byl vyjádřen jako způsob nábory pracovníků, který měl řešit problém s nedostatečným množstvím kvalifikovaných pracovníků v tehdejší Spolkové republice Německo. Od 70. let se na zaměstnance nepohlíželo jako na výrobní faktor, nýbrž jako na partnera společnosti. Na přelomu tisíciletí nastává zlom, kdy se na zaměstnance pohlíží jako na zákazníka. V současnosti se v řízení lidských zdrojů využívá marketingových aktivit. Existuje již celá řada publikací o personálním marketingu, bohužel jen velmi málo publikací se mu věnuje komplexně, aby vysvětlily, v čem se liší personální marketing od klasických personálních činností. V marketingu se uplatňuje snaha o uspokojení potřeb zákazníka, v personálním marketingu snaha o uspokojování potřeb a hodnot u zaměstnanců. Personální marketing lze chápat také jako prostředek, který ovlivňuje zaměstnance a jejich spokojenost s prací, s pracovními podmínkami, se zaměstnavatelem a tím, co naplňuje jejich očekávání.

Podle Koubka (2015, s. 160) je personální marketing možné definovat jako: *„Použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce.“* I Koubek ve své definici zmiňuje využití marketingového přístupu v personalistice a dodává, jak moc důležité je starat se o spokojenost zaměstnanců ve všech oblastech, což povede k udržení klíčových a talentovaných jedinců ve společnosti. Spokojení zaměstnanci, kteří ve firmě rádi pracují a mají k ní pozitivní vztah, jsou jednoznačně klíčem k úspěšnému budování dobrého jména společnosti jakožto zaměstnavatele.

Myslivcová a kol. (2017, s. 18) tvrdí, že pojem personální marketing se v literatuře mírně liší. Podstatné je, že ve všech definicích se objevuje tvrzení o tom, že personální marketing používá marketingový přístup právě v managementu lidských zdrojů. Tento marketingový přístup se v řízení lidských zdrojů projevuje tak, že se k současným i potenciálním zaměstnancům přistupuje jako k zákazníkům.

D'Ambrosiová (2014, s. 78) říká, že je pro firmy naprosto klíčové, aby se snažily o dlouhodobě lepší komunikaci se současnými zaměstnanci i s potenciálními uchazeči o práci. Podniky by se měly s předstihem zajímat o to, jaké tyto zaměstnanci mají potřeby a očekávání. I tato autorka poukazuje na důležitost marketingového přístupu v personalistice, a to ve způsobu vnímání. D'Ambrosiová dále zdůrazňuje, že je důležité nevnímat jednotlivce jen jako pouhé kandidáty, ale jako partnery a zákazníky.

I Malý (2022, s. 25) ve své definici zmiňuje důležitost marketingového přístupu v řízení lidských zdrojů, které jsou spojeny do jednoho celku. Náborové procesy od zpracování životopisu, přes samotné pozvání k pohovoru, až k přijetí uchazeče se propojí s marketingem, který má za cíl oslovit a přivést nové uchazeče o práci. Pokud jsou marketingové přístupy v jednotlivých krocích nastaveny dobře, pomáhá to v budování značky firmy jako zaměstnavatele na trhu práce. To se může ukázat nejen jako dobrá konkurenční výhoda, ale také to může přispět k dlouhodobému přílivu kvalitních kandidátů. K personálnímu marketingu by se mělo přistupovat jako k dlouhodobému procesu employer branding, kde cílovou skupinu

nebudou tvořit koneční spotřebitelé, ale zaměstnanci, a kde produktem nebude zboží nebo služba, ale pracovní úvazek v organizaci. Klíčová myšlenka personálního marketingu je odchytilit zájemce o zaměstnání dříve, než vůbec začne hledat. Pokud firma nabídne práci jedinci, který o změně teprve přemýšlí, je dost pravděpodobné, že si tento jedinec firmy všimne a vzbudí u něj skutečný zájem. Pokud organizace efektivně využívají lidský kapitál a zároveň jim dobře funguje řízení lidských zdrojů, vytváří si tím významnou konkurenční výhodu. Cílem personálního marketingu je získání vhodných zaměstnanců, jejich udržení v podniku, motivovat je k práci, a především vytvářet vztah mezi nimi a podnikem, pro který pracují. Jedná se o tzv. employer branding nebo také budování značky zaměstnavatele.

2.2.1 Interní a externí personální marketing

Myslívová (2019, s. 31–37) uvádí, že v 80. a 90. letech 20. století se personální marketing rozděluje na interní a externí, kde cílem není jen získání nových zaměstnanců, ale především to, jak si zaměstnance v organizaci udržet. Myslívová dále uvádí, že interní personální marketing se soustřeďuje primárně na stávající zaměstnance, u kterých má za cíl především maximální uspokojení jejich potřeb a požadavků. Na to navazuje další cíl interního personálního marketingu, kterým je stabilizace neboli udržení zaměstnanců v podniku, a tím i snížení fluktuace a přechodu zaměstnanců do jiných odvětví či firem. Interní personální marketing se skládá z celé řady činností, které mají kromě zvýšení spokojenosti a stabilizace zaměstnanců za cíl také zvýšit či uchovat atraktivitu podniku pro stávající zaměstnance. Právě spokojení zaměstnanci mohou podniku pomoci budovat jeho dobré jméno. V rámci interního personálního marketingu jde především o snahu firem udržet si kvalifikované jedince, kteří se chtějí rozvíjet jak v profesní, tak osobnostní rovině. Mezi další úkoly se řadí snaha o uspokojení očekávání pracovníků, kteří vnímají potřebu ztotožnění se se zaměstnavatelem a s cíli podniku.

Podle Myslívové a kol. (2017, s. 41) platí, že pokud se zaměstnancům podaří ztotožnit se se svým zaměstnavatelem a s cíli organizace, podniky mohou na oplátku zaznamenat jejich zvýšenou zainteresovanost, oddanost, obětavost, sebeuspokojení v jejich práci a také spokojenost se samotným zaměstnavatelem. To podnikům napomáhá snížit náklady, které jsou spojené s fluktuací, offboardingem a tím i s novým náborovým procesem. Zaměstnanci hovoří se svými blízkými, známými i s širší veřejností o podniku, ve kterém pracují. Probírají se témata jako chování podniku k jeho zaměstnancům, firemní komunikace, pracovní podmínky, firemní kultura nebo třeba zaměstnanecké benefity. Výhodou je, že pokud zaměstnanec v organizaci získal pozitivní zkušenost, kterou předává dál, napomáhá to k propagaci značky zaměstnavatele. Pokud ale nabyl negativní zkušenosti, přichází hrozba. Podniky by se vždy měly soustředit i na odcházející zaměstnance. Pro podnik není nic horšího než zahořklost zaměstnance, který podnik právě opustil a který o něm šíří nepravdivé či zkreslené informace, anebo otevřeně hovoří o interních záležitostech, které by se za žádných okolností neměly dostat na veřejnost. O spokojenost zaměstnanců by se organizace měly opravdu zajímat a podnikat kroky, které povedou k jejich vyšší spokojenosti. Odměnou jim poté budou spokojení zaměstnanci, kteří ke svému zaměstnavateli mají kladný vztah, jsou více loajální, angažovaní, často jsou ochotni přijmout úkoly, které jsou nad rámec jejich pracovních povinností a v neposlední řadě sdílí pozitivní zkušenost směrem k veřejnosti a svého zaměstnavatele označují za tu nejlepší volbu.

Podle Breveníkové a kol. (2019, s. 9) se interní personální marketing vyznačuje péčí o zaměstnance, kteří byli vybráni. Soustřeďuje se především na kvalitu pracovního života, zvyšování jejich spokojenosti a loajalitu vůči podniku. Mezi nejdůležitější oblasti interního personálního marketingu se řadí proces adaptace, zajištění optimálních podmínek pro výkon práce, osobní a sociální rozvoj, zlepšení vztahů na pracovišti a vzdělávání zaměstnanců.

Oproti tomu externí personální marketing se podle Breveníkové a kol. (2019, s. 9) soustřeďuje především na zvýšení atraktivity zaměstnavatele pro potenciální zaměstnance a pro vnější trh práce. Cílem je přilákat skupinu zaměstnanců, které podnik potřebuje a získat je pro konkrétní pracovní místo. Mezi aktivitami, které se řadí do externího personálního marketingu, uvádí Myslivcová (2019, s. 57) získávání a výběr vhodných pracovníků a budování značky zaměstnavatele. U získávání pracovníků je hlavním cílem vhodná formulace a co možná nejatraktivnější prezentace nabízené pracovní pozice. S tím souvisí také přesné zacílení na cílovou skupinu a navázání kontaktu s uchazečem. Současně se externí personální marketing zabývá také vytvářením dobrého jména a pověsti podniku. Pokud má podnik výbornou pověst a mluví se o něm, z dlouhodobého hlediska to bude lákat nové uchazeče, kteří podnik dobře znají, ztotožňují se s jeho cíli, firemní kulturou a hodnotami. To v konečném důsledku podniku ušetří nemalé náklady spojené s náborovými procesy. Dle Myslivcové je problematické jednotně definovat činnosti interního a externího personálního marketingu, a to z důvodu, že jednotlivé činnosti na sebe navazují. Pokud se podniku podaří propojit interní a externí marketing, jedná se o tzv. interaktivní marketing. Ten je jen velmi složitě ovlivnitelný, protože zaměstnanci, ať už vědomě či nevědomě, ovlivňují svou každodenní komunikací kulturu a hodnoty organizace.

2.2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců patří dle Myslivcové a kol. (2017, s. 103) do oblasti externího personálního marketingu. Správně zvolená cílová skupina a segmentace může pomoci v budování zaměstnavatelské pověsti. Podle Koubka (2015, s. 132) je při získávání a výběru pracovníků potřeba dodržet několik kroků, které na sebe navazují. Jako první by organizace měla identifikovat potřebu. Potřeba získávání pracovníků vychází především z plánů organizace, z momentální situace v ní nebo také v případě operativní potřeby. Personalisté by měli úzce komunikovat a spolupracovat s liniiovými manažery, kdy samozřejmostí je, že identifikace potřeby získat dodatečné pracovníky musí probíhat s dostatečným časovým předstihem. Ne vždy jde ale identifikovat potřebu dodatečných pracovníků s předstihem. Stává se to v případě, kdy náhle zemře pracovník podniku nebo dojde k jeho invaliditě. Pokud se jedná o případ, kdy se zaměstnanec rozhodne k odchodu k jinému zaměstnavateli, v plánování je personálnímu oddělení nápomocná výpovědní doba nebo domluvení termínu odchodu. Armstrong a Taylor (2015, s. 273) jako další krok doplňují definovat si požadavky na uchazeče. Tyto požadavky se vyjadřují pomocí popisu pracovního místa a pracovní role. Tento popis se tvoří z důvodu, aby organizace věděla, koho chce danou pozicí oslovit. Z popisu by mělo být zřejmé, zda se jedná o pozici vyšší či nižší, případně seniorní nebo juniorní. V popisu pracovního místa by mělo být dále uvedeno, jaké jsou pracovní podmínky (mzda, zaměstnanecké benefity, pracovní doba) a zvláštní požadavky, kterými mohou být např. změna místa výkonu práce, pracovní cesty nebo náročný režim práce. Chybět by neměly ani příležitosti k rozvoji kariéry a ke vzdělávání. Pokud má personální oddělení takto připravený popis pracovního místa, je připraveno ke zpracování specifikace požadavků na zaměstnance. Ta vymezuje dovednosti, znalosti a schopnosti, které jsou nezbytné pro výkon práce. Organizace by se také měla rozhodnout, jestli chce získávat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů a zvolit si, jakou metodu pro získávání pracovníků uplatní.

Získávat pracovníky tedy lze z vnitřních a vnějších zdrojů. Podle Palíškové a kol. (2021, s. 87) se za vnitřní zdroje považují pracovníci organizace, tedy stávající zaměstnanci. Dále se do vnitřních zdrojů dle Koubka (2015, s. 129) řadí zaměstnanci, kteří byli uspořeni. To se může stát např. při technickém rozvoji, kdy lidský zdroj nahradí stroj, který může pomoci s produktivitou nebo s lepší organizací práce. Dále jde o zaměstnance, kteří byli uvolňováni v době, kdy podnik procházel organizačními změnami. Spadají sem také pracovníci, u kterých

se zjistilo, že jsou schopni vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávali doposud, nebo zaměstnanci, kteří mají zájem o jinou pracovní pozici v rámci organizace. Obsazovat pozice a získávat pracovníky z vlastních řad nese řadu výhod i nevýhod. Mezi hlavní výhody patří zajisté to, že podnik už pracovníka zná a ví, jaké má slabé a silné stránky, jak pracuje, jak se ztotožnil s firemními hodnotami a cíli. To platí i naopak, kdy i uchazeč o nově vytvořenou pozici z interních zdrojů organizaci zná, ví, co od ní má očekávat, ví, jak se organizace stará o zaměstnance a dobře zná i samotné prostředí podniku. Často se také stává, že zaměstnanec, který v rámci organizace přejde na jiné pracovní místo, je více motivován. Organizace se naopak radují z toho, že pracovník může lépe využít zkušenosti, které v rámci organizace nasbíral, a pro organizaci to v konečném důsledku znamená, že se jí vrátí investice, které do pracovníka vložila. V neposlední řadě sem patří úspora nákladů spojená s náborovým procesem. I v rámci interního obsazování pracovních pozic se lze setkat s nevýhodami, které s sebou nese. Mezi hlavní nevýhody lze řadit to, že se organizace ochuzuje o nové nápady, myšlenky a inovace, které by mohla získat ze zdrojů vnějších. Také povýšení pracovníka v rámci organizace může negativně ovlivnit morálku a vztahy na pracovišti. V rámci povyšování může nastat situace, že se zaměstnanec dostane na pozici, kde u něj lze pozorovat selhání, které se projevuje neúspěšným plněním pracovních úkolů. Pracovníky je ale možné získávat i z vnějších zdrojů. Do vnějších zdrojů se řadí např. nezaměstnaní lidé, absolventi učilišť, středních a vysokých škol nebo také lidé, kteří pracují pro jinou organizaci, ale přemýšlejí o změně zaměstnavatele. Organizace také v některých případech využívají seniory, ženy v domácnostech nebo studenty, kteří docházejí do podniku jen v určitou část dne nebo např. v průběhu letních prázdnin. I získávání pracovníků z vnějších zdrojů má své výhody a nevýhody. Mezi výhody se řadí to, že takový uchazeč z vnějšího prostředí přinese do organizace svěží vítr v podobě nových pohledů, zkušeností a názorů. Nevýhody je možné spatřit např. v procesu adaptace, která je u vnějších lidských zdrojů zpravidla delší než u vnitřních lidských zdrojů, které si touto fází prošly již dříve. Jako další nevýhodu lze uvést vysoké náklady na inzerci. U tohoto způsobu získávání pracovníků také mohou vzniknout nepříjemné situace a konflikty ze strany současných pracovníků, pokud se na toto nově vytvořené pracovní místo cítili být vhodným uchazečem, ale organizace se rozhodla ho obsadit výhradně z vnějších zdrojů.

Existuje mnoho metod pro získávání pracovníků. Dle Koubka (2015, s. 135) je skvělé, pokud má organizace jako zaměstnavatel dobrou pověst a stává se, že se jí uchazeči nabízejí sami. V případě, že se to stane, sníží se organizaci jinak velmi vysoké náklady na inzerci. S tím je ale spojen nelehký úkol pro personalisty, kteří často odpovídají uchazečům, kteří zašlou životopis v době, kdy firma zrovna nikoho nehledá. Pro personalisty to představuje odmítání těchto uchazečů způsobem, aby nepoškodili dobré jméno a pověst organizace. S dobrou pověstí organizace se také setkává další metoda pro získávání pracovníků, kterou je doporučení současného pracovníka podniku. Urban (2013, s. 40) zmiňuje, že tímto způsobem lze získat do organizace skvělé pracovníky. Doporučení zaměstnance z řad stávajících pracovníků, přátel nebo známých a jejich názoru na daného člověka lze věřit, jelikož tito lidé jedince znají osobně, vědí, jakou má povahu, jakým způsobem pracuje a mohou tak snadněji předvídat, zda by byl vhodným kandidátem na dané pracovní místo. Organizace často ve spojitosti s touto metodou využívají v rámci motivace odměny pro pracovníka, který doporučil nového zaměstnance. V případě finančních odměn se tyto vyplácejí po skončení zkušební doby nového zaměstnance. Firmy také mohou oslovit vybraného jedince napřímo. Od personalistů se vyžaduje sledování daného oboru a vytipování talentovaných jedinců. Lehce zastaralejší metodou jsou dle Koubka (2015, s. 137) vývěsky v organizaci. Mnoho organizací tuto metodu už vůbec nevyužívá, jelikož se ukázala jako nefunkční. V některých typech organizací ale naopak fungují vývěsky velmi dobře. Jedná se např. o výrobní firmy, o vývěsky ve velkých skladech, kde jsou desítky až stovky zaměstnanců nebo v korporátních firmách. Také letáky, které se vloží do poštovní

schránky, jsou v dnešní době brány jako zastaralá metoda. Svou funkci ale tato metoda plní v okamžiku, kdy jsou lidé svým způsobem nuceni zaregistrovat, že daná organizace hledá novou pracovní sílu. Navíc tisk takových letáků nepatří mezi levné záležitosti. Další metodou, která má vyšší investiční náklady, je inzerce v novinách, v rozhlase či v televizi. Výhodou je, že inzerce může být zaměřena pouze na vybraný region, ve kterém firma sídlí nebo naopak může cílit na celou republiku. Urban (2013, s. 40–41) dodává další metody v podobě spolupráce se vzdělávacími institucemi jako střední, vysoké školy a učiliště, kde talentovaným studentům, které si organizace vyhlídne, může po ukončení studia nabídnout stáž nebo rovnou pracovní místo. Firmy také mohou využít spolupráci s úřady práce, kde se nacházejí nezaměstnaní lidé, kteří jsou v evidenci uchazečů o zaměstnání. Tato metoda se řadí mezi nejlevnější, protože úřady práce zprostředkovávají zaměstnání uchazečům bezplatně, a nejen uchazečům, ale i organizacím. Náklady jsou v tomto případě plně hrazeny státem. Jako další metodu je možno uvést spolupráci se zprostředkovatelskými agenturami, kdy agentura a firma spolupracují nebo pracují samostatně. Velkou výhodou této spolupráce je, že tyto agentury mají větší znalost pracovního trhu než organizace. Nevýhodou poté mohou být vysoké ceny a provize těchto zprostředkovatelských agentur. Často se také stává, že tyto agentury chtějí přednostně maximalizovat svůj zisk a jejich služby neodpovídají kvalitě. Další metodou je internetové získávání pracovníků. Koubek (2015, s. 142) uvádí, že internet nabízí nespočet způsobů, jak získat kvalitní pracovníky. Od mailingu po sociální sítě jako Instagram, Facebook či profesní sociální síť LinkedIn anebo přímo profesní portály (Jobs.cz, Profesia.cz, Práce.cz, apod.) či vyloženě profesní aplikace jakou je Práce za rohem. Výhodou je nižší cena, možnost uvedení detailnějších informací, dobrého cílení a v případě uchazeče i možnost filtrování. Podstatnou výhodou je také možnost jednoduché a rychlé odpovědi na inzerát. Za nevýhodu lze označit to, že na internetu se nenacházejí všechny věkové skupiny a kategorie pracovníků. Urban (2013, s. 41) dodává, že využití této metody pro získávání pracovníků je ideální v případě oslovení generace X a Y, pro kterou je používání internetu každodenní záležitostí.

Jako další kroky potřebné pro získávání zaměstnanců uvedli Armstrong a Taylor (2015, s. 273) oslovení uchazeče a vyřízení žádostí všech uchazečů. Tyto kroky se řadí k samotnému výběru zaměstnanců. I tato oblast má mnoho metod. První metodou je pohovor. Tato metoda je dle Armstronga a Taylora nejpoužívanější metodou ve výběru zaměstnanců. V případě osobního pohovoru má personalista možnost se setkat s kandidátem tváří v tvář. To dále umožňuje představit uchazeči společnost, popsat mu pracovní místo a v neposlední řadě klást otázky, které mají za cíl zjistit míru vhodnosti uchazeče pro danou pracovní pozici. Této metodě by měly dle Palíškové a kol. (2021, s. 95) předcházet dvě další, a to motivační dopis a životopis. V motivačním dopise uchazeč uvádí, proč právě on je vhodným kandidátem na danou pracovní pozici, kdy cílem je zaujmout. Měl by také odpovídat pracovnímu místu a požadavkům, měl by být výstižný a kratšího charakteru. U životopisu se jedná o strukturovaný a přehledný popis pracovních zkušeností, na jehož základě má personalista možnost posoudit, do jaké míry uchazeč splňuje pracovní požadavky nově obsazovaného pracovního místa. Palíšková a kol. dále uvádí, že pohovor může být doplněn o testování uchazeče. Další výběrovou metodou je assessment centrum – velmi oblíbená metoda výběru zaměstnanců, která má za cíl komplexně posoudit daného kandidáta. Assessment centrum může probíhat formou virtuální reality, kde je pracovní pozice představována formou hry. Uchazeč má omezený čas na hru, během které plní úkoly, které by za normálních okolností plnil i v realitě na dané pracovní pozici. Tato metoda se ale spíše aplikuje v reálném prostředí firmy, kdy je uchazeč pozván na tzv. den na zkoušku. Personalistou jsou mu udělovány úkoly, jejichž pomocí se zjišťují osobnostní i profesní rysy, na základě kterých se určuje, do jaké míry je uchazeč vhodným kandidátem. Průcha a Veteška (2014, s. 46) definují assessment centrum jako moderní metodu pro výběr zaměstnanců, která je charakteristická komplexním přístupem a efektivní strukturou metod. Vyznačuje se simulací manažerských činností, při kterých se testuje způsobilost uchazeče k dané pracovní pozici,

rozvojový potenciál uchazeče a také jeho řídicí schopnosti. Sleduje se především chování uchazeče při plnění úkolů, které zahrnují hraní určitých rolí nebo úkoly, které se plní v rámci skupiny. Tyto úkoly mohou být doplněny o testování a ústní pohovory. Assessment centrum má výhodu v tom, že zaměstnavatelé si mohou uchazeče otestovat v souladu se svou firemní kulturou a uchazeči tak dostávají šanci vyzkoušet si organizaci a poznat její hodnoty ještě před samotným nástupem do zaměstnání.

2.2.3 Přijímání a adaptace pracovníků

Přijímání a adaptace pracovníků jsou dva pojmy, které na sebe bezprostředně navazují, stejně jako tomu je u získávání a výběru zaměstnanců. Přijímání pracovníka má na starosti personalista společně s liniovým manažerem. Podle Palíškové a kol. (2021, s. 105) zahrnuje tento proces několik kroků. Jako první by měl zahrnovat písemnou nabídku zaměstnání. Nejde o pracovní smlouvu, ale o potvrzení nabídky písemnou formou. Personalista by měl po skončení výběrového řízení informovat úspěšného uchazeče o jeho výsledcích telefonicky a v případě akceptace nabídky ze strany uchazeče přichází právě písemná nabídka zaměstnání. Poté, co uchazeč nabídku akceptuje a písemně potvrdí, přichází na řadu příprava pracovní smlouvy a následně uzavření pracovněprávního vztahu, kde je nutné postupovat podle zákoníku práce. A nakonec následuje proces adaptace, který by měl začínat ještě před samotným nástupem nového zaměstnance do podniku. Aby příchod zaměstnance proběhl bez komplikací, je potřeba připravit řadu podstatných věcí. V závislosti na velikosti podniku se na tomto procesu podílejí liniový manažer spolu s personalistami, a to především ve velkých podnicích. V podnicích menších tuto funkci může zastat manažer nebo vlastník podniku. Aby personalisté na nic nezapomněli, měli by si udělat kontrolní seznam jednotlivých úkonů. Takový kontrolní seznam může obsahovat pracovní smlouvu, mzdu za odvedenou práci, výčet benefitů, pracovní místo a jeho výbavu, vstupní oprávnění jako je karta ke vchodovým dveřím apod., dále také veškeré přístupy do firemního systému a nový e-mail pro zaměstnance. Důležitá je také výbava potřebná k práci jako počítač, telefon, oděv potřebný k výkonu práce nebo ochranné pomůcky. Nemělo by se také opomenout nastavit adaptační proces a přidělit k novému zaměstnanci spolupracovníka z řad stávajících zaměstnanců, který mu bude v prvních dnech oporou.

Častorál (2013, s. 189) zmiňuje, že v adaptační fázi by se organizace měly soustředit na seznámení daného pracovníka s organizací, s konkrétním pracovním místem, s pracovními úkoly a prací v týmu. Dále na samotný adaptační proces, souznění pracovníka s osobními i podnikovými cíli, rozvoj a vzdělávání a v co nejkratším čase dosáhnout výkonu, který podnik požaduje a při kterém pracovník uplatní své znalosti. V posledním bodě se s tímto autorem ztotožňuje i Palíšková a kol. (2021, s. 115), která uvádí, že jde o cíl adaptačního procesu. V samotném procesu adaptace jde o co nejrychlejší a nejefektivnější začlenění nového zaměstnance nejen do pracovního procesu, ale také do sociálního a kulturního systému podniku tak, aby mohl v co nejkratším možném čase začít pracovat a podávat výkony, které se po něm požadují. Urban (2013, s. 53) doplňuje, že cílem adaptace je kromě snahy organizace o rychlé zapojení nového pracovníka do pracovního procesu i snaha zabránit případné nespokojenosti zaměstnance. Nejčastější příčiny nespokojenosti jsou nedostatek informací, nezvládnutí pracovních úkolů nebo nejasně formulovaná pracovní očekávání. Jako klíčovou aktivitu popisuje adaptační proces Myslivcová a kol. (2017, s. 112), která dodává, že jde o proměnu úspěšného uchazeče ve spokojeného a produktivního zaměstnance. V rámci adaptace by organizace měla informovat o nově přichozím zaměstnanci všechny ostatní zaměstnance. Často ve firmách probíhá společný přivítací den, kdy ve velkých firmách probíhá kromě představení zaměstnance ostatním i představení mise, vize a cíle organizace, seznámení s podnikovou kulturou, hodnotami firmy a s etickým kodexem nebo prohlídka prostorů firmy, kdy všemi těmito kroky provádí generální ředitel či vysoce postavený manažer. V menších firmách naopak

představení nového kolegy probíhá v rámci týmu, a to nadřízeným manažerem. Neobvyklé není pozvání na společný týmový oběd, kdy cílem je, aby se již v prvních dnech cítil nový zaměstnanec jako součást celku. Součástí adaptačního procesu je také zpětná vazba, která by měla probíhat s novým zaměstnancem denně nebo alespoň jednou za týden. Po uplynutí prvního měsíce by se se svým nováčkem měl setkat přímý nadřízený a zhodnotit celé to období z pracovního i osobního hlediska. Na konci zkušební doby by se tento rozhovor mezi manažerem a zaměstnancem měl zopakovat. Podle Palíškové a kol. (2021, s. 118) jsou při takovém rozhovoru vhodné otázky jako co zaměstnanec nejvíce baví na nové pracovní pozici, jak se mu na novém místě líbí, zda splňuje pracovní pozice a firma to, co od nich očekával, jestli cítí, že dobře zapadl mezi své kolegy, zda mu bylo školení ku prospěchu apod. Urban (2013, s. 55) doplňuje, že klíčem k úspěchu při těchto rozhovorech je, aby na straně nového zaměstnance nezůstaly žádné nezodpovězené otázky, nejasnosti či jakákoliv nedorozumění. Urban dále tvrdí, že adaptace nových pracovníků je velmi často organizacemi podceňována, přitom předčasný odchod zaměstnance pro organizaci znamená nejen vysoké náklady, ale někdy také poškození její dobré pověsti na trhu práce. Myslivcová (2017, s. 114) uvádí, že úspěšně zvládnutý adaptační proces je důležitý nejen pro zaměstnavatele, ale i pro zaměstnance. Závisí na něm totiž spokojenost a kvalitně odvedená práce zaměstnanců.

2.2.4 Motivace a odměňování

„Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřující pohyb (*movere*). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 217). Motivace pracovníků je velmi důležitou součástí interního personálního marketingu, která vede k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Krom toho motivovaní pracovníci jsou výkonnější a zpravidla dosahují lepších pracovních výsledků. Urban (2017, s. 12) označuje za důležité pochopení okolností, které pracovníky motivují, ale i těch, které motivaci brání. Tyto okolnosti se nazývají motivačními faktory. Americký psycholog Abraham Maslow a jeho pyramida potřeb popisuje pět skupin motivačních faktorů, které mají hierarchickou podobu. To znamená, že potřeby, které jsou v pyramidě vysoko, mohou být uspokojovány až ve chvíli, kdy jsou uspokojeny potřeby položené v pyramidě níže. Dle Maslowa do motivačních faktorů patří potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, potřeba sounáležitosti, uznání a seberealizace. Urban dále doplňuje, že uspokojení potřeb fyziologických je cestou k přežití, kterou naplní především mzda za odvedenou práci, potřebu bezpečí pak především pracovní podmínky a prostředí. Potřeba sounáležitosti může být uspokojena dobrou pracovní atmosférou nebo vztahy na pracovišti. V případě uspokojení potřeby uznání se zvyšuje sebevědomí pracovníka a uspokojit ho může např. pozitivní hodnocení zaměstnance. K potřebám seberealizace neodvratně patří získávání nových zkušeností a rozvoj, tuto potřebu lze uspokojit vzděláváním pracovníků. Horvátová a kol. (2016, s. 23) zdůrazňuje vliv motivace na pracovní výkon. Když je pracovník demotivovaný nebo má jen nízkou úroveň motivace, je pravděpodobné, že se mu nebude dařit úkoly plnit anebo u nich bude chybovat. Avšak nadměrná motivace také často vede k neuspokojivým výsledkům. Ty jsou způsobeny především vyšší mírou psychického napětí, které má za následek narušování lidské psychiky a vede ke snižování pracovního výkonu.

Motivace je dále rozdělena na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace je dle Palíškové (2021, s. 43–44) poháněna faktory, které mohou zaměstnanci sami ovlivnit. Jde např. o potřebu něčeho dosáhnout. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 218) se vnitřní motivace objevuje u lidí, kteří mají pocit, že jejich práce je smysluplná, zajímavá a která jim dovoluje mít určitou míru volnosti v rozhodování. Vnější motivace obsahuje naopak faktory, které na pracovníka působí zvenku. Jde o určité kroky, které podniky realizují, aby zaměstnance motivovaly. Zde se může jednat o platové podmínky, benefity nebo způsob odměňování, ale také o nepříjemné věci

formou trestu jako je vytýkáci dopis, disciplinární řízení nebo odebrání bonusové složky mzdy. Podle Urbana (2017, s. 107) by si vedoucí pracovníci při nalezení cesty k účinné motivaci svých zaměstnanců měli zodpovědět dvě základní otázky. První otázkou je, čím by je měli motivovat, a druhou otázkou, jak s těmito nástroji finanční i motivační povahy zacházet, tj. kdy a za jakých podmínek je použít.

K motivaci zaměstnanců může být nápomocné i jejich odměňování. Myslivcová a kol. (2017, s. 119) uvádí, že ve spojitosti s interním personálním marketingem nejde pouze o mzdu nebo plat, ani jiné finanční odměny. Odměny zahrnují i určité výhody nefinanční povahy, které na rozdíl od mzdy a platu organizace poskytuje pracovníkovi bez ohledu na jeho pracovní výkon. Kromě mzdy a platu uvádí Palíšková a kol. (2021, s. 149) jako další formu odměny variabilní mzdu. Jde o další odměnu, která má finanční charakter a může mít formu peněžní odměny či bonusu a která se odvíjí od výkonu pracovníka, jeho týmu nebo podniku obecně. Myslivcová a kol. (2017, s. 121) zmiňuje rozdělení odměn do čtyř skupin podle účelu a jejich využití. První skupinou jsou výhody, které mají sociální charakter. Jde např. o příspěvek na důchodové připojištění nebo životní pojištění. Druhou skupinou jsou odměny, které přispívají ke kvalitnějšímu využití volného času, jako příspěvek na kulturu a sport nebo rekreační pobyty. Dále zmiňuje odměny, které se více vztahují ke kvalitnějšímu a atraktivnějšímu pracovnímu prostředí. Sem se řadí např. zaměstnanecká kantýna v sídle společnosti, parkoviště určené pouze pro zaměstnance firmy apod. Poslední skupinu tvoří odměny, které mají pracovníkovi pomoci s poukázáním na jeho postavení v podniku. Může se jednat o poskytnutí prestižního automobilu k pracovnímu i osobnímu účelu, proplacení společenského obleku či obdržení mobilního telefonu. Urban (2013, s. 123) dodává, že odměňování zaměstnanců může být silnou konkurenční výhodou. Urban také zmiňuje, že odměňování se skládá ze mzdy, kdy jde o odměnu, která je dána pracovní smlouvou. Zaměstnanec lze také odměňovat na základě hodnocení práce, schopností a dovedností i na základě jeho pracovního výkonu.

