

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Employer Brand Management ve vybrané organizaci/ Employer Brand Management in selected organisation

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

Červen 2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Tereza Bubeníková, PEMBC02

## 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: 30. 4. 2023

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce je formulace opatření, jak efektivněji využívat nástroje k řízení značky zaměstnavatele ve vybraném podniku. Pro naplnění hlavního cíle práce je nutné popsat i cíle dílčí, kterými jsou definovat teorii značky zaměstnavatele i personálního marketingu a zasadit je do kontextu v rámci řízení lidských zdrojů. Dále je třeba uvést a popsat aspekty, které mají vliv na Employer Branding z pohledu jak stávajících, tak potencionálních zaměstnanců. Definované faktory je třeba také srovnat se současným stavem v organizaci, kdy na základě poskytnutých informací je podniku shrnut stávající stav značky zaměstnavatel a následně formulována doporučení.

### 2. Výzkumné metody:

V rámci teoretické části byla pro sběr dat využita rešerše odborných knih, časopisů a internetových zdrojů, kdy bylo využito především komparace a syntézy těchto odborných publikací. Rovněž bylo v teoretické části využito metod výzkumu, deskripce i analýzy recipročních souvislostí. V praktické části byl pro sběr dat o aktuálním stavu v organizaci využit polostrukturovaný rozhovor s HR zástupci organizace. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření týkající se spokojenosti zaměstnanců a jednotlivých aspektů atraktivitu zaměstnavatele. Na základě provedených analýz byla shrnut stav společnosti a byly formulována doporučení.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě výsledků práce bylo zjištěno, že v části aspektů kvalitního Employer Brandingu splňuje organizace velkou část náležitostí, které jsou pro atraktivitu zaměstnavatele důležité. Jednalo se o faktory jako pracovní podmínky na pracovišti, organizace práce, systém hodnocení a odměňování, náplň a atraktivita práce, osobnost zaměstnavatele či vztahy na pracovišti. Oblasti, kde zaměstnanci nebyli zcela spokojeni byly především principy fungování společnosti, především pak to, jaké jméno má firma u svých klientů. Rovněž pracovníci nebyli spokojeni s pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení. Z výsledků výzkumu byla pak firmě sestavena opatření pro jejich zlepšení.

### 4. Závěry a doporučení:

V závěru byla na základě výsledků práce formulována doporučení pro oblasti, kde byly zjištěny nedostatky. Tato opatření vycházela na základě komparace teoretického rámce s výsledky dotazníkového šetření. Pro dosažení lepšího jména u veřejnosti bylo doporučeno zaměřeni se na outplacement. Dále bylo navrženo častější hodnocení zaměstnanců včetně zaměřeni se na možnosti, jak dosáhnout stanovených cílů, díky kterým má pracovník možnost dosáhnout vyšší finanční odměny. Rovněž bylo navrženo zaměřit se na benefity, které zaměstnavatel může dále vylepšit a snažit se nabízet takové benefity, o něž budou mít zaměstnanci zájem. Veškerá doporučená opatření umožní společnosti získat konkurenční výhodu a stát se zaměstnavatelem první volby.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Employer branding, Employer Brand Management, lidské zdroje, atraktivita zaměstnavatele, personální marketing, HR marketing

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of this bachelor thesis is to define, how to use employer brand management tools more efficiently in a selected company. In order to fulfil the main objective of the thesis, it is necessary to describe the sub-goals, which are to define the theory of employer branding and HR marketing and to put them in context within the framework of human resource management. Furthermore, it is necessary to list and describe the aspects that influence Employer Branding from the perspective of both existing and potential employees. The factors defined also need to be compared with the current state of the organisation, where the information provided is used to summarise the current state of Employer Branding to the business and then recommendations are made.

### 2. Research methods:

In the theoretical part, the data collection was based on a collection of professional books, journals and internet sources, using mainly methods of analysis, comparison and synthesis of these professional publications. The theoretical part also used research methods, descriptions and analysis of reciprocal contexts. In the practical part, a semi-structured interview with HR representatives of the organisation was used to collect data on the current state of the company. Subsequently, a survey was conducted regarding employee satisfaction and individual aspects of employer attractiveness. Based on the results from survey, data has been analyzed and company's status summarized. Following outcome of this research, conclusion and recommendation for company were formulated.

### 3. Result of research:

Based on the results of the work, it was found that in some aspects of quality Employer Branding, the organization meets a large part of the requirements that are important for employer attractiveness. These were factors such as working conditions at the workplace, work organisation, appraisal and reward system, job content and attractiveness, employer's personality and workplace relations. The areas where employees were not completely satisfied were mainly the principles of the company's operation, especially the reputation the company has with its clients. Employees were also dissatisfied with the rules of remuneration, salary increases and personal evaluation. From the results of the survey, recommendations were formulated for improving those insufficient aspects.

### 4. Conclusions and recommendation:

In conclusion, recommendations were made based on the results of the work for areas where deficiencies were identified. These recommendations were based on a comparison of the theoretical framework with the results of the survey. A focus on outplacement was recommended to achieve a better reputation with the public. Furthermore, more frequent staff appraisals were suggested, including a focus on opportunities to achieve targets that would enable the worker to achieve higher financial rewards. It was also suggested to focus on benefits that the employer can further improve and try to offer benefits that employees will be interested in. All the measures proposed will enable the company to gain a competitive advantage and become an employer of first choice.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## KEYWORDS

Employer Branding, Employer Brand Management, Human Resources, Employer attractiveness, Personnel marketing, HR marketing

## JEL CLASSIFICATION

D230 – Organizational behaviour  
M140 – Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility  
M370 – Advertising  
O15 – Human Resources

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tereza Bubeníková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC02
Název BP:	Employer Brand Management ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Úvod</li><li>2. Teoreticko-metodologická část - management lidských zdrojů, personální marketing a jeho vývoj, marketingový mix v personálním marketingu, employer brand management, metodika</li><li>3. Praktická část - charakteristika vybraného podniku, charakteristika respondentů, strategie budování značky zaměstnavatele ve vybrané organizaci, nástroje personálního marketingu vybrané organizace, vnímání podniku zaměstnanci vybrané organizace, stabilizace zaměstnanců, návrhy a doporučení</li><li>4. Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ADAMS, B., MARSHALL, CH. <i>Give and Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging</i>. USA: Houndstooth Press, 2020. ISBN 978-1544507064.</li><li>• ADAMS, L. <i>HR disrupted: it's time for something different</i>. London: Practical Inspiration Publishing, 2021. ISBN 978-1-910056-50-9.</li><li>• RONDA, L., ABRIL, C., VALOR, C. Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. <i>Journal of Product &amp; Brand Management</i>. Spain, 2018, 27(3), 573-596. doi:10.1108/JPBM-07-2017-1522</li><li>• STOCKMAN, S., et al. Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. <i>Journal of Vocational Behavior</i>. Belgium, 2020, 118(4), 1-54. doi:10.1016/j.jvb.2019.103368</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 31. 1. 2023</li><li>• Zpracování teoretické části do 25. 2. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 31. 3. 2023</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2023</li></ul>
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., c=CZ, o=Vysoká škola  
ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan, sn=Žák,  
serialNumber=ICA -  
10393535

# Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1	Management lidských zdrojů	2
2.1.1	Vývoj managementu lidských zdrojů	2
2.1.2	Strategické řízení lidských zdrojů	4
2.2	Personální marketing a jeho vývoj	6
2.2.1	Definice personálního marketingu	6
2.2.2	Vývoj personálního marketingu	6
2.2.3	Externí, interní a interaktivní marketing lidských zdrojů	7
2.2.4	Strategické řízení v personálním marketingu	10
2.3	Marketingový mix v personálním marketingu	12
2.3.1	Produkt	13
2.3.2	Cena	13
2.3.3	Místo	14
2.3.4	Komunikace	14
2.3.5	Osobnost	14
2.4	Employer Brand Management	15
2.4.1	Definice značky zaměstnavatele	15
2.4.2	Význam a cíle budování značky zaměstnavatele	17
2.4.3	Klíčové oblasti HR v Employer Brand Managementu	17
2.5	Metodika práce	24
2.5.1	Kvalitativní výzkum	24
2.5.2	Kvantitativní výzkum	25
3	Analytická část práce	26
3.1	Charakteristika vybrané organizace Podnik XY, a. s.	26
3.2	Strategie budování značky zaměstnavatele ve vybrané organizaci	27
3.2.1	Nástroje personálního marketingu vybrané organizace	27
3.2.2	Employer Brand Management z pohledu Podniku XY, a. s.	28
3.3	Vnímání podniku zaměstnanci vybrané organizace	29
3.3.1	Charakteristika respondentů	29
3.3.2	Aspekty spokojenosti zaměstnanců na pracovišti v Podniku XY, a. s.	31
3.3.3	Spokojenost s organizací práce, systémem hodnocení a odměňování	32
3.3.4	Náplň a atraktivita práce	32
3.3.5	Osobnost a přístup přímého nadřízeného	33

3.3.6	Vztahy a atmosféra na pracovišti .....	34
3.3.7	Principy fungování společnosti .....	35
3.3.8	Spokojenost v oblasti angažovanosti a motivace při práci .....	36
3.3.9	Spokojenost se sladěním práce s osobním životem a možnostmi dalšího rozvoje	36
3.3.10	Hodnocení vlastní situace, dostupných možností a tendence ke změně zaměstnání	37
3.3.11	Spokojenost s benefity v Podniku XY .....	39
3.4	Návrhy a doporučení .....	41
4	Závěr .....	43
	Literatura .....	45
	Seznam Příloh .....	I
	Přílohy .....	II

## Seznam grafů

Graf 1 Věk dotazovaných .....	30
Graf 2 Počet let u zaměstnavatele .....	30
Graf 3 Celková spokojenost v oblasti podmínek na pracovišti .....	31
Graf 4 Celková spokojenost s organizací práce, systémem hodnocení a odměňování .....	32
Graf 5 Spokojenost pracovníků s náplní a atraktivitou práce .....	33
Graf 6 Spokojenost s osobností a přístupem nadřízeného .....	34
Graf 7 Spokojenost se vztahy a atmosférou na pracovišti .....	34
Graf 8 Spokojenost s fungováním společnosti .....	35
Graf 9 Spokojenost zaměstnanců v oblasti angažovanosti a motivace při práci. ....	36
Graf 10 Spokojenost s vyvážeností pracovního a soukromého života .....	37
Graf 11 Vliv snížení platu na změnu zaměstnání .....	38
Graf 12 Vliv zvýšení platu na odchod ke konkurenci .....	38
Graf 13 Moderní benefity, které by zaměstnanci chtěli, ale zaměstnavatel to zatím neumožňuje .....	39
Graf 14 Moderní benefity nabízené podnikem XY z pohledu zaměstnanců .....	40
Graf 15 Benefity důležitější než zvýšení platu o 10 % .....	40

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Koncepty personálního marketingu .....	7
Obrázek 2 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců .....	10
Obrázek 3 Příklady návaznosti strategických rozhodnutí na personální strategii v podobě konkrétních úkolů a na aktivity personálního marketingu .....	11

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce .....	3
Tabulka 2 Nástroje personálního marketingového mixu .....	12

# 1 Úvod

Nezaměstnanost v České republice je, i přes růst inflace či zpomalování ekonomiky, dlouhodobě nízká a počet míst k obsazení relativně vysoký. Proto je třeba pracovat na tom, aby organizace jako zaměstnavatel byla schopna na trhu práce zaujmout a vypracovat si renomé zaměstnavatele první volby. To znamená přilákat velké množství takových zaměstnanců, jež kultura a pracovní podmínky podniku zaujmou natolik, že společnost bude muset uchazeče odmítat. Aby společnosti obstály v rychle se měnícím prostředí ekonomiky je třeba uplatňovat různé nástroje a aktivity, jež jim pomohou dosáhnout konkurenceschopnosti na trhu a vytyčených cílů. Tradičními faktory, které organizacím pomáhají k dosažení vize a mise podniku, jsou práce, půda a kapitál. Především práce a lidské zdroje jsou v době, kdy je na trhu nedostatek zaměstnanců, zásadní a je proto třeba umět pečovat o pracovní sílu tak, aby kvalitní pracovníci ve firmě zůstali a vnímali podnik jako spolehlivého zaměstnavatele. Nejen stávající zaměstnanci by však měli vědět o kvalitách organizace. Pokud chce daná organizace na trhu práce zaujmout je zapotřebí zde působit tak, aby vytvořila svůj pozitivní obraz.

Při obsazování pozice je třeba dbát na to, aby firma přilákala ty nejlepší uchazeče a za pomoci personálního marketingu vytvořila takový Employer Branding, neboli značku zaměstnavatele, který bude pravdivý a zároveň zaujme. Důležitou součástí tohoto přístupu je pohled na zaměstnance, které nelze využívat čistě jako lidský kapitál, ale je nutné brát jak stávající, tak potenciální zaměstnance jako zákazníky společnosti a snažit se o jejich uspokojení. Toto pojetí se snaží o propojení marketingových nástrojů s řízením lidských zdrojů, tzv. personální marketing, díky němuž je podnik schopen aplikovat nástroje marketingového mixu v personalistice.

Tato bakalářská práce se zaměřuje právě na problematiku budování a řízení značky zaměstnavatele v kontextu marketingu a řízení lidských zdrojů. Pro účely této práce byla požádána o spolupráci organizace, která na svou žádost zůstane v anonymitě, dále bude tedy nazývána Podnik XY. Cílem tohoto textu je formulace opatření a doporučení, které Podniku XY napomohou k lepšímu využití nástrojů personálního marketingu a zajistí tak kvalitní značku zaměstnavatele. Práce vychází z rešerše odborných knih, článků a internetových zdrojů. Následná formulace opatření, které jsou třeba pro hodnotný employer branding, bude založena na analýze společnosti, především pak na dotazníkové činnosti a na rozhovoru s HR zástupci organizace.

Práce je standardně rozdělena na dvě základní části – teoretickou a praktickou část. V teoretické části je popsán především personální marketing, jeho vývoj, cíle a dělení. Rovněž je definován personální marketingový mix a řízení značky zaměstnavatele. To vše je zasazeno do kontextu s teorií řízení lidských zdrojů a dohromady vytváří teoretický rámec pro část praktickou.

V praktické části je představen Podnik XY a analyzovány nástroje a činnosti personálního marketingu a řízení značky zaměstnavatele. Tato analýza probíhala na základě rozhovoru s HR zástupci organizace a dotazníkového šetření. Na základě výzkumného šetření je pak vypracováno doporučení a opatření, jak lépe a efektivněji řídit značku zaměstnavatele a využívat nástroje personálního marketingu.

V rámci bakalářské práce bylo s Podnikem XY rovněž dohodnuto, že výsledky z dotazníku a návrhy, jak zlepšit značku zaměstnavatele budou sdíleny s HR organizace za účelem zjištění aktuálního stavu, jak zaměstnanci vnímají Employer Branding. Na základě zjištění z bakalářské práce společnost vyhodnotí autorčiny návrhy a bude rozhodovat o potenciální implementaci daných doporučení na zlepšení značky zaměstnavatele.



## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Pro správné fungování organizace je vždy zapotřebí optimální využití zdrojů, jež má podnik k dispozici. Mezi tyto zdroje je řazen zejména materiál, peníze, technika, a především lidské zdroje. Ty jsou dle Armstronga (2015, s. 46) v podniku zdrojem klíčovým, avšak jejich přínos byl a někdy stále bývá zpochybňován. V některých organizacích jim do dnešních dnů není věnována dostatečná pozornost. Armstrong (2015, s. 52) rovněž uvádí, že na výhrady vůči původní koncepci řízení lidských zdrojů, například unitaristický přístup, pravomoc na straně zaměstnavatele apod., by měl být brán zřetel, ale samotné základní principy jsou všeobecně platné a uznávané, stejně tak jako teorie managementu lidských zdrojů.

Tato část se zabývá teoretickými poznatky z personálního marketingu a tvorby značky zaměstnavatele neboli employer brand managementu. Celá tato problematika bude zasazena do kontextu s managementem lidských zdrojů. Rovněž se práce věnuje vývoji jednotlivých disciplín a vysvětluje celkovou podstatu budování značky zaměstnavatele, jehož hlavním zájmem je pracovník, ať už potencionální či stávající. Taktéž je vysvětleno, jaký důraz by měl zaměstnavatel klást na to, aby byl zaměstnavatelem první volby.

### 2.1 Management lidských zdrojů

Armstrong (2015, s. 43) představuje řízení lidských zdrojů jako souhrnný koncept zabývající se zaměstnáváním a rozvojem lidských zdrojů v podniku. Armstrong dále ve své knize (2015, s. 54) popisuje management lidských zdrojů neboli řízení lidských zdrojů jako disciplínu uplatňující strategické a systematické vedení. Tyto rysy by měla organizace splňovat a užívat jich u každé z jednotlivých činností jako je například přijímání zaměstnanců nebo působení pracovníků ve společnosti. Hlavním úkolem těchto činností je dle Armstronga (2015, s. 55) především zabezpečit kvantitativní a kvalitativní stránku lidských zdrojů v podniku. Aby toho byla organizace schopná docílit, je třeba stanovit si podnikové cíle.

Jako hlavní cíle řízení lidských zdrojů Armstrong (2015, s. 55) uvádí pomoc při dosahování strategických cílů organizace včetně propojování personálního řízení s podnikovou strategií, dále rozvíjení firemní kultury k dosahování vysokého výkonu, rovněž také zabezpečovat jak kvalitativní, tak kvantitativní stránku lidských zdrojů, uplatňovat etický přístup v managementu lidských zdrojů a snažit se o to vytvářet příjemné pracovní prostředí včetně navozování důvěry mezi zaměstnanci a managementem.

V rámci představení managementu lidských zdrojů je tedy možné mezi jeho jednotlivé složky zařadit veškeré personální aktivity včetně hodnocení a odměňování zaměstnanců, personálního plánování, získávání a výběr zaměstnanců. Dále obsahuje rovněž vzdělávání zaměstnanců a snahu o jejich spokojenost.

#### 2.1.1 Vývoj managementu lidských zdrojů

Aby bylo možné chápat management lidských zdrojů jako komplexní disciplínu, je zapotřebí vymezit si její vývoj a návaznost na strategii podniku v jednotlivých obdobích. V odborné literatuře se nachází hned několik rozdílných koncepcí týkajících se řízení lidských zdrojů. Dle Šikýře (2016, s. 42) lze však vymezit 3 základní vývojové etapy, jež se nejčastěji objevují, a jsou jimi personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto jednotlivé koncepce představují, jak se management lidských zdrojů postupně rozvíjel a zároveň odráží i to, jak byli zaměstnanci v daném období zaměstnavatelem vnímáni. Šikýř (2016, s. 42) jako hlavní příčiny těchto změn označuje zostřující se konkurenci a měnící se požadavky zákazníků v důsledku rozšiřující se globalizace.

Důležité je taktéž zmínit, že jednotlivé koncepce, přestože souvisí s jistým historickým obdobím, jsou i dnes hojně uplatňovány, a to jakou z nich si organizace zvolí může záviset na různých faktorech. Mezi ně Šikýř (2016, s. 42) zařazuje například velikost organizace, technickou vyspělost společnosti, strukturu organizace a podobně. Podrobnější popis lze nalézt v Tabulce 1, která jednotlivé koncepce porovnává.

Tabulka 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř (2016, s. 42)

### Personální administrativa

Personální administrativa, jako historicky nejstarší koncept, se do povědomí dostala zhruba od desátých let dvacátého století. Šikýř (2016, s. 43) vymezuje éru personální administrativy jako období, kdy byli lidé najímáni jako pracovní síla, která sloužila podniku tak, jako práce strojů. Zaměstnání bylo dle Šikýře (2016, s. 43) shlukem rutinních a jednoduchých úkonů, na něž stačili nekvalifikovaní zaměstnanci. Šikýř (2016, s. 43) dále uvádí, že samotná personální práce existovala jako služba čistě pro potřeby řízení organizace a spadaly pod ni administrativní úkoly a vedení personální evidence pro účely plánování, výběru, hodnocení a odměňování lidí. Tuto administrativní činnost dle Tubeye, Roticha a Kurgata (2015, s. 60) obstarávali hlavně vedoucí či linioví manažeři.

### Personální řízení

Příchod personálního řízení ve čtyřicátých letech dvacátého století znamenal dle Šikýře (2016, s. 43) posun ve vnímání zaměstnanců, kdy v této etapě začali být bráni jako konkurenční výhoda. Šikýř (2016, s. 43) tuto změnu připisuje zosťující konkurenci a měnícím se potřebám zákazníků. To dle Šikýře (2016, s. 43) rovněž znamenalo nábor schopných a motivovaných pracovníků, včetně jejich optimálního rozmístění a využití, a dále vznik rozsáhlých personálních útvarů v čele s personálním ředitelem. Tubey, Rotich a Kurgat (2015, s. 62) poukazují na fakt, že personalisté byli využíváni ke specializovaným personálním úkolům jako výběr zaměstnanců, jejich hodnocení nebo vzdělávání. Šikýř (2016, s. 43) však upozorňuje, že samotná personální práce byla stále bez možnosti ovlivňovat strategii organizace a hlavní činností zůstávalo hospodaření s lidmi.

### Řízení lidských zdrojů

To se změnilo s nástupem řízení lidských zdrojů v osmdesátých letech dvacátého století. Důležitým zlomem, který se v této etapě odehrál, byla dle Tubeye, Roticha a Kurgata (2015, s. 63) změna, kdy slovo „zaměstnanec“ bylo nahrazeno slovním spojením „lidské zdroje“. Toto spojení dle Tubeye, Roticha a Kurgata (2015, s. 63) navazovalo na příměr, kdy lidé v organizaci nyní zastávali pozici „aktiva“, jež vlastní vědomosti, dovednosti, a především vyžadují integraci do celkové strategie organizace. Šikýř (2016, s. 44) jako příčinu změny označuje postupující globalizaci, zosťující se konkurenci a změnu podmínek v podnikání.

Šikýř (2016, s. 44) doplňuje, že právě samotná personální práce je v této době předpokladem úspěšné činnosti ostatních oblastí řízení organizace jako je nákup, finance a další. Zároveň je dle Šikýře (2016, s. 44) toto období význačné uplatňováním strategického přístupu, respektováním vnějších podmínek, jako jsou politické, ekonomické či přírodní podmínky, a zapojením liniových manažerů. To vše dle Koubka (2015, s. 15) vedlo k tomu, že se ze schopných a motivovaných lidí stal zcela unikátní zdroj trvalé konkurenční výhody, do které organizace chtějí investovat a rozvíjet tak své schopnosti a připravenost na změny.

### 2.1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Aby nejen lidské zdroje, ale celá organizace správně fungovaly a naplňovaly stanovené cíle, je třeba je řídit strategicky. Samotná strategie lidských zdrojů, jak naznačuje Armstrong (2015, s. 57) naznačuje, je esenciální pro dosahování strategických cílů firmy. Sám Armstrong (2015, s. 58) popisuje strategické řízení lidských zdrojů jako „*vyjádření strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, který souvisí s přijetím systematictějšího a dlouhodobějšího pohledu na řízení lidských zdrojů v zájmu dosahování strategických cílů organizace.*“ Rovněž by strategie lidských zdrojů měla dle Koubka (2015, s. 25) odpovídat na otázky jako „Jaké míry souladu mezi pracovními místy a pracovníky chce organizace v budoucnosti dosáhnout?“ či „Jaké změny v politice i praktické činnosti na úseku lidských zdrojů jsou nezbytné, aby bylo dosaženo žádoucího souladu mezi pracovními místy a pracovníky?“. Aby byl podnik schopen tyto otázky zodpovědět, je dle Koubka (2015, s. 25) důležité zabývat se jak vnitřními, např. organizací, prací či pracovníky, tak vnějšími podmínkami, např. populačním vývojem, trhem práce nebo technologiemi, které určují hranice, v nichž se strategické úvahy a celkové řízení lidských zdrojů pohybuje.

Hlavním cílem strategie řízení lidských zdrojů je již zmíněná snaha o zabezpečení kvalitativního a kvantitativního personálu organizace. Je třeba, aby společnost zaměstnávala angažované, schopné a motivované pracovníky. Nejenže tím firma získá konkurenční výhody, ale rovněž napomůže celé organizaci v rámci dosahování určitých cílů v různých sférách, jako např. finančnictví, IT apod., jež si firma stanoví. Zároveň je však důležité, aby společnost byly ve svých cílech konkrétní, kdy dle Armstronga (2015, s. 63) je především nutné stanovit, jak těchto cílů bude dosaženo a jak tyto cíle podpoří celkovou strategii organizace.

Každý podnik je ve své zásadě unikátní, a tak je nutné zdůraznit, že HR strategie jsou u každé organizace zcela odlišné a záleží čistě na charakteru firmy, jakou strategii si pro své účely zvolí. Dle Armstronga (2015, s. 66) však lze pozorovat tři alternativní pohledy na strategické řízení lidských zdrojů – univerzalistický pohled, kontingenční pohled a konfigurační pohled. První perspektivou je **pohled univerzalistický**. Armstrong (2015, s. 66) představuje univerzalistický pohled jako přístup, který tvrdí, že některé postupy jsou lepší než jiné a každá společnost by se měla snažit o to přijmout osvědčené praktiky a postupy, které jsou pro ni nejlepší. Dalším pohledem je **pohled kontingenční**, jenž Armstrong (2015, s. 66) popisuje jako nutnost přizpůsobení řízení lidských zdrojů ostatním aspektům firmy. Tím si organizace rovněž zajistí efektivitu. Jako poslední je popsán **konfigurační pohled**. Dle Armstronga (2015, s. 66) se jedná o perspektivu zajišťující uplatňování souboru postupů před uplatňováním jednotlivých postupů v řízení lidských zdrojů, kdy je následně zkoumán dopad užití těchto souborů. To znamená spojovat jednotlivé postupy ve větší soubory, které se vzájemně posilují. Všechny tyto pohledy byly následně rozvedeny do dalších alternativních přístupů řízení lidských zdrojů, přičemž samotné myšlenky zůstaly zachovány.

Je tedy důležité určit, jakou strategii a pohledy na ni si firma zvolí. Armstrong (2015, s. 71) přirovnává tvorbu strategie k cestě, kdy pokud člověk neví, kam jde, nemůže vědět, jak se na dané místo dostane a jestli v něm už náhodou není. Proto Armstrong (2015, s. 71)

po rozsáhlých výzkumech vymezil dva typy strategií – strategie obecné, zabývající se celkovým pojetím lidských zdrojů, a strategie specifické, jež se zaměřují na jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů.

### **Obecné strategie lidských zdrojů**

Tyto strategie lze dle Armstronga (2015, s. 71) chápat jako systém doplňujících se postupů a návodů v řízení lidských zdrojů, aby organizace mohla i nadále zvyšovat svůj výkon, a to za pomoci tří přístupů – řízení zaměřeného na vysoký výkon, řízení zaměřeného na vysokou míru odolnosti a řízení zaměřeného na vysokou míru zapojení. **Řízení zaměřené na vysoký výkon** lze dle Armstronga (2015, s. 72) definovat jako řízení za pomoci užití vysokého výkonu práce zaměstnanců, čímž je ovlivněn samotný výkon organizace ve sférách jako je kvalita, produktivita, růst, zisk apod. Proto je třeba podle Armstronga (2015, s. 72) vybrat a získat takové zaměstnance, kteří svým vzděláním a pracovním výkonem odpovídají daným náležitostem. **O řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti** Wood (1996) in Armstrong (2015, s. 72) mluví jako o stylu řízení, který se snaží dosáhnout oddanosti tak, aby se jedinec sám snažil o vlastní regulaci chování a nemusel tak být postihnut sankcemi od vedení. Tím se dle Wooda (1996) in Armstrong (2015, str. 72) zajistí, aby vztahy ve společnosti zůstaly nepoškozeny a byly založeny na jisté míře důvěry.

Posledním typem řízení je **řízení zaměřené na vysokou míru zapojení**, který Benson a kol. (2006) in Armstrong (2015, s. 72) definovali jako jednotlivé kroky v konceptu řízení lidských zdrojů, jež se orientují na rozhodování, pravomoc, přístup k informacím, vzdělávání a pobídkové odměňování zaměstnanců. Je to řízení, které se dle Campse a Luna-Arocase (2009) in Armstrong (2015, s. 72) snaží přispět organizaci vysokou mírou zapojení a oddanosti.

### **Specifické strategie**

Tyto strategie představují záměr podniku v jednotlivých oblastech řízení lidských zdrojů. Dle Armstronga (2015, s. 73) se jedná například o řízení lidského kapitálu jako je získávání a analyzování zpráv v oblasti řízení lidských zdrojů, řízení znalostí pro dosahování lepšího výkonu, rozvoj organizace z hlediska plánování a organizování programů zaměřených na zvyšování efektivnosti či spokojenost zaměstnanců. Ta dle Armstronga (2015, s. 73) zajišťuje uspokojování potřeb zaměstnanců a udržování příjemného a bezpečného pracovního prostředí.

Strategie lidských zdrojů je tedy komplexní činností, která dle Armstronga (2015, s. 77) vyjadřuje, jaké záměry má organizace v rámci politik a postupů užít, tak aby navzájem byly propojeny a doplňovaly se. Rovněž je důležitá úloha lineárních manažerů, kteří dle Purcella a kol. (2003) in Armstrong (2015, s. 75) převádí politiku lidských zdrojů v realitu. Aby byla strategie efektivní je třeba se dle Armstronga (2015, s. 74) zaměřit na uspokojování potřeb organizace, užívání komplexních a kvalifikovatelných analýz a studií. Dále také dle Armstronga (2015, s. 74) musí být podnik schopen reagovat na změny, a to včetně předcházení nastalým problémům a předvídání potenciálních požadavků. Důležité je dle Armstronga (2015, s. 74) taktéž vidět vzájemnou propojenost a doplňování jednotlivých složek, zajímat se o potřeby liniových manažerů a zaměstnanců celkově, stejně jako všech zainteresovaných stran.

Tím vším si podnik zajistí, že jeho strategie lidských zdrojů bude splňovat základy pro to, aby organizace byla konkurenceschopná a zajišťovala si udržení potřebné pracovní síly. Dle Koubka (2015, s. 26) je tak možné vidět, že podnik v rámci řízení lidských zdrojů musí brát v úvahu velké množství faktorů, avšak pokud společnost toto formování zvládne, zabezpečuje si tím i fungování organizace samé.

## 2.2 Personální marketing a jeho vývoj

Jak již bylo výše zmíněno, lidský kapitál je pro firmu klíčový, a tudíž je třeba zajistit, aby personál, který si organizace najme, splňoval požadovaná kritéria a současně zde zaměstnanci chtěli pracovat. Dle Ewinga a kol. (2002) in Ronda, Abril a Valor (2018, s. 573) se zaměstnavatelská atraktivita stala v ekonomice důležitým cílem, kdy se organizace navzájem předhánějí o kvalitní zaměstnance. K tomu, aby firma dosáhla úrovně prvotřídního zaměstnavatele, je zapotřebí využívat personálního marketingu, někdy označovaného také jako HR marketing.

### 2.2.1 Definice personálního marketingu

Dle Malého (2022, s. 25) je personální marketing propojení mezi řízením lidských zdrojů a marketingem. Malý (2022, s. 25) mimo jiné doplňuje, že HR marketing zahrnuje různé personální činnosti, jako je přijímání zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců či jejich odměňování, a kombinuje je s marketingem. Dle Malého (2022, s. 25) je poté vidinou oslovení nových zaměstnanců a vytvoření si kvalitní značky zaměstnavatele. Cílovými segmenty tedy nejsou spotřebitelé, ale potenciální i stávající zaměstnanci. Sám Koubek (2015, s. 160) ho popisuje jako „*použití marketingového přístupu v personální oblasti*“, které je dle autora třeba k zachování dostatečného počtu kvalitních lidských zdrojů a vytvoření si dobrého jména na trhu práce. Jako podstatu personálního marketingu lze tedy dle Bannikové a Kuchkildinové (2013, s. 61) definovat způsob řízení lidských zdrojů, který je provázaný s cíli a zájmy zaměstnance.

Obecný cíl personálního marketingu Koubek (2015, s. 163) formuluje jako snahu o to zjistit, co lidské zdroje v organizaci chtějí a potřebují, rozpoznat i jaké podmínky ovlivňují lidské zdroje a snažit se tyto potřeby uspokojit. Malý (2022, s. 37) tento cíl dále rozvádí na cíle krátkodobé, jako je nábor nových zaměstnanců či zvýšení povědomí o aktuálním náboru, a dlouhodobé, například zvýšení povědomí o firmě jako zaměstnavateli nebo komunikace firemních hodnot.

### 2.2.2 Vývoj personálního marketingu

Vývoj personálního marketingu navazoval na rozvoj managementu lidských zdrojů. Dle Myslivcové a Ungermana (2016, s. 28) se HR marketing poprvé začal využívat v Německu z důvodu nedostatku pracovní síly v poválečné ekonomické expanzi. Meier (1991) in Myslivcová a Ungerman (2016, s. 28) uvádí, že zhruba v 60. letech 20. století byl termín personální marketing využíván ve spojení s náborovým procesem, a to především na trhu práce s lidmi s vysokoškolským vzděláním. Myslivcová a Ungerman (2016, s. 28) rovněž dodávají, že v důsledku nedostatku této pracovní síly byly organizace nuceny uvědomit si důležitost kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců jako konkurenční výhody, kdy výsledkem tohoto procesu vznikl, zhruba v 70. letech 20. století, HR marketing jako vědní disciplína a stal se tak nedílnou součástí managementu lidských zdrojů. S jeho rozvojem na něj dle Myslivcové a Ungermana (2016, s. 28) začalo být pohlíženo i z marketingového hlediska, kdy z jeho vlastní perspektivy byl sestaven marketingový mix.

V pozdějších letech, zhruba 80. léta 20. století, se personální marketing dle Novotného (2015) in Myslivcová a Ungerman (2016, s. 28) rozšířil do Spojených států a západní Evropy, kdy se z lidských zdrojů začal stávat jeden z nejdůležitějších výrobních faktorů. Wöhe (1996) in Myslivcová a Ungerman (2016, s. 28) však upozorňuje na fakt, že v této době zaměstnanci stále čelili nevyhovujícím podmínkám týkajících se pracovního prostředí a rovněž překážkám v oblasti pracovního růstu, což mělo za následek sníženou produktivitu práce.

S příchodem 90. let se personální marketing dle George (2015) in Myslivcová a Ungerman (2016, s. 29) rozdělil na personální marketing externí a interní tak, jak je znám nyní. Personální marketing se tedy již nezabýval čistě nábořem zaměstnanců, ale stejně tak i jejich udržením ve firmě. Zajímavým doplněním dle Myslivcové a Ungermana (2016, s. 29) je, že se v České republice první zmínky o personálním marketingu v literatuře začaly objevovat až v polovině 90. let 20. století, do českých firem byly následně aplikovány až na přelomu 20. a 21. století.

### 2.2.3 Externí, interní a interaktivní marketing lidských zdrojů

Jak již bylo zmíněno výše, historicky se HR marketing zabýval spíše čistě náborovým procesem. Až v průběhu svého rozvoje se začal věnovat i stávajícím zaměstnancům a jejich udržení v organizaci. Kmošek (2020) na svých stránkách uvádí, že v nynější době jsou známy tři klíčové koncepty, které zprostředkovávají komunikaci se zaměstnanci či zákazníky a rovněž oslovují zaměstnance potenciální. Jedná se o interní personální marketing, externí personální marketing a interaktivní personální marketing, na které odkazuje Obrázek 1, jenž zobrazuje vztahy mezi těmito koncepty. Dle Kotlera a Armstronga (2018, s. 259) jsou pro úspěšné organizace důležité jak vztahy se zákazníky, tak vztahy se zaměstnanci, a to především proto, že zákazník je se zaměstnancem přímo v kontaktu, a tudíž dále zprostředkovává služby. Proto je dle Kotlera a Armstronga (2018, s. 260) důležité využívat nejen tradiční externí marketing, ale i marketing interní a interaktivní.

Obrázek 1 Koncepty personálního marketingu



Zdroj: Kmošek (2020)

#### Externí personální marketing

Externí personální marketing dle Gogolové, Ponisciakové a Ivankové (2015, s. 132) zajišťuje komunikaci a oslovení nových kvalifikovaných zaměstnanců, kdy důležitým bodem je především dobrá reputace organizace na trhu práce. Gogolová, Ponisciaková a Ivanková (2015, s. 132) dodávají, že oslovení a obsazení volného pracovního místa kvalitním uchazečem může být pro firmu klíčovým momentem pro to, zda bude či nebude úspěšná a konkurenceschopná. Urban (2006) in Gogolová, Ponisciaková a Ivanková (2015, s. 132) zdůrazňuje, že naopak výběr nevhodného uchazeče může mít pro podnik i negativní účinek, kdy firmu toto rozhodnutí stojí nejen vynaložené náklady z hlediska zaučení, ale z dlouhodobého hlediska má vliv i na podnikovou kulturu a pověst organizace.



Hlavním úkolem externího personálního marketingu je dle Myslivcové a kol. (2017, s. 38) co nejvíce zatraktivnit prezentování pracovní nabídky, zaujmout potenciální zaměstnance, navázat s nimi kontakt a podílet se tak na vytváření kvalitní značky zaměstnavatele. Jako dílčí cíle jsou pak dle Myslivcové a kol. (2017, s. 38) označovány zabezpečení pracovní síly, vylepšování pověsti zaměstnavatele a identifikace nových zdrojů, potenciálních pracovníků.

Rozhodujícími faktory v podmínkách výběru a přijetí zaměstnance by dle Gogolové, Ponisciakové a Ivankové (2015, s. 132) měly být zahrnuty předpoklady jako charakter práce, rozsah úkolů, místo výkonu práce apod., rovněž by ale mělo být hleděno na faktory jako pověst firmy, na jakém trhu organizace působí či například vztahy ve firmě. Mimo to pak Gogolová, Ponisciaková a Ivanková (2015, s. 132) mluví o faktorech mimo společnost, mezi které jsou řazeny demografické, ekonomické, sociální a technologické vlivy. Proto je dle Armstronga (2005) in Gogolová, Ponisciaková a Ivanková (2015, s. 132) důležité vytvořit strategii sestávající se ze silných a slabých stránek podniku ve srovnání s ostatními podniky a snažit se ji „prodat“ jako zaměstnavatel. V tu chvíli dle Gogolové, Ponisciakové a Ivankové (2015, s. 132) přichází na řadu externí personální marketing a jeho snaha získat potenciální zákazníky – uchazeče, kdy mezi jednotlivými podniky probíhá boj o talentované zaměstnance. Hrášková a Barošová (2014) in Gogolová, Ponisciaková a Ivanková (2015, s. 133) popisují, že cílem externího personálního marketingu by mělo být dostat do podvědomí uchazečů informace o výhodách dané pozice a snažit se danou práci dělat snesitelnější.

Mezi nástroje externího personálního marketingu se dle Gogolové, Ponisciakové a Ivankové (2015, s. 133) řadí například nabídky práce skrze různá média, časopisy či noviny, kdy tento způsob je nejčastěji využíván a rovněž se řadí mezi velice efektivní nástroje. Hlavní výhodou je dle Gogolové, Ponisciakové a Ivankové (2015, s. 133) jeho velký dosah za relativně krátkou dobu. Důležitou součástí těchto nabídek práce by dle Borsikové (2005) in Gogolová, Ponisciaková a Ivanková (2015, s. 133) měl být název pracovní pozice, její popis, popis organizace, jakou kvalifikaci by měl uchazeč mít společně s dalšími charakteristikami a kompetencemi, možnost dalšího vzdělávání a profesního rozvoje, dále také jakým způsobem lze podat přihlášku, požadované dokumenty a kontakt. Nabídka práce by dle Kachnakové (2003) in Gogolová, Ponisciaková a Ivanková (2015, s. 133) měla splňovat i marketingovou koncepci AIDA – tedy attention (pozornost), interest (zájem), desire (touhu) a act (čin/jednání). Jednotlivé části koncepce AIDA Kachnaková (2003) in Gogolová, Ponisciaková a Ivanková (2015, s. 133) rozvádí, kdy by reklama měla přitáhnout pozornost veřejnosti, měla by vzbuzovat zájem o to být součástí dané organizace a přenést jej v touhu reagovat na inzerát. Jakmile toto rozhodnutí proběhne, měl by být dle Kachnakové (2003) in Gogolová, Ponisciaková a Ivanková (2015, s. 133) inzerát doplněn o kontaktní údaje, které donutí uchazeče k jednání.

Dalším komunikačním nástrojem, který je během externího personálního marketingu využíván je i internet. Dle Gogolové, Ponisciakové a Ivankové (2015, s. 133) jej lze využít buď k hledání uchazečů samotných, kteří na webových stránkách svou práci nabízejí nebo pro vyvěšení vlastních nabídek práce. Důležitou součástí, skrze kterou je možné využít externí personální marketing, jsou v nynější době dle Majerové a Zvaríkové (2013, s. 480) i sociální sítě jako je například Facebook či Instagram.

Možnými prostředky jsou dle Gogolové, Ponisciakové a Ivankové (2015, s. 134) náborové na školách, kdy firmy mají se školami různé spolupráce ve formě praxí apod., dále například dny otevřených dveří a možné je použít i personální agentury, kde je ovšem riziko úniku interních informací a málo kdy je možné je využít pro hledání manažerských pozic. Veškeré výše zmíněné prostředky slouží k zaujetí různých skupin obyvatelstva. Dle Gogolové, Ponisciakové a Ivankové (2015, s. 133) by se externí personální marketing měl především

soustředit na nezaměstnané na trhu práce, absolventy škol, zaměstnané, kteří však hledají jiné zaměstnání a další jako jsou například stávající studenti či lidé ve starobním důchodu.

### **Interní personální marketing**

Častokrát se při externím personálním marketingu, kde je třeba se zaměřit na působení mimo firmu, zapomíná na zapojení personálního marketingu ve vlastním prostředí. DesRochers na stránce Forbes (2019) uvádí, že u tohoto konceptu marketingu je zapotřebí stejně kreativního myšlení a úrovně dat jako u externího personálního marketingu. Zároveň DesRochers ve článku pro Forbes (2019) zdůrazňuje, že pokud je interní personální marketing správně zaveden je možné očekávat lepší zaměstnaneckou zkušenost, zvýšení loajality vůči společnosti a vyšší zapojení zaměstnanců, což má pozitivní dopad na výkon firmy.

Dle Park a Tran (2016, s. 1) je pro spokojenost zákazníka spokojenost zaměstnance důležitým faktorem, kdy Marshall a Johnston (2015) in Park a Tran (2016, s. 1) rovněž dodávají, že pokud zaměstnanci v důsledku nespokojenosti ve firmě odejdou, je velká pravděpodobnost, že zákazníci, kteří s nimi byli v kontaktu, půjdou též. Proto je dle Park a Tran (2016, s. 1) důležité snažit se o to motivovat zaměstnance v jejich práci a pečovat o ně jako o interní zákazníky. Tím dle Kanyurhi (2016) in Taştan a Davoudih (2020, s. 496) firma zajistí, že bude poskytovat lepší služby pro externí zákazníky. Varey (1995) in Taştan a Davoudi (2020, s. 496) rovněž definuje interní personální marketing jako aplikaci tradičního konceptu marketingu pro HR za použití marketingového mixu vůči vlastním zaměstnancům. Kotler (1991) in Taştan a Davoudih (2020, s. 496) definoval interní personální marketing ve volném překladu jako úkol, který zjišťuje, jak zdárně najímat, školit a motivovat kvalitní zaměstnance, kteří budou oporou zákazníka. Berry and Parasuraman (1991) in Taştan a Davoudih (2020, s. 496) stejně jako Park a Tran (2016, s. 1) dodávají, že je tedy opět nutné zaměstnance vnímat jako interní zákazníky a pracovní místa jako interní produkty, které zaměstnance přitahují, rozvíjejí a motivují, to vše za účelem přispění k cílům organizace.

Hlavním cílem interního personálního marketingu je dle George (1990) in Taştan a Davoudih (2020, s. 496) zaměstnávat pro jakoukoliv pozici zaměstnance, kteří jsou motivovaní a mají zákaznické povědomí. Sám Grönroos (1981) in Taştan a Davoudih (2020, s. 496) uvádí, že je rozdíl implementovat interní personální marketing na strategické a na taktické úrovni. Na strategické úrovni je dle Grönroose (1981) in Taştan a Davoudih (2020, s. 496) hlavním účelem vytvořit interní prostředí, jež má rozvíjet zákaznické povědomí zaměstnanců a prodejní orientaci, kdy se na podporu těchto cílů využívají hlavně interní školicí a plánovací programy či zlepšování zaměstnanecké politiky. Cílem taktické úrovně je dle Caruana a Calleya (1998) in Taştan a Davoudih (2020, s. 496) snaha „prodat“ marketingové aktivity personálu.

Myslivcová a kol. (2017, s. 42) definují jako hlavní cíl interního personálního marketingu udržení stávajících zaměstnanců a snížení jejich fluktuace. Strutz (1992) in Myslivcová a kol. (2017, s. 41) rovněž dodává, že je třeba se snažit o udržení kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců, kdy je nutné chovat se k nim korektně a snažit se o jejich profesní a osobnostní růst. Myslivcová a kol. (2017, s. 41) doplňují, že úkolem interního personálního marketingu by měla být i snaha o ztotožnění cílů zaměstnavatele a zaměstnance. Tím se dle Myslivcové a kol. (2017, s. 41) podaří zaznamenat loajalitu, obětavost, sebeuspokojení a „*spokojenost se zaměstnavatelem jako partnerem v pracovním životě*“.

Mezi činnosti ovlivňující interní personální marketing lze zařadit mnohé. Koubek (2015, s. 157) stále souhlasí s myšlenkou, že pro spokojenost zaměstnanců se vyplácí využívat zvýšení mzdy či platu. Naopak Myslivcová a kol. (2017, s. 43) ve své monografii označují mzdu jako složku personálního marketingu, která je mylně spojována se spokojeností zaměstnanců. Aby zaměstnanci byli dlouhodobě spokojeni je dle Koubka (2015, s. 157) důležité hledět i na faktory jako je zlepšování péče o sociálně hygienické podmínky práce, péče



o sociální rozvoj pracovníků, zlepšování mezilidských vztahů, péče o vzdělávání pracovníků, eliminace rizikové práce, možnost individuální pracovní doby a další. Myslivcová a kol. (2017, s. 43) mezi tyto činnosti řadí i péči o osobní a kariérní růst. Jaké faktory ovlivňují spokojenost zaměstnanců zobrazuje Obrázek 2.

Obrázek 2 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců



Zdroj: Myslivcová a kol. (2017, s. 44)

Filosofie interního personálního marketingu dle Taştana a Davoudiho (2020, s. 497) označuje zaměstnance za nejdůležitější aktivum organizace, kdy by podniky měly alokovat zdroje k tomu, aby nabízely pracovní prostředí, které napomáhá ke zkvalitnění pracovního života a snižuje míru fluktuace zaměstnanců. Taştan a Davoudih (2020, s. 497) rovněž doplňují, že úspěšně zavedený interní personální marketing snižuje stres zaměstnanců, zvyšuje kvalitu služeb organizace a rovněž zvyšuje spokojenost zaměstnanců.

### Interaktivní personální marketing

Posledním z konceptů personálního marketingu je interaktivní personální marketing, který se nachází mezi interním a externím personálním marketingem. Kmošek (2020) na svých stránkách uvádí, že se jedná o marketing probíhající mezi trhem práce, tedy potencionálními kandidáty, a stávajícími zaměstnanci a není ho tudíž možné z pohledu zaměstnavatele ovlivnit jinak než skrze chování organizace vůči zaměstnancům (viz interní marketing). Dle Myslivcové a kol. (2017, s. 37) jsou důležitým prvkem především zaměstnanci, kteří skrze své působení, ať už vědomé či nevědomé, zajišťují kulturu a hodnoty daného podniku vnější společnosti.

#### 2.2.4 Strategické řízení v personálním marketingu

Jak již bylo výše zmíněno, strategie ať už v jakémkoliv směru je pro fungování a konkurenceschopnost podniku klíčová. Pokud organizace požaduje, aby byl firemní personální marketing dlouhodobě udržitelný a úspěšný, je dle Spielmannové (2015) zapotřebí plánovat a koordinovat aktivity a jednání zaměstnanců společně s cíli a strategiemi organizace. Tyto cíle by dle Spielmannové (2015) měly být součástí celkové podnikové strategie a rovněž napomáhat seznámení zaměstnanců s interními informacemi firmy jako je vize, mise a již zmíněné cíle organizace. Pro organizaci je tedy příznačné stanovit si, jakých cílů chce

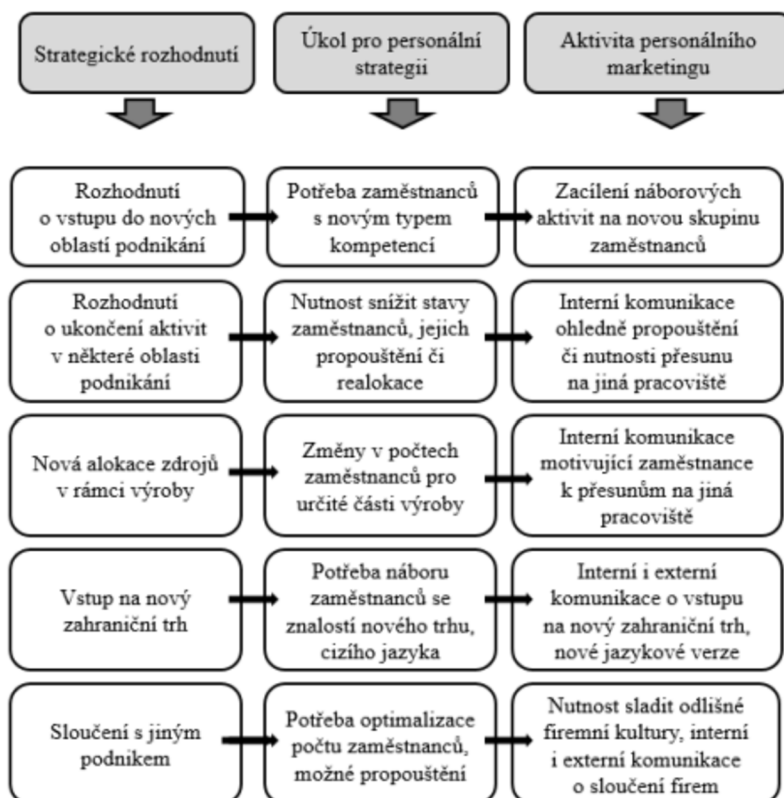
v personálním marketingu dosáhnout. Spielmannová (2015) v tomto směru dodává, že je zapotřebí si personální plánování rozdělit na oblasti týkající se plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí potřeby zaměstnanců a plánování rozvoje zaměstnanců.

Aby organizace byla schopna plán personálního marketingu vytvořit a úspěšně ho aplikovat, je dle Malého (2022, s. 41) a Menšíka (2015) třeba nejdříve analyzovat celkovou situaci podniku. Mezi tyto analýzy lze dle Malého (2022, s. 41) řadit SWOT analýzu, která uvádí, jak lze využívat náborové kampaně nebo jaké má podnik výhody či nevýhody. Mezi další analýzy řadí Spielmannová (2015) na například analýzu PESTE či analýzu SMART. Koubek (2015, s. 163) mezi vnější podmínky ovlivňující formování a fungování pracovních sil organizace, tedy podmínky, které zaměstnavatel nemá možnost ovlivnit, řadí trh práce a konkurenci, populační vývoj, ekonomické podmínky ve společnosti, sociální podmínky, techniku a technologii a další.

Naopak mezi oblasti, na které má zaměstnavatel možnost působit, lze dle Koubka (2015, s. 157) řadit péči o pracovní podmínky, péči o sociálně hygienické podmínky, péči o sociální rozvoj pracovníků, zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci, péči o personální rozvoj a vzdělávání pracovníků, význam a úspěšnost organizace a další.

Dle Myslivcové a kol. (2017, s. 78) je čistě na podniku, jaké strategie se rozhodne realizovat, avšak organizace by měla brát v potaz zdroje, kterými disponuje a jež jsou omezené. S vymezením strategie následně přichází úkol personalistů, který zní definovat správné aktivity v rámci personálního marketingu, implementovat je a následně vyhodnotit výsledky jejich realizace. Příklady, jaký vliv má strategické rozhodnutí na personální strategii a personální marketing ukazuje Obrázek 3.

Obrázek 3 Příklady návaznosti strategických rozhodnutí na personální strategii v podobě konkrétních úkolů a na aktivity personálního marketingu



Zdroj: Myslivcová a kol. (2017, s. 78)

Blíže budou jednotlivé personální činnosti rozvedeny v kapitole 2.4.3 Klíčové oblasti v Employer Brand Managementu, kde bude rovněž popsáno, jak tyto činnosti slouží k dobré zaměstnavatelské pověsti.

## 2.3 Marketingový mix v personálním marketingu

Kotler a Keller (2013, s. 55) obecně popisují marketingový mix jako souhrn prostředků, díky nimž organizace dosahuje marketingových cílů na trhu. A tak jestliže chce uspět i na trhu lidských zdrojů, je dle Spielmananové (2015) třeba využít marketingového mixu v personálním marketingu, který zajišťuje, že organizace nabízí službu pro potencionální i stávající zaměstnance. Zároveň je dle Myslivcové a kol. (2017, s. 28) nutné nahlížet na personální marketingový mix z hlediska organizace, ale i z pohledu zákazníka, tedy v tomto případě zaměstnance.

Dle Bednáře a kol. (2013, s.193) se rozlišují ve standardním marketingovém mixu 4P – Produkt (Product), Cena (Price), Místo (Place) a Komunikace (Promotion). Zároveň Bednář a kol. (2013, s.) obohacují tento výčet o další P, a to Osobnost (Personality). Pro marketingový mix v personálním marketingu se dle Myslivcové a kol. (2017, s. 29) jako produkt označuje Pracovní pozice, jako cena Hodnota pracovní pozice, jako místo Místo výkonu práce, jako komunikace Nabídka pracovního místa a jako Osobnost soulad mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Výše zmíněné popisuje i Tabulka 2.

Tabulka 2 Nástroje personálního marketingového mixu

Nástroje		Vybrané příklady jednotlivých nástrojů			
Produkt	Pracovní pozice (nároky na zaměstnance)	Organizace pracovní činnosti	Pracovní doba	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	Uspokojení z práce
<b>Cena</b>	Hodnota pracovní pozice	Náklady na práci (mzda/plat, zaměstnanecké benefity, odvody...)	Náklady na nábor a výchovu zaměstnanců		
<b>Místo</b>	Místo výkonu práce (dostupnost, infrastruktura)	Podniková kultura (zvyklosti a rituály, způsob jednání a komunikace v podniku, hodnoty a normy...)	Image společnosti		
<b>Komunikace</b>	Nabídka pracovního místa	Budování značky zaměstnavatele	Vytváření pozitivního postoje na veřejnosti	Budování preferencí podniku	
<b>Osobnost</b>	Soulad mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem	Odborné a osobnostní rysy potenciálního zaměstnance	Postoje potenciálního zaměstnance	Schopnost týmové spolupráce	Hodnotová orientace zaměstnance

Zdroj: Myslivcová a kol. (2017, s. 29)

Hlavním cílem marketingového mixu personálního marketingu je dle Vysokajové, Stýbla a Urbana (2011) in Myslivcová a kol. (2017, s. 29) snaha o zformování, získání a udržení takových lidských zdrojů, které zajistí fungování organizace na základě svého osobního i profesního růstu. Wickham a O'Donohue (2009) in Myslivcová a kol. (2017, s. 29) doplňují, že se marketingový mix v personálním marketingu snaží o vyvolání zájmu potencionálního zaměstnance a upoutání uchazečovy pozornosti. Rovněž by dle Wickhama

a O'Donohue (2009) in Myslivcová a kol. (2017, s. 29) díky personálnímu marketingovému mixu mělo dojít ke stabilizaci stávajících zaměstnanců a k efektivnímu vytváření a realizování personální politiky.

### **2.3.1 Produkt**

Jako produkt je dle Gladkové a Federové (2019, s. 153) v personálním marketingovém mixu označována pracovní pozice. Samotná pozice se dle Myslivcové a kol. (2017, s. 31) nejvíce podobá službám, kdy produkt nabízený zaměstnavatelem zaměstnanci je rovněž nehmotné povahy, a není možné si ho tedy vyzkoušet ani prohlédnout. Zaměstnavatel dle Myslivcové a kol. (2017, s. 31) vyhledává adekvátního uchazeče, který splňuje specifika dané pracovní pozice v daném čase, tedy uchazeč nabízí své kvality, schopnosti, a především svůj volný čas. Spielmannová (2015) popisuje, že produkt, tedy pracovní pozice je zaměstnavatelem nabízena za pracovní dovednost uchazeče. Dle Myslivcové a kol. (2017, s. 31) je důležité správně pracovní pozici definovat, ale zároveň ji popsat tak, aby zaujala uchazeče.

Dle Pratoommase (2015) by organizace měla dbát na to, aby nabídka práce byla jako produkt pro uchazeče atraktivní, a to z hlediska samotných informací o práci, ale i benefitů, lidí ve firmě, sociálního statusu, který člověk prací ve firmě získává a možnosti ve formě učení a zdokonalování se. Myslivcová a kol. (2017, s. 31) sdělují, že se může jednat jak o stávající, tak novou pozici, která zahrnuje specifické nároky na uchazeče, pracovní dobu, o jaké pracoviště se jedná či jak je práce organizována. Myslivcová a kol. (2017, s. 31) dodávají, že při tomto procesu vzniká mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem pocit nejistoty, zda obě strany budou spokojeny a až v jeho průběhu postupně zjišťují, zda jsou pro sebe vybraná společnost a vybraný uchazeč kvalitním výběrem a nejvhodnější alternativou.

Bednář a kol. (2013, s. 195) zdůrazňují, že pro vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je důležitá důvěra, díky které jsou obě strany ochotny smluvní vztah uzavřít. Během poznávání však může dojít k oslabení této důvěry, kdy se může stát, že se vzájemné vztahy naruší natolik, že uchazeč bude chtít pozici opustit. Vztahy se rovněž mohou dle Bednáře a kol. (2013, s. 195) po úspěšném zvládnutí procesu zaškolení posílit.

### **2.3.2 Cena**

Pratoommase (2015) označuje cenu za něco, co je zaměstnanec ochotný obětovat pro to, aby pro organizaci mohl pracovat. Myslivcová a kol. (2017, s. 32) tuto myšlenku rozvádí, kdy pro zaměstnance je možné cenu jejich práce vyjádřit časem, jež musí danému úkonu věnovat, organizací práce, jíž se musí podvolit, výstupem, který musí z práce pořídit, akceptací pracovních podmínek a dalšími.

Na cenu je dle Myslivcové a kol. (2017, s. 32) opět nutné nahlížet z pohledu zaměstnance ale i zaměstnavatele, kdy z pohledu zaměstnavatele cena představuje veškeré výdaje, které musí vynaložit na mzdu a veškeré procesy spojené s náborem, školením zaměstnanců či zajištění bezpečnosti práce. Forma odměny, kterou zaměstnavatel zaměstnanci za práci hradí může být dle Bednáře a kol. (2013, s. 196) mzda či plat, prémie a odměny, příspěvky finančního charakteru (13. a 14. plat) a další zaměstnanecké výhody.

Pokud chce zaměstnavatel zvýšit výkon a loajalitu zaměstnanců je dle Kociánové (2010) in Myslivcová a kol. (2017, s. 33) důležité mít odměnu za práci nastavenou tak, aby byla spravedlivá a průhledná z pohledu zaměstnanců. Myslivcová a kol. (2017, s. 33) rovněž dodávají, že zaměstnavatel odměnu za práci stanovuje jako prodejce v klasickém marketingovém mixu, a tak se stejně jako prodávající snaží o to, aby výše finančního ohodnocení byla opodstatněná a úměrná vykonané práci.

### 2.3.3 Místo

Dle Spielmannové (2015) je v personálním marketingu jako místo (place) označováno místo výkonu práce. Dle Myslivcové a kol. (2017, s. 33) je místo dalším z mnoha prvků, které ovlivňují potenciální uchazeče, zda danou pozici přijmou či ne. Rovněž dle Vysokajové, Stýbla a Urbana (2011) in Myslivcová a kol. (2017, s. 33) tento rozhodovací proces ovlivňují i podněty jako tok komunikace, chování mezi zaměstnanci a vztahy na pracovišti obecně, řešení problémů a celková etická a morální stránka organizace.

Pratoommase (2015) uvádí, že stejně tak, jako je pro produkt v klasickém marketingovém mixu důležitá dostupnost a pohodlnost, je pro místo výkonu práce důležité, aby splňovalo stejná kritéria, tedy aby lokalita pracovního místa byla dostupná. Pratoommase (2015) rovněž dodává, že kromě výše uvedené lokace pracovního místa je třeba zajistit i pohodlné a kvalitní prostředí, např. kávu na pracovišti či dostupný internet.

Dle Stockman a kol. (2020, s. 1) je třeba brát v potaz i fakt, že na podnikovou kulturu mají vliv i stávající zaměstnanci a jejich tzv. Word of Mouth. Tudiž je dle Vysekalové a Mikeše (2009) in Myslivcová a kol. (2017, s. 34) nutné zajistit zaměstnancům takové místo, kde podniková kultura odpovídá jejich představě i hodnotám, a především kde se cítí spokojeni.

### 2.3.4 Komunikace

Komunikace dle Pratoommase (2015) pro marketingový mix v personálním marketingu znamená především budování Employer Brandingu a získávání talentů. Myslivcová a kol. (2017, s. 34) tuto myšlenku rozvádí a definují tento nástroj personálního marketingového mixu jako prostředek, skrze který se oslovují potenciální i stávající zaměstnance, především z hlediska výhod pracovní pozice.

Dle Myslivcové a kol. (2017, s. 34) je možné se zaměstnanci, i těmi potenciálními, komunikovat skrze různé kanály jako jsou sociální sítě, reklamy, zpravodaje, pohovory a další. Předmětem této komunikace by dle Bednáře a kol. (2013, s. 197) mělo být budování kvalitního jména a silné značky zaměstnavatele na trhu práce, a to jak vnějším, tak vnitřním, budování preference podniku či informovanost kandidátů o volné pracovní pozici. To, jaké prostředky lze využít ke komunikaci s uchazeči, je blíže popsáno v kapitole 2.2.3 Externí, interní a interaktivní personální marketing.

### 2.3.5 Osobnost

Myslivcová a kol. (2017, s. 36) definují osobnost jako nástroj v personálním marketingu, který je chápán jako soulad v konceptu hodnot mezi potenciálním uchazečem a zaměstnavatelem a který je oboustranný. Osobnost dle Bednáře a kol. (2013, s. 197) charakterizuje výběr a roli vzájemného vztahu budoucího pracovníka a organizace a rozhoduje o tom, zda budou oboustranně schopni tvořit dobré vztahy. Bednář a kol. (2013, s. 197) zdůrazňují, že to, jakého zaměstnance si firma vybere záleží na mnoha kritériích jako jsou jeho osobnostní rysy, postoje, přístup a hodnoty.

Opět je zde nutné hledět na osobnost z hlediska zaměstnance i zaměstnavatele. Z hlediska zaměstnavatele je dle Bednáře a kol. (2013, s. 198) nutné najít pracovníka, který bude pečlivě plnit své úkoly a chovat se v souladu s normami a hodnotami organizace tak, aby zapadl do pracovního týmu. Z pohledu uchazeče je pak dle Bednáře (2013, s. 198) nutné zjistit, jaké jméno má podnik na trhu práce a jakou má firemní kulturu. V rámci firemní kultury pak Bednář a kol. (2013, s. 198) zdůrazňují, že řada studií, včetně studie Employer Brand and EVP Attributes Global Research Study 2012, ukazuje, že zaměstnavatel z pracovního trhu získává

pouze to, co do něj vysílá, a že zaměstnanci preferují takové firmy, se kterými se hodnotově shodují a se kterými ladí.

## 2.4 Employer Brand Management

Employer Brand neboli značka zaměstnavatele by dle Smolové a Urbancové (2014, s. 35) měla pracovat na získání a udržení talentovaných jedinců. Aby organizace byla schopna tyto nadané zaměstnance zajistit, je třeba budovat kvalitní značku zaměstnavatele. Dle Erwinga a kol. (2002) in Ronda, Abril a Valor (2018, s. 573) je samotný koncept zaměstnavatelské atraktivnosti nyní již nedílnou součástí ekonomie, kdy se každá z organizací snaží o ty nejlepší zaměstnance. Betrthon a kol. (2005) in Ronda, Abril a Valor (2018, s. 573) rovněž dodávají, že samotné budování značky zaměstnavatele přivádí do firmy více lidských zdrojů, s nimiž organizace získává konkurenční výhody, jež může využívat na trhu práce a které ji odlišují od ostatních firem. Na tuto myšlenku navazuje Myslivcová a kol. (2017, s. 46), kteří tvrdí, že vysoká fluktuace a interní konflikty ve společnosti mohou značku podniku poškozovat a mít vliv na výši jeho výnosnost.

Budování Employer Brandu je dle Love a Singh (2011) in Smolová a Urbancová (2014) klíčovým pro to, aby byla organizace úspěšná a je proto považováno za účinný nástroj strategického řízení lidských zdrojů. Swystune (2007) in Myslivcová a kol. (2017, s. 46) upozorňuje, že je třeba nejdříve definovat koncept samotné značky zaměstnavatele, která se sestává z hmotných i nehmotných složek podniku. Dle Swystune (2007) in Myslivcová a kol. (2017, s. 46) s nimi organizace následně pracuje, kdy se prostřednictvím nich snaží zaujmout jak nové, tak budoucí zaměstnance a vytváří hodnoty podniku. V tomto procesu je tak dle Edwardse (2010) in Myslivcová a kol. (2017, s. 46) třeba využívat marketing ve spojitosti s řízením lidských zdrojů, tedy personální marketing, který se snaží prezentovat produkt (pracovní pozici) zákazníkovi.

Předchozí studie na téma atraktivity zaměstnavatele dle Kashive a Khanna (2017) in Ronda, Abril a Valor (2018, s. 573) rovněž ukázaly, že pokud je značka zaměstnavatele kvalitní, zvyšuje se výkon firmy a zlepšují vztahy mezi zaměstnanci, snižují se náklady na získání zaměstnanců či se dle Alniacika a kol. (2011) in Ronda, Abril a Valor (2018, s. 573) snižuje fluktuace zaměstnanců.

### 2.4.1 Definice značky zaměstnavatele

Na značku lze nahlížet různými způsoby. Slovo „značka“ neboli anglicky „brand“ bylo dle Kellera (2007) in Myslivcová a kol. (2017, s. 46) dlouhá léta chápáno jako pojem sloužící k označování produktů od jednotlivých výrobců. Govoni (2004) in Myslivcová a kol. (2017, s. 46) definuje značku jako název, slovní spojení, znak, design či kombinaci vícero složek, díky kterým je zákazník schopen identifikovat produkt organizace a odlišit ho od konkurence. Značka je rovněž dle Kellera (2007) in Myslivcová a kol. (2017, s. 46) důležitým hmotným aktivem, které zajišťuje zákazníkovi lepší orientaci na trhu a snazší rozhodování. Neumeier (2006) in Smolová a Urbancová (2014, s. 35) popisuje značku jako pocit, který se člověku vybaví, pokud se zmíní daný produktu či služba.

