

# **Analýza atraktivity vybrané firmy jako zaměstnavatele**

Martin Hell

---

Bakalářská práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin Hell**  
Osobní číslo: **M15136**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza atraktivity vybrané firmy jako zaměstnavatele**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku atraktivity zaměstnavatele.

#### II. Praktická část

- Analyzujte atraktivitu vybrané firmy z pohledu stávajících zaměstnanců.
- Navrhněte doporučení pro zvýšení atraktivity vybrané firmy pro stávající i potenciální zaměstnance.

### Závěr



*Martin Hell*

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.**  
**HOFFMAN, Reid, Ben CASNOCHA a Chris YEH. Spokojený zaměstnanec: váš spojenec. Praha: Management Press, 2016, 151 s. ISBN 978-80-7261-283-3.**  
**HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.**  
**NOE, Raymond A. Human resource management: gaining a competitive advantage. 9th ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2015, 787 s. ISBN 978-0-0771-6412-6.**  
**ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitelka ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: MARTIN HELL



.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na atraktivitu vybrané firmy jako zaměstnavatele. Cílem práce bylo navrhnout doporučení pro zvýšení celkové atraktivity zaměstnavatele. Aby bylo tohoto cíle dosaženo, byl analyzován současný stav faktorů ovlivňujících atraktivitu zaměstnavatele a provedeno dotazníkové šetření mezi současnými zaměstnanci. Na základě těchto informací bylo provedeno statistické vyhodnocení a testování hypotéz. Z výsledků vyplývá, že je pro zaměstnance vybrané firmy důležitější firemní kultura a možnosti vzdělávání a kariérního růstu než odměňování.

Klíčová slova: atraktivita zaměstnavatele, budování značky zaměstnavatele, řízení lidských zdrojů, značka firmy, personální marketing

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is focused on the employer attractiveness of the selected company. Aim of this thesis was suggesting recommendations increasing the employer attractiveness. Present state of factors influencing the employer attractiveness were analysed and survey among current employees was made to reach this aim. Based on this information, statistical analysis was made and hypothesis were tested. Results imply that corporate culture and education and career possibilities are more important than rewarding for employees in the selected company.

Keywords: employer attractiveness, employer branding, human resource management, brand, personal marketing

Děkuji doktorce Matoškové za cenné rady, konstruktivní kritiku a především trpělivost.

Děkuji paní P. B., paní R. Š. a panu V. C. in memoriam za poskytnutou příležitost, věnovaný čas a vřelý přístup.

“Not all those who wander are lost.” (J.R.R. Tolkien)

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V DCEŘINÉ FIRMĚ.....	14
1.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	15
<b>2 PERSONÁLNÍ MARKETING</b> .....	<b>16</b>
<b>3 ZNAČKA FIRMY</b> .....	<b>19</b>
<b>4 ATRAKTIVITA ZAMĚSTNAVATELE</b> .....	<b>21</b>
4.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ATRAKTIVITU ZAMĚSTNAVATELE.....	23
4.1.1 Odměňování a zaměstnanecké výhody.....	24
4.1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.....	25
4.1.3 Organizační kultura.....	28
4.2 METODY MĚŘENÍ ATRAKTIVITY ZAMĚSTNAVATELE.....	30
<b>5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>32</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY</b> .....	<b>34</b>
6.1 PROFIL FIRMY.....	34
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	34
6.3 CÍLE FIRMY V OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	35
6.4 VÝVOJ ZAMĚSTNANECKÉ STRUKTURY.....	36
6.5 ZÍSKÁVÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ.....	37
6.6 NÁSTUP NOVÉHO ZAMĚSTNANCE.....	38
6.7 PRACOVNÍ REŽIM ZAMĚSTNANCŮ.....	40
6.8 UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU.....	42
<b>7 ANALÝZA FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH ATRAKTIVITU FIRMY</b> .....	<b>43</b>
7.1 ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY.....	43
7.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	45
7.3 ORGANIZAČNÍ KULTURA.....	47
<b>8 ANALÝZA HODNOCENÍ ATRAKTIVITY FIRMY ZE STRANY ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>50</b>
8.1 CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ.....	51
8.2 OTÁZKY NA CELKOVOU ATRAKTIVITU ZAMĚSTNAVATELE.....	53
8.3 OTÁZKY NA FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ATRAKTIVITU ZAMĚSTNAVATELE.....	53
8.4 SÍLA VAZEB MEZI ATRAKTIVITOU A FAKTORY.....	56
8.5 TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ.....	57
<b>9 SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ</b> .....	<b>59</b>
<b>10 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ ATRAKTIVITY FIRMY</b> .....	<b>60</b>

10.1	ODMĚŇOVÁNÍ .....	60
10.2	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ.....	62
10.3	ORGANIZAČNÍ KULTURA .....	64
10.4	ZVÝŠENÍ ATRAKTIVITY PRO POTENCIÁLNÍ ZAMĚSTNANCE.....	65
<b>ZÁVĚR</b>	.....	<b>66</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	.....	<b>67</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ</b>	.....	<b>71</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b>	.....	<b>72</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	.....	<b>73</b>



## ÚVOD

Vysoká atraktivita firmy jako zaměstnavatele je důležitá z několika důvodů. Prvním je výhoda v konkurenčním boji získávání talentovaných zaměstnanců. Obzvláště v současné době, kdy stárne celková populace a lidé začínají být nedostatkovým atributem. Druhým důvodem je udržení klíčových zaměstnanců ve firmě. Třetím je udržení si dobrého jména zaměstnavatele u odcházejících zaměstnanců a zaměstnanců, kteří musejí z nějakého důvodu dočasně firmu opustit. Budování značky zaměstnavatele ale neovlivňuje pouze trh práce. Vysoká atraktivita zaměstnavatele a s ní spojená spokojenost a výkonnost zaměstnanců přispívá i k lepší komunikaci se zákazníky a obchodními partnery.

Investováním do budování vysoké atraktivity zaměstnavatele firma zajišťuje, že bude mít dostatek kvalitních a výkonných zaměstnanců, kteří tuto investici dokáží svojí prací do firmy vrátit. Vysoká atraktivita zaměstnavatele také snižuje náklady, které by museli být vynaloženy na odstupném nespokojeného zaměstnance a náklady na hledání a adaptaci nového zaměstnance. Cílem budování vysoké atraktivity zaměstnavatele je stát se zaměstnavatelem volby, firmou, ve kterém zaměstnanci pracují rádi a ve které chtějí zůstat.

Atraktivita firmy je ovlivňována mnoha faktory. Pro každého člověka je každý faktor jinak důležitý při výběru budoucího zaměstnavatele nebo pro setrvání u toho současného. Obecně řečeno by pro ně měla být samotná práce zajímavá, smysluplná a adekvátně ohodnocená a zaměstnanci by měli pracovat na místě se sympatickými spolupracovníky a nadřízenými.

Cílem této práce je zjistit, jaký je současný stav faktorů ovlivňujících atraktivitu zaměstnavatele, navrhnout doporučení pro zlepšení tohoto stavu a zvýšit tak i úroveň celkové atraktivity vybrané firmy. Doporučení byla založena na výsledcích z dotazníkového šetření a interních informacích a uzpůsobena tak, aby vycházela ze současného stavu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této práce je navrhnout doporučení na zlepšení úrovně faktorů ovlivňujících atraktivitu zaměstnavatele, a tedy i zvýšení celkové atraktivity.

Díličními cíli je zjistit síly vazeb jednotlivých faktorů ovlivňujících atraktivitu zaměstnavatele a celkové atraktivity zaměstnavatele a zjištění současné vnímané úrovně jednotlivých faktorů.

Cílem teoretické části bude vytvořit rámec znalostí potřebných k pochopení dané problematiky. Pro získání informací budou využity monografie českých i zahraničních autorů a odborné články převážně v angličtině. V teoretické části bude řešena atraktivita zaměstnavatele v kontextu řízení lidských zdrojů, personálního marketingu a značky zaměstnavatele. Budou v ní rozebrány faktory ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele a metody měření atraktivity zaměstnavatele.

V praktické části bude představena vybraná firma a budou analyzovány její faktory ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele. Pro zjištění současného stavu faktorů bude využito externích dat, např. výkaz zisků a ztrát, a dat interních, např. monitoring personálního oddělení vybrané firmy. Součástí praktické části bude analýza hodnocení atraktivity vybrané firmy jako zaměstnavatele, zjištění síly vazeb jednotlivých faktorů a celkové atraktivity a testování hypotéz zkoumající vztahy mezi vnímanou celkovou atraktivitou a skupinami zaměstnanců na základě věku, pohlaví a druhu vykonávané práce. Pro zjištění dat potřebných pro analýzu hodnocení atraktivity vybrané firmy bude využito dotazníkové šetření. Kvůli nízkému počtu respondentů bude pro testování dvou ze tří hypotéz zvolen neparametrický Mann-Whitney U test. Pro testování vztahu věku a atraktivity bude zvolen Spearmanův koeficient pořadové korelace, protože intervaly věků nemají stejný rozsah, ale lze je ze své podstaty seřadit. Všechny hypotézy budou testovány v programech Socscistatistics a RStudio.

Pro vizualizaci dat budou použity výsečové grafy a tabulky shrnující výsledky dotazníkového šetření za jednotlivé faktory.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je jednou ze dvou disciplín, do které téma bakalářské práce spadá, je proto vhodné tento pojem vysvětlit.

Řízení lidských zdrojů se dle Armstronga (2015, s. 45) zabývá vším, co se týká zaměstnávání lidí a jejich vedení ve firmě. Zahrnuje podle něj škálu činností:

- Plánování lidských zdrojů.
- Získávání a výběr zaměstnanců.
- Řízení talentů.
- Řízení pracovního výkonu.
- Odměňování zaměstnanců.
- Péče o zaměstnance.
- Řízení zaměstnaneckých a pracovních vztahů.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.
- Strategické řízení lidských zdrojů.
- Řízení lidského kapitálu.
- Řízení znalostí.
- Rozvoj firmy.
- Společenská odpovědnost firmy.

S Armstrongovým (2015, s. 45) výčtem souhlasí i Foot (2002, s. 5). Nicméně dodává, že manažeři lidských zdrojů se často zapojují i do značně odlišných aktivit, a proto není možné stanovit jejich konečný seznam. Zdůrazňuje také, že dané aktivity odpovídají povaze konkrétní firmy. Spolu s tím je třeba, aby alespoň základní znalosti řízení lidských zdrojů byly přítomny ve všech manažerských útvarech, nejen personálních. Zaprvé proto, že se na výše uvedených činnostech budou s vysokou pravděpodobností podílet i jiní manažeři. Druhý důvod je ten, že znalost komunikace s lidmi je důležitá pro všechny manažery.

Podle Armstronga (2015, s. 46) může pojem řízení lidských zdrojů vyvolat dojem, že jsou lidé stavěni na roveň materiálu, technice nebo jakýmkoli jiným zdrojům a snižuje se tak hodnota lidského života. Nicméně na lidi by se mělo podle něj nahlížet spíše jako na aktiva než na náklady.

Úkolem řízení lidských zdrojů je podle Šikýře (2016, s. 14) zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí, s jejichž pomocí lze dosáhnout požadovaného výkonu a

uskutečnit strategické cíle firmy. Mezi hlavní aktéry v naplňování tohoto úkolu patří manažeři (vedoucí zaměstnanci), kteří zabezpečují jednotlivé personální činnosti. Zpravidla ve větších podnicích (podle počtu zaměstnanců) jim pomáhají personalisti (personální útvar) nebo poskytovatelé personálních služeb (outsourcing).

Podle Noe (2015, s. 4) hraje řízení lidských zdrojů klíčovou úlohu ve snaze firmy přežít a zvyšovat svoji efektivitu a konkurenceschopnost. Řízení lidských zdrojů podporuje obchodní strategii firmy a poskytuje služby, kterých si zákazníci cení.

Banfield (2012, s. 62) tvrdí, že síla globalizace nechala firmám jedinou udržitelnou cestu k zisku a rozvoji v prostředí vysokých mezd a ve vyspělých zemích. Tou cestou je konkurovat ostatním lepším lidským kapitálem, jeho řízením a strategií. Všechny výhody, které dříve plynuly z přístupu k lepším technologiím a kapitálu jsou v dnešní době příliš krátkodobé, než aby poskytovaly udržitelnou výhodu. Zdůrazňuje tím tedy význam řízení lidského kapitálu a lidského kapitálu jako takového. Podle Armstronga (2015, s. 111) je lidský kapitál tvořen znalostmi, dovednostmi a schopnostmi lidí pracujících v organizaci.

S tím souhlasí Ulrich (2013, s. 22) a dodává, že v důsledku globalizace budou muset personální útvary vytvářet takové modely a procesy, které jsou potřebné pro globální chytrost, pohyblivost, efektivnost a konkurenceschopnost. Jedním z východisek může být menší soustředění na geografickou blízkost, tedy shromažďování pracovníků na jednom fyzickém místě a větší pozornost případně vyhledávání a získávání globálních lidských zdrojů. Proto se firmy v dnešní době začínají zaměřovat na hledání talentů bez ohledu na to, kde se fyzicky nacházejí, protože díky technologiím není nadále potřeba, aby se vyskytovali na konkrétním místě.

Stýblo (2015, s. 22) rovněž zdůrazňuje nutnost adaptace v dnešní době a také to, že řízení lidských zdrojů se zabývá nejen současností, ale hlavně budoucností. Hlavním znakem 21. století jsou podle něj inovace, výjimečnost a nadšení. Pojmy, které hrají klíčovou úlohu i v řízení lidských zdrojů. Úspěch firmy jako celku ještě nemusí značit efektivitu řízení lidských zdrojů. To je efektivní, pokud dosáhnou úspěchu pracovní týmy a kolektivy. Také se podle něj v dnešní době projev úspěchu odklání od podoby pochval a uznání, ale spíše jde o radost z práce.

Podle Ulricha (2013, s. 30) by manažeři lidských zdrojů měli neustále hledat schopnosti, které jsou potřebné pro dosažení úspěchu. Měli by sami sobě i ostatním klást tyto otázky:

- Jaké schopnosti v současné době ve firmě existují?

- Jaké schopnosti bude firma potřebovat pro úspěch v budoucnu?
- Jakým způsobem může propojit schopnosti a podnikové strategie?
- Jaké postupy v oblasti řízení lidských zdrojů můžeme zformovat v zájmu vytvoření potřebných schopností?
- Jak můžeme měřit dosažení potřebných schopností?

Odpovědi na tyto otázky budou podle Ulricha (2013, s. 30) pro každou firmu jedinečné a nebudou z počátku jasné, ale úkolem efektivního personalisty je neustále zkoumat a hledat zásadní souvislosti.

### 1.1 Řízení lidských zdrojů v dceřiné firmě

Jelikož je firma, která bude analyzována v praktické části, zároveň i dceřinou firmou nadnárodní společnosti, bude se tato kapitola zabývat rozdíly v přístupech k řízení lidských zdrojů dceřiných a mateřských firem.

Miah (2007, s. 908) tvrdí, že výběr správných praktik řízení lidských zdrojů pro dceřinou společnost, která se nachází v ekonomice slabší, než v jaké se nachází mateřská společnost, je pro nadnárodní společnosti důležitým úkolem. Na jednu stranu chce firma profitovat z nižších nákladů na lidský kapitál a využít výhody umístění dané země. Na druhou stranu může nižší úroveň řízení lidských zdrojů a málo zkušeností se složitějšími praktikami řízení lidských zdrojů vytvářet potenciální překážku úspěchu v dané ekonomice. S příchodem globalizace a rozmachu nadnárodních společností vzrostl i zájem ve výběru systému řízení lidských zdrojů, manažeři začali zkoumat, jaký systém bude pro zahraniční dceřinou společnost nejefektivnější.

Podle Poór (2015, s. 246) přizpůsobují společnosti řízení lidských zdrojů vnějšímu prostředí, přeneseně řečeno podmínkám v zemi, kde se dceřiná firma nachází, a výsledkům samotné firmy. Řízení lidských zdrojů v dceřiných firmách se v současné době více zaměřuje na finanční výsledky, zároveň management dceřiné společnosti přijímá více operativních činností řízení lidských zdrojů. U dceřiných společností ve střední Evropě podle něj převažuje model, ve kterém jsou zapojena personální oddělení obchodních partnerů a outsourcing jiných než strategických úkolů řízení lidských zdrojů.