Častorál (2013, s. 211) zmiňuje, že i odměňování by se mělo řídit určitými pravidly. Systém odměňování by měl vycházet z dlouhodobé strategie společnosti. Měla by být v souladu s ekonomickými možnostmi podniku, který by měl průběžně kontrolovat náklady spojené s odměňováním. Systém odměňování by měl být spravedlivý a přiměřený podmínkám společnosti. Fungovat by měla také rovnost a diferenciací. V odměňování by společnosti měly být důsledné, chybět by neměla transparentnost a také motivace, která je potřebná k získání větší angažovanosti a loajality vůči společnosti. Urban (2017, s. 145) doplňuje, že zaměstnanecké výhody napomáhají k získání a udržení kvalitních zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody také mohou být využity v souvislosti s délkou zaměstnání, náročností pracovní pozice nebo s hierarchickým postavením pracovníka v organizaci.

2.2.5 Hodnocení pracovníků

Každý podnik potřebuje informaci o tom, jaké pracovníky zaměstnává, jakým způsobem pracují, jestli mají motivaci k plnění cílů organizace a jestli přispívají k budování její dobré pověsti. Tito pracovníci také chtějí znát názor organizace na svou práci, spokojenost s pracovními výsledky i názor na ně samotné (Kolektiv autorů, 2020, s. 278). Mezi jeden z hlavních úkolů personálního oddělení dle Častorála (2013, s. 208) patří právě hodnocení pracovníků. Při hodnocení pracovníků se posuzuje především to, jak zvládají své pracovní povinnosti a zda splňují požadavky, které jsou na jejich pracovní pozici kladeny. Kromě toho se posuzuje také to, jakým způsobem a zda vůbec pracovník zlepšuje svou práci a zda je jeho práce efektivní. V neposlední řadě se zaměřuje na další možný rozvoj pracovníka. Hodnocení pracovníků je základnou pro jejich odměňování. Protože se ale zaměstnanci účastní procesu hodnocení, má pro ně také informativní hodnotu, která jim může být nápomocná v oblasti motivace a profesního rozvoje. Hodnocení pracovníků mají na starosti zpravidla manažeři

organizace nebo jednotlivých týmů. Urban (2013, s. 91) doplňuje, že hodnocení zaměstnanců by se mělo soustředit na pracovní výkon jednotlivce a na jeho schopnosti, které jsou nezbytné pro vykonávání práce. Manažeři by se při něm měli vyhnout posuzování osobnostních rysů pracovníka. Předmětem hodnocení by kromě výkonu práce a schopností mělo být i pracovní chování zaměstnance, kdy je cílem zhodnotit zpravidla to, jak se zaměstnanec zapojuje do týmové práce, zda je zodpovědný a iniciativní nebo se také posuzuje kvalita odvedené práce.

Jako nejčastěji využívané metody v hodnocení zaměstnanců je možno podle Častorála (2013, s. 209–211) uvést ty, při kterých se zaměstnanec hodnotí na základě splnění úkolů, které mu byly přiděleny. Tyto úkoly jsou úzce spjaty s cíli organizace, proto vedoucí pracovníci musí zhodnotit, zda byly současně s pracovními úkoly zaměstnance naplněny i plány organizace na konkrétní pracovní místo. U dělnických profesí se lze setkat s plněním daných úkolů za pomoci norem, proto další metodou je plnění podle těchto norem. Existuje také metoda, kdy je zaměstnanec posuzován na základě formuláře, kde jsou uvedeny stupnice. Hodnoticí stupnice může mít charakter slovní, grafický nebo numerický. Urban (2013, s. 95) doplňuje tyto metody o další. První metodou jsou tzv. check listy neboli kontrolní seznamy, které mohou obsahovat až desítky činností, které by měl zaměstnanec na daném pracovním místě v průběhu pracovní doby vykonávat. Další metoda se vyznačuje tím, že se sledují a také evidují případy, které se během pracovního výkonu u konkrétního zaměstnance vyskytly. V takovém případě je hodnocení pro zaměstnance lépe pochopitelné, protože popisuje konkrétní situaci, ať už v pozitivním nebo negativním smyslu. Jako další metodu Urban uvádí assessment centre, které se nevyužívá pouze v případě získávání zaměstnanců, ale také při jejich hodnocení. Z důvodu toho, že jde o velmi finančně a časově náročnou metodu, využívá se především při hodnocení manažerských pozic. Manažeři řeší různé případové studie či modelové situace, ale neobvyklé v rámci assessment centra není ani jejich znalostní či dovednostní testování. U manažerů a jiných klíčových pracovních pozic je možné se setkat také s metodou auditu, kdy v rámci hodnocení jsou posuzovány jejich pracovní zkušenosti, schopnosti, motivace nebo pracovní postoje.

Hodnocení zaměstnanců není jen jednostranný monolog od nadřízeného. Dle Myslivcové a kol. (2017, s. 127) by hodnotitelé neměli zapomínat na sdělení výsledků hodnocení, které by měly být doplněny diskusí s pracovníkem. Cílem hodnocení je také najít cestu ke zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, hledání možných cest k jejich realizaci a nastavení nových cílů pro zaměstnance, které mohou být měsíčního, kvartálního či ročního charakteru. Častorál (2013, s. 210) uvádí, že je důležité vyvarovat se častým chybám, ke kterým v tomto procesu dochází. Jako největší chybu Častorál popisuje samotný fakt, že by se zaměstnanec hodnocení vůbec aktivně neúčastnil. Pokud se zaměstnanec hodnocení účastní, neměl by mu hodnotitel brát prostor a možnost vyjádřit se k celému hodnocení. Hodnocení by mělo být předem připravené a hodnotitel by se v něm měl soustředit na motivaci pracovníka a na společné hledání cest, které povedou k vyšší výkonnosti a spokojenosti zaměstnance. Hodnoticí subjekt by měl dbát na to, aby hodnocení nebylo nekritické, ale zároveň ani příliš kritické. Během hodnocení zaměstnance by hodnoticí subjekt neměl podléhat subjektivitě názorů způsobené různými vlivy a náhledy.

2.2.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ne vždy patřil ke strategickým personálním činnostem. Dle Palíškové a kol. (2021, s. 177) k tomu od počátku 90. let značně přispívají globalizační procesy a rozvoj technologií v oblasti informační a komunikační. V současnosti má vývoj a rozvoj pracovníků významný vliv na konkurenceschopnost podniku, kdy jsou kvalitní zaměstnanci uvnitř organizace. Konkurenceschopnost má také vliv na úrovni jednotlivce, kdy vyšší úroveň vzdělání znamená lepší uplatnění daného jednotlivce na trhu práce, a konečně na úrovni země, kdy je vyšší úroveň lidí ve společnosti úzce spjata s vyšší ekonomickou úrovní. Cílem

vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je, aby tito dosáhli znalostí a dovedností, které potřebují pro výkon práce a k efektivnímu naplňování podnikových cílů. Důvody, které vedou ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, popisuje Častorál (2013, s. 270) a řadí se mezi ně zvýšení pracovního výkonu, rozvoj firemní kultury, nahrazení zastaralých znalostí znalostmi novými, osobní rozvoj, příprava pracovníků na aktuální, a především na budoucí potřeby podniku, zatraktivnění organizace pro potenciální uchazeče, stabilizace stávajících pracovníků a zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je proces. Liker, Meier (2016, s. 79) uvádí, že je velmi důležité tento proces nepodcenit a podrobně naplánovat. Popsání současné situace a prozkoumání okolností je prvním krokem v něm. Následuje rozhovor se zaměstnanci, kdy cílem je zjistit, jaký oni sami mají názor na rozvoj lidí v organizaci. V této fázi rozhovoru by se manažeři měli zaměstnanců zeptat, jak vnímali své školení v rámci adaptace, zda bylo dostatečné či nikoliv. Dále by si měli vytvořit organizační strukturu, protože je důležité dopředu promyslet, jaké zdroje budou k dosažení cíle potřebovat, a nakonec vybrat škoolitele či jiné vzdělávací instituce.

Metod, které se využívají pro rozvoj a vzdělávání je mnoho. Některé z nich uvedli Armstrong, Taylor (2015, s. 358–365), ti je rozdělili do dvou skupin. První skupinou je vzdělávání na pracovišti, skupinou druhou pak samostatně řízené vzdělávání. Tyto dvě skupiny se ale propojují a jsou podporovány mentoringem, koučinkem, e-learningem a plánováním zkušeností. Mentoring je proces, při kterém speciálně vyškolení jedinci napomáhají vybranému zaměstnanci v jeho rozvoji a předávají mu odborné rady, tipy a zkušenosti. Jde o odborné vedení zaměstnance tzv. mentorem, který mu je k dispozici a připravuje ho na dosahování lepších výsledků a zvládnutí složitějších úkolů. Koučink je také o osobním přístupu, který zaměstnanci pomáhá ve zlepšení pracovního výkonu a v rozvíjení jeho dovedností a znalostí. E-learning se považuje za doplňkovou metodu, která může být zpřístupněna zaměstnanci v rámci intranetu (interní počítačové sítě) ve formě newsletteru, odborných článků, případových studií nebo videí. E-learning by měl zaměstnanec využít v případě, kdy je to nejpotřebnější a nejvhodnější. Jedinou nevýhodou e-learningu je, že často chybí motivace zaměstnance se vzdělávat touto formou samostudia. V rámci plánování zkušeností je zaměstnanci přidělený tzv. mentor, který má za cíl zajistit, aby se zaměstnanci dostalo pozitivní zkušenosti a měl příležitost se učit. Jde o definování zkušeností, které napomůžou osvojení si znalostí a dovedností zaměstnance, které tento potřebuje k výkonu práce.

Další metody vzdělávání a rozvoje představuje Barták (2015, s. 133–136). Ten uvádí, že mezi další formy se řadí přednášky, workshopy, semináře, kurzy anebo skupinové cvičení. Také rotaci práce lze chápat jako rozvoj pracovníka. Ten si rozšiřuje zkušenosti a znalosti z jiných pracovních pozic či pracovních úseků. Asistování je metoda, při které se zpravidla jedná o přípravu kandidáta na vybranou pozici od naslouchání, pozorování až po nácvik a samostatný výkon přidělených činností. Palíšková a kol. (2021, s. 182) dodává metodu rekvalifikace. U rekvalifikace jde především o získání nových znalostí a dovedností, které se pojí s možnou změnou profese nebo pracovního místa, na které jsou kladeny jiné požadavky než na naposledy vykonávaném pracovním místě. Barták (2015, s. 45) zmiňuje, že metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců by měly vycházet z aktuálních potřeb a ze zájmů pracovníků, ze způsobu života, jakým zaměstnanec žije a z jeho způsobu učení. Dále také z jeho životních a pracovních zkušeností, a nakonec z hodnot, které uznává.

2.3 Budování značky zaměstnavatele

Employer brand neboli budování značky zaměstnavatele se podle Bednáře a kol. (2013, s. 207) začal poprvé objevovat na začátku 90. let minulého století. Budování značky zaměstnavatele by mělo být velmi důležitou součástí strategie každého podniku, což tvrdí Armstrong, Taylor

(2015, s. 467) a doplňují, že samotnou značku zaměstnavatele tvoří různé znaky a vlastnosti, které se často nedají popsat a které dělají podnik jedinečným. Takový podnik pak uchazečům slibuje pracovní zkušenost, která bude unikátní. Myslivcová a kol. (2017, s. 48) dodává, že budování značky zaměstnavatele je proces, který napomáhá tvořit samotnou značku zaměstnavatele prostřednictvím různých aktivit podporujících jedinečnost podniku. Tento proces také napomáhá získávání zaměstnanců, ale především k jejich udržení v podniku. Fluktuace má velmi negativní dopady na výkonnost i finanční stránku podniku. Fluktuaci lze podle Vnoučkové (2013, s. 13) chápat jako odchod zaměstnance z podniku bez ohledu na to, zda jeho místo bude nahrazeno někým jiným. Fluktuace pro podnik znamená, že přijde o zaměstnance, kteří jsou zaškoleni, a s nimi odejdou i znalosti, které v podniku získali a rozvíjeli. S odchodem zaměstnance je spojena také možnost úniku důvěrných informací na veřejnost nebo ztráta zákazníků, které si zaměstnanec svým odchodem vezme s sebou. Také u dodavatelů je možné se setkat s nižší důvěryhodností, která s vyšší fluktuací zaměstnanců logicky klesá. Pro podnik odchod zaměstnance znamená i vysoké náklady na získání nového pracovníka, jeho výběr a následnou adaptaci. V neposlední řadě je fluktuace také strůjcem znatelně horší atmosféry na pracovišti, která může být způsobena získáním nejistoty u stávajících pracovníků, jejich přetížením nebo díky častějším konfliktům na pracovišti. Tomu všemu se může společnost vyvarovat, pokud správně nastaví své aktivity v oblasti budování značky zaměstnavatele.

Značku zaměstnavatele (employer brand) lze dle Palíškové a kol. (2021, s. 89) definovat jako vše, co si v souvislosti s podnikem jedinec vybaví. Může se jednat o emoce nebo určitá očekávání, které má jedinec spojeny s produkty nebo službami, které podnik nabízí, ale i s podnikem samotným. To, jestli emoce jedince budou pozitivní či negativní, záleží na jeho zkušenosti s firmou nebo jejími produkty či službami. Budování značky zaměstnavatele je velice důležité a uvědomuje si to stále více firem. Vytvořit značku je dlouhý proces, kdy prostřednictvím značky podnik vyjadřuje svou vizi, poslání, své hodnoty, podnikovou kulturu i firemní komunikaci. Značku je možno poškodit neetickým jednáním, špatným chováním managementu podniku směrem k zaměstnancům, vysokou fluktuací nebo nedodržením slibů, tím vším značka zaměstnavatele trpí a stává se méně atraktivní pro potenciální uchazeče na pracovním trhu. Na vnímání značky zaměstnavatele se podle Myslivcové a kol. (2017, s. 50) podílejí stávající zaměstnanci, potenciální uchazeči o práci a personalisté. Vnímání značky zaměstnavatele stávajícími zaměstnanci pomáhá tvořit značku uvnitř podniku. To ale zároveň vysílá signály směrem k potenciálním uchazečům o práci. To je způsobeno tím, jak stávající zaměstnanci o podniku hovoří směrem k veřejnosti. I personalisté a další pracovníci z oblasti nábory mají vliv na prezentaci značky zaměstnavatele, a to především tím, jakým způsobem prezentují zaměstnavatele směrem k uchazečům. Hoffman a kol. (2016, s. 12) tvrdí, že největším problémem v budování značky zaměstnavatele je myšlenkový pochod firem, které po svých zaměstnancích požadují, aby se jí zavázali, aby s ní souzněli, aby k ní byli loajální, ale už nedělají to samé pro své zaměstnance. O tomto propojení mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem se zmiňuje také Pulver (2022, s. 66), který tvrdí, že vzniká za předpokladu, že lidé vnímají vysokou míru lásky, empatie, důvěry, péče a vlídnosti, a to trvale. Adams a Marshall (2020, s. 231) také zmiňují důležitost propojení mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a toto propojení dále rozvíjí v podobě konceptu srdce, hlava, ruce. Cílem tohoto konceptu je oslovit pár a odrazit mnoho. Může jít o potenciální uchazeče, ale i stávající zaměstnance. Jde především o to přilákat nebo přesvědčit ty správné jedince, aby do firmy nastoupili anebo v ní zůstali, ale také o způsob, jakým lze zjistit, že v podniku jsou jedinci nesprávní. V celém tomto konceptu jde přitom o jednotlivé kroky v procesu budování značky zaměstnavatele v provázanosti s tím, jakým způsobem funguje v podniku externí personální marketing. Podle těchto autorů je prvním krokem tohoto konceptu vytvoření emocionálního propojení s cílovou skupinou. Je zapotřebí dosáhnout toho, že lidé k podniku něco pociť,

snahou je vytvořit silné spojení založené na společných hodnotách a přesvědčení. Druhým krokem je naplnit vybraným jedincům hlavu. Organizace požadují, aby se v jejich rámci používal stejný slovník, aby se věci vysvětlovaly stejně a podávaly se stejné informace. Lidé by v rámci organizace měli uznávat stejné hodnoty, vyprávět stejné příběhy, měli by mít stejné chování a chtít oslavovat stejná vítězství. Pokud k nim organizace bude mluvit firemním jazykem, přiblíží jim firemní kulturu a nechá je to pomalu vstřebávat, stane se to jejich každodenním životem a sami budou chtít o organizaci mluvit směrem k veřejnosti. Poslední fází jsou ruce, které nesmí zůstat prázdné. Může jít o žádosti v podobě sdílení příspěvku či reference na sociálních sítích samotného zaměstnance s možností označení společnosti, a tím i zvýšení dosahu povědomí. Také může jít o zapojení zaměstnance v rámci propagačního nebo náborového videa. Autoři se také shodují na tom, že je důležité jen nebrat, ale i dávat. Ideálním scénářem je dávat a dostávat, tedy v praxi to, když firma zaměstnanci dá slib, který plní, a za to zaměstnanec dostává uspokojení. A naopak, když zaměstnanec přináší podniku požadované výsledky, tím firmě zároveň přináší uspokojení; a tato rovnice by měla platit vždy. Organizace by měla poskytovat jedinci realitu toho, co lze očekávat, včetně toho, proč si toho lidé váží a také se nebát poukázat na negativní aspekty. Rózsa (2021, s. 8) doplňuje, že aby budování značky zaměstnavatele bylo úspěšné, musí splňovat tři základní kritéria. Za prvé je to nabídka jedinečné hodnoty pro zaměstnance, kterou se organizace liší od konkurence. Druhým kritériem je být atraktivním zaměstnavatelem pro cílovou skupinu uchazečů, které chce organizace získat. Posledním bodem je být v souladu s realitou a nenabízet uchazečům něco, co v dané organizaci nemohou očekávat.

Termín budování značky zaměstnavatele bývá často spojován s pojmem budování osobní značky. Osobní branding podle Waller (2020, s. 14) zahrnuje všechny aktivity, které vedou k propagování sebe samotného. Prostřednictvím své osobní značky lidé sdělují své odlišné hodnoty a silné stránky, díky kterým se snaží zviditelnit na trhu práce. Ani organizace si už nevybírají své zaměstnance jen na základě talentu, ale i podle toho, jak je jedinec oblíbený nebo důvěryhodný. Pokud je něco nebo někdo prodejný, pak to znamená, že může oslovit více spotřebitelů na trhu a tím zvyšuje svůj zisk. Stejně jako je na trhu práce spousta zajímavých firem, nachází se tam také spousta zajímavých kandidátů, kteří mezi sebou soupeří v tom, jak danou firmu zaujmout, stejně jako firmy přemýšlí o tom, jak zaujmout zajímavé kandidáty. O propojenosti budování značky zaměstnavatele a osobní značky se zmiňuje také Tegze (2018, s. 227), který tvrdí, že firemní a osobní značku od sebe nelze oddělit, protože jedna podporuje druhou. Budování značky zaměstnavatele by se nemělo soustředit jen na potenciální uchazeče, ale pokud je nastaveno dobře, velmi ovlivňuje i pasivní uchazeče, tedy takové, kteří cíleně novou pracovní pozici nehledají. Pokud se situace pasivních uchazečů náhle změní a oni se začnou poohlížet po změně, zákonitě si vybaví firmu se silnou značkou, protože je nějakým způsobem zaujala. Pokud má jedinec o firmě povědomí, dodává jí to sílu, pokud má sílu, tak ta probouzí důvěru. To vše umocňuje pocit jistoty a stability, což také v konečném důsledku posiluje loajalitu a vazby mezi zaměstnancem nebo uchazečem a organizací. Budování značky zaměstnavatele pomáhá nutit uchazeče k zamyšlení se nad otázkami, zda jsou ve svém zaměstnání šťastní nebo zda by raději neuvítali změnu. Pokud jde uchazeč na přijímací pohovor, nikdy si nemůže být jistý tím, že bude splněno vše tak, jak během něj bylo slíbeno. Pokud se jedná o společnost se silnou značkou, tak toto uchazečům garantuje. Čím více je zaměstnanec propojený s firmou, tím více je k ní loajální. Další pojem, který je velmi úzce spjatý s employer brandingem, je EVP neboli employee value proposition. Employer brand chce vzkázat potenciálním uchazečům to, kdo a jaká organizace je. EVP jim poté sděluje, jak se o ně bude starat. Do EVP patří bonusový systém, systém odměňování a tím stanovuje důvody, pro které by se zaměstnanci měli rozhodnout setrvat v organizaci nebo pro které by se uchazeči měli rozhodnout v organizaci začít pracovat. Myslivcová a kol. (2017, s. 51) tvrdí, že organizace se

snaží o vytvoření vlastní vizuální značky, která bude podpořena jejich zaměstnanci a která bude zároveň propojená s hodnotami podnikové kultury.

2.4 Firemní hodnoty a normy

Značka zaměstnavatele by měla mít jasně definovanou hodnotovou propozici. Tu je možné podle Bednáře a kol. (2013, s. 212) chápat jako příslib zaměstnancům, kterým se vyjadřuje, jaká skvělá pracovní zkušenost právě v této organizaci na nové zaměstnance čeká. Jde o jedinečnou nabídku, která danou organizaci odlišuje od konkurence a objasňuje vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tento vztah definuje, co od sebe obě strany navzájem požadují a co za to následně dostanou. Tomu se říká psychologická smlouva. Jde o nepsanou smlouvu, kde se pouze vyřknou vzájemná očekávání a forma jejich odměny. Rózsa (2021, s. 8–11) doplňuje, že budování zaměstnavatelské značky zahrnuje identifikování hmotných a nehmotných výhod ze strany zaměstnance, které jsou pro něj jedinečné a tím se stávají jeho hodnotami. Tyto hodnoty se projevují v podobě toho, co zaměstnavatel slibuje a zaměstnanec očekává. Hodnota pro zaměstnance by měla zahrnovat jasnou a stručnou informaci o tom, co odlišuje konkrétní podnik od konkurence. Dále by měl být uveden soubor výhod, které potenciální uchazeče budou motivovat k tomu, aby se k organizaci připojili, a stávající zaměstnance k tomu, aby v ní zůstali. Podle Horvátové a kol. (2016, s. 84) jsou hodnoty obecně chápány jako naše základní postoje k lidem, činnostem nebo situacím, které se též promítají do našich pocitů, myšlenek a denních aktivit. To, jaké nastavení hodnot mají jedinci, utváří jejich motivaci. Hodnoty lze tedy chápat jako životní postoje, které objasňují to, čeho si jedinci váží, cení, co je pro ně nejpodstatnější a zároveň je to motivuje k dosažení vytyčených cílů. Hodnoty organizace vyplývají právě ze základních hodnot člověka. Jsou vnímány jako přesvědčení všech lidí v organizaci o tom, jak by měli přistupovat ke svým pracovním úkolům. Hodnoty, které si organizace nastaví a které všichni akceptují spojují organizaci v jeden celek. Normy pak podle Management Mania (2016) představují veškerá pravidla společnosti týkající se požadavků na chování lidí v organizaci. Normy mohou být výkonové, obchodní, technické, právní a morální. Právě ty morální hodnoty a normy vyjadřují společné sdílení hodnot, které se tak stává součástí organizační kultury.

Základem kvalitní značky zaměstnavatele je podle Myslivcové a kol (2017, s. 54) právě firemní kultura. Pro správné a dlouhodobé budování značky zaměstnavatele je velmi důležité to, jak ji firma nastaví a jak se o ni stará. Barčík (2017) doplňuje, že firemní kultura ovlivňuje nábor nových zaměstnanců a hraje velmi výraznou roli v utváření vztahů na pracovišti. Podle Častorála (2013, s. 261) podniková kultura zahrnuje podnikové cíle, strategie, hodnoty a postoje, normy, sdílené vize a angažovanost zaměstnance pro podnik. Angažovaného zaměstnance popisuje Horvátová a kol. (2016, s. 29) jako zaměstnance, který je srozuměn s cíli organizace a souzní s nimi natolik, že se svými kolegy pracuje na zlepšení své výkonnosti a podává pracovní výkony, které jsou mnohdy více než uspokojivé. Angažovaného zaměstnance je tedy možné chápat jako jedince, který má organizaci rád, sdílí s ní její vize a cíle a svou pílí, zápalem a výkonností napomáhá k jejich dosažení. Armstrong a Taylor (2015, s. 164) uvádí, že firemní kultura se dá přirovnat ke všemu, co v organizaci lidé dělají, a ovlivňuje to, jak se v organizaci chovají. Hodnoty určují, co je důležité v chování lidí v organizaci, a normy pak pravidla chování, která nejsou nikde oficiálně uvedena, jedná se o tzv. nepsaná pravidla.

Ve firemní kultuře by se mělo dbát na zajišťování důvěry mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Ta se projevuje zpravidla tak, že každý ve svých pracovních úkolech postupuje tak, aby to bylo v souladu s cíli organizace a ku prospěchu zaměstnanců samotných. Nikdo se také nedomnívá, že by to mělo být jinak. Další důležitou složkou firemní kultury je

vytváření transparentního prostředí, tedy takového, které je předvídatelné a stabilní. Firemní kultura také pomáhá k podávání vysokých výkonů. Lze uvažovat, že v organizaci jsou jednotlivci a skupiny, kteří si navzájem nekonkurují, ale naopak vzájemnou spoluprací dosahují lepších výsledků, jsou inovativnější a iniciují nové nápady a příležitosti. Pokud firemní kultura funguje dobře, tyto aktivity nevycházejí jen od zaměstnanců, ale také ze strany managementu (Bednář a kol., 2013, s. 39). To, co tvoří úspěšnou firemní kulturu, doplňuje také Urban (2013, s. 215), který říká, že úspěšnost firemní kultury je závislá také na firemní strategii a na výhodách, které firma uplatňuje vůči konkurenci. Kromě výkonnosti, inovativního přístupu a vzájemné důvěře se úspěšná firemní kultura dále vyznačuje loajalitou a dodržováním etických hodnot. Loajalitu zaměstnance vůči firmě lze chápat jako pocit sounáležitosti a přebrání zodpovědnosti za vlastní práci. Loajalita zaměstnance se může projevat jeho vysokým pracovním nasazením nad rámec práce a chutí podílet se na zájmech podniku. Etické jednání by mělo vycházet směrem od managementu k zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům, ale i od zaměstnance směrem ven, a to především v hájení dobré zaměstnavatelské pověsti. Podle Vodáčka, Vodáčkové (2013, s. 257) slouží firemní kultura zaměstnancům k lepšímu pochopení, jak si jich podnik cení, jaká je v organizaci morálka a etika, jaké má organizace cíle a čeho chce dosáhnout v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Firemní kultura může pozitivně, ale i negativně působit na lidi v organizaci, na jejich chování a loajalitu.

2.5 Metodika

V této kapitole bude představena metodika, která byla zvolena pro praktickou část této bakalářské práce. Jde o podrobné seznámení s postupy, které byly využity při jejím zpracování. Práce je členěna na dvě části, teoreticko-metodologickou a praktickou.

Teoreticko-metodologická část je zaměřena na sběr teoretického základu, který je potřebnou oporou pro zpracování praktické části. Pro zpracování teoreticko-metodologické části bylo zvoleno studium tištěných a elektronických zdrojů, kdy šlo převážně o odbornou literaturu, zejména knihy, a také odborné internetové články. Zdroje pochází od českých i zahraničních autorů a věnují se teoretickému základu v oblasti managementu lidských zdrojů, personálního marketingu a budování zaměstnavatelské značky, tj. employer branding. Tištěné zdroje, které byly primárně užity, jsou vybrány a nastudovány v Národní knihovně v Praze a městských knihovnách hlavního města Praha a města Sedlčany. Elektronické zdroje pochází z ověřených internetových zdrojů.

Další metodou byla zvolena literární rešerše odborné literatury. Ta obsahovala především komparaci různých zdrojů a názorů jednotlivých autorů. Teoreticko-metodologická část práce byla rozdělena do pěti kapitol. První kapitola se věnuje představení pojmu management lidských zdrojů. Druhá je věnována personálnímu marketingu, kde jsou představeny jednotlivé složky managementu lidských zdrojů, kterými se zároveň zabývá i personální marketing. Je zde uvedeno mnoho definic, které od sebe srozumitelně management lidských zdrojů a personální marketing odlišují. Ve třetí kapitole je představen pojem budování značky zaměstnavatele, který je jednou z disciplín personálního marketingu. Firemním hodnotám a normám je věnována čtvrtá kapitola, a právě metodikou se zabývá poslední, pátá kapitola teoreticko-metodologické části. Všechny uvedené zdroje jsou ocitovány dle citačních norem Vysoké školy ekonomie a managementu. Zdroje, které jsou použity v této bakalářské práci, jsou uvedeny v závěru práce, kde jsou seřazeny do abecedního seznamu.

Praktická část je rozdělena na šest kapitol a zaměřuje se na konkrétní společnost. Proto první kapitolou je představení této společnosti sídlící v Praze. Společnost si nepřála být v této bakalářské práci jmenována, a tak pro zachování její anonymity bude v celé praktické části označována jako společnost XY. Tato bakalářská práce se věnuje analýze současného stavu

personálního marketingu ve společnosti XY a jeho vlivu na budování značky zaměstnavatele. Cílem je identifikovat slabá místa a podat návrh na zlepšení. K dosažení stanovených cílů je zvolena kombinace výzkumných metod, a to kvalitativní a kvantitativní výzkum. Pro kvalitativní výzkum, kterému se věnuje druhá kapitola praktické části, byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru, kterého se osobně účastnili dva představitelé vysokého managementu společnosti XY. Prvním představitelem je HR director společnosti XY, který se řadí mezi jedny z prvních zaměstnanců společnosti, kdy pro společnost pracuje již osmým rokem. S HR directorem byl proveden hloubkový rozhovor, který obsahoval devatenáct otázek. Druhým představitelem je samotný CEO společnosti XY. Z důvodu jeho veliké časové vytíženosti byl proveden též polostrukturovaný rozhovor, který ale obsahoval jen deset stěžejních otázek, které sloužily jako ověření či doplnění výpovědi HR directora. Polostrukturovaný rozhovor byl zvolen především pro svou flexibilitu v možnosti klást doplňující otázky, které mohou respondentům pomoci lépe pochopit danou problematiku, případně výzkumníkovi pomoci ke komplexnějším odpovědím. Dalším důvodem je, že při polostrukturovaném rozhovoru se nemusí nutně a striktně dodržovat pořadí otázek, což mnohdy vede k uvolněnější atmosféře a k zajímavějším poznatkům, protože dialog plyne přirozeně. Cílem kvalitativního šetření je analýza současného systému používaných nástrojů společnosti XY v oblasti interního i externího personálního marketingu z pohledu vedení společnosti. Kvalitativní výzkum byl doplněn o studium interních dokumentů, které autorce pomohly lépe pochopit jednotlivé nástroje personálního marketingu uplatňované touto společností.

Další kapitolou praktické části je kvantitativní výzkum, pro který byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Výzkumným vzorkem jsou zaměstnanci společnosti XY. Z důvodu, že se ve společnosti XY obdobný interní výzkum realizoval v nedávné době a vedení společnosti se obávalo možného snížení motivace zaměstnanců k vyplňování budoucích interních výzkumů, je autorce ke kvantitativnímu šetření poskytnut omezený počet respondentů, který činí zhruba jednu třetinu všech zaměstnanců centrály společnosti XY. Výzkumný vzorek byl vybrán tak, aby genderové zastoupení bylo v rovnováze a aby byly zastoupeny všechny hierarchické pozice, kromě nejvyššího managementu společnosti. Nejvyšší management společnosti nebyl do výzkumného vzorku začleněn ze dvou důvodů. Prvním důvodem je, že výsledky šetření by mohly být zkreslené z důvodu, že se v dotazníku hodnotilo také vedení společnosti. Druhým důvodem jsou otázky, které jsou mířeny na hodnocení nadřízených, které vedoucí pozice nemají, a tak by se k otázkám nemohli vyjádřit. Dotazník je zaslán do společnosti XY prostřednictvím elektronického odkazu pověřené osobě, která jej rozešle vybranému výzkumnému vzorku. Vyplnění dotazníku je pro zaměstnance dobrovolné a anonymní. Cílem kvantitativního výzkumu je analýza současného stavu personálního marketingu a jeho vlivu na budování značky zaměstnavatele z pohledu zaměstnanců společnosti XY.

Následující kapitola je věnována vyhodnocení výzkumu, kde jsou uvedeny výsledky jak z kvalitativního, tak kvantitativního šetření, a nalezení spojitosti mezi nimi. Pátou kapitolou je identifikace slabých míst a poslední, šestá kapitola uzavírá praktickou část návrhem na zlepšení.