Jakou hodnotu má pro zákazníky (zaměstnance) značka, lze dle Myslivcové a kol. (2017, s. 47) rozdělit do několika kategorií jako znalost jména značky, vnímaná kvalita, věrnost značce a asociace spojené se značkou. **Znalost značky** by dle Myslivcové a kol. (2017, s. 47) měla být rozlišena na identifikaci značky, která značí pozitivní vztah k věci, a vzpomínky na značku, tedy samotné vybavení značky při zmínce určitého produktu, což v zaměstnavatelské praxi znamená, že při vyslovení jména zaměstnavatele by se mělo vybavit: „Místo, kde bych chtěl

pracovat“. Myslivcová a kol. (2017, s. 47) rovněž doplňují, že cílem společnosti by měla být identifikace značky doprovázena vzpomínkou na značku. **Vnímaná kvalita značky** dle Myslivcové a kol. (2017, 47) značí spokojenost zákazníka se značkou a jak vnímá ekonomický úspěch společnosti, kdy však toto vnímání nemusí být podloženo racionálními argumenty. Hodnota značky může být dle Myslivcové a kol. (2017, s. 47) spojena s emocemi, které v nás vyvolává, kdy je klíčové, aby kvalita organizace byla oceňována v oblastech, která jsou pro zákazníka (zaměstnance) důležitá. **Věrnost značce** popisují Myslivcová a kol. (2017, s. 48) jako podstatnou, kdy udržení věrných zákazníků (zaměstnanců) je méně nákladné než získání nových. Jako **asociace spojené se značkou** je pak dle Myslivcové a kol. (2017, s. 48) míněno spojení se známou osobou, konkrétní symboly či vlastnosti výrobků.

V dnešní společnosti je dle Urbancové a Hlavsy in Smolová a Urbancová (2014, s. 35) třeba, aby se podniky nezaměřovaly čistě na tvoření značky produktů a služeb, ale i na tvoření kvalitní značky zaměstnavatele. S postupným rozvojem Employer Brandu v akademickém světě se tak dle Ronda, Abril a Valor (2018, s. 573) začal tento termín využívat i v korporátních sférách. Samotné slovní spojení značka zaměstnavatele má dle Ronda, Abril a Valor (2018, s. 573) od různých autorů různé podoby jako je „atraktivita zaměstnavatele“, „náborová image“ či „image značky zaměstnavatele“. Většina těchto termínů by dle Ronda, Abril a Valor (2018, s. 573) měla v souhrnu označovat ekonomické, psychologické a ostatní benefity zajišťované zaměstnavatelem a snahu o ztotožnění se se zaměstnavatelskou společností. Dle Van Der Sluis a Ven de Bunt-Kokhuis (2009) in Myslivcová a kol. (2017, s. 48) je značkou zaměstnavatele myšlen proces, který pomocí různých aktivit napomáhá a podporuje tvořit značku a její unikátnost v očích zaměstnanců. Konczal (2008) in Smolová a Urbancová (2014, s. 36) označuje značku zaměstnavatele jako koncept, který se snaží o vyobrazení společnosti v myslích stávajících i potenciálních zaměstnanců jako skvělého místa. Sullivan (2004) in Smolová a Urbancová (2014, s. 36) doplňuje, že se toto pojetí konceptu značky zaměstnavatele týká i tzv. stakeholders, kdy tedy podle autora je cílem povědomí o organizaci nejen ze strany zaměstnanců, ale i dalších zúčastněných stran.

Dle Burke, Cooper a Martin (2011) in Myslivcová a kol. (2017, s. 49) lze Employer Branding neboli budování značky zaměstnavatele shrnout jako koncept řízení lidských zdrojů, jehož cílem je zaujmout a udržet talentované zaměstnance. Značku zaměstnavatele dle Burke, Cooper a Martin (2011) in Myslivcová a kol. (2017, s. 49) tvoří vedení firmy a představuje to, co komunikuje se svým okolím, především pak zaměstnanci. Burke, Cooper a Martin (2011) in Myslivcová a kol. (2017, s. 49) dodávají, že díky této tvorbě se společnost může stát atraktivním zaměstnavatelem a může to být i jeden z důvodů toho, že se bude odlišovat od ostatních zaměstnavatelů.

Samotný Employer Branding jako součást Employer Brand Managementu je dle Sundberga (2015) užíván k tomu, aby organizace vytvořila image značky. Employer Brand Management se dle Sundberga (2015) snaží o to, aby zákazník (zaměstnanec) měl se značkou pozitivní zkušenost, a to nejen v komunikaci, ale i v řízení lidí. Sundberg (2015) rovněž doplňuje, že se Employer Brand Management snaží o to, aby procesy, které jsou v rámci tohoto postupu zajištěny, značku zaměstnavatele posílily.

Menšík (2015) na svých webových stránkách rovněž zmiňuje, že je důležité vnímat rozdíl mezi personálním marketingem a značkou zaměstnavatele, kdy personální marketing je čistě součástí budování značky zaměstnavatele. Menšík rovněž doplňuje, že v případě personálního marketingu organizace odpovídá na otázky jako: „kdo je, co dělá a koho hledá“, naopak v případě employer brandingů podnik říká: „proč existuje, kam směřuje, co je smyslem jeho aktivit a tak dále“.



Značka zaměstnavatele může být dle Dukericha a Cartera (2000) in Myslivcová a kol. (2017, s. 50) vnímána rozdílně jak ve vnitřním, tak ve vnějším prostředí, tedy jak z pohledu současných, tak potenciálních zaměstnanců. Dle Myslivcové a kol. (2017, s. 50) tvoří nynější zaměstnanci značku zaměstnavatele uvnitř podniku, což ovlivňuje vnímání značky vnějším prostředím – tedy uchazeči. Důležitou roli zde dle Myslivcové a kol. (2017, s. 50) hrají i HR pracovníci, kteří reprezentují zaměstnavatele vůči uchazečům během náborů.

#### **2.4.2 Význam a cíle budování značky zaměstnavatele**

Bax (2011) in Myslivcová a kol. (2017, s. 49) označuje jako cíl budování značky zaměstnavatele přenos zkušeností a hodnot podniku, které by měly zaujmout potenciální zaměstnance. Smolová a Urbancová (2014, s. 36) tento cíl rozvádějí a cíl značky zaměstnavatele popisují jako snahu o neustálý rozvoj značky za pomoci finančních, ekonomických a psychologických benefitů, díky nimž jsou schopni oslovit správné uchazeče. Klementová (2008) in Smolová a Urbancová (2014, s. 36) jako účel budování značky zaměstnavatele vidí snahu o zlepšení pozitivního názoru na značku zaměstnavatele za pomoci reklamy, účasti na veletrzích, pracovních příležitostech či srovnávání nabídky s konkurencí. Dle Smolové a Urbancové (2014, s. 36) je tedy třeba, aby o sobě dala organizace vědět a rovněž uchazeče přesvědčit o tom, že daná firma je oním zaměstnavatelem, kde chce potenciální kandidát pracovat. Hučková (2012) in Smolová a Urbancová (2014, s. 36) rovněž doplňuje, že kvalitní zaměstnavatel vytváří takový koncept, jež skrze potenciální i nynější zaměstnance dokáže zvýšit celkovou produktivitu organizace. Dle Axinia (2011) in Myslivcová a kol. (2017, s. 51) je cílem značky zaměstnavatele vytvořit takovou strategii organizace, jež buduje jedinečnou firemní identitu, kdy samotným účelem by mělo být získání konkurenční výhody na trhu práce.

Výhodou budování značky zaměstnavatele jsou dle Hučkové (2012) in Smolová a Urbancová (2014, s. 37) spokojenější zaměstnanci, vyšší počet kvalitních uchazečů, menší fluktuace, zvýšení motivace či lepší image na trhu práce. Minchington (2006) in Smolová a Urbancová (2014, s. 37) rovněž jako výhodu doplňuje nižší finanční náročnost náboru zaměstnanců, udržení kvalitních zaměstnanců či docílení postavení tzv. zaměstnavatele první volby.

Důležité dle Burmanna a Zeplina (2005) in Myslivcová a kol. (2017, s. 53) rovněž je, aby nejen marketing, ale i ostatní oddělení budovala značku zaměstnavatele a zprostředkovala pozitivní zkušenost zákazníka. Manhert a Torres (2007) in Myslivcová a kol. (2017, s. 53) dodávají, že zákazník by měl z interakce se zaměstnancem mít stejný pocit jako z komunikační strategie organizace, kdy pokud se tak nestane, značka zaměstnavatele může být nenávratně poškozena.

#### **2.4.3 Klíčové oblasti HR v Employer Brand Managementu**

Aby firma dostala dobré zaměstnavatelské pověsti, je dle Koubka (2015, s. 161) zásadní dosahovat kvalitní práce v rámci jednotlivých personálních činností. Myslivcová a kol. (2017, s. 103) potvrzují, že díky HR činnostem může organizace usilovat o kvalitní uchazeče v rámci externího prostředí a o udržení interních lidských zdrojů. Myslivcová a kol. (2017, s. 103) rovněž dodávají, že díky nástrojům personálního marketingu v rámci Employer Brand Managementu může firma komunikovat jak s potenciálními, tak současnými zaměstnanci, a vytvářet tak kvalitní značku zaměstnavatele.

Mezi tyto činnosti lze dle Koubka (2015, s. 161) řadit získávání zaměstnanců, výběr pracovníků, přijímání a orientaci pracovníků, hodnocení, rozmisťování a propouštění pracovníků, odměňování a zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj pracovníků, péče



o pracovníky a pracovní vztahy. Myslivcová a kol. (2017, s. 103) rovněž dodávají využití sociálních sítí v rámci náboru.

### **Získávání pracovníků**

Získávání pracovníků Šikýř (2016, s. 95) popisuje jako důležitou první etapu při náboru zaměstnanců, jejímž účelem je oslovit a obsadit volná pracovní místa v organizaci v odpovídajícím čase s přiměřenými náklady, a to podle vlastních potřeb (potřebné zkušenosti, dosavadní praxe apod.) a dle zvláštních právních předpisů (čistý trestní rejstřík, zdravotní způsobilost). Koubek (2015, s. 126) rovněž doplňuje, že získávání zaměstnanců spočívá především v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pozicích či jednání s uchazeči.

Pro získávání zaměstnanců je dle Koubka (2015, s. 161) i Myslivcové a kol. (2017, s. 109) klíčové, aby organizace s uchazeči jednala slušně a s respektem, tedy aby potenciální kandidáti byli bráni jako rovnocenní partneři. Jestliže firma chce zájemce zaujmout, je dle Koubka (2015, s. 161) třeba poskytnout potenciálnímu uchazeči všechny potřebné informace, ale rovněž v pracovním inzerátu nabídnout něco zajímavého. Koubek (2015, s. 161) doplňuje, že by se podnik měl vyvarovat diskriminaci, anonymnímu inzerování či nabízení něčeho, co nemůže splnit. Výsledkem by následně dle Šikýře (2016, s. 95) mělo být získání dostatečného počtu uchazečů, kteří splňují požadavky pracovní nabídky.

Na danou pozici lze získávat pracovníky jak z vnějšího, tak vnitřního prostředí. Šikýř (2016, s. 97) mezi vnitřní zdroje získávání pracovníků řadí pracovníky, které organizace uspořila v rámci technického pokroku, uvolnění v rámci organizačních změn, kteří jsou připraveni vykonávat náročnější práci či ochotni změnit pracovní pozici. V rámci vnějšího prostředí lze pak dle Šikýře (2016, s. 97) pracovníky získávat na trhu práce, z řad absolventů a studentů škol, z řad konkurence či pak ze skupin obyvatelstva, jako jsou důchodci či matky v domácnosti. Dle Myslivcové a kol. (2017, s. 103) je pro získání potenciálních zaměstnanců možné využít externí personální marketing a pro udržení současných pracovníků personální marketing interní, viz kapitola 2.2.3 Externí, interní a interaktivní marketing lidských zdrojů.

V případě získávání zaměstnanců je dle Šikýře (2016, s. 97) třeba zajímat se o to, jakými metodami je organizace získává. Dle Koubka (2015, s. 135) je nejprve zapotřebí dát vědět vhodným lidem o existenci organizací nabízených pracovních míst. To, jak oslovit zaměstnance lze dle Dudy (2008) in Myslivcová a kol. (2017, s. 104) rozlišit na zaměstnance z vnitřních zdrojů a zaměstnance z vnějších zdrojů. U zaměstnanců z vnitřních zdrojů je možno dle Myslivcové a kol. (2017, s. 105) využít internet či e-mailovou komunikaci. Šikýř (2016, s. 97) rovněž doplňuje doporučení od současných zaměstnanců či přímé oslovení pracovníka podniku. Výhodou vnitřních zdrojů je dle Myslivcové a kol. (2017, s. 107) především zlepšení morálky a motivovanosti pracovníků, znalost silných a slabých stránek uchazeče, nízké náklady na nábor či vytváření perspektivy pracovního postupu pro zaměstnance. Naopak nevýhodou může dle Koubka (2015, s. 130) být ovlivňování morálky skrze soutěžení o místo mezi zaměstnanci nebo překážky pronikání nových myšlenek. Myslivcová a kol. (2017, s. 107) v rámci nevýhod rovněž doplňují omezený výběr možných kandidátů či povýšení pracovníka na pozici, na kterou nestačí. Co se týče zdrojů vnějších je dle Myslivcové a kol. (2017, s. 105) využívána inzerce na internetu, v tisku či v televizi, dále je pak možnost spolupracovat s personálními agenturami, školami a úřady práce. Koubek (2015, s. 136) k tomuto taktéž doplňuje přímé oslovení vyhlédnutého jedince či že se jedinec nabídne sám. Tato možnost je dle Koubka (2015, s. 135) výhodnou a značí, že zaměstnavatel má ve společnosti již vybudovanou dobrou pověst. Mezi výhody externích zaměstnanců při obsazování pozic lze dle Koubka (2015, s. 130) řadit velký výběr pracovníků, přínos nových myšlenek a názorů do organizace či rychlejší obsazení pracovního místa. Naopak

jako nevýhodu Koubek (2015, s. 130) vidí nákladnost tohoto procesu, delší adaptaci pracovníků či riziko nepohodnutí se nového pracovníka stávajícími zaměstnanci.

Dalším krokem je formulace a uveřejnění nabídky včetně zvolení si toho, jaké dokumenty bude organizace od uchazečů požadovat. Myslivcová a kol. (2017, s. 108) označuje nabídku zaměstnání za typický nástroj, který je využíván ke komunikaci mezi zaměstnavatelem a potenciálním zaměstnancem během obsazování volných pracovních pozic. Mezi nejčastější dokumenty, které zaměstnavatel po zaměstnanci požaduje lze dle Koubka (2015, s. 143) řadit doklady o vzdělání a praxi, životopis a vyplněný speciální dotazník organizace. Častým požadavkem je dle Koubka (2015, s. 143) rovněž výpis z trestního rejstříku či lékařské vyšetření o zdravotním stavu. Samotná nabídka práce by pak dle Dudy (2008) in Myslivcová a kol. (2017, s. 108) měla obsahovat název práce, stručný popis, místo výkonu práce, požadavky na vzdělání a praxi, pracovní podmínky, název a adresu organizace, možnosti rozvoje a kariérního růstu dokumenty a pokyny jak, kde a do kdy se lze o pracovní místo ucházet.

Ve výše uvedené komunikaci a prezentaci je třeba dle Myslivcové a kol. (2017, s. 109) uplatňovat nástroje personálního marketingu. Díky těmto nástrojům je dle Myslivcové a kol. (2017, s. 109) možné získat kvalitní značku zaměstnavatele a přilákat talentované jedince. Lippold (2011) in Myslivcová a kol. (2017, s. 111) zdůrazňuje, že pro samotný nábor zaměstnanců lze využít personální marketing externí, který lze využít především pro výběr, segmentaci, umístování či komunikaci se zaměstnanci.

### **Udržení zaměstnanců**

Udržení zaměstnanců je dle Teixeira a França (2013) in Silva, Carvalho a Dias (2019, s. 44) jedním z největších problémů organizací v nynější době. Jemelka (2017) na webu Management News popisuje, že najít a zaškolit kvalitního zaměstnance místo jednoho odchozího stojí kromě času i velké množství peněz. Vysoká fluktuace dle Myslivcové a kol. (2017, s. 110) rovněž ovlivňuje stávající zaměstnance či samotnou produktivitu organizace, a je tak dle autorů třeba se snažit o to, aby pracovníci ve firmě zůstali co možná nejdéle.

Důvodem, který častokrát vede zaměstnance k odchodu, může být dle Jemelky (2015) špatná firemní kultura. Jemelka (2015) tuto myšlenku dále rozvádí, kdy spokojený zaměstnanec pracuje rychleji, kreativněji a celkově má za méně času lepší výsledky. Naopak pokud je zaměstnanec na místě pracoviště nervózní a pod enormním stresem, je dle Jemelky (2015) pravděpodobnější, že bude více chybovat a bude se bát náročnějších úkolů. To, jaká atmosféra ve firmě panuje se dle Jemelky (2015) velice často odráží na zaměstnancích samotných, avšak dle autora je třeba brát v potaz, že negativní prostředí tvoří samotná kombinace faktorů, a ne jeden osamocený prvek.

Aby si podnik udržel pracovníky je dle Myslivcové a kol. (2017, s. 111) třeba využívat personální marketing interní. To, jakým způsobem lze marketing v rámci podnikového prostředí využít popisuje Lippold (2011) in Myslivcová a kol. (2017, s. 111), kdy interní personální marketing je určen především pro motivační funkce a péči o samotné zaměstnance. Lippold (2011) in Myslivcová a kol. (2017, s. 111) dodává, že interní personální marketing lze využít na aktivity jako je rozvoj a odměňování zaměstnanců či jejich hodnocení. Interní personální marketing by dle Myslivcové a kol. (2017, s. 11) měl rovněž posílit stabilitu zaměstnanců a snížit jejich touhu po změně zaměstnání. Spokojení zaměstnanci dle Myslivcové a kol. (2017, s. 111) mohou taktéž šířit pozitivní informace o značce zaměstnavatele, tedy posilovat tzv. interaktivní personální marketing, viz kapitola 2.2.3 Externí, interní a interaktivní marketing lidských zdrojů.

Koubek (2015, s. 343) popisuje lidské zdroje jako nejdražší zdroj a důležitou konkurenční výhodu. Dále Koubek (2015, s. 343) rovněž upozorňuje, že i samotné odbory a státní aparatura dbají na rozšiřování a zkvalitňování péče o zaměstnance, tudíž jsou zaměstnavatelé nuceni se o tento koncept zajímat. Péči o pracovníky lze dle Koubka (2015, s. 343) rozdělit do tří skupin – povinná péče, smluvní péče a dobrovolná péče. Povinná péče dle Koubka (2015, s. 343) značí péči danou předpisy a například kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové kategorie. Smluvní péči Koubek (2015, s. 343) označuje jako péči stanovenou kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace. Dobrovolná péče je pak dle Koubka (2015, s. 343) dána personální politikou zaměstnavatele, tedy něco navíc, co může zaměstnavateli přinést konkurenční výhodu.

Aby si organizace byla schopna zaměstnance udržet je dle Jemelky (2017) důležité nabídnout něco navíc, což povede k náboru spolehlivých, loajálních a pracovitých zaměstnanců. Mezi několika tipy, jak si udržet zaměstnance, Jemelka (2017) uvádí nefinanční benefity, profesní růst, sdílení hodnot a cílů, pochvaly či pozitivní atmosféru na pracovišti. Jako nefinanční benefity si je možné dle Jemelky (2017) představit práci z domova či volnou pracovní dobu, kdy dle autora řada zaměstnanců preferuje tyto benefity před mírným zvýšením mzdy. Dále je dle Jemelky (2017) důležité podpořit profesní růst zaměstnanců a nabídnout jim možnost vzdělávání na odborných seminářích a kurzech. Aby si podnik pracovníky udržel, je dle Jemelky (2017) třeba, aby zaměstnanec sdílel firemní cíle a hodnoty, kdy při dosažení tohoto sladění si pracovník přijde jako důležitý člen organizace. Do výše uvedených tipů lze dle stránky HR News (2022) zařadit i pracovní pochvalu, kterou dle výzkumu ocení více než 70 % zaměstnanců. Dle stránky HR News (2022) lze využívat různé formy pochvaly, kdy mezi ty nejčastější patří především pochvala před týmem nebo mezi čtyřma očima. Jako poslední tip pro udržení zaměstnanců Jemelka (2017) uvádí pozitivní pracovní atmosféru, jež by měla zajistit, že se zaměstnanec cítí příjemně a rád se do práce vrací. K tomu může dle Jemelky (2017) sloužit pozitivní a otevřená komunikace, motivační prvky či zpětná vazba.

### **Adaptace pracovníků**

V rámci udržení pracovníků je třeba se zaměřit i na adaptační proces. Myslivcová a kol. (2017, s. 112) mluví o adaptaci jako o klíčové aktivitě, která úspěšného uchazeče přemění na produktivního a spokojeného zaměstnance. Hlavním cílem by dle Tomanové (2022) měla být příprava zaměstnance pro samostatný, kvalitní a spolehlivý výkon na pracovišti, který je v souladu s pracovní smlouvou. Myslivcová a kol. (2017, s. 112) mluví o adaptaci zaměstnanců jako o dvoustranném procesu mezi novým zaměstnancem a organizací, který probíhá na formální a neformální úrovni. Formální adaptaci zaměstnanců představuje Šikýř (2016, s. 115) jako proces, který probíhá systematicky zavedeným způsobem pod vedením manažera či pověřeného zaměstnance. Neformální adaptaci si lze dle Šikýře (2016, s. 115) představit jako spontánní proces působící skrze sociální okolí včetně spolupracovníků.

Adaptace by dle Šikýře (2016, s. 115) měla zabezpečit informování, odborné zpracování a sociální začlenění nového zaměstnance. Myslivcová a kol. (2017, s. 112) dodávají, že pokud se adaptační proces povede, přinese celou řadu výhod, jako je rychlejší zvládnutí pracovních úkolů či začlenění zaměstnance. Celý proces by dle Myslivcové a kol. (2017, s. 112) měl být rovněž podpořen řádnou komunikací a interakcí mezi novým pracovníkem a stávajícími zaměstnanci.

Celý proces adaptace by dle Šikýře (2016, s. 115) měl trvat ode dne nástupu do práce po sjednanou dobu určenou manažerem, většinou do uplynutí zkušební doby. Hroník (2007) in Myslivcová a kol. (2017, s. 112) uvádí, že délka adaptačního procesu by měla být čtyři až šest měsíců. Kociánová (2010) in Myslivcová a kol. (2017, s. 112) naopak tvrdí, že se délka

adaptačního procesu odvíjí od dané pracovní pozice i možností organizace, tudíž přesně stanovená doba adaptace neexistuje.

Jestliže adaptační proces proběhne bez problémů, má manažer dle Šikýře (2016, s. 116) dostatečně velké předpoklady pro to, aby následné řízení bylo úspěšné a aby zaměstnanci vykonávali svou práci v dostatečné kvalitě i kvantitě, a tím uskutečňovali strategické cíle organizace.

### **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Rozvoj pracovníků definuje Myslivcová a kol. (2017, s. 114) jako snahu o práci s lidskými zdroji a jejich znalostmi, dovednostmi a schopnostmi. Dle webu Business Info (2014) je třeba, aby se organizace vzdělávání a rozvoji věnovala a investovala do svých zaměstnanců. Tyto investice se pak dle webu Business Info (2014) vrátí v podobě zvýšené produktivity, nových znalostí a motivace. Koubek (2015, s. 252) vzdělání popisuje jako celoživotní proces, který je důležitou konkurenční výhodou.

Mezi tradiční způsoby vzdělávání se dle Koubka (2015, s. 252) řadí zácvik, doškolování či přeškolování. Důležité dle Koubka (2015, s. 252) však je zaměřit se i na formování širšího rejstříku znalostí, které pracovní místo vyžaduje, a snažit se i o formování osobnosti pracovníků z hlediska jejich hodnot a přizpůsobení jejich kultury kultuře organizace. Dle Myslivcové a kol. (2017, s. 115) mohou organizace využít rozsáhlou škálu metod, které musí přizpůsobit dle toho, jaké zaměstnance zaškolují, co je cílem vzdělávání a finančním možnostem podniku.

Jako metody používané ke vzdělávání pracovníků při výkonu práce lze dle Koubka (2015, s. 267) řadit instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, pracovní porady, rotaci práce či pověření úkolem. Tyto metody jsou dle Koubka (2015, s. 265) využívány na konkrétním pracovním místě a jsou spíše pro školení dělníků. Myslivcová a kol. (2017, s. 116) vzdělávání na pracovišti označují jako to levnější a je zpravidla individuální. Mezi metody používané mimo pracoviště je dle Koubka (2015, s. 270) možné započít workshopy, přednášky, případové studie, hraní rolí a podobně. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště jsou dle Koubka (2015, s. 269) realizovány v režimu podobnému režimu školnímu, ve zvláštních zařízeních nebo na vývojových pracovištích. Koubek (2015, s. 270) tyto metody rovněž popisuje jako metody používané pro vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů. Myslivcová a kol. (2017, s. 116) dodávají, že tyto metody jsou vesměs využívány ve větších podnicích.

Výběr vhodného typu vzdělávání je tedy dle Myslivcové a kol. (2017, s. 118) důležitým prvkem a má velký vliv na konečný výsledek rozvoje zaměstnanců. Myslivcová a kol. (2017, s. 118) rovněž dodávají, že investice spojené s interním vzděláváním jsou zpravidla levnější, a naopak vzdělávání, které poskytuje externí strana, bývá výrazně dražší. Je tedy čistě na podniku, jaký typ vzdělávání pracovníků vybere, avšak dle Myslivcové a kol. (2017, s. 119) je třeba, aby potřeba vzdělávání byla vždy navázána na hodnocení zaměstnance, na jeho rozvoj, kariérní růst a aby byla v souladu s potřebami podniku.

Na základě výše uvedeného je pak dle Koubka (2015, s. 274) třeba vyhodnotit účinnost vzdělávacího programu, kdy základním problémem je dle autora stanovení kritérií a času, kdy efektivnost budeme zkoumat, tedy buď ihned po ukončení procesu, či s určitým odstupem. Koubek (2015, s. 274) rovněž dodává, že vzdělávání jako takové je těžko kvantifikovatelné a jeho úroveň lze zjistit jen nepřímou a častokrát i velmi spekulativně. Na druhou stranu to dle Koubka (2015, s. 274) nabízí značnou rozmanitost v rámci vyhodnocení vzdělávacích postupů. Koubek (2015, s. 274) mezi metody vyhodnocení vzdělávání řadí porovnání vstupních a výstupních testů, monitorování vzdělávacího procesu, tzn. hodnocení vhodnosti a účinnosti

jednotlivých metod a postupů nebo monitorování za pomoci ekonomických ukazatelů, jako je produktivita práce či prodeje.

### **Odměňování a zaměstnanecké výhody**

Odměňování je dle Myslivcové a kol. (2017, s. 119) jednou z nejstarších a nejdůležitějších činností HR, kdy v nynější době neznamená pouze finanční stránku věci, ale rovněž zaměstnavatelské výhody. Účelem odměňování je dle Šikýře (2016, s. 128) spravedlivé ocenění výkonu zaměstnanců. Díky odměňování by pak dle Šikýře (2016, s. 128) mělo dojít ke stimulování zaměstnanců k výkonu a pracovníci zároveň dostávají ekonomické prostředky k uspokojení vlastních potřeb.

Organizace by se dle Šikýře (2016, s. 128) měla snažit o to, aby strategie odměňování byla spravedlivá, efektivní a rovněž v souladu s pracovněprávními předpisy. Tato strategie pak dle Šikýře (2016, s. 128) zajišťuje to, že pracovníci podniku jsou schopní a motivovaní, organizace je konkurenceschopná a řízení nákladů je efektivní.

Myslivcová a kol. (2017, s. 119) dělí formy mezd na časovou mzdu, úkolovou mzdu, měřenou denní práci, podíl na výsledcích organizace a odměňování podle výkonu. **Časovou mzdu** je dle Myslivcové a kol. (2017, s. 119) možné definovat jako částku, která je pevně daná časem, jež v práci stráví a nikoliv výkonem, který podají. Její hlavní výhodou je pak její jednoduchost a srozumitelnost. Naopak nevýhodou je dle Myslivcové a kol. (2017, s. 119) to, že nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu. **Úkolovou mzdu** je dle Šikýře (2016, s. 131) možné definovat jako mzdu, která je závislá na výkonu zaměstnance a která je využívána především ve výrobě. Myslivcová a kol. (2017, s. 119) doplňují, že pracovník je finančně ohodnocen podle jednotek práce, které odvede, což má pozitivní vliv na jeho pracovní výkon. Nevýhodou je pak dle Myslivcové a kol. (2017, s. 119) drahé zavedení a udržení daného systému. **Měření denní práce** lze dle Myslivcové a kol. (2017, s. 119) definovat jako smlouvu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy zaměstnanec slibuje, že svůj výkon bude udržovat na stanovené úrovni, a tak se jeho mzda nebude měnit dle výkonu. Jako další formu mzdy je možné uvést **podíl na výsledcích hospodaření organizace**. Ten Myslivcová a kol. (2017, s. 120) definují jako typ mzdy, která je využívána pro skupiny zaměstnanců, kdy jejich příkladem může být například prémie, jež jsou vypláceny na základě zisku vytvořeném v organizaci za rok. Tím se dle Myslivcové a kol. (2017, s. 120) zvýší spoluzodpovědnost pracovníků za výkon podniku. Jako poslední Myslivcová a kol. (2017, s. 120) uvádí **odměňování podle výkonu**, kdy v tomto případě je finanční ohodnocení závislé na výkonu jedince. Zaměstnanec se dle Bláhy a kol. (2005) in Myslivcová a kol. (2017, s. 120) v tomto případě může rozhodnout, jaký typ odměňování si zvolí. Díky tomu dle Bláhy a kol. (2005) in Myslivcová a kol. (2017, s. 120) pracovník udělá vše pro to, aby pracoval dle očekávání.

Mezi další formy mzdy řadí Šikýř (2016, s. 131) **provize**, jež se využívají pro odměňování zaměstnanců v obchodě a službách, přičemž v tomto případě závisí na množství prodaných statků či poskytnutých služeb. Dále Šikýř (2016, s. 131) mluví i o **osobním ohodnocení**, což je doplňková forma mzdy, jíž stanovuje manažer na základě hodnocení zaměstnance.

Kromě již zmíněné finanční mzdy může zaměstnavatel k motivaci pracovníků využívat zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanecké výhody jsou dle Koubka (2015, s. 319) typy odměn, které podnik poskytuje svým pracovníkům za práci v organizaci. Koubek (2015, s. 319) rovněž doplňuje, že na rozdíl od finanční mzdy benefity nebývají vázány na výkon zaměstnance. Koubek (2007) in Myslivcová a kol. (2017, s. 121) popisuje, že zaměstnanecké výhody podnik zaměstnancům nabízí v rámci motivace, nižší fluktuace zaměstnanců, a především k pocitu sounáležitosti s podnikem. V Evropě se dle Koubka (2015, s. 320) dají zaměstnavatelské výhody dělit na výhody sociální povahy, např. důchody poskytované organizací, výhody, které mají vztah k práci, např. stravování či různé vzdělávání, a výhody spojené s postavením

v organizaci, např. podnikové automobily nebo bezplatné bydlení. Dle Myslivcové a kol. (2017, s. 121) lze benefity dělit i na finanční a nefinanční.

V nynější době se lze dle blogu Bolt (2022) setkat i s novými „moderními“ zaměstnavatelskými benefity. Mezi ně blog Bolt (2022) řadí home office, pružnou pracovní dobu, podporu duševního zdraví, programy kariérního rozvoje či příspěvek na dopravu. Myslivcová a kol. (2017, s. 124) mimo výše uvedené zdůrazňují taktéž sick days, tedy možnost zůstat určitý počet dní doma, aniž by pracovník musel přinést lékařskou zprávu. Dále sem také dle Myslivcové a kol. (2017, s. 124) lze řadit personal days, dny osobního volna, nebo tzv. cafeteria systém, díky němuž může zaměstnanec využívat poukázky, které může pracovník vyměnit za benefit, který si přeje, např. lékárny a tak dále. Hlavní výhodou benefitů je dle Myslivcové a kol. (2017, s. 124) průhlednost, spravedlnost a zlepšení image organizace, kdy rovněž roste sounáležitost zaměstnanců s firmou.

### **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení zaměstnanců Šikýř (2016, s. 122) popisuje jako nástroj, který řídí pracovní výkon zaměstnanců. Díky hodnocení je organizace dle Šikýře (2016, s. 122) schopna kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance pro to, aby dosáhli požadovaného výkonu a strategických cílů. Podstatou hodnocení je dle Šikýře (2016, s. 122) poskytovat a získávat hodnotící informace včetně zpětné vazby. Koubek (2015, s. 207) popisuje hodnocení pracovníků jako činnost, která se zabývá 3 otázkami. Zaprvé je to dle Koubka (2015, s. 207) zjišťování toho, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní stanovené požadavky, jaké je pracovníkovo chování a jaké má vztahy s ostatními zaměstnanci a osobami, se kterými přichází do styku. Za druhé je dle Koubka (2015, s. 208) důležité sdělování výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi. Poslední je dle Koubka (2015, s. 208) hledání cest ke zlepšení výkonu a zajištění takových opatření, která tomu napomůžou. Cílem hodnocení je dle Koubka (2015, s. 209) rozpoznání úrovně výkonu pracovníka, silných a slabých stránek pracovníka, motivovat pracovníky či vytvořit podklady pro plánování jejich kariéry pracovníka či podklady pro jejich rozmisťování a další. Web Business Info (2014) rovněž dodává, že cílem může být i zjištění specifických kompetencí, ve kterých by se měl pracovník zlepšit.

Hodnocení může dle Koubka (2015, s. 208) být formální či neformální. Formální hodnocení je dle Koubka (2015, s. 208) racionálnější, standardizovanější a pravidelné, kdy rovněž jsou z něj pořizovány dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků. Neformální hodnocení je dle Koubka (2015, s. 208) označováno jako hodnocení průběžné a je determinováno situací daného okamžiku či pocitem hodnotícího než faktickou jistotou práce. Koubek (2015, s. 208) doplňuje, že se jedná o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a taktéž nebývá zpravidla zaznamenáváno.

Jako metody hodnocení Koubek (2015, s. 219) uvádí hodnocení podle stanovených cílů, hodnocení na základě plnění norem, volný popis, hodnocení na základě kritických případů, hodnocení pomocí stupnice, behaviorálně zakotvené hodnotící škály a další. Mezi nejvíce rozšířené metody hodnocení patří dle Koubka (2015, s. 219) **hodnocení podle stanovených cílů**, které slouží především k hodnocení manažerů a specialistů, aby tato metoda byla úspěšná je zapotřebí, aby cíle byly kvantifikovatelné, měřitelné a dosažitelné. Důležitou metodou hodnocení je i **hodnocení na základě plnění norem**, které Koubek (2015, s. 220) popisuje jako hodnocení využívané pro posuzování výkonu dělníků a je využíváno hlavně z důvodu objektivních měřítek. Jako další definuje Koubek (2015, s. 221) **metodu hodnotící stupnice**, která definuje každý z jednotlivých aspektů zvlášť. Šikýř (2016, s. 123) doplňuje, že tato metoda posuzuje každé z kritérií zvlášť přiřazením určitého stupně pracovního výkonu. Koubek (2015, s. 221) dělí tuto metodu na metodu číselnou, tedy za pomoci číselných hodnot, grafickou,

za pomoci znázornění na úsečce a slovní, za pomoci vhodného slova. Metod hodnocení je dle Koubka (2015, s. 219) celá řada a většina z výše uvedených má i mnoho dalších variant. Proto bylo v této práci popsáno několik nejčastěji využívaných variant.

Výše zmíněné metody provádí dle Šikýře (2016, s. 124) manažer či jiné subjekty, jež jsou součástí pracovního výkonu zaměstnance. Pokud chceme mít zpětnou vazbu od vícero hodnotitelů, je dle Šikýře (2016, s. 124) možné využít metodu 360° zpětné vazby, kdy zaměstnanec hodnotí nadřízený, podřízený, spolupracovník a např. zákazník.

## 2.5 Metodika práce

Bakalářská práce Employer Brand Management ve vybrané organizaci je věnována tématu personálního marketingu a Employer Brand Managementu, jež se více v české literatuře začal objevovat až v posledním desetiletí. Cílem této práce bylo tedy popsat a zmapovat personální marketing včetně jeho vztahu k Employer Brand Managementu, a celkové budování značky zaměstnavatele u vybrané organizace. V rámci bakalářské práce byla využita řada metod a postupů pro vypracování teoretických podkladů.

V teoretické části bakalářské práce bylo využito především komparace a syntézy odborných textů. Rovněž se v práci nachází metody práce s daty jako je deskripce, výzkum i analýza recipročních souvislostí mezi studovanými oblastmi. Celá teoretická část je koncipována do čtyř kapitol, jež se nadále dělí do dalších podkapitol, a je založena na rešerši odborné literatury.

Aby byl naplněn hlavní koncept bakalářské práce, tedy zjištění, jak Podnik XY řídí svou značku zaměstnavatele, byl zvolen poloskrukturovaný hloubkový rozhovor s HR zástupci vybrané organizace. Cílem bylo vyhodnotit, jak Podnik XY spravuje svou značku zaměstnavatele, jaké metody využívá, jak vnímá sám sebe jako zaměstnavatele a naopak, kde spatřuje své nedostatky. Ve druhé fázi byl sestaven dotazník sestávající se z otázek ze studie JobsIndex (viz příloha), kterou vypracovali Tomáš Ervín Dombrovský, Filip Lepier a Jakub Chour a jejímž cílem bylo sestavit český index spokojenosti zaměstnanců. Otázky z tohoto průzkumu byly následně využity při sestavování dotazníku.

### 2.5.1 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum tedy probíhal v rámci Podniku XY v roce 2023. **Polostrukturovaný hloubkový rozhovor** byl jednou ze dvou hlavních částí výzkumu a vedl k identifikaci toho, jak organizace využívá personální marketing a nástroje rozvoje značky zaměstnavatele. Metoda hloubkového rozhovoru byla zvolena z důvodu hlubšího poznání firmy a dále také pro svá specifika, jimiž jsou například možnost zjištění velkého množství upřesňujících informací či možnost doptání se na konkrétní faktory týkající se využití personálního marketingu a nástrojů pro rozvoj značky zaměstnavatele.

Cílem bylo identifikovat, jak se firma vnímá jako zaměstnavatel a jaké nástroje využívá k tomu, aby byla zaměstnavatelem první volby. Aby bylo možné zjistit, jak firma jako zaměstnavatel pracuje, bylo třeba využít rešerše webu organizace. Následně bylo možné sestavit otázky do rozhovoru a zajistit zástupce firmy, kteří dané otázky zodpoví. Následně bylo třeba zhodnotit tento rozhovor a interpretovat data ve formě závěrečné zprávy.

Problematiku zodpověděli 2 HR zástupci Podniku XY v rámci jednoho hloubkového rozhovoru. Oba zástupci byli zvoleni Podnikem XY. Respondentům byly kladeny otázky z předem připraveného scénáře, kdy v případě potřeby byl rozhovor obohacen o doplňující otázky nebo bylo změněno pořadí otázek. Následně byla data z rozhovoru vyhodnocena, kdy

v případě nejasností byla odpověď vyjasněna prostřednictvím e-mailové komunikace mezi autorkou práce a zástupci.

### **2.5.2 Kvantitativní výzkum**

Druhou částí byl dotazník vycházející z průzkumu JobsIndex. Cílem průzkumu bylo zjistit, co lidé v Podniku XY oceňují či co jim naopak chybí. JobsIndex je popisován jako bodová hladina 100 bodové stupnice vyjadřující spokojenost zaměstnanců v osmi faktorech, a to pracovních podmínkách, organizaci práce, atraktivitou a smysluplností práce, spokojeností s nadřazeným, atmosféře a vztazích na pracovišti, loajalitou vůči zaměstnavateli, osobní motivaci a dlouhodobé udržitelnosti a perspektivně do budoucna. Celkový JobsIndex je pak vyjádřen hladinou spokojenosti zaměstnanců na stupnici od 0 do 100, kdy sto znamená, že všichni zaměstnanci jsou maximálně spokojeni.

Otázky z toho průzkumu byly sdíleny s pracovníky Podniku XY v rámci zjištění, jak samotní zaměstnanci vnímají zaměstnavatele. Respondentů bylo více než 100, kdy sdílení s pracovníky probíhalo skrze link, jež jim byl zaslán na interní e-mail. Odkaz byl zaslán zaměstnancům působícím na centrále Podniku XY a zaměstnancům pracujícím na pozici Finance and Insurance v těžce organizaci, kdy bylo čistě na zaměstnancích, zda se daný dotazník rozhodnou vyplnit. Cílem bylo zjistit, jak tito zaměstnanci vnímají zaměstnavatele XY, kdy dotazování probíhalo elektronicky skrze webový portál Survio. Byla tedy využita metoda sběru dat formou online elektronického dotazování, tzv. CAWI – Computer Assisted Web Interviewing.

Oslovování probíhalo od 21. března 2023 do 15. dubna 2023, tedy celkem 25 dní. V úvodu byli nejdříve osloveni pracovníci centrály podniku XY. Následně byli osloveni i zaměstnanci na pozici Finance and Insurance, a to z důvodu nedostatku odpovědí.

Úvod dotazníku zahrnoval otázky na deskripci uchazečů, jako je jejich pohlaví, dosažené vzdělání, věk, délka působnosti ve firmě a typ profese. Dále byl dotazník rozdělen do sektorů dělících se dle výše zmíněných 8 faktorů. V této části se nacházely otázky stupnicového charakteru, kdy si respondent mohl vybrat odpověď ze škály zcela souhlasím, souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím a zcela nesouhlasím. Tyto otázky pak byly na konci každého sektoru doplněny o závěrečnou otázku týkající se toho, který z aspektů je pro dotazované klíčový. Poslední sektor se týkal otázek typu hodnocení vlastní situace, přístup k případné změně zaměstnání, vliv mzdy či platu na ochotu najít si jinou práci, hodnocení vlastního výkonu v současné práci, pracovní cíle a benefity. Celkem se jednalo o 79 otázek, kdy výsledky dotazníku byly následně porovnány s výsledky průzkumu JobsIndex



### 3 Analytická část práce

Analytická část bude věnována charakteristice Podniku XY včetně analýzy toho, jak organizace pracuje s personálním marketingem a jakým způsobem pečuje o svou značku zaměstnavatele. Reálný název Podniku XY zůstane na žádost organizace skryt, a tak pro zachování anonymity bude využíváno označení Podnik XY, a. s. nebo pouze Podnik XY.

Postupně bude v této části tedy popsáno doporučení pro personální oddělení firmy a v návaznosti na něj bude charakterizován personální marketing firmy a jeho vliv v rámci udržení kvalitní značky zaměstnavatele. Řízení lidských zdrojů je prováděno na základě interní politiky a v souladu s vnitropodnikovými dokumenty.

Podnik XY, a. s. si je dle rozhovoru s HR zástupcem Podniku XY (2023) vědom, jaký význam mají zaměstnanci, kteří pro organizaci pracují, a vnímá je za jednu z nejdůležitějších složek organizace. Sama společnost dle rozhovoru s HR zástupcem Podniku XY (2023) považuje zaměstnance za klíčovou část svého úspěchu. Z rozhovoru s HR zástupcem (2023) vyplývá, že se firma snaží vybudovat kvalitní strukturu lidských zdrojů, kdy se kromě státem stanovených norem stará i o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, spokojenost, příjemné pracovní prostředí či poradenství. Dle rozhovoru s HR zástupcem (2023) společnost v rámci svých činností dbá na etickou stránku podnikání, a to napříč všemi skupinami stakeholders.

#### 3.1 Charakteristika vybrané organizace Podnik XY, a. s.

Podnik XY, a. s., jež bude v následující kapitole charakterizován, sídlí v Praze v České republice. Tato firma patří mezi přední organizace pohybující se v oblasti automotive průmyslu. Dle rozhovoru s HR zástupcem Podniku XY (2023) se jedná o akciovou společnost se zhruba 2700 zaměstnanci, kdy kromě České republiky operuje také na trzích v dalších 5 zemích, jež jsou řízeny z centrály Podniku XY. Z rozhovoru s HR zástupcem Podniku XY (2023) vyplývá, že firma na trhu působí více než 30 let, kdy v průběhu rozvoje o sobě vybuodovala značné povědomí, jak z hlediska zaměstnanců, tak ze strany klientely a skrze silnou interní kulturu.

Jak již bylo zmíněno, dle rozhovoru s HR zástupcem organizace (2023) u Podniku XY, a. s. pracuje více než 2700 zaměstnanců, z čehož zhruba jedna třetina jsou ženy a dvě třetiny muži. To znamená, že z 2700 zaměstnanců je zhruba 900 žen a 1800 mužů. Z rozhovoru s HR zástupcem Podniku XY vyplývá, že co se týče samotné struktury zaměstnanců, organizace nabízí více než 300 pracovních pozic. Tyto pozice jsou dle rozhovoru s HR zástupcem (2023) stanoveny v rámci katalogu pozic, jenž se mění v návaznosti na požadavky jednotlivých oddělení. Důležité je rovněž zmínit, že dle interních materiálů společnosti (2018) je role HR rovnocenná ke všem oddělením, kdy toto tvrzení potvrzuje i fakt, že HR má svého zástupce i v boardu společnosti.

Z rozhovoru s HR zástupcem Podniku XY (2023) vyplývá, že organizace nabízí značné množství vzdělávacích a interních programů pro každého ze zaměstnanců, kdy jejich hlavním cílem je nabídnout pracovníkovi takové prostředí, kde se může rozvíjet. Zajímavostí, která vyplynula z rozhovoru s HR zástupcem (2023), také je, že více než 200 zaměstnanců je ve firmě déle než 15 let. To je dle rozhovoru s HR zástupcem Podniku XY (2023) způsobeno tím, že je ve firmě možnost kariéerního růstu, kdy má firma i několik případů, jež se propracovaly z nejnižších pozic až do top managementu. Dle rozhovoru s HR zástupci firmy (2023) sama firma jako svou kvalitu vnímá především týmovost a přátelskost. Ty jí dle rozhovoru s HR zástupci organizace (2023) současně zajišťují velkou návratnost zaměstnanců.

## **Etika organizace vůči jejím zaměstnancům společnosti**

Z webu Podniku XY (2023) vyplývá, že v průběhu let firma přijala řadu opatření, jež napomáhají k tomu, aby společnost kladným způsobem působila na své zaměstnance a měla na ně pozitivní vliv. Podnik XY, a. s. se dle svých stránek (2023) pyšní úspěšným vybudováním kultury, která je férová, transparentní a svým přístupem dlouhodobě udržitelná ke všem zúčastněným stranám procesu. To dle webových stránek podniku (2023) umožňuje firmě dlouhodobě zvyšovat hodnotu značky jak pro zaměstnance, tak zákazníky.

Podnik XY, a. s. dle svého webu (2023) dbá i na diverzitu. Jakožto firma působící v dalších 5 zemích, je dle webu organizace (2023) rozmanitost typickou vlastností týmů, která jim umožňuje komunikovat s různými národnostmi zákazníků a sdílet znalosti týkající se trhů a zákazníků daného státu. Mimo to se firma dle svého webu (2023) snaží zajišťovat rovné příležitosti bez ohledu na věk, pohlaví, náboženství, národnost, rasu, sexuální orientaci či zdravotní indispozice. Ze stránek Podniku XY (2023) vyplývá, že organizace netoleruje žádnou z forem diskriminace, kdy tyto zásady má stanovené v interním kodexu a ke každé jsou uvedeny příklady přímé i nepřímé diskriminace. Firma rovněž dle svého webu (2023) netoleruje šikanu, sexuální obtěžování, pomluvy či nenávistné projevy. V případě, že zaměstnanec zažije jednu z výše uvedených situací, má dle rozhovoru s HR zástupcem firmy (2023) možnost kontaktovat linku „Nenech to být“ pro pomoc zaměstnancům, která zde funguje již 2 roky, nebo své nadřízené či HR pracovníky.

## **3.2 Strategie budování značky zaměstnavatele ve vybrané organizaci**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, Employer Brand Management je důležitou součástí fungování organizace, a toho si je Podnik XY, a. s. plně vědom. Firma dle interních materiálů (2018) dbá na investicích do zaměstnanců, a to v podobě různých benefitů, odměn ale i v rámci kariérního růstu. Firma se dle rozhovoru s HR zástupci podniku (2023) rovněž v nedávné době rozhodla stavět na silných manažerských osobnostech, jež by měly zaručit hladký chod procesů. Každoročně je dle rozhovoru s HR zástupci firmy (2023) taktéž v rámci EBM určován budget, který je firma ochotna na aktivity věnovat a v návaznosti na něj pak personalisté organizace vymýšlí strategii.

### **3.2.1 Nástroje personálního marketingu vybrané organizace**

Podnik XY se v posledních letech, stejně jako většina ostatních firem, dle interních materiálů společnosti (2018) potýká s nedostatkem zaměstnanců. Z toho důvodu si firma dle rozhovoru s HR zástupcem firmy (2023) zhruba v průběhu minulého roku stanovila svůj EVP, tedy Employer Value Proposition. V rámci tohoto projektu si firma dle rozhovoru s HR zástupcem organizace (2023) vytvořila strategii a definovala sama sebe jako firmu. Účelem EVP bylo dle rozhovoru s HR zástupci (2023) vytvořit pro firmu strategii, skrze kterou bude moci komunikovat na venek.

Jakmile byla strategie sestavena, bylo dle rozhovoru s HR zástupci Podniku XY (2023) využito sociálních sítí, skrze které cílí organizace dle interních materiálů (2018) hlavně na mladší zájemce. Firma však dle rozhovoru s HR zástupci (2023) využívá i další aktivity, jako je personální inzerce či tiskové zprávy. Z rozhovoru s HR zástupci firmy (2023) vyplývá, že novinkou u společnosti je i kariérní web, kde se nachází videa stávajících zaměstnanců, již v krátkosti popisují svou pozici.

### **3.2.2 Employer Brand Management z pohledu Podniku XY, a. s.**

#### **Nábor zaměstnanců**

Personální marketing patří mezi aktivity, kterým podnik přikládá velkou důležitost. Z rozhovoru s HR zástupci firmy (2023) vyplývá, že v rámci náborových kampaní Podnik XY, a. s. využívá kromě tradičních kanálů i Facebook, Instagram či Linked-In. Důležitou součástí náboru jsou dle rozhovoru s HR zástupci firmy (2023) i veletrhy, kterých se firma účastní, či již zmíněný kariérní web. Výběr pracovníka, který se do týmu přijme, má dle rozhovoru s HR zástupcem Podniku XY (2023) na starosti samotný manažer pobočky. Ten se dle rozhovoru s HR zástupci firmy (2023) snaží o to, aby vybral takového pracovníka, jenž do týmu zapadne. Z rozhovoru s HR zástupci firmy (2023) vyplývá, že v případě, že vzniká pozice nová, spojí se s manažerem generalista či konzultant, který mu s výběrem pomůže. Základem je dle rozhovoru s HR zástupcem firmy (2023) snižovat fluktuaci a snažit se o to, aby přijatý pracovník byl do týmu vhodný a měl kompetence, které pozice vyžaduje.

#### **Adaptační proces**

Manažer má dle interních materiálů (2018) následně na starosti i proces adaptace zajišťující to, aby se pracovník cítil v práci příjemně a nebyl vyčleňován z kolektivu. Za každého zaučeného má pak manažer dle interních materiálů (2018) finanční bonusy. Z rozhovoru s HR zástupci organizace (2023) vyplývá, že se společnost snaží jít naproti i zkráceným úvazkům, kdy podnik má vlastní specialistku zabývající se touto problematikou. Tyto úvazky dle rozhovoru s HR zástupci firmy (2023) nabízí Podnik XY především pro matky na mateřské dovolené nebo lidem ve starobním důchodu. Matkám na mateřské dovolené firma dle rozhovoru s HR zástupci firmy (2023) rovněž umožňuje vrátit se do práce dříve či jít vypomáhat na jinou pozici. Zaměstnanci tu tedy dle rozhovoru s HR zástupci podniku (2023) mají jistotu pracovní pozice.

#### **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Firma se sama o sobě velmi intenzivně snaží o rozvoj a zaučení zaměstnanců. Pracovníci jsou dle rozhovoru s HR zástupci (2023) podporováni v rámci růstu na manažerské pozice či na pozice specialistů, kdy jsou zároveň umožněny přestupy mezi jednotlivými odděleními, tzn. pokud pracovník z call centra projeví zájem o marketing či o byznys, je mu to ze strany vedení umožněno. Sama firma dle rozhovoru s HR zástupci organizace (2023) věří, že si pracovníky může vyškolit sama a udělat z nich odborníky, tedy nejsou zde dána pravidla na vzdělání či praxi, pokud člověk chce dělat v některém z oborů. Podnik XY, a. s. má dle rozhovoru s HR zástupci (2023) rovněž tréninkové oddělení, kde jsou přímo vyškolení trenéři, kteří se specializují na jednotlivé skupiny pracovníků, takže jsou zaměstnanci vzdělávání jak externě, tak interně. Z rozhovoru s HR zástupci podniku (2023) vyplývá, že firma taktéž zprostředkovává školicí streamy, které jsou zaměřeny na jednotlivé pozice. Podnik si dle rozhovoru s HR zástupci (2023) tímto stylem učení slibuje, že se zaměstnanec rychleji naučí práci se systémem a dobře odstartuje svou pracovní kariéru.

Z rozhovoru s HR zástupci (2023) vyplývá, že organizace rovněž využívá talent management pool či manažerskou líheň, kde jsou z byznysu trénováni na manažerskou pozici. Pokud tedy zaměstnanec projeví potenciál v určité oblasti, firma ho dle rozhovoru s HR zástupci (2023) vybízí k tomu, aby mohl kariérně dále postupovat. Pro manažery jsou dle rozhovoru s HR zástupci organizace (2023) rovněž sestaveny online onboardingové programy.

Dle rozhovoru s HR zástupci firmy (2023) jsou v rámci zvyšování kompetencí využívána jak interní, tak externí odborná školení. Externí školení jsou dle rozhovoru s HR zástupci (2023) např. v IT nebo v marketingu zaměřena na konkrétní témata jako jsou sociální sítě a podobně.

## **Odměňování zaměstnanců**

Co se týče systému odměňování, i ten má firma stanoven. Většina pozic má dle rozhovoru s HR zástupci (2023) pohyblivou motivační složku a toto finanční ohodnocení je transparentní. Podnik XY se dle rozhovoru s HR zástupci (2023) označuje jako výkonově orientovaná společnost, kdy na základě jasně stanovených KPI každý zaměstnanec ví, kolik si může vydělat a jakým způsobem toho může dosáhnout. Organizace dle rozhovoru s HR zástupci (2023) rovněž nabízí balíček zaměstnaneckých benefitů, které se neustále snaží rozšiřovat a snaží se jít naproti i benefitům moderním, např. benefit U lékaře, což je lékařská služba pro zaměstnance, či možnost práce z domova.

## **Hodnocení zaměstnanců**

To, jak je zaměstnanec ve firmě spokojený a jak je naopak společnost spokojená s ním, je zaznamenáváno v rámci ročního hodnocení. Z rozhovoru s HR zástupci (2023) vyplývá, že zaměstnanec vyplní online formulář v interním HR systému podniku a následně probíhá hodnotící pohovor s manažerem pobočky, který mu dává zpětnou vazbu. Díky tomuto hodnocení je dle rozhovoru s HR zástupci (2023) vedení schopno generovat reporty a zpětnou vazbu pro management. Tyto reporty jsou dle rozhovoru s HR zástupci podniku (2023) rovněž využity v rámci různých rozvojových aktivit společnosti pro zaměstnance.

V případě, že chce podnik zjistit spokojenost zaměstnanců jednotlivě, jsou dle rozhovoru s HR zástupci organizace (2023) v rámci některých oddělení pořádány průzkumy individuálně. Tyto průzkumy jsou dle rozhovoru s HR zástupci (2023) pak vymyšlené s jasným cílem dle potřeb jednotlivých oddělení. Z rozhovoru s HR zástupci (2023) vyplývá, že samotný work-life balance však firma nechává na zaměstnancích.

## **Fluktuace pracovníků a outplacement**

Každé čtvrtletí je dle rozhovoru s HR zástupci (2023) rovněž vypracován report týkající se fluktuace zaměstnanců. Z rozhovoru s HR zástupci vyplývá, že tuto problematiku detailně zpracovává konkrétní pracovnice Podniku XY, která po divizích i po pozicích sleduje, jak si kdo vede. Taktéž jsou dle rozhovoru s HR zástupci (2023) nastavovány cíle manažerům, které se snaží o to, aby byla fluktuace snižována.

Naopak outplacement je dle rozhovoru s HR zástupci (2023) problematika, která v tuto chvíli v organizaci nenašla své uplatnění. Podnik XY, a. s. ho dle rozhovoru s HR zástupci Podniku XY (2023) zkoušel využívat hlavně během pandemie COVID-19, kdy zaměstnanci, kteří nenašli využití během této krize, byli nabízeni společností Alza, jež o pracovníky měla nouzi.

## **3.3 Vnímání podniku zaměstnanci vybrané organizace**

V této části bakalářské práce bude analyzována spokojenost zaměstnanců Podniku XY, a. s., která je značně ovlivněna personálním marketingem společnosti i celkovým budováním značky zaměstnavatele. Pro zjištění názoru zaměstnanců byla vybrána metoda dotazníkového šetření.

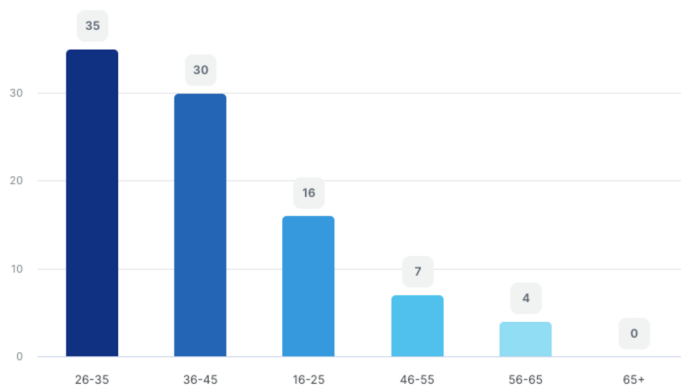
### **3.3.1 Charakteristika respondentů**

U realizovaného dotazníkového šetření bylo vyplněno 92 dotazníků a dalších 58 pracovníků si dotazník otevřelo, avšak nevyplnilo. To znamená, že se celkem k dotazníku dostalo 150 zaměstnanců Podniku XY a návratnost tedy dosáhla 61,3 %. Co se týče struktury respondentů dle pohlaví (rodného čísla), dotazníku se zúčastnilo 47 žen a 45 mužů. Je tedy možné říci, že obě pohlaví byla zastoupena téměř rovnoměrně. Věk zaměstnanců se pohyboval od 16 do 65 let, kdy největší skupinou zastoupenou v dotazníku byla skupina 25–35 let

v celkovém počtu 35 dotazovaných, hned vzápětí byla skupina 36–45 let v celkovém počtu 30 pracovníků, viz Graf 1. Menší část dotazovaných spadala do skupiny 16–25 let, konkrétně 16 zaměstnanců. Nejmenší skupiny tvořili zaměstnanci ve věku 46–55 let, konkrétně 7 zaměstnanců, a 56–65, kde odpovídali 4 pracovníci. Skupina 65+ vůbec nebyla zastoupena.

Graf 1 Věk dotazovaných

### 3. Váš věk?



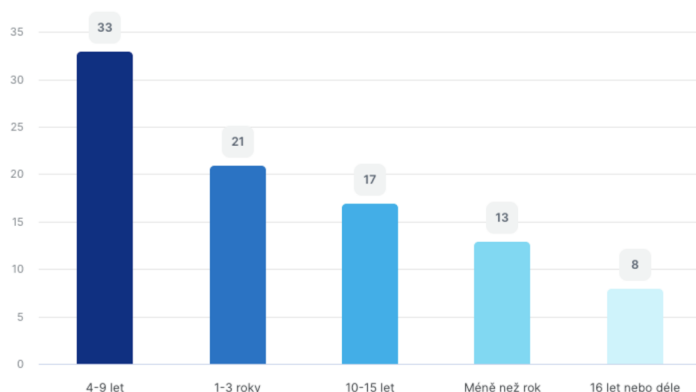
Zdroj: Vlastní zpracování

Dále byli respondenti rozděleni dle vzdělání. V tomto případě mělo nejvíce respondentů středoškolské vzdělání s maturitou nebo VOŠ, celkem 60 pracovníků. Dalších 30 pracovníků mělo vzdělání vysokoškolské a vyučení byli 2 pracovníci. Pracovníci s pouze základní vzděláním nebyli zastoupeni.

Na Grafu 2 lze vidět, že z celkem 92 pracovníků 33 pracuje u zaměstnavatele 4-9 let. Dalších 21 zaměstnanců zde pracuje 1–3 roky, 17 dotázaných 10–15 let a 13 zaměstnanců pracuje u zaměstnavatele méně než jeden rok. Nejméně zastoupenou skupinou byla skupina 16 let nebo déle, tuto možnost vybralo 8 pracovníků.

Graf 2 Počet let u zaměstnavatele

### 4. Jak dlouho u zaměstnavatele pracujete?



Zdroj: Vlastní zpracování

Následně byli respondenti dotázáni, jaký typ profese vykonávají. Z celkového počtu respondentů je 23 administrativních pracovníků, 21 IT specialistů, 15 dalších odborných

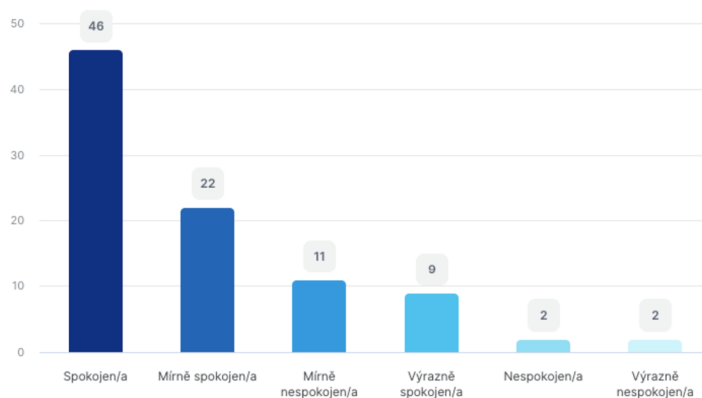
specialistů, 13 z finančního sektoru, 8 jiné, 6 obchodníků či prodejců, 4 z vedení firmy a 2 lidé z marketingu.

### 3.3.2 Aspekty spokojenosti zaměstnanců na pracovišti v Podniku XY, a. s.

Nyní bude analyzována celková spokojenost zaměstnanců a její jednotlivé aspekty. Z celkových 100 % dotazovaných je v oblasti podmínek na pracovišti 83 % celkově spokojeno, mírně spokojeno nebo výrazně spokojeno. Zbylých 17 % je v organizaci mírně nespokojeno, nespokojeno nebo výrazně nespokojeno. Tento přehled je zachycen na Grafu 3. Tento aspekt je rovněž klíčový pro 51 % dotázaných zaměstnanců.

Graf 3 Celková spokojenost v oblasti podmínek na pracovišti

#### 6. Celková spokojenost v oblasti podmínek na pracovišti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Následně budou zhodnoceny jednotlivé aspekty spokojenosti na pracovišti jako vzdálenost místa výkonu práce od bydliště, možnost stanovení si tempa a rozložení své práce, množství a náročnost práce vzhledem k pracovní pozici, spokojenost s prostředím, kde zaměstnanec pracuje, a ovlivnění délky a organizace pracovní doby. Co se týče vzdálenosti místa výkonu práce od bydliště je přes 82 % zaměstnanců s tímto aspektem zcela spokojeno, spokojeno nebo spíše spokojeno.

Možnost stanovit si tempo a rozložení své práce je klíčová pro 22,8 % pracovníků, kteří na dotazník odpověděli. 61 zaměstnanců spíše souhlasí, zcela souhlasí či souhlasí s tím, že mají možnost stanovit si tempo a rozložení práce, tedy zhruba 66,3 %. Výzkum dále ukazuje, že zhruba 33,7 % tuto možnost nemá. S možností ovlivnění pracovní doby souhlasí již menší procento pracovníků, konkrétně 60,8 %, a pro 22,8 % je to i klíčovým aspektem. Zajímavý je i ukazatel, jak zaměstnanci vnímají množství a náročnost své práce, kdy 87 zaměstnanců spíše souhlasí, souhlasí či zcela souhlasí s tím, že náročnost práce odpovídá jejich pozici. Zhruba jen 5,4 % respondentů nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí a odpověď zcela nesouhlasím nikdo nezaklikl.

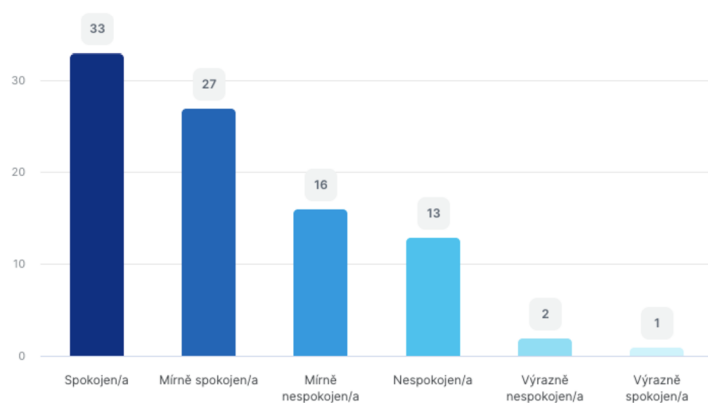
Valné většině pracovníků se rovněž líbí prostředí, ve kterém pracuje, zde zcela souhlasí, souhlasí nebo spíše souhlasí 81,5 % pracovníků. V pracovním prostředí se zcela nelíbí 1 člověku.

### 3.3.3 Spokojenost s organizací práce, systémem hodnocení a odměňování

Čeští zaměstnanci jsou dle průzkumu Jobs Index (2015) extrémně citliví na odměňování a hodnocení. Systém odměňování by dle Adamsové (2021) měl být především spravedlivý a organizace by se neměly snažit odměňovat zaměstnance jen penězi. Celková spokojenost zaměstnanců, tedy těch, co odpověděli, že jsou spokojeni, zcela spokojeni či mírně spokojeni s organizací práce, systémem hodnocení a odměňováním se pohybuje okolo 66,3 %, kdy výrazně nespokojeni jsou 2 lidé. Blíže tuto situaci popisuje Graf 4.

Graf 4 Celková spokojenost s organizací práce, systémem hodnocení a odměňování

#### 13. Jste celkově spokojeni s organizací práce, systémem hodnocení a odměňování?



Zdroj: Vlastní zpracování

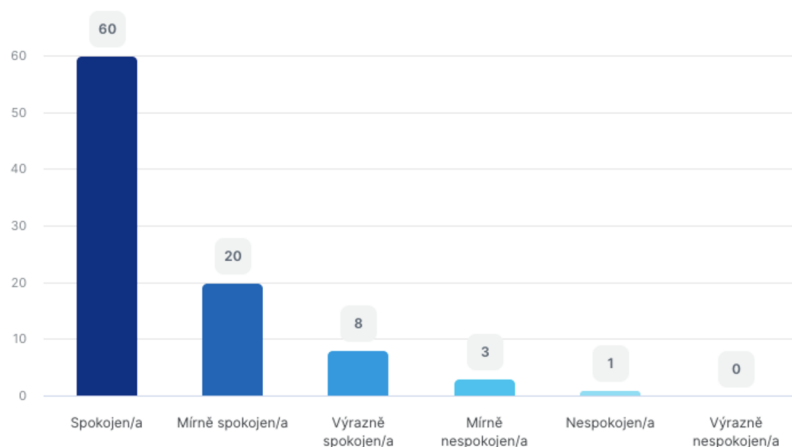
S jednotlivými aspekty odměňování, hodnocení a organizací práce jsou zaměstnanci spokojeni následovně. Zhruba 71,7 % pracovníků souhlasí, zcela souhlasí či spíše souhlasí s tím, že je spravedlivě odměňováno. Pro 45,7 % je to rovněž klíčový aspekt. Zároveň většina pracovníků, 77 %, dokáže svým závazkům díky odměnám dostát. Zajímavou částí je spokojenost s principy a pravidly odměňování, zvyšováním platu a osobním hodnocením, kdy zhruba 44,6 % pracovníků není v této sféře spokojeno. Důležité je však zmínit, že obě pohlaví odpovídala na tuto problematiku zcela identicky a pro více než 32 % je toto klíčový aspekt.