Klíčovou výhodou nadnárodních společností je podle Simonina (2009, s. 505) schopnost přenášet a využívat znalosti efektivněji skrze vnitřní firemní systém než přes vnější tržní mechanismy. Díky tomu mohou využívat zkušenosti a kreativitu všech členů systému. To

znamená, že se od sebe mohou mateřské a dceřiné společnosti navzájem učit, například i sdílením znalostí a nápadů z oblasti řízení lidských zdrojů.

## 1.2 Získávání zaměstnanců

Jednou z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů, na které má přímý vliv atraktivita zaměstnavatele a také hlavní problém, který řeší firma analyzovaná v praktické části je získávání nových zaměstnanců. Pro přilákání nových zaměstnanců je ovšem důležité vědět, na čem může firma stavět a je tedy pro zvýšení vnější atraktivity důležité znát názor současných zaměstnanců. Dokladem toho je fakt, že trendem je zapojování stávajících zaměstnanců, např. potenciálních přímých nadřízených, do procesu získávání nových zaměstnanců.

Podstatou získávání zaměstnanců je podle Šikýře (2016, s. 95) navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálním uchazečem o zaměstnání. Účelem je:

- Informovat potenciální uchazeče o možnosti, požadavcích a podmínkách zaměstnání,
- Shromáždit důležité informace o způsobilosti potenciálních uchazečů.

Efektivnost procesu obsazování volných pracovních pozic je dle přímo ovlivňována úrovní komunikace a pověstí zaměstnavatele. Výsledkem tohoto procesu by měl být přiměřený počet vhodných kandidátů, kteří splňují nezbytné požadavky.

Noe (2015, s. 200) tvrdí, že organizace musejí hledat ty nejlepší pracovníky pro splnění svých strategických cílů, přilákat je do firmy a udržet je v ní dostatečně dlouho, aby se jim navrátila investice vložená do daných pracovníků.

Pokud není výběr zaměstnanců proveden správně, vede to podle Pechové (2016, s. 29-30) ke vzniku střetu mezi nároky na pracovní pozici a schopnostmi zaměstnance. To může vyústit v řadu konfliktů, jejichž společným zdrojem bude nespokojenost zaměstnance s vlastním výkonem, nízké pracovní sebehodnocení či napjaté vztahy vůči spolupracovníkům a nadřízeným. Tento problém se dá vyřešit například přeřazením pracovníka do jiné profese nebo profesionální reorientací zaměstnance, řešení jsou ale neekonomická pro firmu a nepříjemná pro zaměstnance. V krajním případě je možné zaměstnance propustit. Z toho důvodu je třeba věnovat patřičnou pozornost volbě zdrojů a metod získávání zaměstnanců.

S tím souhlasí i Hoffman (2016, s. 17), podle kterého navíc hrozí, že zaměstnanci, kteří na bydlo dojdou, že nemají jistotu pracovního místa se pokusí firmu opustit, jakmile k tomu dostanou příležitost.

## 2 PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální marketing je oblast, která má na atraktivitu zaměstnavatele silný vliv a která využívá vysoké atraktivity v zájmu dosažení firemních cílů. Jedním z největších problémů vybrané firmy, v oblasti personalistiky, je komunikace se stávajícími a potenciálními zaměstnanci, kterým se zabývá právě personální marketing.

Personální marketing je podle Stýbla (2015, s. 88) využitím marketingových nástrojů v oblasti lidských zdrojů a je především spojen s trhem práce. Mění se poměry na trhu práce nutí manažery lidských zdrojů nahlížet na nabídku zaměstnání jako na produkt, který je na prodej na trhu práce. Výsledek dobře vedeného personálního marketingu je kvalitně provedený nábor, výběr a získávání zaměstnanců a v neposlední řadě zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele. Personální marketing také přináší řadu změn v orientaci, postojích a přístupech.

S tímto pojetím souhlasí i Koubek (2015, s. 160), podle něhož personální marketing představuje použití marketingového přístupu v řízení lidských zdrojů a také úsilí o zformování a udržení takové pracovní síly, která je pro firmu potřebná a která se opírá o vytváření dobré pověsti firmy jako zaměstnavatele a průzkum trhu práce.

Z jiného úhlu se pak na tento pojem dívá Stýblo (2003, s. 18-19), podle kterého je personální marketing systémem myšlení a jednání, který se projevuje v okolí firmy i ve firmě samotné. Při potřebě obsazení volného pracovního místa je nutné položit si otázky:

- Jaké jsou nebo budou potřeby a přání potenciálních zaměstnanců?
- Co jim můžeme my, jako zaměstnavatel, nabídnout?

Trochu konkrétněji se k personálnímu marketingu staví Barrow (2005, s. 16), podle něhož je personální marketing souborem finančních, psychologických i praktických výhod, které zaměstnavatel zaměstnancům nabízí.

Správné vedení personálního marketingu je podle Stýbla (2015, s. 89) důležité zejména pro dosažení těchto cílů:

- Vyšší atraktivita zaměstnavatele a dobré jméno na trhu práce.
- Silnější a výraznější postavení personálního útvaru ve firmě.
- Zlepšení vztahu se zaměstnanci a vnitrofiremní komunikace, zlepšení vztahů ve firmě a organizační kultury.



- Zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy na trhu vzhledem ke kvalitě a stabilitě lidských zdrojů.
- Snížení nákladů spojených s náborem a výběrem zaměstnanců a kratší čas potřebný k obsazení pracovních pozic.
- Vyšší retence zaměstnanců (udržení zaměstnanců ve firmě) a minimální ztráta zaměstnanců.

Veskrze tedy vyplývá, že personální marketing se od marketingu produktů a služeb zásadně neliší, mění se převážně cílové skupiny. Personální marketing se snaží zaujmout potenciální zaměstnance, udržet stávající zaměstnance ve firmě a uchovat dobré jméno zaměstnavatele u odcházejících zaměstnanců. Jak už bylo řečeno, jedním z hlavních cílů personálního marketingu je budování atraktivity zaměstnavatele. Díky vysoké atraktivitě zaměstnavatele dokáže firma efektivněji přilákat potenciální zaměstnance a udržet ty stávající.

Personální marketing rozděluje Ahmadi (2016, s. 74) dle cílových skupin na interní a externí. Interní personální marketing se zabývá stávajícími zaměstnanci, soustředí se na vzájemné vztahy mezi lidmi na všech úrovních ve firmě. Interní marketing je proces s mnoha úkoly, jako je zvyšování angažovanosti zaměstnanců (stav, ve kterém jsou zaměstnanci oddáni práci i firmě a motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu) nebo pomoc zaměstnancům najít smysl práce a motivaci k práci. Hlavní pozornost v interním marketingu je věnována těm zaměstnancům, kteří produkují služby zákazníkům. Účelem interního marketingu je zajistit spokojenost zaměstnanců a zvyšování kvality produktů a služeb, aby se tím zvýšila i spokojenost zákazníků mimo firmu.

Podle Antošové (2005, s. 1) usiluje externí personální marketing o získání vhodné, kvalitní a pro firmu potřebné pracovní síly. Jde též o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality firmy, které se opírají o její dobrou pověst a o výzkum trhu práce. Potenciální zaměstnanec se stává "klientem", o jehož přízeň se firma uchází. Efektivně fungující personální marketing přináší firmě konkurenční výhody na trhu pracovních sil. Aby byl tento systém funkční, měl by využívat marketingový mix. Americký představitel marketingu McCarthy rozdělil nástroje marketingového mixu do čtyř skupin a nazval je "4P": Product (produkt), Price (cena), Place (místo) a Promotion (podpora). Na základě těchto klasických prvků marketingu lze sestavit marketingový mix v personalistice následovně:

- Product – pracovní místo.
- Price – motivace a odměna za práci.

- Place – místo výkonu práce.
- Promotion – prezentace pracovní nabídky.

Antošová (2005, s. 1) rovněž tvrdí, že na lidské zdroje působí ve firmě společenské, sociální i psychologické podmínky, proto je třeba uvedené marketingové nástroje chápat vždy v kontextu dané kultury.

### 3 ZNAČKA FIRMY

Personální marketing úzce souvisí s budováním značky zaměstnavatele a značka zaměstnavatele je provázána se značkou firmy jako takovou.

Značka firmy (anglicky *brand*) je podle Fishera (2014, s. 33) projevem myšlenek a idejí, které firmu obklopují a které jsou rozděleny mezi zákazníky, zaměstnance, obchodní partnery v různých a nerovnoměrných poměrech. Brand se většinou časem mění, což může mít pro firmu pozitivní i negativní dopad. Vyvíjí se desítky, v některých případech i stovky let, ale může být při nedbalém zacházení zničen během jediného dne. Dobrý brand povzbuzuje zákazníky, aby nakupovali pravidelně.

Podle Chernatony (2009, s. 30) existuje několik různých interpretací pojmu *značka* a tyto interpretace rozděluje do tří kategorií:

- Interpretace založené na vstupu – mezi vstupy patří: logo, právní nástroj, společnost, informační zkratka, snížení rizik, vytváření pozice, personifikace, soubor hodnot, vize, přidávání hodnoty nebo identita. Vstupy zdůrazňují budování značky jako konkrétní způsob přidělování zdrojů s cílem ovlivnit zákazníka.
- Interpretace založené na výstupu – mezi výstupy se řadí image nebo vztahy. Výstupy zdůrazňují způsob, jakým značka umožňuje zákazníkům získávat hodnotu.
- Interpretace založené na čase. Ty se na značku dívají jako na rozvíjející se entitu a zdůrazňují její evoluční povahu.

Důležitým indikátorem umístění značky na trhu je podle Aakera (2003, s. 11) tzv. *vzpomínka na značku*. Je to taková situace, kdy si při zmínce o určitém výrobku nebo službě vybavíme určitou značku. Síla vzpomínky na konkrétní značku může mít rozhodující dopad na kupní chování.

Podle Kellera (2013, s. 30) je potřeba rozeznat od sebe pojmy značka a produkt. Produkt je cokoli, co je nabízeno na trhu, aby se tím uspokojila potřeba. Značka je více než produkt, protože se dokáže diferenciovat a vytvářet preference od produktů, které uspokojují stejnou potřebu. Tyto preference jsou racionální, pokud se vztahují k produktu značky, nebo iracionální, pokud se vztahují k tomu, co značka představuje.

Ačkoli se pozornost upírá spíše ke značce, neopomíjí Taylor (2007, s. 67) ani důležitost samotného produktu. Pokud totiž produkt nesplní očekávání dané značkou, velice to značce uškodí. Dokonce natolik, že by to mohlo nejen zákazníky odehnat ke konkurenci, ale rovněž

by to mohlo vyvolat řetězovou reakci negativního hodnocení i mezi ostatní zákazníky. Nejnebezpečnější je tzv. emocionální branding, kde produkt ustupuje úplně do pozadí.

Analogicky se dá předpokládat, že stejný systém funguje jak u zákazníků, tak u zaměstnanců. Tedy pokud firma nesplní očekávání jako zaměstnavatel, může to mít za následek odchod daného zaměstnance z firmy, v horším případě i odrazení potenciálních zaměstnanců.

V návaznosti na efekty, které vyvolává globalizace na řízení lidských zdrojů je i nutné podotknout, že má výrazný vliv také na vývoj značky, jak tvrdí Melewar (2015, s. 84). Podle něj rozvoj technologií, rychlejší inovace, růst konkurence, složitost a náročnost zákazníků vybudily firmy k lepšímu řízení značky, která se tak stává více komplexní, než kdykoli před tím. S nástupem globalizace už nemají firmy šanci uspět, pokud budou spoléhat pouze na produkty nebo služby, které nabízí. Uvědomění této skutečnosti přispívá k přechodu od značky produktu (product brand) k vytváření značky firmy (corporate branding).

Kapferer (2008, s. 11) tvrdí, že značku tvoří význačnost, rozlišitelnost, intenzita a důvěra. Značka spoléhá na to, že lidé nemají čas, nebo dokonce možnost (pokud firma není transparentní) na důkladné srovnání před rozhodnutím. Značky tedy musí navodit jistotu a důvěru, což snižuje čas pro rozhodování a také riziko, že se člověk pro značku nerozhodne. Síla značky ovlivnit člověka závisí na reprezentování a vztazích. Reprezentování je systém asociací, které jsou vzájemně propojeny. Kromě toho vytváří značka emoční vztah se zákazníkem, nebo zaměstnancem. Přístupy ke značce se mohou vyvíjet, od preferencí až po fanatické obhajování.

Dutta (2012, s. 64) dodává, že by značka měla vycházet z dlouhodobých cílů firmy, ale tím, že vzrůstá tlak na čtvrtletní výkony, soustředí se vedení spíše na krátkodobé cíle a opomíjí dlouhodobý potenciál značky. Vrcholový management by si měl ujasnit klíčové hodnoty značky a navrhnout identitu značky, která odpovídá firemní vizi. Tato identita by pak měla být objasněna zaměstnancům, kteří posléze značku vytvářejí a předávají zákazníkům. Zákazníci si vyloží hodnoty značky podle jejich zkušenosti se značkou. Firmy pomocí zpětné vazby formou marketingových průzkumů získají přehled o tom, jak je značka na trhu vnímána.

Důležitý je kromě externího brandingu také interní branding, jak tvrdí Keller (2007, s. 184). Interní branding zajišťuje, že jsou zaměstnanci správně zapojeni do budování značky a toho, co představuje.

## 4 ATRAKTIVITA ZAMĚSTNAVATELE

Tato práce se zabývá atraktivitou firmy jako zaměstnavatele neboli značkou zaměstnavatele (employer brand). Značka zaměstnavatele ovlivňuje, proč by stávající zaměstnanci měli chtít ve firmě zůstat, proč by potenciální zaměstnanci měli chtít do firmy přijít a jak by měli odcházející zaměstnanci na firmu jako na zaměstnavatele pohlížet.

Armstrong (2015, s. 298) definuje atraktivitu zaměstnavatele jako hodnotovou nabídku pro zaměstnance, která vyjadřuje to, co organizace nabízí svým potenciálním nebo stávajícím zaměstnancům, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za hodnotné a co by potenciální nebo stávající zaměstnanec mělo přesvědčit, aby se stali nebo zůstali součástí organizace. To, kromě peněžních faktorů, které jsou sice důležité, ale neměli by být přeceňovány, zahrnuje i faktory nepeněžní, které mohou hrát zásadní roli při získávání a stabilizování lidí.

Podle Mosleyho (2014, s. 29) má atraktivita zaměstnavatele mnoho různorodých definicí, všechny ovšem spadají do tří kategorií:

- Definující atraktivitu zaměstnavatele jako příslib. Atraktivita zaměstnavatele je soubor znaků a kvalit, které činí firmu unikátní, slibuje jedinečnou pracovní zkušenost a přitahuje ty lidi, kteří se budou ve firmě rozvíjet a kteří ze sebe vydají to nejlepší.
- Definující atraktivitu zaměstnavatele z pohledu žádané image a reputace. Podle této definice je firma vnímána jako *skvělé místo pro práci*.

Mosley ovšem také dodává, že jsou tyto dvě definice vhodné pro popis firem s vysokou atraktivitou, nejdou ovšem aplikovat na všechny firmy. Proto se přiklání k třetí definici, která je více inklusivní, užitečnější a realističtější.

- Definující atraktivitu zaměstnavatele jako celé spektrum myšlenek a pocitů, které si lidé s firmou jako zaměstnavatelem asociují, pozitivní i negativní, skutečné i domnělé, jasné i neurčité, založené na osobní zkušenosti, úmyslné či neúmyslné komunikaci nebo na pomluvách. Z tohoto úhlu pohledu má každý zaměstnavatel vlastní atraktivitu zaměstnavatele, bez ohledu na to, jestli si stanovil znaky a image které by rád u lidí asocioval, či nikoli. Jinými slovy je atraktivita vždy stanovena na základě vnímání lidí.

Cílem zvyšování atraktivity firmy jako zaměstnavatele je stát se preferovaným zaměstnavatelem, firmou, ve které chtějí lidé pracovat a zůstat.

Jedním ze základních nástrojů, jak mohou firmy ovlivňovat dobré jméno zaměstnavatele a zároveň posilovat pozici na trhu práce je podle Stýbla (2015, s. 89) budování atraktivity zaměstnavatele neboli *Employer Branding*. Vysoká atraktivita přináší celou řadu výhod, například silnější vyjednávací pozici firmy. Díky vysoké atraktivitě firmy se zefektivňuje proces nábory, snižuje se fluktuace (odchody zaměstnanců z firmy), posiluje se loajalitu, zvyšuje se míra ztotožnění se se strategickými cíli firmy apod. Budování atraktivity se tedy nezaměřuje pouze na externí trh, soustředí se také na rozvoj a kultivaci vztahů se stávajícími zaměstnanci.