3 Praktická část

V této kapitole bude blíže představena vybraná společnost a poznatky nasbírané v rámci teoreticko-metodologické části budou využity právě v praktické části této bakalářské práce. Z důvodu zachování anonymity vybrané společnosti bude tato společnost označována jako společnost XY. Proběhne představení průběhu kvalitativního a kvantitativního šetření, které probíhalo ve vybrané společnosti. Tyto výzkumy budou následně vyhodnoceny a na základě jejich výsledků bude vytvořena SWOT analýza, která napomůže k identifikaci slabých míst. Na konci této praktické části bude společnosti XY dáno doporučení na zlepšení.

3.1 Představení společnosti

Společnost XY sídlící v Praze vznikla v roce 2012, kdy přišla na trh se službou, která si kladla za cíl ušetřit lidem čas. Vizí této společnosti je spokojený zákazník, kterému prostřednictvím své služby dokáže doručit téměř cokoli, a to v co nejkratším možném čase. Společnost XY začínala pouze jako doručovatel jídla z různých restaurací v zákaznickově okolí. Zákazník přišel na webové stránky, kde vyplnil svou adresu doručení a zobrazily se mu restaurace, které jsou v jeho blízkém okolí a ze kterých si může objednat libovolné jídlo. Stačilo si vybrat restauraci, pokrm a jídlo už společnost díky svým kurýrům dovezla zákazníkovi až ke dveřím. Dle svých webových stránek se v roce 2014 společnost XY stala součástí globální společnosti, která působí ve více než padesáti zemích na čtyřech kontinentech a je jednou z největších společností v oblasti quick commerce na světě.

Quick commerce je označení pro rychlý obchod, kdy zákazník může očekávat objednané zboží většinou do jedné hodiny od objednání. Tento typ obchodu se využívá spíše pro menší objednávky, kdy zákazník objedná produkty, které doma aktuálně postrádá, nebo i jen jednu surovinu, kterou potřebuje přidat do pokrmu, který vaří, ale doma ji nemá. Quick commerce, jak název napovídá, je především o rychlosti a aby byl obchod co nejrychlejší, využívají se online objednávkové systémy, místní sklady a také rychlí doručovatelé, kteří kvůli rychlosti využívají vůz (Channel Sight, 2022).

Již dva roky po tom, co se společnost XY stala součástí globální společnosti, získala více než tisíc partnerů ve sto padesáti městech po celém světě. Z přechodu na quick commerce se tato společnost přestala profilovat jen jako doručovatel jídla, ale momentálně spolupracuje s více jak šesti tisíci restauracemi i obchody, a tudíž portfolio svých služeb ještě více rozšířila. V roce 2017 vstoupila mateřská globální organizace na burzu, což společnosti XY díky novému kapitálu přináší nové možnosti v oblasti dalšího růstu a expanze na další trhy. O dva roky později, v roce 2019, začala společnost XY strategicky spolupráci s gigantickým spojencem a novým partnerem McDonald's. O další dva roky později, v roce 2021, otevírá společnost XY své první sklady a spouští další službu rychlých nákupů v rámci svého vlastního internetového obchodu. Společnost XY se dále pyšní tím, že v největší špičce je schopna doručit až čtyři tisíce objednávek za jednu hodinu. Své služby nabízí ve všech krajích, ve více než dvou stech měst České republiky. Objednat si jídlo nebo rovnou celý nákup mohou zákazníci prostřednictvím webových stránek nebo přes jednoduchou a přehlednou aplikaci (viz webové stránky společnosti XY).

3.2 Kvalitativní výzkum

Tato kapitola se věnuje kvalitativnímu výzkumu. V rámci tohoto výzkumu byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru a samotného výzkumu se účastnili dva respondenti. Prvním respondentem je HR director společnosti XY, který se účastnil kompletního rozhovoru, který obsahovat devatenáct otázek. Druhým respondentem je CEO společnosti XY, kterému bylo

položeno deset otázek na doplnění či ověření výpovědi HR directora. Teoreticko-metodologická část této bakalářské práce sloužila jako podklad pro tvorbu otázek do tohoto rozhovoru. Cílem tohoto výzkumu je analýza současného stavu personálního marketingu a jeho vlivu na budování značky zaměstnavatele ve společnosti XY z pohledu jeho vedení.

První otázka směřovala na to, co si respondenti myslí, že je úplně to nejdůležitější, co společnost XY nabízí a co nemohou nabídnout ostatní podniky. Tato otázka je záměrně položena z obecného hlediska, aby bylo zjištěno, v čem je společnost jedinečná a v čem je její konkurenční výhoda. HR director zmínil, že *„tím nejsilnějším důvodem, proč lidé ve společnosti pracují a proč jsou tu šťastní, je definitivně firemní kultura.“* CEO doplnil, že *„zaměstnancům nabízí možnost pracovat na produktu, který používá celá země, ale který má zároveň své místo v budoucnosti. Pro zákazníky pak tento produkt znamená úsporu času, časovou flexibilitu a luxus ve smyslu toho, že jsou opravdu pány svého času.“* Společnost XY svým zaměstnancům oproti konkurenci nabízí jedinečnou firemní kulturu a možnost pracovat na produktu, který je inovativní. Zákazníkům oproti konkurenci nabízí časovou svobodu.

Druhá otázka se týkala bližšího představení firemní kultury vybrané společnosti. Cílem této otázky bylo zjistit, v čem tkví její jedinečnost. HR director uvedl: *„Naše firemní kultura se odehrává v neformálním prostředí plném profesionálů. Pro mě je důležité, že umíme být kamarádi, občas se chováme jako děti, ale zároveň umíme přepnout a zvládneme ke své práci přistupovat profesionálně.“* Zde jde o propojení dvou hodnot, kdy první hodnotou je bavit se a druhou hodnotou je tvrdě pracovat. Tyto dvě hodnoty nemusí jít nutně proti sobě a zároveň mohou pomoci definovat cílovou skupinu uchazečů, které chce společnost v rámci nábory do firmy nalákat.

Následující otázka se týká také firemní kultury a autorka se dotazovala, jak moc je pro společnost důležité, aby nový zaměstnanec s danou firemní kulturou souzněl. Tato otázka měla za cíl zjistit, do jaké míry je důležité, aby se nový zaměstnanec ztotožnil s firemní kulturou. HR director odpověděl: *„Každý člověk je úplně jiný. Není to o tom, že všichni musíme chodit na pivo a dělat stejné věci. Naopak, když někdo řekne, že např. nechce chodit na firemní akce, tak to respektuji. To ještě neznamená, že nezapadá do firemní kultury. Pro mě je to stále člověk, který má stejné nebo podobné pracovní a možná i životní hodnoty. Každý tady má své místo.“* Z této výpovědi vyplývá, že jsou akceptovány diference zaměstnanců. Na tuto otázku navazovala doplňující otázka, kterou se autorka dotazovala, zda pochopila správně, že není důležité, zda jedinec splňuje všechny jednotlivé aspekty firemní kultury, ale spíše to, jak zapadá do jejího celku. HR director doplnil: *„Pro mě je důležité, že splňuje ty hodnoty, které máme. Ty hodnoty jsou velmi obecné, ale nerovnájí se tomu, jaký je to člověk, jaké je povahy, jestli je extrovert nebo introvert, jestli chodí na pivo nebo nechodí. V tomhle je každý individuální, ale ty hodnoty by měli mít všichni stejné.“* Tímto vyjádřením je zřejmé, že člověk, který do organizace vstupuje, může být jakýkoli, a to, zda do firemní kultury zapadne dobře, nerozhodne žádný jeho charakterový rys, nýbrž fakt, že má stejně nastavené hodnoty jako společnost XY. Poté se dá říct, že s firemní kulturou souzní.

V předchozí otázce byly zmíněny hodnoty, a tak čtvrtá otázka byla věnována právě hodnotám. Autorka se dotazovala, jaké hodnoty zaměstnavatele by respondenti chtěli, aby společnost XY zprostředkovala svým zaměstnancům. Cílem bylo zjistit, jaké hodnoty společnost XY uznává a věří v ně natolik, že je dokáže nabídnout svým zaměstnancům. Jako první na tuto otázku odpovídal HR director, který zmínil, že velmi důležitá hodnota je důvěra. *„Zní to možná jako klišé, ale důvěra je něco, na čem v rámci firemní kultury stavíme. Navzájem si věříme, nemusíme se navzájem tolik kontrolovat. Nemáme pravidla, spíše máme nastavené nějaké mantinely, ve kterých se chceme pohybovat. Necháváme lidi flexibilně fungovat. Důvěra v to, že když zaměstnanec pracuje z domova, pracuje stejně jako kdyby seděl v kanceláři. Dále je to oboustranná transparentnost. Týká se to především komunikace a transparentnost vyžadujeme“*

nejenom od zaměstnanců k nám, ale i naopak. Momentálně se na to soustředíme i v rámci interní komunikace, a to především z důvodu, aby nevznikaly nějaké teorie, které jsou vzdálené od reality. A jako poslední neformální prostředí. Když někdo přijde v obleku, neřeknu mu, ať se jde převléknout, protože každý se cítí dobře v něčem jiném. Jde spíše o to, aby ta neformálnost tady byla tolerována.“ Tuto výpověď doplnil i CEO, který řekl: *„Firemní hodnoty teď tvoříme s ohledem na to, jaký velký krok nás čeká v nejbližších měsících. Jde ale o tajnou informaci, kterou Vám momentálně sdělit nemohu. V zásadě ale souhlasím s HR directorem, že i pro mě je nejdůležitější transparentnost, dávat lidem důvěru a odpovědnost.*“ Respondenti se shodli na tom, že nejdůležitějšími hodnotami, které chtějí zprostředkovat svým zaměstnancům, jsou důvěra a transparentnost v komunikaci.

Další, v pořadí již pátou otázkou, bylo, co respondenti považují za největší slabinu společnosti XY. Touto otázkou chtěla autorka zjistit, zda respondenti dokážou být kritičtí a upřímně uznat, že i v jejich společnosti se najde nějaký článek, který je třeba zlepšit nebo který nefunguje vůbec. Jako první odpovídal HR director, který zmínil, že největším problémem byla interní komunikace. *„Je to něco, na čem ale poslední tři měsíce opravdu dost pracuji. Jak už jsem říkal, chci, abychom byli transparentní, aby zaměstnanci byli informováni, aby věděli, co se ve firmě děje, abychom si nahlas řekli, když se nám něco podaří anebo nepodaří. Dalším faktem je, že spadáme pod globální mateřskou společnost, což nám dává neskutečné možnosti, ať už v růstu nebo ve finanční podpoře. Na druhou stranu mají entity po celém světě a my jsme pro ně tak malá země, že naše požadavky pro ně často nejsou prioritou. Také odměňování zaměstnanců jsme dříve tzv. stříleli od boku. Nedávno jsme ale provedli salary review, kde jsme porovnali naše mzdy s námi podobnými podniky na pracovním trhu. Díky tomu víme, že jsme zaměstnavatel, který platí lépe než konkurence. Tak mzdy bych označil naopak za silnou stránku.*“ Vyjádření HR directora ohledně problému s interní komunikací přivedlo autorku rozhovoru k tomu položit respondentovi doplňující otázku, která se týkala toho, jestli si je respondent vědom kde a proč tento problém v interní komunikaci vznikl a zda šlo o neupřímnost ze strany vedení společnosti směrem k zaměstnancům. HR director doplnil, že šlo především o personální změny a problémem bylo, jakým způsobem je vedení společnosti komunikovalo směrem k zaměstnancům, to znamená netransparentně. *„Lidé to věděli dříve, než jsme jim to stihli říci, ale každý měl svou verzi a lidé byli neinformováni.*“ Otázku ohledně největší slabiny společnosti XY doplnil svým vyjádřením i CEO: *„Domnívám se, že tím, že se nacházíme ve velmi dynamickém prostředí, tak možná neumíme nabídnout strukturovanost a predikovatelnost. Naši zaměstnanci vidí výsledky své práce ihned, ale u nových a velkých projektů je vize o tom, jak to bude vypadat a fungovat v rádkách několika let. Co bychom měli zlepšit, je určitě práce s daty. Máme velmi mnoho dat a reportů, ale dle mého názoru z nich neumíme výsledky efektivně aplikovat do praxe. Jako slabou stránku bych také uvedl, že možná nevíme, jak správně oslovovat uchazeče, abychom jim ukázali, že jsme skvělý zaměstnavatel a nemuseli jim to říkat během pohovoru.*“ Je velmi důležité, že respondenti jsou schopni zanalyzovat své činnosti a poukázat na slabá místa. Je dobré, že o těchto slabých místech vědí a v mnoha případech se již rozhodli je aktivně řešit a začali podnikat konkrétní kroky k jejich nápravě a zlepšení.

Otázka číslo šest se také věnovala silným a slabým stránkám, ale teď už konkrétně jakožto zaměstnavatele. Na tuto otázku odpověděl HR director následovně: *„Jako silnou stránku mohu označit mzdy, které jak jsem již zmínil; jsou vyšší v porovnání s konkurencí. Dále firemní kultura, benefity pro zaměstnance, hezké pracovní zázemí. Jako negativum mohu uvést právě tu interní komunikaci a u některých nižších pozic se určitě objeví i nespokojenost se mzdou.*“ Díky porovnání mezd, které společnost XY nedávno provedla, zjistila, že má vyšší mzdy oproti konkurenci, a tak to teď může využít ve svůj prospěch a uvést jako svou silnou stránku. Pokud má společnost XY zajímavý benefitní systém pro zaměstnance, je tu velký potenciál oslovit

velké množství uchazečů, pro které je otázka odměňování zaměstnanců důležitým aspektem při výběru zaměstnavatele. To samé platí i pro hezké pracovní zázemí, kdy v teoreticko-metodologické části této práce bylo zmíněno, že příjemné pracovní prostředí může mít pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců i na jejich pracovní výkony.

Další otázka se týkala zaměstnavatelské značky. Autorka se respondentů dotázala, zda si myslí, že jako zaměstnavatel mají dobrou pověst. Tato otázka má reflektovat, jak se společnost vidí na trhu práce, zda si je vědoma, že aktivity, které v budování zaměstnavatelské značky realizuje, mají pozitivní ohlas, a je jako zaměstnavatel vnímána pozitivně. HR director se k této otázce vyjádřil následovně: „*To je složitá otázka. Kdybych totiž rozdělil naše zaměstnance na dva světy, kde prvním z nich by byli zaměstnanci centrály a druhým zaměstnanci, co pracují jako kurýři, tak jsou pokaždé výsledky jiné. Myslím si, že co se zaměstnanců centrály týče, tam jsou lidé spokojeni a jako zaměstnavatel bychom mohli mít dobrou pověst. Co se kurýrů týče, tak tam je to opačně. Bohužel jde o to, že většina z nich nemá smlouvu s námi, ale s našimi partnerskými společnostmi, a jen proto, že nosí pracovní uniformu s naším brandem, tak nabírají pocit, že pracují pro nás a často nás špatně hodnotí, jelikož jsou nespokojeni se svým zaměstnavatelem, kterým ale nejsme my.*“ K této otázce se vyjádřil také CEO společnosti XY, který uvedl: „*Já pevně doufám, že ano. Nedělal jsem si žádnou studii, jak jsme na tom na pracovním trhu, a nebylo by od věci si ji někdy udělat. Určitě je to ale jedna z priorit, být atraktivním zaměstnavatelem, a věřím, že za rok nebo dva budeme velmi atraktivní zaměstnavatel. Už teď jsme dle mého názoru atraktivní, ale možná to vnímání na trhu ještě není takové, a to budeme chtít změnit.*“ Z výpovědí obou respondentů lze vyzorovat, že společnost XY vnímají spíše jako zaměstnavatele s dobrou pověstí, ale jsou si vědomi, že je zde prostor pro zlepšení v oblasti budování zaměstnavatelské značky.

Sedmá otázka byla o tom, zda si respondenti myslí, že uchazeči přichází do společnosti spíše díky silnému brandu, než aby sem šli s tím, že se zde zaměstnanci mají dobře. Otázku autorka položila proto, aby bylo zjištěno, jestli respondenti vnímají, že společnost již má vybudovanou silnou zaměstnavatelskou značku, nebo jestli se domnívají, že ji není třeba budovat kvůli tomu, že již má silný a zvučný brand, kvůli kterému uchazeči do společnosti míří. HR director se k této otázce vyjádřil následovně: „*Myslím si, že jde o kombinaci. Umíme nabídnout dobré mzdy, máme super zázemí pro zaměstnance a také máme silný brand. To jsou takové ty věci, které ten člověk hned vidí a kvůli kterým se poté rozhoduje.*“ Také CEO tuto otázku doplnil o své vyjádření: „*Myslím, že nám pomáhá, že je to velký brand. Jde o službu, kterou využívá celá země a máme spoustu zákazníků. Zároveň ale trochu vnímám, že oproti konkurenci v tomto směru lehce zaostáváme ve smyslu toho, že konkurence je vnímána ještě o trochu moderněji než my. Mohli bychom to dělat ještě lépe, abychom uchazečům tyto věci nemuseli vykládat během pohovoru.*“ Z výpovědí obou respondentů je zřejmé, že si jsou vědomi toho, že silný brand pomáhá v náboru kandidátů a dost možná je známka velkého brandu rozhodujícím faktorem, když se kandidát rozhoduje, zda má do společnosti zaslat svůj životopis. Nicméně zaměstnavatelská značka není vhodně uchopena a vybudována natolik, aby klíčovým faktorem při rozhodování uchazeče hrála hlavní roli.

Další, osmá otázka směřovala na konkrétní kroky, které společnost podniká, aby byla na pracovním trhu pro uchazeče atraktivním zaměstnavatelem. U této otázky šlo především o zjištění, zda vůbec a případně jakým způsobem se společnost XY snaží vybudovat si na trhu práce atraktivní zaměstnavatelskou značku, když už přiznala, že v jejím budování se najdou slabá místa. HR director přiznává: „*Co se týče aktivit na budování značky zaměstnavatele, tak těch děláme opravdu málo. Momentálně se snažíme tímto směrem uchopit profesní sociální síť LinkedIn, kde se snažíme ukázat naši firemní kulturu v kombinaci s technologiemi. Technologie a inovace umíme a věřím, že to může přitáhnout ty správné lidi, pro které to může být atraktivní. Dále rozvojové aktivity mohou být pro uchazeče atraktivní, protože do nich značně investujeme.*“

A také porovnání mezd, které jsme nedávno provedli, jak jsem již zmiňoval. Pokud chceme ty nejlepší lidi na trhu, musíme je umět zaplatit.“ CEO dodává, že společnost XY provádí interní výzkumy ohledně zaměstnanecké spokojenosti: *„Zařídili jsme také pravidelné menší občerstvení v kanceláři na denní bázi. Naše mateřská společnost je listovaná na burze, tak jsme pro zaměstnance zařídili akciový program. To si myslím, že je věc, co každá společnost nemá.*“ Konkurence na trhu práce je velká a je přinejmenším vhodné provádět interní výzkumy mezi zaměstnanci, aby společnost zjistila, kde má slabiny a kde naopak silné stránky. Takové výsledky interních výzkumů mohou společnosti pomoci na slabinách zapracovat a se silnými stránkami vhodně pracovat v rámci personálního marketingu. Je skvělé, že společnost XY tyto výzkumy provádí. Z předešlých výpovědí je ale zřejmé, že na slabinách se snaží pracovat, jen neví, jak správně propagovat své silné stránky s ohledem na personální marketing. Propagace zaměstnavatelské atraktivity na profesní sociální síti LinkedIn je skvělým začátkem, ale možností propagace je daleko více.

V předešlých otázkách se prováděla analýza v oblasti budování zaměstnavatelské značky a její atraktivity ze strany společnosti. Jak bylo již zmíněno v teoreticko-metodologické části, na budování dobrého jména společnosti mají přímý vliv i samotní zaměstnanci. Ačkoliv byl rozhovor prováděn se dvěma respondenty vyššího managementu společnosti, stále jsou to její zaměstnanci. Další otázka se tedy týkala toho, jak oni osobně přispívají k budování dobrého zaměstnavatelského jména společnosti XY. HR director řekl: *„Tím, že vedu People tým, tak určitě přispívám těmi vizemi, které do budoucna budeme uplatňovat. Také se snažím ovlivňovat lidi, konkrétně lidi na vyšších pozicích, kteří jsou občas negativní. Snažím se jim vnuknout myšlenku, že ty věci, co jim říkáme, mohou proklouznout směrem k zaměstnancům a pak vně organizaci. Snažím se, aby tady ta negace nebyla. Mimo práci se snažím o společnosti XY dobře mluvit kudy chodím, myslím, že je to to nejmenší, co mohu udělat. Také si myslím, že takových lidí je tady spousta. Určitě bych společnost XY doporučil ostatním, protože té službě věřím a první, o čem bych mluvil, by byla právě ta naše firemní kultura, protože vím, že je to silné pro mě osobně, a i pro všechny lidi tady.*“ Tato otázka byla ve stejném znění položena i CEO společnosti, který se k ní vyjádřil následovně: *„Má filozofie je velká transparentnost a důvěra. Osobně se snažím být velmi transparentní v komunikaci, kde se to projevuje např. tím, že komunikujeme mnohem větší množství interních informací i za potenciálního rizika, že se tyto informace mohou dostat ven z organizace. Tím ukazují, že je pro mě důvěra důležitá hodnota, a to samé očekávám i od zaměstnanců ve smyslu toho, že se tyto informace nedostanou mimo organizaci.*“ Je velmi důležité, že zaměstnanci mohou pociťovat důvěru ze strany vedení společnosti. Důvěryhodnost zaměstnavatele zvyšuje loajalitu zaměstnanců a takoví zaměstnanci většinou o svém zaměstnavateli mluví v pozitivním duchu. HR director uvedl, že kudy chodí, dobře mluví o společnosti XY. V jeho výpovědi také zaznělo, že službě věří, a to znamená, že má důvěru v to, co společnost vytváří, a zároveň je vůči společnosti loajální. Oba tyto faktory ovlivňují to, jak takový zaměstnanec bude o společnosti hovořit.

Další otázka se týkala představení vzdělávacího programu společnosti XY. Tato otázka měla za cíl analyzovat dosavadní systém vzdělávání a umožnit tak nalézt jeho silné a slabé stránky. Na tuto otázku prostřednictvím rozhovoru odpovídal pouze HR director, a to z důvodu, že systém vzdělávání se vytváří a formuje v rámci People týmu a spadá pod personální oddělení. Takto popsal HR director systém vzdělávání ve společnosti XY: *„Systém vzdělávání je pro nás velmi důležitý, protože chceme své lidi rozvíjet a do vzdělávacího programu velmi investujeme. Máme svou interní akademii, které se účastní všichni zaměstnanci vedoucích pozic, ke kterým je přiřazeno každoročně top třicet talentů, u kterých máme pocit, že jsou to lidé, do kterých chceme více investovat. Tato akademie trvá celý rok, kdy mají vybraní zaměstnanci dvanáct školení, tedy jedno celodenní školení měsíčně. V této akademii jde především o rozvoj manažerských schopností a obchodního myšlení. Já osobně jsem se této akademie účastnil*

minulý rok a byla to pro mě největší přidaná hodnota za dobu mého působení ve společnosti. Dále máme kvartální školení, které je pro všechny zaměstnance dobrovolné. Tento rok v prvním kvartálu máme školení o základech právního minima, které využijí především zaměstnanci sales a personálního oddělení, ale pokud to zajímá i někoho, kdo to přímo ve své práci nevyužije, může se na školení přihlásit též. Také hodně investujeme do kurzů angličtiny, protože jsme mezinárodní firma a potřebujeme, aby naši zaměstnanci mluvili dobře anglicky. Dále máme školení na excel nebo digitální dovednosti, jelikož jsme soustředěni na technologie. A nakonec ad hoc školení, ve smyslu, když někdo ke své práci potřebuje nějaké dovednosti a znalosti, tak jsme ochotní to zařídit.“ Autorka rozhovoru položila HR directorovi doplňující otázku ohledně toho, na základě čeho se tento proces vzdělávání realizuje. HR director svou výpověď doplnil: *„To záleží. Do naší interní akademie se vytváří přednominace zaměstnanců. U ad hoc školení některé věci podléhají schválení od nadřízeného zaměstnance, který o vybrané školení projeví zájem. Když se školením nadřízený zaměstnanec souhlasí a vysloví, že pro zaměstnance má vybrané školení smysl, že ho potřebuje ke své práci a v tomto směru si musí doplnit znalosti, tak se školení pro zaměstnance realizuje. Všechna školení se také realizují v pracovní době.“* Systém vzdělávání je velmi důležitou součástí interního personálního marketingu. Investice do bohatého vzdělávacího programu se navíc společnosti vyplatí, protože zaměstnanci se nadále rozvíjejí, sbírají nové znalosti a převedením do praxe i zkušenosti. To pro firmu může znamenat širší nabídku profesionálů pro své portfolio klientů.

Následující otázka je věnována motivaci pracovníků. Autorka se dotazovala HR directora, jakým způsobem motivuje společnost XY své zaměstnance a jaké formy odměn pro ně uplatňuje. Jeho odpověď zněla: *„V rámci motivace jsou důležité peníze, ale jak všichni víme, tak to není dlouhodobá motivace. Kromě toho, že umíme lidi dobře zaplatit, tak poté také motivačním faktorem může být vzdělávací a rozvojový program, protože když lidé cítí, že stagnují, tak je možné, že kvůli tomu třeba odejdou jinam. Máme i své odměňovací schémata pro určitou skupinu lidí, která jsou motivační, protože je zaměstnanci mohou přepřít. Ty cíle jsou nastaveny tak, že jsou dobře splnitelné, a pokud je zaměstnanec splní, tak je na to navázána variabilní složka jeho mzdy. Jsou lidé, co pravidelně tyto cíle plní minimálně na 90 %, ale jsou tu i zaměstnanci, co je plní na 150 %. Co se týče zaměstnaneckých benefitů, tak máme dvacet pět dní dovolené, kávu a ovoce na pracovišti, přispíváme také na sport. Pro naše zaměstnance máme také slevu na naši službu. Jednak chceme vracet peníze zpátky do firmy a zároveň naši zaměstnanci jsou ti nejlepší testeři naší služby. Za zmínku také stojí možnost vyplácení mzdy kdykoliv během měsíce. Zaměstnanec si může v aplikaci poslat až 70 % z aktuálně vydělané mzdy. Hodně se nám to osvědčilo u kurýrů, které to motivuje chodit do práce, jelikož vidí ty nabíhající peníze na svém bankovním účtu.“* V teoreticko-metodologické části bylo uvedeno, že motivování pracovníků a jejich odměňování je velmi důležitou složkou interního personálního marketingu, která má za cíl zajistit vyšší spokojenost pracovníků. Z výpovědi respondenta je zřejmé, že společnost XY uplatňuje především motivaci formou vysoké mzdy a dalších odměn, které mají finanční povahu. Jak ale uvedl sám HR director, motivace penězi na zaměstnance funguje pouze krátkodobě, proto má společnost XY také bohatý odměňovací systém. Lze v něm nalézt i benefity, kterými se společnost XY liší od konkurence a získává tak konkurenční výhodu. Proběhla i doplňující otázka ohledně toho, zda má společnost XY nějaký benefit, který je dostupný jen pro některé vybrané pozice, a zda se HR director domnívá, že to může na ostatní zaměstnance působit demotivačně. Odpovědí bylo: *„Ano, vyšší pozice mají možnost využívat firemní vůz. Nemyslím si ale, že zaměstnance na nižších pozicích by to nějak demotivovalo. Dle mého názoru to berou tak, že je to takhle zkrátka nastavené.“* Samozřejmě se může objevit pár jedinců, kterým netransparentní odměňovací systém nemusí vyhovovat. Autorka se ale domnívá, že to pro mnohé zaměstnance může být naopak jejich motivací a hnacím motorem, aby se na takovou pozici, kde jsou další benefity, které nemá každý zaměstnanec, vypracovali.

Další otázka se týkala hodnocení pracovníků. Autorku rozhovoru zajímalo, jak často hodnocení zaměstnanců probíhá, kdo je hodnotitelem a jaké metody hodnocení společnost XY uplatňuje. HR director odpověděl: „*Ríkáme tomu people performance review proces, který se opakuje jednou za půl roku. Zaměstnanec nejdříve ohodnotí sám sebe, poté ho ohodnotí přímý nadřízený a následně proběhne konzultace s námi na HR oddělení. Během tohoto strukturovaného rozhovoru se zjišťuje, jak člověk zapadá do firemni kultury, jak plní své cíle a kde by se měl zlepšit. Na základě tohoto rozhovoru se vytvoří výstup, od kterého se odvíjí plánování mzdové motivace, nastavení KPI's, které je zaměstnanec povinen splnit do dalšího review, které se koná za dalšího půl roku.*“ Dle výpovědi respondenta využívá společnost XY v hodnocení zaměstnanců metodu strukturovaných rozhovorů. Autorka uznává, že je velmi důležité, že během tohoto procesu nehodnotí zaměstnance jen pověřené osoby, ale že prostor k sebereflexi dostává i samotný zaměstnanec.

Autorka položila HR directorovi otázku ohledně adaptačního procesu, konkrétně jak tento proces ve společnosti XY probíhá. Cílem bylo zanalyzovat dosavadní stav adaptačního procesu a případně identifikovat jeho slabá místa. HR director uvedl: „*Proces adaptace je u nás velmi komplexní, začíná zhruba od zaslání pracovní nabídky novému zaměstnanci a končí zkušební dobou. Pokud nový zaměstnanec nenastupuje do naší společnosti ihned, ale třeba až za pár měsíců, tak po tu dobu s ním udržujeme kontakt, abychom jednak věděli, že o práci stále stojí, a aby nás tzv. cítil. Ve chvíli, kdy nastoupí, je představen v rámci společnosti. První pracovní den se nováčkovi snažíme co nejvíce zpříjemnit. Nový zaměstnanec si dá společnou snídani s ostatními nováčky. Následuje podpis smlouvy, školení IT minima, s office manažerkou projde prostory společnosti a jednotlivá oddělení, kde je nový zaměstnanec představen osobně každému zaměstnanci. Nováček dostane tzv. meníčko, které mu popíše vše potřebné, co by měl vědět. Má tam napsáno i kdo je jeho mentorem, který mu se vším pomůže. Není pravidlem, že je to přímý nadřízený, ale může to být i kolega z týmu. Druhý den je ještě jedno školení, kde každý zástupce jednoho oddělení popíše, jak vypadá jeho tým, kdo co dělá a čemu se společně věnují. My se průběžně ptáme jeho mentora a také přímého nadřízeného, zda je všechno v pořádku. Po zkušební době máme vyhodnocení této doby mezi nováčkem a někým z HR oddělení formou rozhovoru, který by měl být spíše řízen lidsky než tabulkově. Poté následuje ještě jeden takový rozhovor a vyhodnocení s přímým nadřízeným, na jehož základě se stanoví rozvojový plán jedince.*“ Z odpovědi na otázku je zřejmé, že adaptační proces je velmi komplexní a obsahuje všechny důležité aspekty takového procesu. Autorka rozhovoru požádala HR directora o tištěné „meníčko“, které nováček při nástupu do firmy dostává, aby si ho mohla prostudovat. Meníčko je opravdu vytvořené jako menu v restauraci, a to následovně:

- *Předkrmy.* Ty obsahují nutnou administrativu jako vstupní formulář, podepsání pracovní smlouvy, školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), lékařskou prohlídku, přístupy do systému společnosti XY a předání pracovního vybavení.
- *Polévky.* V této části uchazeč nalezne pár slov o společnosti XY, dostane do ruky organizační strukturu společnosti a poté spolu se svým nadřízeným projde všechna oddělení, kde bude představen ostatním zaměstnancům.
- *Speciální nabídka.* Pod speciální nabídkou najde nováček informace o tom, jak spolu lidé ve firmě tráví čas. Obsahuje informace o celofiremních meetinzích, společném pivu nebo o celofiremních snídaních. Nováček se dozví podrobnější informace nebo také to, kdy se takovéto akce konají.
- *Recept úspěšného nováčka.* Jde o konkrétní seznam aktivit, který by měl nový zaměstnanec mít splněný po uplynutí zkušební doby. Jde o různá školení, vyhodnocení zkušební doby, zkušební směnu na zákaznickém oddělení nebo jízdu s kurýrem. U každé aktivity v seznamu je doplněná zodpovědná osoba, která nováčka touto aktivitou provede.