S prací v týmu, jako je rozdělení pravomocí a prací, je spokojeno více než 85 % pracovníků a více než 95 % zaměstnanců si chválí BOZP. BOZP je pro pracovníky zároveň nejméně klíčovou záležitostí, kdy to, aby byla bezpečnost práce dobře zajištěná je podstatné pro 3 % zaměstnanců.

### 3.3.4 Náplň a atraktivita práce

Dále byla analyzována atraktivita práce. Více než 95 % respondentů je s atraktivitou spokojeno, zcela spokojeno nebo mírně spokojeno. Výrazně nespokojen není žádný z pracovníků, viz Graf 5.

Graf 5 Spokojenost pracovníků s náplní a atraktivitou práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Podobné výsledky jsou i u dalších aspektů týkajících se náplně a atraktivity práce. Celkem 92,4 % pracovníků práce uspokojuje. Z 92 pracovníků je pro 86 práce užitečná a smysluplná, pro 84 je náplň práce zajímavá a 87 z nich cítí, že je jejich zaměstnávání pro podnik důležité.

Otázka, která pro účastníky nebyla jednoznačná, bylo využívání jazykových schopností. Souhlasím, spíše souhlasím a zcela souhlasím v celkovém součtu dosáhlo 46,7 %. Avšak je třeba doplnit, že využití cizího jazyka je klíčové jen pro 4 pracovníky, tedy zhruba pro 4,3 %. Nejvíce klíčovou v této oblasti byla pro pracovníky celková náplň a atraktivita práce, celkem 40 pracovníků. Pro dalších 37 pracovníků je klíčový pocit užitečnosti a smysluplnosti.

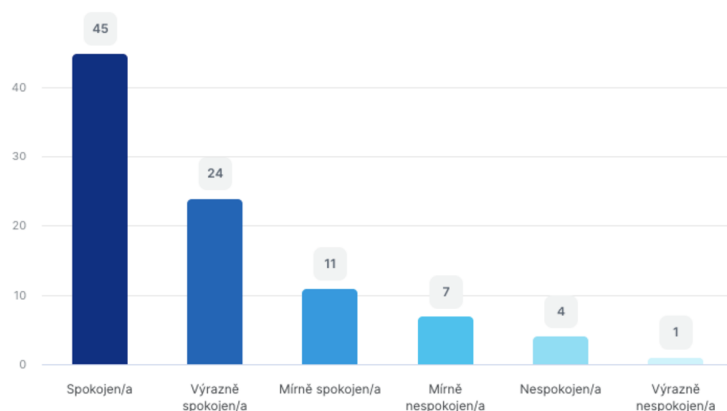
### 3.3.5 Osobnost a přístup přímého nadřízeného

Lidé obecně dle průzkumu Jobs Index (2015, s. 21) chtějí férového, důvěrného a spolehlivého nadřízeného. V tomto smyslu si zaměstnanci Podniku XY nestěžují. Valná většina pracovníků, celkem 80 z nich, je výrazně spokojena, spokojena či mírně spokojena s osobností a přístupem svého nadřízeného, viz Graf 6. V důležitých otázkách, jako je um postavit se za své podřízené, jestli se starají o blaho svých podřízených či vysvětlení, co se od pracovníka očekává, se nadřízení výše zmíněné organizace drží nad 85 %.



Graf 6 Spokojenost s osobností a přístupem nadřízeného

### 27. Jsem spokojen/a s osobností a přístupem mého nadřízeného.



Zdroj: Vlastní zpracování

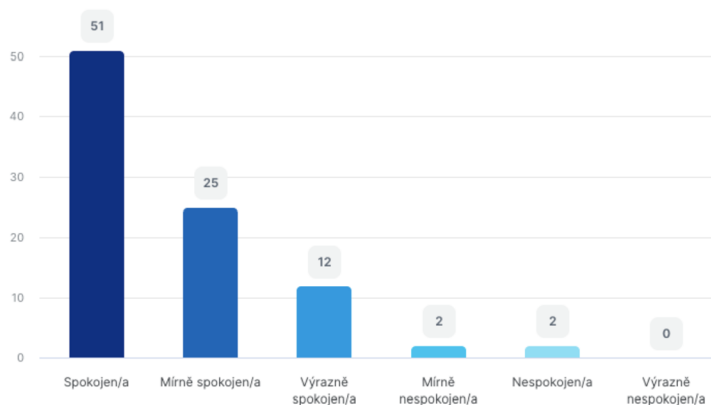
V otázkách, zda je nadřízený dostupný v případě potřeby či zda je spolehlivý, důvěryhodný a spravedlivý se toto procento zvýšilo dokonce nad 90 %. Otázka týkající se spolehlivosti, důvěryhodnosti a spravedlnosti patří mezi ty nejvíce klíčové pro pracovníky Podniku XY, kdy celkem 37 pracovníků ji považuje za klíčový aspekt.

### 3.3.6 Vztahy a atmosféra na pracovišti

Vztahy a atmosféra na pracovišti jsou dle průzkumu Jobs Index (2015, s. 24) nejdůležitějším faktorem, který nejčastěji ovlivňuje to, zda zaměstnanec chce či nechce zůstat ve firmě. Podnik XY si v této oblasti opět vede velmi dobře. Z celkových 92 zaměstnanců je více než 50 zaměstnanců spokojeno, 25 mírně spokojeno a 12 výrazně spokojeno, tzn. že celkem 87 z 92 je s tímto aspektem spokojeno. To ukazuje i Graf 7. Celková spokojenost se vztahy a atmosférou na pracovišti je rovněž klíčová pro 52 zaměstnanců.

Graf 7 Spokojenost se vztahy a atmosférou na pracovišti

### 34. Jsem spokojen se vztahy a atmosférou na pracovišti.



Zdroj: Vlastní zpracování

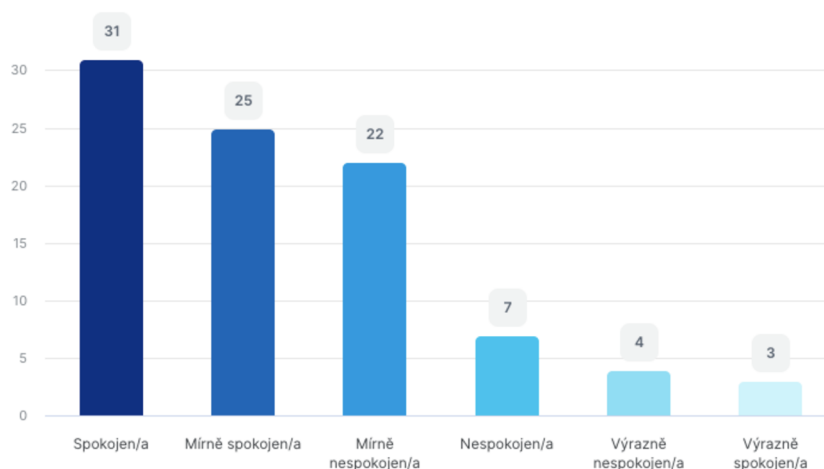
V týmech dle pracovníků organizace funguje vzájemná spolupráce a atmosféra na pracovišti je pohodová a uvolněná. S těmito výroky souhlasí, zcela souhlasí či spíše souhlasí více než 90 % pracovníků. Dalšími aspekty, které ovlivňují vztahy na pracovišti je i spolehlivost a týmovost, kde zaměstnanci Podniku XY souhlasili, spíše souhlasili nebo zcela souhlasili v 93,4 %. Faktor, jak si lidé s kolegy rozumí, je v organizaci pracovníky hodnocen 100 %. Co se týče komunikace na pracovišti, zda je otevřená a bez pomluv, souhlasí, spíše souhlasí či zcela souhlasí pouze 73,9 %. Další aspekty jako je funkčnost spolupráce v týmu, možnost spolehnout se na kolegy, rozumět si s kolegy, přímá komunikace na pracovišti či uvolněná atmosféra je vždy důležité pro více než 20 pracovníků.

### 3.3.7 Principy fungování společnosti

S principy fungování společnosti je celkově spokojeno, mírně spokojeno nebo výrazně spokojeno 64,1 % pracovníků, kdy nejvíce převažuje spokojenost, 31 pracovníků, mírná spokojenost, 25 pracovníků, a mírná nespokojenost, celkem 22 pracovníků, viz Graf 8. Zaměstnanci jsou v aspektech fungování společnosti především spokojeni s atmosférou na pracovišti, kde 76 pracovníků souhlasí, spíše souhlasí nebo zcela souhlasí. Jen pro jednoho z 92 pracovníků není atmosféra na pracovišti dobrá.

Graf 8 Spokojenost s fungováním společnosti

#### 41. Jsem spokojen s principy fungování společnosti.



Zdroj: Vlastní zpracování

To, zda organizace jedná eticky je klíčové pro 12 pracovníků. Etické chování firmy je z pohledu zaměstnanců opět hodnoceno kladně, kdy celkem 76 % zaměstnanců souhlasí, spíše souhlasí či zcela souhlasí s tím, že firma jedná eticky. Spokojení jsou zaměstnanci i s tím, jak kvalitní práci společnost jako celek odvádí. Celkem 85 pracovníků z 92 s tímto výrokem souhlasí, spíše souhlasí či zcela souhlasí. Podnik je dle pracovníků rovněž spravedlivý v aspektech jako je povyšování, přijímání a hodnocení zaměstnanců, kdy celkem 41 pracovníků spíše souhlasí, 24 souhlasí a 4 zcela souhlasí.

Zaměstnanci Podniku XY se však zcela neshodnou, zda má organizace dobré jméno u svých klientů. Zhruba 58,6 % pracovníků se spíše přiklání na tu stranu, že s výrokem souhlasí. Avšak tento aspekt je klíčový pouze pro 12 zaměstnanců. Nejvíce klíčovým faktorem je pak celková

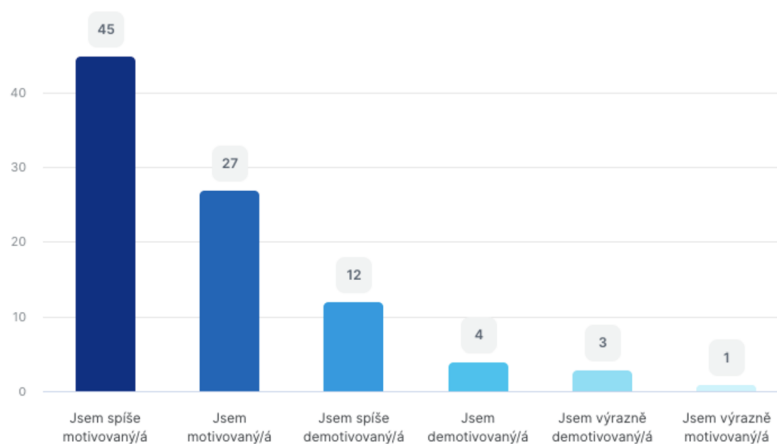
spokojenost s fungováním společnosti, pro 39 zaměstnanců, a dobrá atmosféra na pracovišti, celkem 38 zaměstnanců.

### 3.3.8 Spokojenost v oblasti angažovanosti a motivace při práci

Češi jsou ve své práci dle průzkumu Jobs Index (2015, s. 30) motivovaní, ani v Podniku XY toto není výjimkou. Z celkového počtu 92 je 45 pracovníků spíše motivováno, 27 motivováno a 1 pracovník výrazně motivován. Celkem 12 pracovníků je spíše demotivováno, 4 jsou demotivováni a 3 zaměstnanci jsou demotivováni zcela, viz Graf 9.

Graf 9 Spokojenost zaměstnanců v oblasti angažovanosti a motivace při práci.

#### 48. Jsem spokojen v oblasti angažovanosti a motivace při práci.



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče oblastí jako zda pracovníky uvedená práce baví či zda si myslí, že jejich práce má význam a dopad, souhlasí, spíše souhlasí nebo zcela souhlasí více než 90 % zaměstnanců. To, jak nadřízení ovlivňují aspekt angažovanosti a motivace, je odpovědí na otázky, jestli přímý nadřízený viditelně oceňuje práci dotazovaných či zda si dotazovaní myslí, že má nadřízený důvěru v jejich rozhodnutí. Zde více než 85 % zaměstnanců souhlasilo s uvedenými tvrzeními.

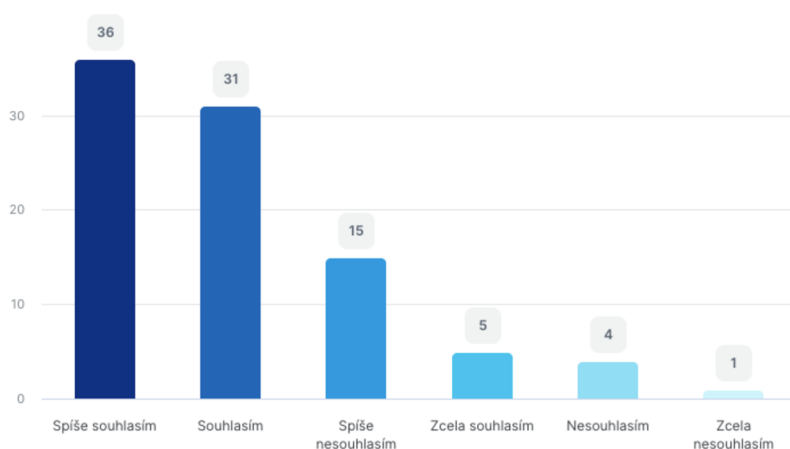
Nejméně klíčovou pro zaměstnance byla angažovanost ve změnách, které jsou ve firmě prováděny, pro 8 pracovníků je tato oblast klíčová. Celkem 54 zaměstnanců souhlasí, spíše souhlasí nebo zcela souhlasí s tím, že jsou v těchto změnách angažováni. To znamená, že 38 zaměstnanců si v tomto tématu nepřijde zahrnuto. Naopak klíčovým faktorem pro pracovníky je, aby je práce bavila, to uvedlo 44 dotázaných.

### 3.3.9 Spokojenost se sladěním práce s osobním životem a možnostmi dalšího rozvoje

Dle průzkumu Jobs Index (2015, s. 33) je s aspektem sladění práce a osobního života spokojena asi třetina Čechů. Samotní zaměstnanci Podniku XY se k této problematice staví následovně. Spokojeno, mírně spokojeno či výrazně spokojeno je zhruba 79,3 % zaměstnanců. Tato otázka je rovněž důležitá pro 32 dotázaných, kdy nejdůležitějším aspektem z hlediska sladění osobního života a možnostmi dalšího rozvoje je vyváženost pracovního a soukromého života, která je klíčová pro 36 lidí. Na samotnou otázku, zda práce umožňuje udržet vyváženost pracovního a soukromého života odpovědělo 72 zaměstnanců ve prospěch firmy, viz Graf 10.

Graf 10 Spokojenost s vyvážeností pracovního a soukromého života

### 58. Má práce mi umožňuje udržet vyváženost pracovního a soukromého života.



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče otázky jistoty zaměstnání nebo času na koníčky, rodinu a relaxaci, jsou zaměstnanci opět spokojeni. Více než 91 % zaměstnanců má v práci jistotu a celkem 77,1 % pracovníků má dostatek času na rodinu, koníčky a relax mimo práci. Dotázaní jsou rovněž spokojeni s finančními výsledky firmy, kdy 91 zaměstnanců souhlasí, zcela souhlasí nebo spíše souhlasí s výše uvedeným výrokiem. Pouze jeden zaměstnanec spíše nesouhlasí s tím, že se organizaci finančně daří.

Poslední otázkou v této oblasti byla otázka na kariérní postup ve firmě. Z počtu 92 dotázaných je 77 pracovníků spokojeno s příležitostmi kariérního růstu. Tato oblast je pro zaměstnance nejméně klíčovou, jen 13 zaměstnanců vybralo tento aspekt jako důležitý.

### 3.3.10 Hodnocení vlastní situace, dostupných možností a tendence ke změně zaměstnání

Pracovníci Podniku XY hodnotí svou situaci na pracovním trhu následovně. Celkově 82 zaměstnanců neví o žádných překážkách, které by jim bránily změnit zaměstnání, pokud by se tak rozhodli. Dotazovaní rovněž souhlasí s tím, že lidé jejich kvalifikace a zkušeností nemají problém na trhu práce, kdy dohromady 76 zaměstnanců odpovědělo na otázku kladně.

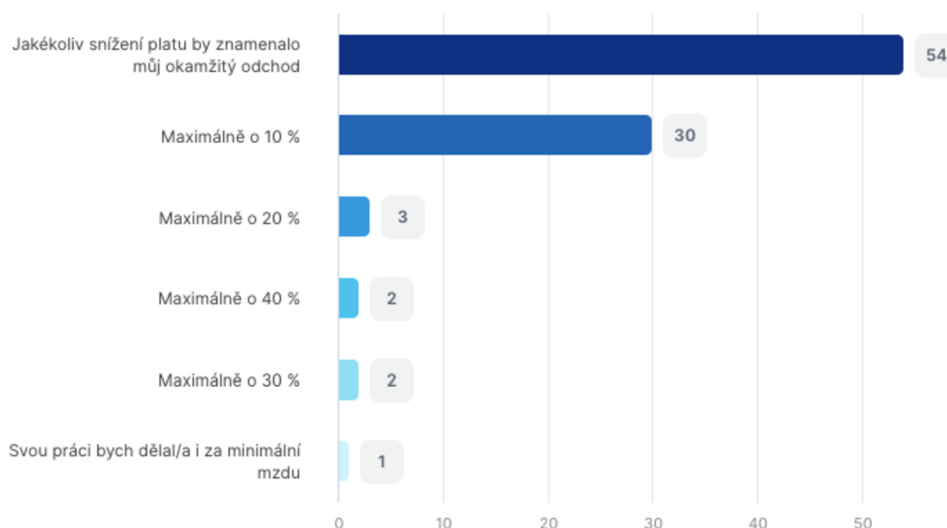
Kdyby pracovníci organizace odešli, tak 89,1 % by si snadno, dle svého úsudku, našlo práci a 65,2 % má jasnou představu, čím by se živilo, pokud by odešlo. Zajímavou otázkou, je i to, zda dotazovaní berou nynější zaměstnání jako přestupní stanici k lepší práci. Zhruba 77,7 % pracovníků s tímto výrokiem nesouhlasí.

Dle průzkumu Jobs Index (2015, s. 37) se dvě třetiny Čechů nebrání zajímavým nabídkám, kdy 14 % z průzkumu je dokonce aktivně vyhledává. V případě zaměstnanců Podniku XY 54,3 % není otevřeno nabídkám na jinou práci, 80,4 % o změně zaměstnání v současné době neuvažuje a zhruba 88,8 % pracovníků samo aktivně nabídky nových prací nevyhledává. Co se týče dostateku příležitostí ke změně zaměstnání, 54,3 % dotázaných souhlasí s tím, že dostatek příležitostí má. Zcela souhlasí především mladší věkové kategorie.

Velký vliv na fluktuaci zaměstnanců má plat. Dle průzkumu Jobs Index (2015, s. 38) by se jen 11 % Čechů nenechalo přeplatit. Pro zaměstnance Podniku XY převážně platí, že jakékoliv snížení platu by znamenalo odchod, viz Graf 11.

Graf 11 Vliv snížení platu na změnu zaměstnání

## 71. Při jak velkém snížení platu byste ještě zůstal ve svém současném zaměstnání za jinak stejných pracovních podmínek?

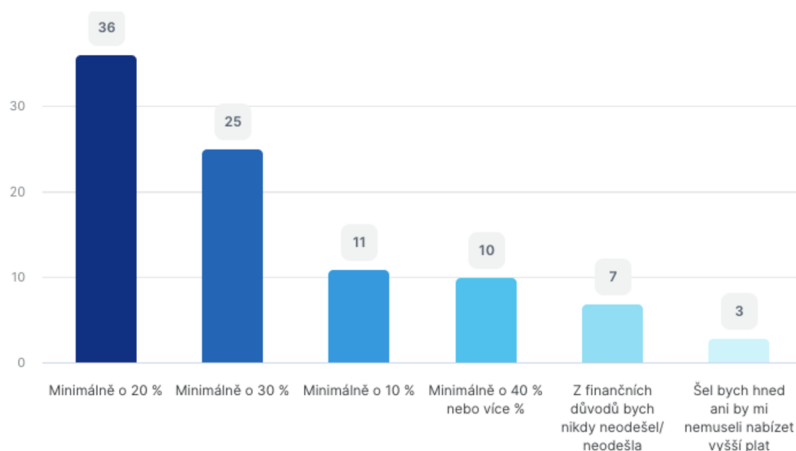


Zdroj: Vlastní zpracování

Obdobná byla i otázka týkající se toho, o kolik více by konkurence musela nabídnout, aby zaměstnanec ze zaměstnání odešel. Pro 36 pracovníků by musela konkurence zvýšit mzdu minimálně o 20 %. Zároveň pouze 7 zaměstnanců by ze zaměstnání neodešlo kvůli finančním důvodům a 3 zaměstnanci by odešli ihned bez nabízení vyššího platu, viz Graf 12.

Graf 12 Vliv zvýšení platu na odchod ke konkurenci

## 72. O kolik vyšší plat by Vás přiměl jít dělat stejnou či obdobnou práci k jinému zaměstnavateli?



Zdroj: Vlastní zpracování

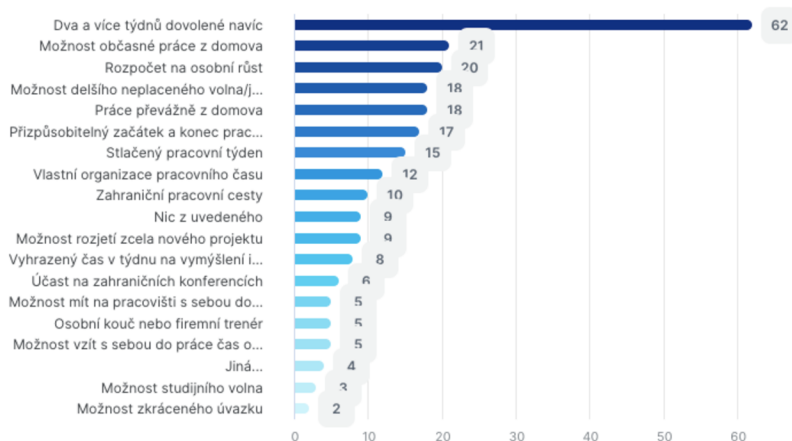
Dle průzkumu Jobs Index (2015, s. 39) Češi v tom, aby své práci dali maximum, často brzdí administrativa. V Podniku XY 71 zaměstnanců tvrdí, že do práce dává maximum, 13 pracovníků neví a 8 říká, že ne. Rovněž 75 pracovníků souhlasí s tím, že za uplynulé období splnilo své pracovní cíle. Tyto cíle považuje 57 zaměstnanců za důležité, 18 zaměstnanců je za důležité nepovažuje a 17 pracovníků neví. Z 92 dotázaných tráví 39 zaměstnanců více než 80 % času užitečnou a pro firmu důležitou činností. Dalších 39 zaměstnanců se dle svého hodnocení pohybuje mezi 61 % – 80 %. Pouze jeden člověk o sobě tvrdí, že jen do 20 % pracovního času tráví důležitou činností.

### 3.3.11 Spokojenost s benefity v Podniku XY

Jak bylo zmíněno v kapitole 2.4.3 Klíčové oblasti HR v Employer Brand managementu, benefity jsou již vedle tradiční mzdy standardem. Zhruba 40 % Čechů by si dle průzkumu Jobs Index (2015, s. 41) přálo 2 a více týdnů dovolené navíc. Ani v Podniku XY to není výjimkou. Celkem 62 zaměstnanců by si přáli tento benefit. Dále by si zaměstnanci například přáli práci z domova, 21 dotázaných, nebo rozpočet na osobní růst, 20 dotázaných. Další benefity, které by zaměstnanci rádi využili, jsou zobrazeny v Grafu 13.

Graf 13 Moderní benefity, které by zaměstnanci chtěli, ale zaměstnavatel to zatím neumožňuje

#### 77. Moderní benefity, které byste chtěl/a, ale zaměstnavatel to zatím neumožňuje?



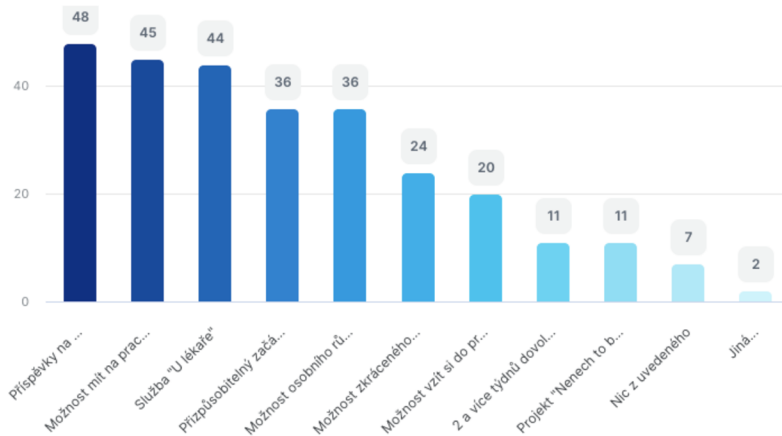
Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci Podniku XY jsou si rovněž vědomi i moderních benefitů, které zaměstnavatel nabízí. Jedná se především o příspěvek na sport, který označilo 48 pracovníků, možnost domácího mazlíčka na pracovišti, kterou označilo 45 zaměstnanců a služba „U Lékaře“, již zakliklo 44 dotázaných. Další benefity jsou pak zobrazeny v Grafu 14.



Graf 14 Moderní benefity nabízené podnikem XY z pohledu zaměstnanců

### 78. Moderní benefity, které Váš zaměstnavatel nabízí?

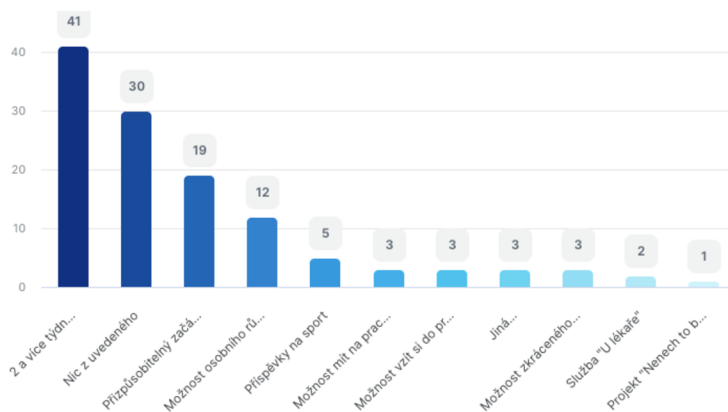


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše zmíněných benefitů je jen pár, které jsou pro zaměstnance organizace důležitější než zvýšit plat o 10 %. Mezi tyto benefity především patří více týdnů dovolené, které zakliklo nejvíce dotázaných, celkem 41 pracovníků, přizpůsobitelný začátek a konec pracovní doby, možnost osobního růstu, příspěvky na sport, možnost mít na pracovišti domácího mazlíčka či dítě či například možnost zkráceného úvazku, viz Graf 15.

Graf 15 Benefity důležitější než zvýšení platu o 10 %

### 79. Daný benefit je důležitější než 10% zvýšení platu



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově lze tedy shrnout, že zaměstnanci Podniku XY jsou ve svém zaměstnání spokojeni. Nejvíce oceňovanou oblastí je pro zaměstnance atmosféra na pracovišti. Zde si zaměstnanci především cení to, že si se svými kolegy rozumí a atmosféra na pracovišti je pohodová a uvolněná. Aritmetickým průměrem bylo vypočítáno, že pracovníci podniku tuto oblast hodnotí 91,5 %. Dalším výrazným aspektem byla i osobnost a přístup nadřízeného, který dotazovaní celkově ohodnotili 89 %. Zaměstnanci si cenili především dostupnost nadřízeného, 94,6 %, a to, že se za ně nadřízený dokáže postavit v případech, kdy je to potřeba.

Podobně hodnoceny byly faktory týkající se náplně a atraktivity práce, angažovanosti a motivace při práci a sladění práce s osobním životem a možnostmi dalšího rozvoje. Tyto aspekty Podniku XY byly v průměru hodnoceny více než 80 %. Konkrétně s náplní a atraktivitou práce bylo spokojeno 85,7 %, s angažovaností a motivací při práci 83,7 % a se sladěním práce s osobním životem a možnostmi dalšího rozvoje 84,8 %.

Průměrně 75 % byly hodnoceny oblasti týkající se podmínek na pracovišti či organizace práce, systému hodnocení a odměňování. V případě podmínek na pracovišti bylo velmi pozitivně hodnoceno množství a náročnost práce, celkem 88 %. Naopak 60,9 % byla hodnocena možnost ovlivnění pracovní doby. Aspekty, které byly kladně oceněny v oblasti hodnocení a odměňování byly BOZP či spravedlnost rozdělení práce. Špatně si zde vedly principy odměňování, které zaměstnanci ohodnotili 55,4 %.

Nejhůře hodnoceným faktorem byly principy fungování společnosti, které pracovníci ohodnotili 72,6 %. Aspektem, jež získal nejméně procent, byla otázka, zda má firma u svých klientů dobré jméno. Zde souhlasilo 56,5 % dotazovaných. Naopak velmi vysoko byla hodnocena otázka, zda firma odvádí dobrou práci, kdy celkem 92,4 % dotázaných s tímto tvrzením souhlasilo.

### **3.4 Návrhy a doporučení**

Tato kapitola bude věnována doporučení a zhodnocení činnosti Podniku XY v rámci Employer Brand Managementu. Sama kapitola navazuje na získané informace z rozhovoru s HR zástupci organizace a na odpovědi poskytnuté v dotazníku. Celkově je možné říci, že firma jako zaměstnavatel odvádí pro svůj Employer Brand Management velmi dobrou práci, kdy z výsledků dotazníku vyplývá, že všechny oblasti v rámci spokojenosti dosáhly více než 70 %.

Hlavním důvodem nespokojenosti je dle Magazínu LMC (2022) především nedostatek ocenění, který v České republice cítí až 57 % zaměstnanců. Zaměstnanci organizace jsou v této oblasti převážně spokojeni, kdy 82,6 % pracovníků souhlasí, že nadřizený oceňuje jejich práci. Avšak zapracovat na této problematice je i tak možné. Především je třeba zaměřit se na principy a pravidla odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení, kde je jen 55,4 % pracovníků spokojeno. Jedná se například o to nastavit častější pravidelné meetingy, kde se budou probírat výsledky zaměstnanců a možnosti jejich zlepšení. Tyto schůzky pomohou nejen zaměstnavateli z hlediska toho, že se zajímá o své podřízené, ale rovněž ujasní pracovníkům cíle, jichž musí v následné době dosáhnout, a motivují je k lepšímu výkonu.

Faktor, na který by se organizace mohla rovněž zaměřit, je mzda. Mzdy jsou důležité nejen pro potencionální uchazeče, ale i pro udržení zaměstnanců. V případě pracovníků Podniku XY je se mzdou spokojeno 71,7 % zaměstnanců, avšak v případě jakéhokoliv snížení by tento počín pro 54 zaměstnanců znamenal okamžitý odchod. Je tedy nutné si hlídat, aby firma v tomto ohledu byla konkurenceschopná a nepřicházela z tohoto důvodu o zaměstnance, zvláště pak u nižších pozic, kde se zaměstnanci často rozhodují pouze dle mzdy. Na to navazuje i další doporučení týkající se odměňování zaměstnanců z hlediska benefitů. Firma by se v tomto případě měla snažit o to jít naproti benefitům, o které mají zaměstnanci nejvíce zájem, např. 2 týdny dovolené navíc, ale snažit se nabídnout i benefity moderní, např. čtyřdenní pracovní týden, který se v posledních několika letech snaží ostatní organizace zavádět. I v tomto ohledu je tedy třeba monitorovat konkurenci a sledovat reakci zaměstnanců na zavádění benefitů. Proto je nutné každý rok mezi zaměstnanci uskutečnit dotazníkové šetření, kde bude zjišťováno, o které benefity mají zájem a na které naopak firma nemusí plýtvat penězi. Rovněž by bylo příhodné přicházet s benefity, jež jiné organizace nenabízí, což může mít vliv na přilákání nových potencionálních zaměstnanců. Zároveň se častokrát stává, že se o benefitech zaměstnanci nedozvědí. Informace ohledně benefitů by měly být dostatečně



prezentovány, a to jak pro uchazeče, tak pro stávající zaměstnance. Je tedy nutné vybudovat platformu, na které si zaměstnanci tyto informace mohou přečíst a zjistit, v jakém případě na ně mají nárok.

Častým důvodem pro změnu zaměstnání je dle Rybové v průzkumu agentury Grafton na webu E15 (2019) i chování nadřízeného. V této oblasti jsou zaměstnanci firmy velice spokojeni. Faktor, který získal nejméně procent v uvedené oblasti byla osobnost a přístup nadřízeného. V tomto případě by se Podnik XY mohl zaměřit na častější teambuildingy a akce, kde by se vzájemně prohluboval vztah mezi nadřízeným a pracovníkem. I tak je ale firma v nadprůměru oproti ostatním organizacím, viz Jobs Index (2015, s. 21).

Dle průzkumu by firma měla zapracovat i na tom, jak zaměstnanci vnímají to, jaké má jméno u zákazníků. Dle Adamse a Marshallové (2020) je úkolem zaměstnavatele, aby vybudoval takovou značku zaměstnavatele, která odráží cíle zaměstnavatele a podporuje přilákání, zapojení a udržení talentů. Takoví zaměstnanci zajistí, že firma bude mít dobrou zkušenost s podnikem a budou se rádi vracet. Díky tomu i zaměstnanci budou pociťovat to, že se jméno organizace u zákazníků zlepšuje. To, jaké má podnik jméno v rámci společnosti může ovlivňovat i nedostatečné zaměření se na outplacement. Outplacement by v nynější době měl být již nedílnou součástí rozvázání pracovních vztahů. Jestli chce být Podnik XY do budoucna konkurenceschopný a budovat dobré jméno jako zaměstnavatel, je třeba se zaměřit na recenze bývalých zaměstnanců společnosti. Organizace by se měla snažit o to, aby zaměstnanci opouštěli firmu s dobrými zkušenostmi a usilovat o pozitivní employee experience (zaměstnaneckou zkušenost). Názory těchto zaměstnanců odráží především recenze na webových portálech a sociálních sítích, kde zaměstnanec může hodnotit svého bývalého zaměstnavatele. Je tedy třeba počítat s tím, že i tyto portály utváří značku zaměstnavatele a snažit se o to, aby organizace měla dobrou pověst.

Z výzkumu a rozhovoru s HR zástupci rovněž vyplývá, že v Podniku XY panují přátelské vztahy a příjemná atmosféra. Z řad zaměstnanců tato skutečnost získala více než 95 %. Proto by bylo dobré, kdyby firma v rámci zaujetí více uchazečů tuto skutečnost prezentovala a propagovala, čímž by si zajistila silnější employer branding. Tento fakt je pro řadu lidí velkým benefitem. Společně s ním je to i neformální firemní kultura, kterou zaměstnanci často oceňují daleko více než korporátní prostředí.

Z výše uvedeného lze tedy vyvodit, že organizace vede svou značku zaměstnavatele kvalitně. Z dotazníku spokojenosti zaměstnanců vyplývá, že veškeré oblasti firma zvládá nadprůměrně a zaměstnanci jsou ve většině aspektů spokojeni. Rovněž je důležité zmínit, že sama společnost generuje zpětnou vazbu a snaží se na oblastech, kde pracovníci spatřují nedostatky, pracovat, snaží se jim vycházet vstříc. To je jedním z důležitých hledisek značky zaměstnavatele.

## 4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat, jak společnost řídí svou značku zaměstnavatele, a doporučit Podniku XY, a. s. možnosti, kterými může popřípadě tuto oblast zlepšit. Jak bylo v tomto textu několikrát zmíněno, kvalitní značka zaměstnavatele má nezanedbatelný vliv na spokojenost zaměstnanců a ovlivňuje celkovou úspěšnost organizace. Podnik XY, a. s. patří mezi přední zaměstnavatele ve svém oboru. I kvůli tomu si dává záležet na kvalitním employer branding a snaží se být přitažlivým zaměstnavatelem, který přiláká kvalifikované uchazeče a talenty. Teoretická rešerše ukázala, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější i pečlivější. Pokud se podnik stará o své pracovníky jako o klienty, jsou zaměstnanci mnohem více ztotožnění se značkou zaměstnavatele, a tudíž se daleko více angažují ve svých úkolech a jsou i loajálnější vůči svému zaměstnavateli. To v konečném důsledku přináší podniku efektivnější návratnost investovaného času i prostředků do zaškolování zaměstnanců a úsporu nákladů při neustálém zaučování nových pracovníků při nadměrné fluktuaci.

Rozbor Employer Brand Managementu u Podniku XY byl proveden na základě získaných interních informací, jež poskytla společnost v rámci rozhovoru se svými HR zástupci, rešerše odborné literatury a rovněž z dotazníkového šetření. V teoretické části byla definována značka zaměstnavatele a popsán význam, jaký pro organizaci má. V návaznosti na to byla formulována definice a cíle personálního marketingu, jež jsou s Employer Brandingem úzce spjaty. Rovněž byly v této kapitole rozvinuty klíčové oblasti HR jako získávání a výběr pracovníků, udržení zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců či jejich odměňování. V souvislosti s personálním marketingem byl popsán i jeho vývoj a byly definovány tři klíčové koncepty, tedy externí, interní a interaktivní personální marketing. Součástí bylo i rozeptání problematiky marketingového mixu řízení lidských zdrojů, který stejně jako tradiční marketingový mix využívá různé nástroje, na přilákání zákazníků, v tomto případě uchazečů. Obě tyto kapitoly byly zasazeny do kontextu s řízením lidských zdrojů a marketingu, kdy lze říci, že jak personální marketing, tak i Employer Brand Management jsou jeho důležitou součástí. Samotná kapitola řízení lidských zdrojů byla doplněna i o její historii a strategické řízení.

V analytické části byl představen Podnik XY, a. s. a byly analyzovány jednotlivé oblasti řízení značky zaměstnavatele i personálního marketingu. Tyto aspekty byly popsány na základě již zmíněného rozhovoru s HR zástupci a rovněž díky průzkumu spokojenosti zaměstnanců společnosti, jenž byl proveden pomocí dotazníkového šetření, na který odpovědělo 92 pracovníků podniku. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že vybraná organizace zvládá svůj Employer Brand Management velice dobře, kdy dotazovaní byli ve všech vybraných oblastech spokojeni s více než 70 %. Pozitivní ohlas měly především vztahy a atmosféra na pracovišti a osobnost a přístup nadřízeného, kde spokojenost dosahovala k 90 %. Naopak nedostatky převažovaly v otázkách jako je fungování společnosti, kdy hlavní příčinou nespokojenosti bylo špatné jméno u veřejnosti nebo v oblasti organizace práce, systému hodnocení a odměňování, kde problematičtým byl hlavně faktor, zda jsou zaměstnanci spokojeni s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení.

Po zhodnocení analytické části byla vypracována doporučení, jež by mohla Podniku XY pomoci v lepší aplikaci Employer Brandingu. Organizaci byla navržena opatření týkající se častějšího oceňování pracovníků a rovněž zavedení meetingů, kde se jednotlivé výkony zaměstnanců budou hodnotit a kde dá rovněž nadřízený pracovníkovi zpětnou vazbu. Dále bylo navrženo dbát na mzdu a společně s ní i benefity pro zaměstnance, které by bylo možné dále rozšířit například o více dní dovolené nebo možnost práce z domova. V neposlední řadě zlepšit také to, jak je firma vnímána v rámci veřejnosti, například díky outplacementu, který by měl zajistit to, aby zaměstnanci z firmy odcházeli s dobrými zkušenostmi. Podnik XY, a. s. patří mezi větší v rámci České republiky. Je tedy nutné počítat s tím, že implementace zmíněných

doporučení je komplikovanější, než tomu bývá u menších firem. Rovněž je nezbytné věnovat pozornost kvalitě odváděných personálních činností, kdy především dobře odvedená práce v rámci této oblasti je to, co přispívá k dobré pověsti podniku. V tomto smyslu je tedy možné implementovat doporučené návrhy, jež by firmě napomohli ke zlepšení značky zaměstnavatele.

Jak již bylo zmíněno, uvedené faktory ovlivňují to, jak je zaměstnavatel vnímán a jak přitahuje nové zaměstnance. Díky kvalitnímu internímu, ale i externímu personálnímu marketingu má firma šanci ucházet se o talentované jedince a zároveň si udržet ty stávající, kdy tyto nástroje mohou přispět k větší spokojenosti zaměstnanců. Ti, pak díky svým znalostem a zkušenostem podniku zprostředkovávají dosažení jeho cílů a společnost má tak možnost stát se zaměstnavatelem první volby.

# Literatura

## Primární zdroje

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

## Monografie

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

## Odborné knihy a časopisy

ADAMS, B., MARSHALL, CH. *Give and Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging*. USA: Houndstooth Press, 2020. ISBN 978-1544507064.

ADAMS, L. *HR disrupted: it's time for something different*. London: Practical Inspiration Publishing, 2021. ISBN 978-1-910056-50-9.

ALNIACIK, U., CIGERIM, E., AKCIN, K. AND BAYRAM, O. "Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2011. Vol. 24, pp. 1177-1189.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2005, 856 s. ISBN 80-247-0469-2

BANNIKOVA, L. a M. KUCHKILDINA. *MARKETING OF HUMAN RESOURCES IS AS HR STRATEGY. The 7th International Days of Statistics and Economics*. Prague, 2013, 61-69.

BAX, J. *Build your employer brand: A strategic approach to recruitment and retention*. 2011.

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

BENSON, G. S., YOUNG, S. M. a LAWLER, E. E. High involvement work practices and analysts' forecasts of corporate performance. *Human Resource Management*. 2006, 45(4), 519–527.

BERRY, L.L. AND PARASURAMAN, A. *Marketing of Services – Competing Through Quality*, Macmillan, New York, 1991, NY.

BERTHON, P., EWING, M. AND HAH, L.L. "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, 2005. Vol. 24 No. 2, pp. 151-172.

BLÁHA, J., MATEICICUC, A., & KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005.

BORSIKOVÁ, B. *Personalny marketing – vyzva personalnemu manazmentu*. In: Zbornik z medzinarodnej konferencie FMK UCM: Novotrendy v marketingu. Trnava: FMK UCM, 2005. ISBN 80-89220-21-5

- BURKE, R. J., MARTIN, G., & COOPER, C. L. *Corporate Reputation: Managing Opportunities and Threats*. Farnham: Gower Publishing Limited, 2011.
- BURMANN, C., & ZEPLIN, S. Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, 2005. 12(4), 279–300.
- CAMPS, J. a LUNA-AROCAS, R. High-involvement work practices and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 2009. 20(5), 1056–1077.
- CARUANA, A. AND CALLEYA, P. ‘The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers’, *International Journal of Bank Marketing*, 1998. Vol. 16, No. 3, pp.108–116.
- DAVOUDI, S. M. M. a S. B. TAŞTAN. Investigating the mediating role of job satisfaction on the relationship between internal marketing and job performance: a research within services industry. *Middle East J. of Management* [online]. 2020, 7(5) [cit. 2023-04-09]. ISSN 2050-3636. Dostupné z: doi:10.1504/MEJM.2020.10029527
- DUDA, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008.
- DUKERICH, J. M., & CARTER, S. M. Distorted images and reputation repair. In *M. Schmidt, M. Hatch & M. Larsen (Eds.), The expressive organization* (p. 97–112). Oxford: Oxford University Press, 2000.
- EDWARDS, M. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 2010, 39(1), 5–23.
- EWING, M.T., PITT, L.F., DE BUSSY, N.M. AND BERTHON, P. “Employment branding in the knowledge economy”, *International Journal of Advertising*, 2002, Vol. 21 No. 1, pp. 3-22.
- GEORGE, CH. Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*. 37(1), pp. 102–121. 2015. ISSN: 0142-5455. DOI: 10.1108/ER-10-2013-0151
- GEORGE, W.R. ‘Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every level’, *Journal of Business Research*, 1990, Vol. 20, No. 1, pp.63–70.
- GLADKA, O., & FEDOROVA, V. Defining personnel marketing strategies. *Business: Theory and Practice*, 20, 2019, 146-157. <https://doi.org/10.3846/btp.2019.14>
- GOGOLOVÁ, M., O. PONISCIAKOVÁ a K. IVANKOVA. The Use of External Personnel Marketing in Slovakia. *Procedia Economics and Finance*. 2015, (26), 131-138. ISSN 2212-5671.
- GOVONI, P. *Dictionary of marketing communications*. London: SAGE, 2004.
- GRÖNROOS, C. ‘Internal marketing – an integral part of marketing theory’, in Donnelly, J.H. and George, W.E. (Eds.): *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings Series, 1981, pp.236–238.
- HRASKOVA D., BARTOSOVA V. Emergent Approach to Management of the Transport Company. In: *2nd International Conference on Social Sciences Research (SSR 2014), Advances in Social and Behavioral Sciences*, Vol. 5, pp. 92 – 96, Hong Kong, Singapore Management and 138 Sports Science Institute, 2014, ISSN: 2339-5133
- HROŇÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: Motiv Press, 2007.
- KACHANAKOVA, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint, 2003, ISBN 80-89085-22-9

- KANYURHI, D.B.A. 'Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions', *International Journal of Bank Marketing*, 2016, Vol. 34, No. 5, pp.1–74.
- KASHIVE, N. AND KHANNA, V.T. "Study of early recruitment activities and employer Brand knowledge and its effect on organization attractiveness and firm performance", *Global Business Review*, 2017, Vol. 18 No. 3, pp. 172-190.
- KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007.
- KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010.
- KOTLER, P. 'Philip Kotler explores the new marketing paradigm', *Marketing Science Institute Review*, 1991, Vol. 1, Nos. 4/5, pp.1–5.
- KOTLER, P., G. ARMSTRONG a M. O. OPRESNIK. *Principles of marketing*. 17e, global edition. Harlow, England: Pearson, [2018]. ISBN 1-292-22017-1.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing Management*. 14. Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8570-7.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007.
- LIPPOLD, D. *Die Personalmarketing – Gleichung*. München: Oldenbourg Verlag, 2011.
- LOVE, L. F., SINGH, P. Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through "Best Employer Surveys". *Journal of Business and Psychology*, 2011, vol. 26, no. 2, p. 175-181. ISSN 0889-3268.
- MAHNERT, K. F., & TORRES, A. M. The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, 2007, 19(1/2), 54.
- MAJEROVÁ, J., A. KRIŽANOVÁ a K. ZVARÍKOVÁ. *Social media marketing and possibilities of quantifying its effectiveness in the process of brand value building and managing*. Ostrava: Financial management of firms and financial institutions, 9th international scientific conference, 2013, 476-485.
- MALÝ, L. *HR marketing: jak na efektivní náborové kampaně*. Kolín: Workoholix, 2022. ISBN 978-80-11-01931-0.
- MARSHALL, G. W., & JOHNSTON, M. W. *Marketing management* (2nd ed.). New York, 2015: McGraw-Hill Education.
- MEIER, W. *Strategisches Personalmarketing: Analyse – Konzeption – Instrumente*. Personalmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag. 1991. ISBN 3-409- 13852-8.
- MINCHINGTON, B. *Your employer brand. Attract, engage, retain*. Torrensville: Collective learning Australia, 2006. 232 p. ISBN 978-0646465029.
- NEUMEIER, M. *The Brand Gap*. 2. vyd. Berkeley: New riders, 2006. 194 p. ISBN 0-321-34810-9.
- NOVOTNÝ, J. *Využití marketingového paradigmatu v personální politice podniku*. In: Sborník vědeckých prací z konference Aktuálně problémy podnikové sféry 2015. Bratislava: Ekonóm, 2015. ISBN 978-80-225-4077-3.

- PARK, J. & TRAN, T. Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & Marketing*, 2018. 35. 10.1002/mar.21095.
- PURCELL, J., KINNIE, K., HUTCHINSON, R., RAYTON, B. a SWART, J. *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*. London: CIPD, 2003.
- RONDA, L., ABRIL, C., VALOR, C. Are they willing to work for you? An employee-centric view to employer brand attractiveness. *Journal of Product & Brand Management*. Spain, 2018, 27(3), 573-596. doi:10.1108/JPBM-07-2017- 1522
- SILVA, M. R. A., J. C. de A. CARVALHO a A. L. DIAS. Determinants of Employee Retention. In: CARVALHO, João Conrado de Amorim a Emmanuel M.C.B. SABINO, ed. *Strategy and Superior Performance of Micro and Small Businesses in Volatile Economies* [online]. IGI Global, 2019, 2019, s. 44-56 [cit. 2023-04-11]. Advances in Logistics, Operations, and Management Science. ISBN 9781522578888. Dostupné z: doi:10.4018/978-1-5225-7888-8.ch004
- SMOLOVÁ, H. a H. URBANCOVÁ. Budování značky zaměstnavatele. *Ekonomické listy*. Praha: Centrum ekonomických studií Vysoké školy ekonomie a managementu, 2014, 5(3), 35-54. ISSN 1804-4166.
- STOCKMAN, S., et al. Negative word-of-mouth and applicant attraction: The role of employer brand equity. *Journal of Vocational Behavior*. Belgium, 2020, 118(4), 1-54. doi:10.1016/j.jvb.2019.103368
- STRUTZ, H. *Strategien des Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1992.
- SWYSTUN, J. *The brand glossary*. London: Palgrave Macmillan, 2007.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TEIXEIRA, M. C. DE S., & FRANÇA, S. L. B. Clima organizacional e satisfação no trabalho: contribuições para a gestão estratégica de pessoas em instituição pública. *Revista Gestão e Tecnologia para a Competitividade*, 2013.
- TUBEY, R., ROTICH, K.J., & KURGAT, A. History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *European Journal of Business and Management*, 7, 2015, 139-148.
- UNGERMAN, O. A MYSLIVCOVÁ, S. Personnel marketing in the czech economy: past and present. *ACC Journal*. 22, 2016. 28-43. 10.15240/tul/004/2016-2-003.
- URBAN, J. *Byznys je o lidech*. 1. vydanie, Praha: vyd. ASPI, 2006, ISBN: 80-7357-220-6
- VAN DER SLUIS, L., & VAN DE BUNT-KOKHUIS, S. (Eds.). *Competing for talent*. Assen: Van Gorcum, 2009.
- VAREY, R. J. 'Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges', *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, 1995, No. 1, pp.40-63.
- VYSEKALOVÁ, J., ET. AL. *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černé skřínky“*. Praha: Grada Publishing, 2011.
- VYSEKALOVÁ, J., & MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009.
- VYSOKAJOVÁ, M., STÝBLO, J., & URBAN, J. *Meritum – Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer, 2011.

WICKHAM, M., & O'DONOHUE, W. Developing employer of choice status: Exploring an employment marketing mix. *Organization Development Journal*, 2009, 27(3), 77–95.

WOOD, S. High commitment management and organization in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*. 1996, 7(1), 41–58.

WÖHE, G. *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 19th edition. München: Verlag Valen, 1996. ISBN 978-3800637959.

## Internetové zdroje

AXINIA, E. (Ed.). (2011). What is the future of employer branding through social media? Dostupné z: [http://essay.utwente.nl/61493/1/MSc\\_E\\_Axinia.pdf](http://essay.utwente.nl/61493/1/MSc_E_Axinia.pdf)

BOLTBLOG. *6 oblíbených zaměstnaneckých benefitů v roce 2022*. Blog Bolt [online]. Bolt Technology OÜ, 2022, 22. 2. 2022 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://blog.bolt.eu/cs/6-oblíbených-zamestnaneckých-benefitu-v-roce-2022/>

BUSINESS INFO. *Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců*. Business Info [online]. CZECH TRADE, 11. 3. 2014 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/>

BUSINESS INFO. *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců*. Business Info [online]. CZECH TRADE, 2014, 6.3.2014 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: [https://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/DESROCHERS, M. Internal Marketing: What It Means And Why It's Important. Forbes \[online\]. Boston: Forbes, 2019, 2019 \[cit. 2023-03-06\]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/forbesbostoncouncil/2019/08/05/internal-marketing-what-it-means-and-why-its-important/?sh=11d89abf4086](https://www.businessinfo.cz/navody/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu/DESROCHERS, M. Internal Marketing: What It Means And Why It's Important. Forbes [online]. Boston: Forbes, 2019, 2019 [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/forbesbostoncouncil/2019/08/05/internal-marketing-what-it-means-and-why-its-important/?sh=11d89abf4086)

HR NEWS. *Upřímná pochvala motivuje k pracovnímu výkonu, a navíc nic nestojí*. HR News [online]. IVITERA, 21. 3. 2022 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/uprimna-pochvala-motivuje-k-pracovnimu-vykonu-a-navic-nic-ne-id-4182791>

HUČKOVÁ, K. *Jak vybudovat autentickou značku zaměstnavatele?* Personální marketing [online]. 2012 [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/jak-vybudovat-autentickou-znacku-zamestnavatele>.

HUČKOVÁ, K. *Jak vybudovat autentickou značku zaměstnavatele?* Personální marketing [online]. 2012 [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/detail-clanku/jak-vybudovat-autentickou-znacku-zamestnavatele>.

JEMELKA, J. *5 tipů, jak si udržet kvalitní zaměstnance*. Management News [online]. 2017 [cit. 2023]. Dostupné z: <https://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-id-147972/5-tipu-jak-si-udrzetkvalitni-zamestnance-id-2925685>

JEMELKA, J. *Audit firemní kultury*. btci.cz [online]. 2015 [cit. 2023-04-21]. Dostupné z <http://www.btci.cz/sluzby/auditfiremni-kultury>

KLEMENTOVÁ, P. *Jak najít lidi? Zkuste náborový marketing! Brána do světa médií, marketingu a reklamy – E15.cz / strategie* [online]. 2008 [cit. 2015-01-29]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/jak-najit-lidi-zkuste-naborovy-marketing-469149>.

KMOŠEK, P. *HR marketing definice*. Kmošek [online], 2020 [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/hr-marketing-definice/>

KONCZAL, E. *What is Employer Branding?* Corporate eye [online]. 2008 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://www.corporate-eye.com/main/what-is-employer-branding/>.



MAGAZÍN LMC. *Češi jsou v práci méně spokojeni než dřív. Chybí jim home office, ale i docenění.* Magazín LMC [online]. Praha, 7. 9. 2022 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/cesi-jsou-v-praci-mene-spokojeni-nez-driv-chybi-jim-home-office-ale-i-doceneni>

MENŠÍK, T. *Personální marketing vs Employer Branding.* Menseek [online]. 2019 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

PRATOOMMASE, T. *Marketing Mix 4Ps into HR strategy.* linkedin.com [online]. 2015 [cit. 2023]. Dostupné z <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapatpratoommase>

RYBOVÁ, R. *Průzkum: Spokojenost v zaměstnání roste.* E15 [online]. CZECH NEWS CENTER, 24. 5. 2019 [cit. 2023-04-20]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/finexpert/vydelavame/pruzkum-spokojenost-v-zamestnani-roste-1358575>

SPIELMANN, K. *Plánuji, plánujete, plánujeme.* Menseek [online]. 27.8. 2015 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/planuji-planujete-planujeme/>

SPIELMANN, K. *Příběh 7P pro personální marketing.* Personální marketing [online]. 2015 [cit. 2023]. Dostupné z <http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>

SULLIVAN, J. *Eight elements of a succesfull employment brand.* ERE.net – Recruiting News, Recruiting Events, Recruiting Community, Social Recruiting [online]. 2004 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.

SUNDBERG, J. *A GUIDE TO EMPLOYER BRAND MANAGEMENT.* LinkHumans [online]. 2015 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://linkhumans.com/employer-brand-management-richard-mosley/>

TOMANOVÁ, L. *Adaptační proces v novém zaměstnání.* Průvodce kariérou [online]. STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA OTROKOVICE, 1.2. 2022 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z: <https://pruvodcekarierou.zkola.cz/adaptacni-proces-v-novem-zamestnani/>

## **Ostatní zdroje**

INTERNÍ ZDROJ PODNIKU XY A. S. *Rozhovor s Digital HR Marketing Specialist.* Praha, 2018.

## Seznam Příloh

Příloha 1	Koncepce vývojové etapy personální práce .....	II
Příloha 2	Koncepty personálního marketingu.....	III
Příloha 3	Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců .....	IV
Příloha 4	Příklady návaznosti strategických rozhodnutí na personální strategii v podobě úkolů a na aktivity personálního marketingu.....	V
Příloha 5	Nástroje personálního marketingového mixu.....	VI
Příloha 6	Rozhovor s HR zástupci organizace.....	VII
Příloha 7	Dotazník zasláný na zaměstnance .....	XV
Příloha 8	Výsledky dotazníku.....	XXX
Příloha 9	Jobs Index.....	CX

## Přílohy

### Příloha 1 Koncepce vývojové etapy personální práce

	<b>Personální administrativa</b>	<b>Personální řízení</b>	<b>Řízení lidských zdrojů</b>
<b>Období</b>	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
<b>Lidé</b>	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
<b>Personální práce</b>	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř (2021, str. 42)

## Příloha 2 Koncepty personálního marketingu



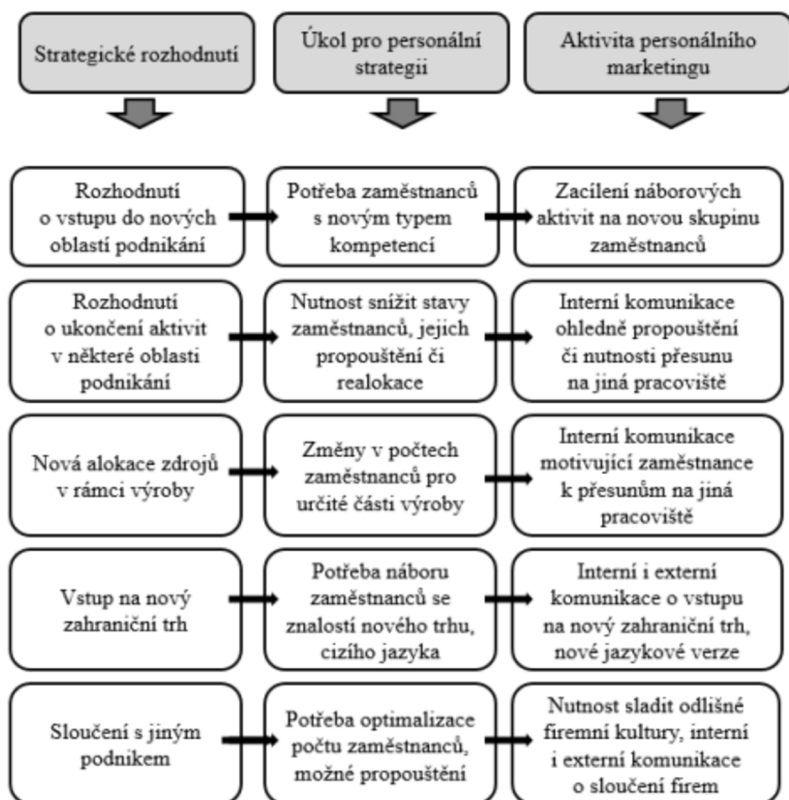
Zdroj: Kmošek (2020)

### Příloha 3 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců



Zdroj: Myslivcová a kol. (2017, s. 44)

Příloha 4 Příklady návaznosti strategických rozhodnutí na personální strategii v podobě úkolů a na aktivitu personálního marketingu



Zdroj: Myslivcová a kol. (2017, s. 78)

Příloha 5 Nástroje personálního marketingového mixu

Nástroje	Vybrané příklady jednotlivých nástrojů				
Produkt	Pracovní pozice (nároky na zaměstnance)	Organizace pracovní činnosti	Pracovní doba	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	Uspokojení z práce
<b>Cena</b>	Hodnota pracovní pozice	Náklady na práci (mzda/plat, zaměstnanecké benefity, odvody...)	Náklady na nábor a výchovu zaměstnanců		
<b>Místo</b>	Místo výkonu práce (dostupnost, infrastruktura)	Podniková kultura (zvyklosti a rituály, způsob jednání a komunikace v podniku, hodnoty a normy...)	Image společnosti		
<b>Komunikace</b>	Nabídka pracovního místa	Budování značky zaměstnavatele	Vytváření pozitivního postoje na veřejnosti	Budování preferencí podniku	
<b>Osobnost</b>	Soulad mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem	Odborné a osobnostní rysy potenciálního zaměstnance	Postoje potenciálního zaměstnance	Schopnost týmové spolupráce	Hodnotová orientace zaměstnance

Zdroj: Myslivcová a kol. (2017, s. 29)

## Příloha 6 Rozhovor s HR zástupci organizace

Přepis rozhovoru  
Tazatel: Tereza Bubeníková  
Respondent: HR zástupce vybrané organizace  
Respondent 2: HR zástupce vybrané organizace

**T: Na úvod bych se Vás ráda zeptala, jaký máte počet zaměstnanců?**

R1: Asi 2700 zaměstnanců.

**T: Víte, kolik máte pracovních pozic, co se týče struktury zaměstnanců?**

R2: No, já bych řekla, tak že vlastně ty pozice máme určené katalogem pozic, a ty počty pozic se proměňují v souvislosti s těmi požadavky těch jednotlivých oddělení. Takže vycházíme z našeho katalogu pozic.

R1: Ale, abychom vám teď řekli přesný počet pozic, typů pozic, které máme, tak to nemáme spočítané. Nebylo to pro nás nikdy důležité číslo. Ale určitě je to více než 300.

**T: Máte nějak prozkoumané, jak velkou část tvoří muži a jak velkou část ženy?**

R2: To sledujeme a počet žen je tady něco malinko přes jednu třetinu zaměstnanců.

**T: A co se týče spravování území. Tak vy spravujete jen české zázemí?**

R1: I zahraničí. Na Slovensku, v Polsku, v Maďarsku a Německu.

**T: Takže Vy vlastně spravujete a řídíte všechna tato území tady z centrály v Praze?**

R1: Ano, tady je centrála.

**T: A co se týče už tedy samotného Employer Brand Managementu, zabýváte se jím?**

R1: Ano.

**T: A máte nějakou strategii, kterou využíváte, abyste byli zaměstnavatelem první volby? Nebo máte celkově na Employer Brand management nějakou strategii?**

R1: Tak my strategii máme. My jsme vlastně minulý rok zde měli projekt EVP, což je Employer Value Proposition, kdy jsme si definovali nás jako firmu a na základě toho jsme vlastně vytvořili strategii, jak to budeme komunikovat na venek. Takže jsme zapojili sociální síť, natočili jsme videa se zaměstnanci, vždycky si na konci roku určujeme budget na ten rok další a tam si i říkáme, jakou třeba finanční částku chceme věnovat, kterým aktivitám. A rozhodně HR marketing do toho patří, ale ono to není jenom jedna aktivita, ale HR marketing je úplně všechno od personální inzerce po náš web, který jsme teď vlastně nově spustili. Nebo po to, že dáváme tiskové zprávy, a tak. Takže máme strategii, zabýváme se tím.



**T: Máte nějaké nástroje, na které jste v rámci EBM hrdí?**

R1: Myslím si, že rozhodně náš nový kariérní web a videa se zaměstnanci, kdy jsme vybrali několik zajímavých příběhů, a ta jsou vlastně i na našem webu a komunikovali jsme je na sociálních sítích. Tak to si myslím, že se nám povedlo v HR marketingu.

**T: A je něco, v čem naopak spatřujete rezervy?**

R1: Já třeba spatřuji rezervy v tom, že nemáme přesně definované hodnoty. Takže nemáme to úplně, abychom to komunikovali takhle jasně. Takže tohle, v tom vidím naše mínus.

**T: V čem byste řekli, že máte zaměstnavatelské kvality?**

R1: Rozhodně týmovost. Spousta lidí tady pracuje více než 15 let a často zmiňují, že je tady drží zejména dobrý kolektiv, ta atmosféra na pracovišti, která je velmi přátelská, a to prostředí je neformální. V tom si myslím, že jsme jiní a zároveň, že jsme tady všichni takoví jako automobiloví nadšenci. Takže jak říkáme my – srdcaři.

R2: Přesně tak. A možná jsme i společnost, která má velmi vysokou návratnost zaměstnanců. Toho si velmi ceníme, že zaměstnanci, když odejdou na zkušenost do nějaké jiné společnosti, tak se nám často vracejí, právě z důvodu té přátelské atmosféry a těch neformálních mezilidských vztahů.

**T: A v čem myslíte, že to je, že tady zaměstnanci vydrží i těch 15 let? Je to jen výše uvedenými důvody nebo je za tím i něco víc?**

R1: Podle mě je to určitě ještě dáno tím, že tady mají možnost kariérního postupu. U nás často lidé začínají na nejnižší pozici a vypracují se do třeba top managementu. Takových příběhů tady máme spoustu, protože my jsme firma, která není svázaná nějakými pravidly přísnými ať na vzdělání nebo na délku praxe v tom či onom oboru. My naopak věříme tomu, že ty lidi můžeme vzdělávat sami a dělat z nich odborníky. Takže to si myslím, že je tady drží taky.

R2: Vlastně rozvoji zaměstnanců se společnost věnuje velmi intenzivně. Máme tady talent management pool. Máme tady vlastně programy i v rámci byznysu pro podporu růstu těch zaměstnanců na třeba ty manažerské pozice a pozice specialistů. A co je takovým specifíkem společnosti, že opravdu umožňujeme interní přestupy i mezi odděleními, že zaměstnanci mají možnost se podívat i do dalších oddělení a prostě pokud projeví zájem třeba z marketingu přestoupit do byznysu nebo třeba z call centra do financí, tak to umožňujeme.

**T: Když bychom se nyní podívali na trh práce. Máte taky nějakou strategii, jak oslovujete potenciální zaměstnance, zmínili jste ten web, tak používáte k oslovení zaměstnanců i sociální sítě?**

R2: Určitě. Sociální sítě využíváme. Máme svoje Facebookové kampaně, máme kampaně na Instagramu. V tuto chvíli se hodně věnujeme Linked Inu. Máme profil jako společnost. Máme tady i ty recruiterské profily, co se týká práce našich generalistů, takže opravdu využíváme Google. Opravdu hledáme ty moderní nástroje pro hirování lidí. Takže tomu se věnujeme intenzivně.

**T: A co se týče typického oslovování, působíte třeba na nějakých veletrzích práce a podobně?**

R1: Ano, chodíme i na veletrhy. Teď jsme byli v Plzni.

**T: My jsme mluvili i o té fluktuaci – sledujete nějakým způsobem její vývoj?**

R1: My fluktuaci sledujeme. Máme tady přímo kolegyni, která se zabývá fluktuací velmi detailně. Zpracovává vždycky na bázi čtvrtletí report a na konci roku to zpracovává celé, kdy je možné to sledovat jak po divizích, tak po pozicích opravdu do velkého detailu. Takže fluktuaci řešíme. Nastavujeme na ni i cíle našim manažerům.