Podle Barrowa (2005, s. 22) je v dnešní době vyvíjen silný tlak na zaměstnavatele, aby se ke svým zaměstnancům chovali se stejnou péčí, s jakou se chovají k zákazníkům a není to záležitost týkající se pouze velkých firem. Důsledkem tohoto tlaku je zvyšování nároků ze strany samotných zaměstnanců. Stávají se sebevědomějšími a dokáží si lépe poradit v situacích, ve kterých věří, že s nimi bylo zacházeno ze strany zaměstnavatele nespravedlivě. Četnost hledání externí pomoci je ale snížena, pokud firemní kultura umožňuje zaměstnancům otevřeně se vyjádřit a jejich pracovní výkony se dokonce zlepšují, pokud jim je dána určitá kontrola nad pracovními podmínkami.

S důležitostí zapojení zaměstnanců do vytváření pracovních podmínek a zvyšování atraktivity zaměstnavatele souhlasí Mosley (2007, s. 126). Nepochybuje o tom, že spokojení zaměstnanci, kteří se zapojují do rozhodování, budou pravděpodobněji pro firmu přínosem.

Důležitost atraktivity zaměstnavatele tkví podle Maxwella (2009, s. 894) ve vytváření strategického rámce, který zahrnuje marketing a řízení lidských zdrojů, aby mohla firma přilákat, udržet a motivovat takové lidi, kteří dokáží vytvářet přidanou hodnotu firmy a jsou schopni dostát slibu značky firmy.

Maas (2011, s. 497) se na význam atraktivity zaměstnavatele dívá z odlišného úhlu pohledu. Zdůrazňuje důležitost zkušeností, které zákazníci získají skrze interakční vazby zákazník-zákazník, zaměstnanec-zákazník a firma-zákazník. Vazbu zákazník-zákazník v podstatě nemá firma šanci přímo ovlivnit. Pokládá si tedy otázku, jak může přesto ovlivnit zkušenost ve složité síti interakcí. Zákazníci dokáží vnímat chování a postoje zaměstnanců během vzájemné interakce a jsou jím ovlivněni. Z toho vyplývá, že vyšší atraktivita firmy vede k lepšímu přístupu zaměstnanců, což má za následek pozitivnější zkušenost při zaměstnanec-zákazník interakci a lepší vnímání firmy zákazníky.

Atraktivita by podle Maxwella (2009, s. 894) měla splňovat tři kritéria:

- Měla by být konzistentní s aktuální firemní situací.
- Měla by být odlišná od atraktivit konkurenčních firem.
- Měla by být žádaná u cílové skupiny.

Splnění těchto kritérií ovšem může být podle Maxwella (2009, s. 3-4) obtížné. Mnoho firem v současné době usiluje o status ideálního zaměstnavatele a využívají metodu benchmarkingu ve snaze napodobit praktiky firem, které už jsou obecně vnímány jako ideální zaměstnavatel. Tato metoda ale může být v tomto případě problematická ze dvou důvodů. První důvod je, že firma, která svou atraktivitu přizpůsobuje, nemůže napodobit odlišnou firemní identitu dané firmy. Důsledek toho je, že firma nemá žádnou pevnou základnu pro srovnání chování zaměstnanců s hodnotami značky firmy. Druhým důvodem je, že snahy o napodobení se téměř vždy soustředily na ty atributy, které vyhledávají potenciální zaměstnanci. Jelikož cíle zvýšení firemní atraktivity může být dosaženo pouze skrze chování současných zaměstnanců, musí být daleko více pozornosti věnováno právě této skupině lidí.

#### 4.1 Faktory ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele

Z pohledu budování atraktivity zaměstnavatele je třeba věnovat pozornost jednotlivým faktorům ovlivňujícím atraktivitu zaměstnavatele, protože souhrn těchto faktorů ve výsledku ovlivňuje, jak je firma stávajícími i potenciálními zaměstnanci vnímána. Dále vyjmenované faktory pravděpodobně nebudou mít ve všech firmách stejný vliv na tvorbu atraktivity zaměstnavatele, v některých firmách nemusí některé faktory hrát v podstatě žádnou roli, zatímco v jiných firmách mohou hrát roli naprosto stěžejní.

S tímto tvrzením souhlasí Daribian (2017, s. 200-201) a rozděluje měřitelné faktory atraktivity zaměstnavatele na sedm hodnot:

- Sociální hodnota – Je to práce se zajímavými a talentovanými lidmi a se skvělou firemní kulturou?
- Zájmová hodnota – Je to zajímavá práce s nelehkými, ale dosažitelnými cíli?
- Užitná hodnota – Dává práce smysl a dají se v ní využít znalosti, schopnosti a dovednosti?
- Vývojová hodnota – Jsou zde příležitosti k profesnímu a osobnímu růstu?
- Ekonomická hodnota – Je práce adekvátně odměňována skrze mzdu/plat a benefity?
- Hodnota managementu – Jsou manažeři upřímní a dobří vůdci, kteří inspirují, chrání, respektují zaměstnance a důvěřují jim?

- Rovnováha pracovního a osobního života – Je práce dostatečně pružná, aby bylo možné dosáhnout úspěchu v práci i mimo ni?

Níže jsou rozebrány faktory, které podle Daribiana (2017, s. 200-201), Stýbla (2015, s. 159) a Mosleyho (2014, s. 136-137) ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele, a to odměňování a zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj, firemní kultura a v ní zakotvená společenská odpovědnost firem.

#### 4.1.1 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Odměňování a zaměstnanecké výhody jsou jedněmi z nejviditelnějších faktorů ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele a zároveň finančně nejsnáze kvantifikovatelné faktory.

Za vykonání práce vyplývající z pracovní smlouvy přísluší zaměstnanci mzda nebo plat, jak tvrdí Stýblo (2015, s. 159). Společným rysem obou těchto plnění je, že se zaměstnancům poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a podle dosahovaných pracovních výsledků. Tato kritéria nejenže charakterizují mzdu a plat jako dvě formy odměny za výkon práce v pracovním poměru, ale současně představují jediná kritéria, na jejichž základě může zaměstnavatel mzdu (plat) diferencovat. Rozdíl mezi mzdou a platem spočívá v tom, že mzdu poskytuje zaměstnanci zaměstnavatel, jehož hlavní činnost směřuje zpravidla k dosažení zisku. Naproti tomu činnost zaměstnavatelů poskytujících plat je zcela nebo převážně financována z veřejných zdrojů.

Armstrong (2015, s. 414) nahlíží na odměňování ze dvou úhlů pohledu. Prvním je pohled ze strany zaměstnavatele, tzv. filozofie odměňování. Ta je tvořena zásadami, které odpovídají přístupu firmy k odměňování a na základě doporučení interních nebo externích specialistů jsou často schvalovány vrcholovým vedením. S těmito zásadami by měli být zaměstnanci obeznámeni. Podle Armstronga by se na tvorbě těchto zásad měli podílet i zaměstnanci, což obvykle nedělají, dokud nezažijí implementaci těchto zásad. Druhý pohled je ze strany zaměstnanců, pro které je důležitý konečný postup odměňování, který vychází z firemní filozofie odměňování. Armstrong tento pohled shrnuje větou: „*Pro zaměstnance je důležitá realita, nikoli rétorika.*“

Základní zásady odměňování se podle Armstronga (2015, s. 414) týkají takových záležitostí, jako je:

- Vytváření a uplatňování spravedlivého systému odměňování.



- Odměňování lidí podle jejich přínosu.
- Vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance.
- Podporování rozvoje kultury vysokého výkonu.
- Udržení konkurenceschopných peněžních odměn.
- Udržování spravedlivých peněžních odměn.

Podle Stýbla (2016, s. 233) mzda je a nadále zůstane rozhodující motivací k práci, tedy i hlavním nositelem atraktivity firmy jako zaměstnavatele. Praxe však ukazuje, že důležitým předpokladem stability a dobrého fungování každé firmy je nejen dobrý výrobní program, ale i to, jak zaměstnavatel dovede pracovat s lidským potenciálem, jak dokáže využívat vzdělání zaměstnanců a motivovat je, a to nejen po stránce finanční, ale i vytvořením optimálních pracovních a sociálních podmínek, v nichž má být práce konána. Firmy se tak snaží najít komplex nástrojů, kterými by zaměstnance vedle mzdy motivovaly k maximálnímu výkonu. Pro tato plnění poskytovaná zaměstnavatelem ke mzdě či platu se vžil výraz zaměstnanecké výhody neboli benefity.

Zaměstnanecké výhody jsou podle Armstronga (2015, s. 442) určitá opatření zaměstnavatele určená pro zaměstnance, která zlepšují pohodu a zvyšují blahobyt zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody se poskytují navíc k peněžním odměnám a jsou významnou součástí celkové odměny. Jako takové mohou být odložené nebo podmíněné, jako například penzijní systém, nějaké pojištění nebo nemocenský příspěvek, nebo mohou být bezprostřední, jako například služební automobil nebo nějaká půjčka. Zahrnují také dovolenou navíc nebo dny volna, které nemusí být striktně odměnou. Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou součástí celkového souboru odměn. Mohou přesáhnout i více než třetinu základní peněžní odměny, proto musí být jejich poskytování řádně plánováno a řízeno.

#### **4.1.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Tím, že firma vzdělává a rozvíjí své zaměstnance, vzniká přidaná hodnota pro obě strany. Pro firmu je výhodné mít kompetentnějšího zaměstnance, který bude pracovat efektivněji a zároveň zaměstnanec získává nové znalosti a dovednosti, čímž roste jeho hodnota na trhu práce.

Vzdělávání a rozvoj jsou podle Armstronga (2015, s. 335-336) definovány jako proces zabezpečující to, že organizace má vzdělané, kvalifikované a angažované lidi, které potřebuje. Tento proces usnadňuje jednotlivcům a týmům osvojit si požadované znalosti, dovednosti

a schopnosti prostřednictvím vlastních zkušeností, vzdělávacích programů a aktivit zajišťovaných organizací, vedení a koučování zajišťovaného liniovými manažery a dalšími subjekty nebo samostatně řízeného vzdělávání zajišťovaného jednotlivci. Armstrong rozlišuje čtyři složky vzdělávání a rozvoje:

- Učení se – proces, při němž si jedinec osvojuje a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje. Učení se umožňuje změnu chování na základě zkušenosti, stejně jako dalších formálnějších metod, které lidem pomáhají učit se a vzdělávat se na pracovišti nebo mimo ně.
- Všeobecné vzdělávání – osvojování si znalosti, dovednosti a schopnosti potřebných ve všech oblastech života spíše než jen znalosti. Dovednosti a schopnosti tykajících se konkrétní oblasti činnosti
- Odborné vzdělávání/Výcvik – systematické uplatňování formálních procesů, které lidem pomáhají osvojovat si znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k uspokojujícímu vykonávání svěřené práce
- Rozvoj – rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání.

Učení se by se mělo odlišovat od výcviku. Učení se je proces, při němž si jedinec osvojuje nové znalosti, dovednosti a schopnosti, zatímco výcvik je jednou z několika možností, jak může firma učení se podporovat

S Armstrongovým pojetím souhlasí i Koubek (2004, s. 75), podle kterého není osobní rozvoj jen osvojováním a rozvíjením znalostí a dovedností, tedy odbornosti, ale že zahrnuje i celkové formování osobnosti každého zúčastněného jedince, formování jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizaci, ale i jemu samotnému. Rozvíjené stránky chování a osobnosti totiž člověk přináší i do rodiny a do svých společenských aktivit. Přispívají tak ke zkvalitnění vztahů člověka s ostatními lidmi, s nimiž přichází do kontaktu mimo pracoviště, což zpětně pozitivně působí na jeho pohodu v práci.

Podle Armstronga (2015, s. 333) je cílem uplatňování strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje zajistit, aby si lidé v organizaci osvojovali a rozvíjeli znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebují k efektivnímu vykonávání svěřené práce i úspěšnému rozvíjení své kariéry, a to ve svůj prospěch, stejně jako ve prospěch organizace.

Podle Foot (2002, s. 177) se zaměstnanec učí některé věci neformální, jiné zas formální cestou. Věci jako je komunikace s ostatními, způsob oblékání a chování v organizaci, tedy přizpůsobování se organizační kultuře, se člověk učí neformálně. Manažeři budou mít zájem na tom, aby se nový zaměstnanec naučil jistá pravidla své práce a k povzbuzení v učení mohou využít různé způsoby. Musí si však uvědomit, že lidi nemohou nutit k učení a zároveň jim v tom nemohou bránit. Přestože se zaměstnanci naučí velkou část touto neformální cestou, pro organizace je dobré pokusit se pro ně zajistit také příležitost učit se formální cestou.

Stýblo (2015, s. 216) nahlíží na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jako na jednu ze zaměstnaneckých výhod nepeněžního charakteru. Ne všechna plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci formou vzdělávání se považují za nadstandardní. U vzdělávání je proto důležité rozlišovat, k čemu vlastně slouží, tzn. rozlišovat, zda se jedná o odborný rozvoj nebo rekvalifikaci zaměstnance související s předmětem činnosti zaměstnavatele, nebo o příspěvek na vzdělávání, které s předmětem činnosti zaměstnavatele nesouvisí. U vzdělávání, které je zaměstnavatel oprávněn zaměstnanci nařídit a které je nezbytné k výkonu sjednaného druhu práce, se nejedná o poskytování zaměstnaneckých výhod. V oblasti vzdělávání se pod pojmem zaměstnanecká výhoda rozumí pouze příspěvek či celá úhrada nákladů na vzdělávání, které bezprostředně nesouvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Podle Armstronga (2015, s. 362) je plánování osobního rozvoje prováděno jednotlivými zaměstnanci, přičemž se s přispěním manažerů vychází z pracovního výkonu a individuálních potřeb rozvoje. Za uskutečnění plánů osobního rozvoje jsou zodpovědní sami zaměstnanci. Při plánování osobního rozvoje se postupuje v následujících fázích:

- Analýza současného stavu a potřeb rozvoje – Například jako součást řízení pracovního výkonu.
- Stanovení cílů – Mohou zahrnovat získání nových schopností, prohloubení stávajících znalostí nebo kariérní postup.
- Vypracování plánu aktivit – Určuje, co je třeba udělat a jak to provést. Obsahuje očekávané výsledky, aktivity, odpovědnost a časovou náročnost.
- Implementace – Realizování rozvojových aktivit.

Plán osobního rozvoje může mít podobu Smlouvy o vzdělání.

### 4.1.3 Organizační kultura

Podle Armstronga (2015, s. 164-165) je organizační kultura tvořena normami, hodnotami, přesvědčením, postoji a předpoklady, které mohou nabývat nepsanou podobu, ale v každém případě určují chování zaměstnanců v organizaci a jakým způsobem vykonávají práci. Hodnoty vyjadřují to, co je důležité v chování zaměstnanců. Normy jsou nepsanými pravidly chování v organizaci. Kultura je přítomná v celé organizaci a ačkoli nemusí být popsána nebo vnímána, může výrazně ovlivnit chování lidí. Kultura se vyvíjí v průběhu času a je to výsledek sdílení zkušeností.

Organizační kultura je podle Armstronga (2015, s. 165) vytvářena, formována a vyvíjena čtyřmi způsoby:

- Lídry – Obzvláště těmi, kteří formovali organizační hodnoty v minulosti. Lidé se ztotožňují s lídry, kteří mají vizi, a přejímají jejich hodnoty.
- Kritickými událostmi – Tyto případy slouží jako ponaučení, jaké chování zaměstnanců je žádoucí a které naopak nežádoucí.
- Z potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace – To podle něj vytváří hodnoty a očekávání.
- Organizačním prostředím – Organizační prostředí může být dynamické nebo neměnné.

Podle Brookse (2003, s. 221-223) je možné organizační kulturu rozdělit na čtyři typy podle strukturálních rysů uspořádání:

- Mocenská kultura – Nachází se hlavně v malých podnikatelských firmách. Spočívá v centrální moci, neformální komunikaci a důvěře
- Funkční kultura – Vyskytuje se ve velkých byrokratických organizacích. Vyznačují se vysokou mírou byrokracie a formálnosti.
- Úkolová kultura – Lze ji najít v organizacích maticového typu, tedy kde moc spočívá v průsečíku zodpovědností. Vliv je založen na odbornosti, ne na postavení.
- Osobní kultura – Existuje v organizacích, kde je hlavním rysem jedinec a je vidět pouze ve chvílích, kdy se jedinci s vidinou všestranného užítku spojí dohromady.