- *Šéfkuchař doporučuje.* Zde nový zaměstnanec nalezne informace o tom, bez čeho se neobejde. Lze tam najít informace k připojení na firemní Wi-Fi nebo přihlašovací údaje k nové e-mailové adrese.
- *Dezerty.* Jak se říká, dezerty jsou sladkou tečkou na závěr, a tak v této části nechybí výpis benefitů, které společnost XY nabízí svým zaměstnancům.
- *Může se hodit.* Poslední částí jsou informace o tom, že zaměstnanci mohou jezdit do práce na kole, přivést do kanceláře svého čtyřnohého mazlíčka nebo přijít do práce ve volnočasovém oblečení díky neformální firemní kultuře.

Autorka musí uznat, že „meníčko“ pro nováčky jí přijde originální a tematické s ohledem na to, čemu se společnost XY věnuje. Navíc je v brandových barvách a má zajímavé grafické prvky. Obsahuje podstatné informace na začátek, je stručné, jasné a přehledné a novému zaměstnanci umožní, aby se v prvních pracovních dnech cítil komfortněji.

Další otázka se týkala marketingových aktivit v oblasti lidských zdrojů. Cílem bylo zjistit, zda společnost XY personální marketing vůbec uplatňuje a případně v jaké míře. HR director odpověděl: „*Co se týče personálního marketingu, máme velké manko. Je spousta věcí, které bychom chtěli dělat, ale možná úplně nevíme jak.*“ Odpovědí na tuto otázku bylo zjištěno, že společnost XY se aktivně personálnímu marketingu nevěnuje a neví ani jak začít. S ohledem na finanční podporu mateřské společnosti je tam veliký potenciál do budoucna.

Ačkoliv z předchozí odpovědi na otázku vyplynulo, že společnost XY se aktivně personálnímu marketingu nevěnuje, autorku zajímalo, zda společnost aktuálně uplatňuje alespoň nějaké nástroje interního a externího personálního marketingu. Tato otázka byla položena oběma respondentům. CEO společnosti XY uvedl: „*Dle mého názoru personální marketing tolik neděláme. Snažíme se aktivně vytvářet obsah na profesní sociální síti LinkedIn. Co se týče employer branding, do něj má přesah B2C marketing, který je směřován na zákazníky. Lidé se chtějí spojit se značkou. Snažíme se také více prezentovat jako technologická firma. To se nám oplácí při PR aktivitách, kde otisknou náš článek v titulu, který čte naše cílová skupina, a kde může být i náš potenciální zaměstnanec.*“ HR director doplnil: „*Hodně tlačíme na LinkedIn, aby se tam promítla kombinace firemní kultury, technologií, života v rámci naší společnosti a nábor nových pozic. Ale že bych teď řekl, děláme aktivně HR marketing a vyjmenoval detailní konkrétní kroky, to neděláme.*“ Oba respondenti se shodli na tom, že aktivně se personálnímu marketingu nevěnují. I přesto vyvíjejí v rámci personálního marketingu aktivity, které uplatňují již nyní, jako např. prezentace společnosti na profesní sociální síti LinkedIn, zkvalitňování služby zákazníkům nebo PR aktivity. Všechny tyto aktivity mají přímý vliv na budování značky zaměstnavatele.

Další otázka byla směřována na proces získávání pracovníků. Autorku rozhovoru přednostně zajímalo, jaké metody pro získávání pracovníků společnost XY uplatňuje. Jelikož se jedná o proces, který spadá pod personální oddělení, byla tato otázka položena jen HR directorovi, který odpověděl: „*Kombinujeme inzerci na pracovních portálech a na profesní sociální síti LinkedIn. Poslední dobou se nám stává, že většina lidí, kterou k nám dostaneme, na pozici narazila právě přes LinkedIn. Klasické inzeráty vystavené na pracovních portálech přestávají fungovat. Také nám dobře fungují kontakty z bývalých zaměstnání, každý měl někde super kolegu. Také máme svůj projekt, kterému říkáme židle pro kámoše, který je o doporučování zaměstnanců a kterým i finančně motivujeme naše zaměstnance. Tomu vyplatíme odměnu po úspěšném skončení zkušební lhůty doporučeného zaměstnance.*“ Respondent uvedl, že v rámci získávání pracovníků kombinují metody internetové inzerce, oslovování talentovaných bývalých kolegů neboli headhunting, kdy jde především o tzv. přetažení daného jedince z jiné společnosti do té naší. A v neposlední řadě využívají doporučení nového kolegy, kdy je na tento program navázána odměna. Jak již bylo zmíněno v teoreticko-metodologické části, tato forma odměny je motivující pro zaměstnance, aby do společnosti doporučovali nové talentované

pracovníky. Doplňující otázka pro HR directora zněla, na základě čeho se společnost XY rozhoduje, zda pozici obsadí z vnitřních nebo z vnějších zdrojů. Odpovědí bylo: „*Jako první vždy využíváme interní zdroje a pozici nejdříve vypíšeme dovnitř firmy. Pohovor uskutečnime pro všechny zájemce, i když víme, že tento člověk se na danou pozici nehodí, i tak dostane šanci. Pokud se nám nepodaří pozici obsadit z interních zdrojů, až poté jdeme s inzerčí vně organizaci.*“ Společnost XY obsazuje nové pozice přednostně z vlastních řad, a to s sebou nese mnoho výhod. Jak bylo uvedeno již v teoreticko-metodologické části, dle Koubka (2015, s. 129) jsou hlavní výhody interního obsazování pracovních pozic jednak ušetřené náklady na inzerčí, to, že uchazeče společnost zná a ví, co od něj lze očekávat, a motivace stávajících zaměstnanců dále kariéře růst. Jako nevýhodu interního obsazování nových pracovních míst lze označit to, že společnost přichází o nové nápady a inovativní myšlení, které by jí mohl nabídnout uchazeč z vnějších zdrojů.

Další otázkou, kterou autorka oběma respondentům položila, bylo, zda by mohli popsat ideálního budoucího zaměstnance. Cílem této otázky bylo zjistit, jaké faktory při výběru uchazečů jsou pro společnost XY důležité. HR director uvedl: „*Za mě je nejdůležitější firemní kultura, aby se s ní uchazeč spojil, a poté, aby měl ten správný drive a chuť do té práce. Musím u toho člověka cítit, že to prostě chce. Pokud se uchazeč ptá jako na jednu z prvních otázek na to, kolik dostane peněz a jaké bude mít služební auto, není to ten pravý člověk pro naši společnost.*“ Toto vyjádření doplnil CEO společnosti XY, který řekl: „*Souhlasím s vyjádřením HR directora, ale zároveň si myslím, že ne každý musí zapadnout do naší firemní kultury. Myslím, že její součástí by měla být nějaká diverzita, která ten tým dělá silnější. Nejdůležitějším faktorem pro výběr zaměstnanců je pro mě ten drive a chuť něco někam posunout. Chceme akční lidi a díky dynamickému prostředí naší organizace se tady neakční lidé stejně dlouho neudrží.*“ Z vyjádření obou respondentů lze vyvodit, že nejdůležitějším faktorem pro výběr zaměstnanců je tzv. drive neboli chuť do práce. Z toho vyplývá, že pro společnost není ani tak důležité mít na pracovním místě jedince s mnohaletými zkušenostmi, jako získat člověka, který má chuť na sobě pracovat a učit se novým věcem. V konečném důsledku to otevírá dveře do společnosti i absolventům nebo jiným talentovaným jedincům.

Předposlední otázka se týkala fluktuace zaměstnanců. Autorku zajímalo, jaká byla procentuální fluktuace zaměstnanců za rok 2022 ve společnosti XY. Na otázku odpovídal HR director, který uvedl, že procentuální fluktuace zaměstnanců za uplynulý rok byla velmi nízká a pohybovala se jen okolo 3,8 %. Respondent dále uvedl, že zůstává otázkou, zda je takto nízká fluktuace vlastně správná. „*Myslím, že velmi nízká míra fluktuace může znamenat, že tu necháváme pracovat lidi, kteří nejsou dobří, ale tím, že tady jsou v komfortu, tak neodcházejí. Myslím, že by to číslo mělo být o něco vyšší.*“ Autorka se ztotožňuje s výpovědí respondenta a dodává, že u velmi nízké míry fluktuace může společnost přicházet o možnost dostat do sebe nové talenty, kterým zabírá místo zaměstnanec, který např. podává jen průměrné pracovní výkony. Otázkou zůstává, zda v tomto směru chce společnost podnikat nějaké aktivní kroky jako propuštění takových pracovníků, nebo zda bude čekat, až zaměstnanec odejde na základě vlastního rozhodnutí. Dokud tito průměrní zaměstnanci zásadním způsobem neohrožují cíle podniku, není důvod přistupovat k razantnímu kroku, konkrétně k jejich propouštění.

Poslední otázka, kterou autorka oběma respondentům v rámci rozhovoru položila, se týkala mediálních skandálů a jejich vlivu při náboru nových uchazečů. Tuto otázku záměrně autorka respondentům položila z důvodu, že společnost XY v minulosti měla pár mediálních skandálů, které negativně ovlivnily vnímání samotného brandu veřejností a jejími zákazníky. Autorku rozhovoru zajímalo, zda mají respondenti pocit, že by se toto vnímání mohlo negativně podepsat i na vnímání zaměstnavatelské značky. CEO společnosti se k této otázce vyjádřil následovně: „*Určitě je to může ovlivnit. K nám do organizace hledáme široké spektrum lidí, od kurýrů až po manažery, takže si umím představit, že jsou lidé, kterým na tom záleží a je to pro*

ně důležité.“ Na tutéž otázku odpovídal i HR director společnosti, který doplnil, že se domnívá, že „*potenciální uchazeče to zajisté ovlivnit může.*“ Z obou odpovědí na otázku vyplývá, že si je společnost XY vědoma možného negativního dopadu mediálních kauz na nábor nových zaměstnanců. Rozhodování uchazečů o tom, zda do společnosti zašlou svůj životopis, je ovlivněno mnoha faktory – od toho, co podnik svým zaměstnancům nabízí, po dobrou zaměstnavatelskou pověst nebo pozitivní vnímání samotného brandu. Zda mediální kauzy z minulosti ovlivní v rozhodování potenciální uchazeče i nyní, bude velmi individuální a jak uvedl CEO společnosti, bude záležet na tom, zda je tento faktor při rozhodování pro jedince tím klíčovým.

3.3 Kvantitativní výzkum

Tato kapitola je věnována kvantitativnímu výzkumu. V této části byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Pro tvorbu dotazníku posloužila částečně teoreticko-metodologická část a částečně také rozhovor s vedením společnosti v rámci kvalitativního šetření, které přivedly autorku na tematické okruhy, které chce v rámci dotazníku zkoumat. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno se zaměstnanci centrály společnosti XY. Z důvodu toho, že se v nedávné době ve společnosti XY obdobný výzkum se zaměstnanci interně realizoval, bylo autorce řečeno, že jí z důvodu udržení motivace zaměstnanců k vyplňování těchto interních dotazníků nemůže být poskytnut plný počet zaměstnanců, který společnost XY aktuálně zaměstnává. Pro dotazníkové šetření jí nakonec bylo poskytnuto osmdesát šest zaměstnanců, tedy jedna třetina všech zaměstnanců centrály společnosti XY. Výběr respondentů podléhal dvěma požadavkům, kdy prvním bylo, aby respondenti byli genderově vyvážení, tedy aby byli do dotazníkového šetření zahrnuti muži i ženy. Druhý a poslední požadavek se týkal diferenciací v hierarchii pracovního zařazení, tedy aby se tohoto šetření mohli zúčastnit zaměstnanci na juniorních i manažerských pozicích. Jediní zaměstnanci, které si autorka šetření nepřála zahrnout do výzkumného vzorku, jsou pozice nejvyššího managementu společnosti. Důvod je ten, že výsledky šetření by mohly být zkreslené z důvodu, že v některých otázkách dotazníku se hodnotí právě nejvyšší management, a druhým důvodem bylo, že některé otázky v dotazníku obsahují hodnocení přímých nadřízených, které nejvyšší management nemá a k otázkám by se nemohl vyjádřit. Dotazník byl vytvořen na internetové stránce www.survio.cz, kde byl také zaměstnancům k dispozici pro vyplnění, a to pod odkazem, který byl autorkou zaslán kontaktní osobě do společnosti XY. Tato kontaktní osoba ho poslala vybraným zaměstnancům. Těm byl dán na vyplnění dotazníku časový úsek jednoho týdne a z osmdesáti šesti zaměstnanců, které autorka dostala k dispozici pro kvantitativní šetření, dotazník vyplnilo šedesát jedna. To činí 71% úspěšnost při jeho vyplňování.

Demografické údaje

První okruh otázek v dotazníkovém šetření byl zaměřen na demografické údaje respondentů. Tento okruh obsahoval dohromady pět otázek. První otázka se dotazovala na pohlaví respondentů, kdy 54,1 % tvořily ženy a 45,9 % muži. Lze říci, že genderové rozložení respondentů bylo velmi vyvážené. Druhá otázka měla zjistit věk respondentů, kdy nejpočetněji zastoupenou skupinu tvořili respondenti ve věku 26–35 let (62,3 %), druhou skupinu respondenti ve věku 18–25 let (19,7 %), třetí skupinu respondenti ve věku 36–45 let (16,4 %) a poslední skupinu respondenti ve věku 46 let a více (1,6 %). Společnost XY se může pyšnit velkým počtem mladých pracovníků, ale nemalé zastoupení mají i pracovníci ve střední věkové skupině. Třetí otázkou bylo, jakého nejvyššího dosaženého vzdělání respondenti dosáhli. Z výsledků vyplynulo, že 45,9 % respondentů má dokončenou vysokou školu, 44,3 % střední školu, 8,2 % má vystudovanou vyšší odbornou školu a 1,6 % respondentů dokončilo jen základní školu. Největší skupinu z celkového počtu respondentů budou v tomto výzkumu

zastupovat vysokoškolsky vzdělaní lidé a lidé, kteří vystudovali střední školu s maturitou. Procentuální zastoupení obou těchto skupin je velmi vyrovnané. Pro společnost je velmi důležité získávat zaměstnance s vysokým pracovním nasazením, neotřelými nápady a s chutí učit se novým věcem, a to pro společnost XY mohou být právě absolventi vysokých škol. Další otázka se týkala pracovního zařazení respondentů, kdy 44,3 % respondentů pracuje na pozici specialisty, 39,3 % na manažerské pozici, 14,8 % pracuje jako team leader a pouze 1,6 % respondentů pracuje na vyšší pozici, než které byly uvedeny. Zde je důležité poznamenat, že jsou zastoupeny všechny hierarchické pozice, které společnost nabízí, kromě nejvyššího managementu. Poslední otázka v tomto okruhu se týkala toho, po jakou dobu respondenti pracují pro společnost. 52,5 % respondentů uvedlo, že pro společnost pracuje jeden až tři roky. Méně než jeden rok pracuje ve společnosti 27,9 % respondentů. Čtyři až sedm let uvedlo 18 % a osm a více let pro společnost XY pracuje 1,6 % respondentů. Největší zastoupenou skupinou jsou respondenti, kteří zde pracují maximálně tři roky. Méně početně zastoupenou skupinou jsou respondenti, co ve společnosti pracují od tří do sedmi let a zastoupená je i skupina velmi loajálních zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují více jak osm let.

Budování značky zaměstnavatele

Druhý okruh otázek se v dotazníku zabýval budováním značky zaměstnavatele neboli employer brandingem a tím, jak ho vnímají sami zaměstnanci, případně jestli nějakým způsobem přispívají k budování značky svého zaměstnavatele. Tento okruh se přímo týkal čtyř otázek. První otázkou byli respondenti dotázáni, jak se dozvěděli o společnosti XY jakožto o zaměstnavateli. Cílem této otázky bylo zjistit, zda má společnost XY vybudovanou značku zaměstnavatele natolik, aby uchazeči o zaměstnání šli cíleně za touto společností, anebo zda šlo o náhodu a uchazeči dost možná společnost XY jako zaměstnavatele neznali. Nejčastější odpovědí bylo, že si společnost XY sami vyhledali (39,3 %) anebo se o ni dozvěděli od svých známých (36,1 %).

Druhá otázka z okruhu se týkala toho, jak se zaměstnanci dozvěděli o konkrétní pracovní pozici, na které momentálně pracují. Cílem této otázky bylo zjistit, jaké metody pro získávání pracovníků společnost XY využívá. Největší část respondentů (41 %) uvedla, že se o pracovní pozici, na které momentálně pracují, dozvěděla přes internetový pracovní portál jako Jobs.cz, Profesia.cz, Prace.cz apod. Dalších (29,5 %) respondentů se o pozici dozvědělo přes známého.

Třetí otázkou se autorka dotazníku respondentů dotazovala, zda by společnost XY doporučili jako zaměstnavatele někomu jinému. U této otázky respondenti příliš neváhali, když 82 % respondentů uvedlo, že by svého zaměstnavatele rozhodně nebo spíše doporučilo někomu dalšímu.

Další, v pořadí již čtvrtou otázkou z tohoto okruhu bylo, zda splnila společnost XY jako zaměstnavatel respondentovo očekávání. Z celkového počtu respondentů odpovědělo 80,3 % z nich, že jejich očekávání tento zaměstnavatel rozhodně či spíše splnil.

Zda by zaměstnanci přemýšleli o změně zaměstnavatele v časovém horizontu následujících dvanácti měsíců se autorka dotazovala proto, aby bylo zjištěno, jak si společnost XY vede, zda má loajální zaměstnance a zda má dobře vybudovanou značku zaměstnavatele, která se o své zaměstnance stará tak dobře, aby si je v podniku udržela. Pomyšlení na odchod z firmy nemá 42,6 % zaměstnanců a 34,4 % nad odchodem přemýšlí.

Poslední otázka navazuje na předchozí a týkala toho, co konkrétně by vedlo zaměstnance k potenciálnímu odchodu od společnosti XY. Tato otázka byla položena záměrně, aby se přišlo na možnou příčinu odlivu a fluktuace zaměstnanců ve společnosti XY. Za největší problém, kvůli kterému by podnik opustilo 37,7 % zaměstnanců, byla označena neuspokojivá mzda. Na druhém místě se překvapivě umístilo vedení společnosti, kvůli kterému by podnik opustilo

23 % z dotázaných zaměstnanců. Možnou příčinou k odchodu by pro 18 % zaměstnanců byl také špatný kolektiv.

Výsledky v oblasti budování značky zaměstnavatele ukázaly, že většina zaměstnanců při výběru zaměstnavatele šla cíleně za společností XY. Takoví uchazeči mohou mít za cíl pracovat pro silný brand nebo jim také, jak uvedla velká část zaměstnanců, společnost někdo doporučil. Pokud si uchazeč cíleně vyhledává zaměstnavatele, přivádí ho to na webové stránky společnosti, její sociální sítě, a především na kariérní stránky. Možnost, že kariérní stránky společnosti navštívilo, označilo jen velmi malé procento respondentů. Markantní rozdíl nebyl zjištěn ani v pomyslení na odchod od společnosti, kde rozdíl mezi zaměstnanci, kteří o odchodu přemýšlí, a těmi, který o něm neuvažují, činí jen 8,2 %. Motivem pro možný odchod byla označena převážně nespokojenost se mzdou, kterou by společnost měla řešit, aby se vyhnula navýšení možné fluktuace zaměstnanců.

Hodnotová orientace

Dalším okruhem otázek v dotazníkovém šetření je hodnotová orientace, která je velmi úzce spjata se zaměstnavatelskou značkou. To, jaké hodnoty uplatňuje společnost pro své zaměstnance, ještě nemusí nutně znamenat, že tyto hodnoty spatřují zaměstnanci jako své vlastní. V tomto okruhu otázek jde především o ověření tvrzení z kvalitativního výzkumu, kdy oba respondenti uvedli, že hodnoty, které chtějí jako zaměstnavatel zprostředkovat svým zaměstnancům, jsou důvěra a transparentní komunikace. Zda zaměstnanci vnímají, že tyto hodnoty jsou ve společnosti XY opravdu uplatňovány, pomohou rozklíčovat následující tři otázky.

První otázkou se autorka respondentů dotazovala, jaké hodnoty by měl uplatňovat ideální zaměstnavatel. Otázka tedy byla zaměřena obecně a nevztahovala se na současného zaměstnavatele. Šlo o zjištění, jaká hodnota je pro zaměstnance u zaměstnavatele nejdůležitější, kdy výsledky výzkumu prokázaly, že pro největší skupinu zaměstnanců (41 %) je důležitou hodnotou otevřená komunikace. Druhá otázka se týkala už konkrétně společnosti XY a respondenti byli dotázáni, kterou hodnotu podle nich tato organizace uplatňuje. Neformální firemní kultura byla 32,4 % respondenty označena za hodnotu, kterou společnost XY uplatňuje. Naopak hodnotou, kterou dle zaměstnanců tato společnost neuplatňuje, je dle 23,1 % otevřená komunikace.

S ohledem na to, že společnost XY považuje otevřenou komunikaci spolu s důvěrou za jednu z nejdůležitějších hodnot, které chce směrem ke svým zaměstnancům uplatňovat, je zjištění, že ne všichni zaměstnanci vnímají, že jsou jim tyto hodnoty poskytovány jejich zaměstnavatelem, znepokojivé. Hodnoty by měly být uznávány a uplatňovány oboustranně a pokud zaměstnanci necítí, že to tak je, klesá důvěryhodnost a atraktivita tohoto zaměstnavatele.

Personální marketing

Třetí okruh otázek se týkal personálního marketingu a jeho částí, kdy zaměstnanci ve většině případů hodnotili to, jak jsou s jeho nastavením spokojeni. V rámci otázek označili jeho silné stránky a svým vyjádřením také poukázali na ty slabé.

První otázka se týkala spokojenosti zaměstnanců s adaptačním procesem ve společnosti XY. Zde se potvrdilo tvrzení z rozhovoru s vedením společnosti, které uvedlo, že adaptační proces je velmi komplexní. Spokojenost s ním uvedlo 89,5 % zaměstnanců. Převážnou spokojenost s přiděleným pracovníkem v rámci adaptačního procesu uvedlo 62,3 % a prostor na zlepšení v tomto směru spatřuje 37,8 % respondentů.

Druhá otázka v tomto okruhu se týkala vzdělávání a rozvoje, kdy otázkou bylo, zda zaměstnanci považují za důležité mít možnost odborného vzdělávání pro svou práci. S obrovskou převahou

zvítězila odpověď „rozhodně ano“, kdy takto odpovědělo 82 % dotázaných. Další otázka se týkala školení, která pro zaměstnance společnost XY realizuje. Autorka dotazníku chtěla, aby se zaměstnanci vyjádřili k tomu, zda pro ně tato školení, kterých se ve společnosti XY již účastnili, byla užitečná. Za užitečná je označilo 72,1 % zaměstnanců a 27,9 % respondentů zde vidí prostor pro zlepšení.

Třetí otázkou se autorka respondentů dotazovala na to, co je pro ně při výběru zaměstnavatele důležité. Kritéria měli respondenti seřadit od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Na výběr měli zaměstnanci z deseti kritérií (příjemné pracovní prostředí, možnost kariérního růstu, firemní kultura dané společnosti, silný brand, široký výběr benefitů, work-life balance, systém vzdělávání a rozvoje, výše mzdy, dobrá pověst zaměstnavatele, flexibilní pracovní doba). Výsledky výzkumu ukázaly, že nejdůležitějším faktorem pro výběr zaměstnavatele je výše mzdy. Zajímavým zjištěním bylo, že silný brand, který respondenti umístili na šestou příčku, je pro ně důležitějším faktorem než dobrá pověst zaměstnavatele, kterou respondenti považují za nejméně důležitý faktor při výběru vhodného zaměstnavatele.

Další otázka se týkala komunikace a respondenti byli dotázáni, jak jsou spokojeni s komunikací směrem od vedení společnosti k nim samotným. Otázka měla poukázat na to, zda vedení společnosti, které má jako jednu z hlavních hodnot otevřenou komunikaci, takto komunikuje i směrem ke svým zaměstnancům. Spokojených pracovníků je v tomto směru 59 %, neutrální postoj k tomu zastává 13,1 % a příležitost ke zlepšení v tomto směru vidí 27,9 %. U otázky komunikace dotazník zůstane i s další otázkou, která zjišťovala spokojenost zaměstnanců se stylem komunikace jejich přímého nadřízeného. Prokázaná spokojenost byla zjištěna u 70,5 % respondentů. Následující otázka se týkala důležitosti zpětné vazby od nadřízeného, kde výsledky výzkumu jasně prokázaly, že pro 85,2 % zaměstnanců je zpětná vazba důležitá. Bohužel tak příznivé a jednoznačné výsledky nebyly prokázány u otázky, jak často je zaměstnancům zpětná vazba poskytována. Jednou týdně ji dostává 37,7 % zaměstnanců, ale alarmujícím zjištěním bylo, že celých 21,3 % zaměstnanců ji nedostává vůbec.

Otázka odměňování je pro podniky složitá, protože každý člověk je individuální a pro každého zaměstnance mají benefity odlišnou hodnotu. Zaměstnanci měli za úkol označit benefit, se kterým jsou nejvíce spokojeni, kdy se ukázalo, že nejatraktivnějším benefitem je pro zaměstnance možnost využít home office. Naopak benefitem, který zaměstnancům nepřijde tak atraktivní nebo jej nevyužívají, se stal benefit Advanto, tedy možnost vyplacení odpracované mzdy kdykoliv během měsíce. Zaměstnanci se také měli možnost vyjádřit pomocí otevřené otázky k tomu, jaký benefit, který společnost XY nenabízí, by uvítali. Z otevřených odpovědí vyplývá, že benefit, který se nejčastěji objevoval jako ten, který zaměstnanci společnosti XY postrádají ve společnosti, je příspěvek na důchodové pojištění. Kompletní přehled benefitů, které by respondenti uvítali, znázorňuje tabulka č. 22 v příloze IV.

Poslední otázka z okruhu personálního marketingu se týkala vztahů na pracovišti. Respondenti měli uvést, jak vychází se svými kolegy. To, že se svými kolegy převážně dobře vychází, uvedlo 82,6 % respondentů.

Z výsledků okruhu, který se týká nastavení nástrojů personálního marketingu ve společnosti XY a jeho vnímání zaměstnanci, se ukázalo, že interní personální marketing funguje tomuto podniku dobře. Dokazují to spokojení zaměstnanci. I přes příznivé výsledky bylo poukázáno na slabé stránky či příležitosti ke zlepšení. Čím by se společnost XY měla začít zabývat, je určitě komunikace směrem k zaměstnancům, tam jsou vnímány nedostatky. Vedení společnosti by se mělo přesvědčit, že informace, které poskytuje svým zaměstnancům, jsou pravdivé a ověřitelné. Zaměřit by se také mělo na to, že vždy bude jen jedna verze informace, čímž se zamezí komunikačnímu šumu, pomluvám a snížení důvěryhodnosti. Dále by se vedení společnosti mělo zaměřit na problém, který byl zjištěn v oblasti zpětné vazby. Výsledky jasně

ukázaly, že zpětná vazba je pro zaměstnance důležitá, a to, že ji nemalé procento z nich nedostává, může snížit jejich motivaci a efektivitu práce, ohrozit jejich pracovní výsledky a také potenciálně zvýšit fluktuaci těchto zaměstnanců. Výzkum také poukázal na to, že silný brand je jako kritérium pro výběr zaměstnavatele pro respondenty důležitější než jeho dobrá pověst. Ačkoliv si je společnost XY jistá svou pozicí na trhu a silou svého brandu, neměla by v tomto směru zaspát. Stále jsou uchazeči, které bude více zajímat to, jak se ke svým zaměstnancům firma chová a co jim nabízí, než to, zda budou pracovat pro společnost, kterou zná každý. Pokud chce společnost XY zvýšit spokojenost svých zaměstnanců, může tak učinit zařazením příspěvku na penzijní připojištění do svého odměňovacího systému. Společnost by se také měla zamyslet nad tím, zda v rámci adaptačního procesu k novým pracovníkům přiřazovat raději zaměstnance stejného oddělení než přímého nadřízeného nového zaměstnance. Informace, které mu předá přímý nadřízený, budou komplexnější a následné hodnocení nováčka více objektivní.

Motivace

Následující okruh otázek v dotazníkovém šetření byl zaměřen na motivaci zaměstnanců. Motivace je velmi důležitá pro pracovní výkon i spokojenost zaměstnanců. Cílem tohoto okruhu bylo zjistit, zda společnost XY své pracovníky dostatečně motivuje, případně identifikovat slabá místa v oblasti motivace.

První otázka byla směřována na možnost kariérního růstu, kdy se autorka respondentů dotazovala, zda ve společnosti XY tuto možnost mají. Vzhledem k hierarchickému uspořádání pozic dotazovaných by každý jeden respondent měl mít příležitost se ve společnosti XY dále kariérně rozvíjet. Odpovědi ukázaly, že 65,5 % respondentů si je vědoma možnosti se dále kariérně posouvat. O této možnosti neví 16,4 % a 18 % respondentů se spíše domnívá, že tuto možnost nemá. Zda se respondenti cítí být motivováni natolik, že jim nevádí práce nad rámec jejich povinností, zjišťovala další otázka. Práce nad rámec povinností nevádí 57,4 % a vádí 29,5 % respondentů. Zaměstnanci, kteří si v danou chvíli odpovědí nebyli jistí nebo jim občas práce navíc vádí a občas zase nevádí, byli v zastoupení 13,1 % hlasů.

Další otázka se týkala toho, zda respondenti pocítují, že je jejich nadřízený dostatečně motivuje. Pokud má zaměstnanec nadřízeného, ke kterému může vzhlížet a který ho pohání k podávání lepších a vyšších výkonů, je jeho motivace k práci daleko vyšší. V tomto směru je většina zaměstnanců (55,8 %) spokojena. Zaměstnanci, kteří si odpovědí na otázku nejsou jistí anebo jim motivace od nadřízeného přijde nedostatečná, byli v zastoupení 44,3 % respondentů.

Jelikož zaměstnanci společnosti XY uvedli výši mzdy jako nejdůležitější a hlavní kritérium, podle kterého si vybírají svého zaměstnavatele, položila jim autorka dotazníku otázku, kde měli uvést, zda je výše jejich měsíční mzdy uspokojuje. V rozhovoru v rámci kvalitativního výzkumu bylo uvedeno, že společnost XY nedávno prováděla porovnání mezd s konkurencí a zjistila, že mzdové podmínky se řadí mezi jejich konkurenční výhodu na pracovním trhu. V této otázce jsou výsledky poněkud rozporuplné. Zaměstnanců, kteří jsou s výší své měsíční mzdy víceméně spokojeni, je 54,1 %, nespokojenost se mzdou se objevila u 37,7 % a 8,2 % si není odpovědí na tuto otázku jisto. Mezi nejvíce nespokojené se mzdou se řadí pracovníci na pozici specialista a manažer.

Poslední otázka z okruhu motivace se věnovala tomu, zda respondenty jejich práce naplňuje. Stále se najdou lidé, kteří jdou do práce jen s vidinou toho, že za ni dostanou mzdu. To, jestli vykonávají práci, která pro ně má smysl a baví je, už často neřeší. Autorku zajímalo, jak toto mají nastavené právě zaměstnanci společnosti XY. Spokojených pracovníků s náplní jejich práce je 77,1 %, nespokojených 13,1 % a odpovědí na tuto otázku si není jisto 9,8 % zaměstnanců.

Výsledky výzkumu v oblasti motivace ukázaly, že zaměstnanci společnosti se cítí být motivováni svou pracovní náplní i svými nadřízenými. Společnost XY by se měla zaměřit na vedoucí pozice a dovednosti v oblasti leadershipu a vedení tak, aby každý jeden zaměstnanec mohl cítit podporu a motivaci od svého nadřízeného. Motivovaní zaměstnanci budou podávat lepší pracovní výkony, budou více angažovaní a spokojení. Možným demotivačním faktorem se ukázala možnost kariérního růstu, o které nemalé procento neví nebo tvrdí, že ji vůbec nemá. Toto může být chyba personálního oddělení, které by možnost kariérního růstu mělo s uchazečem probrat již v rámci pohovoru. Pro mnoho lidí obecně je možnost kariérního růstu důležitá, a to i pro zaměstnance společnosti XY. Ti totiž možnost kariérního růstu označili na čtvrté příčce jako kritérium, podle kterého si vybírají svého zaměstnavatele. To, že 34,4 % respondentů uvedlo, že buďto nemají příležitost dále kariérně růst anebo o této příležitosti vůbec nevědí, pro ně může být velmi demotivující a pro některé z nich to může znamenat i odchod ke konkurenci, kde tuto možnost dostanou. Poslední demotivující oblastí se stala mzda. I když u zaměstnanců převažuje spíše spokojenost se mzdou než nespokojenost, procentuální rozdíl mezi nimi není markantní. I přes to by se společnost XY měla zamyslet nad tím, zda výši mzdy uvádět jako svou silnou stránku bez další revize mzdových podmínek.