**T: Zabýváte se i outplacementem?**

R1: Outplacement úplně tak organizovaně neděláme. Je to jen na bázi nějaké spolupráce vzájemné, třeba na bázi kontaktu, ale outplacement ne.

R2: Vlastně, ale vyzkoušeli jsme si ho v rámci covidu, ale v tuto chvíli nemáme tu potřebu.

R1: Ale v covidu jsme třeba naše zaměstnance nabízeli Alze, která je v tu chvíli potřebovala. Takže tam jistou formou outplacement fungoval. To je pravda.

**T: Jako na bázi, že vždy, když potřebovali zaměstnance, nebo vy jste nějakého nepotřebovali, tak jste toho takto využili?**

R1: V covidu to tady vlastně bylo všechno zmražené. My jsme byli zavření, takže v tu chvíli jsme vlastně neměli prostor zaměstnávat nebo udržet si spolupráci se všemi našimi zaměstnanci, takže jsme jim nabídli, aby v tu chvíli oni šli pracovat pro Alzu, která nás přímo oslovila, poptala a potřebovala doplnit své stavy urgentně. Na rozdíl o nás, kdy my jsme té práce měli méně, takže ti lidé chodili tam vypomáhat.

**T: Zaměstnanci se následně po covidu vraceli zpět?**

R1: I se vraceli.

**T: Jaké máte hodnocení zaměstnanců?**

R1: Máme roční hodnocení.

**T: Jakým způsobem to probíhá?**

R1: Zaměstnanec hodnotí sám a pak má sezení se svým manažerem, který vlastně společně to hodnocení prochází a manažer mu dává zpětnou vazbu.

**T: A máte nějaké připravené otázky, které zaměstnancům dáváte?**

R1: Ano, máme na to formulář.

**T: Jaký je z něho výstup?**

R2: Ono to celé probíhá v Egje, v našem HR informačním systému. Takže to probíhá jako ten způsob toho vyplnění online. Jinak je to samozřejmě osobně. A díky tomuto ročnímu hodnocení, tak je jeho součástí i nějaký dotazník, ze kterého právě potom máme možnost zase generovat nějaké další reporty a zpětnou vazbu jako pro společnost, pro management, a právě ty další rozvojové aktivity v rámci společnosti pro zaměstnance.

**T: Sledujete také spokojenost zaměstnanců?**

R1: Ano, v tom ročním hodnocení, tam se přímo doptáváme na spokojenost.

R2: Potom i individuálně na některých odděleních, kde třeba chceme s tím týmem nějak aktivně pracovat. Takže třeba v rámci call centra jsme měli tento průzkum a prostě občas to děláme s nějakým jasným cílem dle potřeby právě těch oddělení.

**T: A co se týče třeba nějakých zaměstnaneckých benefitů to tady nějakým způsobem funguje?**

R2: Určitě máme balíček zaměstnaneckých benefitů, a právě se snažíme neustále nějak tu nabídku rozšiřovat. Sledujeme samozřejmě trendy na trhu práce a v rámci toho děláme nějaké kroky pro to, abychom ty benefity mohli rozšiřovat.

**T: Snažíte se jít vstříc i moderním benefitům?**

R2: Ano. Teď třeba máme nový benefit U lékaře, což je lékařská služba pro zaměstnance, takže i toto se snažíme.

**T: A co se týče systému odměňování, tam to máte nějak stanovené?**

R2: Tak systém odměňování máme nastaven. Teď ale úplně nevím, kam tím míříte.

**T: To bylo myšleno tak celkově. Zda se například snažíte motivovat tímto nástrojem. Jestli zaměstnanci dostávají nějaké motivační bonusy?**

R2: Určitě, právě, že v byznysu máme nastaveno to tak, že vlastně ten zaměstnanec má pohyblivou složku.

R1: Většina pozic má pohyblivou složku, motivační.

R2: Transparentní je to především v tom byznysu, i v rámci těch dalších oddělení. Je to opravdu o tom, že jsme výkonově orientovaná společnost a na základě těch jasně stanovených KPI ten zaměstnanec ví, kolik si může vydělat a jakým způsobem toho dosáhnout.

**T: Provozujete tu i firemní akce?**

R2: Velmi rozšířeně. Společně vlastně organizuje, naše tréninkové oddělení, team buildingy pro ta jednotlivá oddělení. Takže to tady běží velmi aktivně. Sportovní soutěže – to je tady velmi podporováno. Máme tady turnaje. Přímo některé organizují jednotlivé oddělení, některé organizuje přímo náš management.

**T: Takže se snažíte i o nějakou propojenost, co se týče toho kolektivu?**

R2: Ano.

**T: Sledujete tu i work-life balance?**

R1: Necháváme to spíše individuálně. Samozřejmě to sledujeme v případě, že ti zaměstnanci mají nastavenou pracovní dobu, kterou třeba musí kvůli zákazníkům překračovat a víme, že skutečně jsou tady déle, tak to se snažíme řešit tak, abychom s manažerem nastavili vlastně jiné rastrování a nastavili jsme trochu jinou směnnost, jinak si to zaměstnanci většinou dělají sami. A je to i na nadřízených, aby sledovali, to jestli svou práci mohou zvládat včas, jestli je to reálné, jestli potřebují nějakým způsobem pomoci a jestli jsou dostatečně spokojeni v tom svém životě.

R2: Přesně tak. Určitě jsme společnost, které umožňuje zkrácené pracovní úvazky. Takže to je tady také velmi podporováno v back officu a v rámci návratu maminek z rodičovské dovolené, takže i tyhle možnosti využíváme.

**T: Takže tady normálně máte několik zaměstnankyň, které jsou krátce matkami a zároveň pracují?**

R2: Ano.

R1: Ano. A i se vrací po mateřské. Třeba je jim umožněno vrátit se dřív, vrátit se na stejnou pozici na zkrácený úvazek a nebo třeba přijít během mateřské dovolené vypomáhat na jinou pozici, jiné oddělení v rámci brigády, takže na to je zrovna tady kolegyně specialistka, která řeší tyhle věci.

**T: A vnímáte to podobně i u starších lidí, kteří jsou například v důchodu, takže jim také nabízíte tyto možnosti?**

R2: Určitě. Máme tady i tohleto. Stává se, že prostě zaměstnankyně nebo zaměstnanec odchází do důchodu a přesto mu umožníme tady pracovat nadále na nějakou formu zkráceného úvazku.

**T: Takže to není tak, že automaticky, když překročí důchodový věk, tak že byste nabírali někoho nového, ale snažíte se ho udržet v tom kolektivu?**

R2: Ano.

R1: Je to vždycky po domluvě.

**T: Když se vrátíme k té pracovní době. Snažíte se překračování té pracovní doby nějak kompenzovat?**

R1: Volněm.

**T: Je zde jistota pracovní pozice?**

R2: Já bych řekla, že ano. Protože vždy se snažíme hledat ty cesty pro to, pokud například ta maminka dříve pracovala v byznysu a byl tam například ten rastrovací způsob těch směn, tak maminky si častokrát řeknou, že potřebují už pracovat prostě třeba jenom dopoledne. Tak vždycky najdeme tu možnost, aby byla v rámci jiného oddělení, back officu, a tam jsme ji umožnili tu pracovní dobu, která jí vyhovuje vzhledem k péči o dítě.

**T: A co se týče zaměstnanců celkově – mají i oni tuto jistotu?**

R2: Určitě. Máme tady i tatínky na rodičovské dovolené. I tohle to máme.

**T: Myslíte si, že si zaměstnanci váží toho sociálního statusu, který tady získají, tím, že tu pracují?**

R1: Ano. Ale tohle zaznívá v těch ročních hodnoceních.

R2: Že právě oceňují tu flexibilitu práce. Protože na spoustě pozic, kde je to možné, tak umožňujeme i práci formou home officu. Nebo v rámci IT a data science máme i remote pozice, takže to je vlastně to, co ti zaměstnanci oceňují, že ve chvíli, kdy například ale i maminka potřebuje nějakou flexibilitu nebo měli jsme i zaměstnance, kteří třeba potřebovali tu péči o toho rodinného příslušníka, tak se vždycky snažíme vyjít tomu zaměstnanci vstříc. Takže to si myslím, že potvrzuje toho týmového ducha a to, že když ten zaměstnanec opravdu odvádí dobrou práci a prostě funguje v tom týmu tak jak má, tak vždycky hledáme ty cesty na to, aby prostě měl tu pracovní jistotu a mohl v té práci pokračovat i po překonání nějakého takového období.

**T: Je něco, co byste ještě doplnili v rámci kariérního růstu?**

R1: Možná bych ještě doplnila, že máme tréninkové oddělení, kde jsou přímo vyškolení trenéři, kteří se specializují na jednotlivá oddělení. Takže opravdu máme, jak interní, tak externí školení zajištěné pro zaměstnance.

**T: A jak jste říkali ohledně toho talent poolu, tak to nějak také využíváte?**

R2: Určitě máme tady například ještě manažerskou liheň, kdy vlastně zase ti zaměstnanci z byznysu jsou opravdu v rámci té stávající pozice už trénování na tu manažerskou pozici, takže je to tak, že ti lidé opravdu trénujeme s cílem, aby mohli kariérně postupovat po pozicích a nebo se prostě nějakým způsobem specializovat. Pokud se projeví ten potenciál v nějaké konkrétní oblasti toho zaměstnance.

**T: Koukáte, jaký kolektiv tvoříte? Nebo to si stanovuje manažer?**

R1: To je spolupráce s manažerem. Protože mi samozřejmě odsud nedohlédneme na všechny pobočky. Takže to je vyložene na spolupráci s manažerem. Když vzniká nová pracovní pozice, tak vždycky se s ním spojí ten generalista nebo konzultant, který je tady, a řeší mimo jiné i to, jakým způsobem ten člověk má být, aby třeba do toho týmu zapadl.

**T: A kolektiv na centrále?**

R1: Ne, to je stejné. To je vlastně zodpovědnost manažera. My určitě nechceme nikomu nařizovat, koho si má vzít do týmu. Takže já si myslím, že to tam musí ladit a ten člověk je s ním každý den a ví to, řekla bych i lépe, než my tady.

R2: A je to základní předpoklad toho, aby se vlastně snižovala fluktuace. Aby ten člověk fittoval do toho týmu a zároveň měl ty kompetence, které ta pozice vyžaduje.

**T: Když by na pracovišti vznikl nějaký problém, tak to řešíte jak? Máte nějaké strategie, nebo to také necháváte na manažerovi?**

R2: Ne. Vždycky máte ten manažer možnost se obrátit na HR a pokud vznikne nějaký personální problém, tak se zapojí ten tým z HR nebo i z nějakého dalšího oddělení, který pomůže tomu manažerovi tu situaci řešit. My tu vlastně máme i iniciativu „Nenech to být“.

R1: Máme tady možnost oznámit i třeba když máme jakékoliv podezření na nějaké hodně narušené vztahy na pracovišti. Že tam dochází k nějakému chování, které je nepřiměřené, takže tohle všechno můžou zaměstnanci oznámit na naši linku „Nenech to být“.

**T: Takže, co se týče komunikace celkově na pracovišti, tak to většinou zařizuje manažer na té pobočce, ale kdyby měl nějaký problém, tak se na vás může obrátit?**

R1: Ano.

**T: Je ještě něco, co byste rádi vyzdvihli v rámci toho vzdělávání zaměstnanců? Různá školení či akce na podporu osobního růstu?**

R2: Tak v rámci toho byznysu máme opravdu prostě školicí streamy, které jsou zaměřeny na tu konkrétní byznysovou pozici. Takže ten nový zaměstnanec opravdu dostává prostě to školení intenzivní na začátku, aby se naučil ty byznysové procesy, aby se naučil práci se systémem a dostal ten základní balíček, pro to, aby mohl dobře odstartovat na té nové pracovní pozici. Takže to tady máme. Potom pokud to jsou nějaké specializované pozice, nebo manažerské pozice, tak mají ty zaměstnanci online onboarding program, který je zacílený přesně na to vstupní školení, takže to se týká toho vstupu toho zaměstnance. Pokud se jedná potom o školení v rámci zvyšování kompetencí, tak opravdu využíváme nejenom interní školení, ale i zároveň externí odborná školení. Takže třeba v IT, v marketingu – teď třeba školení na sociální sítě nebo na nějaké specifické prostě technické programy v rámci těch oblastí, tak využíváme právě to školené externí.

**T: Jak řešíte etiku na pracovišti? Vy jste tu předtím mluvili o těch normách, že tady úplně nejsou tak jak byste si představovala.**

R1: Tím jsem myslela, takové to na venek, že komunikujete vize, mise a hodnoty. Že máte většinou třeba tři slova, které vás jako definují jako firmu a že to využíváte ve veškeré komunikaci. To jsem myslela. Ale určitě rozhodně etiketu a profesionální chování tady rozhodně máme. Etický kodex tady rozhodně máme, to jsem spíš myslela takové to jakože firmy si někdy určí jeden slogan, a to je provází celou tou marketingovou kampaní. A to my nemáme. Jenom ať to dám na správnou kolej.

**T: A je tam něco, co byste vyzdvihli, co třeba v jiných firmách nemají? Nebo je tam naopak něco v čem vidíte rezervy?**

R1: Myslím si, že právě to „Nenech to být“ je právě to, co jiné firmy nemají, že tady opravdu pokud se zaměstnanci cítí jakkoliv znevýhodňováni nebo že by chování nebylo vhodné z jakékoliv strany, od kolegy, nadřízeného, mohou vždy nahlásit toto chování nám. V tom si myslím, že jsme napřed.

**T: A to je anonymní?**

R1: Anonymní. Nebo respektive, není to anonymní. To je, že přímo píšete na linku, kde vy se obracíte o pomoc, takže vy oznámíte, že se vám něco takového děje, ale samozřejmě jsou tam jenom ambasadoři, kteří se o to starají a samozřejmě oni jsou vázání mlčenlivostí a oni tu situaci potom řeší, ale v tom případě to samozřejmě nemůže být anonymní. Tam by asi pak nedošlo k vyřešení.

R2: Takže kdokoliv tam může poslat i nějaké upozornění, že třeba někde se něco děje. Nemusí se to bezprostředně týkat jen toho člověka a můžou tam přijít třeba i nějaké nápady pro zlepšení.

**T: A to už tu běží jak dlouho?**

R1: 2 roky.

**T: A nějakou zpětnou vazbu z toho získáváte? Nebo podařilo se někdy tímto způsobem něco vyřešit?**

R1: Ano, ano. Protože zrovna jedna z našich kolegyň je přímo zapojená do toho projektu, takže díky tomu se podařilo vyřešit některé situace.

## Příloha: dotazník

### Spokojenost zaměstnanců

Hezký den,

jmenuji se Tereza Bubeníková a jsem studentkou 3. ročníku Vysoké školy ekonomie a managementu. Ve své bakalářské práci zpracovávám téma Employer Brand Managementu a celkovou spokojenost zaměstnanců.

Ráda bych Vás požádala o několik minut Vašeho času při vyplnění následujícího dotazníku, který se zabývá spokojeností zaměstnanců Podniku XY, a. s.

#### 1 Vaše pohlaví? (dle rodného čísla)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena  Muž

#### 2 Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Základní (i neukončené)  Vyučena/a, středoškolské bez maturity  Středoškolské s maturitou, VOŠ  Vysokoškolské

#### 3 Váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 16-25  26-35  36-45  46-55  56-65  65+

#### 4 Jak dlouho u zaměstnavatele pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než rok  1-3 roky  4-9 let  10-15 let  16 let nebo déle



## 5 Jaký typ profese máte?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vedení firmy     Obchodník, prodejce     Administrativní pracovník     Finance     IT specialista  
 Další odborní specialisté     Obecná dělnická nebo provozní profese     Marketing, reklama, komunikace, média     Doprava, logistika  
 Jiná...

## 1A Podmínky na pracovišti

## 6 Celková spokojenost v oblasti podmínek na pracovišti?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Výrazně nespokojen/a     Nespokojen/a     Mírně nespokojen/a     Mírně spokojen/a     Spokojen/a  
 Výrazně spokojen/a

## 7 Vzdálenost místa výkonu práce od bydliště (doba dojíždění) mi vyhovuje.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím     Nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Souhlasím     Zcela souhlasím

## 8 Mám možnost sám/sama si stanovit tempo a rozložení své práce.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím     Nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Souhlasím     Zcela souhlasím

## 9 Množství a náročnost práce odpovídá mé pozici.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím     Nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Souhlasím     Zcela souhlasím

## 10 Líbí se mi prostředí, ve kterém pracuji.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím     Nesouhlasím     Spíše nesouhlasím     Spíše souhlasím     Souhlasím     Zcela souhlasím

## 11 Mám možnost ovlivnit délku a organizaci své pracovní doby.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 12 Který z aspektů 1A je pro vás klíčový?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

1. Celková spokojenost v oblasti podmínek na pracovišti   
  2. Vzdálenost místa výkonu práce od bydliště   
  3. Možnost sám/sama si stanovit tempo a rozložení své práce   
  4. Množství a náročnost odpovídá mé pozici  
 5. Líbí se mi prostředí, ve kterém pracuji   
  6. Možnost ovlivnit délku a organizaci pracovní doby

### 1B Organizace práce, systém hodnocení a odměňování

## 13 Jste celkově spokojeni s organizací práce, systémem hodnocení a odměňování?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Výrazně nespokojen/a   
  Nespokojen/a   
  Mírně nespokojen/a   
  Mírně spokojen/a   
  Spokojen/a  
 Výrazně spokojen/a

## 14 Jsem spravedlivě odměňován/a za svou práci.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 15 V týmu máme jasně rozdělenou práci a pravomoci.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 16 Výše odměn mi dovoluje dostát svým závazkům (splácet hypotéku, živit rodinu atd.)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 17 Na mém pracovišti je dobře zajištěna bezpečnost práce.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 18 Jsem spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 19 Který z aspektů 1B je pro Vás klíčový?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

1. Celková organizace práce, systém hodnocení a odměňování   
  2. Být spravedlivě odměněn za svou práci   
  3. Jasně rozdělená práce a pravomoci v týmu   
  4. Možnost dostát svým závazkům díky výši odměn
5. Dobře zajištěná bezpečnost práce   
  6. Spokojenost s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení

## 1C Náplň a atraktivita práce

## 20 Jste spokojen s náplní a atraktivitou práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Výrazně nespokojen/a   
  Nespokojen/a   
  Mírně nespokojen/a   
  Mírně spokojen/a   
  Spokojen/a
- Výrazně spokojen/a

## 21 Moje práce mě uspokojuje.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 22 Má práce je užitečná a smysluplná.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 23 Náplň mé práce je zajímavá.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 24 Cítím, že má práce je pro firmu důležitá.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 25 Využívám svých jazykových znalostí.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 26 Který z aspektů 1C je pro Vás klíčový?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

1. Celková náplň a atraktivita práce   
  2. Pracovní uspokojení   
  3. Pocit užitečnosti a smysluplnosti   
  4. Zajímavá náplň práce  
 5. Pocit, že má práce je pro firmu důležitá   
  6. Využívání jazykových schopností

## 1D Osobnost a přístup přímého nadřízeného

## 27 Jsem spokojen/a s osobností a přístupem mého nadřízeného.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Výrazně nespokojen/a   
  Nespokojen/a   
  Mírně nespokojen/a   
  Mírně spokojen/a   
  Spokojen/a  
 Výrazně spokojen/a

## 28 Umí se postavit za své podřízené, když je to potřeba.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 29 Je spolehlivý, důvěryhodný a jedná spravedlivě.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 30 Vždy mi jasně vysvětlí, co ode mne očekává.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 31 Je dostupný, když ho potřebuji.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 32 Stará se o blaho svých podřízených.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 33 Který z aspektů 1D je pro Vás klíčový?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

1. Obecná spokojenost s osobností a přístupem přímého nadřízeného   
  2. Schopnost nadřízeného se za podřízené postavit   
  3. Spolehlivost, důvěryhodnost a spravedlnost nadřízeného   
  4. Schopnost nadřízeného jasně vysvětlit, co ode mne očekává
5. Dostupnost nadřízeného v nouzi   
  6. Starost nadřízeného o blaho svých podřízených

## 1E Vztahy a atmosféra na pracovišti

### 34 Jsem spokojen se vztahy a atmosférou na pracovišti.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Výrazně nespokojen/a    Nespokojen/a    Mírně nespokojen/a    Mírně spokojen/a    Spokojen/a  
 Výrazně spokojen/a

### 35 V týmu funguje vzájemná spolupráce.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím    Nesouhlasím    Spíše nesouhlasím    Spíše souhlasím    Souhlasím    Zcela souhlasím

### 36 Atmosféra na pracovišti je pohodová a uvolněná.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím    Nesouhlasím    Spíše nesouhlasím    Spíše souhlasím    Souhlasím    Zcela souhlasím

### 37 Jsme jeden tým, na kolegy se mohu spolehnout.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím    Nesouhlasím    Spíše nesouhlasím    Spíše souhlasím    Souhlasím    Zcela souhlasím

### 38 S kolegy si rozumím.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím    Nesouhlasím    Spíše nesouhlasím    Spíše souhlasím    Souhlasím    Zcela souhlasím

### 39 Komunikace na pracovišti je přímá a otevřená, bez pomluv a zákulisních jednání.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím    Nesouhlasím    Spíše nesouhlasím    Spíše souhlasím    Souhlasím    Zcela souhlasím

## 40 Který z aspektů 1E je pro Vás klíčový?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

1. Celková spokojenost se vztahy a atmosférou na pracovišti
  2. Funkčnost spolupráce v týmu
  3. Uvolněná a pohodová atmosféra na pracovišti
  4. Možnost spolehnout se na své kolegy
5. Rozumět si s kolegy
  6. Přímá komunikace na pracovišti, bez pomluv a zákulisních jednání

## 1F Princip fungování společnosti

## 41 Jsem spokojen s principy fungování společnosti.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Výrazně nespokojen/a
  Nespokojen/a
  Mírně nespokojen/a
  Mírně spokojen/a
  Spokojen/a
- Výrazně spokojen/a

## 42 Ve firmě panuje dobrá atmosféra.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím
  Nesouhlasím
  Spíše nesouhlasím
  Spíše souhlasím
  Souhlasím
  Zcela souhlasím

## 43 Zaměstnavatel jedná eticky a v souladu se zákony.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím
  Nesouhlasím
  Spíše nesouhlasím
  Spíše souhlasím
  Souhlasím
  Zcela souhlasím

## 44 Firma jako celek odvádí kvalitní práci.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím
  Nesouhlasím
  Spíše nesouhlasím
  Spíše souhlasím
  Souhlasím
  Zcela souhlasím

## 45 Firma má dobré jméno u svých klientů/zákazníků.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím
  Nesouhlasím
  Spíše nesouhlasím
  Spíše souhlasím
  Souhlasím
  Zcela souhlasím

## 46 Povyšování, přijímání a hodnocení zaměstnanců probíhá ve firmě spravedlivě.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 47 Který z aspektů 1F je pro Vás klíčový?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

1. Celková spokojenost s principy fungování společnosti   
  2. Dobrá atmosféra ve firmě   
  3. Jednání zaměstnavatele eticky a v souladu se zákony   
  4. Firma jako celek odvádí kvalitní práci
5. Firma má dobré jméno u svých klientů/zákazníků   
  6. Povyšování, přijímání a hodnocení zaměstnanců probíhá ve firmě spravedlivě

## 1G Angažovanost a motivace při práci

## 48 Jsem spokojen v oblasti angažovanosti a motivace při práci.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Jsem výrazně demotivovaný/á   
  Jsem demotivovaný/á   
  Jsem spíše demotivovaný/á   
  Jsem spíše motivovaný/á
- Jsem motivovaný/á   
  Jsem výrazně motivovaný/á

## 49 Má práce mě baví.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 50 Mnou odváděná práce má význam a dopad.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím



## 51 Můj přímý nadřízený viditelně oceňuje moji práci.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 52 Nadřízení mají důvěru v má rozhodnutí.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 53 Jsem osobně angažovaný/-á ve změnách, které jsou ve firmě prováděny.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 54 Který z aspektů 1G je pro Vás klíčový?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

1. Celková spojenost v oblasti angažovanosti a motivace v práci   
  2. Má práce mě baví   
  3. Mnou odváděná práce má význam a dopad   
  4. Můj přímý nadřízený viditelně oceňuje moji práci
5. Nadřízení mají důvěru v má rozhodnutí   
  6. Angažovanost ve změnách, které jsou ve firmě prováděny

## 1H Sladění práce s osobní životem a možnosti dalšího rozvoje

## 55 Jsem spokojen se sladěním práce s osobním životem a možnostmi dalšího rozvoje.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Výrazně nespokojen/a   
  Nespokojen/a   
  Mírně nespokojen/a   
  Mírně spokojen/a   
  Spokojen/a
- Výrazně spokojen/a

## 56 Cítím, že mám jistotu zaměstnání.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 57 Mám dostatek prostoru a času na rodinu, zájmy, koníčky a relaxaci mimo práci.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 58 Má práce mi umožňuje udržet vyváženost pracovního a soukromého života.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 59 Firma má dobré finanční výsledky a celkově se jí daří.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 60 Jsem spokojen/a s příležitostmi kariérního postupu ve firmě.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 61 Který z aspektů 1H je pro Vás klíčový?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

1. Obecná spokojenost se sladěním práce a osobním životem a možnostmi dalšího rozvoje   
  2. Jistota zaměstnání   
  3. Dostatek prostoru a času na rodinu, zájmy, koníčky a relaxaci mimo práci   
  4. Vyváženost pracovního a soukromého života
5. Dobré finanční výsledky   
  6. Spokojenost s příležitostmi kariérního postupu ve firmě

## 2 Hodnocení vlastní situace, dostupných možností a tendence ke změnám práce

## 2.1 Hodnocení vlastní situace na pracovním trhu

62 Nevím o žádných překážkách, které by mi bránily změnit zaměstnání, pokud bych se tak rozhodl/a.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

63 Lidí mé kvalifikace a zkušeností je na trhu práce nedostatek a je o ně zájem.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

64 Pokud bych chtěl/a odejít, snadno bych našel/našla jinou práci ve svém oboru.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

65 Mám jasnou představu, čím bych se živil/a, kdybych ze současného zaměstnání odešel/odešla.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 2.2 Přístup k případné změně zaměstnání

66 Své současné zaměstnání beru jako přestupní stanici k lepší práci.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

67 Jsem otevřený/á nabídkám na jinou práci.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 68 V současné době vážně uvažuji o změně zaměstnání.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 69 Sám aktivně vyhledávám nabídky nových pracovních příležitostí.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 70 Mám dostatek příležitostí ke změně zaměstnání (vyjma povýšení).

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Zcela nesouhlasím   
  Nesouhlasím   
  Spíše nesouhlasím   
  Spíše souhlasím   
  Souhlasím   
  Zcela souhlasím

## 2.3 Vliv změny výše mzdy či platu na ochotu najít si jinou práci

## 71 Při jak velkém snížení platu byste ještě zůstal ve svém současném zaměstnání za jinak stejných pracovních podmínek?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Jakékoliv snížení platu by znamenalo můj okamžitý odchod   
  Maximálně o 10 %   
  Maximálně o 20 %   
  Maximálně o 30 %
- Maximálně o 40 %   
  Svou práci bych dělal/a i za minimální mzdu

## 72 O kolik vyšší plat by Vás přiměl jít dělat stejnou či obdobnou práci k jinému zaměstnavateli?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Šel bych hned ani by mi nemuseli nabízet vyšší plat   
  Minimálně o 10 %   
  Minimálně o 20 %   
  Minimálně o 30 %
- Minimálně o 40 % nebo více %   
  Z finančních důvodů bych nikdy neodešel/ neodešla

## 2.4 Hodnocení vlastního výkonu v současné práci

### 73 Dáváte své práci maximum, co dokážete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nevím  Ne  Ano

### 74 Odhadněte, jakou část Vašeho pracovního času trávíte užitečnou a pro firmu důležitou činností.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Do 20 %  21 % - 40 %  41 % - 60 %  61 % - 80 %  Více než 80 %

*2.5 Pracovní cíle, jejich vnímání a plnění v současném zaměstnání*

### 75 Splnili jste v rámci týmu své pracovní cíle za uplynulé období?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nevím  Ne  Ano

### 76 Považujete managementem stanovené cíle za smysluplné?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Nevím  Ne  Ano

## 3 Obliba a dostupnost moderních benefitů

## 77 Moderní benefity, které byste chtěl/a, ale zaměstnavatel to zatím neumožňuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Dva a více týdnů dovolené navíc                     | <input type="checkbox"/> Přizpůsobitelný začátek a konec pracovní doby | <input type="checkbox"/> Možnost občasně práce z domova              | <input type="checkbox"/> Vlastní organizace pracovního času         |
| <input type="checkbox"/> Práce převážně z domova                             | <input type="checkbox"/> Rozpočet na osobní růst                       | <input type="checkbox"/> Možnost delšího neplaceného volna/job break | <input type="checkbox"/> Stlačený pracovní týden                    |
| <input type="checkbox"/> Zahraniční pracovní cesty                           | <input type="checkbox"/> Možnost studijního volna                      | <input type="checkbox"/> Možnost zkráceného úvazku                   | <input type="checkbox"/> Účast na zahraničních konferencích         |
| <input type="checkbox"/> Možnost vzít s sebou do práce čas od času dítě      | <input type="checkbox"/> Možnost rozjetí zcela nového projektu         | <input type="checkbox"/> Osobní kouč nebo firemní trenér             | <input type="checkbox"/> Vyhrazený čas v týdnu na vymýšlení inovací |
| <input type="checkbox"/> Možnost mít na pracovišti s sebou domácího mazlíčka | <input type="checkbox"/> Nic z uvedeného                               |  |   |
| <input type="checkbox"/> Jiná... <input type="text"/>                        |  |  |   |

## 78 Moderní benefity, které Váš zaměstnavatel nabízí?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Možnost zkráceného úvazku                     | <input type="checkbox"/> Možnost osobního růstu | <input type="checkbox"/> Možnost vzít si do práce čas od času dítě | <input type="checkbox"/> Možnost mít na pracovišti s sebou domácího mazlíčka |
| <input type="checkbox"/> Služba "U lékaře"                             | <input type="checkbox"/> Příspěvky na sport     | <input type="checkbox"/> Projekt "Nenech to být"                   | <input type="checkbox"/> 2 a více týdnů dovolené navíc                       |
| <input type="checkbox"/> Přizpůsobitelný začátek a konec pracovní doby | <input type="checkbox"/> Nic z uvedeného        |  |  |
| <input type="checkbox"/> Jiná... <input type="text"/>                  |   |  |  |

## 79 Daný benefit je důležitější než 10% zvýšení platu

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- |  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Možnost zkráceného úvazku                     | <input type="checkbox"/> Možnost osobního růstu | <input type="checkbox"/> Možnost vzít si do práce čas od času dítě | <input type="checkbox"/> Možnost mít na pracovišti s sebou domácího mazlíčka |
| <input type="checkbox"/> Služba "U lékaře"                             | <input type="checkbox"/> Příspěvky na sport     | <input type="checkbox"/> Projekt "Nenech to být"                   | <input type="checkbox"/> 2 a více týdnů dovolené navíc                       |
| <input type="checkbox"/> Přizpůsobitelný začátek a konec pracovní doby | <input type="checkbox"/> Nic z uvedeného        |  |  |
| <input type="checkbox"/> Jiná... <input type="text"/>                  |   |  |  |

## Spokojenost zaměstnanců

24. 04. 2023 11:08:22

## Základní údaje



Název výzkumu

Spokojenost zaměstnanců



Autor

Tereza Bubeníková



Jazyk dotazníku

 Čeština



Veřejná adresa dotazníku

<https://www.surveio.com/survey/d/O3P4T8V1N7U6P7T2F>



První odpověď

17. 03. 2023

Poslední odpověď

10. 04. 2023



Doba trvání

24 dnů



## Statistika respondentů

150

Počet návštěv

92

Počet dokončených

0

Počet nedokončených

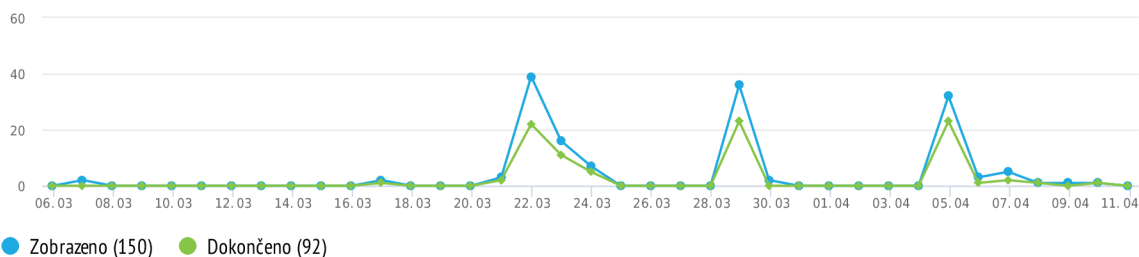
58

Pouze zobrazení

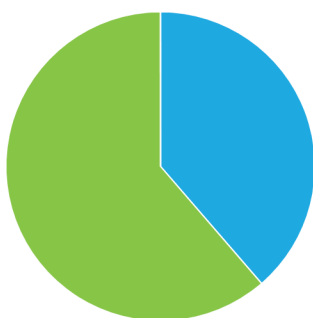
61,3%

Celková úspěšnost vyplnění dotazníku

### Historie návštěv (17. 03. 2023 – 10. 04. 2023)

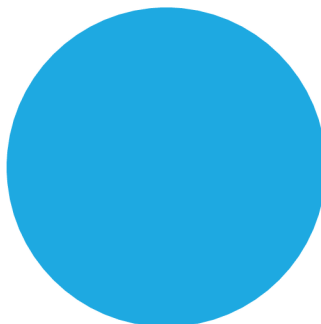


### Celkem návštěv



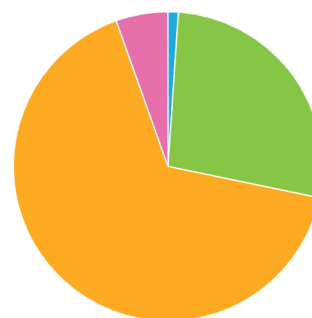
- Pouze zobrazeno (38,7 %)
- Dokončeno (61,3 %)
- Nedokončeno (0,0 %)

### Zdroje návštěv



- Přímý odkaz (100,0 %)

### Čas vyplňování dotazníku

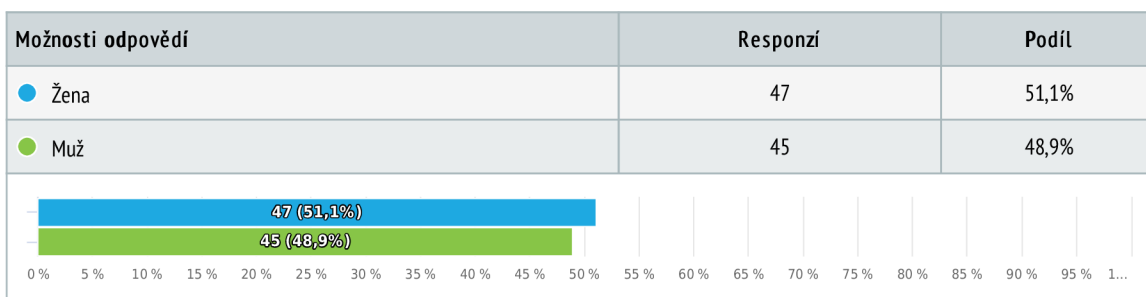


- 2-5 min. (1,1 %)
- 5-10 min. (27,2 %)
- 10-30 min. (66,3 %)
- 30-60 min. (5,4 %)

## Výsledky

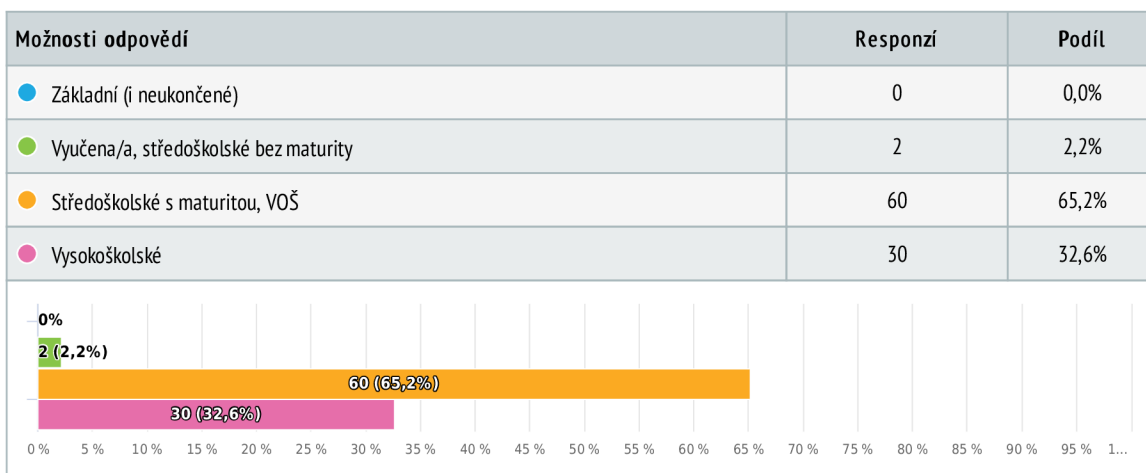
### 1 Vaše pohlaví? (dle rodného čísla)

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



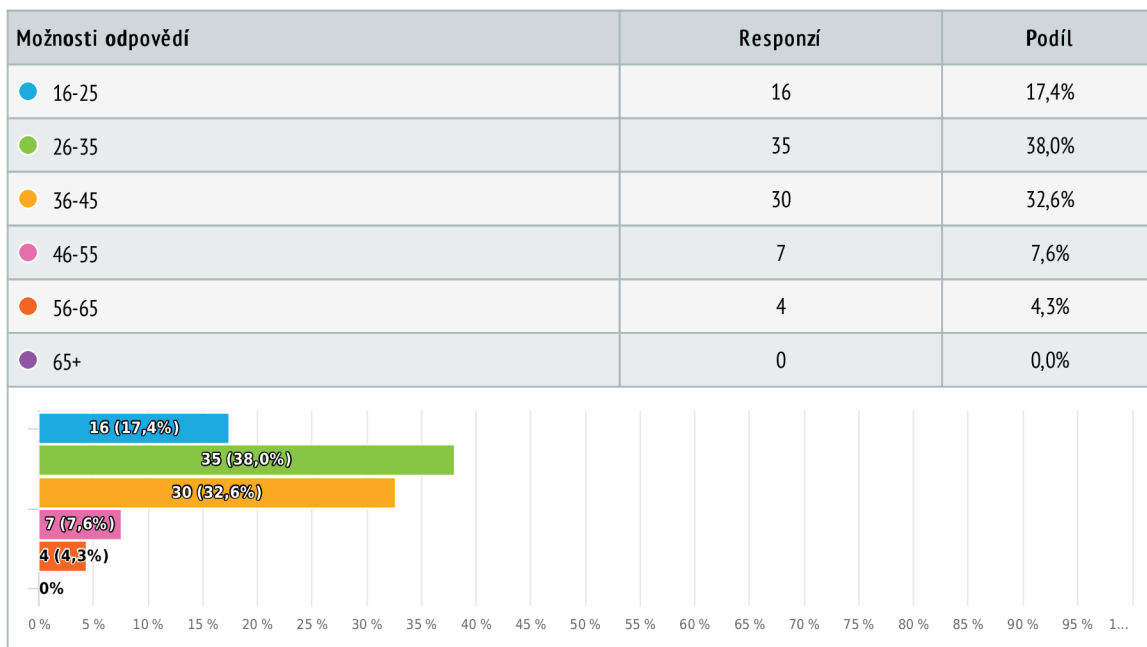
### 2 Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



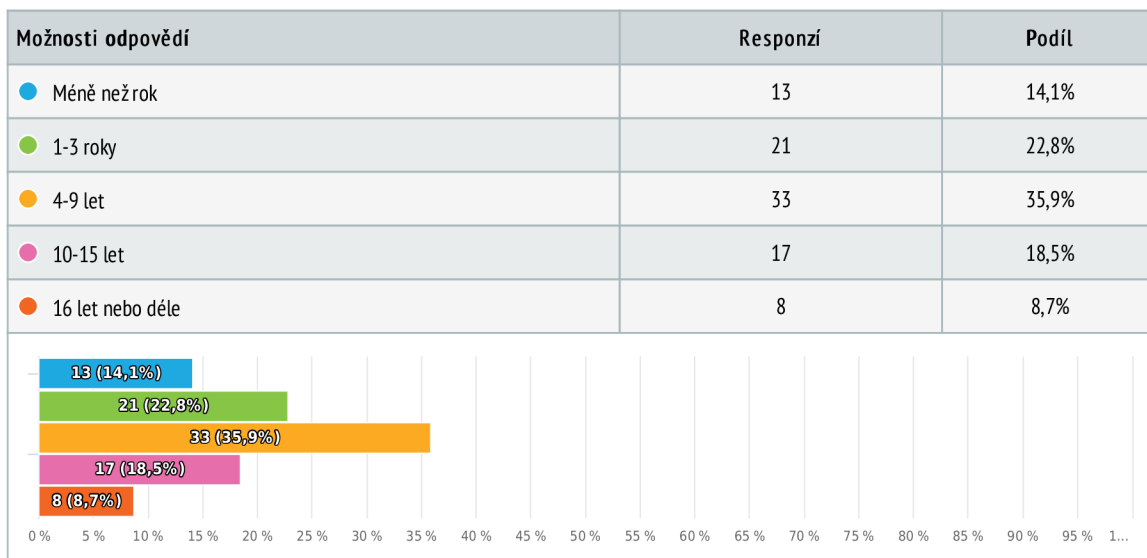
### 3 Váš věk?

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



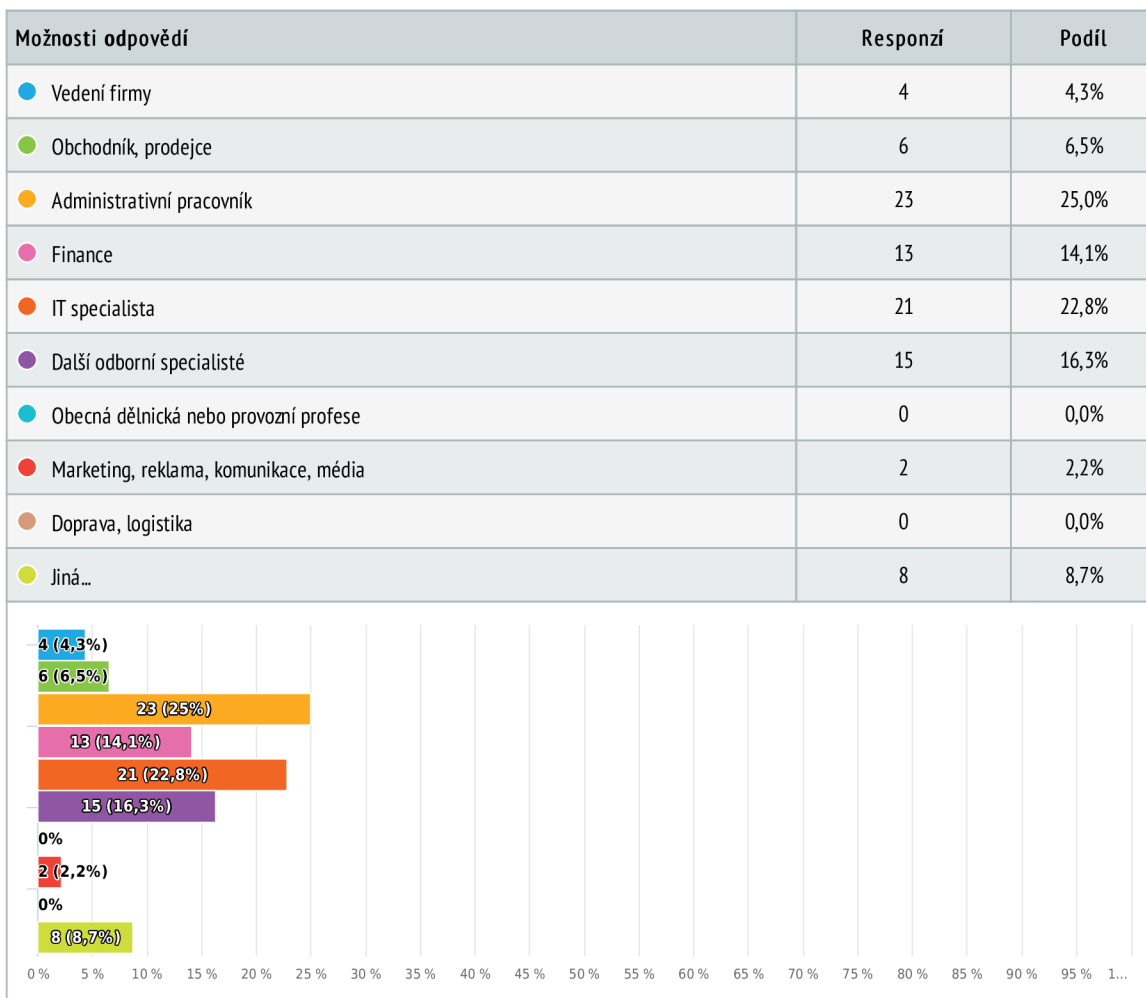
## 4 Jak dlouho u zaměstnavatele pracujete?

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



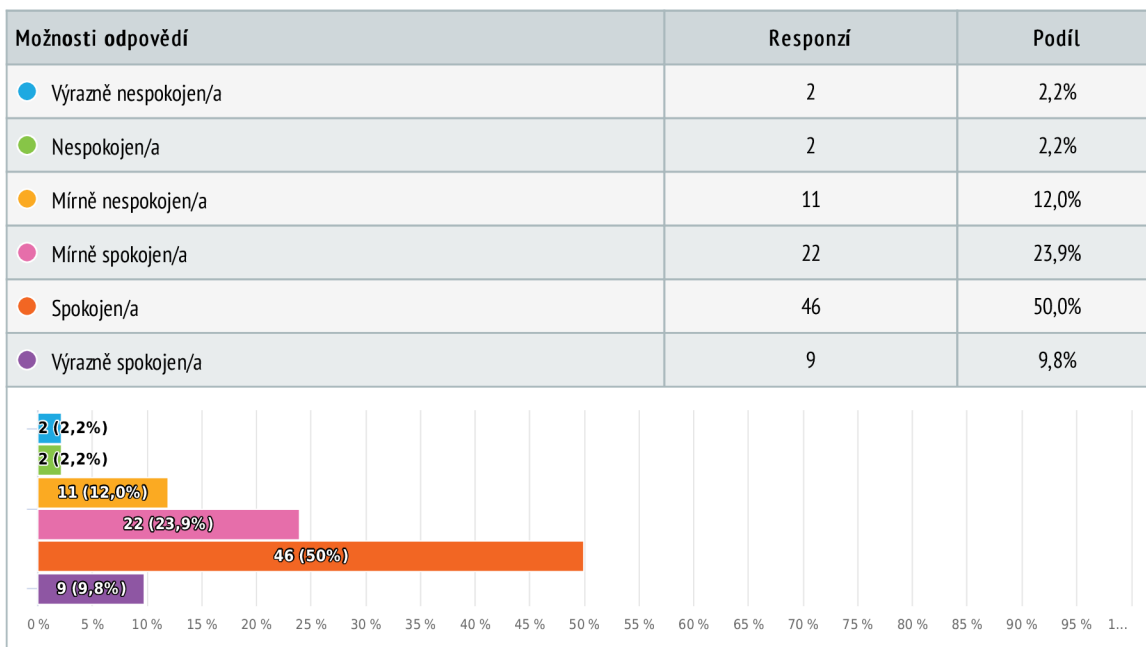
## 5 Jaký typ profese máte?

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



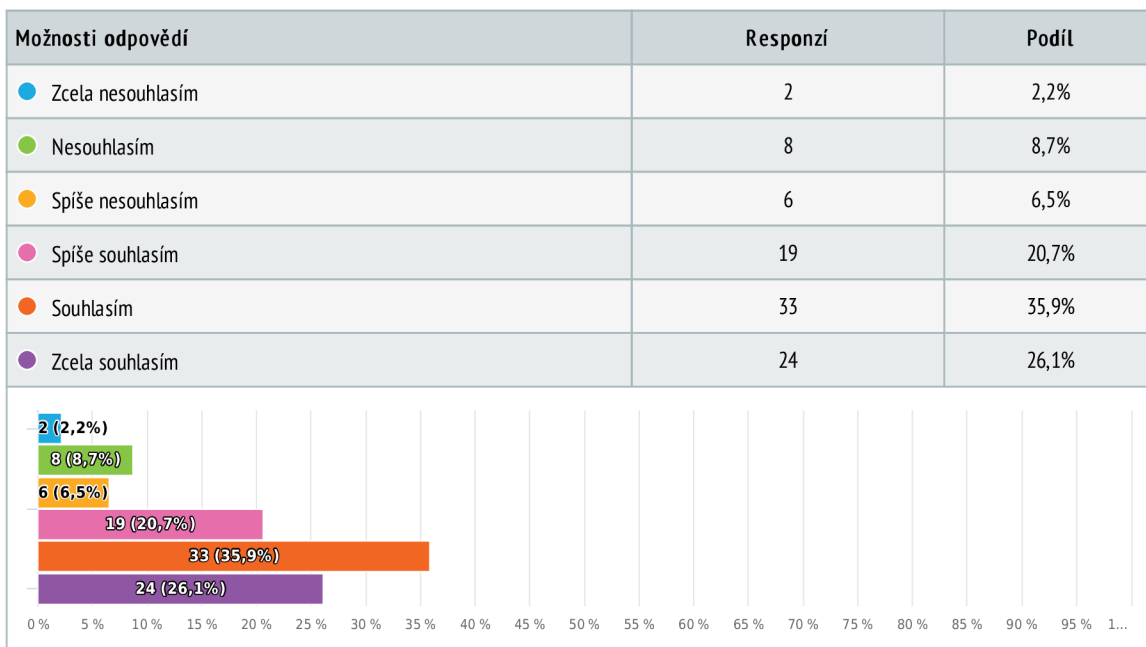
## 6 Celková spokojenost v oblasti podmínek na pracovišti?

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



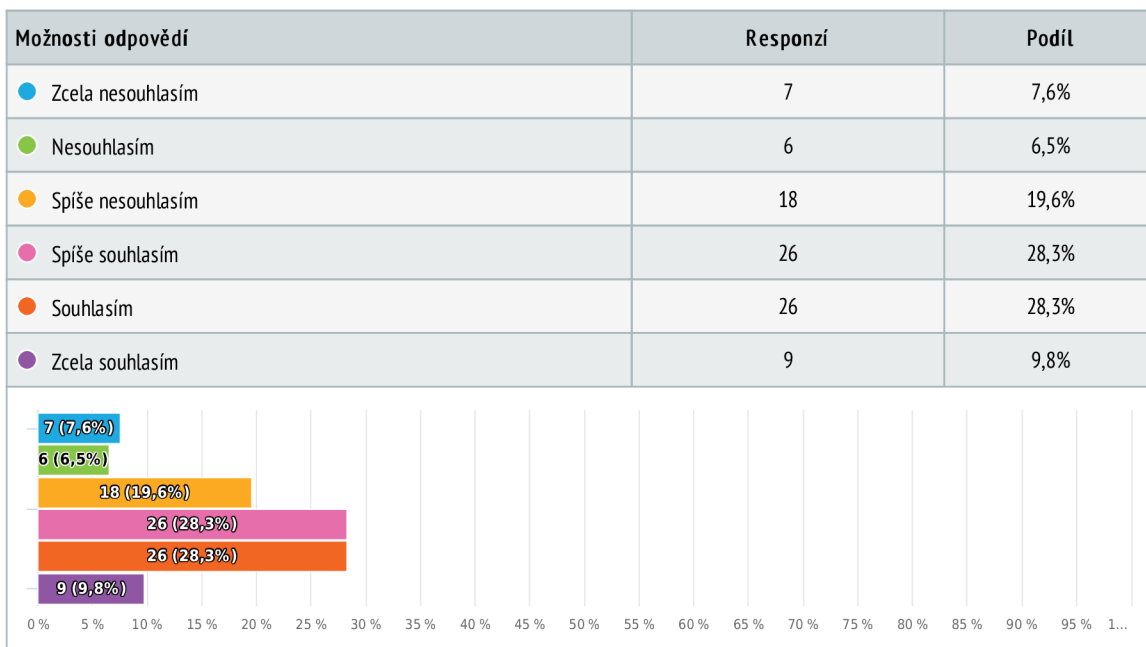
## 7 Vzdálenost místa výkonu práce od bydliště (doba dojíždění) mi vyhovuje.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



## 8 Mám možnost sám/sama si stanovit tempo a rozložení své práce.

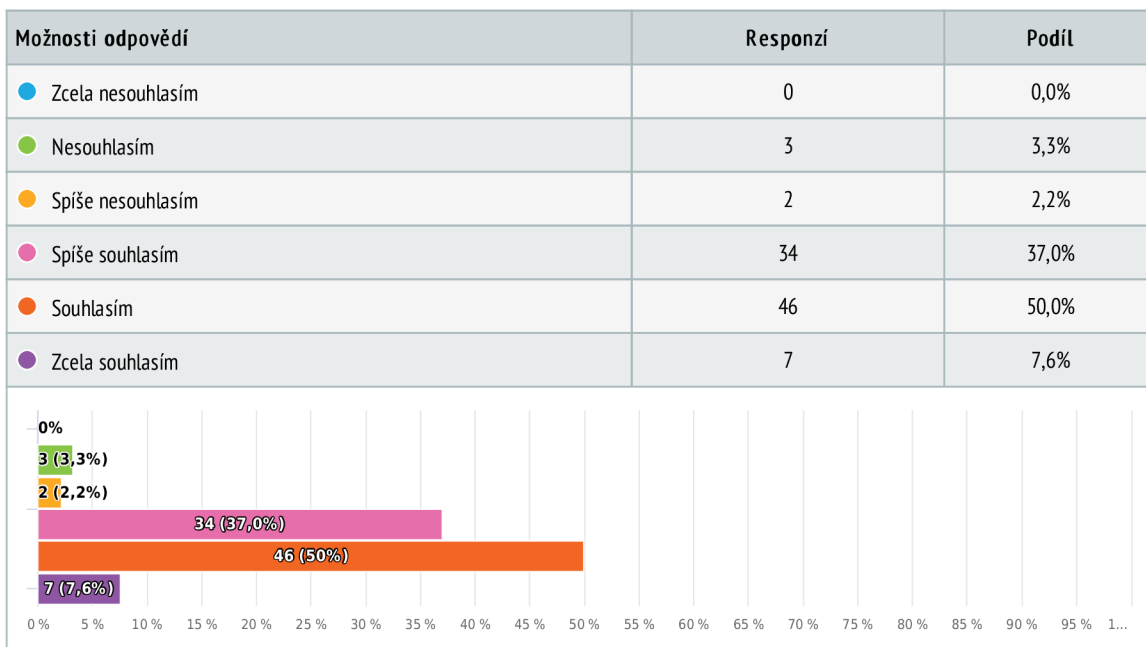
Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x





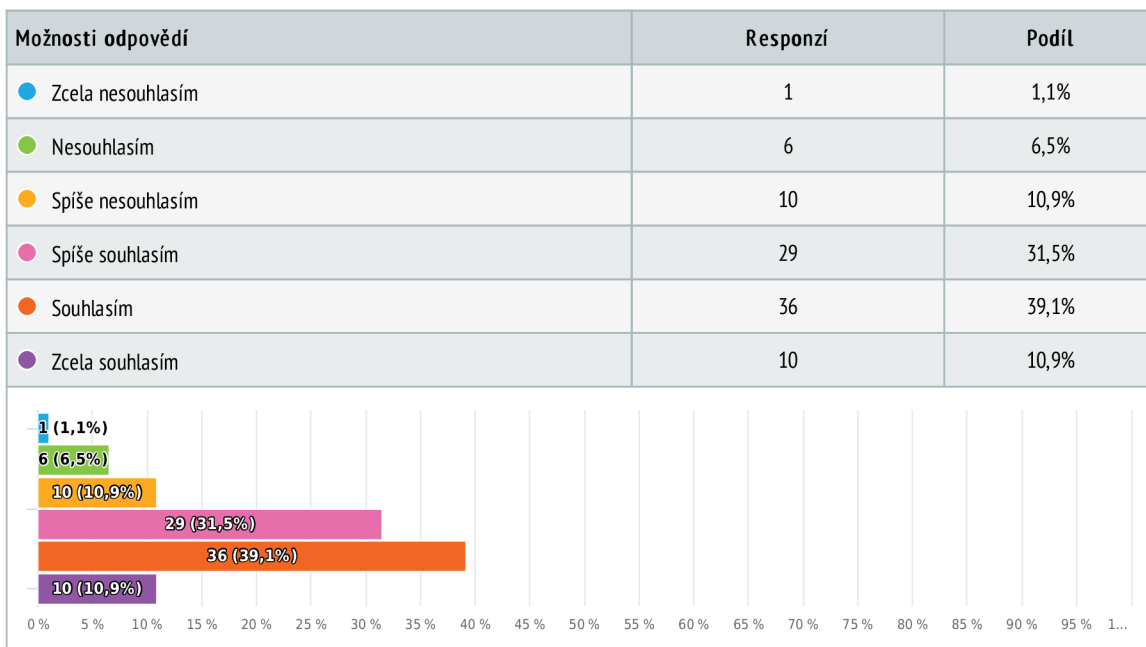
## 9 Množství a náročnost práce odpovídá mé pozici.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



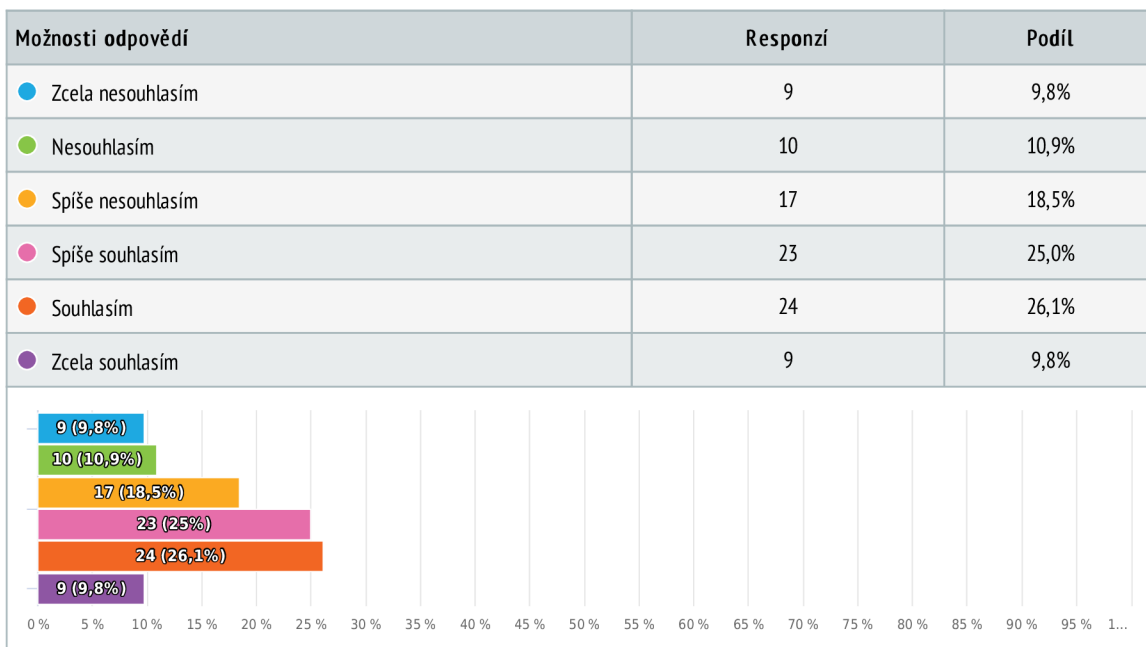
## 10 Líbí se mi prostředí, ve kterém pracuji.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



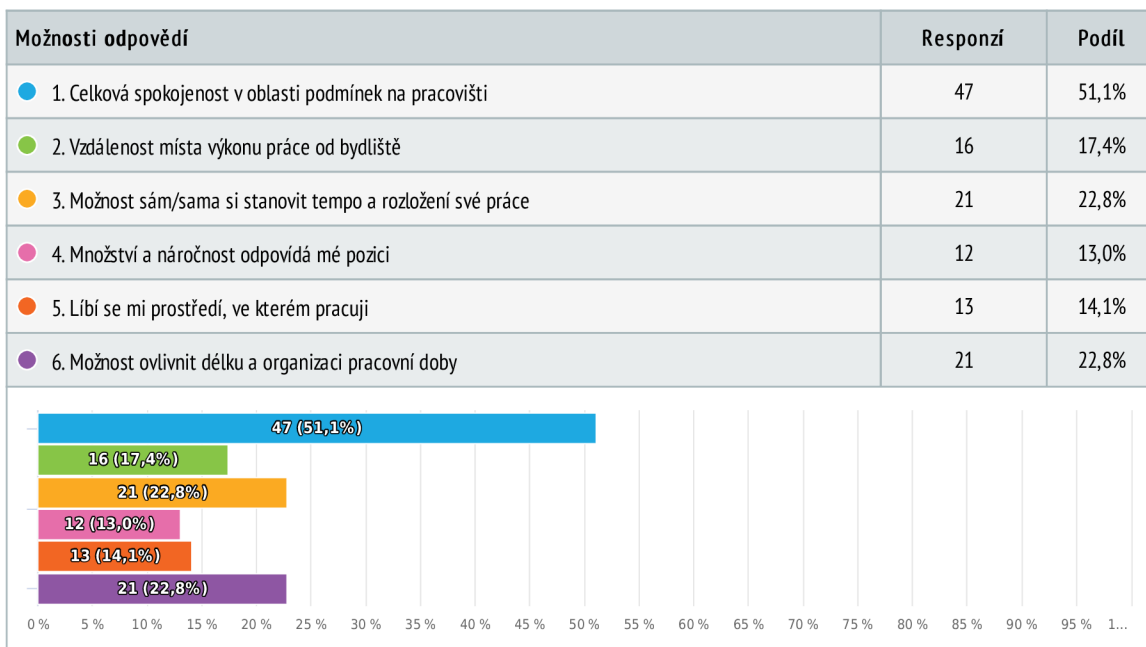
## 11 Mám možnost ovlivnit délku a organizaci své pracovní doby.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



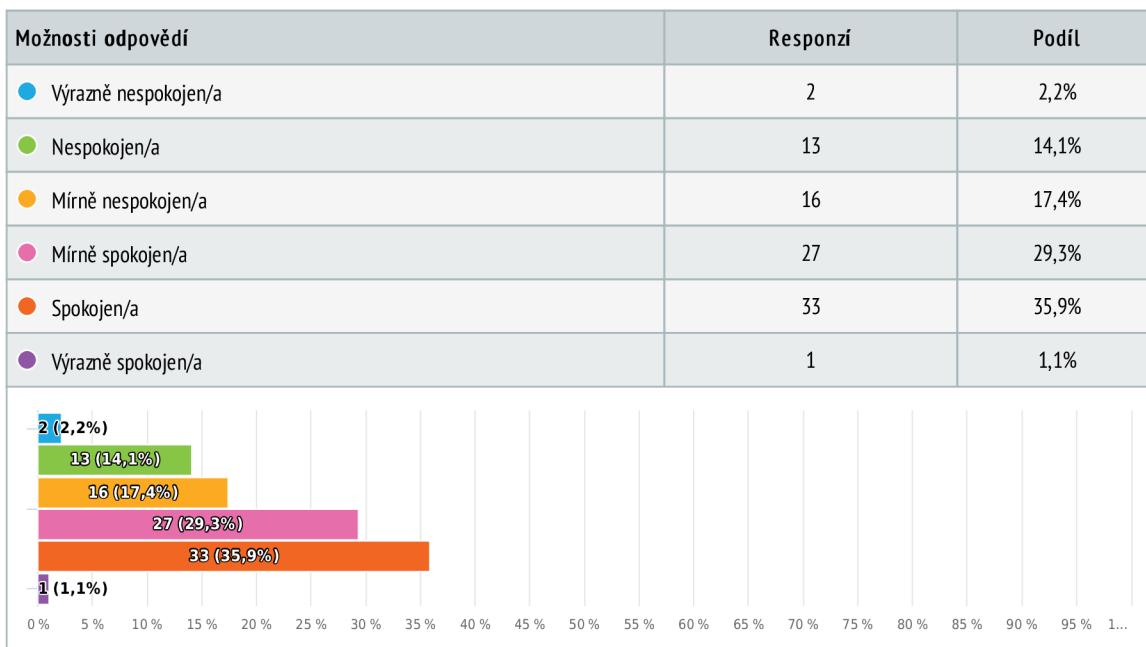
## 12 Který z aspektů 1A je pro vás klíčový?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



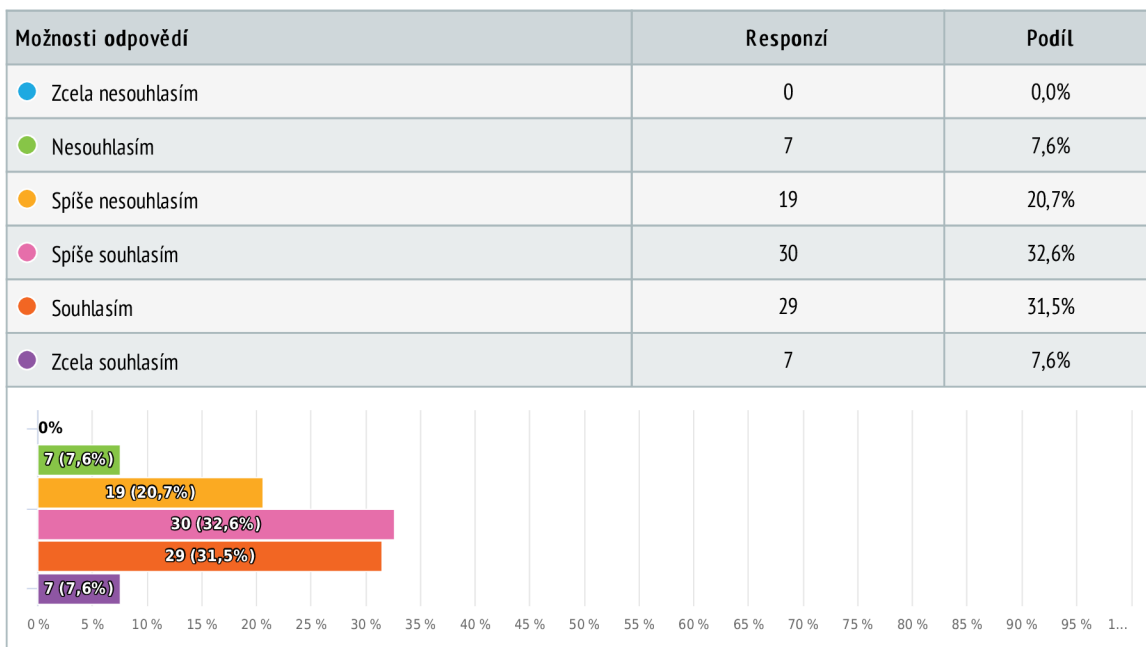
### 13 Jste celkově spokojeni s organizací práce, systémem hodnocení a odměňování?