Toto dělení lze použít při analýze stavu organizační kultury a slouží jako výchozí bod pro stanovení návrhů na zlepšení tohoto stavu.

Armstrong (2015, s. 165) ovšem na organizační kulturu také pohlíží jako na proces učení, který může probíhat traumaticky nebo pozitivně. Při traumatickém vývoji se organizace vyrovnává s hrozbami a vytváří si obranné mechanismy, které jsou poté implementovány do organizačních hodnot a norem. Pozitivní proces probíhá usazováním a ukotvováním osvědčených postupů a norem.

Horváthová (2016, s. 81-82) zdůrazňuje dodržování stanovených morálních hodnot a morálních principů, ze kterých by se měly odvíjet normy chování v organizaci.

Trendem je podle De Roeck (2012, s. 402) projektovat organizační normy a hodnoty ve společenské odpovědnosti organizací (Corporate Social Responsibility, CSR) a zahrnout principy CSR do závazků organizace vůči společnosti a organizační identity.

Podle Armstronga (2015, s. 152) uplatňují organizace společenskou odpovědnost v případě, že provádějí svou činnost eticky, s ohledem na její sociální, ekologické a hospodářské dopady, a to dobrovolně nad rámec požadavků. Základní ideou společenské odpovědnosti je to, že organizace a společnost jsou spíše provázané než oddělené subjekty, proto má společnost určitá očekávání, která se týkají chování a výsledků organizací. Armstrong souhlasí s McWilliamsovou (2006, s.1), že společenská odpovědnost se týká opatření, která organizace přijaly a které prosazují některé zájmy společnosti nad zájmy organizace a přinášejí více než vyžaduje zákon.

Oltra (2017, s. 449) tvrdí, že společenská odpovědnost organizací se stává stále důležitější při komunikaci na trhu práce. Aby vyjádřili organizační identitu, zavázání se k udržitelnému ekonomickému vývoji a ke všem zainteresovaným stranám, zveřejňují organizace svoje společensky prospěšné aktivity.

Podle Armstronga (2015, s. 151) hrají personalisté zásadní roli v prosazování a podporování společenské odpovědnosti organizací a společenská odpovědnost je vnímána jako jedna z významných a důležitých personálních činností z toho důvodu, že společenská odpovědnost musí být součástí organizační kultury, aby došlo ke změně dosavadního jednání a zažitých postojů, přičemž odpovídající podpora vrcholového vedení je v tomto případě klíčem k úspěchu. Personalisté již prosazují a uskutečňují mnohé změny kultury a chování napříč organizací. Jejich vliv a spolupráce s liniiovými a vrcholovými manažery představují ideální východisko k tomu, aby obdobně postupovali také v případě společenské odpovědnosti.

## 4.2 Metody měření atraktivity zaměstnavatele

Abychom mohli atraktivitu jednotlivých firem porovnat a tedy rozhodnout, jaká firma je jako zaměstnavatel atraktivnější, je nutné atraktivitu pro tyto účely nějakým způsobem kvantifikovat.

Vaijyanthi (2011, s. 971) využívá pro měření atraktivity zaměstnavatele metodu dotazníkového šetření. Dotazník je rozdělen na tři části: osobní údaje, vnímaná atraktivita zaměstnavatele a oddanost firmě. Pojem atraktivity zaměstnavatele v tomto případě označuje, jak je image zaměstnavatele vnímána současnými zaměstnanci a zahrnuje názory zaměstnanců na faktory ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele. Těmito faktory je odměňování a benefity, pracovní prostředí, síla značky firmy, rovnováha mezi pracovním a osobním životem a firemní kultura. Tyto faktory jsou vybrány na základě *Corporate Leadership Council's Model of the Employer brand* a konkrétní otázky a vytvořeny pomocí aplikace daných faktorů na dotazníkové metody *Universum Communication's Universum Graduate*. Otázky mají podobu tvrzení a respondent využívá k vyslovení souhlasu nebo nesouhlasu pětibodovou Likertovu škálu.

Daribian (2017, s. 199) souhlasí s využíváním metody dotazníkového šetření při hodnocení atraktivity zaměstnavatele a také s použitím pětibodové Likertovy škály. Respondenti tak mohou posoudit výroky týkající se celkového hodnocení zaměstnavatele, možnosti kariérního růstu, odměňování a zaměstnanecké benefity, pracovní zátěž, kvalitu vedení a firemní kulturu a hodnoty. Také ale klade důraz na možnost komentování kladů a záporů personálního vedení firmy a žádá respondenty o rady či připomínky pro vedení firmy. Na závěr využívá tříbodovou stupnici (negativní, neutrální, pozitivní), aby respondenti mohli ohodnotit přístup generálního ředitele a očekávání pro období následujících šesti měsíců a ptá se, jestli by respondent doporučil práci ve firmě přátelům.

Zhaohui (2010, s. 10) atraktivitu zaměstnavatele rozděluje do dvou rovin: společenské uznání a spokojenost zaměstnanců. Tyto roviny, přičemž každá obsahuje faktory, které ovlivňují danou rovinu, by měly být mezi firmami porovnávány odděleně. Zároveň by měl být brán ohled na to, že každá rovina ovlivňuje celkovou atraktivitu zaměstnavatele v nerovném poměru. Pomocí standardizovaného dotazníku distribuovaného ve více firmách je možné porovnat, jak jsou jednotlivé faktory atraktivity v daných firmách vnímány, což může vést k preferenci daného zaměstnavatele lidmi, pro něž je nejdůležitější faktor atraktivity shodný s faktorem, který má firma ze všech testovaných firem nejlépe hodnocený.

Na základě těchto informací je analýza atraktivity vybrané firmy jako zaměstnavatele provedena rovněž formou dotazníkového šetření s využitím pětibodové Likertovy škály. Jelikož je ale průzkum prováděn pouze v jedné firmě, nejsou v praktické části porovnávány atraktivity více firem jako zaměstnavatelů. Průzkum se inspiroval pojetím Vaijyanthi (2011, s. 971) a zkoumá vliv jednotlivých faktorů na celkovou atraktivitu zaměstnavatele.

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem zvyšování atraktivity zaměstnavatele je zlepšování vyjednávací pozice na trhu práce, zajištění zájmu talentů na trhu práce, udržení klíčových zaměstnanců ve firmě a zachování dobrého jména v očích bývalých zaměstnanců.

Důvodů pro budování atraktivity zaměstnavatele je několik. V dnešní době je vyvíjen na zaměstnavatele tlak, aby ke svým zaměstnancům přistupovali jako ke svým zákazníkům. Budování vysoké atraktivity je potřebné pro dosahování firemních cílů a zahrnuje využívání marketingu, interního i externího, a řízení lidských zdrojů, jelikož firma musí zaměstnance přilákat, udržet a motivovat. Důležité je také to, jak zaměstnanci působí na zákazníky. Zákazníci dokáží vnímat postoje a chování zaměstnanců a na základě toho pak pohlíží na celou firmu. Tudíž zvyšování atraktivity zaměstnavatele působí pozitivně na celkovou značku firmy.

Atraktivita zaměstnavatele je ovlivněna mnoha faktory. Každý člověk je jedinečný, a tak je jedinečný i jeho pohled na dílčí faktory ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele. Aby měla firma jako zaměstnavatel vysokou atraktivitu, měla by být adekvátně ohodnocena, zaměstnanci by měli mít možnost se dále vzdělávat a kariérně růst a měli by pracovat se sympatickými spolupracovníky a nadřízenými.

V praktické části je představena vybraná firma a analyzován současný stav faktorů ovlivňujících atraktivitu zaměstnavatele. Následně jsou analyzovány výsledky dotazníkové šetření zkoumající vnímanou celkovou atraktivitu zaměstnavatele a faktory které ji u daného zaměstnavatele ovlivňují. Na základě dat získaných ze šetření je stanoveno, jaké faktory mají ve vybrané firmě s atraktivitou nejsilnější závislost a jsou testovány hypotézy, které zkoumají vztahy mezi celkovou atraktivitou a skupinami zaměstnanců rozděleným podle pohlaví, věku a druhu vykonávané práce.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

V následujících kapitolách bude představena vybraná firma, nastíněna její organizační struktura a vývoj zaměstnanecké struktury. Pozornost bude věnována také využívaným metodám při přijímání nových zaměstnanců.

### 6.1 Profil firmy

Vybraná společnost vznikla v roce 1995 jako pobočka švýcarské nadnárodní společnosti. V roce 2014 se změnila v dceřinou společnost, která je dnes součástí nadnárodního holdingu, jehož mateřská společnost sídlí ve Švýcarsku. Kromě České republiky a Švýcarska se holding zabývá podnikatelskou činností také ve Švédsku, Rumunsku, Rusku, Itálii a na Slovensku. (interní firemní materiály)

Firma dnes sídlí v Praze, v komplexu administrativních budov Futurama Business Park v městské části Karlín.

Vybraná firma poskytuje služby v oblasti projektování, strojírenství, dodávek stavby, uvádění technologických celků do provozu a managementu při realizaci investic do průmyslových technologií chemie dusíku: kyselina dusičná, dusičnan amonný, kapalná a granulovaná močovina, čpavek, hnojiva a anilín.

Hlavním zaměřením podnikání a hlavní zkušenosti vybrané firmy je oblast chemie dusíku založená na technologii poskytované mateřskou společností.

V současné době probíhá jednání o fúzi se společností podnikající ve stejném odvětví, která na přání vybrané firmy nebude jmenována.

### 6.2 Organizační struktura firmy

Právní formou vybrané firmy je akciová společnost. Jediným akcionářem je mateřská společnost. Systémem vnitřní struktury firmy je systém monistický, a jakožto akciová společnost má valnou hromadu, správní radu a statutárního ředitele. (interní firemní materiály)

Statutárnímu řediteli se zodpovídá výkonný ředitel (CEO), kterému se přímo zodpovídá provozní ředitel (Chief Operations Officer, COO), finanční ředitel (Chief Financial Officer, CFO), vedoucí QHSE (Quality, Health, Safety, Environment) oddělení, vedoucí právního oddělení, vedoucí personálního oddělení a vedoucí IT oddělení. Provozní ředitel zodpovídá

za procesní divizi, inženýrskou divizi a projektovou divizi. Do procesní divize spadá oddělení designu a oddělení HSE designu. Supervisorem v inženýrské divizi je technický vedoucí. Dále do inženýrské divize patří oddělení mechaniky, oddělení civilní, potrubní oddělení, oddělení elektroniky a I&C oddělení. Projektová divize se skládá z oddělení dokumentace, oddělení vedení projektu, projektově-rozpočtovým oddělením a oddělení prodeje. Pod finančního ředitele spadají oddělení kontroly nákladů a oddělení financí a účetnictví.

Personální činnost provádí personální oddělení s přesahem některých činností, např. nábor zaměstnanců, na liniové manažery a provozního a finančního ředitele.

### 6.3 Cíle firmy v oblasti řízení lidských zdrojů

Cíle v oblasti řízení lidských zdrojů vybrané firmy musí přispět ke splnění strategických cílů celého holdingu. (interní firemní materiály)

Prvním z těchto strategických cílů je zlepšení interních komunikačních procesů. Konkrétně chce vybraná firma k tomuto cíli přispět zavedením tréninků v komunikaci a povzbudit komunikaci mezi pobočkami v Praze, Brně, Litvínově a Luganem ve Švýcarsku. Dále chce zavést pravidelné informační meetingy a měsíční reporty v pobočkách v Brně a Litvínově. Firma by také chtěla rozšířit kurzy angličtiny a ruštiny a testovat pokrok jazykové úrovně zaměstnanců, a nakonec standardizovat testování technických znalostí nových zaměstnanců na všech pobočkách.

Druhým strategickým cílem je zlepšení informačních systémů. Pro splnění tohoto cíle přechází na nový OKbase systém a nový výplatní systém založený na novém docházkovém systému s čipovými kartami.

Mezi další primární cíle firmy v oblasti personalistiky patří dostat se v horizontu dvou let na takovou úroveň zaměstnaneckých výhod, jakou poskytuje mateřská společnost ve Švýcarsku.

Dalšími cíli firmy je stabilizace klíčových zaměstnanců, zaměření se na spokojenost stávajících zaměstnanců, aby díky doporučení získávali nové zaměstnance. Tímto cílem se zabývá i tato práce. Cílem je také zlepšení úrovně teambuildingových akcí, zaměření se na univerzitní studenty a rozšíření trainee programů.

Firma už začala podnikat kroky ke spolupráci s univerzitami, konkrétně s ČVUT v Praze, VŠCHT v Praze a VUT v Brně, kde prezentuje svoje trainee programy pro stávající studenty a absolventy.

## 6.4 Vývoj zaměstnanecké struktury

Na začátku roku 2017 pracovalo ve firmě 150 zaměstnanců. V roce 2017 bylo přijato celkem 16 zaměstnanců. V témže roce 25 lidí firmu opustilo: 12 lidí z důvodu lepší pracovní nabídky, 7 odešlo do důchodu, 5 bylo propuštěno z důvodu nízkého pracovního výkonu a 1 vypršela pracovní smlouva. Celková fluktuace tak dosáhla hodnoty 16,7 % a dobrovolná fluktuace 8 %. Poměr dobrovolné fluktuace chce snížit firma do dvou let snížit na 5 %. Na začátku roku 2018 tedy ve firmě pracovalo 141 zaměstnanců. (interní firemní materiály).

V tabulce 1. je zobrazen vývoj v počtu zaměstnanců za období 2014–2018. Stav zaměstnanců dosáhl vrcholu v roce 2016, od té doby se postupně snižuje.

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané firmě v období 2014-2018 (vlastní zpracování)

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnanců	144	147	156	150	141

Většina zaměstnanců, přibližně 55 %, pracovalo na začátku roku 2018 v divizi Engineering, 16 % v divizi Project management a v divizi Process pracovalo 6 % zaměstnanců. Pod Provozního ředitele tak spadá 77 % všech zaměstnanců. Pod finančním ředitelem pracuje pouze 10 % zaměstnanců a zbývajících 13 % zaměstnanců pracuje v odděleních, která se zodpovídají přímo generálnímu řediteli.

Ve vybrané firmě je typická převaha mužů, kteří tvoří 74 % zaměstnanců, v poslední dekádě je ale znatelný pokles mužského zastoupení, které v roce 2007 tvořilo 89 % a každoročně se snižuje. Tento jev má silnou souvislost s věkem zaměstnanců, jelikož starší muži odcházejí do důchodu a mezi nově přijatými zaměstnanci je čím dál více žen. Firma je strukturou organizace velmi odlišná od jiných firem v odvětví, proto nelze konstatovat, že je poměr mužů a žen, který je ve vybrané firmě, typický i pro odvětví.

Věkově jsou nejčetnější lidé mezi 35 a 60 lety, kteří tvoří 64 % zaměstnanců, 20 % tvoří lidé starší 50 let a nejmenší skupinou jsou lidé pod 35 let, s 16 % všech zaměstnanců. Tento stav by firma chtěla změnit. Právě proto chce rozšířit nabídku trainee programů, aby získala více mladých zaměstnanců.

Vysokoškolské vzdělání mají zejména, ale ne výlučně, pracovníci na vedoucích pozicích. Celkem má VŠ vzdělání přibližně 20 % zaměstnanců. Většina zaměstnanců má středoškolské vzdělání, kterých je 72 %. Pouze 8 % zaměstnanců má nižší než středoškolské vzdělání. S přihlédnutím k oboru podnikání a k činnostem vykonávaných ve firmě je toto rozdělení standardní. Přesto by chtěla firma získat více lidí s vysokoškolským vzděláním v technických oborech, obzvláště čerstvých absolventů technických vysokých škol.

## 6.5 Získávání nových zaměstnanců

Při získávání nových zaměstnanců upřednostňuje firma využívání vnitřních zdrojů zaměstnanců, tedy přesun vhodných zaměstnanců na pozici vyžadující vyšší kvalifikaci. Spolu s tím se pojí i lepší finanční ohodnocení, vyšší kompetence a vyšší zodpovědnost. V případě využívání vnějších i vnějších zdrojů zaměstnanců firma upřesňuje požadavky na volné pracovní pozici s vedoucím příslušného firemního oddělení, tzv. job description.

Mezi komunikační kanály, které firma využívá při nabírání nových zaměstnanců, patří pracovní portály (Jobs.cz, Práce.cz). Na takto zveřejněné nabídky práce nedostává firma žádné nebo téměř žádné odpovědi. (interní firemní materiály)

Mezi další kanály, které firma využívá, patří firemní databáze a nabídka práce na vlastních webových stránkách firmy, kde firma získává přibližně 11 % zaměstnanců, profesní sociální síť LinkedIn, která přináší asi 9 % zaměstnanců a přímé oslovení zaměstnanců konkurenčních společností, díky kterému získá firma skoro 20 % zaměstnanců.