Spokojenost zaměstnanců

Ačkoliv některé okruhy byly spojeny se spokojeností zaměstnanců jednotlivých částí personálního marketingu ve společnosti XY, poslední okruh se týká jejich celkové spokojenosti s touto společností. Tento okruh se sestává ze tří otázek.

První otázkou se autorka respondentů dotazovala, zda mohou uvést jednu věc, se kterou jsou ve společnosti XY nejvíce spokojeni. Prostřednictvím otevřené odpovědi se největší spokojenost objevila u kolektivu (27,9 %) a firemní kultury (16,4 %). Naopak nejvíce nespokojení jsou respondenti s komunikací (23 %) a se mzdou (13,1 %). Poslední otázka v tomto okruhu se věnovala celkové spokojenosti zaměstnanců společnosti XY. Měli za úkol uvést svou celkovou spokojenost na škále od jedné do deseti, kdy číslo jedna představovalo nejnižší spokojenost a číslo deset naopak nejvyšší stupeň spokojenosti. Nejvíce zaměstnanců uvedlo, že jejich celková spokojenost je 9/10 (31,1 %) a 8/10 (31,1 %).

Z výsledků lze konstatovat, že celková spokojenost zaměstnanců společnosti XY je vysoká a jejich spokojenost je dána kolektivem, ve kterém pracují. Nespokojení jsou pak nejvíce s komunikací v rámci firmy a s výší mzdy.

3.4 Vyhodnocení výzkumu

Tato kapitola bude věnována propojení výsledků kvalitativního a kvantitativního šetření. Ačkoliv každý výzkum byl částečně vyhodnocen zvlášť a doporučení byla podávána společnosti XY průběžně, je třeba nalézt mezi oběma výzkumy spojitost a definovat problém, který byl v rámci obou výzkumů zjištěn.

Z výsledků obou výzkumů vyšlo najevo, že ačkoliv společnost XY přiznala, že se aktivně personálnímu marketingu nevěnuje a v tomto směru nepodniká žádné zásadní kroky, interní personální marketing společnosti funguje dobře. Dokázali to spokojení zaměstnanci, kteří si svého zaměstnavatele cení a jsou s ním převážně spokojeni. Tato společnost také přiznala, že v posledních měsících realizuje interní výzkumy ohledně spokojenosti zaměstnanců a snaží se zapracovat na slabých místech. Svým zaměstnancům nabízí atraktivní a komplexní systém vzdělávání a bohatý systém benefitů. Zaměstnanci také pozitivně hodnotí kolektiv a pracovní prostředí podniku. Jejich spokojenost lze také posuzovat mírou fluktuace, která je ve společnosti XY velmi nízká, za rok 2022 se pohybovala jen okolo 3,8 %. O tom, že by podnik v následujícím roce opustili, ale přemýšlí 34,4 % zaměstnanců, kteří jako hlavní důvod

k odchodu uvedli neuspokojivou mzdu, se kterou je nespokojeno 37,7 % z nich. V otázce mzdy jsou nejvíce nespokojeni pracovníci na pozici specialista (52,2 %) a manažer (34,8 %). Může jít o nespokojenost v rámci stagnace mzdy, vyššího očekávání anebo nespravedlivého mzdového ohodnocení. Vedení společnosti by mělo provést revizi mzdových podmínek u těchto pozic. V současném systému zaměstnaneckých benefitů má pro zaměstnance nejvyšší hodnotu možnost práce na home office, naopak nejméně využívaným benefitem je Advanto, tedy možnost výběru odpracované mzdy kdykoliv během měsíce. Tento benefit se řadí mezi ty, které nemá každý podnik, a pro společnost XY znamená konkurenční výhodu. Ačkoliv ho zaměstnanci centrály využívají zřídka, je zde potenciál s ním pracovat v rámci zatraktivnění pracovní nabídky pro potenciální uchazeče. Pro zvýšení spokojenosti tedy společnost XY může zapřemýšlet o zařazení penzijního připojištění do systému odměňování. Výzkum také poukázal na problémy, které se týkají zpětné vazby. Zaměstnanci podniku uvedli, že je pro ně zpětná vazba důležitá, ale přes 21 % z nich také uvedlo, že se jim vůbec nedostává.

V oblasti externího personálního marketingu se také z výzkumů přišlo na zajímavé poznatky. Svými aktivitami v rámci interního personálního marketingu si společnost XY vychovala pracovníky, kteří jí v rámci budování zaměstnavatelské značky velmi pomáhají. Tito zaměstnanci svého zaměstnavatele považují za atraktivního a v mnoha případech by jej doporučili i někomu jinému. Naopak kurýři zaměstnavatelskou značku často hodnotí špatně. Důvodem je, že tito pracovníci nemají pracovní smlouvu uzavřenou se společností XY, ale s jejími partnery, u kterých jsou nespokojeni. Tím, že kurýři využívají pracovní oblečení s logem společnosti XY, nabírají dojmu, že v případě nespokojenosti mají hodnotit právě tuto společnost. Výsledky prokázaly veliký potenciál u společnosti XY být atraktivním zaměstnavatelem, svou atraktivitu ale neumí prodat směrem k potenciálním uchazečům. Díky silnému brandu společnost XY necítí akutní potřebu budovat značku zaměstnavatele. Spoléhá na to, že silný brand jí pomáhá v náboru uchazečů, což potvrdili i její zaměstnanci, kteří uvedli, že při výběru zaměstnavatele je pro ně důležitější pracovat pro podnik se silným brandem než pro společnost, která má jako zaměstnavatel dobrou pověst. Zároveň ale vedení společnosti uvedlo, že by se budování značky zaměstnavatele do budoucna věnovat chtělo, a to především z důvodu, aby vše, co nabízí, nemuselo uchazečům vykládat během pohovoru. Prezenci zaměstnavatelské značky se společnost XY aktivně věnuje na profesní sociální síti LinkedIn, kde se prostřednictvím příspěvků snaží potenciálním uchazečům přiblížit, jaký je život a práce ve společnosti. Autorka výzkumu analyzovala dosavadní aktivity v rámci této sociální sítě a výsledkem bylo, že ačkoliv se společnost XY snaží, příspěvků, které by uchazečům přiblížily společnost jako zaměstnavatele, je málo. Tyto příspěvky jsou navíc často v zapomnění pod další vlnou příspěvků, které se týkají PR článků, různých case study anebo poukázání na ocenění, které společnosti byla udělena. Uchazeč, pokud se chce dozvědět něco více o společnosti XY jako o zaměstnavateli, je nucen probírat se nespočtem příspěvků, které s propagací zaměstnavatelské značky nesouvisí. To může zapříčinit ztracení zájmu z jeho strany. Zaměstnanci společnosti i její vedení označili za svou silnou stránku neformální firemní kulturu, která se v rámci výzkumu ukázala jako oblast, se kterou jsou zaměstnanci velmi spokojeni, a také byla označena za hodnotu, kterou tato společnost uplatňuje. Tyto poznatky se v rámci propagace zaměstnavatelské značky mohou kreativně využít.

Management společnosti v rámci rozhovoru uvedl, že hodnoty, které společnost XY uplatňuje směrem ke svým zaměstnancům, jsou transparentní komunikace, důvěra a neformální firemní kultura. Zaměstnanci byli v rámci dotazníku dotázáni, jaká hodnota je pro ně obecně nejdůležitější, kdy uvedli otevřenou komunikaci. Další otázka měla za cíl zjistit, jakou hodnotu považují zaměstnanci za tu, kterou společnost XY uplatňuje, a na první příčce se objevila právě neformální firemní kultura. Naopak hodnota, kterou zaměstnanci spatřují jako tu, kterou společnost XY neuplatňuje, je podle nich právě otevřená komunikace. Výzkum také prokázal

problém v rámci interní komunikace, kdy bylo zjištěno, že necelých 28 % zaměstnanců je nespokojeno s tím, jak s nimi komunikuje vedení společnosti. Pracovníci společnosti navíc označili v otázce, s čím jsou ve společnosti XY nejvíce nespokojeni, opět komunikaci.

Výsledky v oblasti budování značky zaměstnavatele také ukázaly, že většina zaměstnanců šla při výběru zaměstnavatele cíleně za společností XY. Pokud si uchazeč cíleně vyhledává zaměstnavatele, přivádí ho to na webové stránky společnosti, její sociální sítě, a především na kariérní stránky. Možnost, že kariérní stránky společnosti navštívilo, označilo jen velmi malé procento respondentů. Po revizi kariérních stránek bylo zjištěno, že pro uchazeče jsou nic neříkající, nejsou tam žádné informace, které by pro uchazeče byly zajímavé a jsou obtížně k nalezení na webových stránkách společnosti, které jsou určeny primárně pro její zákazníky a pro prezentaci služby. Už jen kvůli tomu, že velké procento uchazečů si společnost XY samo vyhledává, by mohly atraktivní kariérní stránky společnosti pomoci v získávání pracovníků a k atraktivní prezentaci zaměstnavatelské značky.

3.5 Identifikace slabých míst

Tato kapitola je věnována identifikaci slabých míst a bude sloužit jako podklad pro zpracování konkrétního návrhu na zlepšení pro společnost XY.

Výsledky výzkumu ukázaly, že ačkoliv se společnost XY aktivně personálnímu marketingu nevěnuje, spokojenost jejích zaměstnanců prokázala, že interní personální marketing je ve společnosti nastaven dobře. Za to mohou interní výzkumy, které pravidelně provádí a které jí mohou pomoci nalézt odpovědi na otázky vyšší spokojenosti svých zaměstnanců. Aktivity v rámci externího personálního marketingu jsou dobrým začátkem, ale ukázaly se jako nedostatečné. V obou těchto směrech lze nalézt prostor na zlepšení. Vzhledem k tomu, že slabá místa nejsou z výzkumu tak jednoznačná, byla pro identifikaci slabých míst zvolena SWOT analýza. Management Mania (2020) uvádí, že tato technika pomáhá zhodnotit faktory, které ovlivňují organizaci, službu nebo produkt. Jedná se o faktory vnější, tedy ty, které nepřímo ovlivňují zkoumaný subjekt zvenku, a vnitřní, které ho ovlivňují napřímo zevnitř. V této technice jde o identifikování silných stránek, tedy toho, v čem organizace vyniká, co se jí daří a v čem je dobrá. Dále je to identifikace slabých stránek, tedy naopak toho, v čem se organizaci nedaří. Také je třeba identifikovat příležitosti, které společnost má potenciál využít ve svůj prospěch, a nakonec identifikovat hrozby, tedy to, na co by si měla společnost dát pozor, aby ji to neohrozilo. Cílem této analýzy je podpořit silné stránky společnosti, snížit dopad slabých stránek, nacházet nové příležitosti a poznat potenciální hrozby za účelem jejich eliminace (Management Mania, 2020). Pro lepší přehlednost byla SWOT analýza společnosti XY zpracována graficky (viz obrázek 1 v příloze V), kdy následně bude detailně popsána.

Silné stránky

Autorka výzkumu označila za silné stránky společnosti XY firemní kulturu a vzdělávací program. Firemní kultura je ve společnosti velmi silná a její jedinečností je neformálnost. Neformálnost ve smyslu toho, že si všichni mezi sebou namísto vykání tykají, a to i s vrcholovým managementem společnosti. Zaměstnanci nemusí do práce nosit oblek, ale naopak mohou přijít i ve svém volnočasovém oblečení, a po práci zajdou spolu s ostatními kolegy například na pivo. Firemní kultura společnosti XY je uvolněná a má pomoci, aby se zaměstnanec cítil dobře. K tomu napomáhá i hezké pracovní prostředí a dobrý kolektiv, které zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření uvedli. Vzdělávací program společnosti XY je velmi komplexní a podnik do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců značně investuje. Pro své zaměstnance společnost nabízí jazykové kurzy, školení IT minima a digitálních dovedností, které mají za cíl pomoci zaměstnancům lépe pochopit technologie, které společnost XY využívá ke své práci a k vývoji služby, kterou nabízí zákazníkům. Společnost má také svou vlastní

vzdělávací akademii, která má připravit vybrané talentované pracovníky na složitější práci nebo na kariérní postup v rámci společnosti. Zaměstnanci jsou s neformální firemní kulturou a vzdělávacím programem ve společnosti XY velmi spokojeni.

Slabé stránky

Za slabou stránku společnosti je označena komunikace. Problémy s interní komunikací v minulosti zmínil v rámci rozhovoru management společnosti, který ji označil i za slabou stránku. Výzkum mezi zaměstnanci ale jasně prokázal, že problémy s interní komunikací ve společnosti stále přetrvávají. Společnost XY by komunikaci měla začít intenzivně řešit, což se dle vyjádření managementu společnosti posledních pár měsíců již děje. Ve výzkumu se ukázalo, že problémy s komunikací jsou především ze strany vedení společnosti. Nejvyšší management by si měl dát pozor na informace, které vypouští směrem k zaměstnancům. Tyto informace by měly být pravdivé, ověřené a jasně formulované. Nemělo by se stávat, že se k zaměstnancům dostane informace, kdy ke každému z nich se dostala v jiné podobě. Vedení společnosti by se mělo správně rozhodovat, jaké informace směrem k zaměstnancům pustit, a předem se domluvit na jedné verzi, která bude neměnná. Špatná komunikace může mít negativní dopad na spokojenost pracovníků a na jejich motivaci, která je potřebná pro plnění cílů organizace.

Příležitosti

S ohledem na příležitosti byly označeny mzdy, systém odměňování. Ačkoliv autorka nespátřuje tyto oblasti jako slabé, neoznačila by je ani za silné, a proto dospěla k tomu, že u nich je potenciál k jejich zlepšení a dalšímu využití. Management společnosti uvedl, že dle nedávného průzkumu porovnání mezd bylo zjištěno, že společnost XY své zaměstnance finančně odměňuje lépe než konkurence. Dalo by se to tedy považovat za její silnou stránku, což také vedení společnosti učinilo. Zaměstnanci ale otázku mzdy vidí jinak. V průzkumu mezi zaměstnanci byla prokázána nespokojenost se mzdou, kdy největší nespokojenost se objevovala na pozicích specialistů a na manažerských pozicích. Většina zaměstnanců také uvedla, že neuspokojivá mzda by byla hlavním důvodem, kvůli kterému by společnost XY opustila. Zde by bylo vhodné znovu provést revizi platových podmínek, a to zejména na pracovních hierarchických pozicích specialista a manažer. Zvýšení či spravedlivé dorovnání mezd může pomoci zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci a také zlepšit zaměstnavatelskou pověst. Systém odměňování je ve společnosti XY obsáhlý a nabízí celou škálu benefitů. Zaměstnanci převážně uvedli svou spokojenost s benefitním systémem, ale pokud chce společnost XY spokojenost svých zaměstnanců zvýšit, mohla by se zamyslet nad tím, zda do širokého spektra zaměstnaneckých výhod nepřidat příspěvek na penzijní pojištění, který by uvítala zhruba jedna třetina z dotázaných zaměstnanců. Pokud se společnosti XY podaří zrevidovat a vylepšit mzdový systém na vybraných pozicích a odměňovací systém doplní o benefit, který požaduje nemalá část zaměstnanců, může to být atraktivním faktorem pro potenciální uchazeče, se kterým by se v rámci personálního marketingu dalo skvěle dál pracovat.

Hrozby

Za potenciální hrozbu jsou označeni kurýři, tedy zaměstnanci, kteří jsou v nejužším a nejčastějším kontaktu se zákazníky. Prostřednictvím kurýřů se k zákazníkům dostává služba, kterou společnost XY nabízí. Problémem je nespokojenost kurýřů, která se týká především jejich platových podmínek. Někteří kurýři mají pracovní smlouvu uzavřenou se společností XY a někteří s partnerskými společnostmi, se kterými společnost XY úzce spolupracuje. Ať už kurýř pracuje pro společnost XY nebo pro jejího partnera, spojuje je pracovní oblečení a firemní vůz, který nese logo a jméno právě společnosti XY. Tito pracovníci tak často nabývají pocitu, že pracují pro tuto společnost, a svou nespokojenost vyjadřují, firmu též špatně hodnotí na internetových portálech, kde se hodnotí zaměstnavatelé. Toto může mít za následek negativní

dopad na vnímání zaměstnavatelské značky a možný úbytek potenciálních uchazečů o práci a také zákazníků. Na toto zjištění by společnost XY měla rychle reagovat a měla by se spojit s partnerskými společnostmi, které kurýry zaměstnávají. Zavést by se měl proces hodnocení, kdy zaměstnanec bude moci zhodnotit svou práci a vyjádřit svou spokojenost či nespokojenost, ať už s pracovními podmínkami nebo se samotným zaměstnavatelem. Zaměstnavatel, tedy partnerská společnost by také dostala příležitost k ohodnocení zaměstnance. Zavést se také může bonusový program, který by byl závislý na dobře odvedené práci, případně na hodnocení zákazníků, kteří s kurýrem přišli do osobního kontaktu. Tento bonus by představoval variabilní složku mzdy pro kurýrní zaměstnance, což by vedlo k jejich vyšší motivaci a následně i spokojenosti.

3.6 Návrhy na zlepšení

Tato kapitola je věnována konkrétnímu návrhu na zlepšení fungování personálního marketingu pro společnost XY. Návrh na zlepšení podléhal především výsledkům kvantitativního a kvalitativního šetření, které v této organizaci bylo realizováno. V předchozí kapitole bylo za pomoci SWOT analýzy poukázáno na silné a slabé stránky a na příležitosti i potenciální hrozby této společnosti, které vzešly z výsledků obou výzkumů.

Autorka nechtěla vzít v potaz pouze slabé stránky a potenciální hrozby, které byly uvedeny v rámci SWOT analýzy, a dát společnosti XY doporučení na jejich zlepšení či eliminování. Chtěla nalézt řešení, při kterém by tato společnost mohla uplatnit všechny jednotlivé faktory, které byly v rámci SWOT analýzy uvedeny. Z výzkumu lze říci, že velká část zaměstnanců společnosti XY si svého zaměstnavatele vyhledala sama nebo jim ho doporučili jejich známí. Samotní zaměstnanci tedy pomáhají v budování dobrého jména společnosti XY jako zaměstnavatele a také je velké zastoupení těch, které přitahuje silný a známý brand společnosti. Takoví uchazeči se chtějí o daném zaměstnavateli co nejvíce dozvědět, chtějí vědět, co je pro firmu důležité, jaké uznává hodnoty, co nabízí svým zaměstnancům a zároveň chtějí mít představu o tom, jaké to je pracovat pod tímto zaměstnavatelem. Tyto uchazeče vede cesta za poznáním svého potenciálního zaměstnavatele často na kariérní stránky nebo na sociální síť dané společnosti. A přesně toho by měla společnost XY využít pro přilákání potenciálních uchazečů. Následný návrh na úpravu kariérních stránek by pomohl organizaci s atraktivním prezentováním zaměstnavatelské značky a také vyřešil problém s tím, že atraktivní a důležité informace o tomto podniku by pracovníci personálního oddělení nemuseli vykládat uchazeči během pohovoru.

Atraktivní kariérní stránky

Ačkoliv společnost XY své kariérní stránky má, jsou pro uchazeče nezajímavé. Uchazeč o zaměstnání zadá webové stránky společnosti, které ale především slouží pro objednání služby, kterou nabízí svým zákazníkům. Čeho si lze všimnout je, že na horní liště webu společnosti je informace o nábore kurýrů, což může být zavádějící. Může to působit tak, že společnost jiné než kurýrní pozice nenabízí. To může vést k tomu, že takový uchazeč, který by rád pracoval na jiné pozici, webovou stránku ihned opustí. Pokud uchazeč vytrvá a bude trpělivý při hledání, tak po dlouhém scrollování nalezne sekci kariéra. Ta je k nalezení až na samotném konci webové stránky a je napsána velmi malým písmem. Prvním doporučením tedy je revize webových stránek společnosti XY, kde má tento podnik dvě možnosti, jak nepřijít o potenciální uchazeče o práci. První možností je sekci kariéra přesunout na horní lištu, kde je momentálně jen sekce pro uchazeče o práci kurýra. Pod sekci kariéra by byly k nalezení všechny pozice, které tato společnost vypisuje, bez rozdílu, zda se jedná o terénní práci nebo o pozici na centrále. Důvodem, proč je na webových stránkách uvedena na horní liště sekce jen pro kurýry, může být to, že společnost potřebuje získat velký počet uchazečů o tuto pracovní

pozici. V tom případě by autorka navrhovala ponechat sekci „staňte se kurýrem“ a k ní by přidala sekci „staňte se členem XY“. Pro uchazeče o práci by to znamenalo snadnější nalezení vhodné pozice a ušetření času při hledání. Přehlednost, jednoduchost a jasně formulované informace u uchazečů vždy zvítězí. Druhou možností je přemístit kariérní stránky na vlastní doménu. Webové stránky společnosti by tak zůstaly jen pro zákazníky a pro uchazeče by existovaly zvláštní kariérní stránky. Ať už se společnost XY rozhodne jakkoliv, následující návrh na zatraktivnění kariérních stránek může být použit v obou uvedených případech, jen s tím rozdílem, že pro sekci kurýrních pozic by se musely upravit informace. Tento konkrétní návrh je navržen pro pracovní pozice na centrále, kde autorka prováděla výzkumy, díky kterým tyto informace získala.

Pokud společnost XY využije doporučení, která byla v rámci SWOT analýzy navržena, může následně využít návrh na vytvoření atraktivních kariérních stránek (viz obrázek č. 2 v příloze V). Kariérní stránky jsou navrženy s ohledem na využití nástrojů personálního marketingu tak, aby pomohly budovat zaměstnavatelskou značku této společnosti. Návrh kariérních stránek byl vytvořen tak, aby obsahoval všechny klíčové prvky, které byly uvedeny v rámci SWOT analýzy.

Kariérní stránky společnosti XY začínají hashtagem #myjsmeXY. Hashtagy se využívají především na sociální síti Instagram. Díky nim si může uživatel na této sociální síti vyhledat jakýkoliv obsah, který je spojen s klíčovým slovem neboli hashtagem, který uživatel zadá do vyhledávání. Konkrétní hashtag #myjsmeXY používá v rámci sociální sítě Instagram i společnost XY. Pod tímto hashtagem zaměstnanci sdílí své fotografie či videa ve formě příspěvků. Ačkoliv se aktuálně pod hashtagem nachází zhruba sto příspěvků, jeho obliba stále roste. Z marketingového hlediska tedy má smysl tento hashtag využít i v rámci komunikace na kariérních stránkách. Dále navazuje tzv. call to action, které vyzývá potenciální uchazeče, aby se přidali k této společnosti. Tato výzva má také skryté poselství, které je ukryto v podobě slovního spojení „protože chceš“, které je považováno za heslo společnosti, které využívá v rámci komunikace směrem ke svým zákazníkům. Toto heslo je s brandem velmi propojeno a jeho využití v marketingové komunikaci směrem k potenciálním uchazečům propojí značku společnosti s její zaměstnavatelskou značkou. Jako další je představena vize společnosti, kdy je velmi důležité tuto informaci uchazeči poskytnout. Bez této informace nemůže uchazeč tušit, co je pro firmu důležité a zda se s touto vizí spojuje i on sám. V sekci „co nás vystihuje“ jsou uvedeny hodnoty, které společnost XY uplatňuje ke svým zaměstnancům. Hodnoty je vhodné v rámci kariérních stránek uvést, aby uchazeč zjistil, co může od společnosti čekat a co čeká společnost s ohledem na hodnotovou orientaci od něj. Následuje sekce, kde se uchazeč dozví, jaké pozice aktuálně společnost XY vypisuje. Tato sekce může být dále rozdělena na terénní pozice (kurýři) a na pozice centrály společnosti. Toto rozdělení bude pro uchazeče přehlednější. Na základě toho, zda si uchazeč zvolí pozice terénní nebo centrální, bude mu poskytnut náhled aktuálně vypsaných pozic. V rámci každé vypsané pozice by měly být uvedeny informace o společnosti XY, požadavky na konkrétní pracovní místo, to, co podnik nabízí, kde společnost XY může poskytnout detailnější výpis toho, co od ní může uchazeč očekávat.

Další sekce popisuje, proč by si uchazeč měl vybrat právě společnost XY. S ohledem na výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu bylo uvedeno pět hlavních důvodů, které společnost XY může označit jako svou silnou stránku. Mzdové ohodnocení a systém benefitů tak na kariérní stránky může společnost přidat po doporučené revizi, kde pomocí SWOT analýzy bylo zjištěno, že právě v těchto dvou oblastech je příležitost pro jejich zlepšení. Krom mzdového a odměňovacího systému je zde uvedena možnost kariérního růstu, komplexní systém vzdělávání a kolektiv, který lze dle výsledků výzkumu označit za faktor, díky kterému jsou zaměstnanci společnosti XY nejvíce spokojeni. Zvolený styl komunikace kopíruje neformálnost, otevřenost a uvolněnou atmosféru, které jsou pro společnost XY klíčové. Takový

výčet důvodů, proč zvolit právě společnost XY, může působit tak, že si je dobře vědoma, co může nabídnout uchazečům oproti konkurenci, ale také to na některé uchazeče může působit vychloubačně či nereálně.

Proto se další sekce zaměřuje na přesvědčení uchazeče. Společnost chce uchazeče získat na svou stranu, a tak mu dává možnost nakouknout do svého firemního prostředí. Uchazeč má možnost podívat se do fotogalerie, která by měla obsahovat fotografie pracovního prostředí, teambuildingových akcí, vánočních večírků, z různých školení apod. Tato fotogalerie by měla uchazeči blíže představit neformální kulturu společnosti. Při zveřejňování fotografií na kariérní stránky by si měla společnost dát pozor na porušení zásad GDPR. Autorka doporučuje vybraným zaměstnancům, kteří by měli být uveřejněni, dát k podpisu souhlas, kterým stvrzují, že s využitím fotografií, na kterých se nacházejí, souhlasí, a že je společnost XY může použít k marketingovým účelům. Uchazeč si jako další může zvolit sekci „tour de XY“. Autorka doporučuje společnosti XY natočit autentické video s jedním ze zaměstnanců, který ve videu ukáže, jak takový pracovní den ve společnosti XY vypadá. Video může obsahovat porady, školení, schůzky s klienty, společný oběd s kolegy apod. Formát videa poskytne uchazeči živější představu toho, jaké by mohlo být pracovat pro společnost nebo jakým je zaměstnavatelem. Pro video může být zvolena možnost, kdy zaměstnanec bude vše komentovat živě, anebo možnost, kdy v podkresu videa bude hrát hudba a video bude pouze sestřihem zajímavých momentů ze života společnosti. První možnost bude na uchazeče působit mnohem více autenticky a reálně. Druhá možnost skýtá příležitost k vyvolání emocí u uchazeče. Třetí sekcí, kde se může zaměstnanec přesvědčit, zda společnost XY pro něj bude tím pravým zaměstnavatelem, je sociální síť Instagram. Ačkoliv vedení společnosti uvedlo, že se snaží budovat zaměstnavatelskou značku prostřednictvím sociální sítě LinkedIn, autorka se domnívá, že sociální síť Instagram nabízí větší množství formátů, které jsou k propagaci zaměstnavatelské značky vhodnější. Od klasických příspěvků, přes příběhy, až po kratší video formát reels nabízí Instagram možnost atraktivnějšího a zábavnějšího budování a propagace zaměstnavatelské značky než profesní sociální síť LinkedIn. Společnosti XY neumožňuje její mateřská společnost sdílet na Instagramu jiný obsah než ten, který je cílený na zákazníky. To pro společnost XY ještě nutně nemusí znamenat, že musí zakládat nový instagramový profil, který se bude týkat života v organizaci. Pro tyto účely postačí, když vedení společnosti namotivuje své zaměstnance, aby pod hashtagem #myjsmeXY aktivně sdíleli obsah, který se týká života ve společnosti. Tento obsah bude působit autenticky a věrohodně. Když uchazeč přejde do této sekce, postačí, když tam bude screenshot instagramového obsahu doplněný o tento hashtag. Když na tento hashtag uchazeč klikne, přejde do aplikace Instagram, kde si může všechen obsah, který přidali sami zaměstnanci společnosti, projít sám.

Poslední sekce nese název „zaměstnanci ti to poví“. Pokud uchazeč tuto sekci rozklikne, přenesení ho to na webovou stránku www.atmoskop.cz. Na této webové stránce lidé hodnotí svého zaměstnavatele. Nic nemůže působit autentičtěji, než když jde firma tzv. s kůží na trh. Cílem není ukázat jen dobrá hodnocení, ale i ta, která nejsou až tak pozitivní. Společnost XY by se ale před realizací tohoto kroku měla snažit snížit nespokojenost kurýrů, díky kterým převažují negativní hodnocení nad těmi pozitivními. Kariérní stránky jsou zakončeny příběhem společnosti, kde je vyznačena časová osa. Na této časové ose je vždy vyznačen rok a událost, která má pro společnost XY přidanou hodnotu. Časová osa začíná vznikem podniku, následuje připojení k mateřské společnosti, spolupráce s klíčovými partnery a další milníky, které jsou pro společnost důležité a které ji posunuli tam, kde je dnes. Tato časová osa je doplněna autentickými fotografiemi a je pohyblivá, což uchazeči umožňuje poznat historii a růst společnosti a umocnit v něm další emoce.

Svou atraktivitu může propagovat skrze podaný návrh na úpravu kariérních stránek, ale aktivit, které by měla v rámci budování zaměstnavatelské značky podnikat je daleko více. Další

příležitostí jsou pracovní veletrhy či prezentace zaměstnavatele na středních a vysokých školách, kdy společnost může studentům nabídnout pracovní stáž a získat tak další talentované jedince pro svůj podnik. Tyto další aktivity v rámci budování zaměstnavatelské značky by autorka doporučovala společnosti XY pro větší, kreativnější prezentaci zaměstnavatele s cílem získat další kvalifikované jedince.

4 Závěr

Pracovní trh se během posledních desetiletí radikálně mění, a to si vyžaduje změny v řízení lidských zdrojů. Požadavky na zaměstnance rostou, stejně tak rostou i nároky na zaměstnavatele. Každý uchazeč se snaží podniku prodat své zkušenosti, znalosti, schopnosti a dovednosti, aby si ho podnik vybral. Zaměstnavatelé se naopak snaží vyhrát boj s konkurencí a získat tak pro svůj podnik ty nejlepší a nejkvalifikovanější zaměstnance. Proto je nutné podnikat kroky, které vedou k vyšší atraktivitě zaměstnavatelské značky. Pracovníci personálních oddělení se čím dál tím častěji potýkají s aktivním využíváním marketingu. Právě využívání marketingových principů v řízení lidských zdrojů bylo hlavním tématem této bakalářské práce.

Práce analyzovala současný systém používaných nástrojů personálního marketingu ve společnosti XY, které mají vliv na budování značky zaměstnavatele. Cílem bylo identifikovat slabá místa a podat návrh na zlepšení. K dosažení tohoto cíle bylo nejprve zvoleno studium odborné literatury, které umožnilo autorce hlubší porozumění dané problematice. Tento teoretický základ se stal oporou k sepsání praktické části, která se věnovala konkrétnímu cíli ve vybrané společnosti. Současný systém používaných nástrojů personálního marketingu XY byl řešen ze dvou hledisek. Kvalitativní výzkum ho řešil z pohledu vedení společnosti a kvantitativní výzkum z pohledu zaměstnanců.

Výsledky obou výzkumů ukázaly, že společnost XY se aktivně personálnímu marketingu nevěnuje. Ačkoliv tato společnost nepodniká žádné konkrétní kroky, bylo zjištěno, že v rámci interního personálního marketingu začala provádět pravidelné interní výzkumy mezi zaměstnanci. Tyto výzkumy pomáhají vedení společnosti lépe pochopit své zaměstnance, jejich očekávání, přání a také zjistit, kde je prostor na zlepšení. Výzkum ukázal, že společnosti se tyto interní průzkumy vyplácejí, protože výsledky jasně dokázaly, že ve společnosti pracují převážně spokojení zaměstnanci, kteří jsou angažovaní a pomáhají společnosti XY v budování zaměstnavatelské značky. Interní personální marketing funguje ve společnosti XY dobře a tato společnost si svých zaměstnanců cení a snaží se neustále zvyšovat jejich spokojenost.