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



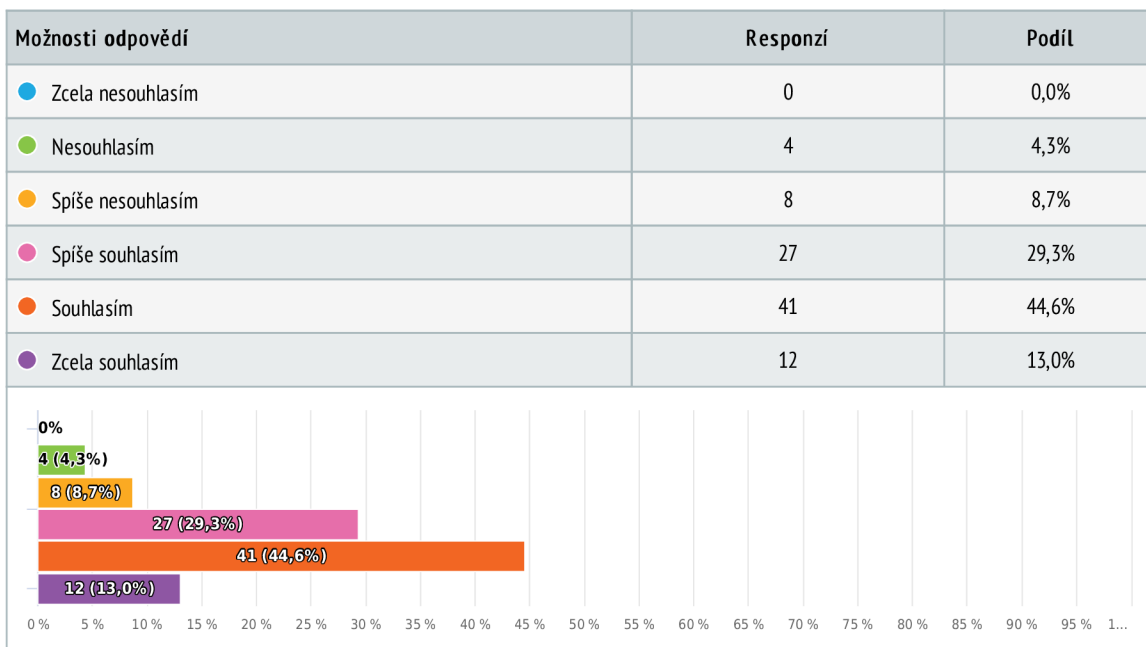
## 14 Jsem spravedlivě odměňován/a za svou práci.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



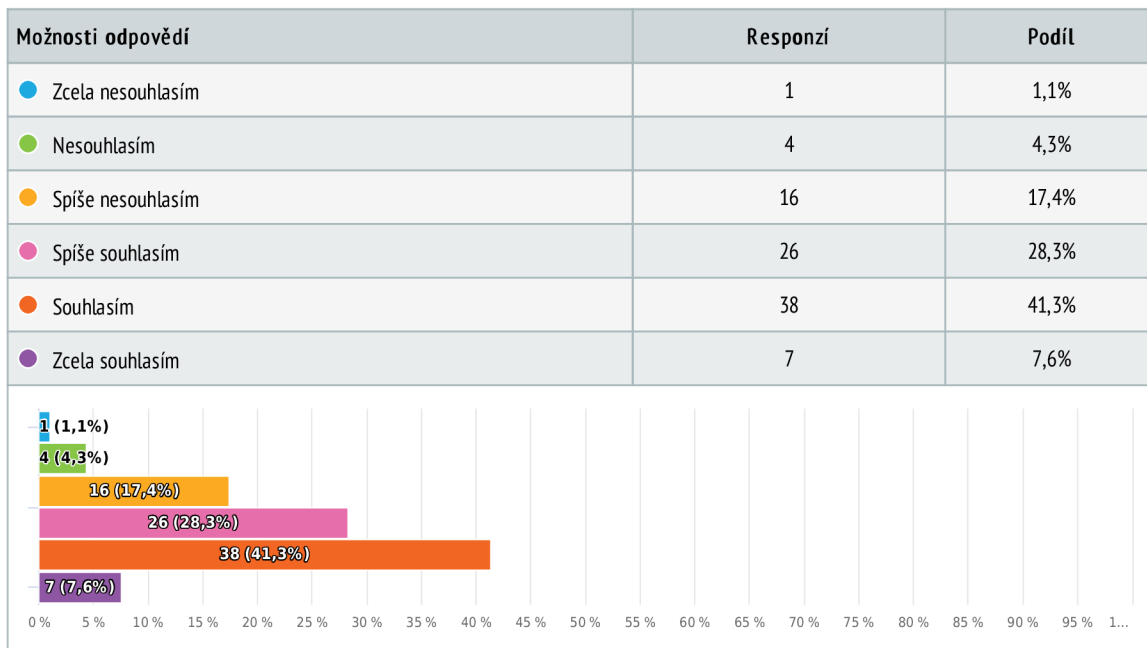
## 15 V týmu máme jasně rozdělenou práci a pravomoci.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



## 16 Výše odměn mi dovoluje dostát svým závazkům (splácet hypotéku, živit rodinu atd.)

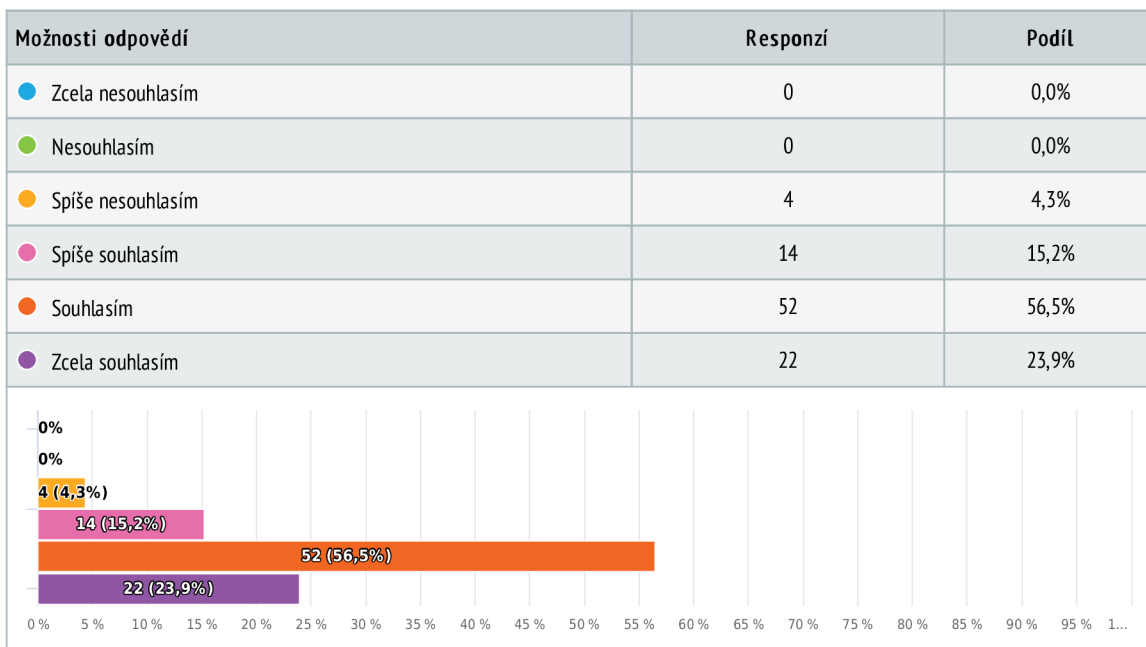
Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x





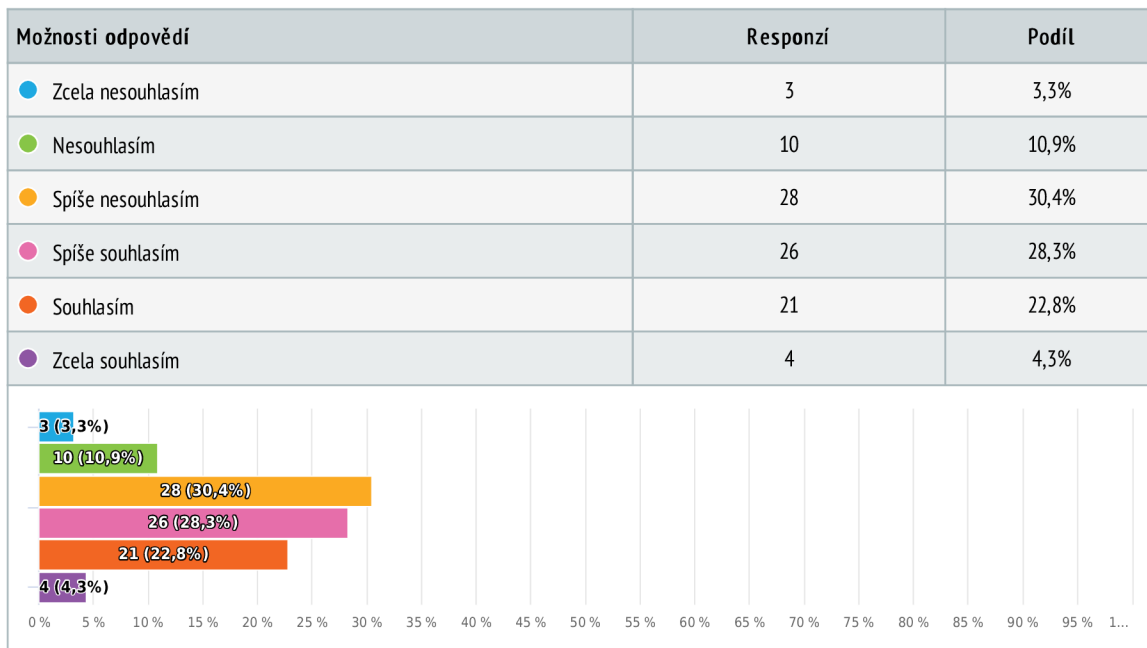
## 17 Na mém pracovišti je dobře zajištěna bezpečnost práce.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



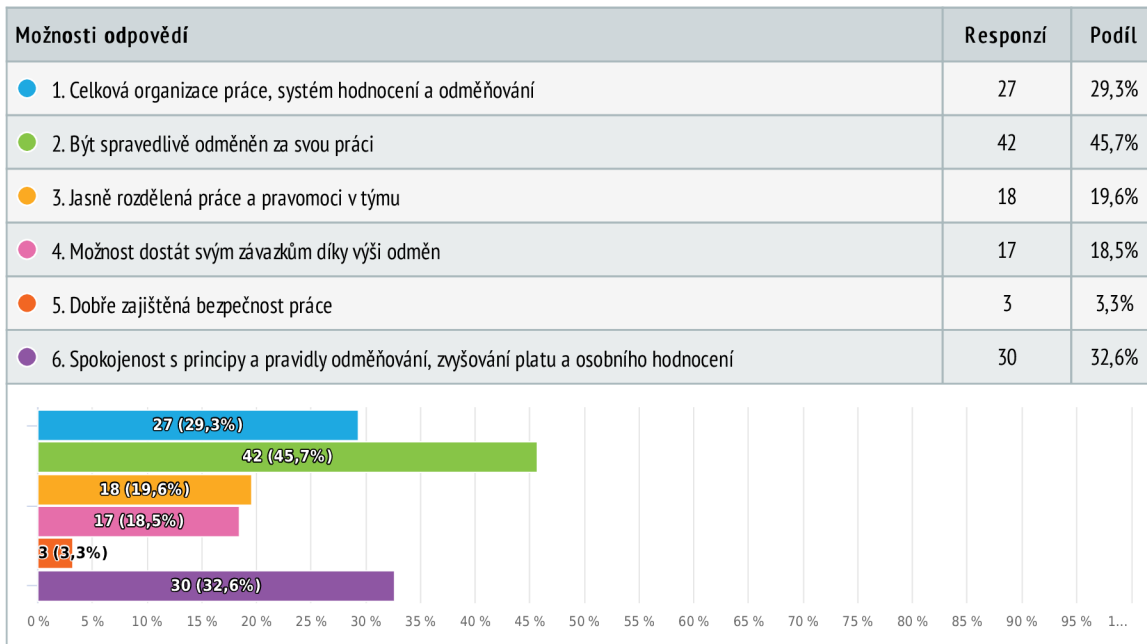
## 18 Jsem spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního hodnocení.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



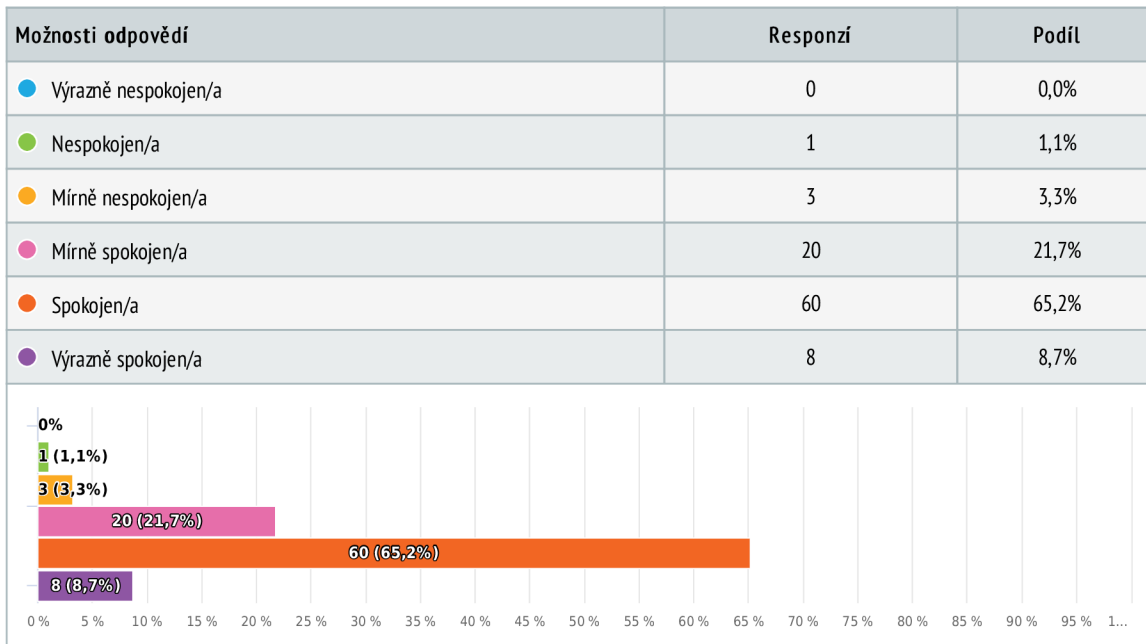
## 19 Který z aspektů 1B je pro Vás klíčový?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



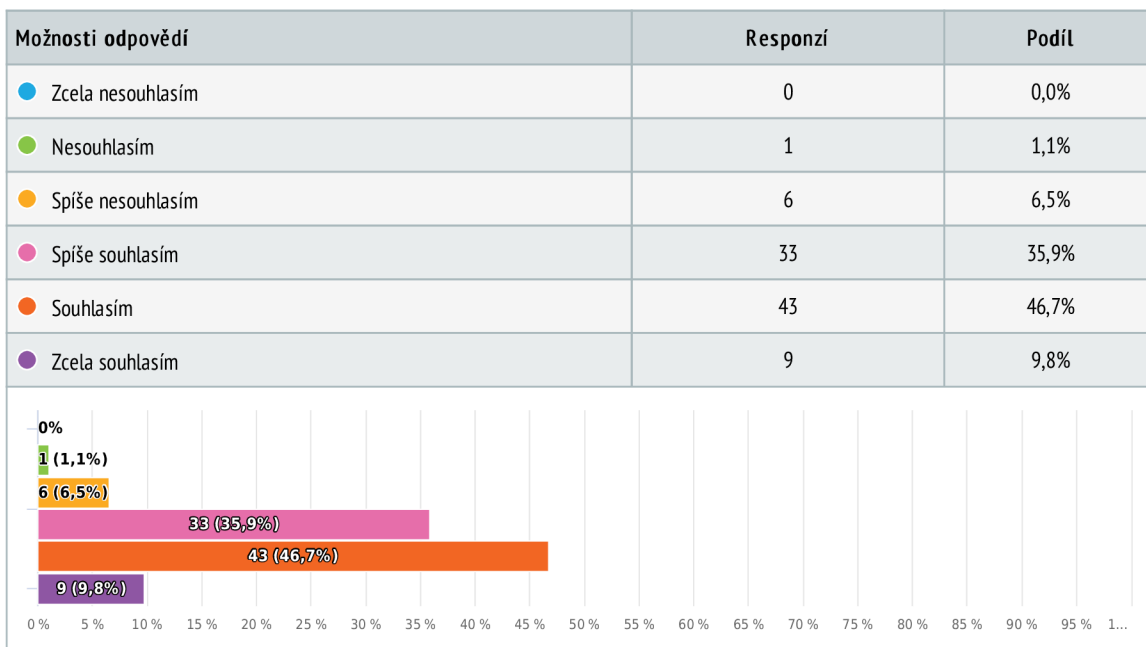
## 20 Jste spokojen s náplní a atraktivitou práce?

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



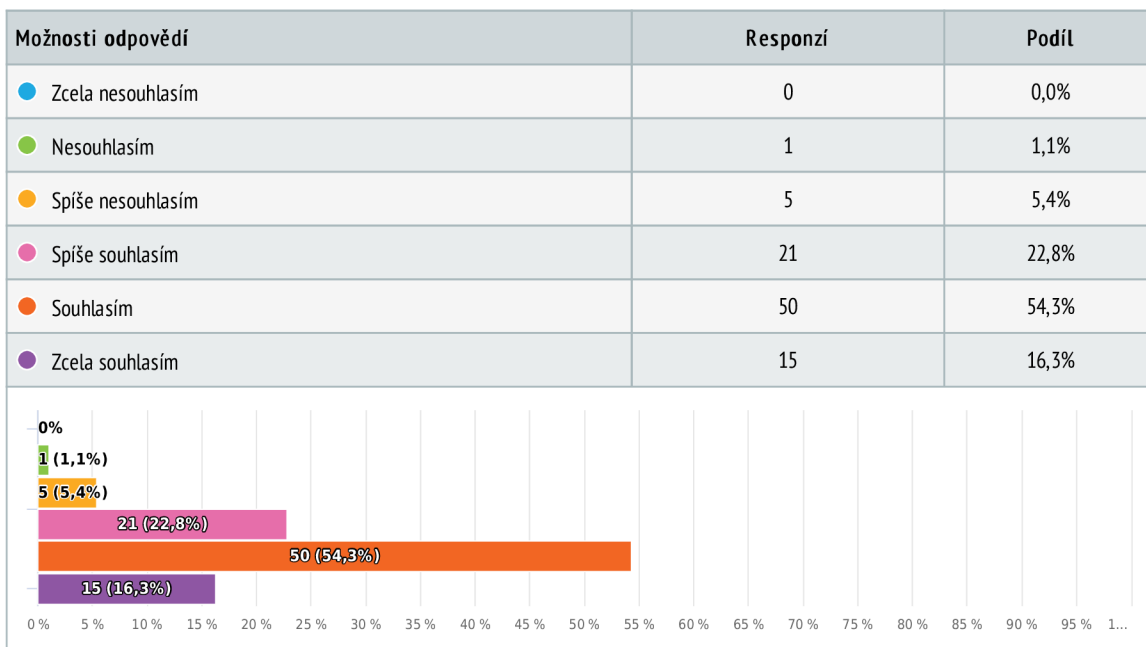
## 21 Moje práce mě uspokojuje.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



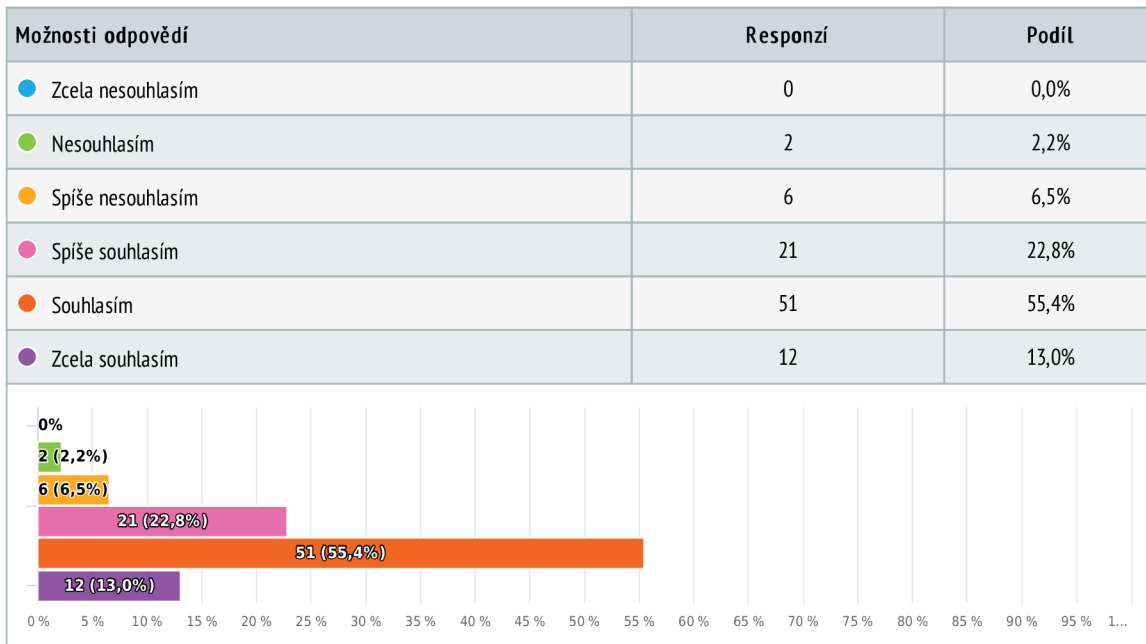
## 22 Má práce je užitečná a smysluplná.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



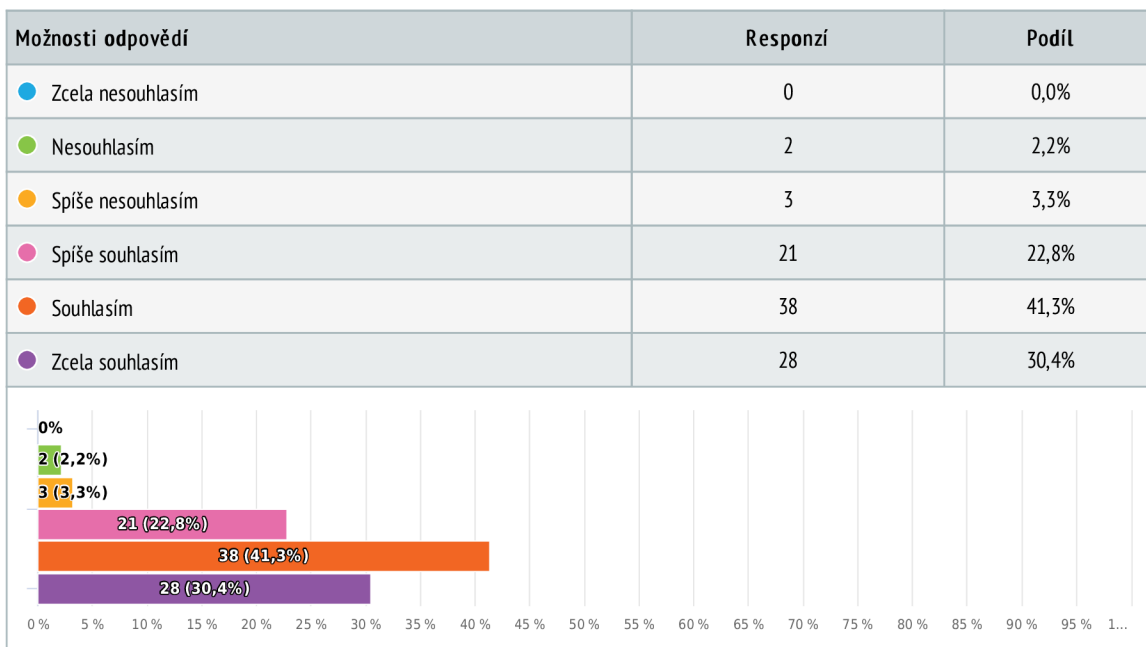
## 23 Náplň mé práce je zajímavá.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



## 24 Cítím, že má práce je pro firmu důležitá.

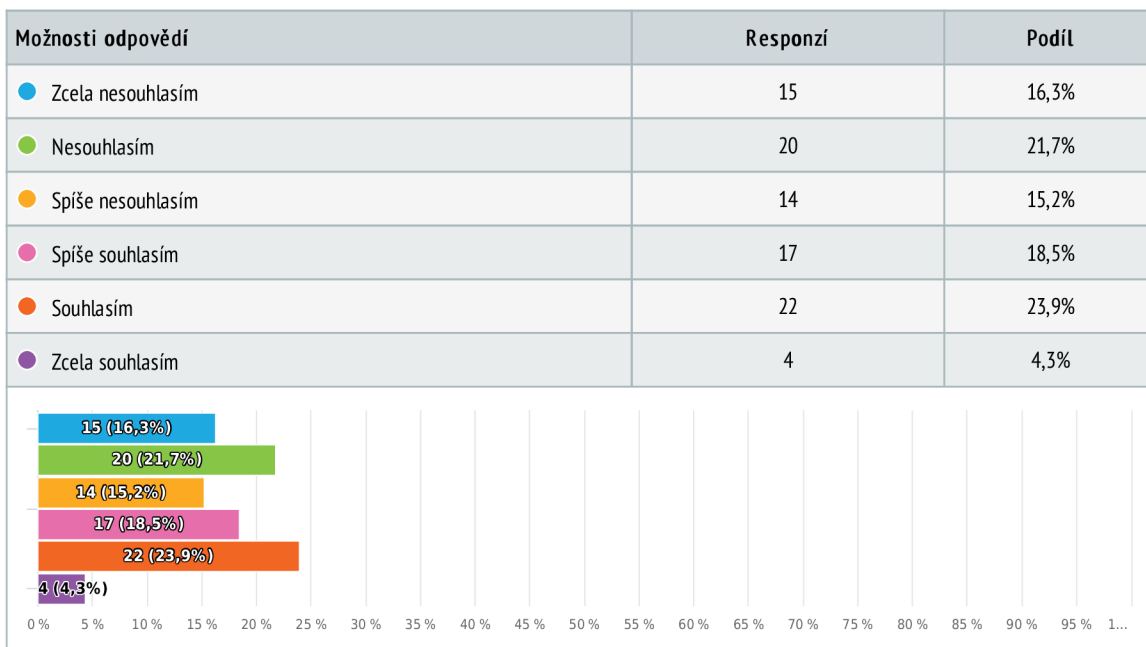
Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x





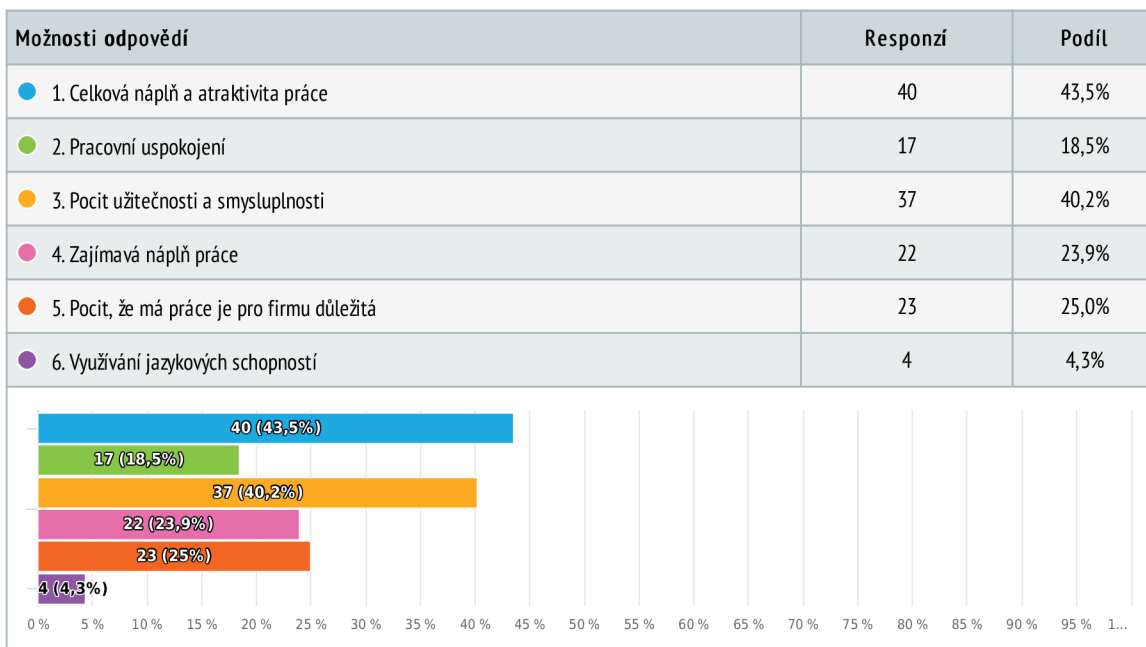
## 25 Využívám svých jazykových znalostí.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



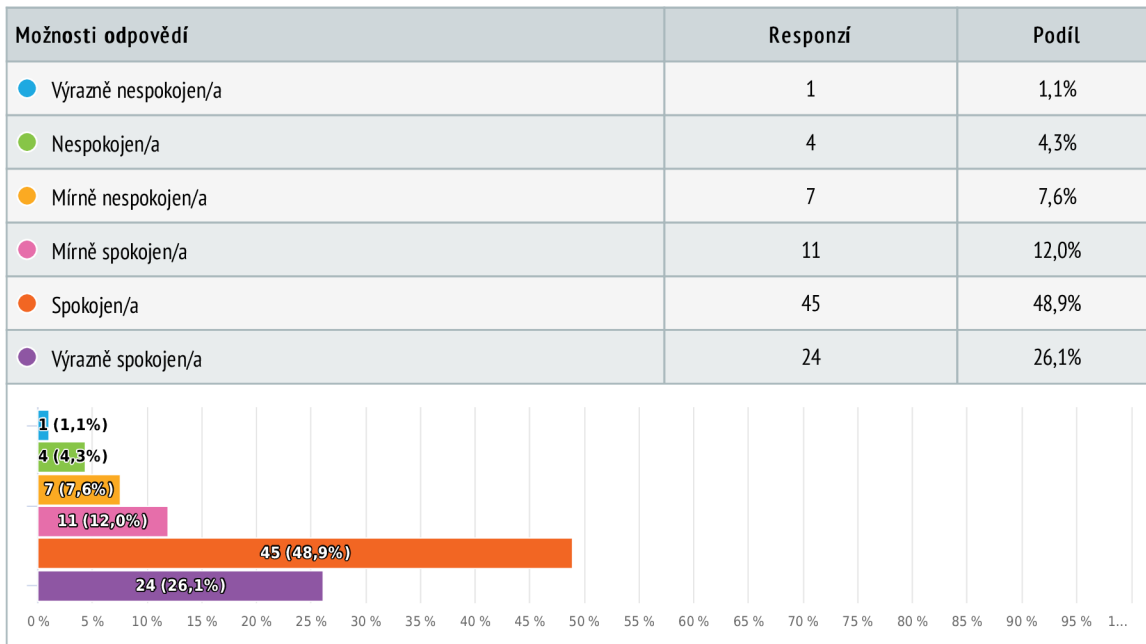
## 26 Který z aspektů 1C je pro Vás klíčový?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



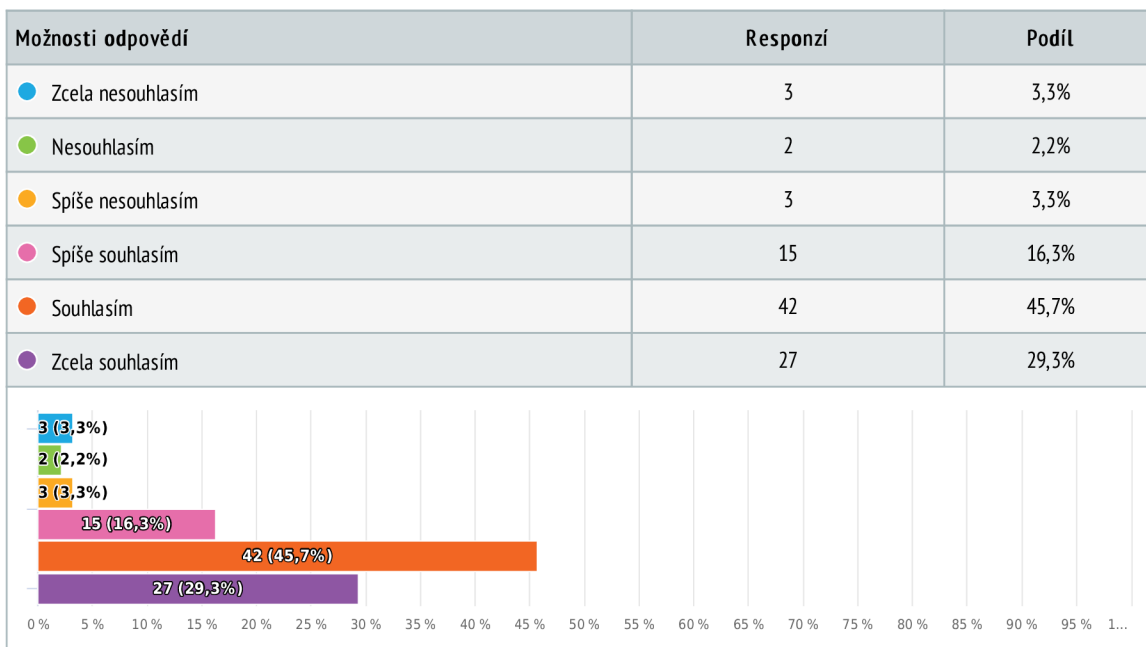
## 27 Jsem spokojen/a s osobností a přístupem mého nadřízeného.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



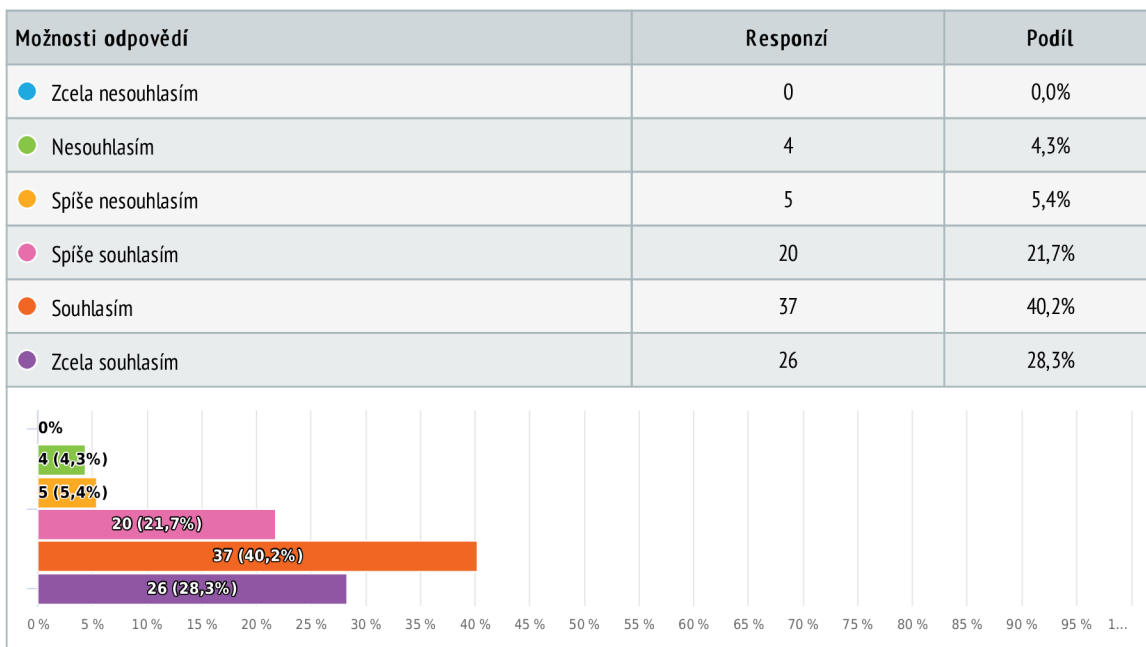
## 28 Umí se postavit za své podřízené, když je to potřeba.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



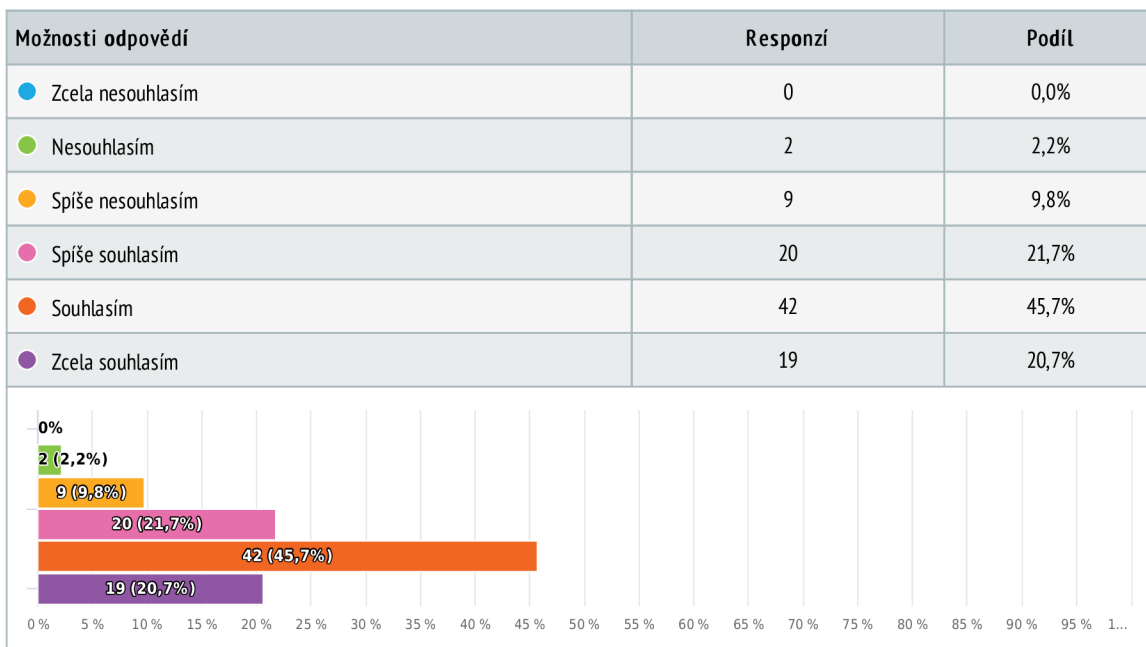
## 29 Je spolehlivý, důvěryhodný a jedná spravedlivě.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



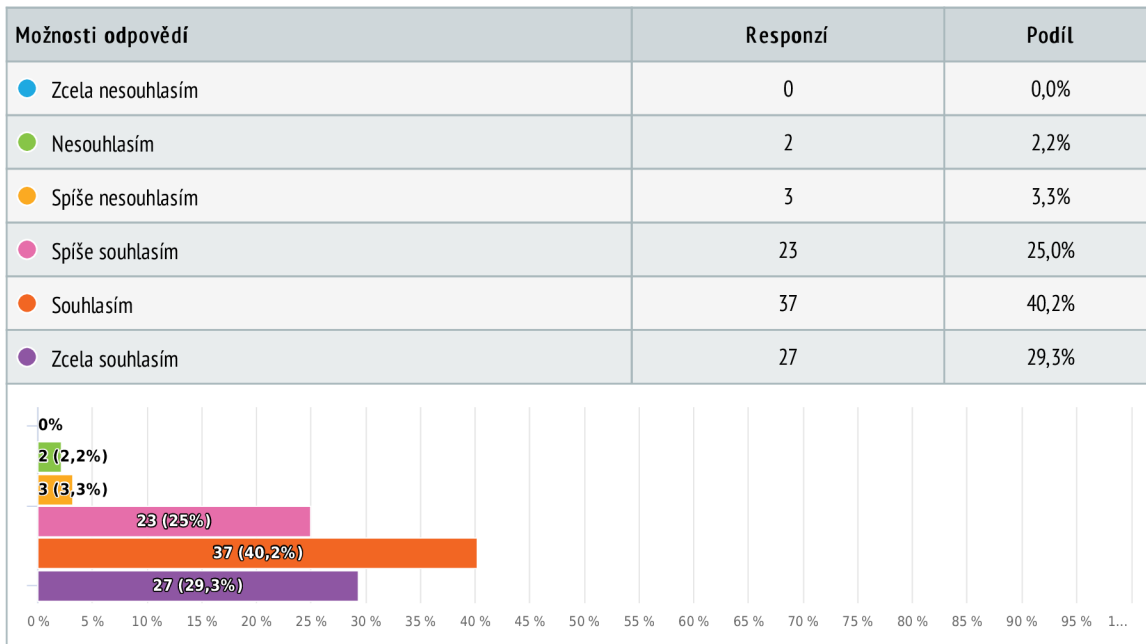
## 30 Vždy mi jasně vysvětlí, co ode mne očekává.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



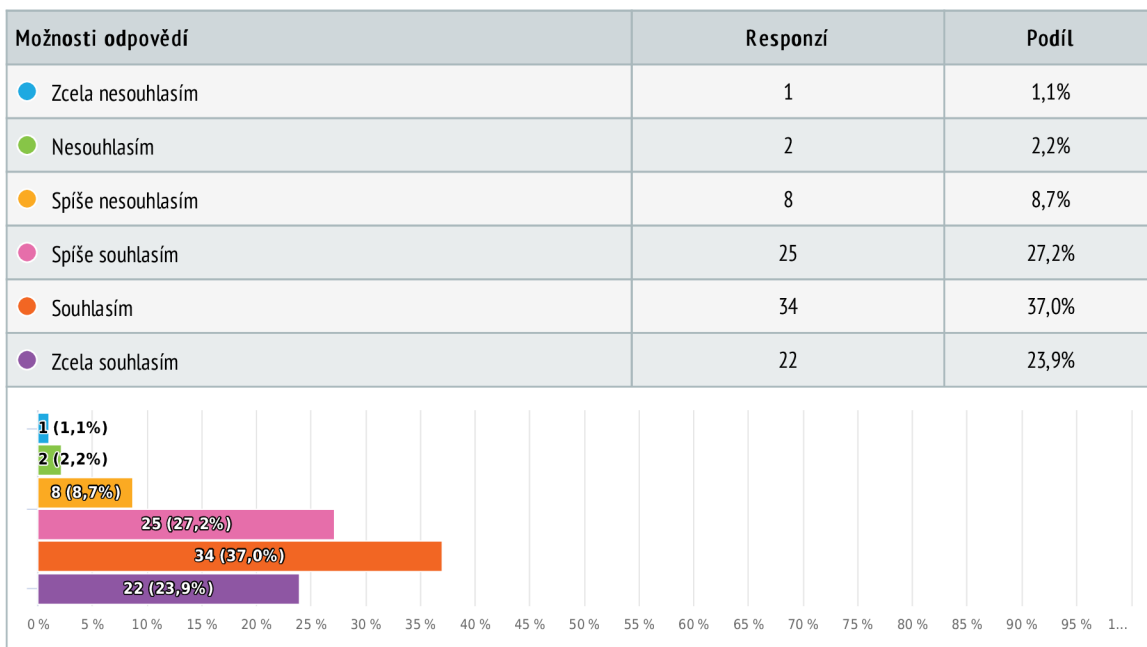
## 31 Je dostupný, když ho potřebuji.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



## 32 Stará se o blaho svých podřízených.

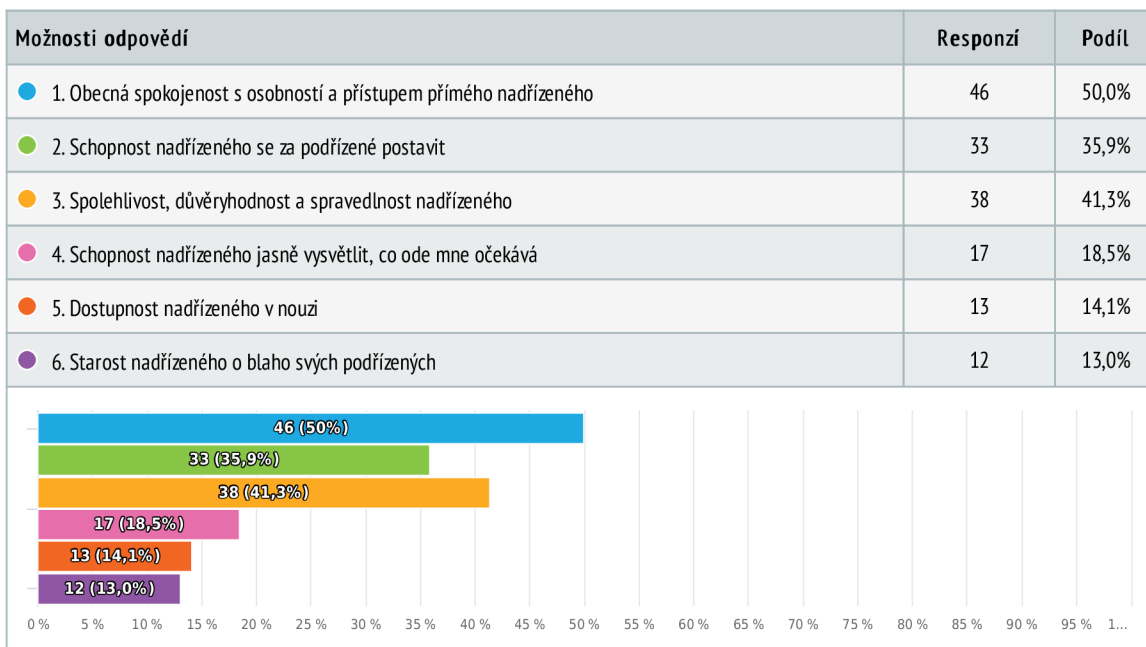
Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x





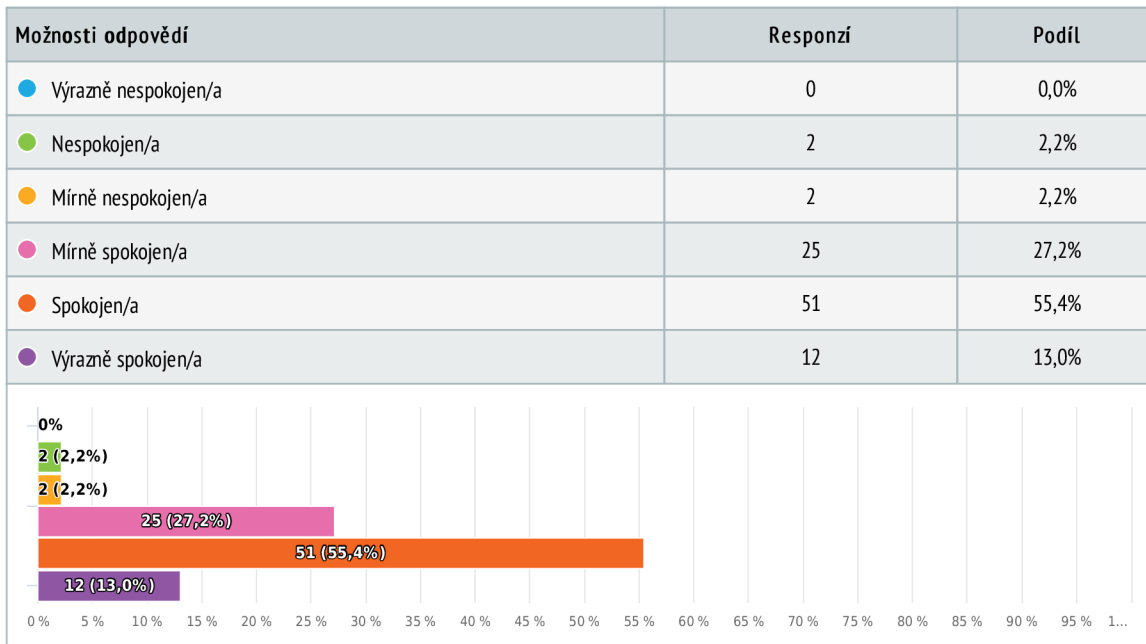
### 33 Který z aspektů 1D je pro Vás klíčový?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



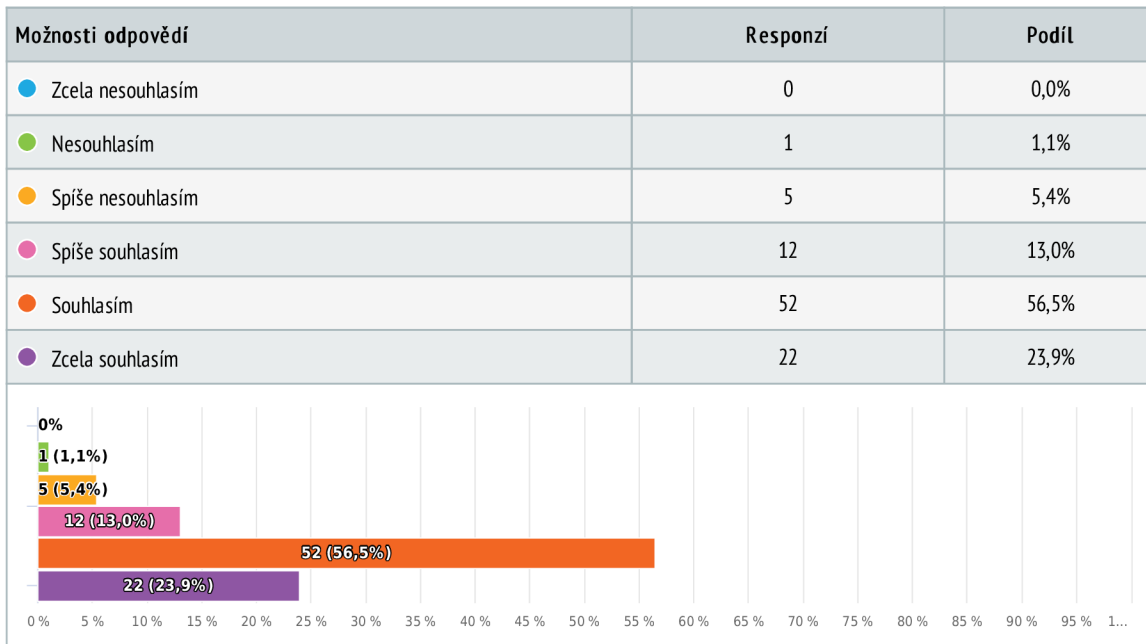
### 34 Jsem spokojen se vztahy a atmosférou na pracovišti.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



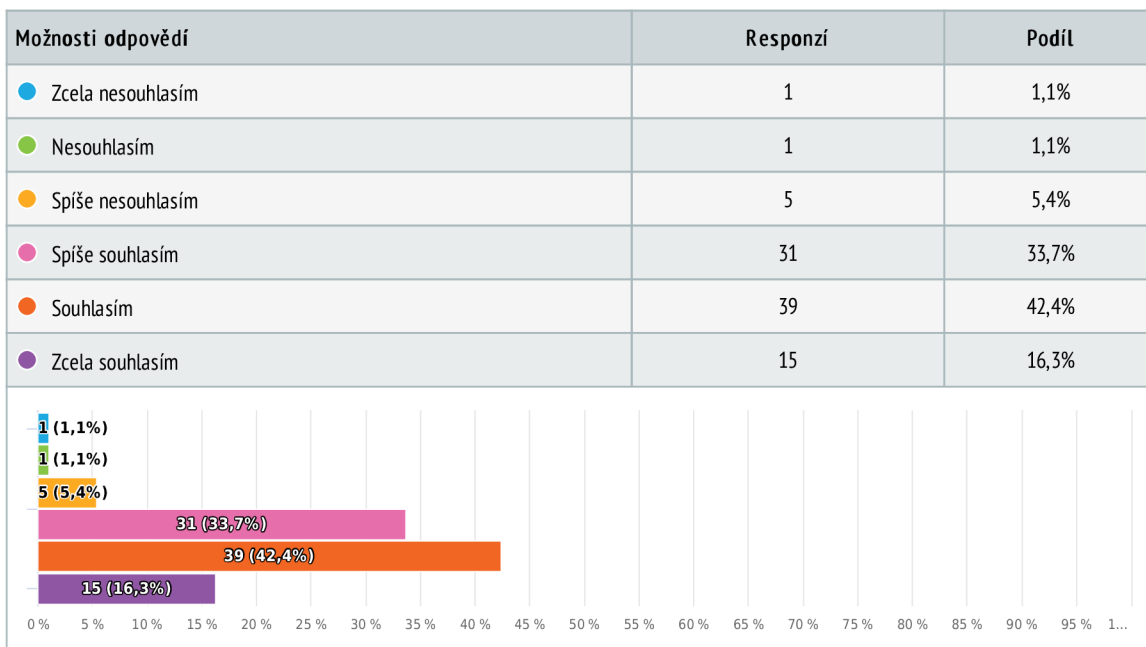
### 35 V týmu funguje vzájemná spolupráce.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



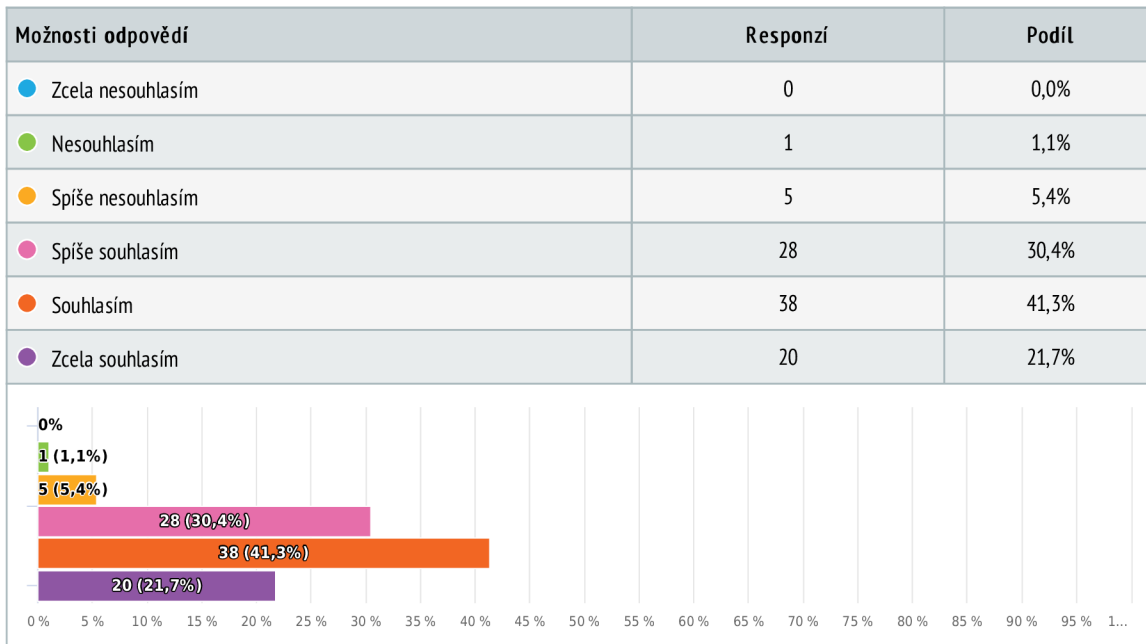
### 36 Atmosféra na pracovišti je pohodová a uvolněná.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



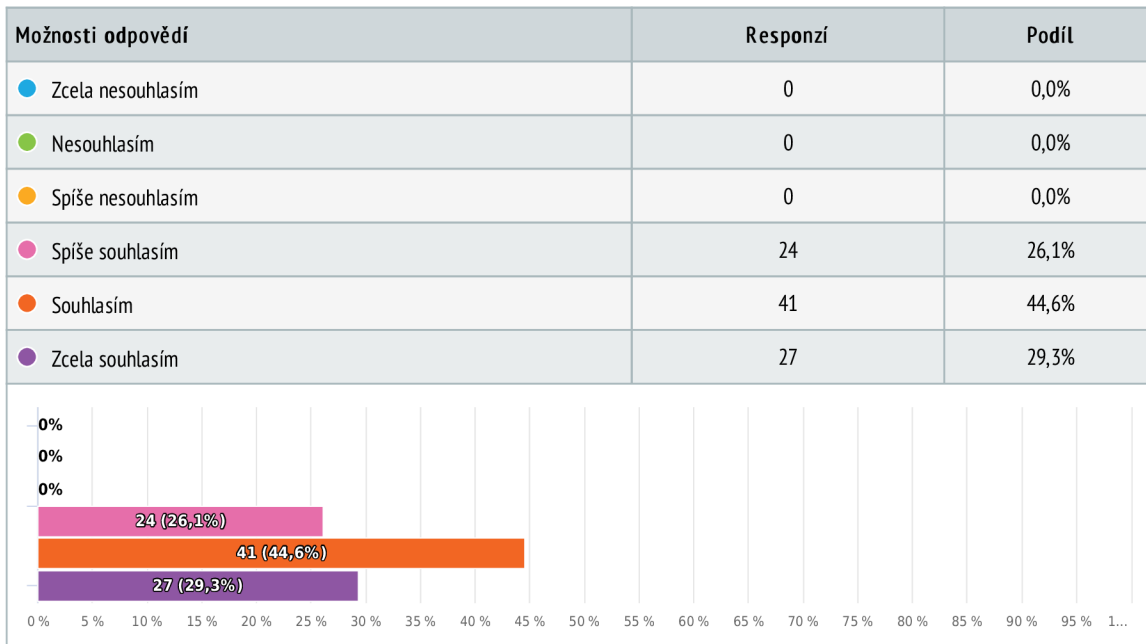
## 37 Jsme jeden tým, na kolegy se mohu spolehnout.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



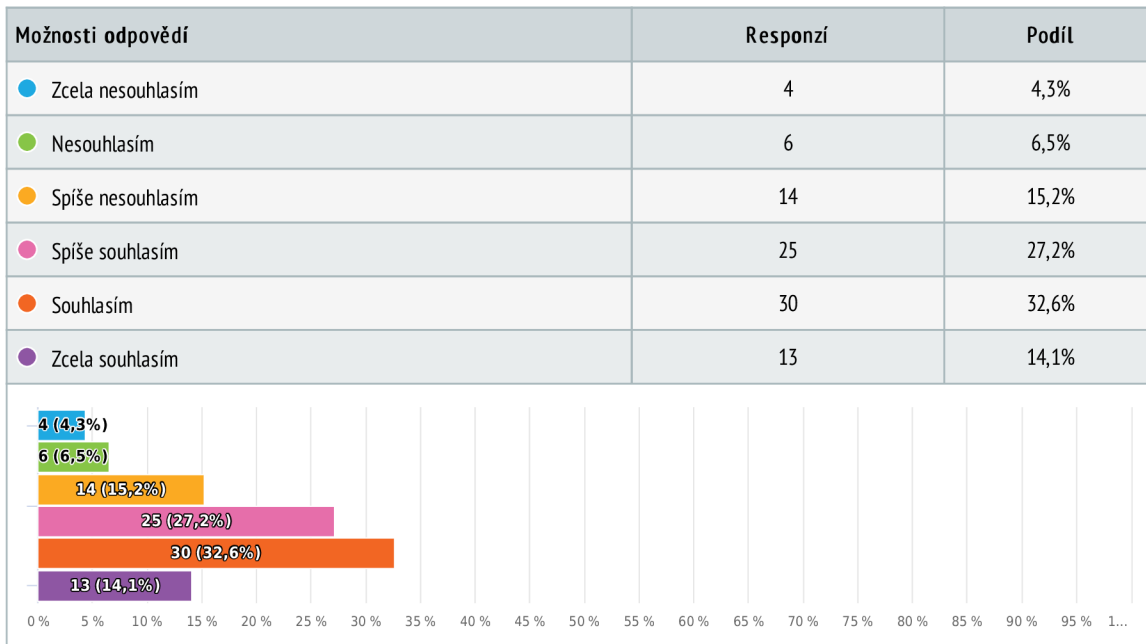
## 38 S kolegy si rozumím.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



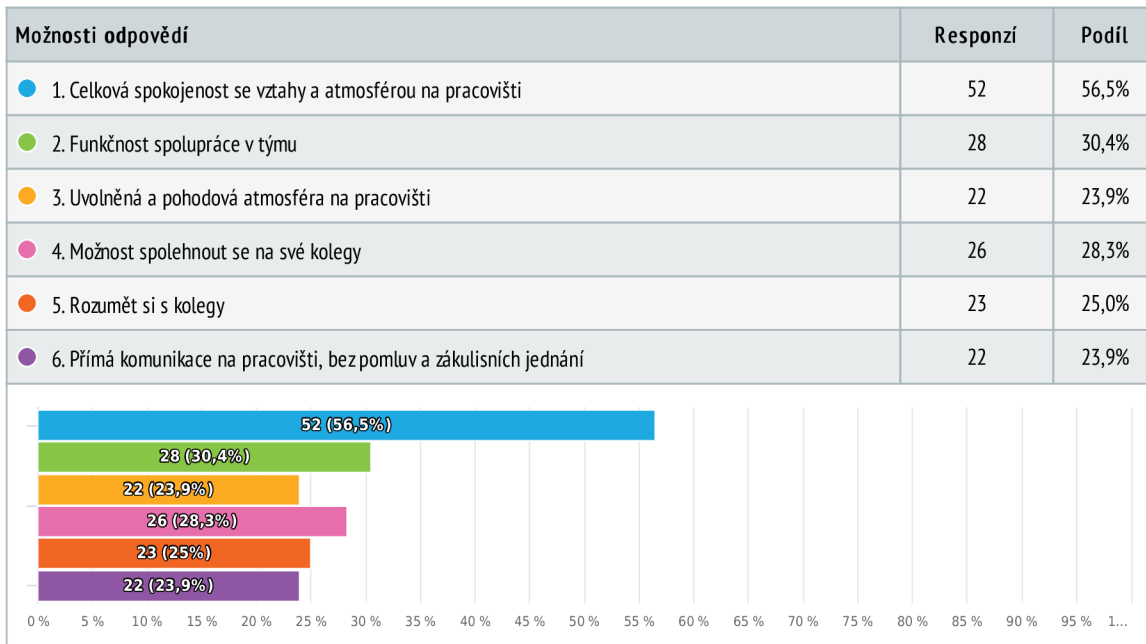
## 39 Komunikace na pracovišti je přímá a otevřená, bez pomluv a zákulisních jednání.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



## 40 Který z aspektů 1E je pro Vás klíčový?

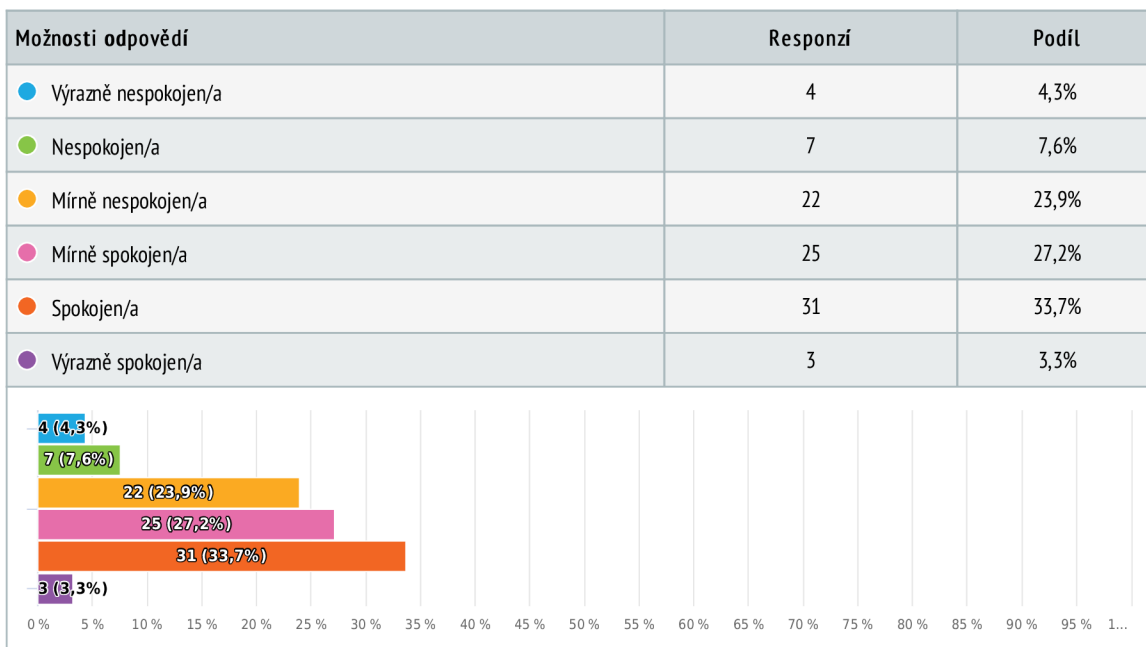
Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x





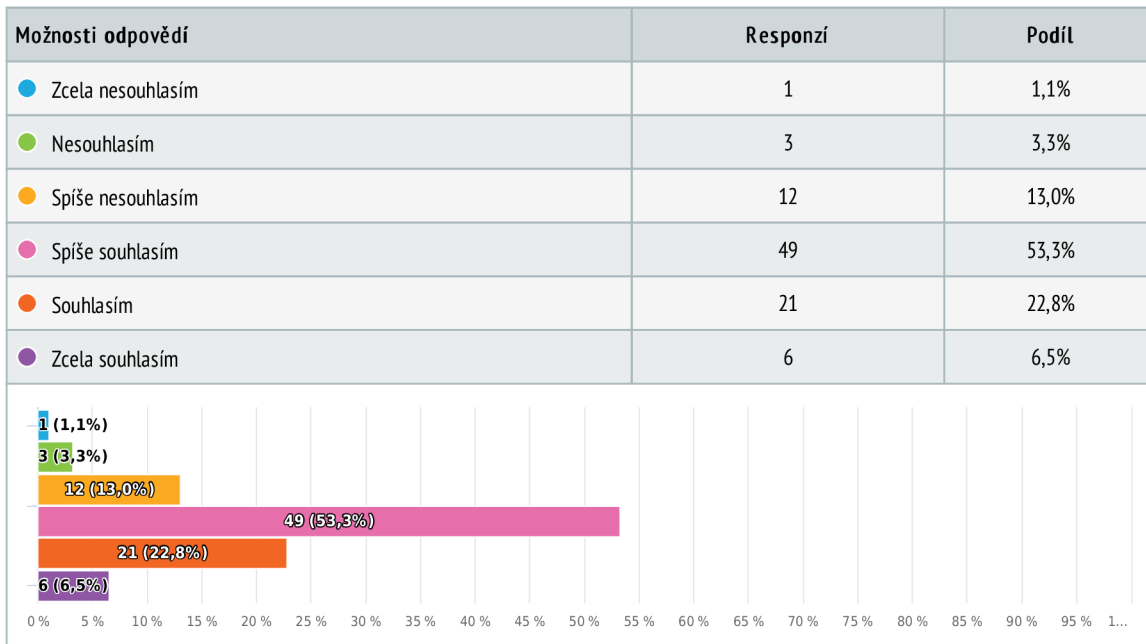
## 41 Jsem spokojen s principy fungování společnosti.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