Nejúspěšnější metodou ovšem zůstává doporučení od zaměstnanců a obchodních partnerů na českém trhu, díky čemuž firma nabírá přes 60 % svých budoucích zaměstnanců.

Postup při náboru vhodných kandidátů je následující:

1. Porovnání kandidátů podle došlých CV dle požadavků na obsazované pracovní místo.
2. Vyřazení nevhodných kandidátů a poděkování za zájem.
3. Telefonická selekce kandidátů do prvního kola výběrového řízení.
4. Probíhá první kolo výběrového řízení, u kterého jsou přítomni vedoucí personálního oddělení a potenciální přímý nadřízený. V rámci výběrového řízení jsou zjišťovány a/nebo testovány další podrobnosti o zájemci o práci:
  - kvalifikace a odbornost,
  - dosavadní praxe,
  - doporučení od bývalých zaměstnavatelů,

- reference,
- praktické testování jazykových znalostí (obvykle v angličtině),
- ambice, představy o firmě, sebehodnocení,
- praktické testování osobnostních předpokladů pro danou pracovní pozici.

Doba potřebná k provedení výběrového řízení se výrazně liší v závislosti na dané pozici, pro nižší pozici, např. řadového člena účetního a finančního oddělení, trvá přibližně 30–40 minut.

5. V rámci prvního kola výběrového řízení následuje nastínění pracovní náplně na obsazovaném pracovním místě, souhrnné informace o firmě, informace o pracovní době a nabízených benefitech. Zámci, kteří uspějí v prvním kole jsou doporučováni vedoucímu příslušného oddělení (který může, ale nemusí být zároveň přímým nadřízeným) do druhého kola výběrového řízení.
6. Druhé kolo výběrového řízení provádí potenciální vedoucí příslušného oddělení, do kterého by spadal daný kandidát. Druhé kolo začíná prohlídkou daného pracoviště. Poté je zájemce podrobněji seznámen s náplní práce na daném pracovním místě, přičemž se může vedoucí oddělení zeptat na další odborné dotazy týkající se obsazovaného pracovního místa. Konečný výběr zaměstnance probíhá formou konsenzu vedoucího personálního oddělení, přímého nadřízeného a vedoucího příslušného oddělení. (interní firemní materiály)

Doba potřebná k náboru závisí na několika faktorech. Prvním je situace na trhu práce a úspěšnost marketingové komunikace a z něj vycházející počet zaměstnanců. V současné době, kdy do firmy přichází velice málo zájemců, je doba náboru výrazně kratší než v obdobích s vyšší nezaměstnaností. Druhým faktorem je obsazovaná pozice. Na obsazení vyšších pozic je více využíváno interních zdrojů zaměstnanců než při obsazování nízkých pozic. Nízké pozice je z toho důvodu těžší obsadit. Kvůli proměnlivosti těchto faktorů není možné přesně stanovit celkovou dobu potřebnou k náboru.

V současné době se snaží firma stabilizovat stav počtu zaměstnanců. Tato skutečnost se může změnit podle výsledku jednání o fúzi a případnou reorganizací firmy.

## 6.6 Nástup nového zaměstnance

Po vybrání kandidáta musí personální oddělení zajistit nástup nového zaměstnance. Při tom personální oddělení zjišťuje a/nebo zajišťuje:

- jméno vybraného kandidáta,
- pracovní pozici, zařazení, pracovní kalendář a středisko,
- pracovní náplň,
- domluvený datum nástupu,
- typ pracovní smlouvy a podmínky,
- výše mzdy,
- požadavky na školení a pracovní pomůcky,
- vyplněný formulář „Nástup nového zaměstnance“.

Kromě toho musí personální oddělení informovat vybraného kandidáta o výsledku výběrového řízení a domluvit s ním přesný datum nástupu. Poté novému zaměstnanci zasílá k vyplnění vstupní dotazník a seznam dokumentů potřebných při nástupu na pracovní pozici. Mezi tyto dokumenty patří doklad o dosaženém vzdělání, výpis z rejstříku trestů (ne starší než tři měsíce), doklady potvrzující zdravotní způsobilost, osobní doklady a zápočtový list od předchozího zaměstnavatele. Dále musí personální oddělení připravit pracovní smlouvu, mzdový výměr a dohodu o mlčenlivosti a informovat přímého nadřízeného nového zaměstnance o přesném dohodnutém datu nástupu.

V den nástupu nového zaměstnance má personální oddělení tyto povinnosti:

- Zabezpečení vstupní instruktáže týkající se základních informací z pracovního, organizačního a mzdového řádu.
- Poučení o pravidlech vyplácení mzdy a sepsání potřebných dokumentů pro daňové a jiné účely.
- Proškolení zaměstnance o pravidlech BOZP a PO, pohybu v prostorách společnosti, zákazu kouření, požívání alkoholu a jiných návykových látek a používání referentních vozidel.
- Předání nového zaměstnance přímému nadřízenému pracovníkovi.

Přímý nadřízený nového zaměstnance poté zajišťuje:

- Seznámení nového zaměstnance s pracovním místem, tj. spolupracovníky, střediskem, divizí atd.
- Instrukci k výkonu práce.
- Přidělení školitele nového zaměstnance.

První tři měsíce (resp. 6 měsíců po dohodě se zaměstnancem v případě seniorních pozic) jsou považovány za zkušební dobu. Během tohoto období je možné smlouvu vypovědět bez udání důvodu ze strany zaměstnance nebo zaměstnavatele. Vznik pracovního poměru je podmíněn úspěšným absolvováním lékařské prohlídky u závodního lékaře. Další lékařské prohlídky může zaměstnanec podstoupit v průběhu a/či na konci pracovního poměru v souladu s platnými předpisy.

Pro potřeby adaptačního procesu předá personální oddělení novému zaměstnanci „Příručku pro zaměstnance“, která obsahuje prvotní základní informace, organizaci práce, rozvržení pracovní doby, nejdůležitější nařízení z pracovního řádu, taxativní seznam benefitů aj.

Pro adaptování byl novému zaměstnanci přidělen školitel a vytvořen časový plán zaškolení. Během zkušební doby probíhají krátké, neformální schůzky s vedoucím personálního oddělení a je zhodnocen průběh adaptačního procesu, s výsledky je seznámen přímý nadřízený zaměstnance a je aktualizován plán dalšího rozvoje. (interní firemní materiály)

Před koncem zkušební doby probíhá pohovor s přímým nadřízeným pracovníka a je sestaven plán dalšího rozvoje, který obsahuje další požadované kurzy a školení.

## 6.7 Pracovní režim zaměstnanců

Pokud není domluveno jinak, standardní pracovní týden od pondělí do pátku zahrnuje 40 hodin, které jsou rozděleny do 5 pracovních dnů po 8 hodinách. Přestávka na oběd se do pracovní doby nezapočítává.

Pracovní den začíná nejdříve v 7 h a končí nejpozději v 19 h. Zaměstnanci jsou povinni být na pracovišti denně mezi 9h a 15h (s výjimkou pátku, kdy pracovní doba může končit už ve 14h). Přestávka na oběd je minimálně 30 minut, maximálně 60 minut.

Na základě uvedených pravidel má zaměstnanec možnost zvolit si pracovní dobu podle vlastních preferencí s ohledem na povahu pracovní činnosti, kterou vykonává a se souhlasem nadřízeného. Celkový fond pracovní doby musí být vyrovnán v rámci jednoho kalendářního měsíce.

Zaměstnanec je povinen každý den zaregistrovat svůj příchod/odchod v docházkovém systému. V systému musí být zaznamenány všechny příchody/odchody na/z pracoviště v průběhu dne.



Cílem společnosti je to, aby byla práce rovnoměrně rozvržena a dokončena během rozvržené pracovní doby. K tomuto cíli by mělo přispět plánování vytížení. Práce přesčas schválená a vyžádaná přímým nadřízeným je kompenzována prioritně poskytnutím náhradního volna, které by mělo být čerpáno během následujících týdnů.

Ve výjimečných případech jsou přesčasové hodiny propláceny na základě předchozího souhlasu nadřízeného a schválení generálního ředitele. Přesčasové hodiny jsou propláceny dle Zákoníku práce. Firma se snaží z ekonomických důvodů přesčasy minimalizovat, průměrně stráví zaměstnanec 18 hodin ročně přesčas, průměr ovšem zvedají členové vrcholného managementu, takže průměrná hodnota řadových zaměstnanců je nižší.

Kompenzace přesčasových hodin za práci o víkendech a státních svátcích vyžaduje předchozí souhlas nadřízeného a generálního ředitele. Výše příplatků za práci o víkendech/státních svátcích se řídí Zákoníkem práce.

Pracovní doba zaměstnanců pracujících na stavbách může být odlišná a upravuje se dle potřeb projektu. Přesčasové hodiny mohou být propláceny na základě schválení stavbyvedoucího a generálního ředitele. Zaměstnanec a zaměstnavatel mohou uzavřít dohodu o nepravidelné pracovní době.

Cestování na služební cestu mimo pracovní dobu se za přesčas nepovažuje. V případě, kdy musí zaměstnanec cestovat služebně během víkendu, má nárok na náhradní volno za tuto dobu. S cestováním na služebních cestách se váže i benefit odlučné. Smyslem tohoto benefitu je kompenzovat zaměstnanci volný čas strávený na zahraniční služební cestě mimo domov. Zaměstnanci mají nárok na příplatek ve výši 1,5 % z hrubé měsíční mzdy za každou noc strávenou na služební cestě mimo ČR.

Nárok na dovolenou vzniká v období od 1. ledna do 31. prosince. Nárok na dovolenou zaměstnanců, kteří odpracovali pouze část kalendářního roku je poměrně krácen a vypočítáván dle Zákoníku práce. Plán dovolené je připravován v předstihu v první polovině kalendářního roku s tím, že zohledňuje jak potřeby zaměstnanců, tak efektivní provoz společnosti. Čerpání dovolené musí být předem schváleno přímým nadřízeným. V případě, že zaměstnanec čerpání dovolené nenaplňuje nebo o její čerpání nepožádá, může být nařízena zaměstnavatelem podle jeho potřeb. S ohledem na českou legislativu není možné dovolenou proplácet v průběhu pracovního poměru. Zaměstnanci mohou převádět maximálně 20 % nevyčerpané dovolené do následujícího kalendářního roku. Častou praktikou je převádění 1 týdne do následujícího období v případě, že zaměstnanci nechtějí vyčerpat všech 5 týdnů. Převádění

vyššího zůstatku dovolené je možné pouze ve výjimečných případech, např. ze závažných provozních důvodů, práce na důležitých projektech, z důvodů nemoci či úrazu. Není možné převádět vyšší zůstatek, než činí celkový roční nárok na dovolenou. Veškerá dovolená převedená z uplynulého roku musí být v následujícím roce vyčerpána.

Zaměstnanec může požádat o čerpání neplaceného volna, které bude schváleno za těchto podmínek:

- Zaměstnanec žádá v příhodnou dobu.
- Fungování oddělení nebude nijak omezeno.

Požadavek na čerpání neplaceného volna musí být schválen přímým nadřízeným a personálním oddělením.

V oblasti mateřské dovolené se firma drží platných norem a nic navíc nenabízí. V současné době je na mateřské dovolené jedna zaměstnankyně. Důvodem nízkého počtu je vyšší průměrný věk zaměstnanců a nízký poměr žen vůči mužům.

Při mimořádných událostech uvedených v Zákoníku práce může zaměstnanec požádat o mimořádné placené volno (např. svatba zaměstnance, úmrtí v blízkém okolí atd.) (interní firemní materiály)

## 6.8 Ukončení pracovního poměru

Pracovní poměr může být ukončen pouze z důvodů uvedených v českém Zákoníku práce. V případě ukončení pracovního poměru na popud zaměstnance připraví zaměstnanec dohodu o ukončení/výpověď v písemné formě ve 2 originálech a předá ji svému nadřízenému k potvrzení. Dále by měl bez odkladu předat jeden originál personálnímu oddělení. Standardní výpovědní lhůta je 2 měsíce. Nejpozději poslední pracovní den by měl zaměstnanec předat všechny pracovní pomůcky, ochranné osobní pomůcky, elektronická zařízení, služební automobil a jiné vybavení, které mu bylo poskytnuto. Zaměstnanec je zároveň povinen předat svou pracovní agendu nadřízenému (včetně informací o naléhavých záležitostech k řešení). Pro tyto účely slouží předávací protokol, který musí být podepsán zástupcem personálního oddělení. Na žádost zaměstnance připraví personální oddělení ve spolupráci s přímým nadřízeným pracovní posudek. (interní firemní materiály)

## 7 ANALÝZA FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍCH ATRAKTIVITU FIRMY

Atraktivita zaměstnavatele je ovlivňována mnoha faktory. V následujících kapitolách bude nastíněn současný stav těch faktorů, které jsou pro atraktivitu ve vybrané firmě nejzásadnější.

### 7.1 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Záměrem společnosti je udržet mzdy na srovnatelné úrovni s pozicemi s podobnou zodpovědností v jiných mezinárodních společnostech působících v ČR. Každá pozice je ohodnocena a zařazena do určité mzdové úrovně mzdové struktury, mzda každého zaměstnance se pohybuje v rámci konkrétní mzdové úrovně.

V současné době ovšem společnost nabízí průměrné až podprůměrné mzdové ohodnocení ve srovnání s firmami v odvětví a podnikající v Praze. Ve čtvrtém čtvrtletí 2017 se průměrná mzda ve firmě pohybovala kolem 38 tisíc Kč. Mzdový medián není znám, ale dá se předpokládat, že bude nižší, jelikož průměrnou mzdu svými mzdami výrazně navyšují členové vrcholového managementu. Průměrná mzda se sice celorepublikově pohybovala kolem 30 tisíc Kč, v Praze ovšem dosáhla částky nad 39 tisíc Kč. (interní firemní materiály)

Výše mzdy stejně jako ostatní části odměňování jsou považovány za přísně důvěrné a mohou být diskutovány pouze mezi zaměstnancem a jeho/její přímým nadřízeným. Zaměstnanci nejsou oprávněni si navzájem sdělovat výši mzdy.

Mzdy jsou vypláceny k 9. dni následujícího měsíce. Pokud 9. den připadá na sobotu, mzda bude vyplacena předcházející pracovní den. Pokud 9. den připadne na neděli nebo státní svátek, mzda je vyplácena následující pracovní den. Mzda je vyplácena bezhotovostním převodem na bankovní účet zaměstnance, není možné převádět zaměstnanci mzdu na více než jeden účet. Výplatní páska je distribuována prostřednictvím recepce.

Zaměstnanci mají nárok na 13. plat, který je vyplácen ve dvou částech. 50 % je vypláceno se mzdou za červen, 50 % se mzdou za listopad. Zaměstnanci, kteří nastoupili v průběhu kalendářního roku obdrží poměrnou část 13. platu. Nárok na vyplacení 13. platu mají pouze ti zaměstnanci, kteří jsou v měsíci, kdy je 13. plat vyplácen, na výplatní listině.

Na základě ročních výsledků hospodaření, schválení představenstva společnosti a individuálních výsledků mají zaměstnanci nárok na roční prémii. Prémie je navrhována a schvalo-

vána představenstvem společnosti na valné hromadě. Procentuální výše prémie je navrhována přímým nadřízeným a schvalována generálním ředitelem a statutárním ředitelem. Nárok na vyplacení roční prémie není automatický. Výše bonusu se každým rokem mění, v roce 2017 činila přibližně 15 %.

Mimořádná odměna může být přiznána zaměstnanci s ohledem doporučení jeho/jejího přímého nadřízeného v případě mimořádného přínosu společnosti mimo běžné zodpovědnosti a kompetence pozice, kterou zaměstnanec vykonává. Výše mimořádné odměny je velmi diferenciovaná a bývá vyplácena velice zřídka. Standardní částka pro nižší pozice se v závislosti na výši přínosu pohybuje ve výši 2-5 tisíc Kč. Podle interních informací je nejčastěji vyplácena zaměstnancům, kteří aspirují na získání pozice vedoucího pracovníka dané divize nebo oddělení.