Aktivita směrem k potenciálním uchazečům, tedy v rámci externího personálního marketingu byly společností XY nedostatečně uchopeny. Společnost nevěděla, jakým způsobem propagovat zaměstnavatelskou značku, aby jí to ušetřilo čas v rámci osobních pohovorů, během kterých svou atraktivitu uchazeči prezentuje. Prokázalo se také to, že mnoho zaměstnanců si svého nynějšího zaměstnavatele vyhledalo samo, ale přes kariérní stránky společnosti si ho vyhledalo jen malé procento z nich. Proběhla analýza kariérních stránek, při níž bylo zjištěno, že jsou pro potenciální uchazeče nevyhovující. Za pomoci SWOT analýzy byly určeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti XY, které podléhaly výsledkům kvalitativního a kvantitativního šetření. Na základě SWOT analýzy byl dále podán návrh na úpravu kariérních stránek, který byl vytvořen na základě principů personálního marketingu tak, aby se společnost XY stala atraktivním zaměstnavatelem i pro potenciální uchazeče. Návrh kariérních stránek byl podán s ohledem na styl marketingové komunikace společnosti XY a obsahoval všechny prvky, které byly uvedeny v rámci SWOT analýzy. Pokud společnost zapracuje na svých slabých stránkách, využije příležitostí a eliminuje hrozby, může skrze své kariérní stránky prezentovat svou zaměstnavatelskou atraktivitu. Kromě konkrétního návrhu na úpravu kariérních stránek dostala společnost XY doporučení na aktivity, které by měly doplňovat budování značky zaměstnavatele. Konkrétně se jednalo o účast na pracovních veletrzích a prezentaci společnosti na vysokých a středních školách, kde je potenciál pro podnik získat další talentované a kvalifikované jedince.

Závěrem by autorka chtěla říct, že i když má podnik silný brand, který mu pomáhá v oblasti náboru nových pracovních sil, budování zaměstnavatelské značky by se měl věnovat každý z nich bez ohledu na svou velikost nebo známé jméno.

Literatura

ADAMS, B., MARSHALL, CH. *Give & Get Employer Branding*. United States: Houndstooth Press, 2020. 354 s. ISBN 978-1-5445-0706-4.

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

BARTÁK, J. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. 200 s. ISBN 978-80-7452-113-3.

BEDNÁŘ, V. A KOL. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BREVENÍKOVÁ D., FORTIS, E., GAŽOVÁ – ADAMKOVÁ, H., MATULČÍKOVÁ, M. POLEDNÁKOVÁ A. *Application possibilities of social networks in personnel marketing*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2019. 79 s. ISBN 978-80-7556-046-9.

ČASTORÁL, Z. *Management lidského faktoru, management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. 336 s. ISBN 978-80-7452-038-9.

D'AMBROSOVÁ, H, et al. *Abeceda personalisty 2014*. 5. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2014. 487 s. ISBN 978-80-7263-869-7.

HOFFMAN, R., CASNOCHA, B., YEH, CH. *Spokojený zaměstnanec: Váš spojenec*. Praha: Management Press, 2016. 151 s. ISBN 978-80-7261-283-3.

HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČAPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Management a kvalita sociálních služeb*. Tábor: APSS ČR, 2020. 348 s. ISBN 978-80-88361-06-0.

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

LIKER, J. K., MEIER D. P. *Toyota talent – Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 336 s. ISBN 978-80-247-5800-8.

MALÝ, L. *HR Marketing: Jak na efektivní náborové kampaně*. Kolín: Workoholix s.r.o., 2022. 224 s. ISBN 978-80-11-01931-0.

MYSLIVCOVÁ, S. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. 211 s. ISBN 978-80-210-9356-0.

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

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

PRŮCHA, J., VETEŠKA, J. *Andragogický slovník*. 2. aktual. a rozšíř. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

PULVER, C. *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2022. 212 s. ISBN 978-80-271-3481-6.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století – Techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart, 2013. 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press s.r.o., 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

WALLER, T. *Personal Brand Management: Marketing Human Value*. Switzerland: Springer Cham, 2020. 180 s. ISBN 978-3030437435.

Internetové zdroje

BARČÍK, T. *Angažovanost a motivace v kontaktu s firemní kulturou*. In: *growingpeople.cz* [online]. 2017 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <http://www.growingpeople.cz/angazovanost-a-motivace-v-kontaktu-s-firemni-kulturou/>

Channel Sight. *Quick commerce: An Essential Guide for 2023*. In: *channelsight.com* [online]. 2022 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://www.channelsight.com/blog/quick-commerce>

Management Mania. *Swot analýza*. In: *managementmania.cz* [online]. 2020 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

Management Mania. *Standardy a normy v managementu*. In: *managementmania.cz* [online]. 2016 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/standardy-a-normy-v-managementu>

MPSV ČR. *Měsíční nezaměstnanost – vývoj na trhu práce ve vybraném roce*. In: *mpsv.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace16?rok=2023>

Přílohy

Příloha I – přepis rozhovoru se zástupcem HR oddělení

1. Co si myslíte, že je úplně to nejdůležitější, co Vaše společnost nabízí a co nemohou nabídnout ostatní podniky?

Firemní kultura. Definitivně firemní kultura je tím nejsilnějším důvodem, proč tady lidé jsou a proč jsou tady šťastní.

2. Můžete představit firemní kulturu společnosti XY?

Naše firemní kultura je silná v tom, že se odehrává v neformálním prostředí, ale zároveň v prostředí plném profesionálů, což mě osobně baví. Já osobně nemám blízko k představě, že do práce chodím v obleku a všichni si vykáme. Pro mě je důležité to, že umíme být kámoši a zároveň se umíme občas chovat jako děti, ale pak umíme přepnout a zvládneme ke své práci přistupovat profesionálně. A to jsou přesně ti lidé, které já osobně do firmy chci nabírat. A to je přesně o nějakém culture fit versus profesionalita, přidaná hodnota a expertiza toho člověka. Tahle kombinace je pro mě strašně moc důležitá. Zároveň je pro mě důležité, aby ta neformálnost a „pohoda“ neznamenala to, že se tady nepracuje tvrdě. Naopak jedna z našich hodnot je bavíme se a druhá z našich hodnot je pracujeme tvrdě. Tyhle dvě hodnoty mohou působit, že jdou proti sobě, ale my naopak říkáme nahlas, že se bavíme, ale zároveň tvrdě pracujeme, a to je důležité.

Doplňující otázka: Jak moc je pro Vás důležité, aby s firemní kulturou nový zaměstnanec souzněl?

To je jednoduché, každý člověk je úplně jiný. To není o tom, že musíme být všichni stejní a všichni chodit na pivo a všichni dělat stejné věci. Naopak, když mi někdo řekne, já nechci chodit na firemní akce, tak já to respektuji. Ten člověk to prostě nechce, ale to ještě neznamená, že není culture fit. Pro mě je to pořád člověk, který má stejné nebo podobné pracovní a vlastně možná i životní hodnoty, ale nemusí to být tak, že každý je extrovert, který bude ve firmě slyšet. Takže opravdu, každý tady má své místo. Všichni ti lidé jsou jiní, máme tady až 350 zaměstnanců a každý je úplně jiný. My to respektujeme a culture fit je pro mě něco jiného než to, jestli spolu všichni chodíme na pivo.

Doplňující otázka: Zmínil jste, že každý člověk je individuální. Pochopila jsem správně, že pro Vás není důležité, zda jedinec splňuje všechny jednotlivé aspekty firemní kultury, které jsou pro Vás důležité, ale spíše to, jak celkově zapadá do toho celku?

Pro mě je důležité, že splňuje ty hodnoty, které máme. Ty hodnoty jsou poskládané tak, že je to vlastně takový základ pro to, aby tady ten daný člověk mohl pracovat. Ty hodnoty jsou velmi obecné, ty musí splňovat, ale to se ještě nerovná tomu, jaký je to člověk, jaké je povahy, jestli je extrovert nebo introvert, jestli chodí na pivo nebo nechodí, to je něco úplně jiného. V tomhle směru jsou všichni jiní, ale ty hodnoty by měli mít všichni stejné.

3. Jaké hodnoty zaměstnavatele byste chtěli, aby Vaše společnost zprostředkovala svým zaměstnancům?

Strašně důležitá hodnota je důvěra. Ono to zní jako nějaké klišé, ale prostě důvěra je něco, na čem my stavíme v rámci té firemní kultury. Je to o tom, že si navzájem věříme, že se nemusíme navzájem moc kontrolovat. Nemáme pravidla, spíš máme tzv. mantinely, ve kterých se chceme pohybovat. Vůbec neděláme např. to, že bychom říkali, chodte čtyřikrát týdně do kanceláře a jeden den buďte na home officu. Nemáme pravidla. Dáme nějaké mantinely, možná nějakou naši představu, ale necháváme naše zaměstnance flexibilně fungovat, protože někomu se pracuje dobře doma, někomu v práci. Takže

důvěra v to, že když někdo pracuje doma, tak pracuje stejně, jako když je v kanceláři. Důvěra je hodně důležitá. Strašně důležitá je pro nás nějaká transparentnost, a to oboustranná. Nejenom od zaměstnanců k nám, ale i naopak. To je něco, na co se teď hodně soustředíme i v rámci interní komunikace, že opravdu chceme být co nejvíce transparentní to jde. Jsou určité věci, ve kterých transparentní být nemůžeme, protože nějaké věci není vhodné posílat do celé firmy. Pokud je to možné, tak říkáme věci tak, jak jsou, aby tady nevznikaly nějaké teorie, odlišné od reality. To je pro nás důležité. A nakonec ta neformálnost je pro nás velmi důležitá. Když sem někdo přijde v obleku, tak mu neřeknu, ať se jde převléknout, protože každý se cítí dobře v něčem jiném. Jde nám ale spíše o to, aby ta neformálnost tady byla tolerována. Snažíme se být profesionální, ale to v naší kultuře neznamená to, že člověk musí vystupovat jako profesionál a musí u toho být v obleku. To, co má na sobě je v zásadě jedno, tedy pokud na sobě nemá vyloženě něco, co je bláznivé nebo co už je za hranou.

doplňující otázka: Máte tady i oddělení sales nebo accountské oddělení, které chodí pravidelně na schůzky s klienty. I v rámci těchto schůzek je neformálnost akceptována?

Je to něco, co tady hodně řešíme nebo řešili jsme. Hodně jsme se o tom bavili a nejsme firma, co se chce prezentovat tím, že naši accounti budou chodit na schůzky v oblecích nebo velmi slušně, ale samozřejmě zase, musí to být v nějaké normě. Ten člověk může mít džíny, ale měl by mít třeba alespoň košili a působit profesionálně. Ale zase, pokud by tam přišel v mikině, tak se taky nic nestane. Jsme mladá, cool firma, která se prezentuje zkrátka takhle.

4. Co naopak považujete za Vaší největší slabinu, v čem byste se měli zlepšit, co Vám úplně nefunguje?

Největším interním problémem byla právě interní komunikace. Je to něco, na čem ale poslední tři měsíce opravdu dost pracuji. Chci abychom byli, jak už jsem říkal transparentní, aby zaměstnanci byli informováni, aby věděli, co se v té firmě děje, abychom si nahlas říkali, když se nám něco nepodaří. Dřív jsme se tady plácali po zádech za všechno, i když se zrovna nedařilo. Takže interní komunikace byla velkým problémem. Dalším faktem je, že spadáme pod globální mateřskou společnost, což nám dává obrovské možnosti v rámci růstu a v oblasti finančního zázemí. Když to řeknu na rovinu, tak peníze nejsou vůbec problém. Ale samozřejmě nás to v některých věcech naopak limituje, protože jsme maličká země pro ně. Oni mají entity po celém světě a v některých zemích dělají za jeden den tolik objednávek, jako my za celý měsíc, a proto prostě některé věci trvají delší dobu. Když něco chce Česká republika, tak to má prioritu malinkou a my často musíme shlukovat více evropských zemí, abychom jim řekli, hele vy to taky potřebujete, tak pojďme se semknout a dostaneme to. Takže tohle je podle mě věc, která nás brzdí a myslím si, že třeba konkurence je v tom lepší. Když se konkurence rozhodne otevřít market, tak ho prostě otevřou a udělají to dobře. My ho otevřeme, uděláme to blbě a pak to všechno zlepšujeme. Co bylo špatný a teď je dobrý je, že v rámci odměňování zaměstnanců jsme to v minulosti dost stříleli od boku, jak se říká. A teď jsme udělali proces nějakého salary review, což je porovnání našich mezd vs. Trh s podobnými podniky jako jsme my a díky tomu víme, že jsme zaměstnavatel, který platí v rámci toho e-commerce (podobný firmy jako my) v Praze, tak platíme lépe, než ostatní. Takže tohle je teď pozitivní, ale bylo to negativní díky tomu, že jsme jeli úplně naslepo, ale to už máme za sebou a teď už to máme nějakým způsobem řízený.

Doplňující otázka: Vy jste zmiňoval, že problémem byla interní komunikace. Čeho konkrétně se tento problém týkal? Šlo o neupřímnost ze strany vedení společnosti směrem k zaměstnancům?

Šlo především o personální změny. Průšvihem bylo, jakým stylem jsme je komunikovali, to znamená netransparentně. Než jsme to stihli oznámit, tak už to věděli všichni, ale každý měl jinou verzi. Lidé byli neinformováni. Říkali jsme si jenom ty dobré věci, ale nevěděli jsme, jak komunikovat ty špatné. Bylo to takové neuchopené, jedno oddělení nevědělo, co dělá druhé. Momentálně na tom intenzivně pracujeme. Každé oddělení podává hlášení v komunikačním kanále, ať všichni vědí, co se kde děje. Pracujeme na tom tak intenzivně, až nám poslední dobou dávají zaměstnanci zpětnou vazbu, že je toho moc, a tak zase ubíráme.

Doplňující otázka: U mateřské společnosti vnímáte jako největší problém povinný proces schvalování a tím i delší proces realizace některých projektů?

Ano, ale zároveň když se na to podívám pohledem, co pro nás tato mateřská společnost znamená, tak ve výsledku je to hodně pozitivní. Kdybychom ji neměly, tak bychom tady nebyli a nerostli bychom, protože nám tvoří obrovské finanční zázemí. Občas je to s nimi těžké, ale když to shrnu, tak mateřská společnost je pro nás obrovskou přidanou hodnotou s jedním negativem, a to je, že díky velikosti naší země, pro ně často nejsme prioritou.

5. V čem jsou vaše silné a slabé stránky jakožto zaměstnavatele?

Jako zaměstnavatel máme silné stránky určitě ve vyšších mzdách v porovnání s konkurencí a v neformální firemní kultuře. Myslím si, že máme i skvělé benefity pro zaměstnance a máme hezké kanceláře. Jako slabou stránku si dovoluji uvést právě tu interní komunikaci. A u některých nižších pozicích se určitě objeví i nespokojenost se mzdou.

6. Myslíte si, že společnost XY má dobrou pověst jako zaměstnavatel?

Myslím si, že je to velmi ovlivněno kurýry. Máme okolo šesti tisíc kurýrů, kdy většina z nich ale nemá pracovní smlouvu s námi, ale s našimi freety. Říkáme tomu freety, ale jedná se o firmy, které rozvázejí ve městech, kde se nám nevyplatí budovat logistiku. Bohužel tito lidé nás často hodnotí jako zaměstnavatele na různých internetových portálech, i přesto, že nejsou našimi lidmi. To je samozřejmě špatné a kazí nám to pověst. Kdybychom ale rozdělily tyto světy na kurýry a na zaměstnance, co pracují na centrále, tak je výsledek jiný. To, jak se tady na centrále chováme, jak platíme, že jsme poctivý zaměstnavatel, který má všechny právní dokumenty v naprostém pořádku, to se vše odráží na tom, že zaměstnanci centrály se o nás zmiňují v dobrém světle. V některých firmách je k vidění to, že když se firma loučí se zaměstnancem, tak je při odchodu ještě okradou na mzdě nebo jim jiným způsobem znepríjemní odchod. To se u nás neděje. Tady na centrále jsou lidé spokojeni, ale ti kurýři nám to kazí. Freety jim odcizují dýška a dávají jim nízkou mzdu, to my ale často nedokážeme ovlivnit. Kurýři si myslí, že když nosí pracovní oblečení s logem našeho brandu, že jsou našimi zaměstnanci, a tak namísto freety hodnotí jako zaměstnavatele nás. Nám v náboru velmi pomáhá náš brand. Když se řekne jméno našeho brandu, tak pro lidi je to zvučné, uchopitelné a jednoduché. Pokud jde např. někdo pracovat jako pojišťovací konzultant, je to ze začátku složité, protože těm produktům nerozumí. U nás je to jednoduché. Člověk přijde k nám na web, vyplní adresu, vybere si jídlo, a to je celé. Všichni tomu rozumí, je to jednoduché a ta jednoduchost toho produktu si myslím, že nám opravdu velmi pomáhá.

- 7. Myslíte si, že lidé za Vámi jdou spíše díky silnému brandu, který je zvučný, všichni ho znají, má historii, než aby si řekli půjdu pracovat do společnosti XY, proto, že tam se zaměstnanci mají dobře?**

Myslím si, že je to určitě kombinace obojího. Umíme nabídnout dobré mzdy, máme silný brand, máme super zázemí pro zaměstnance, a to jsou ty věci, který ten člověk hned vidí a kvůli kterým se pak rozhoduje.

- 8. Jaké konkrétní kroky podnikáte, abyste jako zaměstnavatel byl na pracovním trhu atraktivní pro uchazeče?**

My těch zaměstnavatelských aktivit děláme opravdu málo. Prvním velkým krokem byla salary review, kterou jsme udělali. Abychom byli atraktivní zaměstnavatel a pokud chceme ty nejlepší lidi na trhu, musíme je umět zaplatit. Tak to byl první velký krok, který jsme pro to udělali. Krom toho také opravdu hodně aktivně propagujeme LinkedIn. Tam se snažíme ukazovat tu naši kulturu v kombinaci s technologiemi, které máme k dispozici, se kterými umíme a které mohou být pro určitou skupinu lidí zajímavé. Co může být pro lidi dále zajímavé, jsou určitě rozvojové věci. Opravdu tlačíme na rozvoj lidí a investujeme hodně peněz do školení.

- 9. Jak Vy osobně přispíváte k budování dobrého jména společnosti XY?**

Já konkrétně, protože vedu People tým a přicházím s těmi vizemi, které do budoucna budeme uplatňovat, tak určitě ty aktivity v rámci People týmu. Občas máme nějaké negativní lidi v rámci organizace, kteří říkají, jak je to všechno naprd, tak z mé role šéfa HR se snažím ovlivňovat tyhle lidi, primárně ty naše boardové pozice, tzv. boardáky. Těm říkám, že ty věci prostě vycházej z nás a pokud my budeme říkat, že tohle je prostě naprd a budeme to říkat dolů do té organizace, tak to prostě bude téct až dolů v té organizaci a pak ven. Takže já se snažím hodně ovlivňovat ty boardáky, ať tady prostě není ta negace. A nakonec samozřejmě kudy chodím, tak o společnosti XY dobře mluvím. Je to sice to nejmenší, ale zároveň taky jako důležitý. Já věřím té službě, jsem tady upřímně rád. Jasně, občas mě štve nějaký věci, to každého, ale štve mě jich fakt málo. Nemám třeba vůbec důvod, abych někdy přemýšlel o nějaké změně. Kudy chodím, všude o společnosti XY dobře mluvím a myslím si, že takových lidí je tady spousta. Určitě bych společnost XY doporučil a první o čem bych mluvil je ta kultura, protože to prostě vím, že je to silný pro mě osobně, a i pro všechny ty lidi tady.

- 10. Můžete popsat systém vzdělávání a rozvoje pracovníků?**

Začali jsme tím, že jsme si řekli, pojďme rozvíjet všechny lidi, kteří vedou někoho (od těch nejvyšších manažerů až po ty nejnižší) a pojďme k nim zařadit nějakých top 30 talentů, u kterých máme pocit, že jsou to lidi, do kterých chceme investovat. Vytvořili jsme teda skupinu nějakých pětácti lidí, který jsme prostě zařadili do nějaký interní akademie. Ta akademie trvá celý rok, ale není to tak, že by zaměstnanec byl každý den po dobu jednoho roku někde na školení, ale je to akademie, která má zhruba nějakých dvanáct session celodenních a opravdu je to o tom, že je to o rozvoji manažerských schopností, tak o propojení těch lidí, protože jsou tam lidé z různých oddělení. Polovina se tedy věnuje rozvoji manažerských schopností a druhá polovina nějakých business diskusí a propojení toho businessu jako takového. Já jsem byl vlastně součástí toho programu minulý rok a tohle pro mě byla největší přidaná hodnota. To, že jsem mohl z HR pozice jsem mohl najednou řešit odměňování našich obchodníků nebo jak zrychlit naše delivery. Takže tohle pro mě bylo tou největší přidanou hodnotou, protože si k tomu lidi, který to normálně vůbec neřeší nějaký jejich pohled na tu danou věc. Máme tady i interní akademii, kterou se snažíme využívat z vlastních zdrojů. Tahle akademie je

postavená kvartálně, kdy každý kvartál máme jedno téma. Teď v Q1 máme téma právního minima, kdy náš právník vyškolí, co nejvíce lidí, kteří o to stojí. Právní minimum ve smyslu smlouvy s dodavateli, pracovní smlouvy, jo a takový ty základní věci, který se prostě můžou hodit každému. Máme takhle čtyři témata za ten rok. Pak také velké peníze investujeme do angličtiny, protože jsme mezinárodní firma a potřebujeme, aby tady lidi mluvili anglicky. Dál excel školení a teď tady děláme školení na digitální dovednosti. Školení digi skills je třeba o tom, že každý z nás má chytrý telefon, ale málokdo ho umí používat, tak, aby využil ten nejvyšší potenciál služeb a aplikací, co mu telefon nabízí. Nebo třeba Google účet, každý zná disk, e-mail a kalendář, ale Google účet nabízí spousta dalších vychytávek, které ne každý člověk zná a ve finále zjistí, že třeba ani neví, jak se Google kalendář používá správně a co vše za funkce umí. A pak samozřejmě různý ad hoc školení. Když máme pocit, že někdo něco potřebuje, tak na to jsme taky připravený, ale z těch řízených věcí je to asi všechno. Máme taky LinkedIn learning, kde máme zaplacenou tu nejdražší verzi, kdy si tam náš zaměstnanec může otevřít jakýkoliv školení a tam se k tomu ten člověk i může vrátit. Tohle nám zajišťuje naše mateřská společnost, takže pro nás to není žádný náklad a tlačíme ty lidi, ať to využívají.

Doplňující otázka: Na základě čeho se tento proces realizuje?

A na základě čeho se vzdělávací aktivity realizují, to záleží. Třeba do té akademie vytváříme nějakou přednominaci v rámci People týmu, přednominace zaměstnance jde pak za jeho přímým nadřízeným a on o to pak musí mít zájem. Pokud zájem má, tak musí do akademie chodit. Pokud zájem neprojeví, může se vybrat jiný člen týmu. U ad hoc školení některý věci podléhají schválení ve smyslu toho, že přijde zaměstnanec, že má zájem o to a to školení. Já se zeptám jeho nadřízeného, jestli mu to dává smysl, abychom tohle školení pro zaměstnance zajistili. Pokud řekne, ano, můj zaměstnanec to ke své práci potřebuje a my potřebujeme, aby se v tom zlepšil, tak se školení realizuje. Školení se realizují v pracovní době, kromě LinkedIn learning, kdy si jakýkoliv kurz může zaměstnanec udělat kdykoliv a kdekoliv, kde má přístup k internetu.

11. Jakým způsobem motivujete své pracovníky? Jaké formy odměn uplatňujete pro své zaměstnance ve společnosti XY?

V rámci motivace jsou důležité peníze, ale jak všichni víme, tak to není dlouhodobá motivace. To motivuje člověka dva měsíce a pak mu to přijde jako standard. Ale ano, platí to, že umíme lidi zaplatit. Pak právě třeba formou těch rozvojových věcí. Lidi na to, aby vyrostli nepotřebují jít někam jinam, ale my se je snažíme rozvíjet v rámci té firmy. Já, kdybych měl pocit, že se nic nenaučím a stagnuju, tak půjdu někam jinam a tam třeba vyrostu, protože se naučím něco nového. Ale my ty lidi chceme motivovat tím, že u nás se ty věci jako můžou naučit. Zároveň máme nějaká odměňovací schémata pro určitou skupinu lidí, které jsou motivační, aby ty lidi mohli přeplňovat. Ty cíle jsou nastaveny velmi dobře na to, aby byli splnitelný a aby je lidi mohli přeplnit. Mají na to navázanou nějakou variabilní složku mzdy, kterou u nás lidi plní min. na nějakých 90 %, ale máme tady i lidi, který ji plní na 150 %. Co se týče benefitů, tak máme 25 dní dovolený, což už je dneska skoro standard. Přispíváme lidem na stravování, je to teda formou slevy na naši službu. Jednak je to proto, že chceme vracet peníze zpátky do firmy a zároveň chceme, aby tu službu naši lidi testovali, protože my jsme nejlepší tester té služby. Máme multisport kartu, kdy chceme, aby se lidi nějakým způsobem hýbali. Kávu a ovoce na pracovišti. Máme možnost neustálého vyplácení mzdy v reálném čase, což je trochu zvláštní benefit. Máme aplikaci, kde dám příklad, že je 15. den v měsíci a zaměstnanec si klikne a přijde mu ihned výplata za 1. – 15. na jedno kliknutí. Ono se to tváří jako záloha na mzdu, ale vesměs to je pro náhlé výdaje, jako když se člověku

rozbije pračka. Zaměstnanec si může poslat 70 % z aktuálně vydělané mzdy. Hodně se nám to osvědčilo u kurýrů, který to motivuje chodit do práce. Protože vidí ty nabíhající kačky a je to velký motivátor.

Doplňující otázka: Máte v rámci společnosti nějaký benefit, který je z pohledu hierarchie jen pro vyšší pozice? Myslíte si, že to na lidi, co tento benefit nemají působí spíše motivačně nebo demotivačně?

Ano, boardové pozice (vyšší management) máme k dispozici služební auta, ale nemyslím si, že by to někoho dole demotivovalo. Podle mě to spíše lidi vnímají jako fakt, že tak to prostě je.

12. Jak často probíhá hodnocení pracovníků a kdo je hodnotitelem? Jaké metody hodnocení společnost uplatňuje?

Máme people performance review proces, který se opakuje jednou za půl roku. Zaměstnanec ohodnotí sám sebe, stejně tak ho ohodnotí přímý nadřízený, následně je nějaká konzultace s námi na HR a z toho vyleze nějaký status jako, že ten člověk může být performing nebo development needed. Na základě toho performance review, kde my se jako bavíme o tom, jak ten člověk zapadá do té firemní kultury, jak se chová v rámci firemní kultury, jak plní svoje cíle, kde by se měl zlepšit – to je nějaký strukturovaný rozhovor. No a na základě toho výstupu toho performance review se pak odvíjí třeba i plán na základě nějakého salary planningu, ve smyslu nastavení nějaký nové mzdy toho člověka. Každý zaměstnanec má také pracovní KPI, které musí dovalit. Některý ty věci jsou projektový, některý jsou zaměřené na čísla a daný KPI se musí splnit do dalšího review, takže za půl roku.

13. Můžete popsat proces adaptace ve společnosti XY?

Proces adaptace je u nás velmi komplexní. My u nás proces onboardingu, jak tomu my říkáme začíná zhruba od zaslání pracovní nabídky tomu zaměstnanci a končí zkušební dobou toho člověka. Když ten člověk od nás dostane nabídku a přijme ji a nastupuje za dva měsíce, tak my máme proces, jak s ním v tu dobu držet v kontaktu, abychom věděli, že o to pořád stojí, aby nás prostě cítil, když to tak řeknu. My tady jsme a my s ním počítáme, to je to, co mu tím procesem chceme říct. Ten člověk od nás dostává e-mail, kde mu píšeme, ať nám napiše něco o sobě, že ho budeme v rámci firmy představovat. Zajímají nás vesměs koničky, zkušenosti z minulosti. Potřebujeme od tebe lékařskou prohlídku do tohoto a tohoto data. Pak mu nějak popisujeme, jak bude vypadat jeho první pracovní den. Samozřejmě když jde člověk první den do nové práce, tak to může být nekomfortní. My se mu to snažíme, co nejvíce usnadnit tím, že mu přiblížíme, jak to bude vypadat. Když má delší dobu před nástupem, tak se s ním snažíme udržovat kontakt a alespoň jednou za 14 dní mu zavoláme. Pak je ten den D, kdy ten člověk prostě přijde a my máme prostě onboardingový den. První hodina je podpis pracovní smlouvy s naší HR back office. V rámci toho si ten člověk dá snídani s ostatními nováčky, kterou my připravíme. Pak je tam školení IT minima (máme tady tablety na zasedáčkách, používáme kalendář Google), náš IT se postará, aby měl ten nový zaměstnanec všude přístupy a předá mu počítač, telefon. Pak přijde naše office manažerka, která mu řekne, takhle se chováme v kanceláři ve smyslu, dáváme po sobě věci do myčky, tady sedí tenhle a tenhle tým. Ukáže mu mapičku, dá mu k dispozici mapičku, aby ji měli furt u sebe. Pak ty lidi vezme po kancelářích a ukáže, představí mu ty týmy, kde, kdo sedí, aby věděli kde a koho máme. Pak dostane takovou věc, my tomu říkáme meničko pro nováčka. To meničko říká, je nás tady tolik a tolik, tady máš heslo na Wi-Fi, tady máš tu mapičku, tady máš přístup do tvého e-mailu. Tady jsou akce, které tady máme pravidelně jako celofiremní meeting, zavíračku, což je to že jdeme společně na pivo,

máme tady měsíční snídani pro celou firmu. A je tam i napsaný, kdo je jeho buddy. Tvůj buddy je někdo z toho oddělení, kam nováček nastupuje. Nemusí jít o přímého nadřízeného, může jít o kohokoliv jiného. My říkáme, že stejná zodpovědnost jako toho nováčka projít zkušební lhůtou, je i toho buddyho. Buddy je tu pro něj a kdykoliv nováček cokoli potřebuje, tak jde za tím svým buddym. Pak se předá nováček tomu buddymu a ten už si ho bere do toho svého oddělení. Druhý den je ještě jedno školení, kdy všichni naši boardáci nebo nějaký zástupce z toho daného týmu představí zhruba v nějaký deseti minutový prezentaci, co dělá ten daný tým. Třeba máme obrovský tým sales, tak popíšeme, z jakých pododdělení se sales skládá a co každé to jedno pododdělení dělá a co jsou jejich cíle. My se průběžně ptáme toho buddyho a přímého nadřízeného, jestli to je všechno v pohodě. Pak máme vyhodnocení té zkušební doby s people partnerem, což jsou lidi od nás z HR, kde máme zase nějaký strukturovaný hovor, kdy se to snažíme dělat co nejvíc lidsky, a ne tabulkově a pak máme vyhodnocení zkušební doby s managerem. Na základě toho se stanoví nějaký rozvojový plán, co ten člověk potřebuje, aby byl dobrý v té svojí práci.

14. Jak jste spokojený s tím, jak je ve společnosti XY nastaven marketing lidských zdrojů? V čem jsou vaše silné a slabé stránky s ohledem na personální marketing?

Co se týče personálního marketingu, máme veliké manko. Je spousta věcí, které bychom chtěli dělat, ale možná úplně nevíme jak.

15. Jaké nástroje interního a externího personálního marketingu společnost XY uplatňuje?

Teď hodně tlačíme ten LinkedIn, aby tam toho bylo co nejvíc. Kombinace jako firemní kultura, technologické věci a život v rámci společnosti, případně nábor nových pozic a podobně. Takže to děláme a myslím si, že to děláme dobře. Ale že bych teď řekl, děláme HR marketing, jsme obrovský, to neděláme.

16. Můžete popsat proces získávání pracovníků ve společnosti XY? Jaké metody pro získávání společnost XY uplatňuje?

Je to kombinace pracovních portálů a v poslední době právě LinkedIn. Dneska jakoukoliv seniornější roli nenajde člověk skrze inzerát, takže jedeme masivně LinkedIn. Velkou část kandidátů, kterou sem dostaneme, tak jsou přes LinkedIn, protože přes inzerát už to přestává fungovat. Ty nejlepší lidi nepošlou CV na Jobsu. Určitě nám fungují i kontakty, protože každý pracoval v nějaké firmě, kde měl super kolegu. Dále máme takový projekt, kterému interně říkáme židle pro kámoše. Jmenuje se to Jobolt, což je produkt od LMC a je to vlastně o doporučování zaměstnanců, kdy my motivujeme naše zaměstnance doporučovat a za to jim dáváme peníze. Funguje to dobře, máme to asi rok a našli jsme z toho asi dvacet lidí, což je docela dost v poměru kolik teď hirueme lidí.

Doplňující otázka: Na základě čeho se rozhodujete, zda pozici obsadíte z interních či vnějších zdrojů.

První vždycky využíváme interní zdroje. Je to něco, co chceme v zásadě vždy dělat, že tu pozici vypíšeme dovnitř. My v zásadě všechny pohovorujeme. Když se někdo interně přihlásí a my už víme rovnou, že to není on, tak stejně mu dáme šanci. A až pokud to nevyjde interně, tak jdeme ven.