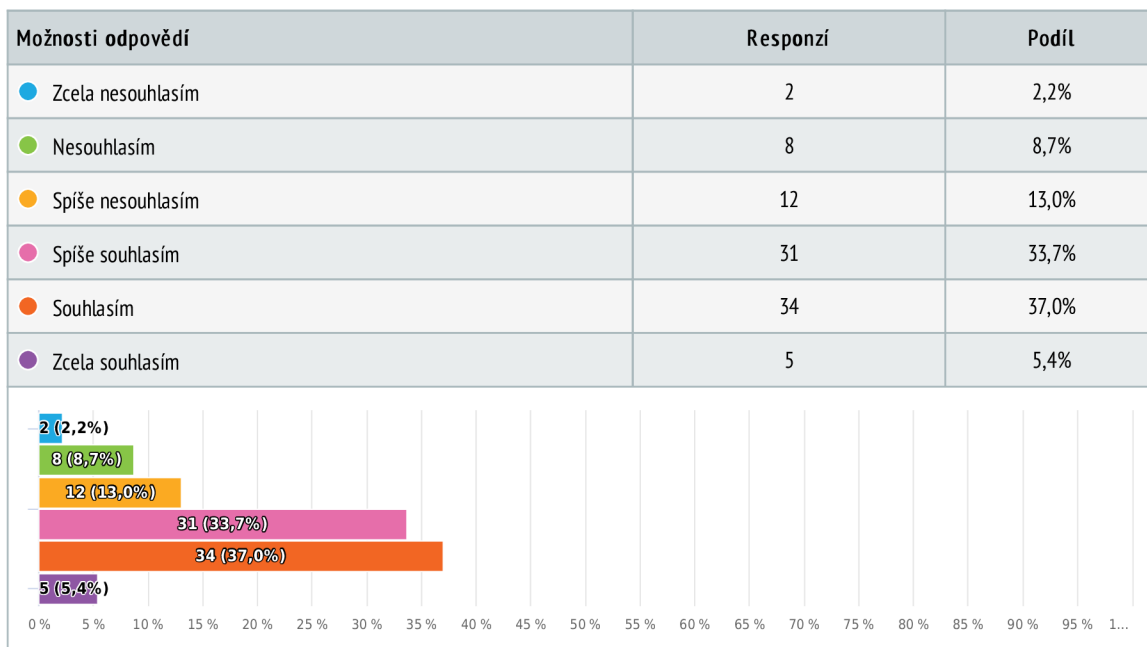
## 42 Ve firmě panuje dobrá atmosféra.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



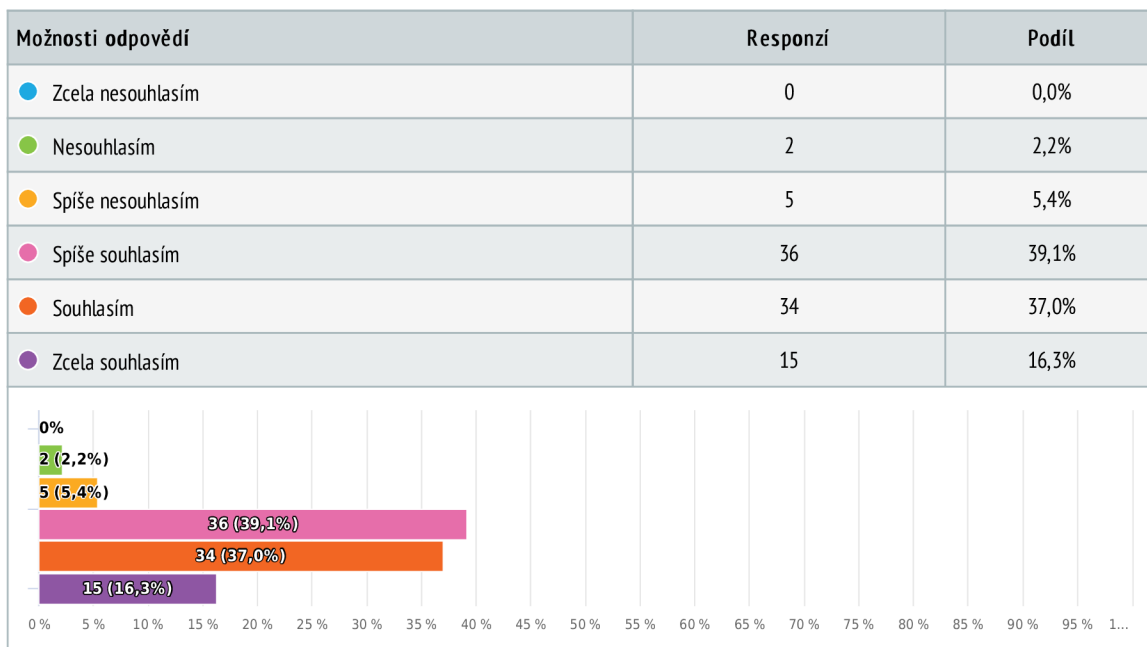
## 43 Zaměstnavatel jedná eticky a v souladu se zákony.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



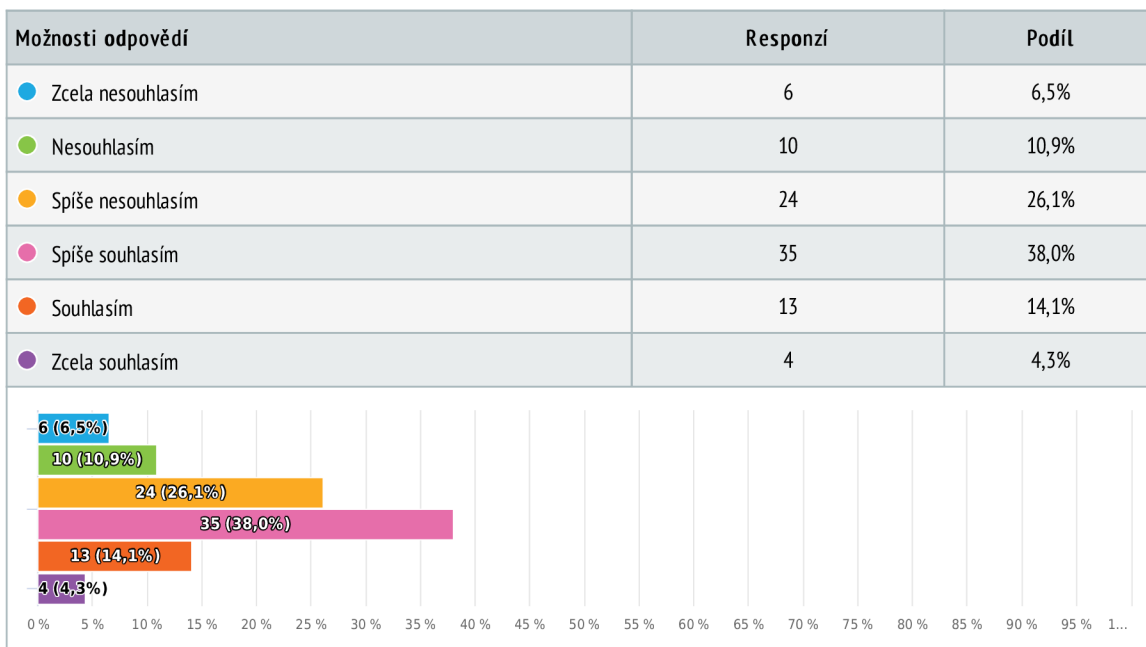
## 44 Firma jako celek odvádí kvalitní práci.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



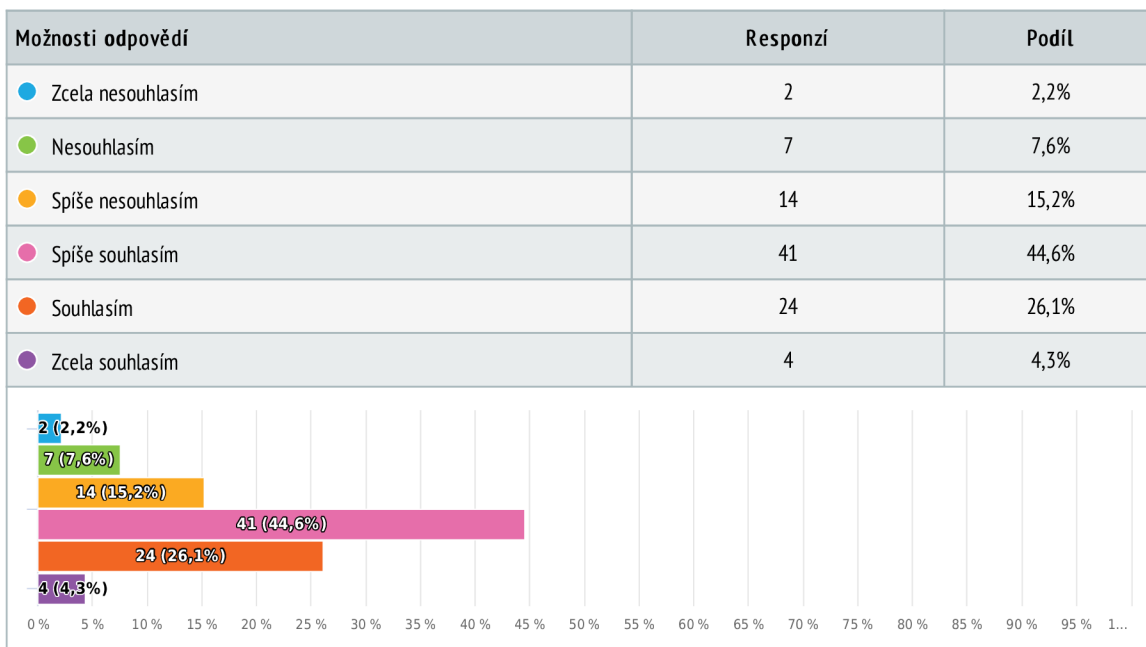
## 45 Firma má dobré jméno u svých klientů/zákazníků.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



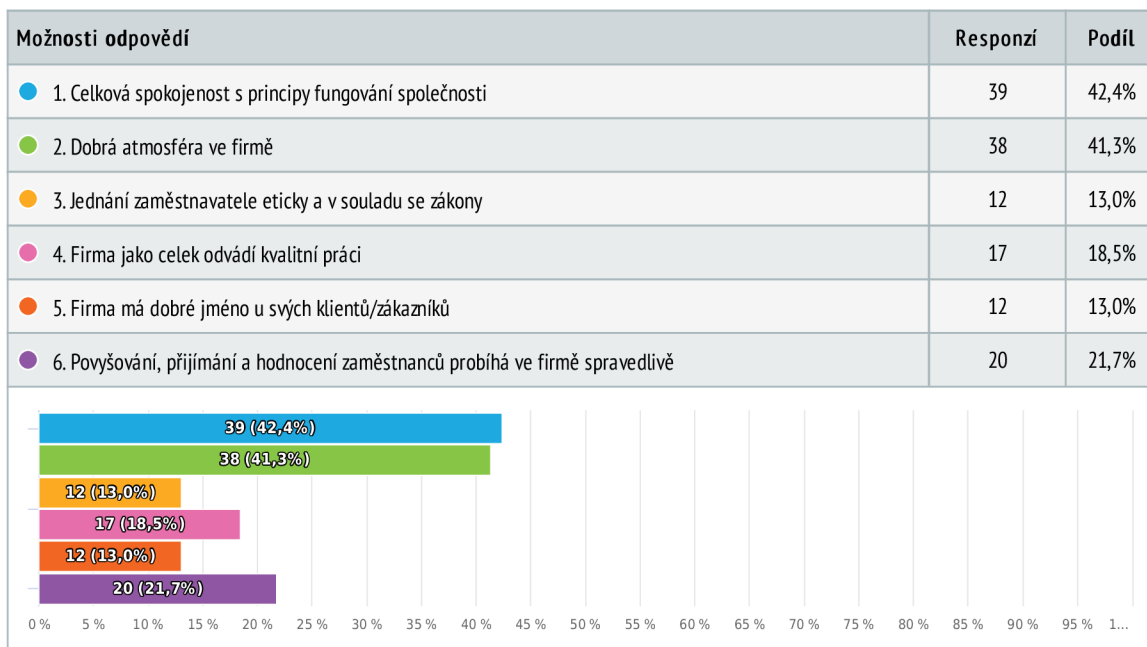
## 46 Povyšování, přijímání a hodnocení zaměstnanců probíhá ve firmě spravedlivě.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



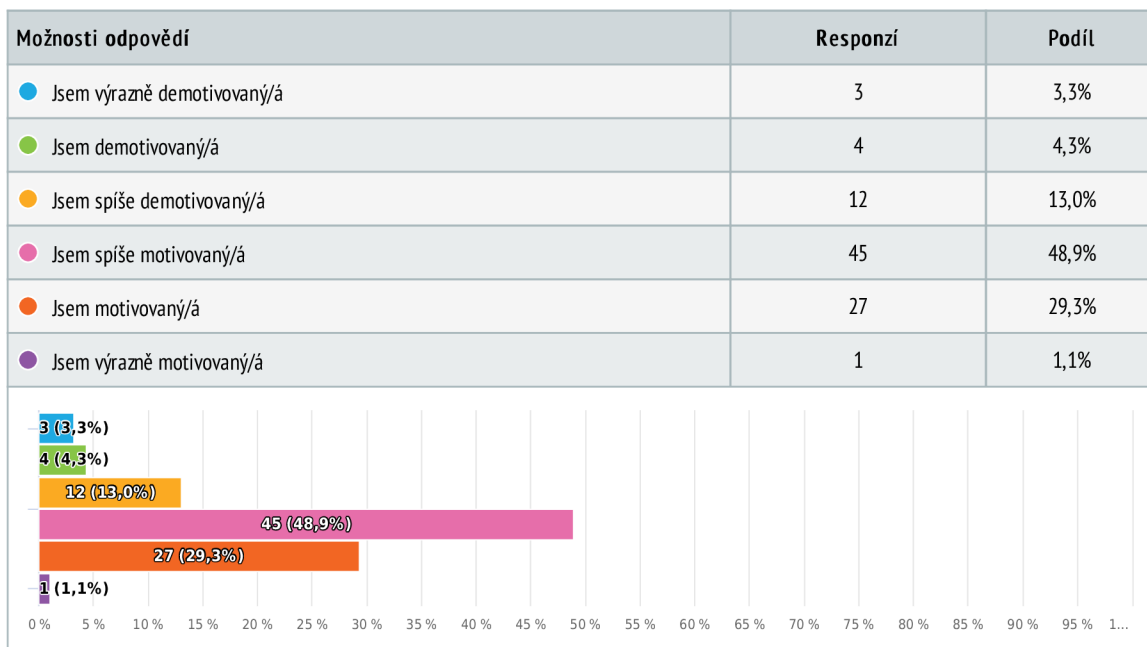
## 47 Který z aspektů 1F je pro Vás klíčový?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



## 48 Jsem spokojen v oblasti angažovanosti a motivace při práci.

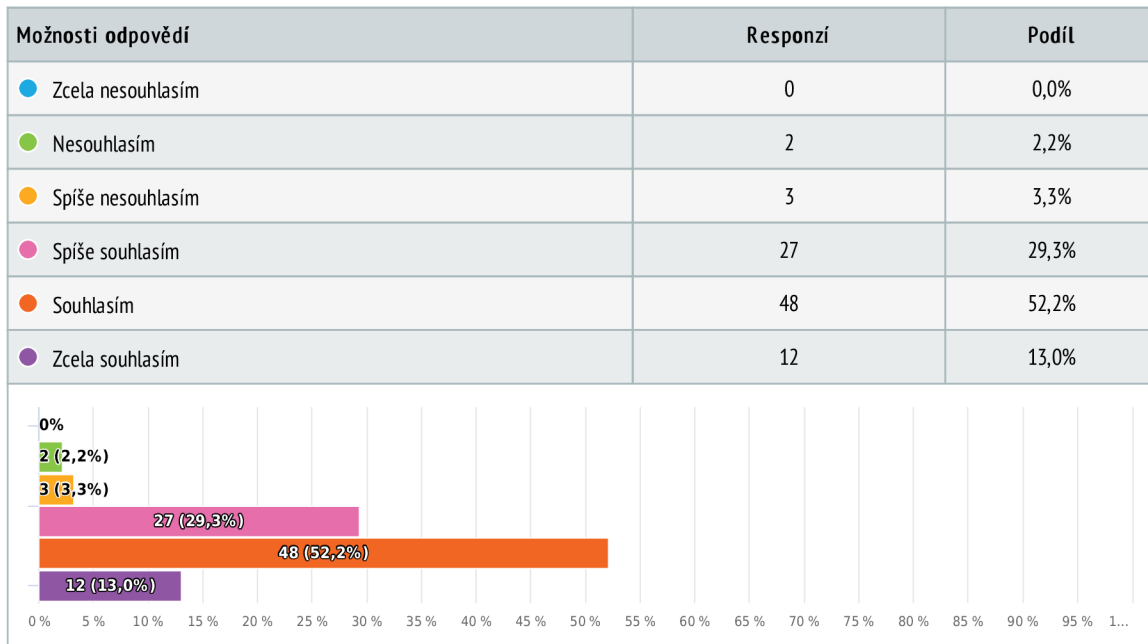
Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x





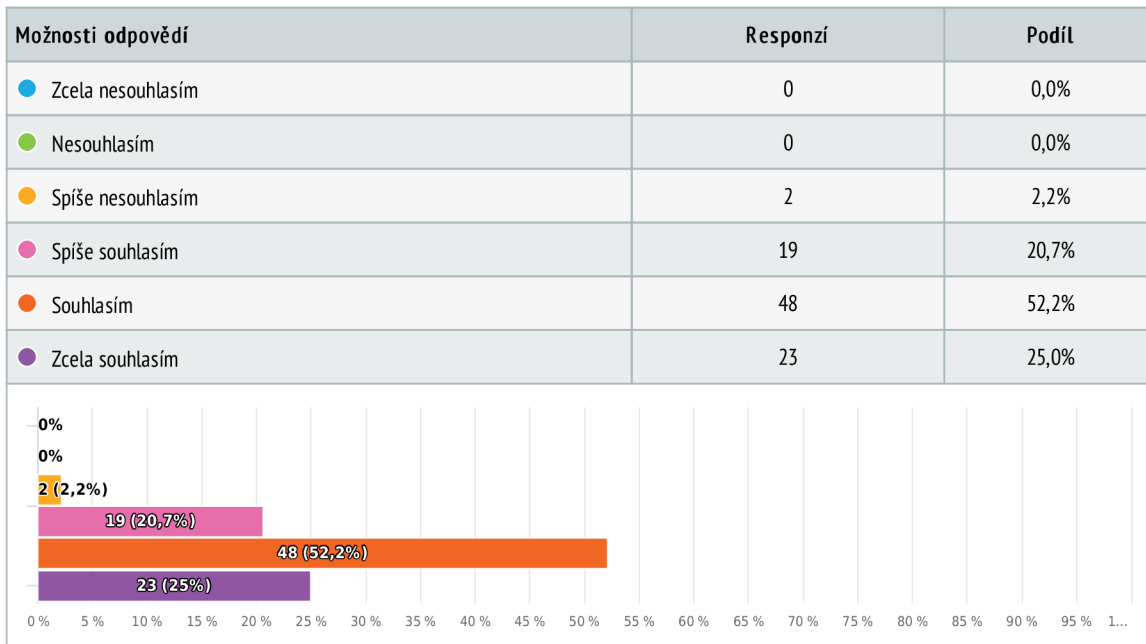
## 49 Má práce mě baví.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



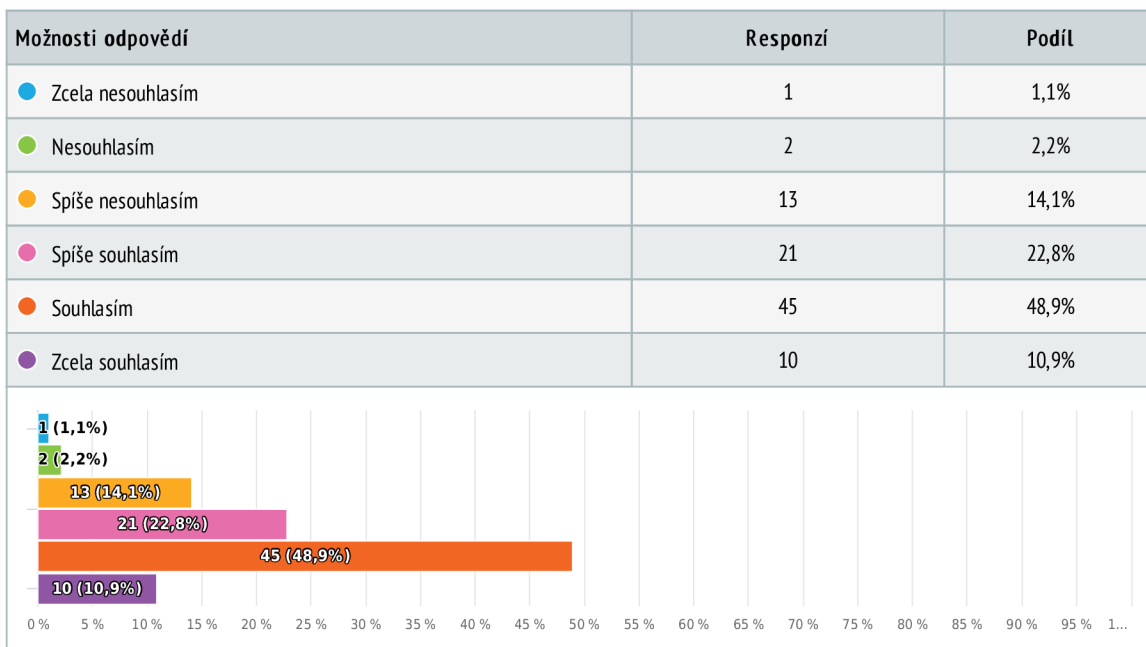
## 50 Mnou odváděná práce má význam a dopad.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



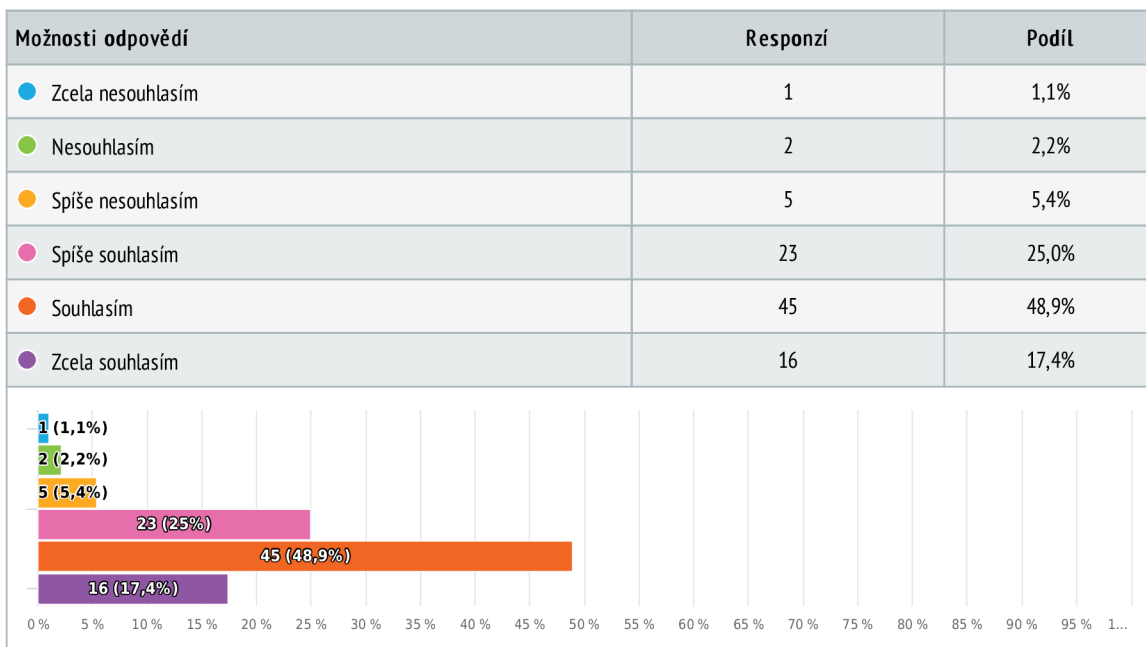
## 51 Můj přímý nadřízený viditelně oceňuje moji práci.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



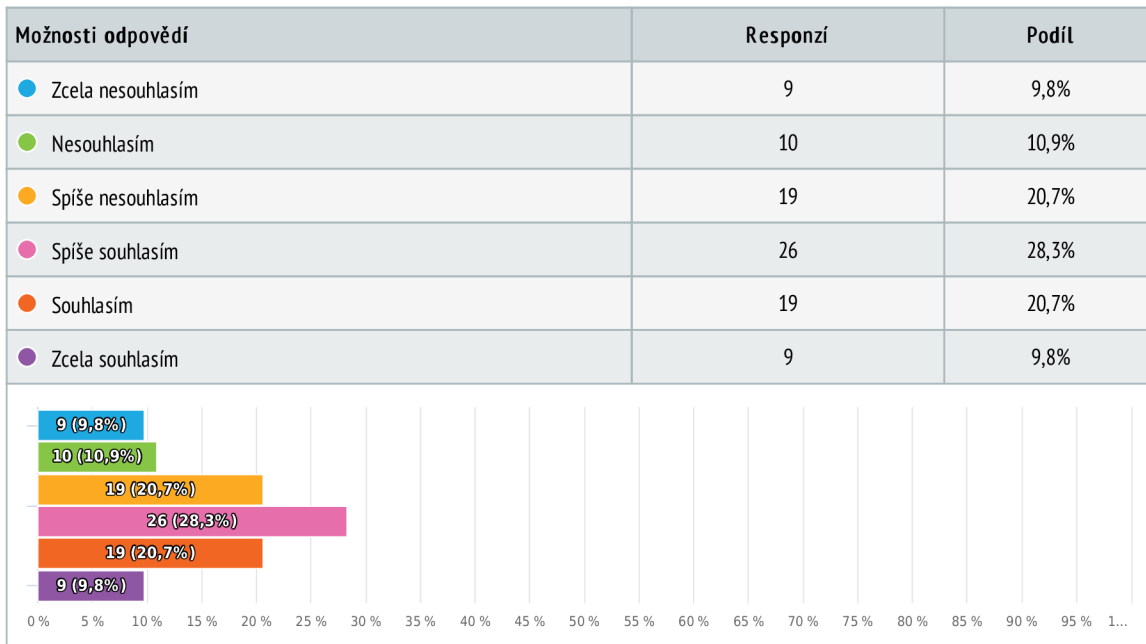
## 52 Nadřízení mají důvěru v má rozhodnutí.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



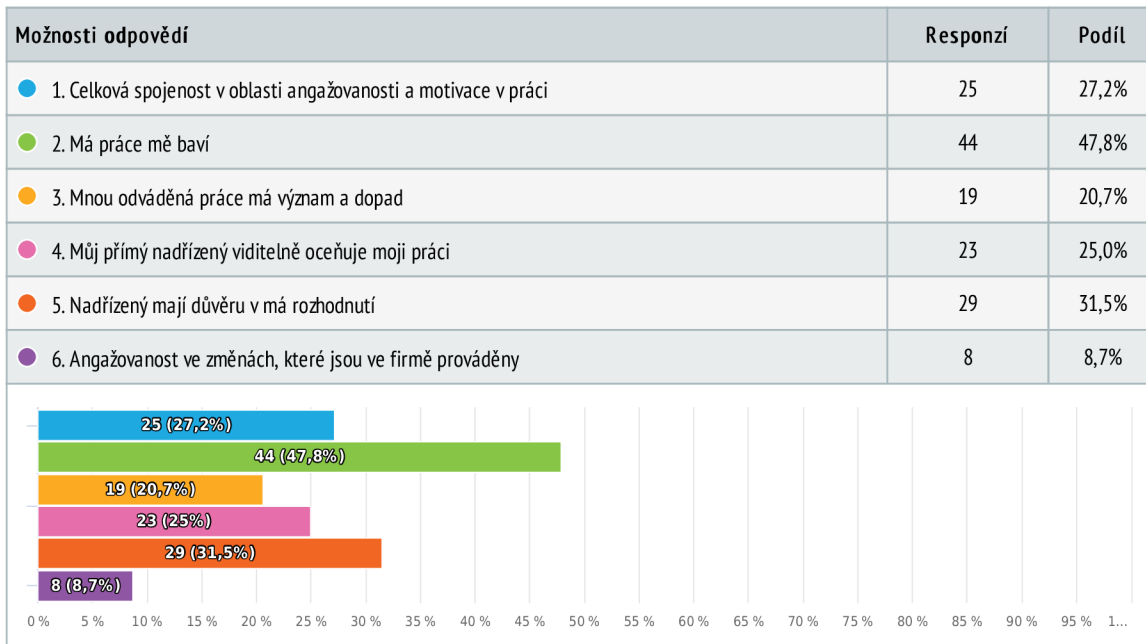
## 53 Jsem osobně angažovaný/-á ve změnách, které jsou ve firmě prováděny.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



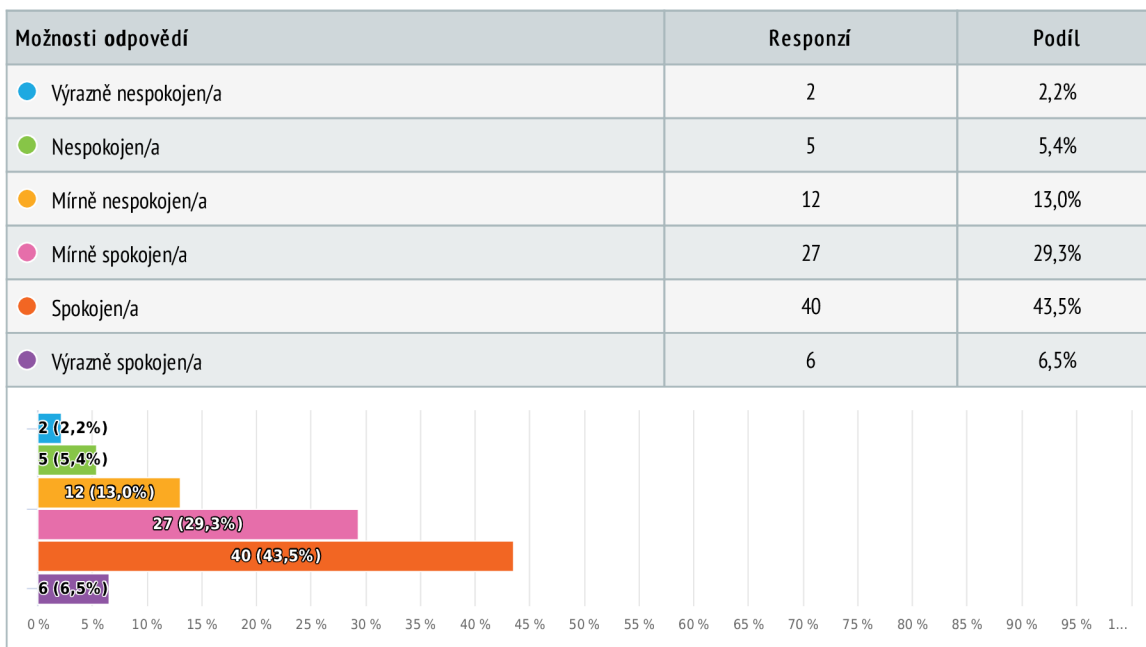
## 54 Který z aspektů 1G je pro Vás klíčový?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



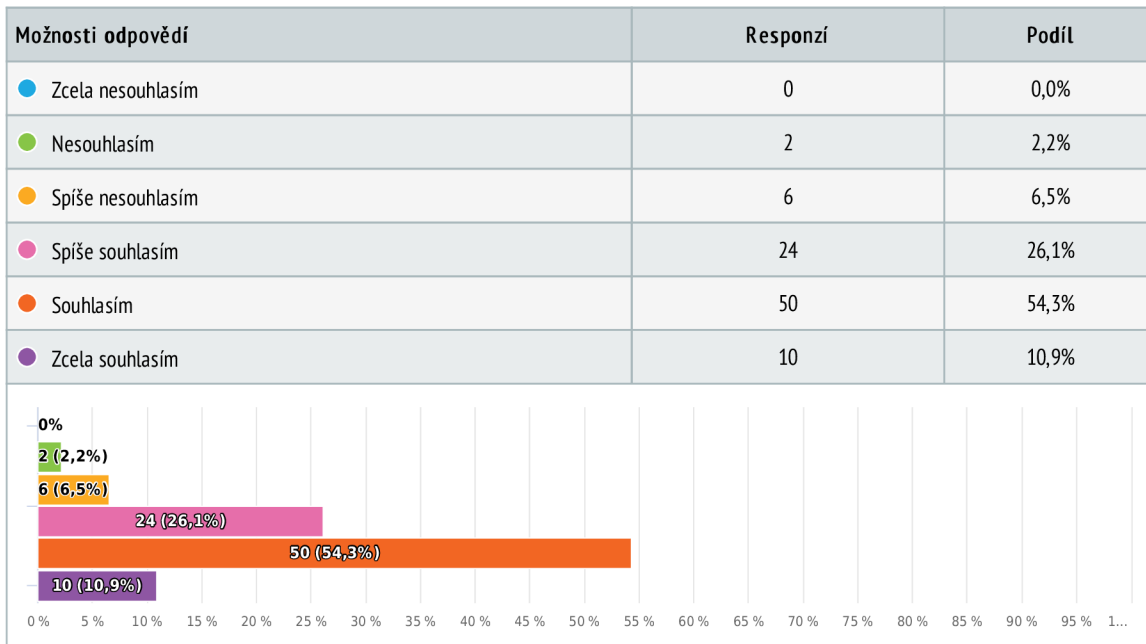
## 55 Jsem spokojen se sladěním práce s osobním životem a možnostmi dalšího rozvoje.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



## 56 Cítím, že mám jistotu zaměstnaní.

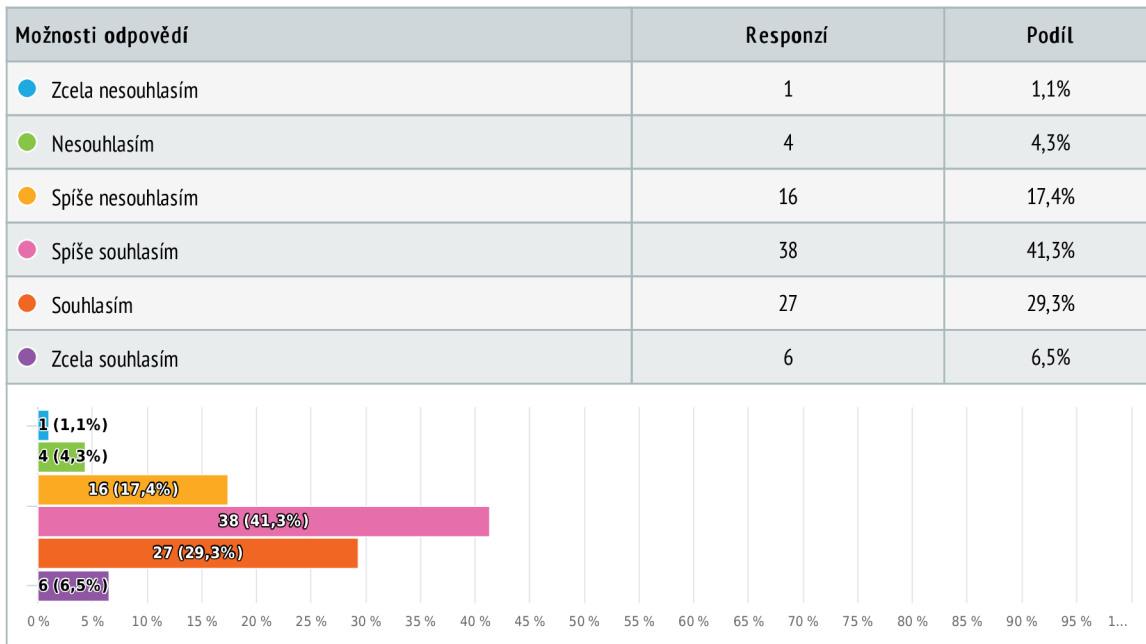
Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x





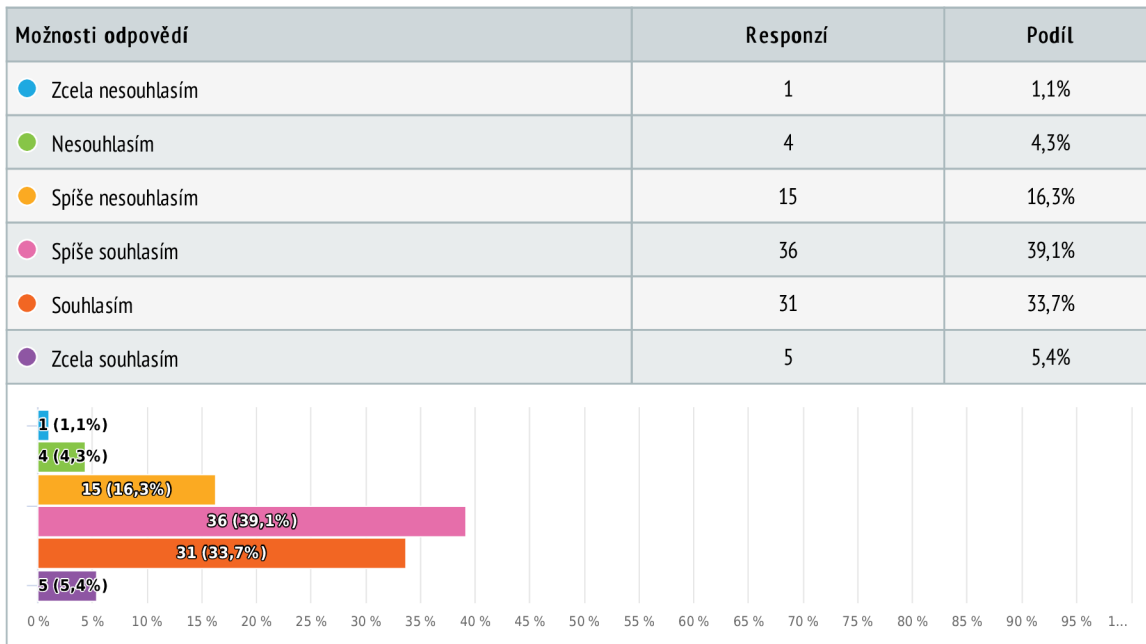
## 57 Mám dostatek prostoru a času na rodinu, zájmy, koníčky a relaxaci mimo práci.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



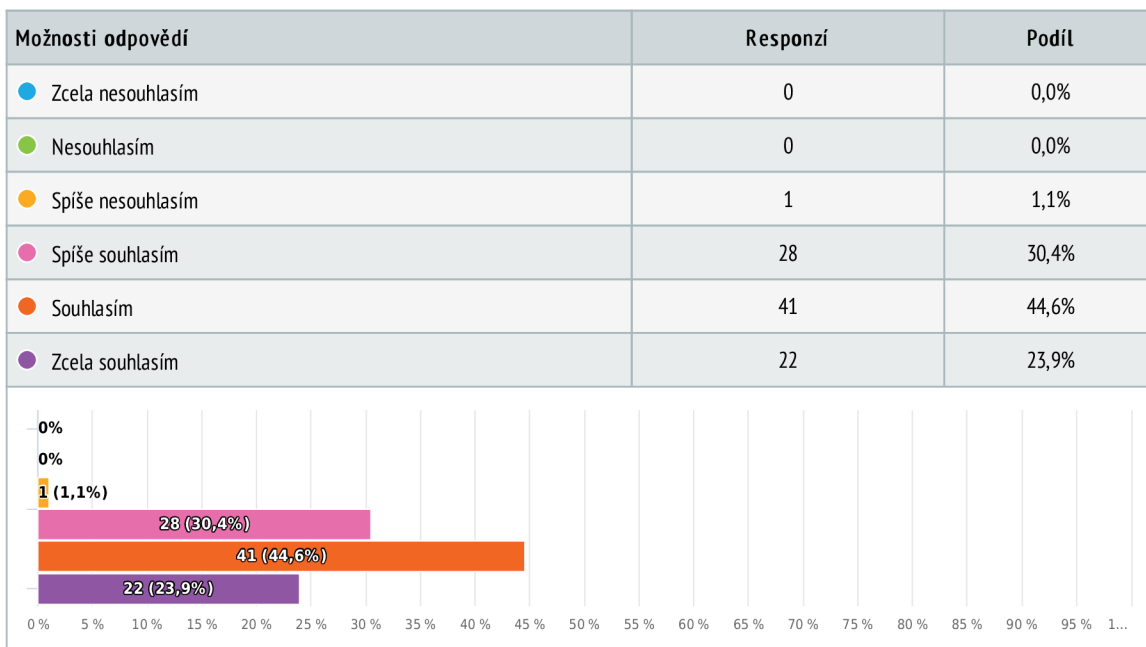
## 58 Má práce mi umožňuje udržet vyváženost pracovního a soukromého života.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



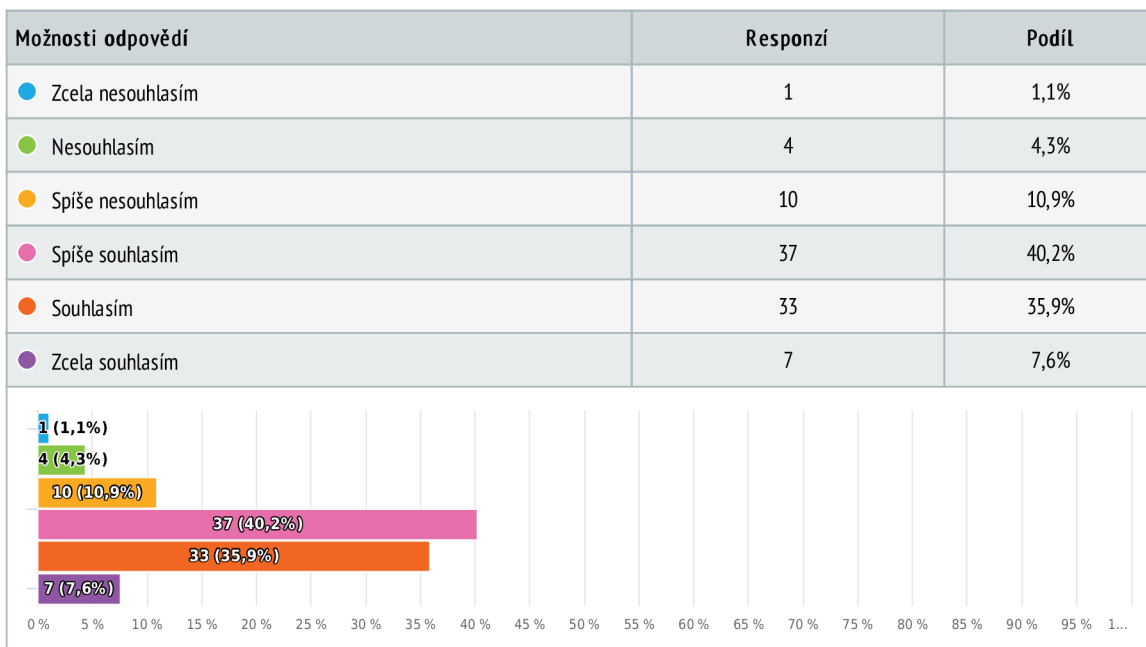
## 59 Firma má dobré finanční výsledky a celkově se jí daří.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



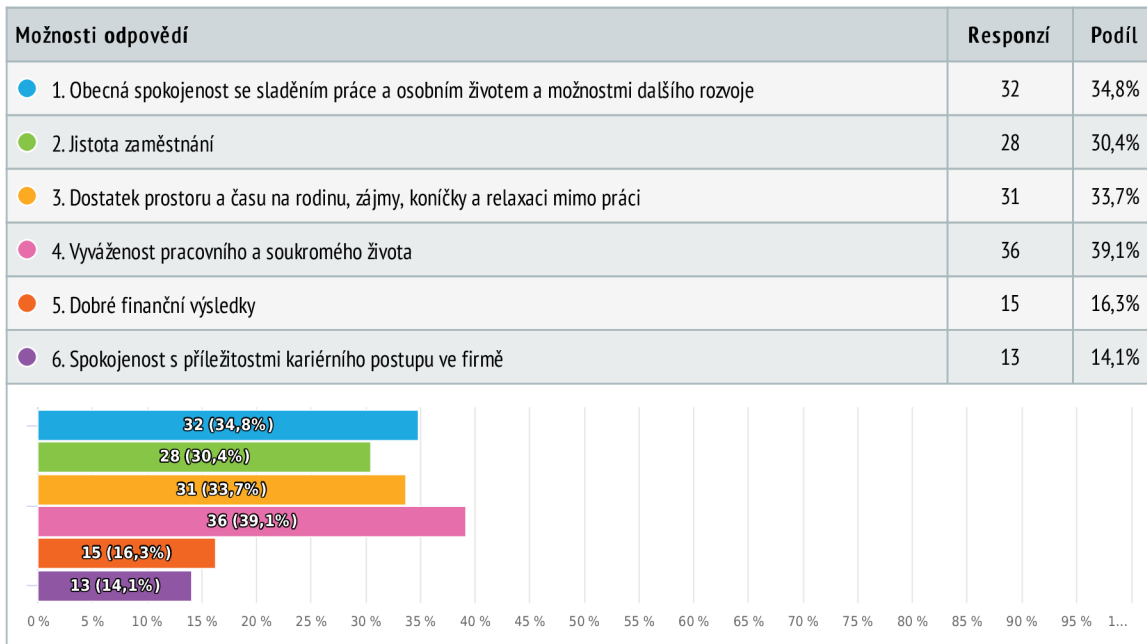
## 60 Jsem spokojen/a s příležitostmi kariérního postupu ve firmě.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



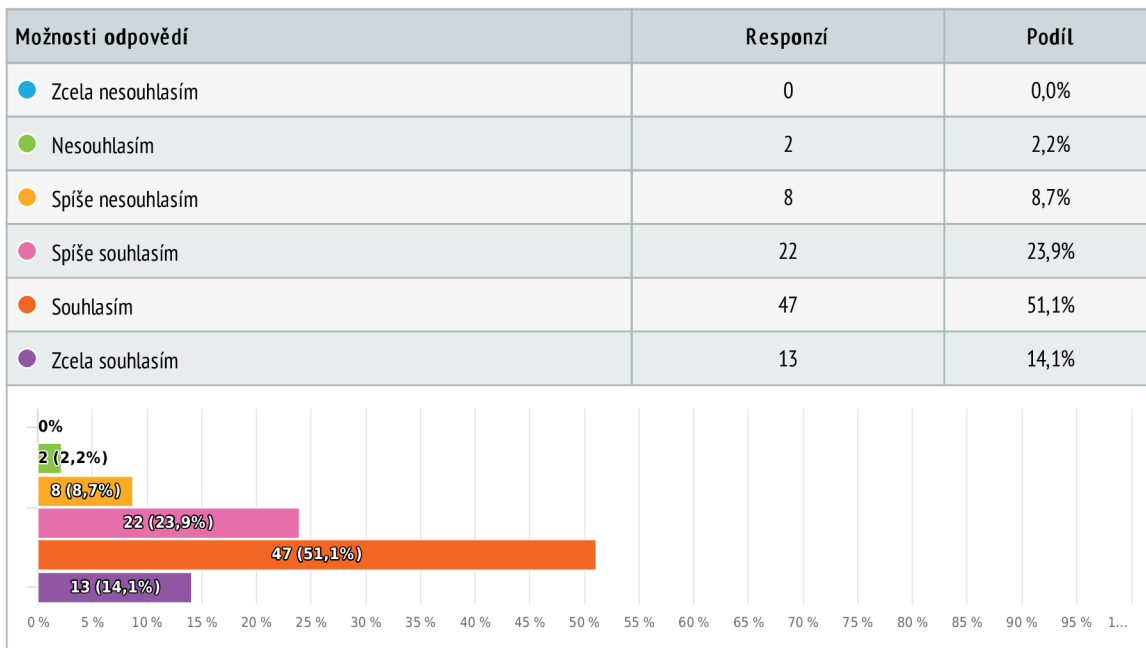
## 61 Který z aspektů 1H je pro Vás klíčový?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



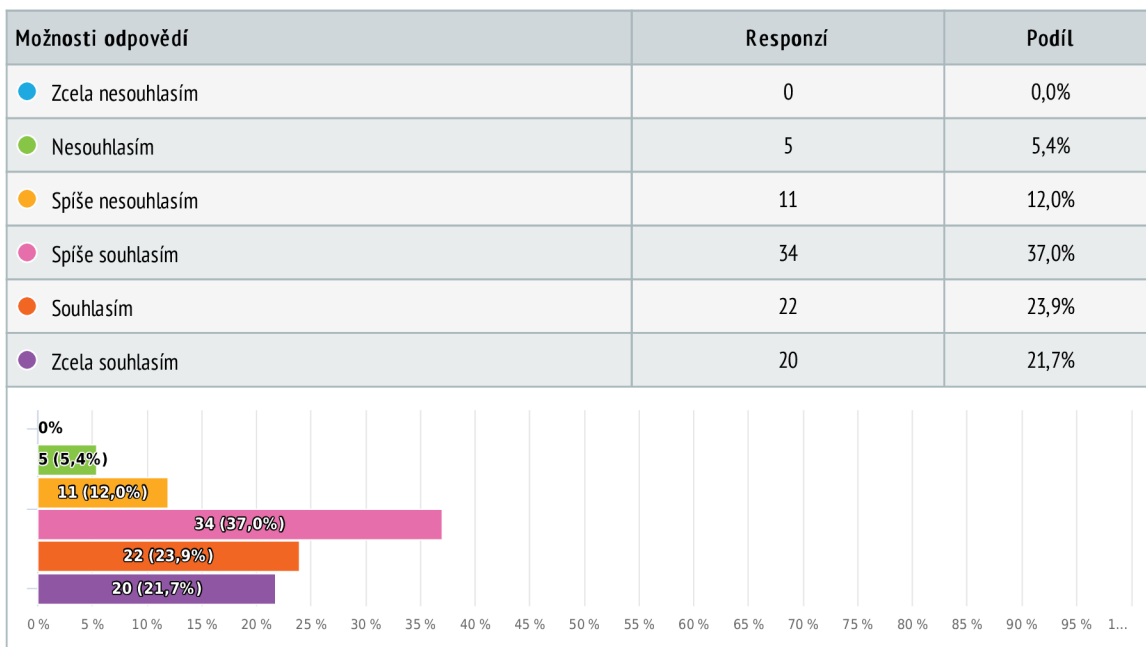
62 Nevím o žádných překážkách, které by mi bránily změnit zaměstnání, pokud bych se tak rozhodl/a.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



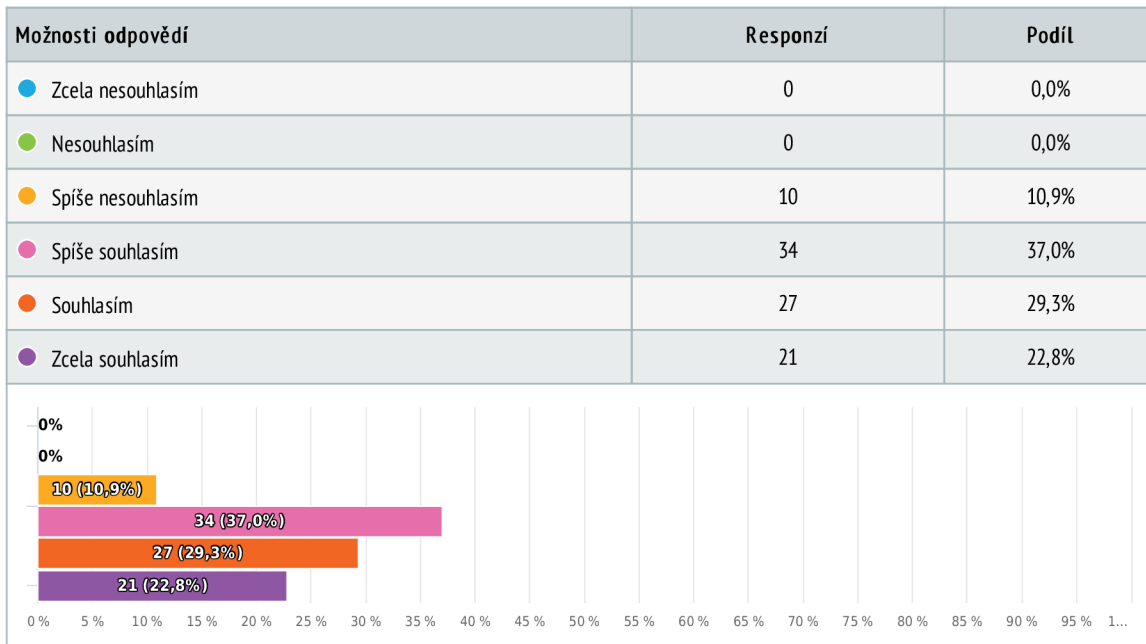
## 63 Lidí mé kvalifikace a zkušeností je na trhu práce nedostatek a je o ně zájem.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



## 64 Pokud bych chtěl/a odejít, snadno bych našel/našla jinou práci ve svém oboru.

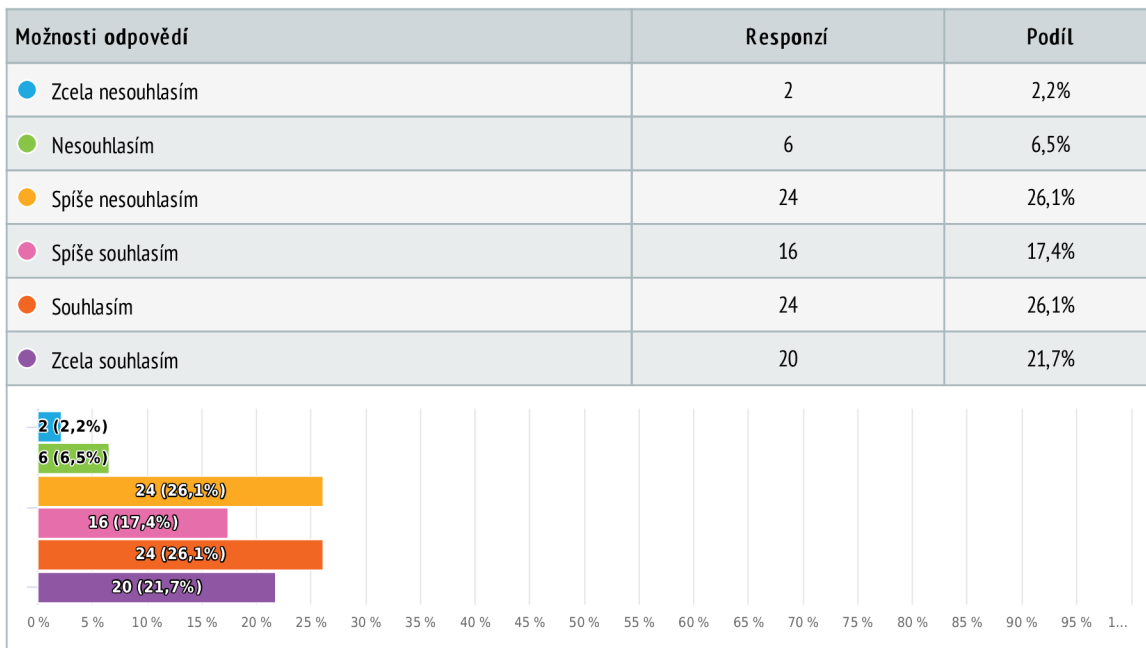
Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x





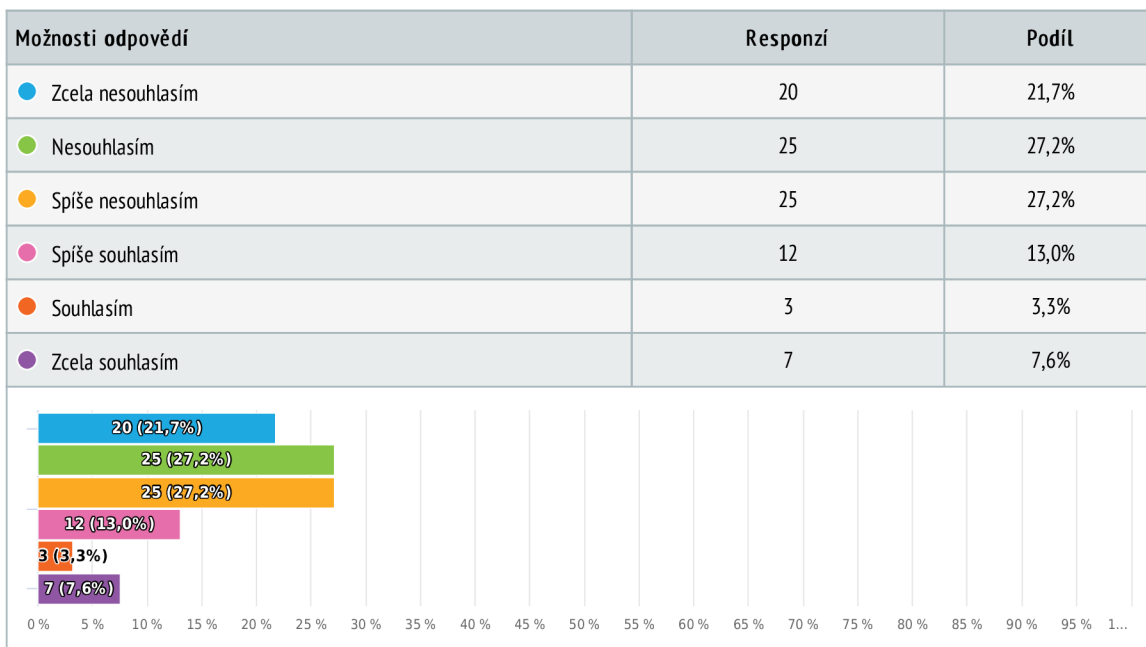
## 65 Mám jasnou představu, čím bych se živil/a, kdybych ze současného zaměstnání odešel/odešla.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



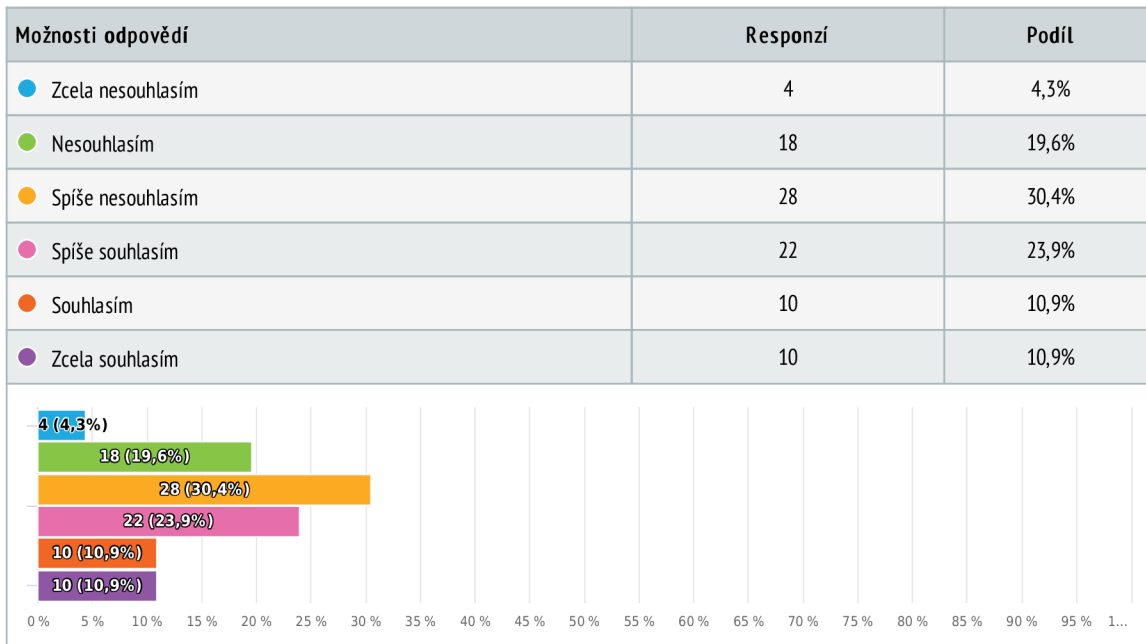
## 66 Své současné zaměstnání beru jako přestupní stanici k lepší práci.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



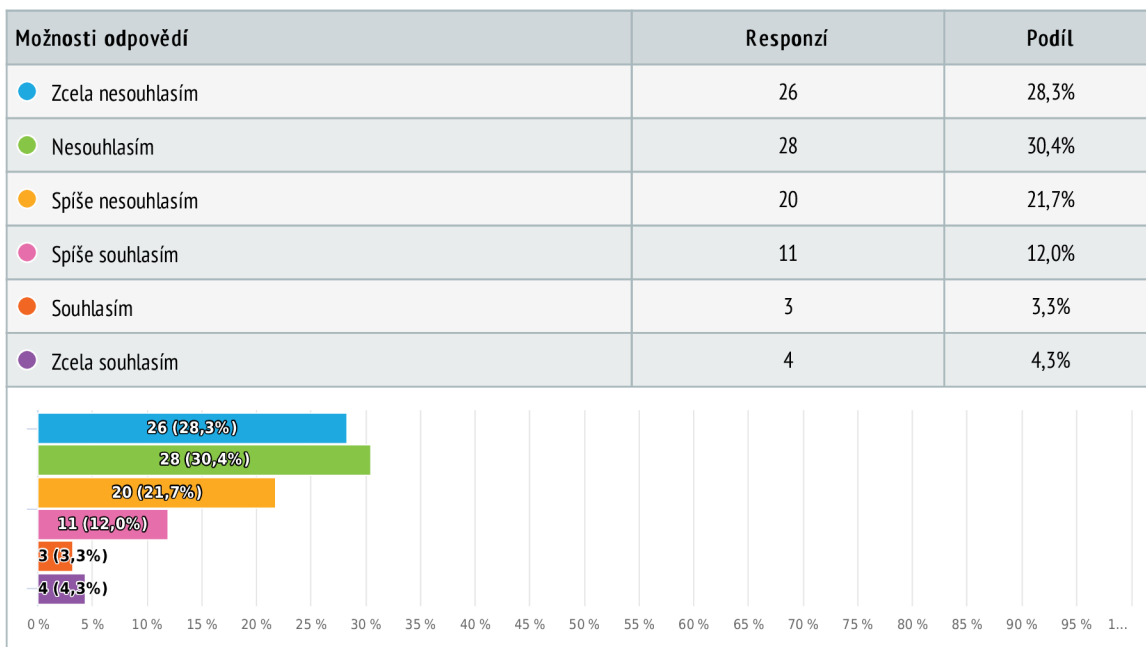
## 67 Jsem otevřený/á nabídkám na jinou práci.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



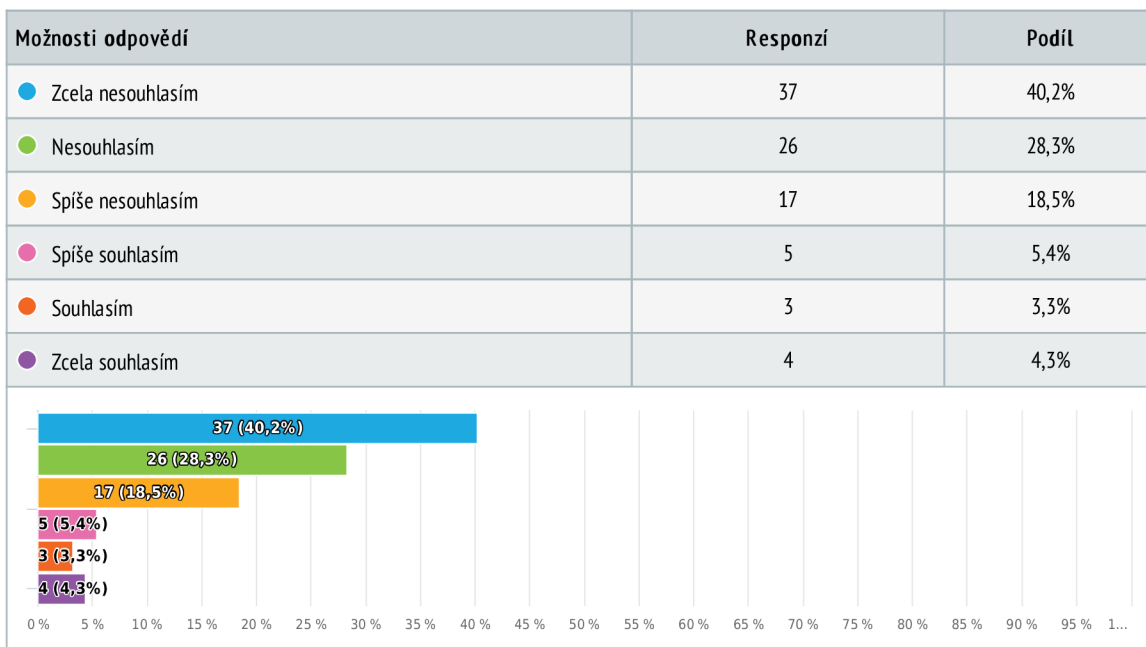
## 68 V současné době vážně uvažuji o změně zaměstnání.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



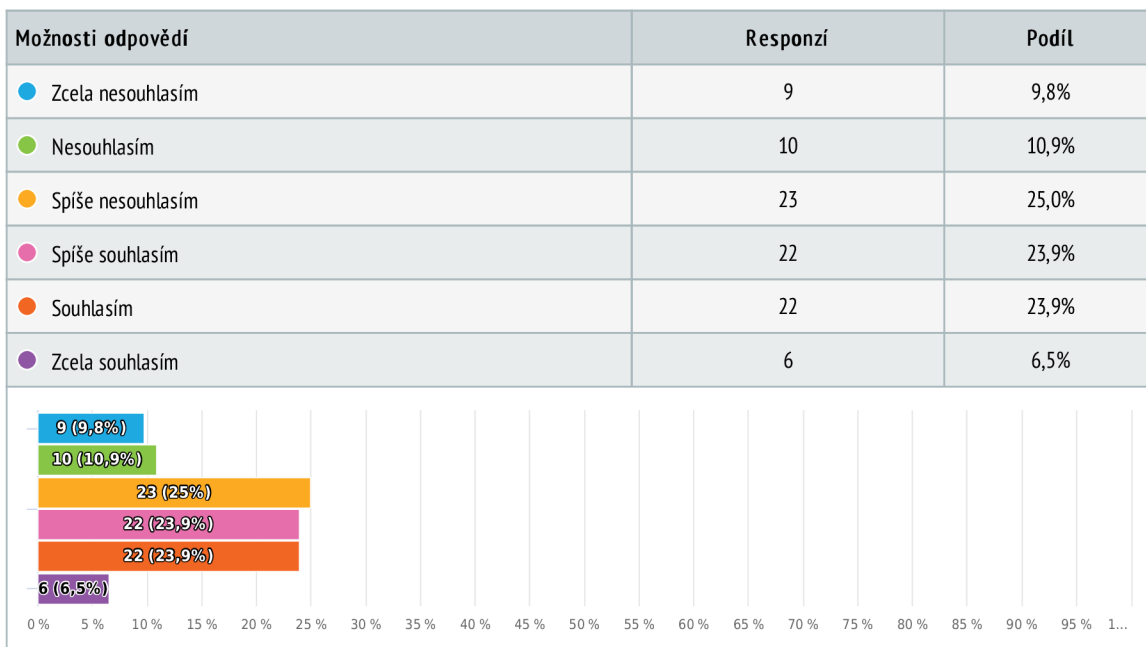
## 69 Sám aktivně vyhledávám nabídky nových pracovních příležitostí.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



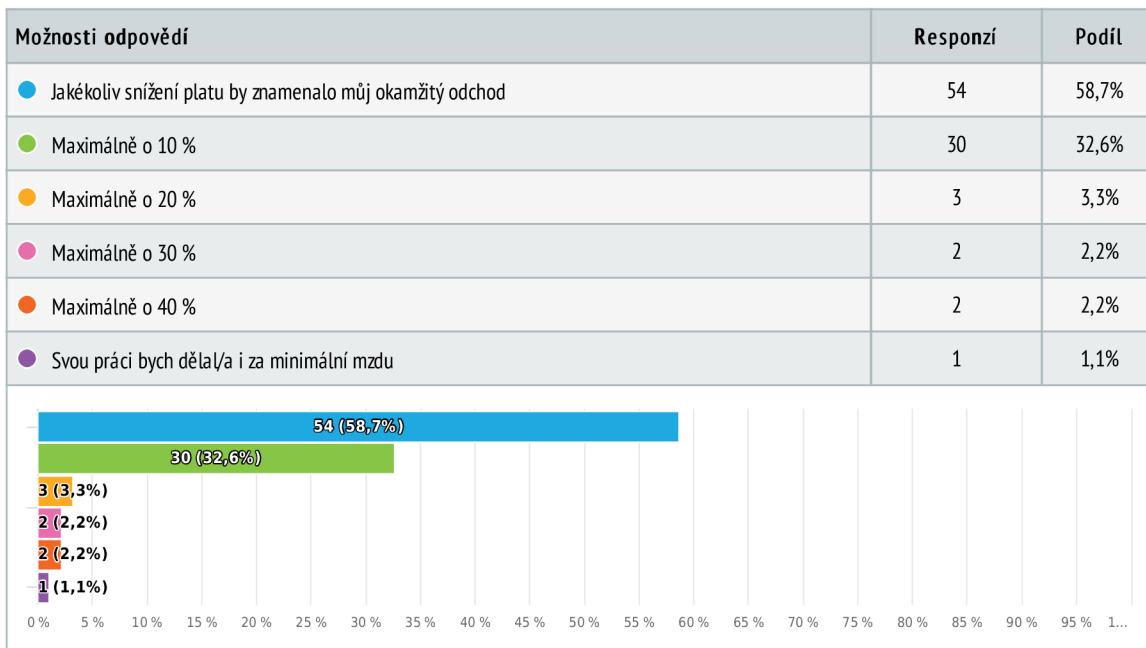
## 70 Mám dostatek příležitostí ke změně zaměstnání (vyjma povýšení).