Součástí odměňování a zaměstnaneckých benefitů je příspěvek na stravenky (v hodnotě 80,- Kč/den) v případě, že zaměstnanec nenárokuje stravné za služební cestu a v konkrétním dni odpracoval alespoň 4 hodiny. Zaměstnavatel přispívá ve výši 55 % z celkové hodnoty stravenky, zaměstnanec hradí 45 % celkové hodnoty (prostřednictvím měsíční srážky ze mzdy). Dalším benefitem je služební telefon s neomezeným internetem.

Součástí zaměstnaneckých benefitů je také příspěvek na roční předplatné městské hromadné dopravy v Praze, Brně a Litvínově. Příspěvek je poskytován zaměstnancům s místem výkonu práce v Praze, Brně a Litvínově, kteří dojíždějí do kanceláře MHD každý den (neplatí pro zaměstnance se služebními vozy a pro zaměstnance, kteří uplatňují příspěvek na parkování). Zaměstnanec je povinen vyřídit si kartu a uhradit roční poplatek. Cena ročního předplatného je poté proplacena na základě kopie účetního dokladu s příslušným číslem karty zaměstnance a kopie karty MHD.

Parkování zdarma v garážích je zajištěno pro vybrané manažery se služebními vozy, služební vozy z Litvínova a Brna a firemní návštěvy. Nárok na služební automobily mají zaměstnanci na vedoucích pozicích všech oddělení a divizí. Zaměstnanec může požádat o parkovací kartu pro modrou parkovací zónu (parkování na ulici u Futurama Business Parku), která bude vystavena na jméno firmy. Roční náklady na parkovací kartu činí 20.000 Kč. Náklady na pořízení karty uhradí zaměstnanec, zaměstnavatel může poskytnout příspěvek ve výši ročního příspěvku na předplatné MHD (Lítačka). Zaměstnanec může používat tuto kartu výhradně pro své osobní účely. Firma neručí za poskytnutí parkovacího místa.

Nabídka nefinančních benefitů je značně proměnlivá a zakládá se na smlouvách dohodnutých s poskytovateli těchto benefitů. Nabídka je proměnlivá, protože firma obvykle uzavírá smlouvy na dobu určitou a téměř se nestává, že by firma tyto smlouvy prodlužovala. V letech 2016 až 2018 byla v systému benefitů sportovní karta Multisport.

Všichni zaměstnanci po zkušební době mají nárok na měsíční příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění ve výši 600 Kč měsíčně, pokud o něj požádají. Tento nárok se nevztahuje na zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené.

Společnost poskytuje zaměstnancům 1 týden dovolené navíc nad rámec Zákoníku práce. Roční nárok na dovolenou je tak 5 týdnů.

Mzda je snížena o povinné srážky ze mzdy:

- Sociální pojištění.
- Zdravotní pojištění.
- Záloha na daň ze mzdy.

V případě využívání některých výhod je mzda srážena i o volitelné srážky ze mzdy:

- Příspěvek zaměstnance na stravenky.
- Soukromé hovory z mobilních telefonů.
- Náklady na pohonné hmoty za soukromé kilometry

Za zdanitelné příjmy se pak považují i tyto položky:

- Příspěvek zaměstnavatele na dopravu/parkování
- Používání služebního automobilu k soukromým účelům

## 7.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Osobní rozvoj zaměstnanců je pro společnost prioritou. Za svůj osobní rozvoj je zodpovědný každý zaměstnanec ve spolupráci se svým přímým nadřízeným. Účast na školeních a vzdělávacích akcích je možná po vzájemné dohodě a souhlasu nadřízeného. Ve firmě probíhají 4 typy školení:

- zákonná,
- jazyková,
- profesní,
- manažerská.

Největší část zaujímají školení profesní, při kterých se zaměstnanec naučí vše, co potřebuje k výkonu svojí pozice. Téměř všechna profesní školení, mimo ta v adaptačním období, zprostředkovávají externí specializované firmy. Mezi zákonná školení patří BOZP, školení řidičů a audit, která zprostředkovává firma interně. Mezi jazyky vyučované v jazykových kurzech patří angličtina a ruština. Angličtinu je možno studovat jak prezenčně, tak online, ruština je vyučována pouze prezenčně. Vyučování obou jazyků zprostředkovávají externí firmy. Mezi manažerské kurzy patří Leadership a Communication. Oba kurzy jsou rovněž zprostředkovány externě. Průměrné náklady na vzdělávání nechtěla firma prozradit.

Podle interních informací mají někteří zaměstnanci pocit, že je rozdíl mezi úrovní anglického jazyka, který firma považuje za adekvátní pro práci a skutečnou úroveň, kterou v praxi využívá, tj. firma podceňuje potřebnou úroveň, obzvlášť v terminologii.

V tabulce 2. je uveden ilustrativní vzdělávací plán pro pozici „Procesní inženýr“, který probíhá v prvních dvou týdnech po nástupu na pozici a je tedy součástí adaptačního plánu zaměstnance.

Tab. 2. Ilustrativní vzdělávací plán pro pozici „Procesní inženýr“ (vlastní zpracování)

Datum	Předmět	Školitel	Oddělení
1.-2. týden	Organizační struktura firmy a její funkce	Personalista	Personální oddělení
	Práce s dokumenty a formami	Personalista a přímý nadřízený pracovník	Personální oddělení
	Obecná pravidla práce	Personalista	Personální oddělení
	Úvod do interního informačního systému	IT pracovník	IT oddělení
	BOZP	Oprávněný pracovník	QHSE oddělení
	Úvod do dokumentace procesního oddělení	Přímý nadřízený pracovník	Procesní oddělení
	Úvodní hodina anglického nebo ruského jazyka	Externista	Personální oddělení

V případě potřeby je možné, se souhlasem přímého nadřízeného, podstoupit jakýkoli kurz znovu.

### 7.3 Organizační kultura

Vybraná firma se neustále snaží vytvářet hodnoty pro všechny zúčastněné strany a dosahovat stanovených finančních cílů. Snaží se za konkurenceschopnou cenu vytvářet nadstandardní kvalitu. Firemní hodnoty jsou definovány jako:

- Orientace na zákazníka – Každý zákazník je jedinečný a musí k němu být přistupováno s respektem.

- Kvalita – Zákazníkům je poskytnuta nejvyšší kvalita za konkurenceschopné ceny.
- Čestnost – Stát se důvěryhodným a loajálním partnerem.
- Týmová spolupráce – Důvěra a práce v týmu je pro boj s konkurencí klíčová.

Firma chápe, že důležitá je vzájemná důvěra, komunikace a celkové vnímání všech pracovníků jako součást týmu. Proto firma prosazuje neformální firemní prostředí, které podporuje polootevřenými pracovními místy, kde se mohou shlukovat oddělení a týmy. Samostatné, uzavřené kanceláře mají pouze členové vrcholového managementu, ale i ti dodržují politiku otevřených dveří. Díky tomu mohou zaměstnanci kdykoli přijít a prezentovat svoje myšlenky, nápady, návrhy a připomínky. Při oslovování je běžné používání křestního jména. Z rozdělení firemních kultur podle strukturálních rysů v kapitole 4.1.3 vyplývá, že ve vybrané firmě převládá mocenská kultura, která se nejčastěji nachází v malých firmách a definuje se právě neformální komunikací a důvěrou.

Už v době adaptace, po nástupu na pracovní místo, je pracovníkům vysvětlováno jejich místo v organizační struktuře, jaký přínos pro firmu znamenají a důležitost úspěšné integrace do týmu. Jsou jim vysvětleny firemní zásady a politiky.

Vnitrofiremní komunikace probíhá především skrze e-maily, porady pořádané jednou týdně, v kritických situacích častěji, a běžnou verbální interakcí na pracovišti. Jelikož firma od doby založení prožila několik kritických situací, staví do popředí také schopnost odolávat podobným situacím i v budoucnu.

Pracovníkům je vzhledem k jejich schopnostem, znalostem a zkušenostem poskytnuta maximální možná míra autonomie a kontrola je držena na nezbytném minimu. Důležité pro firmu také je, aby se zaměstnanci co nejvíce ztotožnili s cíli a strategií firmy. Toho se snaží dosahovat konstruktivní pravidelnou zpětnou vazbou, při kterém je hodnocen pracovní výkon, a ukazováním smyslu práce.

Na pracovišti jsou na různých místech vyvěšeny některé zásady, kterými by se měli pracovníci řídit, cíle a motivační citáty. Jednou ze zásad je i zdůrazňování genderové rovnosti a jiné antidiskriminační zásady. Všechny zásady a normy chování jsou shrnuty v zaměstnanecké příručce, kterou zaměstnanec obdrží po nástupu na pracovní místo.

Ve firmě prakticky neexistují firemní hrdinové, výjimkou jsou hrdinové v některých odděleních, kteří se ale vyskytují pouze v dané subkultuře. Firma také nemá stanovené firemní barvy. V rámci některých subkultur existují mýty a historky, nikoli však na celopodnikové úrovni. Mezi rituály se řadí schvalování dokumentů, například faktur, které probíhá několika



stupňovým schvalováním, kde je schválení postoupeno vždy na pracovníka vyššího, až je schválen generálním ředitelem. Firemní logo má tvar atomu dusíku. Běžný styl oblékání je spíše formální, ale není nijak standardizován.

Firma se snaží poskytovat příležitost k práci lidem bez ohledu na jejich zdravotní postižení. 8 % zaměstnanců má průkaz ZTP.

Firma organizuje a plně hradí akce typu: oslavy výročí založení firmy, vánoční večírky pro zaměstnance, oslavy dosažení krátkodobých firemních cílů, odchod zaměstnance do důchodu a eventy u příležitosti sebezprezentace nebo různých ocenění. Kromě toho se firma spolupodílí i na financování svateb a pohřbů zaměstnanců, kteří ve firmě pracovali alespoň 20 let.

Společnost podporuje sociální, kulturní a sportovní aktivity zaměstnanců i mimo pracovní sféru. Zároveň však razí přístup neangažování se v jejich organizování. Částečnou výjimkou jsou Dny zdraví a sportu, které jsou pořádány komplexem Futurama Business Park a vybraná firma na pořádání těchto dnů přispívá poměrnou částkou v poměru svých zaměstnanců ke všem zaměstnancům v komplexu.

Vybraná firma implementovala do pravidel fungování politiku HSE (Health, Security, Environment). Mezi pravidla fungování společnosti patří zásada, že žádný pracovní úkol, ať už interní v rámci společnosti nebo ať už se jedná o službu zákazníkovi, není tak důležitý a ani tak naléhavý, že by měl omezovat dodržování požadavků bezpečnosti práce.

Vybraná firma klade vždy nejvyšší prioritu na zdraví, bezpečnost a ochranu životního prostředí. Do projekčních řešení jsou implementovány všechny reálně dostupné bezpečnostní prvky, což ve své podstatě přispívá k celkovému zvýšení bezpečnosti provozů příslušných výrobních jednotek. Když se projekt přesouvá na místo realizace, vybraná firma prosazuje bezpečnost pomocí pravidel, která pokrývají všechny činnosti spojené s projektem, dodávky zařízení a služeb a realizací stavby, což umožňuje rozvoj pozitivní a otevřené bezpečnostní politiky, což je ve svém výsledku základem pozitivního rozvoje firemní kultury bezpečnosti práce založené na otevřeném přístupu k problematice a na mezilidské a profesní důvěře. Úspěšnost této bezpečnostní politiky lze prokázat ve firemním archívu vybrané firmy, v záznamech úrazů a nehod. Za poslední tři roky se nestal ani jeden úraz končící smrtí nebo vážnými následky a pouze jednotky lehčích úrazů.

## 8 ANALÝZA HODNOCENÍ ATRAKTIVITY FIRMY ZE STRANY ZAMĚSTNANCŮ

Pro získání dat potřebných k analýze vybrané firmy jako zaměstnavatele bylo provedeno dotazníkové šetření. Vzor dotazníku je přiložen v příloze P I.

Po schválení dotazníku vedoucím personálního oddělení byl dotazník distribuován personálním oddělením. O vyplnění dotazníku byli požádáni zaměstnanci ve všech odděleních a divizích, aby byla zajištěna strukturální diverzita.

Dotazník se skládal celkem z 21 otázek. 17 z nich bylo tvořeno tvrzením s pětibodovou Likertovou škálou, kde zaměstnanci vyjadřovali míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Hodnota 1 představovala absolutní nesouhlas s daným tvrzením, hodnota 5 absolutní souhlas.

Jedna otázka, týkající se komunikačních kanálů, byla uzavřená s možností více odpovědí. Tři otázky byly identifikační a měly uzavřenou formu.

Otázky se týkaly jednotlivých faktorů ovlivňující atraktivitu firmy jako zaměstnavatele, v tomto případě to byly 3 výroky na odměňování s Cronbach alfou 0,706, 5 výroků na rozvoj s Cronbach alfou 0,824 a 6 výroků na firemní kultura s Cronbach alfou 0,808. Jelikož je faktor společenská odpovědnost firem úzce spjat s organizační kulturou, byl tento faktor testován v oblasti Organizační kultura. Koeficient Cronbach alfa vyšel ve všech případech více než 0,7 a měření je tak ve všech případech možné považovat za reliabilní.

Struktura a otázky v dotazníku byly částečně přejaty z výzkumu Beckera (2012, s. 388), částečně se na tvorbě a úpravách otázek podílelo i personální oddělení a vedení vybrané firmy.

Distribuce dotazníků probíhala v papírové i elektronické formě. K vytvoření a distribuci elektronické verze dotazníku byla použita aplikace Google Forms. Využití papírové formy dotazníku bylo zvoleno na žádost personálního oddělení kvůli obavám, že by starší zaměstnanci nedokázali/nechtěli elektronický dotazník vyplnit. Z celkového počtu 36 odevzdaných dotazníků bylo pouze 6 dotazníků odevzdáno elektronickou formou a celých 30 ve formě papírové. Pro lepší interpretaci byly poté odpovědi z papírových dotazníků převedeny do Google Forms.

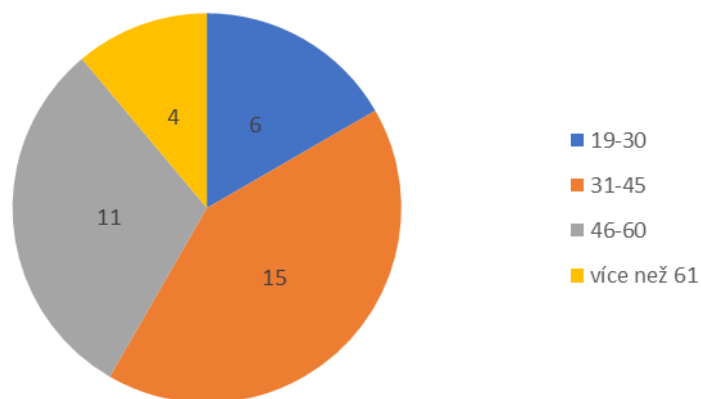
Po schválení dotazníku vedoucím personálního oddělení byl dotazník distribuován personálním oddělením.

Dotazníkové šetření probíhalo pouze v pražské pobočce vybrané firmy, kde z celkového počtu 141 zaměstnanců pracujících ve vybrané firmě v ČR pracuje 92 zaměstnanců. Personálním oddělením bylo přímo osloveno s žádostí o vyplnění 68 zaměstnanců, u kterých byl vedoucí personálního oddělení předpokládal, že budou ochotni dotazník vyplnit. Na dotazník odpovědělo celkem 36 zaměstnanců, takže návratnost činila 52 %. Sběr dat probíhal od 4. 4. 2018 do 16. 4. 2018. Všechny odevzdané dotazníky byly řádně vyplněné a mohly být použity pro následnou analýzu.

### 8.1 Charakteristika respondentů

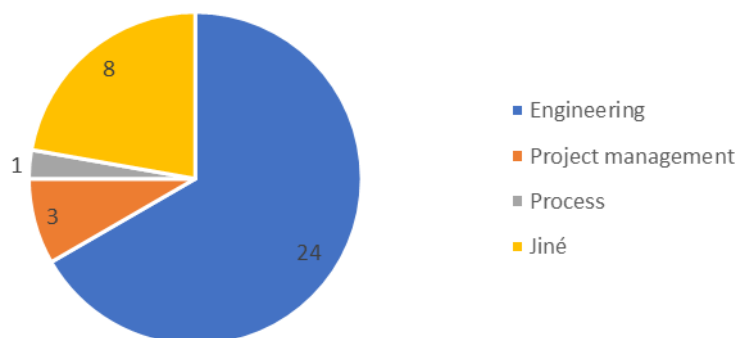
Z celkového počtu 36 respondentů tvořily 23 ženy (64 %) a 13 muži (36 %). Toto rozložení bylo překvapivé, protože pražská pobočka vybrané firmy je z většiny tvořena muži. Může to indikovat větší svědomitost žen ve vybrané firmě.