17. Popište ideálního budoucího zaměstnance, jaké faktory jsou pro Vás při jeho výběru důležité?

Firemní kultura to je to nejdůležitější a pak hned nějaký drive, prostě chuť toho člověka, že vidím, že ten člověk prostě chce. A to je to nejvíc. Pokud je to někdo, kdo se jako první ptá na to, jaké dostane auto a kolik dostane peněz, tak to není dobré. Pro mě je důležité, že prostě cítím, že to doopravdy chce dělat a že má tu chuť ty věci měnit a že má ten drive, že to prostě chce.

18. Jaká je procentuální fluktuace zaměstnanců za rok 2022 ve společnosti XY?

Je nízká, jen 3, 8 %. Otázkou je, jestli to je super. Myslím si, že velmi nízká míra fluktuace ne vždycky musí znamenat, že to je úplně super. Podle mě to musí být vyvážené. Tohle může znamenat, že tady necháváme pracovat lidi, kteří nejsou dobří. Já si myslím, že by to číslo mělo být o něco vyšší. Malinko vyšší, ve smyslu, že když je tady někdo, kdo třeba neperformuje, tak my to neumíme vyřešit. Teď tady neříkám, že chci jít vyhazovat armádu lidí, ale pocitově jsou tady lidi v komfortu a my je v tom komfortu necháváme.

19. Každou značku potká mediální skandál. Myslíte si, že Vaše mediální skandály, které se staly v minulosti mohou negativně ovlivňovat nové potenciální uchazeče v rozhodnutí odpovědět na pracovní nabídku ve Vaší společnosti?

Myslím si, že to samozřejmě možné je.

1. Co si myslíte, že je úplně to nejdůležitější, co Vaše společnost nabízí a co nemohou nabídnout ostatní podniky?

Co se týče produktu, tak určitě svobodu ve smyslu zařít si svůj čas tak jak chci. Být zkrátka pánem svého času. Ať už zákazník potřebuje nákup nebo objednat si jídlo, tak my jsme schopni to dodat velmi rychle a zákazník ušetří spoustu času a může si se zbylým časem nakládat po svém. Co se toho, co zaměstnancům nabízíme týče, tak tam je to kombinace několika věcí. Jako např. práce v zajímavém oboru, moderním odvětví, které je relativně na začátku (Q commerce). Práci na něčem, co tady v budoucnu bude, na něčem, co je ještě v zárodku, možnost to ovlivnit, vidět za sebou svou práci, změny, mezinárodní prostředí a i to, že nabízíme produkt, který používá celá země.

2. Co naopak považujete za Vaší největší slabinu? V čem byste se měli zlepšit, co Vám třeba úplně nefunguje?

Tím, že se nacházíme ve velmi dynamickém prostředí, tak možná neumíme nabídnout strukturovanost a predikovatelnost. U nás zaměstnanec vidí výsledky své práce ihned, ale když se pracuje na velkém projektu, který je nový, tak víze, jak to bude vypadat a fungovat je v rádkách jednoho až dvou let. Není to jako např. v bance, kde je vše víceméně stabilní. Co si také myslím, že bychom měli zlepšit je práce s daty. Máme velmi mnoho dat a reportů, ale měli bychom zapracovat na tom, abychom ty výsledky těch dat uměli aplikovat do reálné práce a do praxe.

3. V čem jsou Vaše silné a slabé stránky jakožto zaměstnavatele?

Domnívám se, že mezi silné stránky mohu zařít určité firemní kulturu. Jako slabou stránku bych uvedl, že možná nevíme, jak správně oslovovat uchazeče, abychom jim ukázali, že jsme skvělý zaměstnavatel a nemuseli jim to říkat během pohovoru.

4. Domníváte se, že společnost Dáme Jídlo má jako zaměstnavatel dobrou pověst? Jak vy osobně přispíváte k budování dobrého zaměstnavatelského jména společnosti?

To upřímně nevím. Já pevně doufám, že ano. Nedělal jsem si žádnou studii, jak jsme na tom na pracovním trhu, ale asi by nebylo od věci si to někdy udělat. Určitě to ale je jedna z priorit, být atraktivní zaměstnavatel a věřím, že za rok, za dva budeme velmi atraktivní zaměstnavatel. Myslím si, že už teď jsme atraktivní, možná to vnímání na trhu ještě není takové, ale i to vnímání určitě budeme chtít měnit. Ale co se týče pracovních příležitostí, možností profesního růstu, ať už v rámci českého týmu nebo Evropy, tak v tomto věřím, že jinde v České republice a v Praze takových možností jako u nás není mnoho. Z tohoto pohledu si myslím, že je to velmi zajímavé. A jak já osobně přispívám k budování dobrého jména společnosti? Má filozofie je velká transparence a důvěra. Osobně se snažím být velmi transparentní v komunikaci, komunikujeme mnohem větší množství interních informací a čísel, i za rizika toho, že se to může dostat ven, mimo organizaci. To je propojeno s důvěrou. Tím ukazuji, že jsem důvěryhodný a očekávám to samé od zaměstnanců, právě v podobě toho, že se tyto informace nedostanou vně organizaci. Jde o oboustrannou důvěru. Snažím se nastavit jasné cíle, to kam směřujeme, abychom byli efektivní. Myslím, že lidé, kteří jsou šikovní, tak za sebou chtějí vidět výsledky a je potřeba vytvořit v organizaci nějaký systém, abychom těchto výsledků dosahovali, abychom to za sebou viděli, a to nás také poté motivuje. Přivést sem dobré lidi, dobře je odměnit, motivovat je a aby tady byl skvělý tým lidí.

5. Jaké konkrétní kroky podnikáte, abyste jako zaměstnavatel byl na pracovním trhu atraktivní pro uchazeče?

Provádíme pravidelně interní výzkumy v rámci společnosti, které se zabývají zaměstnanecké spokojenosti, zjišťujeme, co zaměstnancům vyhovuje či nevyhovuje a co bychom pro ně ještě mohli udělat. Teď jsme hodně řešili interní komunikaci, abychom více a lépe komunikovali se zaměstnanci, ladili jsme strategii, aby byla jasnější a lépe komunikovatelná. Také jsme navrhli pravidelné menší občerstvení v kanceláři na denní bázi. Teď jsme také rozšiřovali akciový program, který si myslím, že je velmi zajímavý. Naše mateřská společnost je listovaná na burze a akciový program pro zaměstnance je také něco, co nemá každá společnost. Snažíme se, aby i samotné pracovní prostředí bylo pěkné, moderní a aby se v něm zaměstnanci cítili dobře.

6. Váš kolega popsal ideálního budoucího zaměstnance jako někoho, kdo zapadne do Vaší firemní kultury a zároveň má ten správný drive pro práci. Souhlasíte s tímto tvrzením? Případně doplnil byste toto tvrzení ještě o něco?

„Souhlasím s Petrem, zároveň si myslím, že ne každý musí zapadnout do firemní kultury. Myslím, že součástí firemní kultury by měla být nějaká diverzita, ať už se týká čehokoliv, např. pohlaví, názorů, přístupu k práci apod. Právě ta diverzita dělá ten tým silnější. Na druhou stranou jsou tady principy, které nás tady spojují. Ten drive a chut' něco někam posunout je strašně důležitý faktor. Ať už je člověk jakýkoliv, tak určitě ale chceme člověka, který je akční. Prostředí naší organizace, které je velmi dynamické k tomu vybízí, takže člověk, co akční není se tady stejně dlouho neudrží.“

7. Co pro Vás znamená personální marketing a je pro Vás důležitý? Můžete popsat, jaké konkrétní kroky v rámci personálního marketingu uplatňujete ve Vaší společnosti?

„Podle mě personální marketing teď tolik neděláme. Snažíme se aktivně rozjet LinkedIn. Ten mi přijde opravdu důležitý. Hodně je to také propojené s B2C marketingem, který je směřován na zákazníky. Lidé se chtějí spojit se značkou, která jim nějak rezonuje a za kterou se mohou postavit. Takže si myslím, že B2C branding má právě přesah i do employer brandingu. U nás klademe velký důraz na kvalitu produktů a služeb, které nabízíme. Lepší spolupráce s kurýry, kteří nás poté reprezentují. Tak to jsou aspekty, které se promítnou do employer brandingu. Kromě LinkedInu se snažíme více než lifestyleově prezentovat trochu více jako technologická firma, která dokáže inovovat a dělat zajímavé věci. To se nám oplácí při PR aktivitách, kde otisknou náš článek v titulu, který čte naše cílová skupina a kde může být i náš potenciální zaměstnanec.“

8. Domníváte se, že budování personálního marketingu a zaměstnavatelské značky je pro Vás zbytečné, protože již máte vybudovaný silný Brand, a to Vám stačí?

To upřímně nevím. Já osobně jsem u náboru klíčových pozic. Myslím, že nám pomáhá, že je to velký brand, jde o službu, kterou využívá celá naše země a má spoustu zákazníků. Zároveň ale trochu vnímám, že oproti konkurenci jsme v tomto směru zaspali. Konkurence je dle mého názoru vnímána ještě o trochu moderněji než my. O nás se neví, že spadáme pod globální společnost. Myslím si, že silný brand nám pomáhá otevřít ty dveře těm kandidátům a když jim řekneme všechny výhody, proč u nás pracovat, tak je dokážeme i nalákat, ale myslím, že bychom to dokázali dělat ještě lépe, abychom to nemuseli vysvětlovat v rámci toho pohovoru.

- 9. V minulosti jsme se ve spojitosti s Vaším Brandem mohli setkat s mediálními kauzami, které se ve většině případů týkali Vašich kurýrů. Tyto mediální kauzy mohli do značné míry ovlivnit pozitivní vnímání Vaší značky. Domníváte se, že tyto kauzy mohou mít vliv i na potenciální uchazeče o zaměstnání ve Vaší společnosti ve smyslu toho, že kvůli tomu Vám nepošlou své CV?**

Určitě je to může ovlivnit. To spektrum lidí, které do naší organizace hledáme je strašně široké. Hledáme kurýry, zaměstnance zákaznické linky, ale také manažerské pozice, takže si umím představit, že jsou lidé, kterým na tom záleží a je pro ně důležité, jak působí v tomhle ohledu. Je mnoho cest, co se s tím dá dělat. Smluvní vztah s freetami by měl být nastaven lépe. Teď jsme zavedli hodnocení kurýrů a špatné hodnocení s nimi řešíme. Neřešíme to ale s kurýry přímo, ale právě přes ty freety. Takže ano, dá se s tím něco dělat, ale není to tak jednoduché. Chtěli bychom více podporovat přímý vztah s kurýry.

- 10. Jaké hodnoty zaměstnavatele byste chtěli, aby Vaše společnost zprostředkovala svým zaměstnancům? Váš kolega uvedl důvěru, oboustrannou transparentnost a neformálnost. Doplnil byste ještě něco za sebe?**

Firemní hodnoty teď tvoříme s ohledem na to, jaký velký krok nás čeká v nejbližších dnech. Jde ale o tajnou informaci, kterou Vám momentálně sdělit nemohu. Ale souhlasím s Petrem, že i pro mě je nejdůležitější transparentnost. Dále dávat lidem důvěru a dávat jim tu odpovědnost. Kvalitní tým a super lidi to je, co tady chci mít.

Příloha III – dotazník pro zaměstnance společnosti XY

Dobrý den,

mé jméno je Denisa Řeháková a jsem studentkou 3. ročníku Vysoké školy Ekonomie a Managementu, obor Personální marketing. Tento dotazník slouží jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce na téma Personální marketing jako součást budování značky zaměstnavatele.

Vaše společnost bude v průběhu dotazování označována jako společnost XY pro zachování její anonymity. Stejně tak samotné vyplňování dotazníku je anonymní a jeho výsledky budou použity výlučně pro účel sepsání této bakalářské práce. Výsledky práce mohou pomoci změnit nefungující procesy ve Vaší společnosti, proto prosím odpovídejte pravdivě tak, jak to cítíte.

Dotazník můžete vyplnit kdykoliv v období od 30.3. do 7.4. 2023.

Věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

(vyberte jednu odpověď)

- žena
- muž

2. Kolik je Vám let?

(vyberte jednu odpověď)

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

(vyberte jednu odpověď)

- ZŠ
- SŠ
- VOŠ
- VŠ

4. Jaká je Vaše pozice z pohledu hierarchie?

(vyberte jednu odpověď)

- specialista
- manažer
- tým leader

- vyšší
5. Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?
(vyberte jednu odpověď)
- méně než 1 rok
 - 1-3 roky
 - 4-7 let
 - 8 a více let
6. Odkud jste se dozvěděl/a o společnosti XY jakožto o zaměstnavateli?
(vyberte jednu odpověď)
- Z náborové kampaně v TV
 - Sám/sama jsem si společnost vyhledal/vyhledala
 - Z náborové kampaně na sociálních sítích
 - Od známých
 - Odjinud (uveďte odkud)
7. Jak jste se dozvěděli o pracovním místě, na kterém momentálně pracujete?
(vyberte jednu odpověď)
- Pracovní portál (Jobs.cz, Profesia.cz, Prace.cz, apod.)
 - Kariérní stránky společnosti XY
 - Od známé/ho
 - Sociální síť společnosti XY (Instagram, Facebook, LinkedIn, apod.)
 - Jinak (uveďte jak)
8. Můžete uvést, jaká byla Vaše spokojenost s adaptačním procesem ve společnosti XY?
(vyberte jednu odpověď)
- Velmi spokojen/a
 - Spíše spokojen/a
 - Zastávám neutrální postoj
 - Spíše nespokojen/a
 - Velmi nespokojen/a
9. Jak hodnotíte Vaši spokojenost s přiděleným pracovníkem (mentorem) v rámci Vašeho adaptačního procesu?
(známkuje jako ve škole, 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)
- 1
 - 2

- 3
- 4
- 5

10. Považujete za důležité mít možnost odborného rozvoje pro Vaší práci?

(vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nejsem si jistá/jistý
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. Považujete školení, kterých jste se ve společnosti XY zúčastnil/a za užitečná?

(vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12. Co je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité?

(změňte pořadí položek dle svých preferencí 1. – nejdůležitější, poslední – nejméně důležité)

- Flexibilní pracovní doba a home office
- Výše mzdy
- Příjemné pracovní prostředí
- Silný brand
- Široký výběr benefitů
- Dobrá pověst zaměstnavatele
- Work and life balance
- Možnost kariérního růstu
- Systém vzdělávání a rozvoje
- Firemní kultura dané společnosti

13. Máte ve společnosti XY možnost kariérního růstu

(vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano

- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14. Vadí Vám práce nad rámec Vašich povinností?

(vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nejsem si jistý/jistá
- Spíše ne
- Rozhodně ne

15. Jak jste spokojen/a s komunikací směrem od vedení společnosti k Vám?

(vyberte jednu odpověď)

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Zastávám neutrální postoj
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

16. Jak jste spokojen/a se stylem komunikace Vašeho nadřízeného?

(vyberte jednu odpověď)

- Velmi spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Zastávám neutrální postoj
- Spíše nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

17. Je pro Vás důležitá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

(vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

18. V jakém časovém intervalu dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

(vyberte jednu odpověď)

- 1x za týden
- 1x za měsíc
- 1x za 3 měsíce (kvartálně)
- 1x za půl roku
- Nedostávám

19. Cítíte, že Vás Váš nadřízený dostatečně motivuje?

(vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nejsem si jistý/jistá
- Spíše ne
- Rozhodně ne

20. Uveďte Vaši spokojenost s vybranými benefity pro zaměstnance?

(změňte pořadí položek dle svých preferencí 1. - nejvyšší spokojenost, poslední – nejnižší spokojenost)

- Multisport karta
- Home office
- 5 týdnů dovolená
- Zaměstnanecké slevy
- Jazykové kurzy
- Lekce jógy
- Možnost výběru odpracované mzdy kdykoliv během měsíce
- Dog friendly office
- Občerstvení na pracovišti

21. Jaké další benefity byste uvítali?

/otevřená otázka/

(uveďte min. 1, max. 3)

22. Uspokojuje Vás výše Vaší měsíční mzdy?

(vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím

- Spíše ne
- Rozhodně ne

23. Se svými kolegy vycházím:

(vyberte jednu odpověď)

- Skvěle
- Spíše dobře
- Nevím
- Moc ne vycházím
- Vůbec ne vycházím

24. Naplňuje Vás vaše práce?

(vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nejsem si jistý/jistá
- Spíše ne
- Rozhodně ne

25. Doporučili byste společnost XY jako zaměstnavatele někomu jinému?

(vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nejsem si jistý/jistá
- Spíše ne
- Rozhodně ne

26. Splnil Váš současný zaměstnavatel Vaše očekávání?

(vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nejsem si jistý/jistá
- Spíše ne
- Rozhodně ne

27. Přemýšleli byste o změně zaměstnavatele v časovém horizontu následujících 12 měsíců?

(vyberte jednu odpověď)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nejsem si jistý/jistá
- Spíše ne
- Rozhodně ne

28. Co by Vás přimělo k odchodu od současného zaměstnavatele?

(vyberte jeden hlavní důvod)

- Neuspokojivá mzda
- Vedení společnosti
- Špatný kolektiv
- Nemožnost kariérního růstu
- Jiný důvod (uved'te jaký)

29. Jaká z uvedených hodnot, kterou by měl ideální zaměstnavatel splňovat je pro Vás nejdůležitější?

(vyberte jednu odpověď)

- Důvěra
- Otevřená komunikace
- Neformální firemní kultura
- Otevřenost vůči inovacím
- Stabilita
- Jiná (uved'te jaká)

30. Které z uvedených hodnot Váš současný zaměstnavatel splňuje?

(vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Důvěra
- Otevřená komunikace
- Neformální firemní kultura
- Otevřenost vůči inovacím
- Stabilita
- Žádnou

31. Které z uvedených hodnot Váš současný zaměstnavatel NESplňuje?

(vyberte jednu nebo více odpovědí)

- Důvěra
- Otevřená komunikace

- Neformální firemní kultura
- Otevřenost vůči inovacím
- Stabilita
- Splňuje všechny

32. Uveďte jednu věc, se kterou jste nejvíce spokojeni ve společnosti XY?

/otevřená otázka/

(napište jedno nebo více slov)

33. Uveďte jednu věc, se kterou jste nejvíce NEspokojeni ve společnosti XY?

/otevřená otázka/

(napište jedno nebo více slov)

34. Jaká je Vaše celková spokojenost se společností XY jako se zaměstnavatelem?

(1 – nejnižší, 10 – nejvyšší)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a za Váš čas.

V případě, že byste měli nějaké dotazy či připomínky k tomuto dotazníku, neváhejte se na mě obrátit prostřednictvím e-mailu: xxxx.xxx7@gmail.com.

S přáním hezkého dne,

Denisa Řeháková

Příloha IV – statistické vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka číslo 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 1 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 1

Jaké je Vaše pohlaví?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	33	54,1 %
Muž	28	45,9 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 2: Kolik je Vám let?

Tabulka 2 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 2

Kolik je Vám let?	Absolutní četnost	Relativní četnost
18-25 let	12	19,7 %
26-35 let	38	62,3 %
36-45 let	10	16,4 %
46 a více let	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 3

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ZŠ	1	1,6 %
SŠ	27	44,3 %
VOŠ	5	8,2 %
VŠ	28	45,9 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 4: Jaká je Vaše pracovní pozice z pohledu hierarchie?

Tabulka 4 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 4

Jaká je Vaše pracovní pozice z pohledu hierarchie?	Absolutní četnost	Relativní četnost
---	--------------------------	--------------------------

Specialista	27	44,3 %
Manažer	24	39,3 %
Team leader	9	14,8 %
Vyšší	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 5: Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?

Tabulka 5 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 5

Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	17	27,9 %
1-3 roky	32	52,5 %
4-7 let	11	18 %
8 a více let	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 6: Odkud jste se dozvěděl/a o společnosti XY jakožto o zaměstnavateli?

Tabulka 6 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 6

Odkud jste se dozvěděl/a o společnosti XY jakožto o zaměstnavateli?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Z náborové kampaně v TV	1	1,6 %
Sám/sama jsem si společnost vyhledal/a	24	39,3 %
Z náborové kampaně na sociálních sítí	7	11,5 %
Od známých	22	36,1 %
Odjinud (uved'te odkud)	7	11,5 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 6: Odkud jste se dozvěděl/a o společnosti XY jakožto o zaměstnavateli?

Tabulka 7 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 6 – otevřené odpovědi

Odkud jste se dozvěděl/a o společnosti XY jakožto o zaměstnavateli? Odjinud (uveďte odkud)	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jobs.cz	2	3,8 %
Od kurýra, který firmu vychvaloval	1	1,9 %
V předchozí pozici jsem pracovala v mateřské společnosti v Berlíně. Společnost XY byla jedna z lokálních poboček.	1	1,9 %
Pracovní portál	1	1,9 %
Ani nevím, že jsem se do firmy hlásil	1	1,9 %
Celkem	6	11,5 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 7: Jak jste se dozvěděli o pracovním místě, na kterém momentálně pracujete?

Tabulka 8 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 7

Jak jste se dozvěděli o pracovním místě, na kterém momentálně pracujete?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pracovní portál (Jobs.cz, Profesia.cz, Prace.cz, apod.)	25	41 %
Kariérní stránky společnosti XY	18	11,5 %
Od známé/ho	7	29,5 %
Sociální síť společnosti XY (IG, FB, LinkedIn, apod.)	3	4,9 %
Jinak (uveďte jak)	8	13,1 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 7: Jak jste se dozvěděli o pracovním místě, na kterém momentálně pracujete?

Tabulka 9 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 7 – otevřené odpovědi

Jak jste se dozvěděli o pracovním místě, na kterém momentálně pracujete? Jinak (uveďte jak)	Absolutní četnost	Relativní četnost
Od nadřízeného na původní pozici	1	1,9 %

Z firemního intranetu, pro firmu jsem pracoval, ale na jiné pozici	1	1,9 %
Interně přes bývalého kolegu, současného šéfa	1	1,9 %
Pracovní postup	1	1,9 %
Ani nevím, že jsem se do firmy hlásil, proto už si nepamatuji, kde jsem se o pozici dozvěděl	1	1,9 %
Jedná se o nově vytvořenou pozici v rámci našeho oddělení	1	1,9 %
Byla jsem kurýr ve svém městě a jelikož jsem ambiciózní, dopracovala jsem se až na kontakt do obchodního oddělení, měla pohovor a vytvořili mi pozici	1	1,9 %
Celkem	7	13,1 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 8: Můžete uvést, jaká byla Vaše spokojenost s adaptačním procesem ve společnosti XY?

Tabulka 10 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 8

Můžete uvést, jaká byla Vaše spokojenost s adaptačním procesem ve společnosti XY?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	24	39,3 %
Spíše spokojen/a	30	49,2 %
Zastávám neutrální postoj	3	4,9 %
Spíše nespokojen/a	3	4,9 %
Velmi nespokojen/a	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 9: Jak hodnotíte Vaši spokojenost s přiděleným pracovníkem (mentorem) v rámci Vašeho adaptačního procesu? (známkuje jako ve škole, 1 – nejlepší, 5 – nejhorší)

Tabulka 11 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 9

Jak hodnotíte Vaši spokojenost s přiděleným pracovníkem (mentorem) v rámci Vašeho adaptačního procesu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	20	32,8 %

2	18	29,5 %
3	9	14,8 %
4	7	11,5 %
5	7	11,5 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 10: Považujete za důležité mít možnost odborného rozvoje pro Vaší práci?

Tabulka 12 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 10

Považujete za důležité mít možnost odborného rozvoje pro Vaší práci?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	50	82 %
Spíše ano	10	16,4 %
Nejsem si jistá/jistý	0	0 %
Spíše ne	1	1,6 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 11: Považujete školení, kterých jste se ve společnosti XY zúčastnil/a za užitečná?

Tabulka 13 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 11

Považujete školení, kterých jste se ve společnosti XY zúčastnil/a za užitečná?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	28	45,9 %
Spíše ano	16	26,2 %
Nevím	4	6,6 %
Spíše ne	11	18 %
Rozhodně ne	2	3,3 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 12: Co je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité?

(změňte pořadí položek dle svých preferencí 1. – nejdůležitější, poslední – nejméně důležité)

Tabulka 14 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 12

Co je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité?	Pořadí	Průměrná důležitost
Výše mzdy	1	8,951
Flexibilní pracovní doba a home office	2	7,951
Příjemné pracovní prostředí	3	6,869
Možnost kariérního růstu	4	5,656
Work and life balance	5	5,066
Silný brand	6	4,459
Firemní kultura dané společnosti	7	4,098
Široký výběr benefitů	8	4,082
System vzdělávání a rozvoje	9	4,033
Dobrá pověst zaměstnavatele	10	3,836
	Modus	Výše mzdy
	Medián	4,7625

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 13: Máte ve společnosti XY možnost kariérního růstu?

Tabulka 14 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 13

Máte ve společnosti XY možnost kariérního růstu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	11	18 %
Spíše ano	29	47,5 %
Nevím	10	16,4 %
Spíše ne	11	18 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 14: Vadí Vám práce nad rámec Vašich povinností?

Tabulka 15 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 14

Vadí Vám práce nad rámec Vašich povinností?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	3	4,9 %
Spíše ano	15	24,6 %
Nevím	8	13,1 %

Spíše ne	25	41 %
Rozhodně ne	10	16,4 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 15: Jak jste spokojen/a s komunikací směrem od vedení společnosti k Vám?

Tabulka 16 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 15

Jak jste spokojen/a s komunikací směrem od vedení společnosti k Vám?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	10	16,4 %
Spíše spokojen/a	26	42,6 %
Zastávám neutrální postoj	8	13,1 %
Spíše nespokojen/a	14	23 %
Rozhodně nespokojen/a	3	4,9 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 16: Jak jste spokojen/a se stylem komunikace Vašeho nadřízeného?

Tabulka 17 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 16

Jak jste spokojen/a se stylem komunikace Vašeho nadřízeného?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	25	41 %
Spíše spokojen/a	18	29,5 %
Zastávám neutrální postoj	5	8,2 %
Spíše nespokojen/a	13	21,3 %
Rozhodně nespokojen/a	0	0 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 17: Je pro Vás důležitá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?

Tabulka 18 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 17

Je pro Vás důležitá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	52	85,2 %

Spíše ano	9	14,8 %
Nevím	0	0 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 18: V jakém časovém intervalu dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

Tabulka 19 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 18

V jakém časovém intervalu dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?	Absolutní četnost	Relativní četnost
1x týdně	23	37,7 %
1x měsíčně	16	26,2 %
1x za 3 měsíce (kvartálně)	6	9,8 %
1x za půl roku	3	4,9 %
Nedostávám	13	21,3 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 19: Cítíte, že Vás Váš nadřízený dostatečně motivuje?

Tabulka 20 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 19

Cítíte, že Vás Váš nadřízený dostatečně motivuje?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	17	27,9 %
Spíše ano	17	27,9 %
Nejsem si jistý/jistá	13	21,3 %
Spíše ne	10	16,4 %
Nedostávám	4	6,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 20: Uveďte Vaši spokojenost s vybranými benefity pro zaměstnance:

(změňte pořadí položek dle svých preferencí 1. - nejvyšší spokojenost, poslední – nejnižší spokojenost)

Tabulka 21 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 20

Uveďte Vaši spokojenost s vybranými benefity pro zaměstnance?	Pořadí	Průměrná spokojenost
Multisport karta	3	6,721
Home office	1	7,639
5 týdnů dovolená	2	7,246
Zaměstnanecké slevy	4	6,098
Jazykové kurzy	5	4,918
Lekce jógy	8	2,459
Možnost odpracované mzdy kdykoliv během měsíce	9	2,279
Dog friendly office	7	3,115
Občerstvení na pracovišti	6	4,525
	Modus	Home office
	Medián	4,918

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 21: Jaké další benefity byste uvítali?

Tabulka 22 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 21

Benefit	Absolutní četnost	Relativní četnost
Příspěvek na důchodové pojištění	13	17,1 %
Žadné, jsem spokojen/a	11	14,5 %
Čtyř denní pracovní týden	5	6,6 %
Cafeteria	4	5,3 %
Sick days	4	5,3 %
Teambuildingové akce	3	3,9 %
Stravenkový paušál	3	3,9 %
13. plat	2	2,6 %
Wellness pobyty	2	2,6 %
Vyšší sleva na produkty	2	2,6 %
Více dovolené	2	2,6 %
Bonusová složka mzdy za dobře odvedenou práci	2	2,6 %
Nevím	2	2,6 %

Slevy i do obchodu	1	1,3 %
Příspěvek na dopravu	1	1,3 %
Studijní volno	1	1,3 %
Příspěvek na spoření	1	1,3 %
Příspěvek na životní pojištění	1	1,3 %
Sodexo benefity	1	1,3 %
Sleva na cestování	1	1,3 %
Sabatical leave	1	1,3 %
Pravidelné dny zdraví	1	1,3 %
Pracovní McBook i pro nižší pozice	1	1,3 %
Flex program	1	1,3 %
Více rozvojových školení	1	1,3 %
Oborné kurzy	1	1,3 %
Více školení	1	1,3 %
MS Office školení	1	1,3 %
Delší platnost kupónové slevy	1	1,3 %
Možnost práce na jiných pobočkách v rámci EU	1	1,3 %
Jazykové kurzy i pro lidi, co nepracují v kanceláři	1	1,3 %
Herní konzole do kanceláře	1	1,3 %
Pojištění	1	1,3 %
Benefit +	1	1,3 %
Celkem	76	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 22: Uspokojuje Vás výše Vaší měsíční mzdy?

Tabulka 23 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 22

Uspokojuje Vás výše Vaší měsíční mzdy?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	3	4,9 %
Spíše ano	30	49,2 %
Nejsem si jistý/jistá	5	8,2 %
Spíše ne	20	32,8 %

Nedostávám	3	4,9 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 22: Uspokojuje Vás výše Vaší měsíční mzdy?

Tabulka 24 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 22 – Uspokojuje Vás výše Vaší měsíční mzdy? (dle pracovních pozic)

Pracovní pozice	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Specialista	2	12	3	8	2	27
Manažer	1	11	2	9	1	24
Team leader	0	6	0	3	0	9
Vyšší	0	1	0	0	0	1
Celkem	3	30	5	20	3	61

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 23: Se svými kolegy vycházím:

Tabulka 25 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 23

Se svými kolegy vycházím	Absolutní četnost	Relativní četnost
Skvěle	31	50,8 %
Spíše dobře	20	32,8 %
Nevím	2	3,3 %
Moc nevycházím	7	11,5 %
Vůbec nevycházím	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 24: Naplňuje Vás Vaše práce?

Tabulka 26 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 24

Naplňuje Vás Vaše práce?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	14	23 %
Spíše ano	33	54,1 %
Nejsem si jistý/jistá	6	9,8 %
Spíše ne	8	13,1 %
Rozhodně ne	0	0 %

Celkem	61	100 %
---------------	-----------	--------------

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 25: Doporučili byste společnost XY jako zaměstnavatele někomu jinému?

Tabulka 27 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 25

Doporučili byste společnost XY jako zaměstnavatele někomu jinému?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	17	27,9 %
Spíše ano	33	54,1 %
Nejsem si jistý/jistá	6	9,8 %
Spíše ne	5	8,2 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 26: Splnil Váš současný zaměstnavatel Vaše očekávání?

Tabulka 28 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 26

Splnil Váš současný zaměstnavatel Vaše očekávání?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	21	34,4 %
Spíše ano	28	45,9 %
Nejsem si jistý/jistá	5	8,2 %
Spíše ne	6	9,8 %
Rozhodně ne	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 27: Přemýšleli byste o změně zaměstnavatele v časovém horizontu následujících 12 měsíců?

Tabulka 29 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 27

Přemýšleli byste o změně zaměstnavatele v časovém horizontu následujících 12 měsíců?	Absolutní četnost	Relativní četnost
---	--------------------------	--------------------------

Rozhodně ano	5	8,2 %
Spíše ano	16	26,2 %
Nejsem si jistý/jistá	14	23 %
Spíše ne	21	34,4 %
Rozhodně ne	5	8,2 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 28: Co by Vás přimělo k odchodu od současného zaměstnavatele?

Tabulka 30 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 28

Co by Vás přimělo k odchodu od současného zaměstnavatele?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Neuspokojivá mzda	23	37,7 %
Vedení společnosti	14	23 %
Špatný kolektiv	11	18 %
Nemožnost kariérního růstu	6	9,8 %
Jiný důvod (uveďte jaký)	7	11,5 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 28: Co by Vás přimělo k odchodu od současného zaměstnavatele?

Tabulka 31 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 28 – otevřené odpovědi

Jiný důvod (uveďte jaký)	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pracovní doba	1	1,9 %
Životní změna	1	1,9 %
Mnohem zajímavěji placená pracovní nabídka	1	1,9 %
Zajímavější nabídka	1	1,9 %
Všechny důvody výše	1	1,9 %
Práce v jiném oboru. Tahle práce pro mě byla vždy jen na dobu určitou s tím, že se brzy budu věnovat svému hlavnímu oboru naplno.	1	1,9 %
Celkem	6	11,5 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 29: Jaká z uvedených hodnot, kterou by měl ideální zaměstnavatel splňovat je pro Vás nejdůležitější?