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



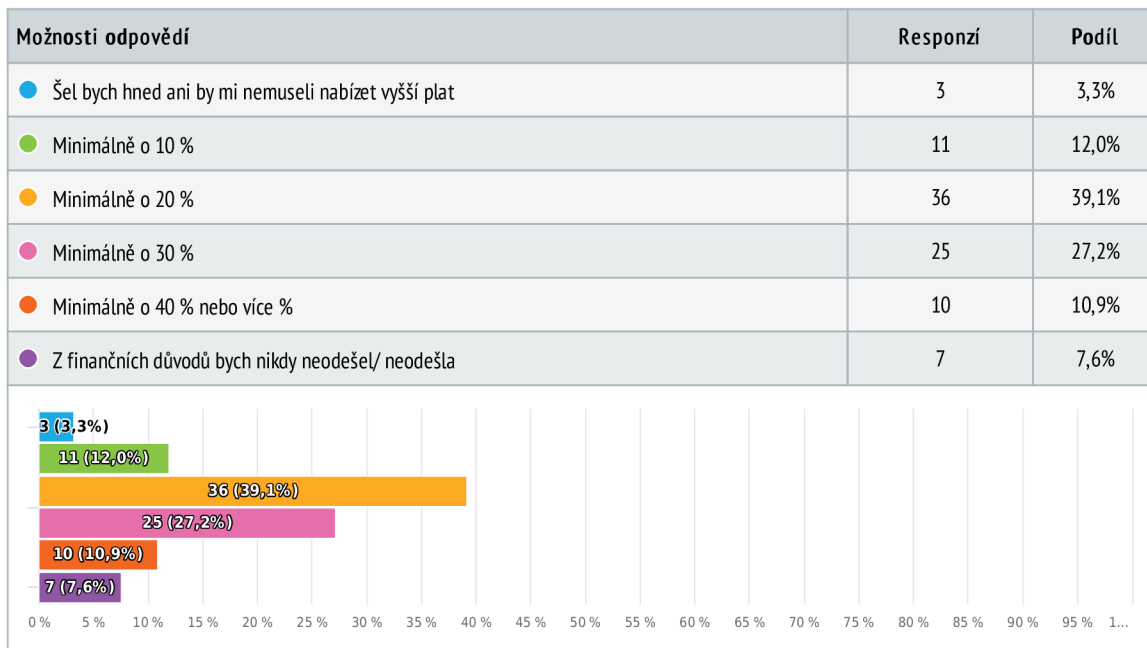
## 71 Při jak velkém snížení platu byste ještě zůstal ve svém současném zaměstnání za jinak stejných pracovních podmínek?

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



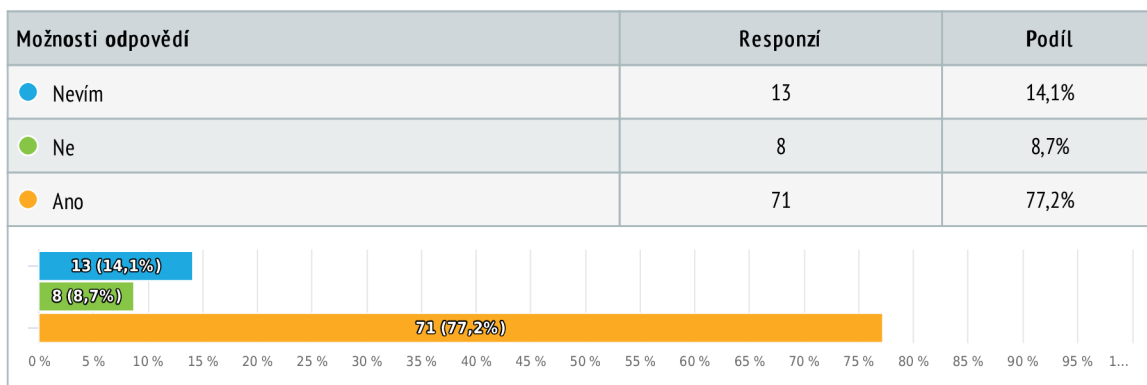
## 72 O kolik vyšší plat by Vás přiměl jít dělat stejnou či obdobnou práci k jinému zaměstnavateli?

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



## 73 Dáváte své práci maximum, co dokážete?

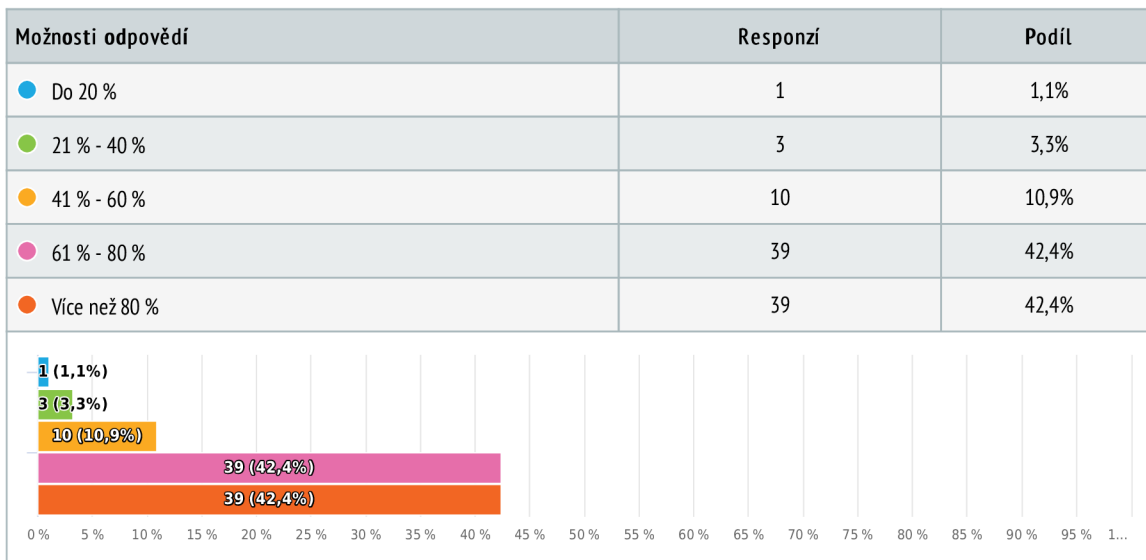
Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x





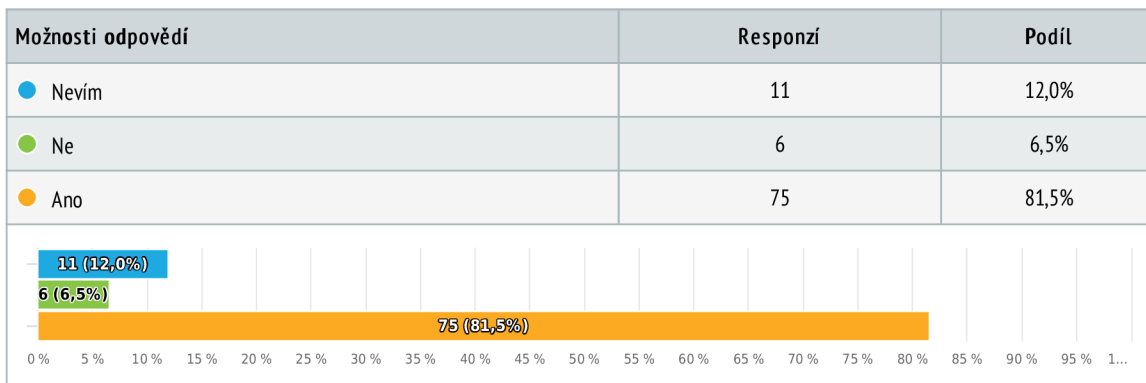
## 74 Odhadněte, jakou část Vašeho pracovního času trávíte užitečnou a pro firmu důležitou činností.

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



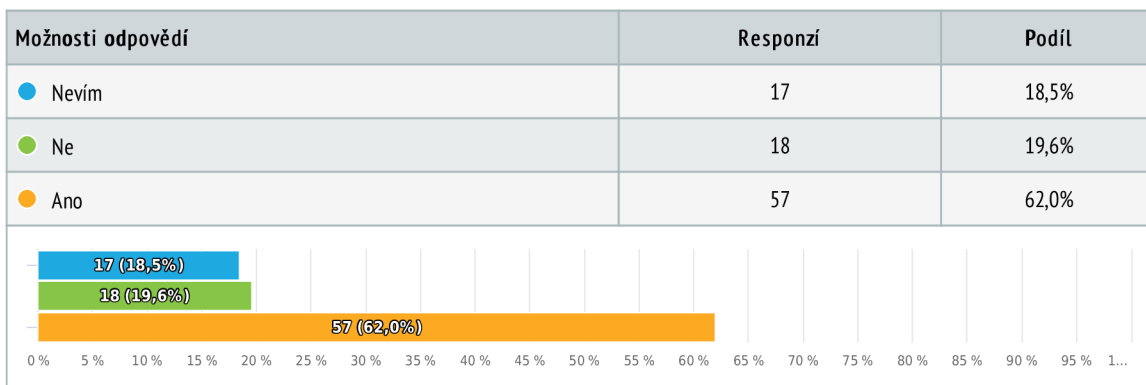
## 75 Splnili jste v rámci týmu své pracovní cíle za uplynulé období?

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



## 76 Považujete managementem stanovené cíle za smysluplné?

Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x



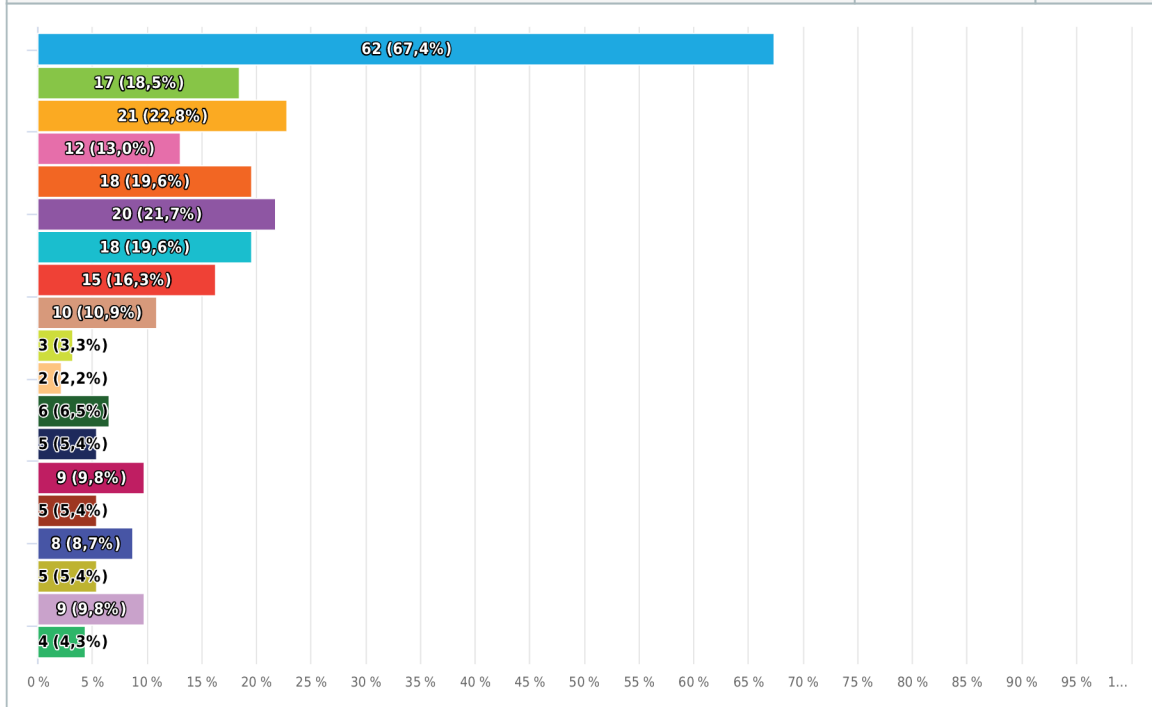
## 77 Moderní benefity, které byste chtěl/a, ale zaměstnavatel to zatím neumožňuje?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
● Dva a více týdnů dovolené navíc	62	67,4%
● Přizpůsobitelný začátek a konec pracovní doby	17	18,5%
● Možnost občasné práce z domova	21	22,8%
● Vlastní organizace pracovního času	12	13,0%
● Práce převážně z domova	18	19,6%
● Rozpočet na osobní růst	20	21,7%
● Možnost delšího neplaceného volna/job break	18	19,6%
● Stlačený pracovní týden	15	16,3%
● Zahraniční pracovní cesty	10	10,9%
● Možnost studijního volna	3	3,3%
● Možnost zkráceného úvazku	2	2,2%
● Účast na zahraničních konferencích	6	6,5%
● Možnost vzít s sebou do práce čas od času dítě	5	5,4%
● Možnost rozjetí zcela nového projektu	9	9,8%

## Spokojenost zaměstnanců

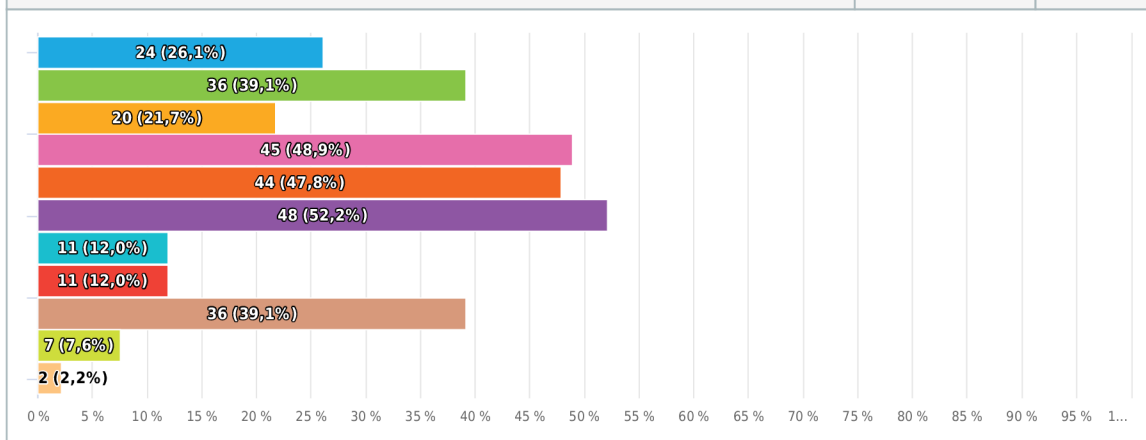
● Osobní kouč nebo firemní trenér	5	5,4%
● Vyhrazený čas v týdnu na vymýšlení inovací	8	8,7%
● Možnost mít na pracovišti s sebou domácího mazlíčka	5	5,4%
● Nic z uvedeného	9	9,8%
● Jiná...	4	4,3%



## 78 Moderní benefity, které Váš zaměstnavatel nabízí?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x

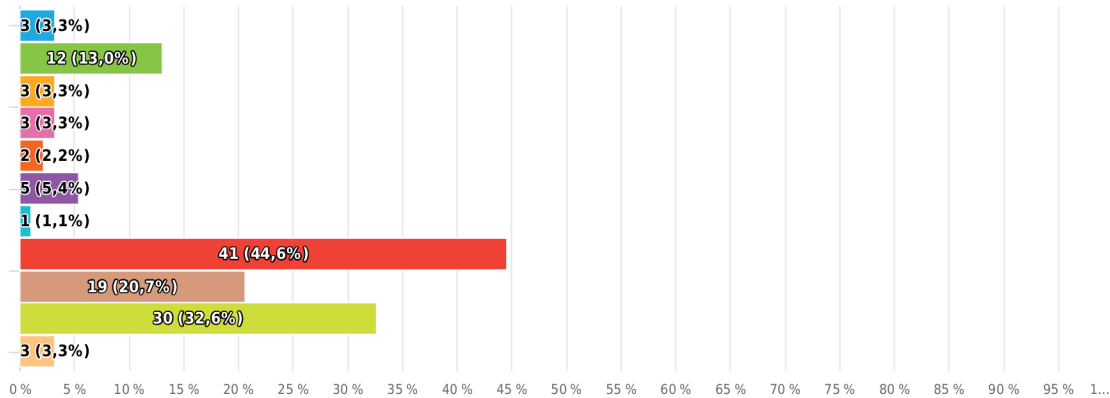
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Možnost zkráceného úvazku	24	26,1%
Možnost osobního růstu	36	39,1%
Možnost vzít si do práce čas od času dítě	20	21,7%
Možnost mít na pracovišti s sebou domácího mazlíčka	45	48,9%
Služba "U lékaře"	44	47,8%
Příspěvky na sport	48	52,2%
Projekt "Nenech to být"	11	12,0%
2 a více týdnů dovolené navíc	11	12,0%
Přizpůsobitelný začátek a konec pracovní doby	36	39,1%
Nic z uvedeného	7	7,6%
Jiná...	2	2,2%



## 79 Daný benefit je důležitější než 10% zvýšení platu

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Možnost zkráceného úvazku	3	3,3%
Možnost osobního růstu	12	13,0%
Možnost vzít si do práce čas od času dítě	3	3,3%
Možnost mít na pracovišti s sebou domácího mazlíčka	3	3,3%
Služba "U lékaře"	2	2,2%
Příspěvky na sport	5	5,4%
Projekt "Nenech to být"	1	1,1%
2 a více týdnů dovolené navíc	41	44,6%
Přizpůsobitelný začátek a konec pracovní doby	19	20,7%
Nic z uvedeného	30	32,6%
Jiná...	3	3,3%



## Nastavení dotazníku



Povolit odeslat vícekrát?



Povolit návrat k předchozím otázkám?



Zobrazovat čísla otázek?



Oznámení o vyplnění dotazníku na e-mail?



Ochrana heslem?



IP omezení?

Bez práce  
nejsou **koláče**

jobsindex. 

Dobrý den,

držíte v rukou studii, kterou jsme pekli více než dva měsíce. Na to, že bez práce nejsou koláče, výzkum zapotřebí není. O to více nás zajímalo, jak se v době nejnižší nezaměstnanosti za posledních 6 let a rekordního počtu nových pracovních příležitostí cítí zaměstnanci ve svých současných povoláních. Co je v práci drží, co je přesvědčí jít? Co by jim měl zaměstnavatel nabídnout, aby je získal?

Zjistili jsme, že toho není málo, ale Češi si o to často neumějí říct. Naše studie jde pod kůži. Odhaluje nejednu málo zřejmou bolístku v práci, která je však pro mnohé z nás mimořádně důležitá. Nepřehlížíte je náhodou někdy? A víte vůbec, že drtivá část zaměstnavatelů se o vás teď popere, takže si o to, co vám schází, můžete směle říct?

Držíte v rukou první JobsIndex. Spokojenost zaměstnanců v celé ČR dosud nikdo takto podrobně nezměřil. Doufáme, že vás čtení přiměje k zamyslení a že společně pomůžeme zlepšit podmínky na českém pracovním trhu.

Inspirativní čtení vám přejí

Tomáš Ervín Dombrovský (Jobs.cz)  
Filip Lepier (McGuffin)  
a Jakub Chour (Jobs.cz)

## JAK VZNIKL JOBSINDEX

Záměr sestavit první celonárodní český index spokojenosti zaměstnanců vznikl v dílně společnosti LMC s.r.o., která je lídrem na českém trhu práce a vzdělávání. Právě její kariéerní portál Jobs.cz dal coby jednička na trhu za vznik čtvrtletnímu průzkumu JobsIndex. Cílem je čtyřikrát do roka přinášet průzkum spokojenosti všech českých zaměstnanců, zjišťovat jaké jsou nejčastější nešvary zaměstnavatelů, co lidé v práci oceňují a co jim naopak chybí, a posouvat tak český pracovní trh směrem k moderním standardům zaměstnávání. Vzniku JobsIndexu předchází rozsáhlý kvalitativní i kvantitativní průzkum v rámci celé České republiky.

Kvalitativní část realizovala Simply5 metodou tzv. facilitovaných diskusí o nejdůležitějších faktorech ovlivňujících spokojenost zaměstnanců. Následující kvantitativní část realizovaná společností McGuffin na reprezentativním vzorku zaměstnané populace (1000 respondentů) ověřila vnímanou míru spokojenosti a důležitosti jednotlivých položek. Výpočet celkové výše JobIndexu ovlivnily především položky, které nejvýrazněji souvisejí se spokojeností, či nespokojeností převážné části zaměstnanců.



## CO JE JOBSINDEX

**JobsIndex je bodová hladina na 100 bodové stupnici vyjadřující spokojenost zaměstnanců.**

Ve výzkumu jsme se soustředili na 8 základních faktorů:

**Pracovní podmínky** - hodnotící pracovní podmínky včetně kvality vybavenosti pracoviště, atraktivity prostředí, ale například i množství práce či rovnosti příležitostí.

**Organizace práce** - zahrnující funkčnost procesů, komunikace a efektivitu organizace práce, včetně například systému odměňování.

**Atraktivita a smysluplnost práce** - se skládá z vnímané zajímavosti a atraktivity práce, ale i vnímané možnosti uplatnit svůj potenciál, či pocitu důležitosti vykonávané práce pro společnost.

**Spokojenost s nadřízeným** - zahrnující nejdůležitější charakteristiky nadřízeného (z pohledu spokojenosti) včetně důvěryhodnosti, spravedlnosti v rozhodování, realističnosti očekávání, schopnosti naslouchat a ocenit podřízené atd.

**Atmosféra a vztahy na pracovišti** - zahrnující vztahy s kolegy, celkovou atmosféru spolupráce v týmu i například pocit důvěry a možnost spolehnout se na své kolegy.

**Loajalita vůči zaměstnavateli** - zahrnující soulad s hodnotami a vizí společnosti a celkově pozitivní hodnocení zaměstnavatele.

**Osobní motivace** - zahrnující jak samotnou radost z práce, tak i pocit seberealizace, autonomie, smysluplnosti své práce, včetně dostatečného ocenění ze strany kolegů a nadřízených.

**Dlouhodobá udržitelnost a perspektiva do budoucna** - zahrnující jednak možnosti osobního a kariérního růstu, tak i schopnost udržet rovnováhu mezi prací a soukromým životem.

Celkový JobsIndex je vyjádřen hladinou spokojenosti zaměstnanců na škále 0 až 100. Je tvořen váženým průměrem výše zmíněných faktorů, podle síly jejich vztahu k obecné spokojenosti. JobsIndex na úrovni 0 by znamenal, že všichni čeští zaměstnanci jsou ve všech ohledech velmi nespokojeni. Hladina 100 by znamenala, že všichni Češi jsou maximálně spokojeni.

## ČEŠI NEJSOU SPOKOJENÍ S OHODNOCENÍM V PRÁCI, AŽ PŮL MILIONU ZAMĚSTNANCŮ CHYSTÁ ODCHOD

Tisková zpráva Jobs.cz

**(Praha) 14. září 2015 byl poprvé zveřejněn JobsIndex - pravidelný čtvrtletní průzkum spokojenosti zaměstnanců v České republice. Ukazuje například silnou míru nespokojenosti s odměňováním za práci, a to nikoliv pouze kvůli samotné výši mezd. Češi jsou obzvláště citliví na spravedlivost při hodnocení a poskytování nejrůznějších výhod. Poměrně silně přitom postrádají některé z moderních benefitů, například možnost práce z domova nebo výraznější podporu svého osobního rozvoje.**

*“Z detailních výsledků výzkumu JobsIndex vyplývá, že aktuálně je mezi zaměstnanými Čechy 446 tisíc lidí “v pohybu” (11,6 %) - silně touží po změně práce, sami intenzivně vyhledávají nové příležitosti a již se také cítí být připraveni na všechny související kroky. Celé ⅓ zaměstnanců se nebrání zajímavým nabídkám, 30 % je samo čas od času hledá,”* shrnuje část výsledků analytik Filip Lepier ze společnosti McGuffin, která zajistila kvantitativní část průzkumu.

Příležitosti přitom nechybí. Například přes kariérní portál Jobs.cz zaměstnavatelé jen v průběhu srpna 2015 obsazovali 29 618 pozic, což je meziročně o 39 % více. Úřad práce na konci srpna evidoval 103 tisíc pracovních míst, oproti loňsku takřka dvojnásobek. Nezaměstnanost v České republice aktuálně klesla na minimum za posledních 6 let - na 6,2 %. Zjednodušeně řečeno: práce je dostatek, zaměstnavatelům silně chybí lidi. A musejí se velmi snažit. Vzhledem k jejich nárokům u obsazovaných míst totiž nejčastěji cílí právě na zaměstnané.

Pouhé “přepčení” lidí přitom může být pro zaměstnavatele velmi nákladné. *“Nadpoloviční většina zaměstnanců by přijala nabídku ke změně práce, kdyby si tím zvýšili příjem alespoň o 30 %. Jenom peníze však nerozhodují. Celé pětina lidí například velmi silně chybí možnost alespoň občas pracovat z domova, pro dalších 15 % už je to standard. Zaměstnavatelé to přitom nyní nabízejí u 7,5 % z nově obsazovaných míst - a další se přidávají,”* uvádí Tomáš Ervín Dombrovský, analytik kariérního portálu Jobs.cz, který stojí za průzkumem JobsIndex.

Jobs.cz se k pravidelnému vypracovávání JobsIndexu rozhodl v reakci na aktuální situaci na trhu. Právě faktory, které činí zaměstnance v práci spokojené a které nežádka patří mezi spouštěče změny práce JobsIndex velmi detailně popisuje.

Hladina spokojenosti se v prvním výzkumu ustálila na 57,5 bodů ze 100\*. Spokojenost českých zaměstnanců zvyšují především dobré vztahy s kolegy a nadměru pozitivní vnímání smysluplnosti a užitečnosti vlastní práce. Hodnocení naopak sráží především aspekty spojené s odměňováním a dostupností nejrůznějších výhod. Plné polovině lidí nevyhovuje, jak zaměstnavatelé nyní postupují. Zejména při navyšování mezd a poskytování

Z průzkumu JobsIndex dokonce vyplývají takové zajímavosti, jako kdy je nevhodnější doba změnit zaměstnání. Od čtvrtého roku práce pro jednoho zaměstnavatele začíná spokojenost klesat. Právě pro tyto lidi je teď nevhodnější doba pro změnu. Vyzkoušet si, jaké jsou jim dostupné moderní benefity ve srovnání s jejich kolegy z oboru můžou lidé na webu [www.jobsindex.cz](http://www.jobsindex.cz)

Kompletní výsledky průzkumu JobsIndex naleznete v přiloženém presskitu, neváhejte se na nás obrátit s vašimi dotazy či např. s žádostí o podrobnější data dle konkrétních demografických prvků.

*\*Hladina spokojenosti zaměstnanců je v JobsIndexu vypočítána váženým průměrem hodnocení nejdůležitějších faktorů v 8 hlavních oblastech. Hodnota 0 by znamenala, že všichni čeští zaměstnanci jsou ve všech ohledech v práci zcela nespokojení. Hodnota 100 by znamenala naprostou spokojenost Čechů v zaměstnání.*

Tomáš Ervín Dombrovský, Jobs.cz  
Tel.: +420 725 072 166  
mail: [tomas.dombrovsky@lmc.eu](mailto:tomas.dombrovsky@lmc.eu)  
[www.jobsindex.cz](http://www.jobsindex.cz)

## JOBSINDEX: HLADINA SPOKOJENOSTI ČESKÝCH ZAMĚSTNANCŮ

JobsIndex pro 3. čtvrtletí 2015 dosáhl hladiny

**57,5 ze 100**

### ZÁKLADNÍ ZÁVĚRY JOBSINDEXU:

**“Češi jsou v zaměstnání převážně spokojeni.** Jejich hodnocení zvyšují především dobré vztahy s kolegy a nadměru pozitivní vnímání smysluplnosti a užitečnosti vlastní práce. Spokojenost naopak sráží především aspekty spojené s odměňováním a dostupností nejrůznějších výhod. Plně polovině lidí nevyhovuje, jak zaměstnavatelé nyní postupují. Zejména **při navyšování mezd a poskytování moderních benefitů lidé očekávají výrazně více, než se jim nyní dostává.**”

**11,6 %** je zaměstnanců, kteří v brzké době mohou bez větších komplikací **změnit zaměstnání.** Ve vztahu ke svému zaměření a zkušenostem vnímají příhodné podmínky na trhu, aktuálně již sami změnu uceleně zvažují a jsou poměrně dobře připraveni na související kroky. Dvě třetiny lidí se nebrání zajímavým pracovním nabídkám, **necelých 14 % samo nové pracovní příležitosti intenzivně vyhledává.**

**4 roky** je nevhodnější doba, po kterou **zůstat v jednom zaměstnání** nebo pozici. Nasvědčuje tomu vývoj spokojenosti zaměstnanců vzhledem k letům stráveným v zaměstnání.

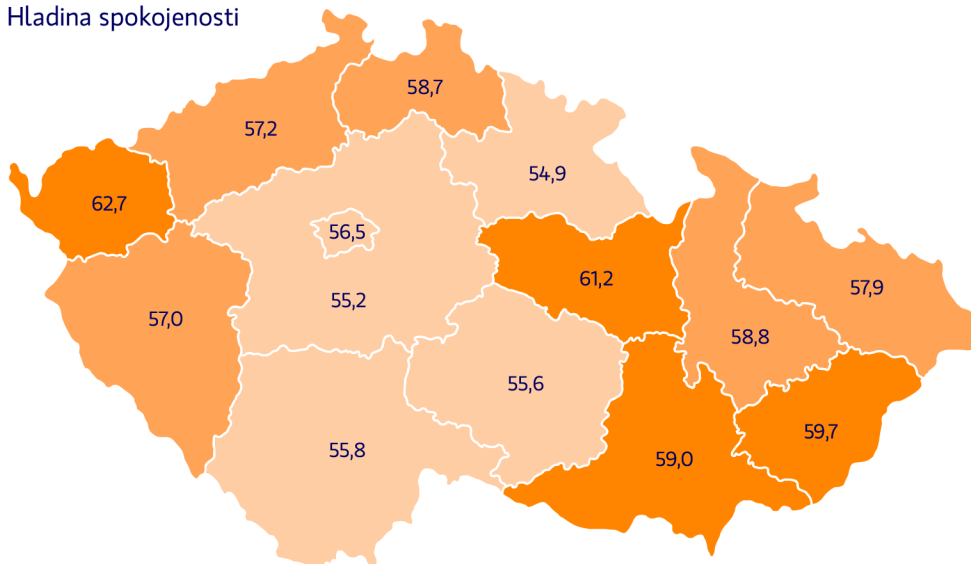
Pouze **11 % lidí by se nenechalo přeplatit,**

56 % lidí by nový zaměstnavatel musel nabídnout alespoň o **30 % vyšší mzdu.**

**Lidé chtějí moderní benefity.** Více než **dva týdny placeného volna** navíc by velmi rádo získalo 40 % lidí. Třetina by to přitom ocenila více než zvýšení mzdy o 10 %. Možnost občasné **práce z domova** výrazně schází zhruba pětině lidí, pro 15 % je přitom tato možnost důležitější než případné zvýšení mzdy. **Vlastní rozpočet na osobní růst** mají nyní k dispozici jen 3 % Čechů, touží po něm však dalších 17,5 %.

**KDE JSOU V ČESKU NEJSPOKOJENĚJŠÍ ZAMĚSTNANCI?**

Hladina spokojenosti

**TYPICKÝ SPOKOJENÝ ZAMĚSTNANEC:**

- 1) jste muž
- 2) máte vystudovanou vysokou školu
- 3) jste v zaměstnání nebo pozici méně než 4 roky
- 4) pracujete ve firmě do 50 zaměstnanců
- 5) v oborech IT, věda/výzkum nebo v managementu
- 6) máte možnost si sám organizovat práci
- 7) máte jasné rozdělení pravomocí
- 8) jste spravedlivě odměňován
- 9) máte atraktivní náplň práce

**ALE**

- 1) nevadí vám dojíždět
- 2) nemusíte umět dobře jazyky ani je používat v zaměstnání
- 3) není pro vás důležité, aby šéf pečoval o blaho svých podřízených
- 4) nepotřebujete další extra motivaci k práci

**(1) HLADINA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ****Hladina spokojenosti zaměstnanců  
v České republice  
dosáhla****57,5 ze 100**

“Češi jsou v zaměstnání převážně spokojeni. Jejich hodnocení zvyšují především dobré vztahy s kolegy a nadmíru pozitivní vnímání smysluplnosti a užitečnosti vlastní práce. Spokojenost naopak srážejí především aspekty spojené s odměňováním a dostupností nejrůznějších výhod. Plně polovině lidí nevyhovuje, jak zaměstnavatelé nyní postupují. Zejména při navyšování mezd a poskytování moderních benefitů lidé očekávají výrazně více, než se jim nyní dostává.”

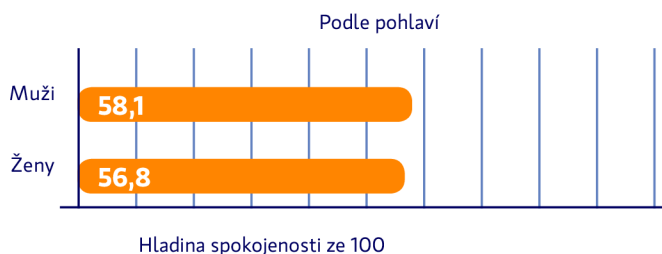
**1.1 SPOKOJENOST V KLÍČOVÝCH OBLASTECH**

Spokojenost v klíčových oblastech



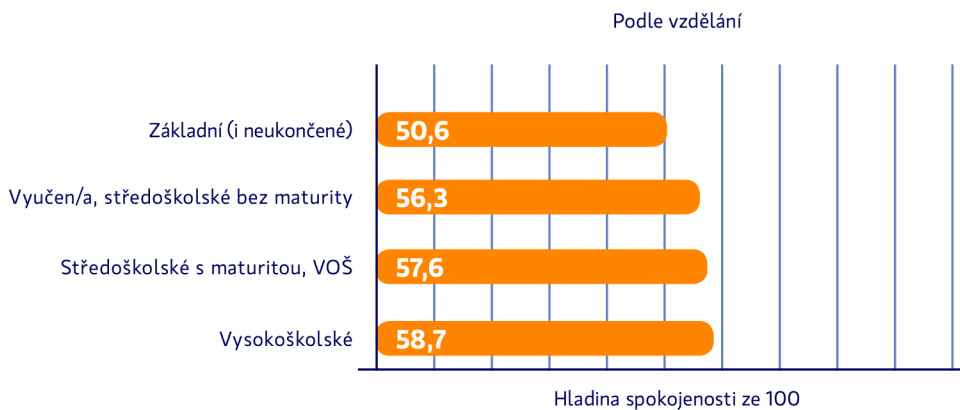
## 1.2 MUŽI VERSUS ŽENY

*“Muži jsou v zaměstnání spokojenější než ženy, dostávají větší prostor pro seberealizaci a obvykle mají také lepší podmínky.”*



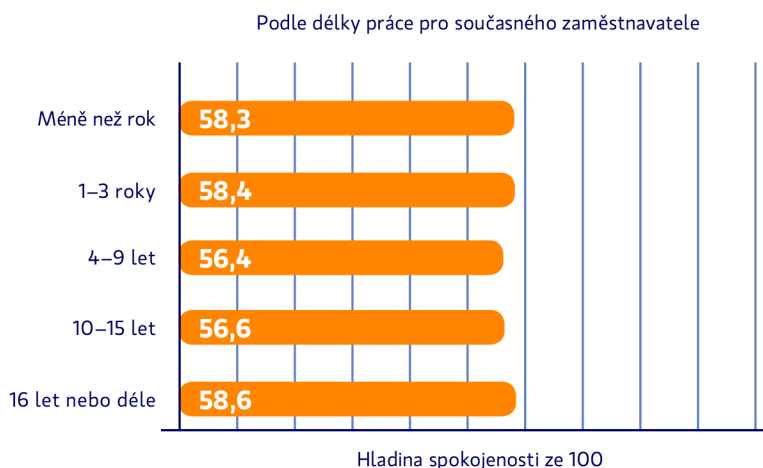
## 1.3 PODLE VZDĚLÁNÍ

*“Čím vyšší vzdělání, tím zajímavější práce, podmínky – i spokojenost.”*



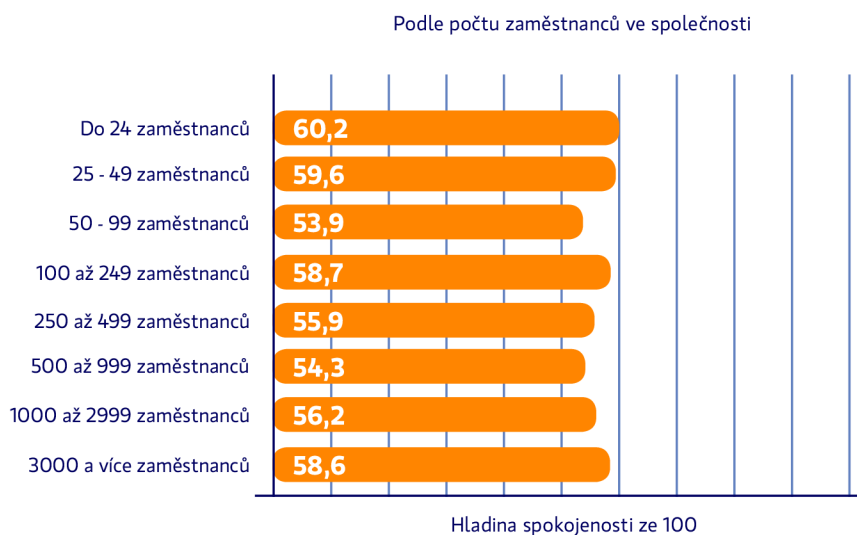
#### 1.4 PODLE DÉLKY PRÁCE PRO SOUČASNÉHO ZAMĚSTNAVATELE

“Po čtyřech letech od nástupu do zaměstnání spokojenost lidí klesá. Jde o nejpříhodnější čas pro změny – ať už v rámci současné společnosti, nebo mimo ni.”



#### 1.5 PODLE VELIKOSTI ZAMĚSTNAVATELE

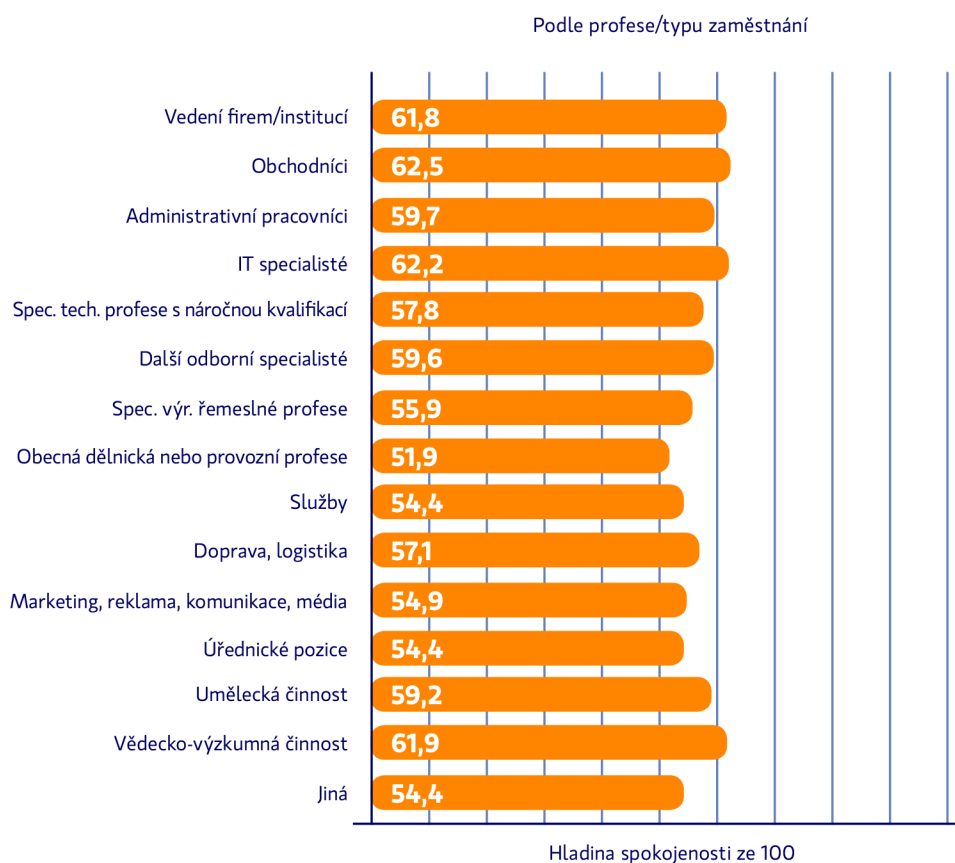
“Nejspokojenější jsou lidé v malých firmách do 49 zaměstnanců. Větší výkyvy spokojenosti ve středně velkých firmách souvisejí především s potřebnými změnami ve způsobu řízení a komunikace s lidmi v rostoucích společnostech, které se tu a tam neobejdou bez zádrhelů.”





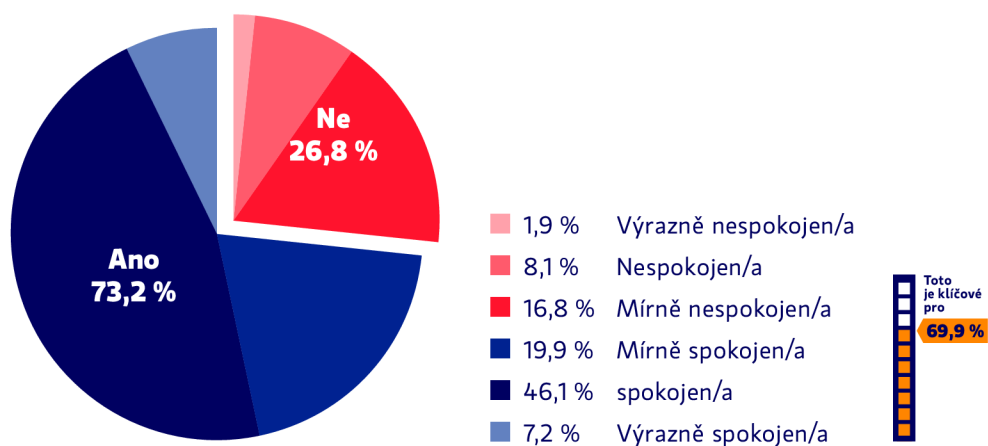
## 1.6 PODLE PROFESY/TYPU PRÁCE

“Nejnižší hladinu spokojenosti mají lidé ve výrobě, službách a na úřadech – stres a nedostatečné ocenění si vybírají svoji daň. Mezi nejspokojenější se naopak řadí velmi žádaní IT specialisté, kteří obvykle mají po všech stránkách výrazně lepší podmínky.”



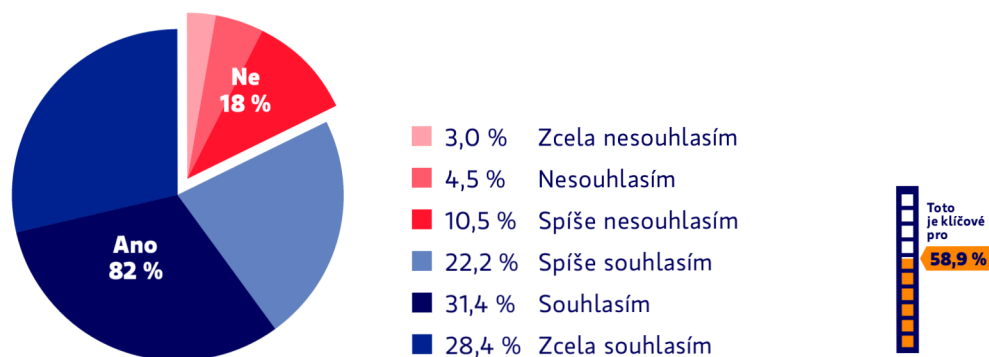
**(1A) PODMÍNKY NA PRACOVÍŠTI**

*“Prostředí a podmínky výkonu práce jsou pro lidi mimořádně důležité – a Češi si v tomto ohledu ani příliš nestěžují. Nejspíše také proto, že je to jeden z aspektů, který mohou předem docela dobře vyhodnotit a sami si podle něj zaměstnavatele vybrat. Výrazně nižší spokojenost panuje pouze co do možnosti ovlivnit délku a organizaci pracovní doby. V tom mohou zaměstnavatelé ještě mnohé zlepšit.”*

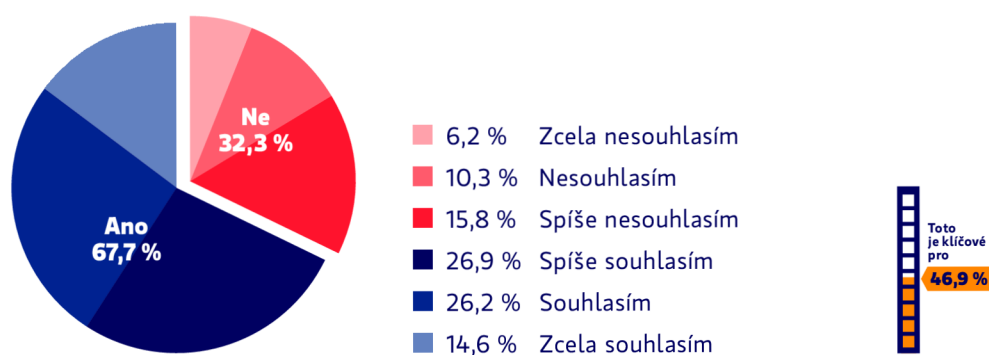
**CELKOVÁ SPOKOJENOST V OBLASTI PODMÍNEK NA PRACOVÍŠTI:**

### 1.A.1. 3 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ASPEKTY SPOKOJENOSTI S PODMÍNKAMI NA PRACOVÍŠTI

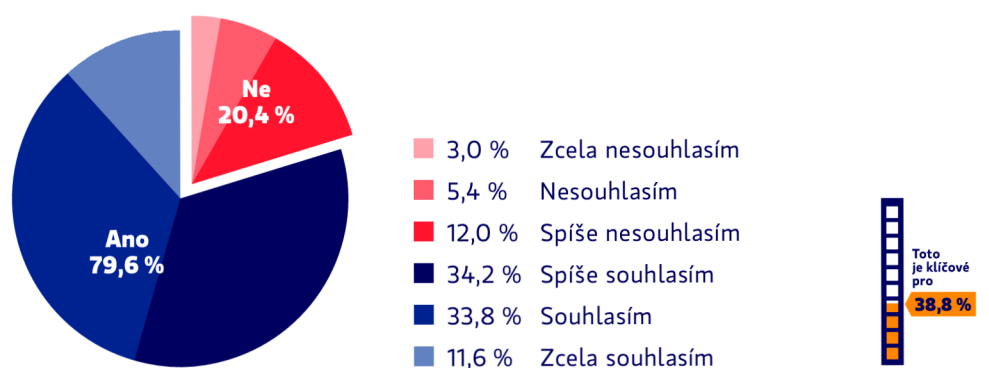
Vzdálenost místa výkonu práce od bydliště (doba doježdění) mi vyhovuje.



Mám možnost sám/sama si stanovit tempo a rozložení své práce.

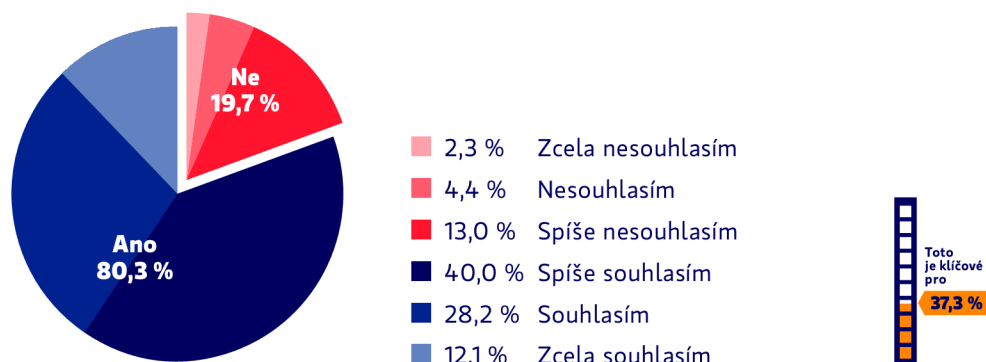


Množství a náročnost práce odpovídá mé pozici.



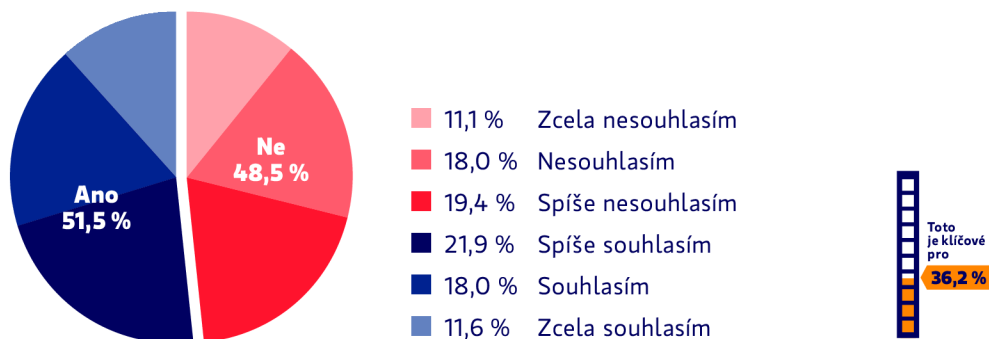
### 1.A.1.1 S ČÍM JSOU LIDÉ CO SE TÝČE PRACOVNÍCH PODMÍNEK NEJVÍCE SPOKOJENI

Líbí se mi prostředí ve kterém pracuji.



### 1.A.1.2 S ČÍM JSOU LIDÉ CO SE TÝČE PRACOVNÍCH PODMÍNEK NEJMÉNĚ SPOKOJENI

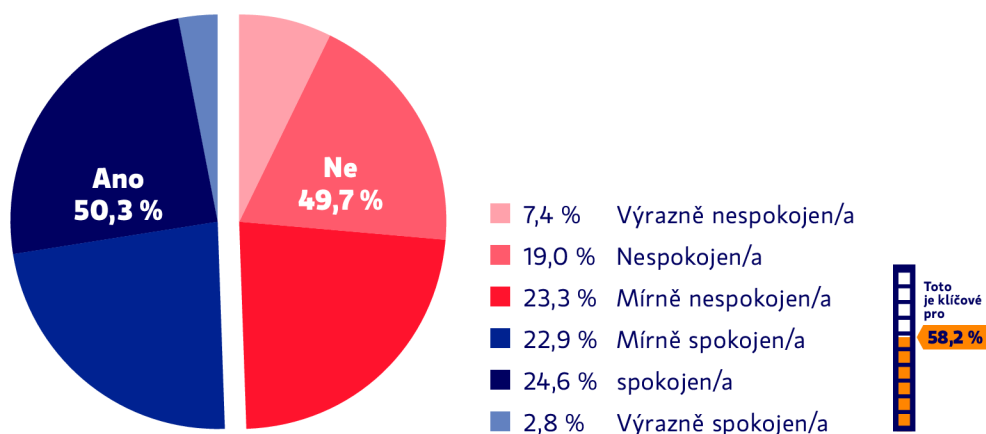
Mám možnost ovlivnit délku a organizaci své pracovní doby.



**(1B) ORGANIZACE PRÁCE, SYSTÉM HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ**

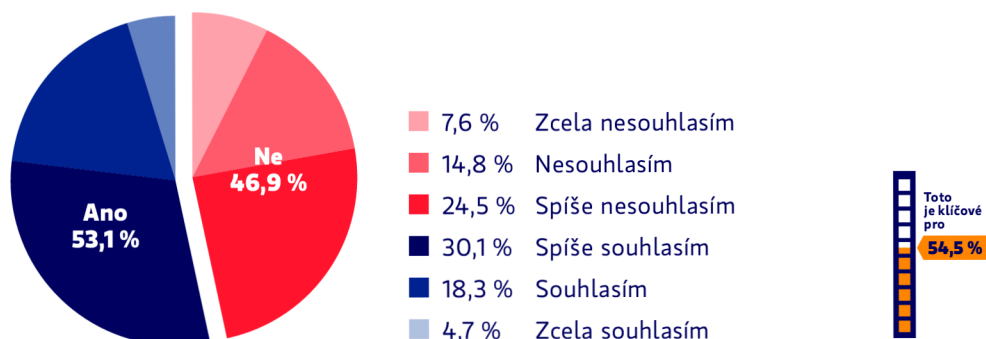
“Čeští zaměstnanci jsou **mimořádně citliví na odměňování**. Neřeší přitom pouze samotnou výši své mzdy, ale velmi výrazně také **spravedlnost hodnocení, přiznávání bonusů či postup při navýšování platů**. V současné době v tom vidí výrazné nedostatky, což nejvýznamněji ze všech aspektů snižuje jejich spokojenost.”

Organizace práce, systém hodnocení  
a odměňování

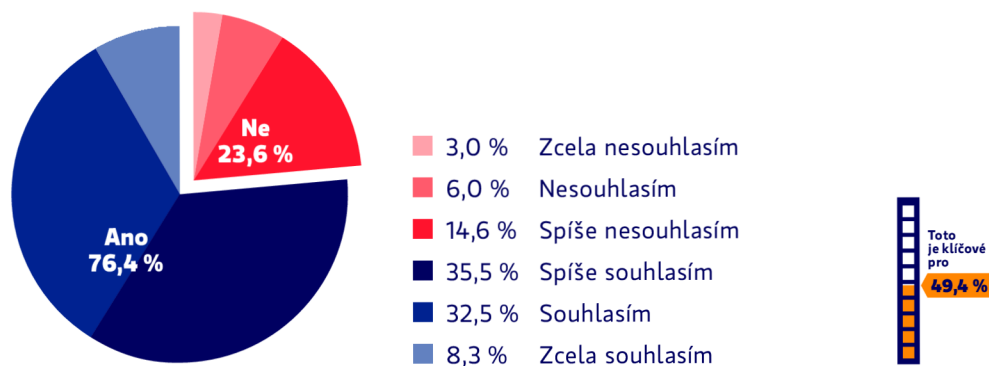


### 1.B.1. 3 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ASPEKTY ORGANIZACI PRÁCE, SYSTÉMU HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

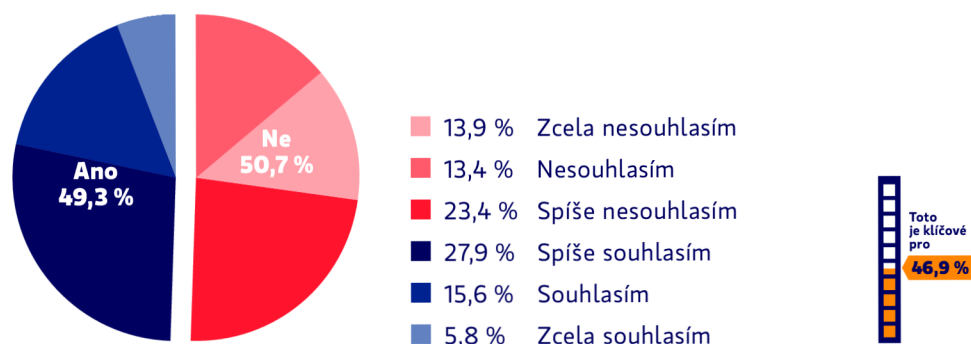
Jsem spravedlivě odměňován/a za svou práci.



V týmu máme jasně rozdělenou práci a pravomoci.

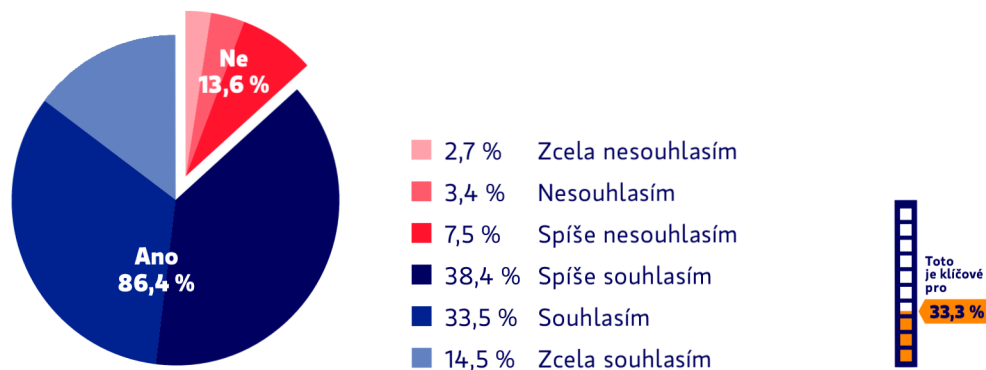


Výše odměň mi dovozuje dostát svým závazkům (splácet hypotéku, živit rodinu atd.)



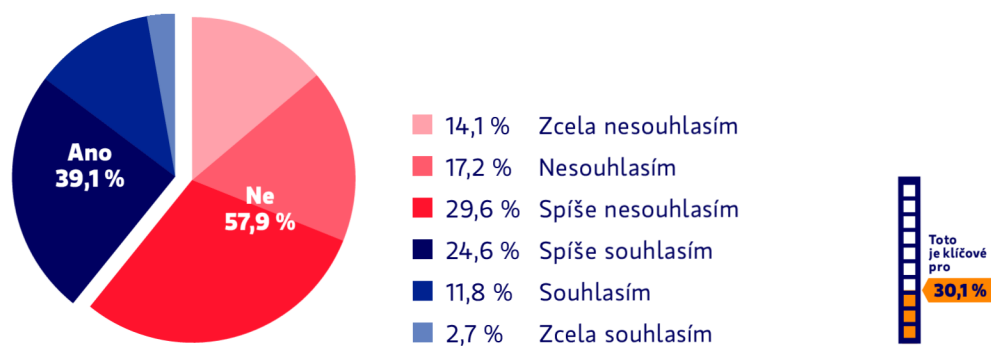
### 1.B.2.1 S ČÍM JSOU LIDÉ V ORGANIZACI PRÁCE A SYSTÉMU HODNOCENÍ NEJVÍCE SPOKOJENÍ

Na mém pracovišti je dobře zajištěna bezpečnost práce.



### 1.B.2.2 S ČÍM JSOU LIDÉ V ORGANIZACI PRÁCE A SYSTÉMU HODNOCENÍ NEJMÉNĚ SPOKOJENÍ

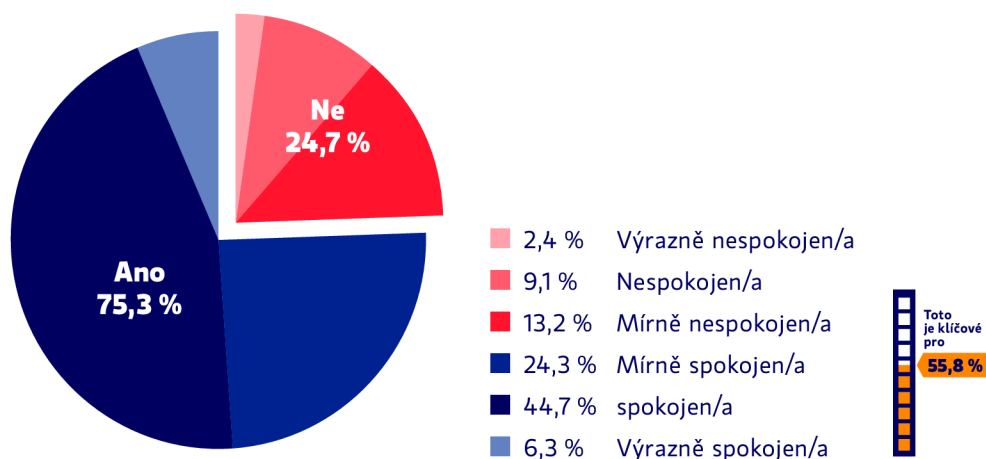
Jsem spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení.



**(1C) NÁPLŇ A ATRAKTIVITA PRÁCE**

“Vnímání smysluplnosti, užitečnosti i zajímavosti vlastní práce je u většiny lidí **nad očekávání pozitivní a táhne spokojenost Čechů výrazně vzhůru**. O poznání hůře lidé hodnotí například možnost využít při práci své jazykové znalosti, ovšem jen zhruba pro desetinu je to opravdu podstatné.”

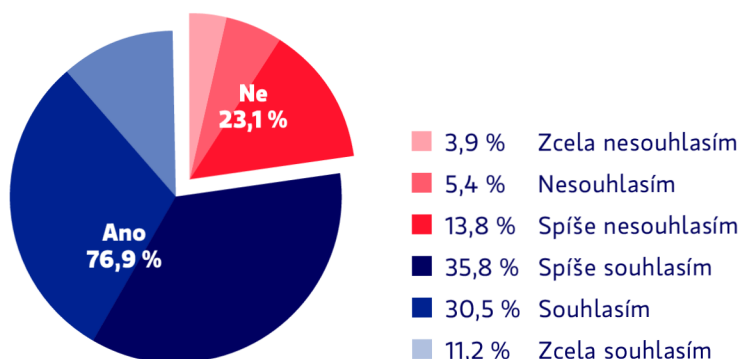
Náplň a atraktivita práce



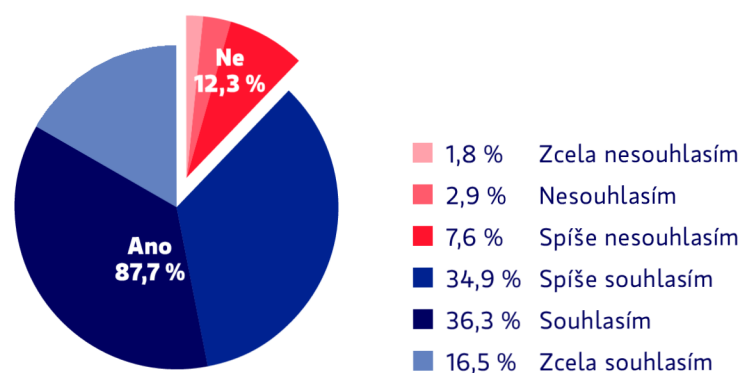


### 1.C.1. 3 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ASPEKTY V NÁPLNI A ATRAKTIVITĚ PRÁCE

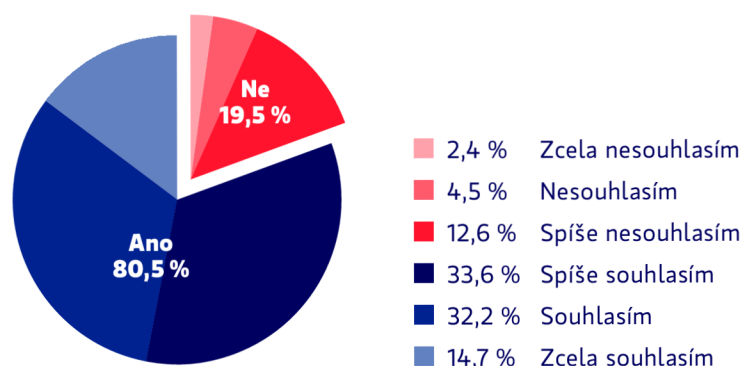
Moje práce mě uspokojuje.



Má práce je užitečná a smysluplná.

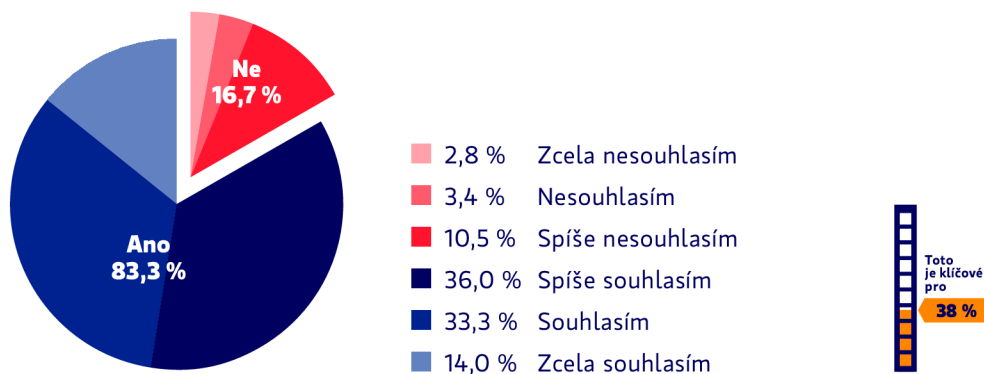


Náplň mé práce je zajímavá.



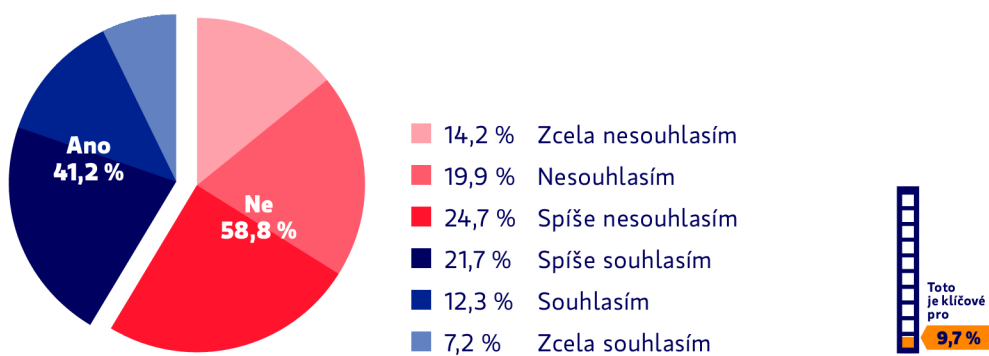
### 1.C.2.1 S ČÍM JSOU LIDÉ CO SE TÝČE ATRAKTIVITY PRÁCE NEJSPOKOJENĚJŠÍ

Cítím, že má práce je pro firmu/společnost důležitá.