Podle věkové struktury všech zaměstnanců se dalo předpokládat, že nejpočetnější věkovou skupinou budou lidé mezi 31 a 45 lety. Tento předpoklad se nakonec potvrdil, když tato skupina tvořila téměř 42 % všech respondentů. Nejmenší skupinu naopak tvořily lidé starší 61 let.



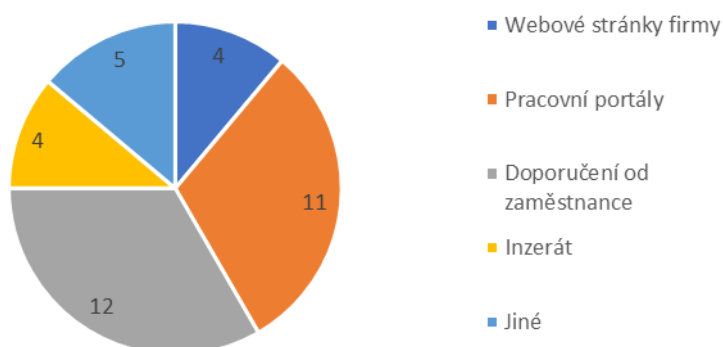
Graf 1. Otázka na věk respondentů (vlastní zpracování)

Největší počet pracovníků tvoří ve firmě lidé pracující v divizi Engineering, proto se opět předpokládalo, že to bude nejčetnější skupina respondentů. Tento předpoklad se potvrdil, se zastoupením téměř 67 %.



Graf 2. Otázka na divizní zařazení respondentů (vlastní zpracování)

Výsledky identifikační otázky na komunikační kanály při náboru plně nekorrespondují s informacemi z kapitoly představení firmy. Je to způsobeno tím, že informace z této kapitoly jsou aktuální, zatímco kanály, které používali respondenti v době svého náboru se časem měnily. Nezměnil se ovšem nejčteněji využívaný komunikační kanál, kterým je doporučení od stávajícího zaměstnance, který tvoří 33 %. Dramaticky se časem snížilo využívání pracovních portálů, které dnes, podle interních údajů, tvoří méně než 5 %, ovšem 30 % respondentů uvedlo jako využitý komunikační kanál právě pracovní portály. V sekci jiné byly ve dvou případech uvedena škola. Ačkoli měli respondenti možnost zvolit více možností, všichni zvolili pouze jednu.



Graf 3. Otázka na komunikační kanály využité respondenty (vlastní zpracování)

## 8.2 Otázky na celkovou atraktivitu zaměstnavatele

Tři otázky se ptaly na celkové zhodnocení atraktivity zaměstnavatele. Atraktivita byla měřena pomocí 3 výroků, Cronbach alfa vyšla 0,739 a měření tak lze pokládat za reliabilní.

V tabulce 3. jsou uvedeny výsledky průměrných hodnot a směrodatných odchylek jednotlivých otázek z kategorie atraktivita zaměstnavatele a souhrnná průměrná hodnota a směrodatná odchylka za celou zkoumanou oblast.

Celkové hodnocení atraktivity zaměstnavatele vyšlo nadprůměrně dobře. Nejlépe vyšla otázka na to, zdali zaměstnanci pracují ve firmě rádi. Tato otázka má ale zároveň nejvyšší směrodatnou odchylku, což znamená že byly jednotlivé odpovědi od střední hodnoty nejvíce odlišné. Nejhůře vyšla otázka, jestli by doporučili práci ve firmě přátelům či známým, s nejmenší směrodatnou odchylkou byly ovšem odpovědi blíže střední hodnotě než ostatní otázky v kategorii. Přesto vyšly všechny otázky v pozitivní rovině.

Tab. 3. Souhrnné výsledky celkové atraktivity vybrané firmy jako zaměstnavatele (vlastní zpracování)

Otázka	Průměrná hodnota	Směrodatná odchylka	Cronbach alfa
Ve firmě pracuji rád/a.	3,9	1,08	
Firma je pro mě jako zaměstnavatel atraktivní.	3,6	1,03	
Práci ve firmě bych doporučil/a přátelům/známým.	3,4	0,92	
Souhrn	3,6	1,03	0,739

## 8.3 Otázky na faktory ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele

14 otázek se zaměřovalo na jednotlivé faktory ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele. Otázky měly stejnou formu, jakou v předchozí oblasti, tedy tvrzení s pětibodovou Likertovou škálou. Těmito faktory byly Odměňování, Rozvoj a Firemní kultura.

Na faktor Odměňování se zaměřily tři otázky. Jak je uvedeno v tabulce 4., celkové hodnocení odměňování zaměstnanců dopadlo spíše podprůměrně. Nejvíce se k průměru blíží

otázka na spokojenost se systémem odměňování, jejíž směrodatná odchylka má stejnou hodnotu jako souhrn faktoru, jednotlivé hodnoty tedy budou kolem střední hodnoty podobně distribuovány.

Další dvě otázky mají stejnou průměrnou hodnotu, ale výrazně se liší směrodatnými odchylkami. Jinak řečeno, více lidí hodnotí konkurenceschopné mzdové ohodnocení jako lehce podprůměrné, zatímco více lidí je velice nespokojeno a více lidí velice spokojeno s nabídkou nefinančních benefitů. Celkově panuje mezi respondenty mírný nesouhlas se současným systémem odměňování.

Tab. 4. Souhrnné výsledky faktoru odměňování (vlastní zpracování)

Otázka	Průměrná hodnota	Směrodatná odchylka	Cronbach alfa
Jsem spokojen se systémem odměňování ve firmě.	2,9	1,07	
Firma nabízí konkurenceschopné mzdové ohodnocení v porovnání s jinými firmami v odvětví.	2,8	0,83	
Jsem spokojený se stávající nabídkou nefinančních benefitů.	2,8	1,25	
Souhrn	2,8	1,07	0,706

5 otázek se soustředilo na faktor Rozvoj. V celkovém hodnocení dopadlo hodnocení tohoto faktoru nadprůměrně, ačkoli má tato oblast ze všech oblastí největší směrodatnou odchylku a jednotlivé odpovědi se tedy více vzdalovaly od průměrné hodnoty. Nejlépe vyšla otázka na mezinárodní prostředí. Tento výsledek není překvapivý, jelikož je vybraná firma součástí nadnárodního holdingu, významnou část zaměstnanců a obchodních partnerů tvoří cizinci a vnitropodniková komunikace probíhá většinou v angličtině. Velmi dobře jsou vnímány i možnosti pro práci v a cestování do zahraničí, pravděpodobně z již zmíněných důvodů. Celkem dobře je vnímána i příležitost pro uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností. Ovšem s nejvyšší směrodatnou odchylkou z otázek na tento faktor to znamená, že je relativně velký rozdíl mezi lidmi, kteří se cítí, že nevyužívají svůj potenciál naplno a těmi, kteří

naopak svůj talent využívají. Slabinami v tomto faktoru jsou otázky na spokojenost s možnostmi školení a možnosti kariérního rozvoje, které jsou hodnocené jako průměrné. Celkově jsou respondenti s možnostmi rozvoje mírně spokojeni, viz tabulka 5.

Tab. 5. Souhrnné výsledky faktoru rozvoj (vlastní zpracování)

Otázka	Průměrná hodnota	Směrodatná odchylka	Cronbach alfa
Jsem spokojen s možnostmi školení a rozvoje ve firmě.	3,0	1,25	
Firma nabízí možnost pro práci v zahraničí či zahraniční služební cesty.	4,0	1,17	
Firma nabízí dobré možnosti pro kariérní rozvoj.	3,0	1,04	
V rámci své práce mám příležitost uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti.	3,8	1,32	
Firma nabízí mezinárodní, rozmanité pracovní prostředí – máme mnoho zahraničních kolegů.	4,1	1,18	
Souhrn	3,5	1,29	0,824

Posledním testovaným faktorem byla Organizační kultura. Souhrnná průměrná hodnota je stejná jako v oblasti Rozvoje, nadprůměrná, ale s nižší směrodatnou odchylkou. S nejlepším výsledkem nejen ve faktoru Organizační kultura, ale v celém výzkumu skončila otázka na dobrý vztah s nadřízeným. Se směrodatnou odchylkou nižší, než faktorový průměr se dá konstatovat, že jednotlivé odpovědi se pohybovali blíže kolem střední hodnoty a výrazná většina zaměstnanců tak má skutečně dobré vztahy se svými nadřízenými. Velice pozitivně skončila i otázka na pracovní tým, ovšem s výrazně vyšší směrodatnou odchylkou, takže bude mezi respondenty patrná vyšší variabilita názorů na funkčnost pracovního týmu. Celkově respondenti pohlíží na současnou angažovanost firmy ve společensky prospěšných projektech spíše nesouhlasně. S celkovým stavem firemní kultury jsou respondenti mírně spokojeni, viz tabulka 6.

Tab. 6. Souhrnné výsledky faktoru organizační kultura (vlastní zpracování)

Otázka	Průměrná hodnota	Směrodatná odchylka	Cronbach alfa
Máme dobrý pracovní tým.	4,2	1,28	
Vzájemná komunikace ve firmě funguje dobře.	3,2	0,98	
Ve firmě pracuje mnoho sympatických lidí.	3,8	1,15	
Mám dobrý vztah se svým nadřízeným.	4,3	1,08	
Firma pečuje o svoje zaměstnance.	3,1	1,02	
Firma se podílí na mnoha společensky prospěšných projektech.	2,6	0,92	
Souhrn	3,5	1,24	0,808

#### 8.4 Síla vazeb mezi atraktivitou a faktory

Pomocí Pearsonova korelačního koeficientu byly zjištěny síly vztahů mezi celkovou vnímanou atraktivitou a jednotlivými testovanými faktory. Koeficient může nabývat hodnot od -1 do 1. Hodnota -1 značí nepřímou závislost, hodnota 1 přímou závislost. Hodnota 0 by znamenala, že mezi soubory není žádná korelace. V případě faktoru odměňování se těsnost vazby ukázala jako střední závislost. Faktory rozvoj a firemní kultura mají s celkovou atraktivitou silnou závislost. Navzdory očekávání má faktor odměňování nejslabší závislost, viz tabulka 7.

Při interpretaci výsledků Pearsonova korelačního koeficientu je potřeba opatrnost. Vazby jsou oboustranné, tudíž nelze jednoznačně konstatovat, že daný faktor má jednostranný kauzální vliv na celkovou atraktivitu.

Tab. 7. Síla vazeb celkové atraktivity a jednotlivých faktorů (vlastní zpracování)

	Odměňování	Rozvoj	Organizační kultura
Atraktivita	0,419	0,611	0,682



## 8.5 Testování hypotéz

Testovány budou vztahy mezi jednotlivými skupinami zaměstnanců a vnímanou celkovou atraktivitou zaměstnavatele. Pokud by bylo zjištěno, že nějaká skupina vnímá atraktivitu odlišně než jiné skupiny, vytvořil by se prostor pro návrhy na změny, které by zvýšily vnímanou atraktivitu té konkrétní skupině.

První a druhá hypotéza bude testovány neparametrickým Mann-Whitney U testem. Pokud by Z-Score vyšel méně než -1,96 nebo více než 1,96, byl by rozdíl považován za signifikantní. P -value označuje pravděpodobnost chyby prvního druhu, tedy že získaný rozdíl vůbec neexistuje.

Pro potřeby první hypotézy byli pracovníci rozděleni do dvou skupin. Těmito skupinami jsou manuálně pracující zaměstnanci a duševně pracující zaměstnanci. Všichni zaměstnanci z divize Engineering jsou manuálně pracující, pracovníci ze všech jiných divizí a oddělení pracují duševně. Testuje se vztah mezi druhem práce a celkovou atraktivitou zaměstnavatele.

$H_0$ : Manuálně pracující zaměstnanci vnímají atraktivitu odlišně než duševně pracující zaměstnanci.

$H_1$ : Manuálně pracující zaměstnanci vnímají atraktivitu stejně jako duševně pracující zaměstnanci.

Z hodnot byl vypočítán Z-Score, který v tomto případě vyšel -0,15101 a p-value, v tomto případě 0,88076.  $H_0$  se při hladině významnosti 0,05 nepotvrdila.

Druhá hypotéza se zabývá vztahem mezi vnímanou atraktivitou a pohlavím.

$H_0$ : Muži vnímají celkovou atraktivitu zaměstnavatele jinak než ženy.

$H_1$ : Muži vnímají celkovou atraktivitu zaměstnavatele stejně jako ženy.

Z-score v tomto případě vyšel 0,05958, p-value vyšla 0,98404.  $H_0$  se při hladině významnosti 0,05 nepotvrdila.

Třetí hypotéza zkoumá vztah mezi vnímanou atraktivitou zaměstnavatele a věkem zaměstnanců.

$H_0$ : Mezi věkem zaměstnanců a vnímanou atraktivitou je statisticky významný vztah

$H_1$ : Mezi věkem zaměstnanců a vnímanou atraktivitou není statisticky významný vztah

Pro potřeby testování byly věkové intervaly ohodnoceny pořadím od 1 do 4, díky tomu může být hypotéza testována Spearmanovým koeficientem pořadové korelace  $p$ . Hodnota koeficientu  $p$  se vypočítá vzorcem:

$$p = 1 - \frac{6 \sum_i (p_i - q_i)^2}{n(n^2 - 1)}$$

Kde:  $n$ = počet hodnot,  $p_i$ = pořadová čísla první skupiny,  $q_i$ = pořadová čísla druhé skupiny

Pro přijetí hypotézy  $H_0$  by hodnota koeficientu  $p$  musela být nižší než 0,05, což by značilo signifikanci rozdílu.

V tomto případě vychází  $p = 0.99457$ . Znamená to, že mezi věkem zaměstnanců a vnímanou atraktivitou není statisticky významný vztah.

Z výsledků testovaných hypotéz vyplývá, že žádná skupina na základě věku, pohlaví nebo druhu vykonávané práce nevnímá celkovou atraktivitu zaměstnavatele signifikantně jinak než ostatní skupiny a nebude tedy nutné zaujímat odlišné přístupy k těmto skupinám při navrhování doporučení pro zvýšení atraktivity zaměstnavatele.

## 9 SHRNUÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

Z informací poskytnutých firmou i z těch dostupných veřejně působí vybraná firma moderně. Důkazem toho je sídlo firmy v novém komplexu business budov, využívání čipových karet i liberální přístup k názorům zaměstnanců.

Důležitou součástí praktické části byla analýza jednotlivých faktorů ovlivňujících atraktivitu zaměstnavatele. V oblasti odměňování je důležité zmínit, že je dlouhodobým záměrem společnosti udržet mzdy na úrovni srovnatelnými s jinými mezinárodními společnostmi, zároveň však v tomto srovnání v současné době nabízí mzdy podprůměrné. Současný systém vyplácení prémie je založen na výsledcích hospodaření a doporučení přímého nadřízeného.

Vzdělávání je ve vybrané firmě založeno na principu dohody mezi zaměstnancem a nadřízeným, ačkoli ne ve všech případech. Vzdelávání je, kromě toho v adaptačním období, zprostředkováváno externě. Vzdelávání probíhá formou kurzů, které může zaměstnanec po domluvě s nadřízeným podstoupit znovu.

Vybraná firma má definované hodnoty směrem k zákazníkům i zaměstnancům. Snaží se udržovat neformální firemní kulturu založenou na důvěře a vzájemné komunikaci. Pořádá firemní akce, ale neangažuje je v organizování akcí, kterých není firma součástí, tj. akce ve volném čase zaměstnanců.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření se ukázal spíše pozitivní pohled současných zaměstnanců na atraktivitu vybrané firmy. Zaměstnanci spíše nesouhlasí se současným systémem odměňování, který má na atraktivitu nejmenší vliv. To lze vysvětlit právě tím, že výše finančního odměňování je ve srovnání s konkurencí spíše podprůměrná. Spíše souhlas vyjadřují s možnostmi rozvoje. Slabinami jsou v tomto případě možnosti školení a možnosti kariérního růstu. V oblasti organizační kultury je vyjádřen mírný nesouhlas s angažovaností vybrané firmy ve společensky prospěšných projektech.

Z výsledků testovaných hypotéz plyne, že při navrhování doporučení pro zvýšení atraktivity zaměstnavatele nemusí být zaujímán rozdílný postoj ke skupinám zaměstnanců podle věku, pohlaví, ani vykonávané práce.

Z těchto poznatků a skutečností se bude vycházet při navrhování doporučení v následující kapitole.