Tabulka 32 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 29

Jaká z uvedených hodnot, kterou by měl ideální zaměstnavatel splňovat je pro Vás nejdůležitější?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Důvěra	17	27,9 %
Otevřená komunikace	25	41 %
Neformální firemní kultura	3	4,9 %
Otevřenost vůči inovacím	2	3,3 %
stabilita	14	23 %
Jiná (uveďte jaká)	0	0 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 30: Které z uvedených hodnot Váš současný zaměstnavatel splňuje?

Tabulka 33 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 30

Které z uvedených hodnot Váš současný zaměstnavatel splňuje?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Důvěra	27	16,9 %
Otevřená komunikace	25	20,3 %
Neformální firemní kultura	48	32,4 %
Otevřenost vůči inovacím	30	18,2 %
Stabilita	18	12,2 %
Žádnou	0	0 %
Celkem	148	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 31: Které z uvedených hodnot Váš současný zaměstnavatel NESplňuje?

Tabulka 34 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 31

Které z uvedených hodnot Váš současný zaměstnavatel NESplňuje?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Důvěra	12	15,4 %

Otevřená komunikace	18	23,1 %
Neformální firemní kultura	0	0 %
Otevřenost vůči inovacím	4	5,1 %
Stabilita	15	19,2 %
Splňuje všechny	29	37,2 %
Celkem	78	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 32: Uveďte jednu věc, se kterou jste nejvíce spokojeni ve společnosti XY?

Tabulka 35 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 32

Uveďte jednu věc, se kterou jste nejvíce spokojeni ve společnosti XY?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Kolektiv	17	27,9 %
Firemní kultura	10	16,4 %
Benefity	6	9,8 %
Prostředí	6	9,8 %
Otevřenost	3	4,9 %
Volnost	3	4,9 %
Stabilita	2	3,3 %
Home office	2	3,3 %
Důvěra	1	1,6 %
Dynamičnost	1	1,6 %
Inovace	1	1,6 %
Lidský přístup	1	1,6 %
Nadřizený	1	1,6 %
Náplň práce	1	1,6 %
Naslouchání nadřizeného	1	1,6 %
nevím	1	1,6 %
Pravidelná výplata	1	1,6 %
Trvalý home office	1	1,6 %
Work life balance	1	1,6 %
x	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 33: Uveďte jednu věc, se kterou jste nejvíce NEspokojení ve společnosti XY?

Tabulka 36 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 33

Uveďte jednu věc, se kterou jste nejvíce NEspokojení ve společnosti XY?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Komunikace	14	23 %
Nic	8	13,1 %
Mzda	7	11,5 %
Vedení společnosti	5	8,2 %
Nevím	4	6,6 %
Benefity	3	4,9 %
Pomluvy	2	3,3 %
Bonusy	1	3,3 %
Brždění od naší mateřské společnosti	1	1,6 %
Atmosféra	1	1,6 %
Změna podmínek	1	1,6 %
Rozdělení práce	1	1,6 %
Řešení problémů	1	1,6 %
Platový růst	1	1,6 %
Odměna	1	1,6 %
Občasný chaos	1	1,6 %
Nestabilita týmu	1	1,6 %
Nestabilita	1	1,6 %
Fluktuace	1	1,6 %
Marketing	1	1,6 %
Nemožnost kariérního růstu	1	1,6 %
Nejistota	1	1,6 %
Nastavení budgetů	1	1,6 %
Náhlé změny	1	1,6 %
x	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Otázka číslo 34: Jaká je Vaše celková spokojenost se společností XY jako se zaměstnavatelem?

Tabulka 36 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 33

Jaká je Vaše celková spokojenost se společností XY jako se zaměstnavatelem?	Absolutní četnost	Relativní četnost
1/10	0	0 %
2/10	1	1,6 %
3/10	4	6,6 %
4/10	4	6,6 %
5/10	3	4,9 %
6/10	1	1,6 %
7/10	6	9,8 %
8/10	19	31,1 %
9/10	19	31,1 %
10/10	4	6,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulky

Tabulka 1 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 1

Jaké je Vaše pohlaví?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	33	54,1 %
Muž	28	45,9 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 2 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 2

Kolik je Vám let?	Absolutní četnost	Relativní četnost
18-25 let	12	19,7 %
26-35 let	38	62,3 %
36-45 let	10	16,4 %
46 a více let	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 3 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 3

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Absolutní četnost	Relativní četnost
ZŠ	1	1,6 %
SŠ	27	44,3 %
VOŠ	5	8,2 %
VŠ	28	45,9 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 4 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 4

Jaká je Vaše pracovní pozice z pohledu hierarchie?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Specialista	27	44,3 %
Manažer	24	39,3 %
Team leader	9	14,8 %

Vyšší	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 5 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 5

Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	17	27,9 %
1-3 roky	32	52,5 %
4-7 let	11	18 %
8 a více let	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 6 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 6

Odkud jste se dozvěděl/a o společnosti XY jakožto o zaměstnavateli?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Z náborové kampaně v TV	1	1,6 %
Sám/sama jsem si společnost vyhledal/a	24	39,3 %
Z náborové kampaně na sociálních sítí	7	11,5 %
Od známých	22	36,1 %
Odjinud (uveďte odkud)	7	11,5 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 7 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 6 – otevřené odpovědi

Odkud jste se dozvěděl/a o společnosti XY jakožto o zaměstnavateli? Odjinud (uveďte odkud)	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jobs.cz	2	3,8 %
Od kurýra, který firmu vychvaloval	1	1,9 %
V předchozí pozici jsem pracovala v mateřské	1	1,9 %

společnosti v Berlíně. Společnost XY byla jedna z lokálních poboček.		
Pracovní portál	1	1,9 %
Ani nevím, že jsem se do firmy hlásil	1	1,9 %
Celkem	6	11,5 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 8 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 7

Jak jste se dozvěděli o pracovním místě, na kterém momentálně pracujete?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pracovní portál (Jobs.cz, Profesia.cz, Prace.cz, apod.)	25	41 %
Kariérní stránky společnosti XY	18	11,5 %
Od známé/ho	7	29,5 %
Sociální sítě společnosti XY (IG, FB, LinkedIn, apod.)	3	4,9 %
Jinak (uveďte jak)	8	13,1 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 9 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 7 – otevřené odpovědi

Jak jste se dozvěděli o pracovním místě, na kterém momentálně pracujete? Jinak (uveďte jak)	Absolutní četnost	Relativní četnost
Od nadřízeného na původní pozici	1	1,9 %
Z firemního intranetu, pro firmu jsem pracoval, ale na jiné pozici	1	1,9 %
Interně přes bývalého kolegu, současného šéfa	1	1,9 %
Pracovní postup	1	1,9 %
Ani nevím, že jsem se do firmy hlásil, proto už si nepamatuji, kde jsem se o pozici dozvěděl	1	1,9 %
Jedná se o nově vytvořenou pozici v rámci našeho oddělení	1	1,9 %

Byla jsem kurýr ve svém městě a jelikož jsem ambiciózní, dopracovala jsem se až na kontakt do obchodního oddělení, měla pohovor a vytvořili mi pozici	1	1,9 %
Celkem	7	13,1 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 10 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 8

Můžete uvést, jaká byla Vaše spokojenost s adaptačním procesem ve společnosti XY?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	24	39,3 %
Spíše spokojen/a	30	49,2 %
Zastávám neutrální postoj	3	4,9 %
Spíše nespokojen/a	3	4,9 %
Velmi nespokojen/a	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 11 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 9

Jak hodnotíte Vaši spokojenost s přiděleným pracovníkem (mentorem) v rámci Vašeho adaptačního procesu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	20	32,8 %
2	18	29,5 %
3	9	14,8 %
4	7	11,5 %
5	7	11,5 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 12 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 10

Považujete za důležité mít možnost odborného rozvoje pro Vaši práci?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	50	82 %

Spíše ano	10	16,4 %
Nejsem si jistá/jistý	0	0 %
Spíše ne	1	1,6 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 13 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 11

Považujete školení, kterých jste se ve společnosti XY zúčastnil/a za užitečná?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	28	45,9 %
Spíše ano	16	26,2 %
Nevím	4	6,6 %
Spíše ne	11	18 %
Rozhodně ne	2	3,3 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 14 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 12

Co je pro Vás při výběru zaměstnavatele důležité?	Pořadí	Průměrná důležitost
Výše mzdy	1	8,951
Flexibilní pracovní doba a home office	2	7,951
Příjemné pracovní prostředí	3	6,869
Možnost kariérního růstu	4	5,656
Work and life balance	5	5,066
Silný brand	6	4,459
Firemní kultura dané společnosti	7	4,098
Široký výběr benefitů	8	4,082
Systém vzdělávání a rozvoje	9	4,033
Dobrá pověst zaměstnavatele	10	3,836
	Modus	Výše mzdy
	Medián	4,7625

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 14 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 13

Máte ve společnosti XY možnost kariérního růstu?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	11	18 %
Spíše ano	29	47,5 %
Nevím	10	16,4 %
Spíše ne	11	18 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 15 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 14

Vadí Vám práce nad rámec Vašich povinností?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	3	4,9 %
Spíše ano	15	24,6 %
Nevím	8	13,1 %
Spíše ne	25	41 %
Rozhodně ne	10	16,4 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 16 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 15

Jak jste spokojen/a s komunikací směrem od vedení společnosti k Vám?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	10	16,4 %
Spíše spokojen/a	26	42,6 %
Zastávám neutrální postoj	8	13,1 %
Spíše nespokojen/a	14	23 %
Rozhodně nespokojen/a	3	4,9 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 17 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 16

Jak jste spokojen/a se stylem komunikace Vašeho nadřízeného?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi spokojen/a	25	41 %
Spíše spokojen/a	18	29,5 %
Zastávám neutrální postoj	5	8,2 %
Spíše nespokojen/a	13	21,3 %
Rozhodně nespokojen/a	0	0 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 18 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 17

Je pro Vás důležitá zpětná vazba od Vašeho nadřízeného?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	52	85,2 %
Spíše ano	9	14,8 %
Nevím	0	0 %
Spíše ne	0	0 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 19 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 18

V jakém časovém intervalu dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?	Absolutní četnost	Relativní četnost
1x týdně	23	37,7 %
1x měsíčně	16	26,2 %
1x za 3 měsíce (kvartálně)	6	9,8 %
1x za půl roku	3	4,9 %
Nedostávám	13	21,3 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 20 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 19

Cítíte, že Vás Váš nadřizený motivuje? dostatečně	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	17	27,9 %
Spíše ano	17	27,9 %
Nejsem si jistý/jistá	13	21,3 %
Spíše ne	10	16,4 %
Nedostávám	4	6,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 21 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 20

Uved'te Vaši spokojenost s vybranými benefity pro zaměstnance?	Pořadí	Průměrná spokojenost
Multisport karta	3	6,721
Home office	1	7,639
5 týdnů dovolená	2	7,246
Zaměstnanecké slevy	4	6,098
Jazykové kurzy	5	4,918
Lekce jógy	8	2,459
Možnost odpracované mzdy kdykoliv během měsíce	9	2,279
Dog friendly office	7	3,115
Občerstvení na pracovišti	6	4,525
	Modus	Home office
	Medián	4,918

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 22 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 21

Benefit	Absolutní četnost	Relativní četnost
Příspěvek na důchodové pojištění	13	17,1 %
Žadné, jsem spokojen/a	11	14,5 %

Čtyř denní pracovní týden	5	6,6 %
Cafeteria	4	5,3 %
Sick days	4	5,3 %
Teambuildingové akce	3	3,9 %
Stravenkový paušál	3	3,9 %
13. plat	2	2,6 %
Wellness pobyty	2	2,6 %
Vyšší sleva na produkty	2	2,6 %
Více dovolené	2	2,6 %
Bonusová složka mzdy za dobře odvedenou práci	2	2,6 %
Nevím	2	2,6 %
Slevy i do obchodu	1	1,3 %
Příspěvek na dopravu	1	1,3 %
Studijní volno	1	1,3 %
Příspěvek na spoření	1	1,3 %
Příspěvek na životní pojištění	1	1,3 %
Sodexo benefity	1	1,3 %
Sleva na cestování	1	1,3 %
Sabatical leave	1	1,3 %
Pravidelné dny zdraví	1	1,3 %
Pracovní MacBook i pro nižší pozice	1	1,3 %
Flex program	1	1,3 %
Více rozvojových školení	1	1,3 %
Oborné kurzy	1	1,3 %
Více školení	1	1,3 %
MS Office školení	1	1,3 %
Delší platnost kupónové slevy	1	1,3 %
Možnost práce na jiných pobočkách v rámci EU	1	1,3 %
Jazykové kurzy i pro lidi, co nepracují v kanceláři	1	1,3 %
Herní konzole do kanceláře	1	1,3 %
Pojištění	1	1,3 %

Benefit +	1	1,3 %
Celkem	76	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 23 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 22

Uspokojuje Vás výše Vaší měsíční mzdy?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	3	4,9 %
Spíše ano	30	49,2 %
Nejsem si jistý/jistá	5	8,2 %
Spíše ne	20	32,8 %
Nedostávám	3	4,9 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 24 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 22 – Uspokojuje Vás výše Vaší měsíční mzdy? (dle pracovních pozic)

Pracovní pozice	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne	Celkem
Specialista	2	12	3	8	2	27
Manažer	1	11	2	9	1	24
Team leader	0	6	0	3	0	9
Vyšší	0	1	0	0	0	1
Celkem	3	30	5	20	3	61

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 25 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 23

Se svými kolegy vycházím	Absolutní četnost	Relativní četnost
Skvěle	31	50,8 %
Spíše dobře	20	32,8 %
Nevím	2	3,3 %
Moc nevycházím	7	11,5 %
Vůbec nevycházím	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 26 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 24

Naplnuje Vás Vaše práce?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	14	23 %
Spíše ano	33	54,1 %
Nejsem si jistý/jistá	6	9,8 %
Spíše ne	8	13,1 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 27 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 25

Doporučili byste společnost XY jako zaměstnavatele někomu jinému?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	17	27,9 %
Spíše ano	33	54,1 %
Nejsem si jistý/jistá	6	9,8 %
Spíše ne	5	8,2 %
Rozhodně ne	0	0 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 28 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 26

Splnil Váš současný zaměstnavatel Vaše očekávání?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	21	34,4 %
Spíše ano	28	45,9 %
Nejsem si jistý/jistá	5	8,2 %
Spíše ne	6	9,8 %
Rozhodně ne	1	1,6 %

Celkem	61	100 %
---------------	-----------	--------------

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 29 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 27

Přemýšleli byste o změně zaměstnavatele v časovém horizontu následujících 12 měsíců?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	5	8,2 %
Spíše ano	16	26,2 %
Nejsem si jistý/jistá	14	23 %
Spíše ne	21	34,4 %
Rozhodně ne	5	8,2 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 30 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 28

Co by Vás přimělo k odchodu od současného zaměstnavatele?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Neuspokojivá mzda	23	37,7 %
Vedení společnosti	14	23 %
Špatný kolektiv	11	18 %
Nemožnost kariérního růstu	6	9,8 %
Jiný důvod (uveďte jaký)	7	11,5 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 31 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 28 – otevřené odpovědi

Jiný důvod (uveďte jaký)	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pracovní doba	1	1,9 %
Životní změna	1	1,9 %
Mnohem zajímavěji placená pracovní nabídka	1	1,9 %
Zajímavější nabídka	1	1,9 %
Všechny důvody výše	1	1,9 %

Práce v jiném oboru. Tahle práce pro mě byla vždy jen na dobu určitou s tím, že se brzy budu věnovat svému hlavnímu oboru naplno.	1	1,9 %
Celkem	6	11,5 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 32 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 29

Jaká z uvedených hodnot, kterou by měl ideální zaměstnavatel splňovat je pro Vás nejdůležitější?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Důvěra	17	27,9 %
Otevřená komunikace	25	41 %
Neformální firemní kultura	3	4,9 %
Otevřenost vůči inovacím	2	3,3 %
stabilita	14	23 %
Jiná (uved'te jaká)	0	0 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 33 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 30

Které z uvedených hodnot Váš současný zaměstnavatel splňuje?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Důvěra	27	16,9 %
Otevřená komunikace	25	20,3 %
Neformální firemní kultura	48	32,4 %
Otevřenost vůči inovacím	30	18,2 %
Stabilita	18	12,2 %
Žádnou	0	0 %
Celkem	148	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 34 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 31

Které z uvedených hodnot Váš současný zaměstnavatel NEsplňuje?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Důvěra	12	15,4 %
Otevřená komunikace	18	23,1 %
Neformální firemní kultura	0	0 %
Otevřenost vůči inovacím	4	5,1 %
Stabilita	15	19,2 %
Splňuje všechny	29	37,2 %
Celkem	78	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 35 - Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 32

Uveďte jednu věc, se kterou jste nejvíce spokojeni ve společnosti XY?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Kolektiv	17	27,9 %
Firemní kultura	10	16,4 %
Benefity	6	9,8 %
Prostředí	6	9,8 %
Otevřenost	3	4,9 %
Volnost	3	4,9 %
Stabilita	2	3,3 %
Home office	2	3,3 %
Důvěra	1	1,6 %
Dynamičnost	1	1,6 %
Inovace	1	1,6 %
Lidský přístup	1	1,6 %
Nadřízený	1	1,6 %
Náplň práce	1	1,6 %
Naslouchání nadřízeného	1	1,6 %
nevím	1	1,6 %
Pravidelná výplata	1	1,6 %
Trvalý home office	1	1,6 %
Work life balance	1	1,6 %

x	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 36 Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 33

Uved'te jednu věc, se kterou jste nejvíce NEspokojení ve společnosti XY?	Absolutní četnost	Relativní četnost
Komunikace	14	23 %
Nic	8	13,1 %
Mzda	7	11,5 %
Vedení společnosti	5	8,2 %
Nevím	4	6,6 %
Benefity	3	4,9 %
Pomluvy	2	3,3 %
Bonusy	1	3,3 %
Brždění od naší mateřské společnosti	1	1,6 %
Atmosféra	1	1,6 %
Změna podmínek	1	1,6 %
Rozdělení práce	1	1,6 %
Řešení problémů	1	1,6 %
Platový růst	1	1,6 %
Odměna	1	1,6 %
Občasný chaos	1	1,6 %
Nestabilita týmu	1	1,6 %
Nestabilita	1	1,6 %
Fluktuace	1	1,6 %
Marketing	1	1,6 %
Nemožnost kariérního růstu	1	1,6 %
Nejistota	1	1,6 %
Nastavení budgetů	1	1,6 %
Náhlé změny	1	1,6 %
x	1	1,6 %
Celkem	61	100 %

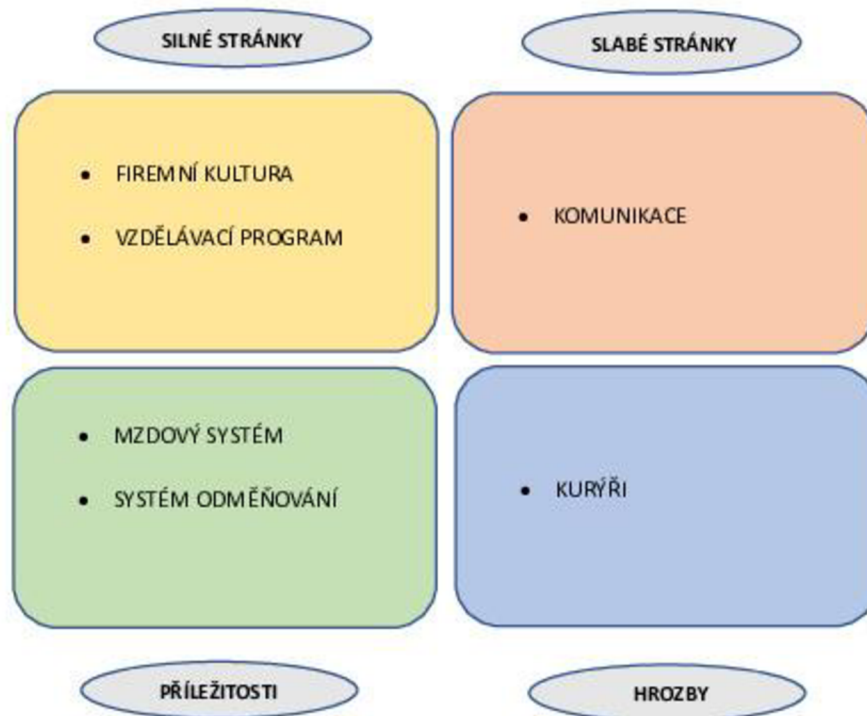
Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 37 Vyhodnocení dotazníku otázka číslo 33

Jaká je Vaše celková spokojenost se společností XY jako se zaměstnavatelem?	Absolutní četnost	Relativní četnost
1/10	0	0 %
2/10	1	1,6 %
3/10	4	6,6 %
4/10	4	6,6 %
5/10	3	4,9 %
6/10	1	1,6 %
7/10	6	9,8 %
8/10	19	31,1 %
9/10	19	31,1 %
10/10	4	6,6 %
Celkem	61	100 %

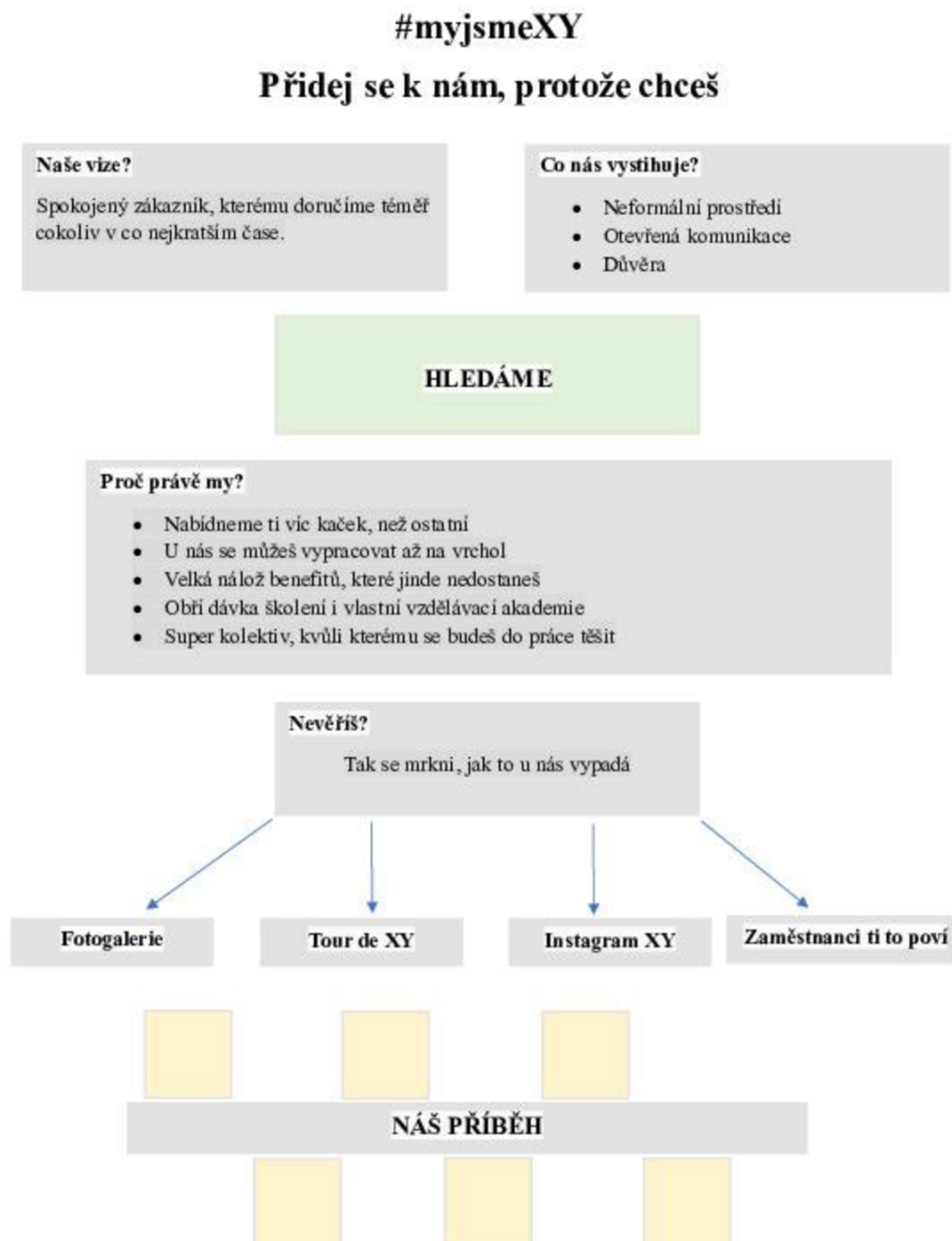
Zdroj: (vlastní zpracování)

Obrázek 1 – SWOT analýza společnosti XY



Zdroj: (vlastní zpracování)

Obrázek 2 – návrh kariérních stránek společnosti XY



Zdroj: (vlastní zpracování)



Personální marketing jako součást budování značky zaměstnavatele ve vybrané organizaci

Denisa Řeháková, KEMBC02

Řešená problematika

úvod

- Společnost XY
- Vznik 2012 jako doručovatel jídla
 - V roce 2014 přesun pod globální společnost, změna oblasti působení na quick commerce
 - Služba dostupná ve všech krajích ČR

problém

Cílem práce je identifikace slabých míst personálního marketingu ve společnosti XY a podání návrhu na zlepšení

přístup

- Rešerše odborných literárních a internetových zdrojů
- Kvalitativní výzkum
- Kvantitativní výzkum

Postup řešení

zdroj

- Odborné literární a elektronické zdroje
- Interní dokumenty
- Vedení společnosti XY
- Zaměstnanci společnosti XY

získávání

- Rešerše odborných literárních a elektronických zdrojů
- Studium interních dokumentů
- Kvalitativní výzkum (polostrukturované rozhovory)
- Kvantitativní výzkum (dotazníkové šetření)

zpracování

- Vyhodnocení kvalitativního a kvantitativního výzkumu
- SWOT analýza

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že společnost XY:

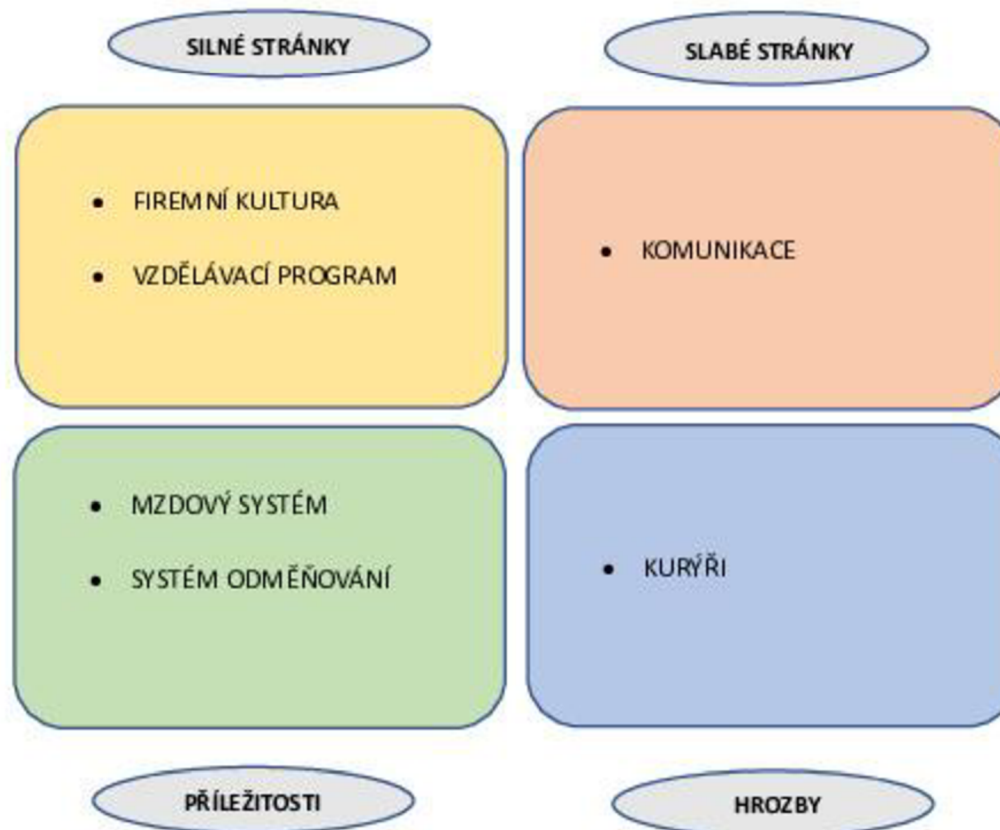
- Má dobře nastaven interní personální marketing
- **Z dat lze vyčíst fakta, že zaměstnanci společnosti XY:**
 - jsou ve společnosti spokojení, především s neformálním prostředím a vzděláváním
 - svého zaměstnavatele označují za atraktivního a napomáhají v budování jeho dobrého jména
 - za největší slabinu v rámci interního personálního marketingu označují problémy s komunikací

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že společnost XY:

- Nemá dobře nastaven externí personální marketing
- **Z dat lze vyčíst fakta, že:**
 - společnost XY neví, jak se jako zaměstnavatel atraktivně prezentovat potenciálním uchazečům
 - většina zaměstnanců společnosti XY si svého zaměstnavatele vyhledala sama, malé procento z nich ale navštívilo kariérní stránky společnosti XY
 - Za největší slabinu v rámci externího personálního marketingu označují problémy s kurýry, kteří špatně hodnotí společnost XY jako zaměstnavatele

SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení



Na základě výsledků SWOT analýzy lze doporučit:

1. Provést revizi mzdových platových podmínek, především pro pozice specialista a manažer

2. V rámci větší spokojenosti zaměstnanců doplnit systém benefitů o příspěvek na penzijní připojištění

3. Zapracovat na komunikaci především od vedení společnosti, důkladně analyzovat, jaké informace odchází směrem k zaměstnancům a ujistit se, že tato informace má jen jednu verzi, se kterou jsou seznámeny všechny vedoucí pozice

4. Vyřešit situaci s nespokojenými kurýry. Domluvit s partnerskou společností zavedení procesu hodnocení zaměstnance a bonusové složky mzdy za dobře odvedenou práci, která bude závislá na hodnocení zákazníků a také na samotném procesu hodnocení od zaměstnavatele.

Doporučení

Společnost XY:

- využije konkrétní doporučení, která ji byla navržena v rámci SWOT analýzy
-

- ve druhém kroku upraví své kariérní stránky podle konkrétního návrhu, kde využije všechny oblasti ze SWOT analýzy, které promění v atraktivní kritéria pro výběr zaměstnavatele
-

- ve třetím kroku tato doporučení doplní o účast na pracovních veletrzích a zahájí spolupráci s vysokými a středními školami
-

Návrh kariérních stránek společnosti XY

#myjsmeXY

Přidej se k nám, protože chceš



Naše vize?

Spokojený zákazník, kterému doručíme téměř cokoliv v co nejkratším čase.

Co nás vystihuje?

- Neformální prostředí
- Otevřená komunikace
- Důvěra

HLEDÁME

Proč právě my?

- Nabídneme ti víc kaček, než ostatní
- U nás se můžeš vypracovat až na vrchol
- Velká nálož benefitů, které jinde nedostaneš
- Obří dávka školení i vlastní vzdělávací akademie
- Super kolektiv, kvůli kterému se budeš do práce těšit

Nevěříš?

Tak se mrkni, jak to u nás vypadá

Fotogalerie

Tour de XY

Instagram XY

Zaměstnanci ti to poví

NÁŠ PŘÍBĚH

Závěr



Pokud společnost XY aplikuje jednotlivá doporučení, která jí byla podána v rámci SWOT analýzy, promění tak své slabiny na silné stránky.

Tyto své atraktivní silné stránky může dále aplikovat do úpravy kariérních stránek podle podaného konkrétního návrhu. Tento krok by měl společnosti XY pomoci s atraktivní prezentací zaměstnavatelského jména pro potenciální uchazeče.

V poslední fázi je tyto aktivity doporučeno doplnit o účast na pracovních veletrzích a o zahájení spolupráce se středními a vysokými školami, kde společnost může oslovit nové talentované a kvalifikované jedince, kteří by v budoucnu mohli posílit pracovní týmy společnosti XY.

Společnost je atraktivním zaměstnavatelem pro své zaměstnance a díky podaným návrhům a doporučením má veliký potenciál se stát atraktivním zaměstnavatelem i pro potenciální uchazeče.

VŠEM VYSOKÁ
ŠKOLA
EKONOMIE
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**