### 1.C.2.2 S ČÍM JSOU LIDÉ CO SE TÝČE ATRAKTIVITY PRÁCE NEJMÉNĚ SPOKOJENÍ

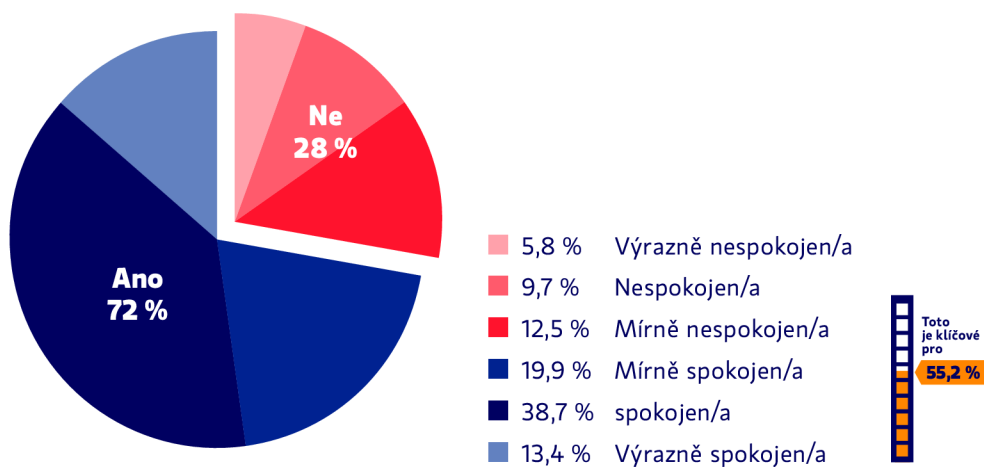
Využívám svých jazykových znalostí.



**(1D) OSOBNOST A PŘÍSTUP PŘÍMÉHO NADŘÍZENÉHO**

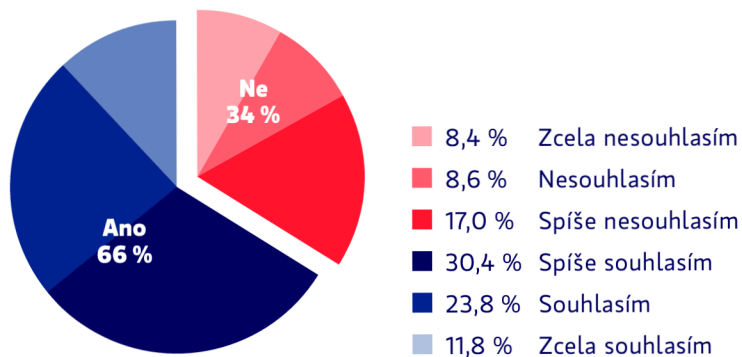
“Osobnost přímého nadřízeného se výraznou měrou podílí na tom, jak lidé vnímají svou práci, potažmo svého zaměstnavatele jako celek. **Lidé chtějí férové, důvěryhodné a spolehlivé šéfy**, kteří dokáží **jasně definovat cíle** a umějí se postavit za svůj tým, když je třeba. V těchto ohledech jsou Češi vesměs spokojeni. O něco hůře naopak hodnotí zájem nadřízených o to, jak se jejich lidem daří nad rámec pracovních povinností.”

Jsem spokojen/a s osobností  
a přístupem přímého nadřízeného.

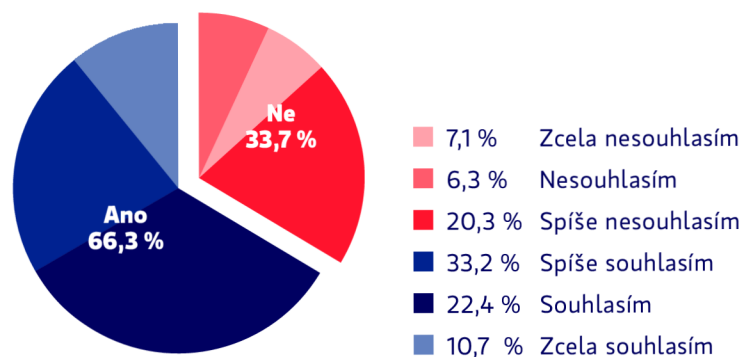


### 1.D.1. 3 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ASPEKTY CO SE TÝČE OSOBNOSTI A PŘÍSTUPU NADŘÍZENÉHO

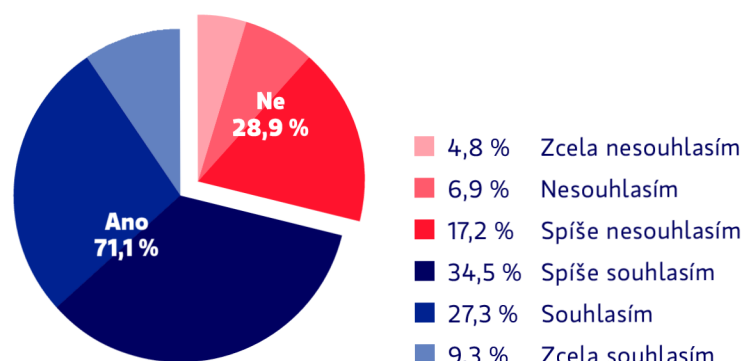
Umí se postavit za své podřízené, když je to potřeba.



Je spolehlivý, důvěryhodný a jedná spravedlivě.

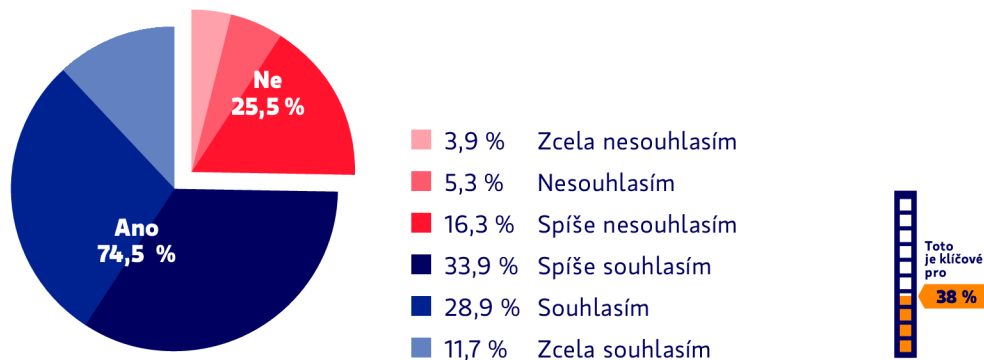


Vždy mi jasně vysvětlí, co ode mne očekává.



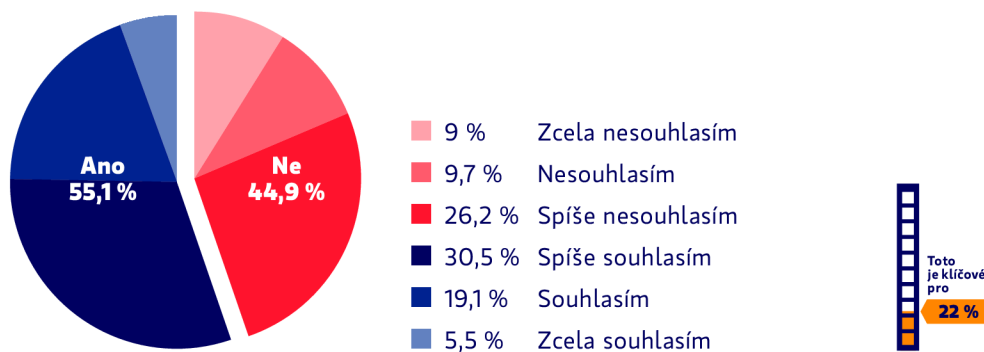
### 1.D.2.1 S ČÍM JSOU LIDÉ CO SE TÝČE OSOBNOSTI A PŘÍSTUPU NADŘÍZENÉHO NEJVÍCE SPOKOJENÍ

Je dostupný, když ho potřebuji.



### 1.D.2.2 S ČÍM JSOU LIDÉ CO SE TÝČE OSOBNOSTI A PŘÍSTUPU NADŘÍZENÉHO NEJMÉNĚ SPOKOJENÍ

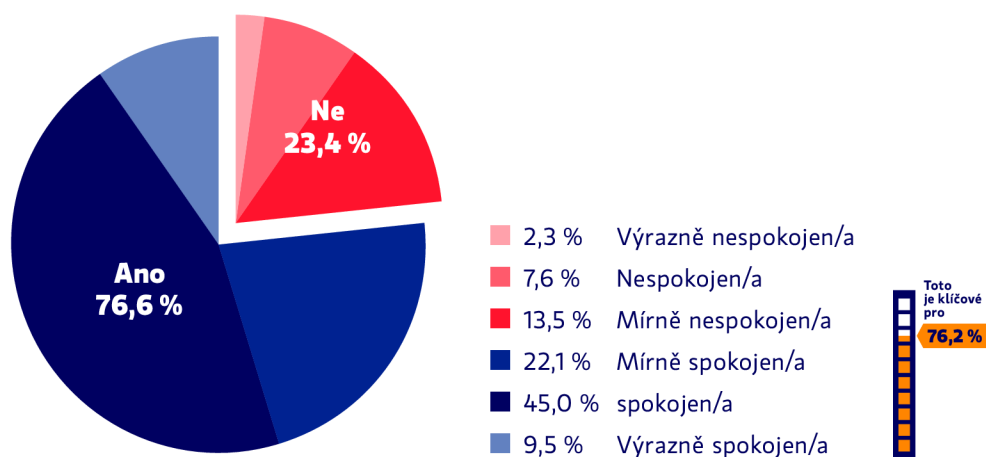
Stará se o blaho svých nadřízených.



**(1E) VZTAHY A ATMOSFÉRA NA PRACOVÍŠTI**

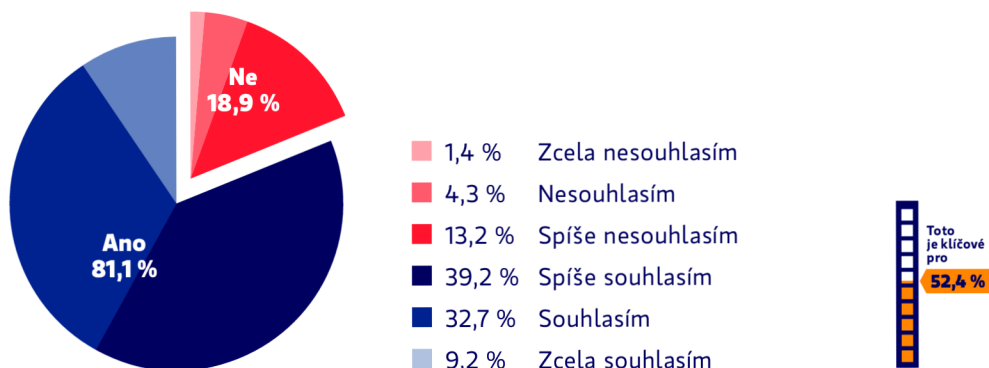
“Vztahy s kolegy a celková atmosféra na pracovišti jsou **nejdůležitější ze všech zjišťovaných oblastí**. Češi si se svými kolegy většinou velmi dobře rozumí, pracovní vztahy nezřídka přerůstají v hlubší přátelství. Ovšem i přesto – nebo možná právě proto dochází celkem běžně k třenicím, spojeným s pomluvami a dalším zákulisním jednáním. **Jde o jednu z velmi častých příčin změny zaměstnání.**”

Celková spokojenost se vztahy a atmosférou na pracovišti.

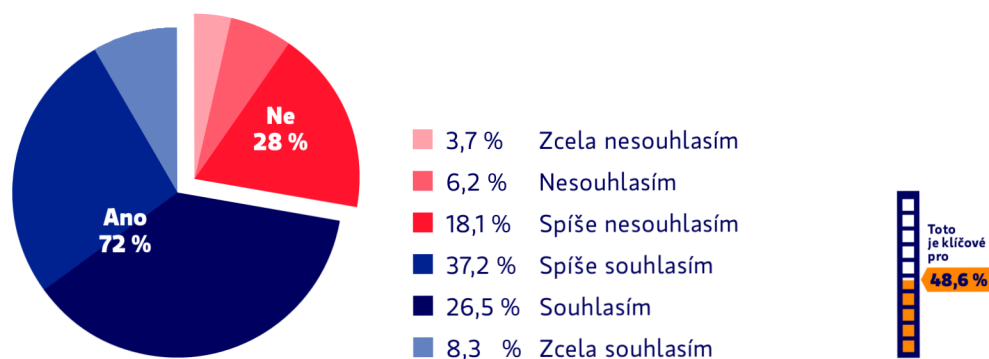


### 1.E.1. 3 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ASPEKTY OHLEDNĚ SPOKOJENOSTI SE VZTAHY A ATMOSFÉROU NA PRACOVÍŠTI

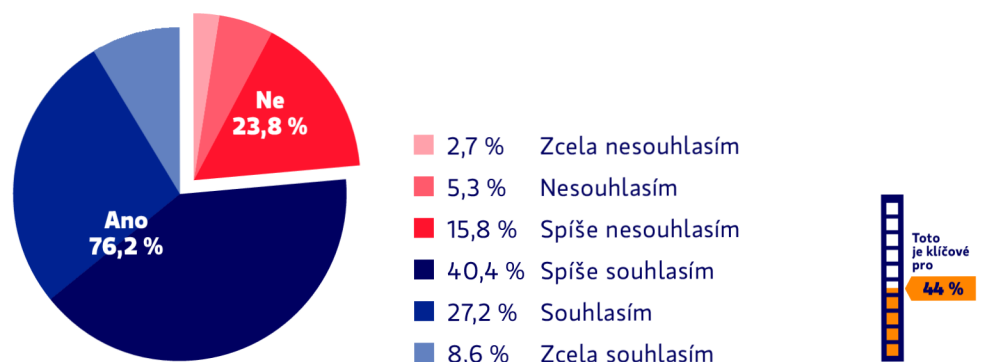
V týmu funguje vzájemná spolupráce.



Atmosféra na pracovišti je pohodová a uvolněná.

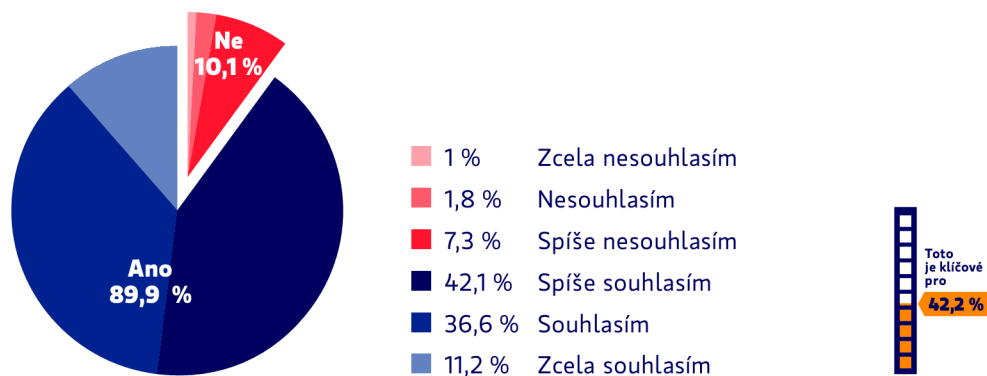


Jsme jeden tým, na kolegy se mohu spolehnout.



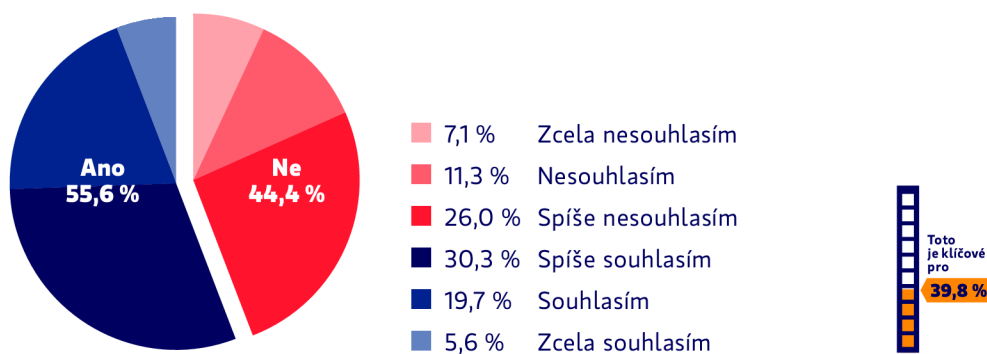
### 1.E.2.1 ASPEKT, SE KTERÝM JSOU LIDÉ CO SE TÝČE VZTAHŮ A ATMOSFÉRY NEJVÍCE SPOKOJENÍ

S kolegy si rozumím.



### 1.E.2.2 ASPEKT, SE KTERÝM JSOU LIDÉ CO SE TÝČE VZTAHŮ A ATMOSFÉRY NEJMÉNĚ SPOKOJENÍ

Komunikace na pracovišti je přímá a otevřená, bez pomluv a zákulisních jednání.

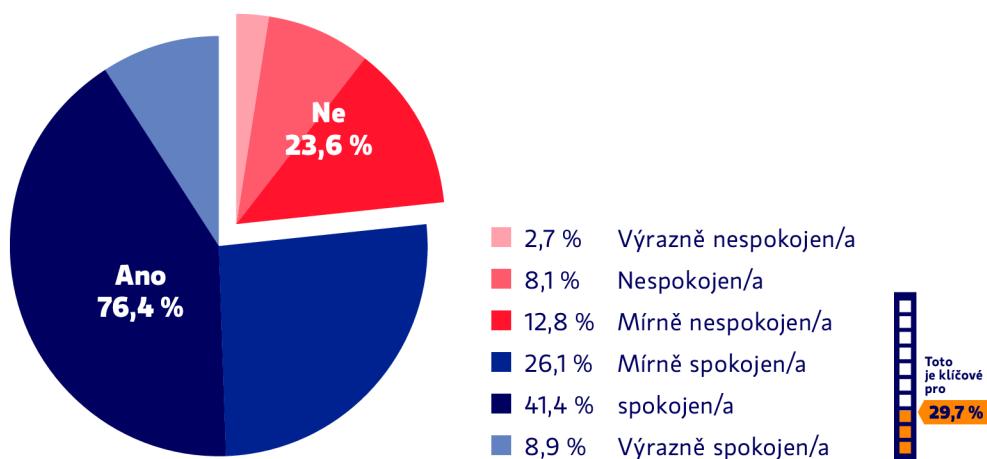




**(1F) PRINCIPY FUNGOVÁNÍ SPOLEČNOSTI**

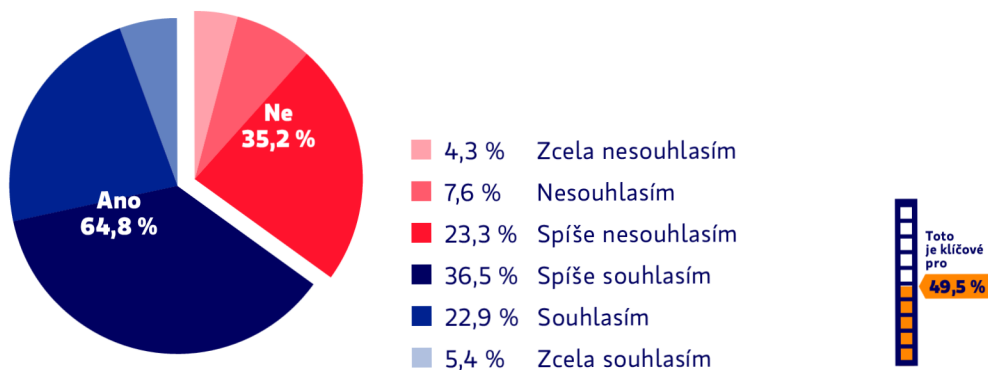
“Češi v zaměstnání nežijí v bublinách omezených na nejužší tým, do jejich spokojenosti se promítá také fungování a přístup zaměstnavatele jako celku. Příkladají tomu však obvykle mnohem menší váhu, evidentně platí **‘bližší košile než kabát’**. Patrně také proto, že lidé vesměs cítí jen malou možnost ovlivnit směřování celé společnosti.”

Celková spokojenost s principy fungování společnosti.

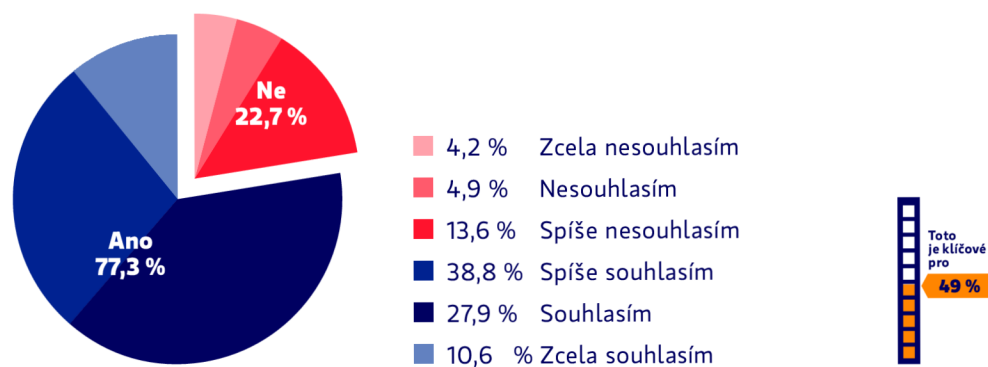


### 1.F.1. 3 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ASPEKTY CO SE TÝČE PRINCIPŮ FUNGOVÁNÍ SPOLEČNOSTI

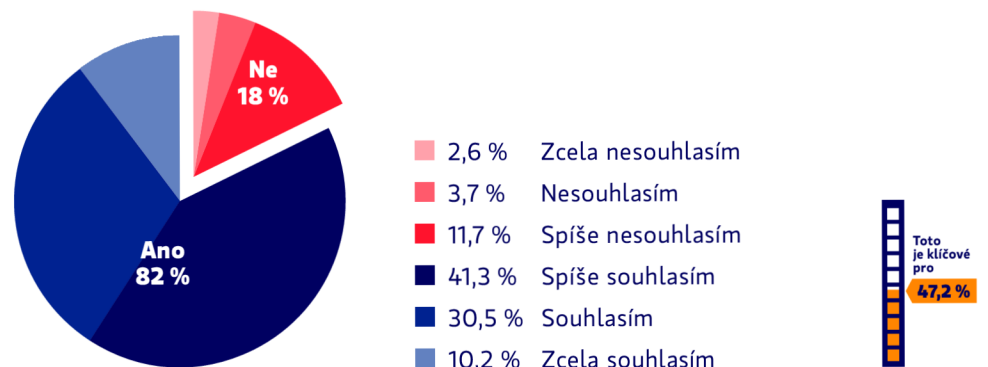
Ve firmě/společnosti panuje dobrá atmosféra.



Zaměstnavatel jedná eticky a v souladu se zákony.

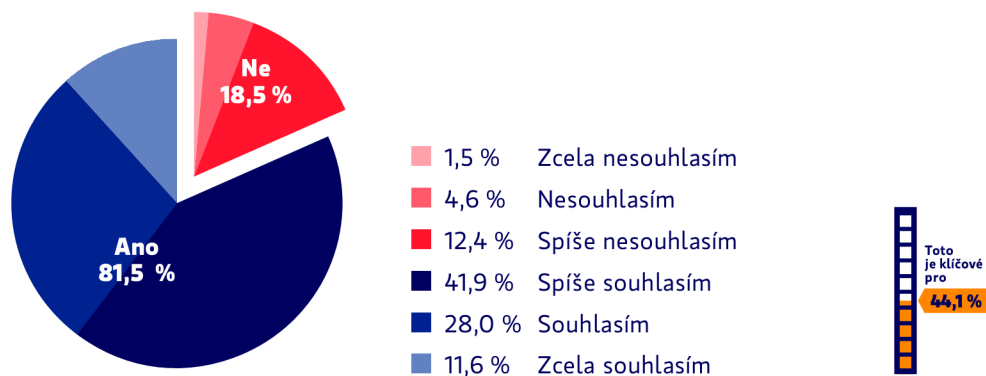


Firma/společnost jako celek odvádí kvalitní práci.



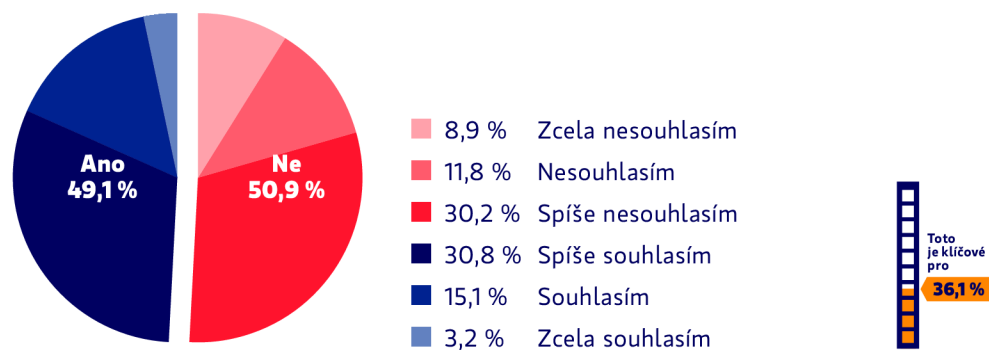
### 1.F.2.1 ASPEKT, S NÍMŽ JSOU LIDÉ CO SE TÝČE PRINCIPŮ FUNGOVÁNÍ SPOLEČNOSTI NEJVÍCE SPOKOJENI

Firma/společnost má dobré jméno u svých klientů/zákazníků.



### 1.F.2.2 ASPEKT, S NÍMŽ JSOU LIDÉ CO SE TÝČE PRINCIPŮ FUNGOVÁNÍ SPOLEČNOSTI NEJMÉNĚ SPOKOJENI

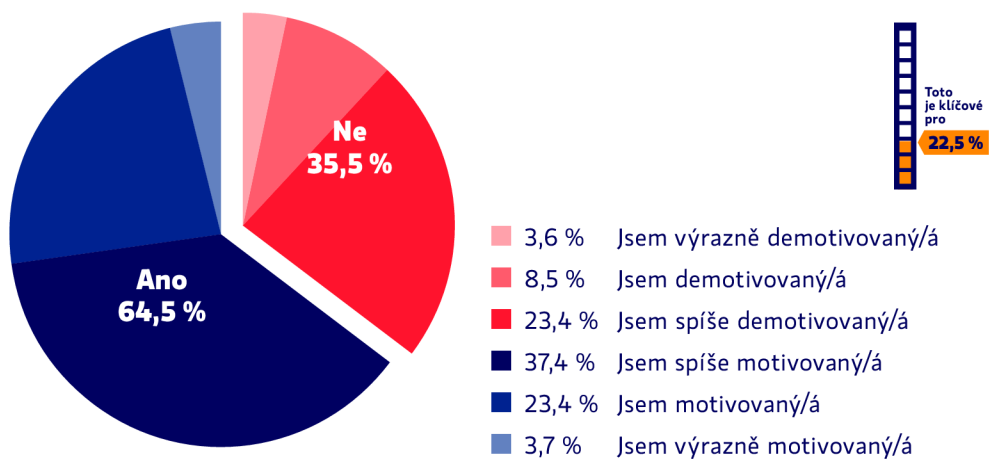
Povyšování, přijímání a hodnocení zaměstnanců probíhá ve firmě/společnosti spravedlivě.



## (1G) ANGAŽOVANOST A MOTIVACE PŘI PRÁCI

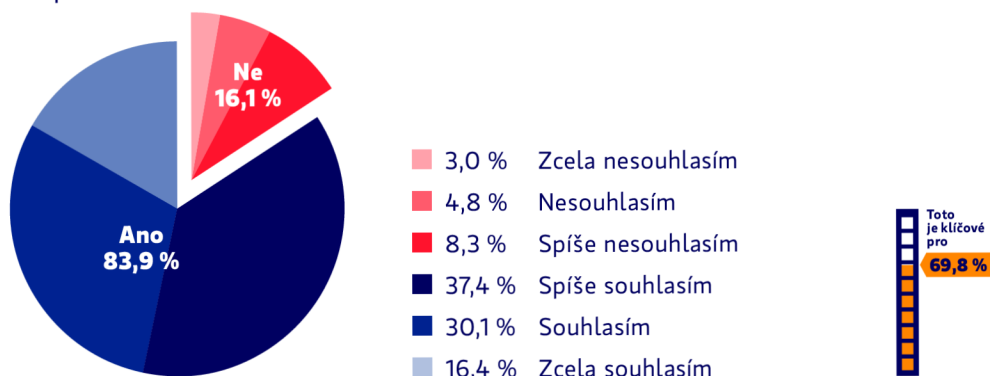
"Většinu Čechů jejich konkrétní práce baví, 16 % z nich dokonce velmi – to je skvělý výsledek. S přesahem na zaměstnavatele jako celek však míra zapojení i hodnocení spokojenosti klesá."

Celková spokojenost v oblasti angažovanosti a motivace při práci.

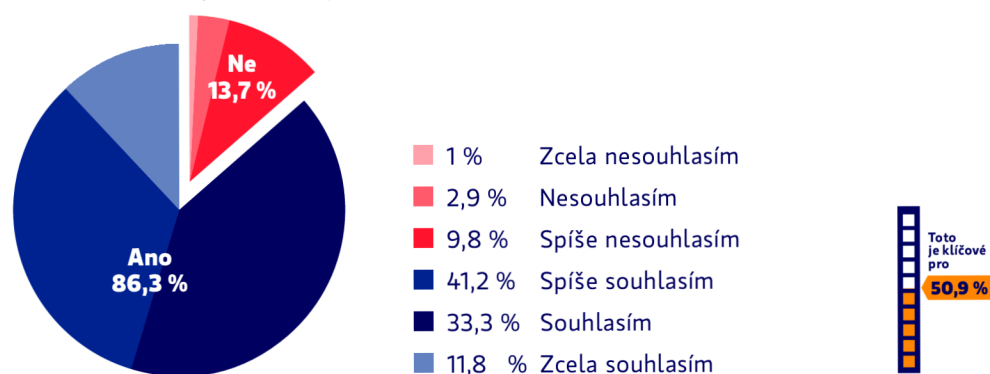


### 1.G.1. 3 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ASPEKTY CO SE TÝKÁ ANGAŽOVANOSTI A MOTIVACE PŘI PRÁCI

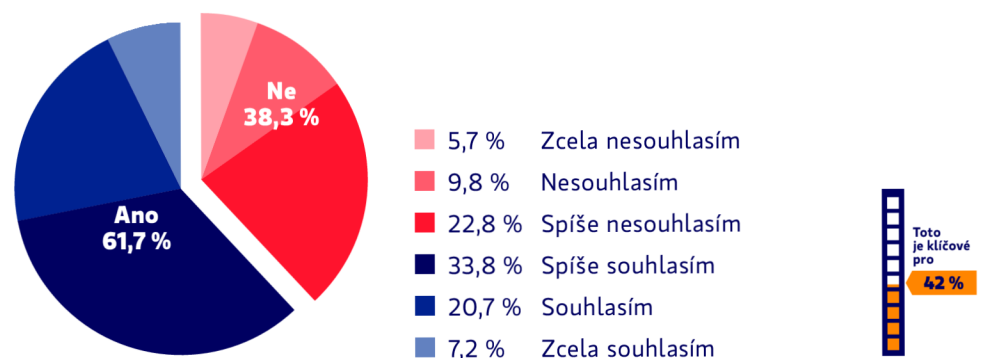
Má práce mě bavit.



Mnou odváděná práce má význam a dopad.

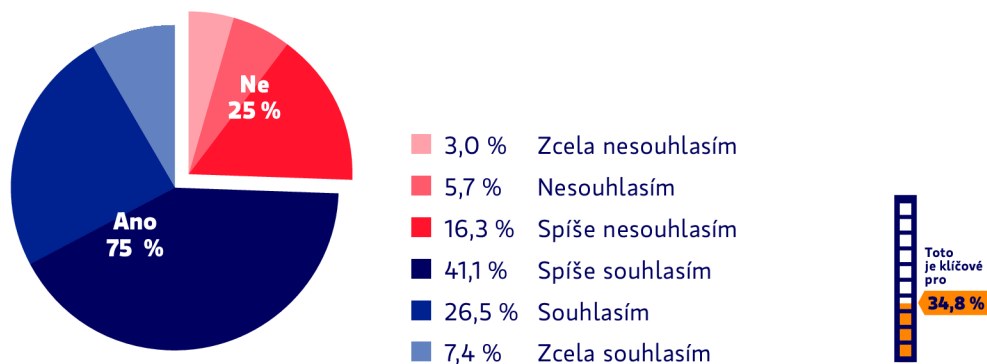


Můj přímý nadřízený viditelně oceňuje moji práci.



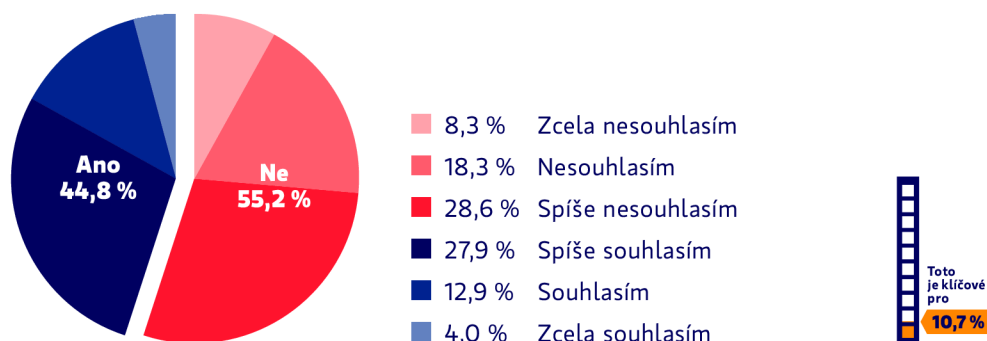
### 1.G.2.1 ASPEKT, SE KTERÝM JSOU LIDÉ CO SE TÝČE ANGAŽOVANOSTI A MOTIVACE V PRÁCI NEJVÍCE SPOKOJENÍ

Nadřízení mají důvěru v má rozhodnutí.



### 1.G.2.2 ASPEKT, SE KTERÝM JSOU LIDÉ CO SE TÝČE ANGAŽOVANOSTI A MOTIVACE V PRÁCI NEJMÉNĚ SPOKOJENÍ

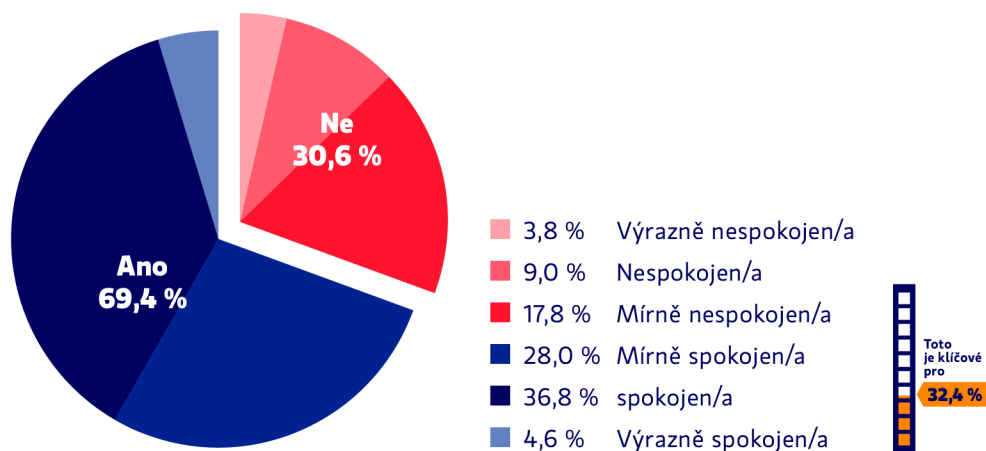
Jsem osobně angažovaný/-á ve změnách, které jsou ve firmě/společnosti prováděny.



**(1H) SLADĚNÍ PRÁCE S OSOBNÍM ŽIVOTEM A MOŽNOSTI DALŠÍHO ROZVOJE**

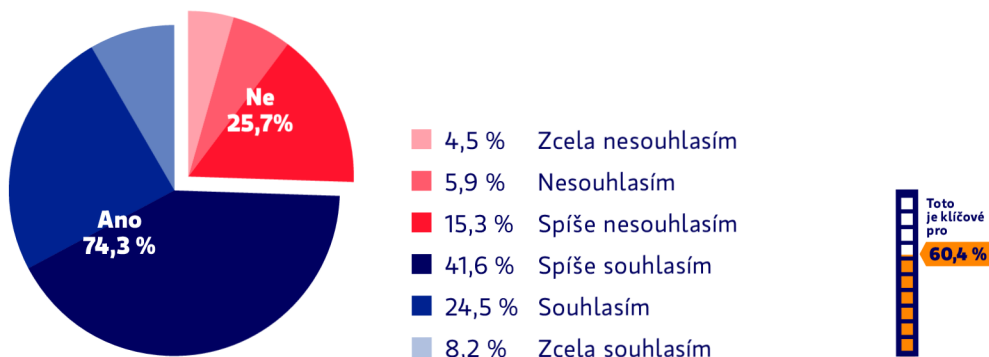
“Sladění práce a osobního života lidé přikládají čím dál tím větší význam. **Jen zhruba třetina Čechů je v tomto ohledu jasně spokojená** – zaměstnavatelé tedy mají celkem výrazný prostor pro zlepšení přístupu. Ještě výrazněji to platí pro možnost dalšího rozvoje v rámci společnosti.”

Spokojenost se sladěním práce  
s osobním životem a možnostmi  
dalšího rozvoje.

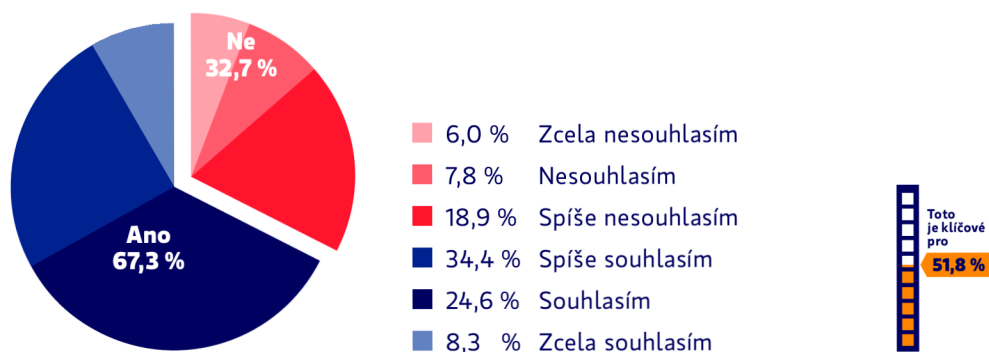


### 1.H.1. 3 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ASPEKTY CO SE TÝČE SLADĚNÍ PRÁCE S OSOBNÍM ŽIVOTEM A ROZVOJEM

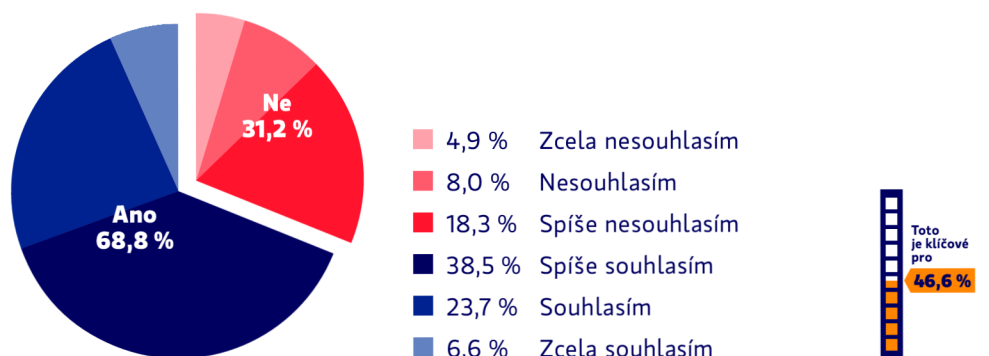
Cítím, že mám jistotu zaměstnání.



Mám dostatek prostoru a času na rodinu, zájmy, koníčky a relaxaci mimo práci.



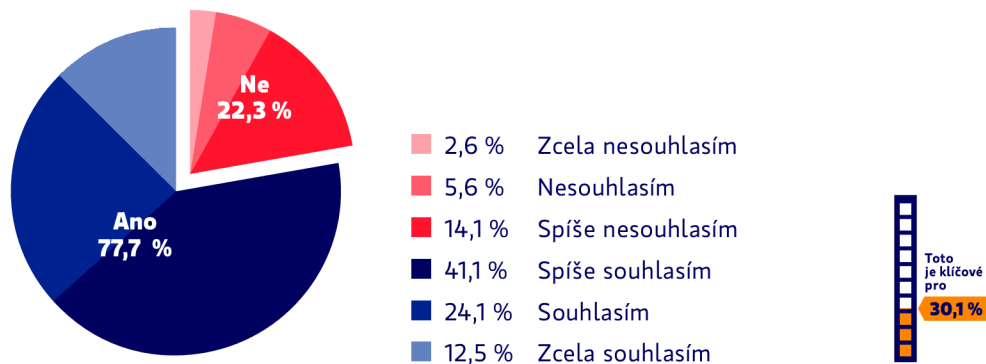
Má práce mi umožňuje udržet vyváženost pracovního a soukromého života.





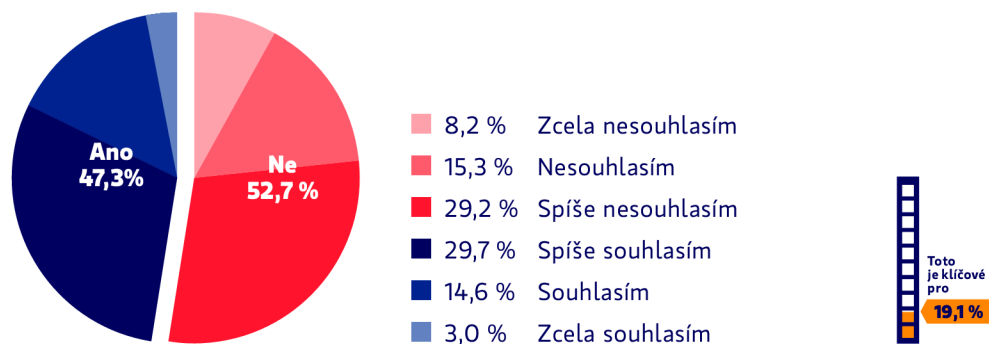
### 1.H.2.1 ASPEKT, SE KTERÝM JSOU LIDÉ CO SE TÝČE SLADĚNÍ PRÁCE S OSOBNÍM ŽIVOTEM A ROZVOJEM NEJVÍCE SPOKOJENI

Firma/společnost má dobré finanční výsledky a celkově se jí daří.



### 1.H.2.2 ASPEKT, SE KTERÝM JSOU LIDÉ CO SE TÝČE SLADĚNÍ PRÁCE S OSOBNÍM ŽIVOTEM A ROZVOJEM NEJMÉNĚ SPOKOJENI

Jsem spokojen/a s příležitostmi kariérního postupu ve firmě/společnosti.



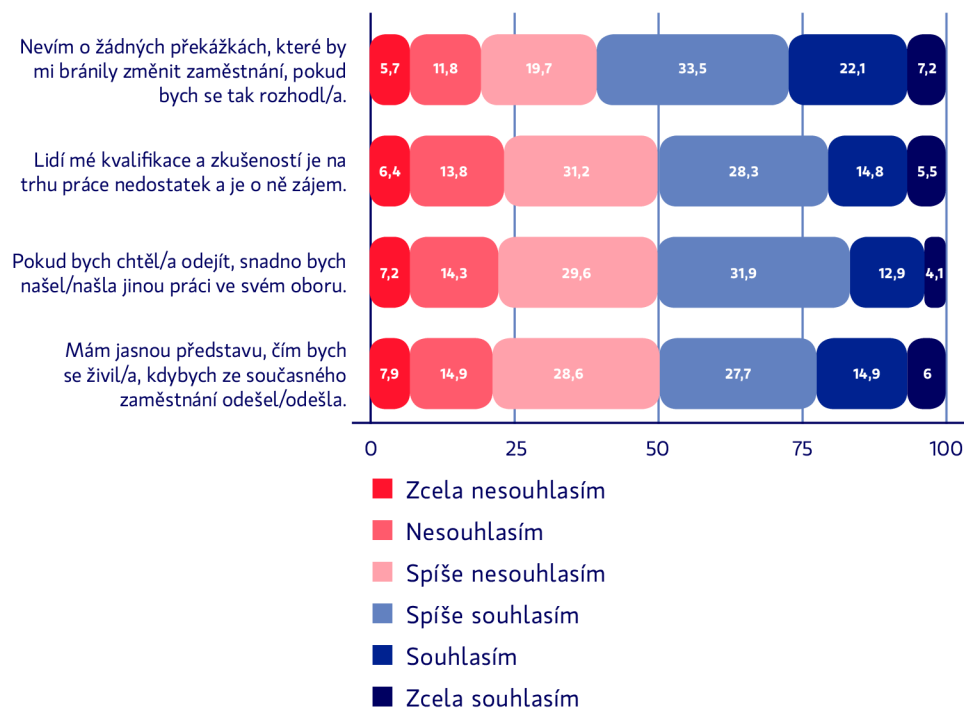
## (2) HODNOCENÍ VLASTNÍ SITUACE, DOSTUPNÝCH MOŽNOSTÍ A TENDENCE KE ZMĚNÁM PRÁCE

**11,6 %** zaměstnanců, kteří v brzké době mohou bez větších komplikací změnit zaměstnání. Ve vztahu ke svému zaměření a zkušenostem vnímají příhodné podmínky na trhu, aktuálně již sami změnu uceleně zvažují a jsou poměrně dobře připraveni na související kroky.

### 2.1 HODNOCENÍ VLASTNÍ SITUACE NA PRACOVNÍM TRHU

"Zhruba pětina českých zaměstnanců hodnotí své možnosti na pracovním trhu velmi kladně: cítí se být žádaní a věří, že by si v případě potřeby novou práci snadno našli. Obdobná část lidí ovšem své možnosti hodnotí přesně naopak. Plných 23 % navíc nemá představu, čím by se v případě odchodu ze současné práce dále živil."

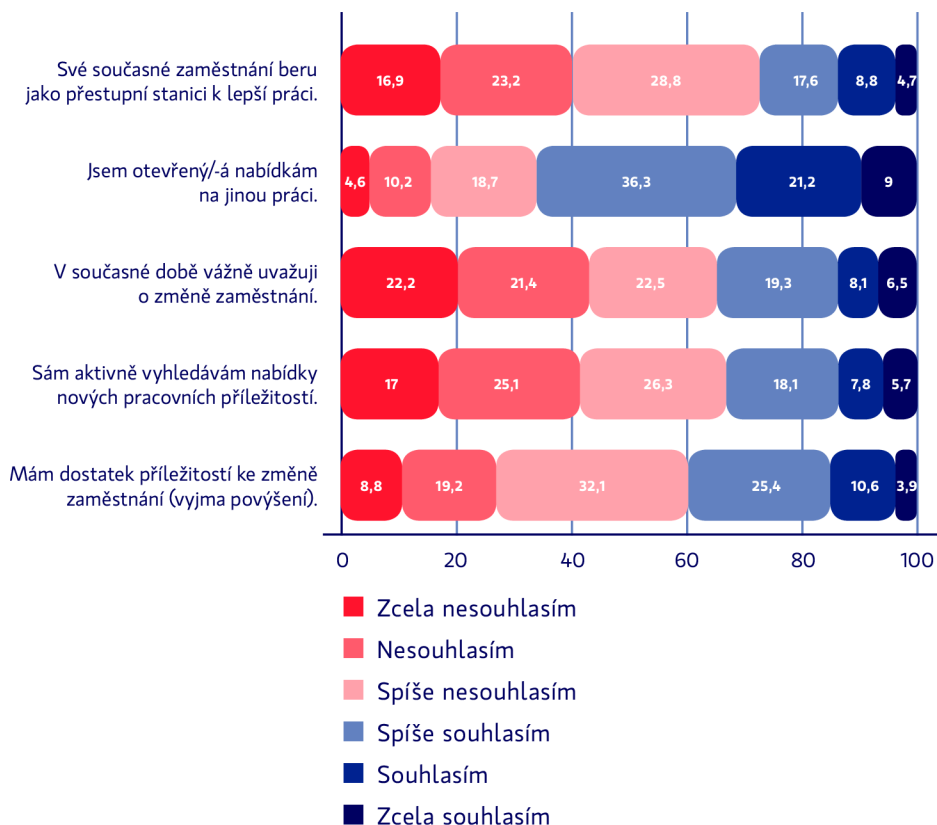
Hodnocení vlastní situace na pracovním trhu.



## 2.2 PŘÍSTUP K PŘÍPADNÉ ZMĚNĚ ZAMĚSTNÁNÍ

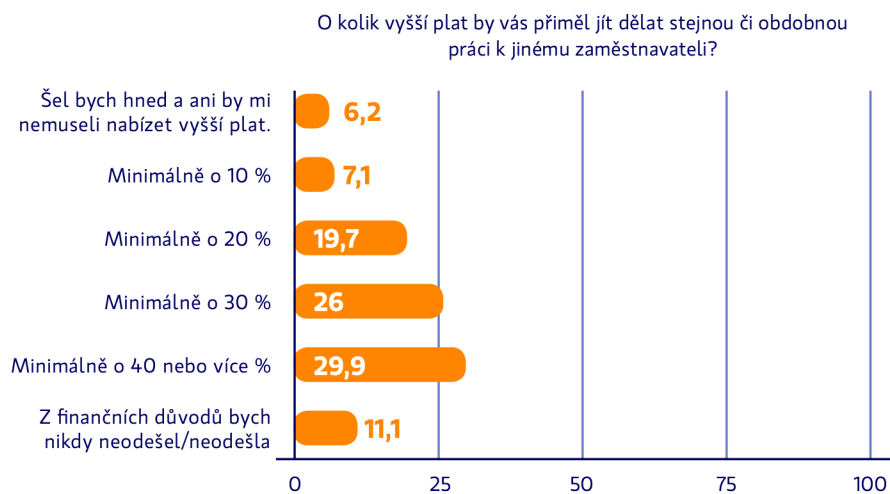
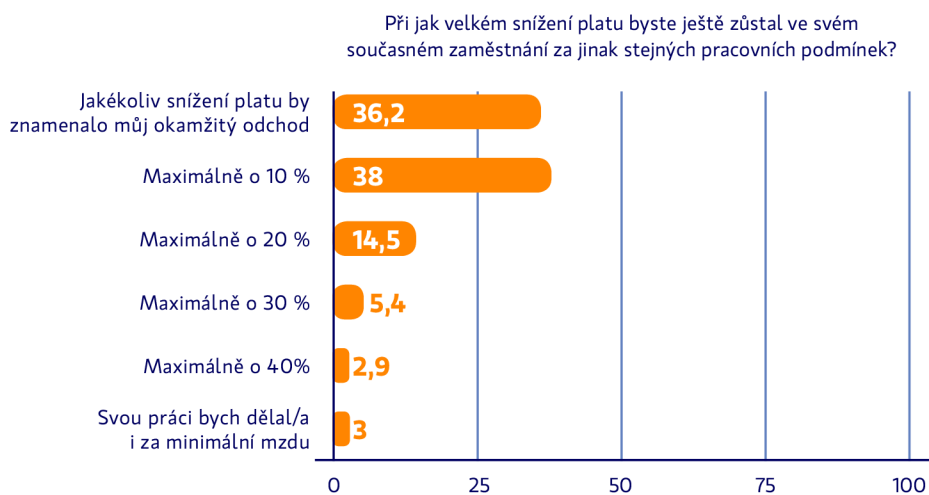
“Dvě třetiny lidí se nebrání zajímavým pracovním nabídkám, **necelých 14 % samo nové pracovní příležitosti intenzivně vyhledává**. Zaměstnanci, kteří dospějí k vážným úvahám o změně práce, se obvykle velmi záhy také rozhlíží po dostupných možnostech. Jen čtyři procenta lidí zoufale touží po změně, ale nejsou v tomto ohledu připraveni podniknout žádné kroky.”

Přístup k případné změně zaměstnání



### 2.3 VLIV ZMĚNY VÝŠE MZDY ČI PLATU NA OCHOTU NAJÍT SI JINOU PRÁCI

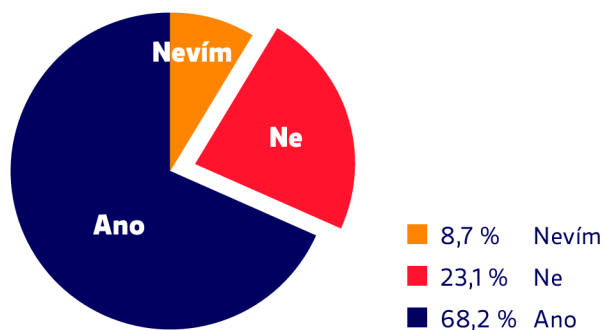
**“Pouze 11 % zaměstnanců by se podle svých slov nenechalo přeplatit. Laťka pro většinu ostatních je však v tomto ohledu vysoko: 56 % lidí by nový zaměstnavatel musel nabídnout alespoň o 30 % vyšší mzdu, aby je přilákal.”**



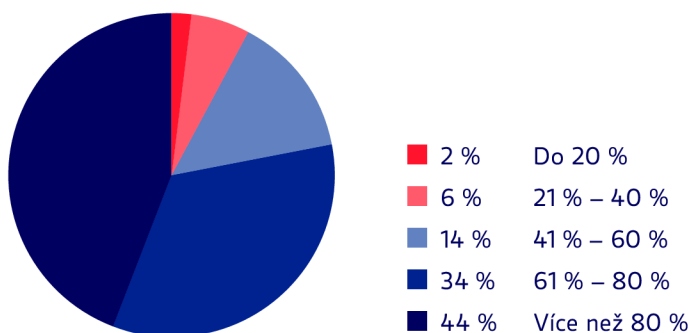
## 2.4 HODNOCENÍ VLASTNÍHO VÝKONU V SOUČASNÉ PRÁCI

*“Češi v práci jedou na dvě třetiny plynu. I proto, že je brzdí nejrůznější ‘zbytečné’ procesy a administrativa.”*

Dáváte své práci maximum, co dokážete?



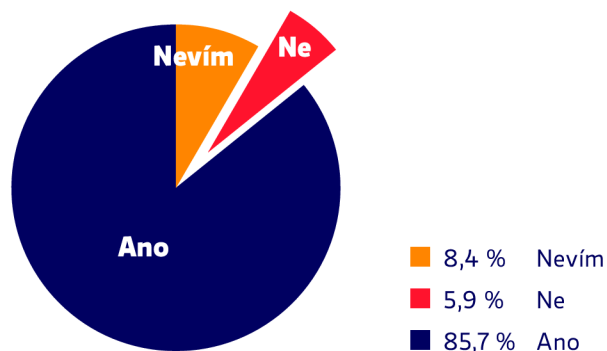
Odhadněte, jakou část Vašeho pracovního času trávíte užitečnou a pro firmu/společnost opravdu důležitou činností.



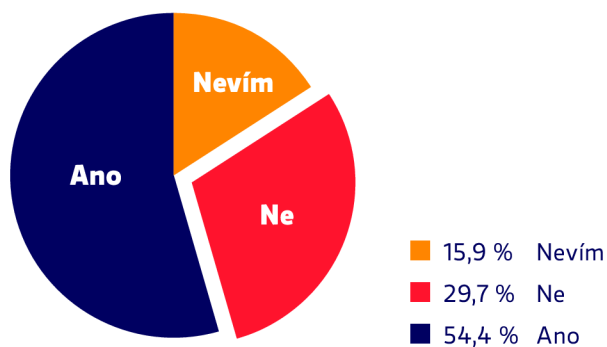
## 2.5 PRACOVNÍ CÍLE, JEJICH VNÍMÁNÍ A PLNĚNÍ V SOUČASNÉM ZAMĚSTNÁNÍ

*"Pouze 55 % Čechů považuje cíle, které jim stanovilo vedení, za rozumné. Přesto je drtivá většina lidí plní."*

Splnili jste v rámci týmu své cíle za uplynulé období?



Považujete managementem stanovené cíle za smysluplné?



### (3) OBLIBA A DOSTUPNOST MODERNÍCH BENEFITŮ

#### TOP 3 PRO ZAMĚSTNANCE:

##### 1. Dva a více týdnů dovolené navíc

„Týden dovolené navíc už je běžný standard, Čechům to však přestává stačit. Více než dva týdny placeného volna navíc by velmi rádo získalo 40 % lidí. Třetina by to přitom ocenila více než zvýšení mzdy o 10 %.“

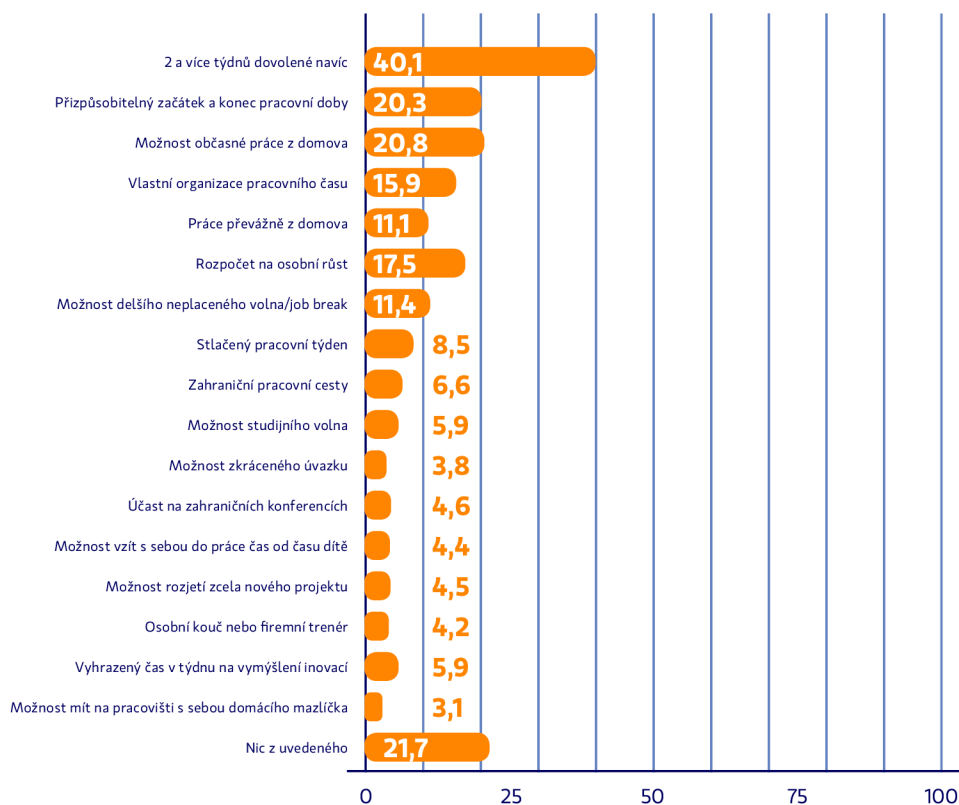
##### 2. Flexibilita v čase i místě výkonu práce

„Lidé čím dál tím silněji touží po větší volnosti co do času i místa výkonu práce. Například možnost občasně práce z domova výrazně schází zhruba pětině lidí, pro 15 % je přitom tato možnost důležitější než případné zvýšení mzdy. Podobné je to také s vlastní organizací pracovního času, ovšem v tomto ohledu zaměstnavatelé Čechům vycházejí vstříc již o něco častěji.“

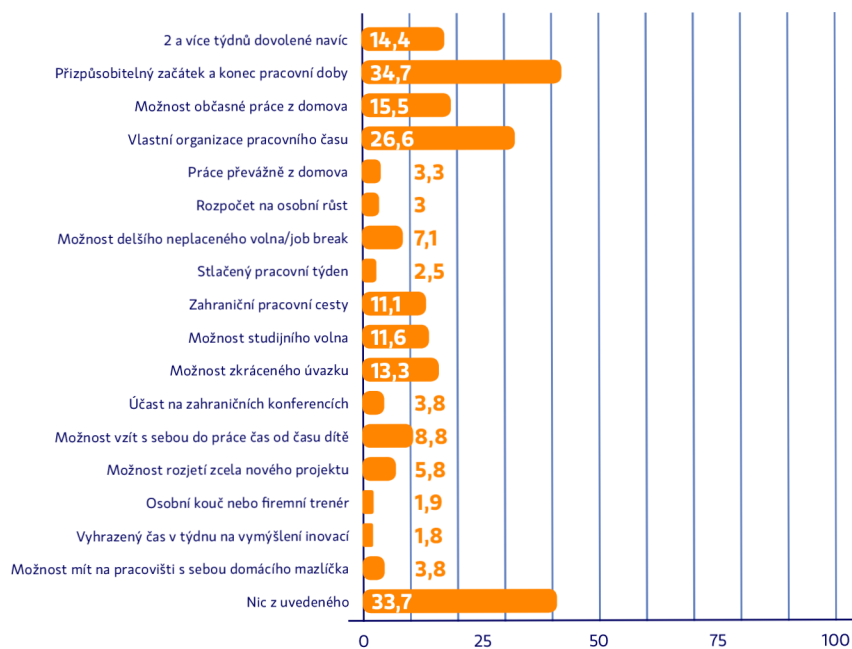
##### 3. Větší podpora osobního růstu

„Mezi nově se rozmáhající benefity, o něž lidé velmi stojí, patří také vlastní rozpočet na osobní růst. Nyní jej mají k dispozici jen 3 % Čechů, touží po něm však dalších 17,5!“

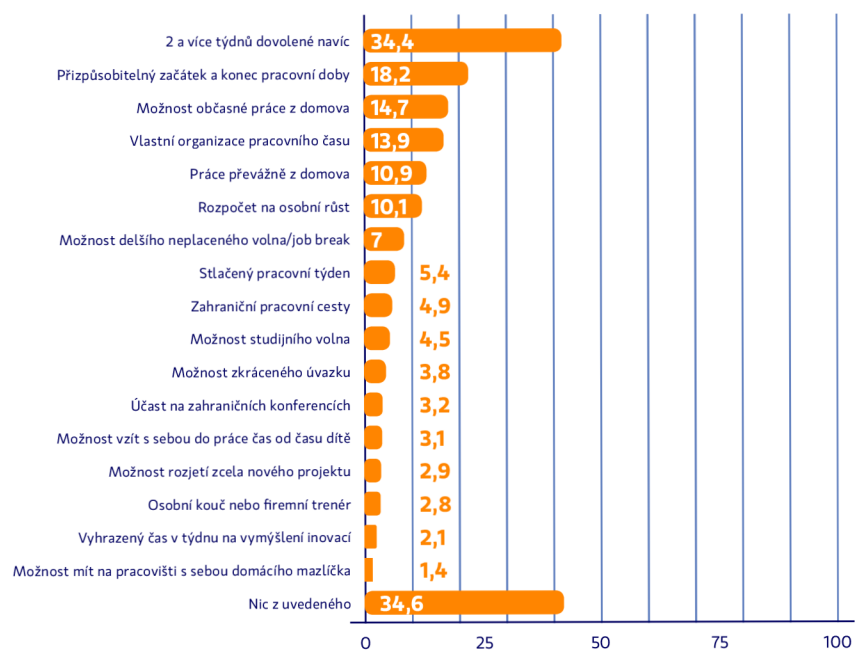
Moderní benefity, které lidé chtějí  
ale zaměstnavatel to zatím neumožňuje.



Benefit jenž v zaměstnání mají možnost využít



Daný benefit důležitější než 10 % zvýšení platu







# Employer Brand Management ve vybrané organizaci

Tereza Bubeníková, PEMBC02

# Řešená problematika

## úvod

- Employer Brand Management jako nástroj pro získávání a udržení zaměstnanců.

## problém

- Zlepšení nástrojů Employer Brand Managementu Podniku XY
- Fluktuace zaměstnanců
- Nespokojenost zaměstnanců v oblasti finančního hodnocení

## přístup

- Rešerše odborné literatury (komparace zdrojů)
- Deskripce současného nastavení ve společnosti
- Dotazníkové šetření
- Polostrukturovaný rozhovor

# Postup řešení

## zdroj

- Odborná literatura, články a internetové zdroje
- Zaměstnanci Podniku XY, a. s.

## získávání

- Rešerše odborné literatury a komparace zdrojů
- Dotazníkové šetření
- Polostrukturovaný rozhovor

## zpracování

- Vyjádření relativní a absolutní četnosti
- Grafické zpracování získaných dat do grafů a tabulek
- Navržení doporučení na základě získaných dat

# Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že.....

→ Organizace se o svůj Employer Brand Management stará velmi dobře,  
Spokojenost v jednotlivých oblastech nad 70 %

→ **Z dat lze vyčíst fakta:**

→ Zhruba 90 % zaměstnanců je spokojeno s atmosférou na pracovišti  
a s osobností svého nadřízeného

→ Pouze 70 % pracovníků je spokojeno s principy fungováním  
společnosti a jménem zaměstnavatele u veřejnosti

→ Jakékoliv snížení platu by znamenalo okamžitý odchod pro 58,7 %



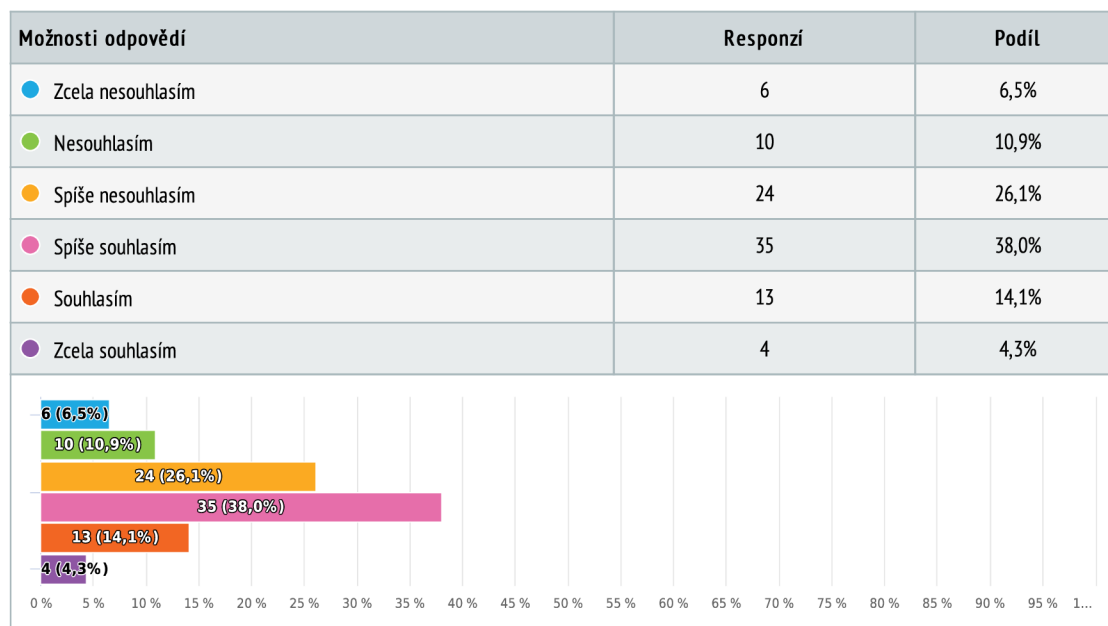
# Výsledky práce – grafické znázornění

Spokojenost zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

45 Firma má dobré jméno u svých klientů/zákazníků.

*Výběr z možností, zodpovězeno 92 x, nezodpovězeno 0 x*



Vysoká škola ekonomie a managementu

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



**1. Zaměřit se více na outplacement – zlepšit jméno podniku**

---



**2. Sledovat benefity, které zaměstnanci preferují**

---



**3. Nastavení konkurenceschopné úrovně mezd**

---

# Závěr

---



**Práce přinesla zhodnocení Employer Brand Managementu Podniku XY s následným doporučením do budoucna**



Novým řešením je sada konkrétních doporučení, díky kterým společnost bude efektivněji využívat Employer Brand Management pro získávání a stabilizaci zaměstnanců.



Problematika byla posunuta díky využití rozličných výzkumných metod. Poznatků z odborné literatury, výsledků z dotazníkových šetření a polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci.

**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**