## 10 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ ATRAKTIVITY FIRMY

Doporučení budou vycházet z porovnání současného stavu v popisné sekci v praktické části s teoretickými poznatky v teoretické části, výsledky dotazníkového šetření a interními informacemi personálního oddělení.

Ačkoli hodnocení celkové atraktivity vyšlo spíše pozitivně, zůstává v některých ohledech prostor pro zlepšení. Z výsledků testovaných hypotéz vyplývá, že při implementaci změn nemusí firma brát ohled na rozdílné pohledy skupin na základě pohlaví, věku nebo druhu vykonávané práce, protože, alespoň při tomto počtu respondentů, nevyšly žádné rozdíly jako signifikantní.

### 10.1 Odměňování

Z výsledků dotazníkové šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou spíše nespokojeni se současným systémem odměňování a vybraná firma přiznává, že v současné době nabízí průměrné až podprůměrné mzdové ohodnocení vzhledem k odvětví a kraji, kde svoji činnost vykonává. Firma spoléhá na politiku vysokého poměru pevné části mzdy na celkové mzdě, pohyblivá část mzdy je tvořena hlavně ročními bonusy závislými na výsledku hospodaření a doporučení nadřízených.

Z tohoto důvodu by měla firma zvážit přenastavení odměňovacího systému a více se zaměřit na variabilní složku mzdy. Ta by mohla být zavedena dvojitým způsobem v závislosti na konkrétní pracovní pozici. Lidé pracující spíše samostatně by dostávali individuální výkonovou odměnu, lidé pracující na projektech v týmech by dostávali skupinovou odměnu, jejíž výše by závisela na kvalitě a včasnosti výsledných projektů v daném měsíci. Tím by se mohla odstranit prémie vyplácená jednou ročně a nahradit odměnami vyplácenými měsíčně. V obou případech by výše výdělku závisela na motivaci a výkonu zaměstnanců, spíše než na výsledku hospodaření a doporučení nadřízených, které může být nespravedlivé. Jelikož je podle Stýbla (2016, s. 233) finanční hodnocení stále nejlepším motivem, měl by se tím zvýšit i výkon jednotlivých zaměstnanců. V druhém případě by byla podpořena i motivace k lepší spolupráci a lepší vzájemné komunikaci mezi členy týmu.

Náklady na nový systém individuálního odměňování jsou těžce modelovatelné, jelikož měsíční výkonová prémie může být nižší, stejná nebo vyšší než ekvivalentní podíl roční prémie.

S vyšší mírou spravedlnosti ale pozitivně přispěje k celkové atraktivitě zaměstnavatele. Nákladová náročnost nového systému skupinového odměňování je znázorněna modelovým případem. Vychází se z průměrné mzdy za 4. čtvrtletí 2017 38 tisíc Kč a roční prémie 15 %.

Modelový případ: Tým se 3 členy. Pro ilustrativnost mají všichni členové mzdu 38 tisíc Kč. Projekty byly úspěšné, proto dostane tým skupinovou prémii ve výši 25 tisíc Kč. Prémie je rozdělena podle mzdových sazeb, v tomto případě každý dostane jednu třetinu, tedy 8333 Kč. V současném systému je měsíční ekvivalent 5700 Kč.

Tab. 8. Kalkulace modelového případu nového systému odměňování (vlastní zpracování)

	Současný systém	Nový systém
Průměrná mzda	38 000 Kč	38 000 Kč
Průměrná měsíční odměna	5700 Kč	8 333 Kč
Rozdíl	2633 Kč	

To ale automaticky neznamená, že by se všem zaměstnancům zvýšila průměrná měsíční odměna o 2633 Kč. V tomto případě by rozdíl mohl být financován prostředky, které kvůli nižší kvalitě projektů nezískají jiné týmy nebo prostředky ušetřenými snížením nákladů na eventy, jak je popsáno níže.

Z informací poskytnutých personálním oddělením vyplývá, že nejčastější stížností zaměstnanců je nadměrná nákladnost akcí pořádaných firmou, ze kterých nemá až 40 % zaměstnanců žádný užitek. Proto by bylo na místě snažit se snížit náklady na akce na racionální úroveň. Takto ušetřené prostředky by se daly využít několika alternativními způsoby. Prvním je alokace do mzdového ohodnocení. Dalším je změna systému nefinančních benefitů, jak je popsáno níže.

Z výsledků dotazníkového šetření rovněž vyplývá, že zaměstnanci jsou spíše nespokojeni se systémem nefinančních benefitů. S tím korelují i interní informace personálního oddělení, kde si zaměstnanci stěžují na přílišnou plošnost výhod a nemožnost využití nabízených benefitů. Mezi nejčastěji kritizovanými benefity je karta Multisport, kterou obdrží všichni zaměstnanci, včetně těch, kteří ji kvůli stáří nebo jinému důvodu nemohou využít. Dalším kritizovanými benefity je příspěvek na dopravu (podmíněný dokladem o zaplacení) a parkování zdarma, jelikož tyto benefity jsou ze své podstaty ve většině případů substituční.

Z tohoto důvodu by měla firma zvážit zavedení systému poukázek (flexi pass), díky kterému si budou moci zaměstnanci zvolit, jak využijí svůj volný čas ze široké nabídky kulturních, sportovních, relaxačních, vzdělávacích a jiných služeb. V případě, že vybraná firma podstoupí fúzi s jinou firmou a získá tím další zaměstnance, bylo by vhodné zvážit zavedení Cafeteria systému, který už několik let funguje v mateřské společnosti ve Švýcarsku. Případný návrh na zavedení Cafeteria systému by musel být projednán s odbory a musela by být nalezena shoda v nabízených a požadovaných benefitech a metodách vyměřování bodů, za které by se benefity v systému vybíraly. Obě změny, tj. na poukázkový nebo Cafeteria systém, by přinesla několik pozitiv. Pro firmu by byla méně nákladná než současná metoda, protože by neplatila za ty benefity, které jsou málo využívané a zaměstnanci ani firma z nich tak nemá užitek. Pro zaměstnance by systém přinesl větší pocit autonomie a mohli by si zvolit takové složení benefitů, které by jim vyhovovalo.

## 10.2 Vzdělávání a rozvoj

V dotazníkovém šetření se zaměstnanci vyslovili spíše kladně k možnostem práce v zahraničí, možnostem uplatnění znalostí, schopností a dovedností a k rozmanitosti pracovního prostředí. V otázkách na možnosti školení a kariérní rozvoj, ve kterých byli zaměstnanci více skeptičtí, zůstávají rezervy na zlepšení.

Ačkoli vyšla otázka na práci v zahraničí a zahraniční služební cesty nadmíru dobře, mohlo to být způsobeno převážně tím, že si respondenti otázku vztáhli hlavně ke služebním cestám, které nejsou s ohledem na nadnárodnost vybrané firmy překvapivé. Podle dat z personálního oddělení ale není práce v zahraničí příliš rozšířená.

Dosud nevyužitý potenciál firmy na zlepšení v tomto ohledu spočívá v jejich vazbách na jiné firmy v holdingu. Díky nim by firma, ve spolupráci s ostatními firmami, mohli zavést program výměny zaměstnanců, tedy že by zaměstnanec z vybrané firmy v České republice nastoupil na podobnou pracovní pozici v mateřské společnosti ve Švýcarsku a naopak, zaměstnanec z mateřské společnosti by nastoupil na pracovní pozici v Čechách. Výměna by nemusela být pouze dvoustranná, mohlo by se jí zúčastnit více stran při dodržení obsazenosti všech pracovních míst. Účast v programu by byla s nejvyšší pravděpodobností dobrovolná. Pravděpodobně nejčtetnější skupinou, která by mohla projevit o tento program zájem, by byli mladí zaměstnanci, kteří chtějí sice pracovat, ale rovněž cestovat a lépe se naučit cizí jazyky. Dalším přínosem by byla výměna zkušeností a znalostí. Jedním z problémů s tímto programem spojeným by byly náklady na ubytování. Pobyt by byl financován částečně firmou a

částečně zaměstnancem, popřípadě by mohlo být využito služebních bytů, které fungují už dnes téměř ve všech zemích, kde firmy v holdingu podnikají. Dalším problémem je jazyková bariéra. Spíše než v samotné firmě, kde vzhledem k požadavkům umí anglicky na komunikativní úrovni přes 90 % zaměstnanců, by se zahraniční zaměstnanci mohli potýkat s obtížemi v mimopracovní komunikaci. Pro eliminaci tohoto problému by byl vhodný kurz základních frází v cílové zemi.

Důvodem nespokojenosti s možnostmi školení může být fakt, že v ojedinělých případech zaujímá vedoucí pracovník příliš direktivní postoj a nedbá přístupu založeného na dohodě. Zaměstnancům je v takových případech oznámeno, jaký kurz nebo školení budou absolvovat a kdy. Pro odstranění nespokojenosti by měli být zaměstnanci i v těchto případech přizváni k výběru vhodných kurzů a školení a případně by jim mělo být vysvětleno, jaký má kurz smysl pro jejich osobní a kariérní rozvoj a pro fungování celé firmy. Výběr možných kurzů by měl být přístupný ve firemním systému, kde si zaměstnanci mohou zvolit ty kurzy, které jsou pro lepší výkon jejich povolání nejvhodnější. Další možností je dát zaměstnancům vyšší svobodu při hledání kurzů a školení mimo už vytvořené nabídky. Zaměstnanci by mohli sami najít vhodný kurz a dát nadřízenému podnět ke zvážení zařazení daného kurzu do nabídky. Na vzdělání nad rámec potřebný pro výkon povolání by mělo být pohlíženo jako na nefinanční benefit a zavedení kurzů by mohlo být podmíněno splněním některých cílů nebo dosažení požadovaných výsledků.

Z monitoringu personálního oddělení a manažerů v různých odděleních plyne, že jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni s výukou jazyků, které jsou sice pro výkon práce téměř všech zaměstnanců kriticky důležité, ale zvyšování úrovně už není věnována přílišná pozornost. Hlavním důvodem nespokojenosti je rozdíl mezi standardní úrovní užívanou ve firmě a vyšší nároky na terminologické znalosti v komunikaci se zahraničními dodavateli a odběrateli. Okrajovým řešením tohoto problému by byl výměnný program zaměstnanců zmíněný výše. Pro širší počet zaměstnanců by byl vhodný kurz těch jazyků, o které bude zájem a kde počet zájemců přesáhne minimální hranici, kterou by na základě nákladové kalkulace stanovilo vedení. Jelikož zaměstnanci musí umět už při nástupu na pracovní pozici anglicky alespoň na komunikativní úrovni, standardně B2, není kurz přímo nutný pro výkon povolání. Proto by mohla být účast v kurzu zpoplatněna a částečně hrazena firmou, případně by bylo vhodné udělat oficiální srovnání požadované a skutečně potřebné úrovně jazykových znalostí.

Řešení problému kariérního růstu není jednoduché. Jelikož ani z dotazníku, ani z informací personálního oddělení nelze specifikovat důvod k nespokojenosti. V případě vnímání práce

jako rutinní je vhodnou metodou zlepšení obohacení práce (job enrichment) nebo rozšíření práce (job enlargement). Příklad vnímané nemožnosti postoupení na kariérním žebříčku je složitější. Jelikož má vybraná firma silně horizontální strukturu a mezi řadovým zaměstnancem a ředitelem daného úseku je v mnoha případech pouze jeden nadřízený, je ze své podstaty velice obtížné kariérně stoupat. Proto by bylo vhodné analyzovat možnosti horizontálního kariérního růstu a tyto možnosti zaměstnancům předložit, popřípadě nastavit lepší podmínky pro vertikální růst. Tento problém by potřeboval další zkoumání a rozpracování, například v diplomové práci.

### 10.3 Organizační kultura

Celkové hodnocení firemní kultury vychází jako pozitivní. Bezkonkurenčně nejvíce souhlasí respondenti s tím, že jsou součástí dobrého pracovního týmu.

Vzájemná komunikace je vnímána lehce nadprůměrně, to ale může být způsobeno rozdělením firemní komunikace na dvě složky podle komunikujících stran. V prvním případě zaměstnanec komunikuje hlavně se svými spolupracovníky ve stejné divizi či oddělení a se svým nadřízeným. Z dotazníku vycházejí tyto komunikační vztahy jako velice dobré. Problém tedy tkví v komunikaci mezi jednotlivými odděleními a divizemi, přičemž toto tvrzení podporuje i mapování stavu mezilidských vztahů a komunikace personálním oddělením. Tento problém může být způsoben buď samotným uspořádáním firmy, nedostatečné komunikační schopnosti jednotlivých zaměstnanců nebo nadbytečným utajováním informací. V prvním případě je řešením snížení počtu organizačních jednotek a celkové zeštíhlení organizační struktury a jasné vymezení informačních povinností. Ve druhém případě je řešením rozšíření osobní formy komunikace (face to face) a rozvíjení komunikačních schopností, např. kurzem. Ve třetím případě, ve kterém má zatajující pracovník motiv zůstat nepostradatelný, by měl být tento pracovník motivován ke ztotožnění se se zájmem společnosti spíše než inklinovat k zájmu vlastnímu, protože pokud bude prosperovat firma, bude prosperovat i on.

Dalším problémem je průměrně hodnocená péče firmy o zaměstnance. Pod tímto označením se může skrývat mnoho faktorů, pro doporučení byl vybrán ten nejvíce kritizovaný. Z informací personálního oddělení plyne, že je nadpoloviční většina zaměstnanců nespokojená s užívaným programem Infos2001. Mezi nejčastější námitky patří neintuitivní uživatelské prostředí, zastaralý vzhled, nadbytečná byrokracie a nepropojitelnost s novějšími programy. Jako řešení se nabízí přejít na novější systém. Tento problém je ve firmě na všech úrovních



řízení hojně diskutován a předběžně se odhazuje změna firemního systému do konce roku 2019. Předpoklad je, že se po změně zvýší i vnímaná péče o zaměstnance. Tato hypotéza bude moc být ověřena v budoucím výzkumu.

Největší mezera v dané oblasti se nachází v účasti firmy na společensky prospěšných projektech. Firma by ani nemusela žádné společensky prospěšné projekty sama organizovat a realizovat, nejspíš by stačilo účastnit se probíhajících projektů, kterých je v Praze nespočet. V takovém případě by se mohla formou sponoringu zároveň zviditelnit před cílovou skupinou externího personálního marketingu, tj. absolventy technických VŠ. Bylo by třeba provést analýzu, jaké druhy projektů jsou pro cílovou skupinu důležité a sledované a zaměřit své sponoringové snažení právě do těchto projektů.

#### **10.4 Zvýšení atraktivity pro potenciální zaměstnance**

Pro zvýšení vnější atraktivity by měla firma vyzdvihnout svoje silné stránky. Podle průzkumu zaměstnanci většinou souhlasí s tím, že pracují v dobrém týmu a mají dobré vztahy s nadřízenými. Tato skutečnost by měla být zdůrazňována například v inzerátech nebo při přijímacím řízení.

Jelikož chce firma získat mladší zaměstnance a v nejlepším možném případě absolventy technických vysokoškolských oborů, měla by se firma více zviditelnit na vysokých školách technického zaměření. Toho se firma snaží dosáhnout zaváděním trainee programů, ale pro zvýšení zájmu by bylo vhodné pořádat sebezprezentační eventy na půdě vysokých škol a zapojovat se do akcí typu Veletrh pracovních příležitostí.

Dále by měla firma zvážit využívání sociálních sítí, např. Facebook pro umístění pracovní nabídky, protože lze předpokládat, že se na sociálních sítích bude vyskytovat cílová skupina, tj. absolventi/studenti vysokých technických škol.

Pro tuto cílovou skupinu by mohly být zajímavé i další silné stránky firmy, například mezinárodnost prostředí, možnosti práce v zahraničí a možnosti uplatnění znalostí, schopností a dovedností, což by měla firma při marketingových komunikacích rovněž zdůrazňovat.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo navrhnout pro vybranou firmu doporučení pro zvýšení její atraktivity jako zaměstnavatele. Pro dosažení tohoto cíle byla v teoretické části vypracována kritická literární rešerše, jejíž obsah byl potřebný pro pochopení celého problému v souvislostech.

Pozornost byla věnována úloze řízení lidských zdrojů a personálního marketingu při utváření atraktivity zaměstnavatele, která se poté podílí na budování značky firmy. Důležitou součástí atraktivity zaměstnavatele jsou faktory, které jí ovlivňují. V toto případě se jednalo o odměňování zaměstnanců, jejich vzdělávání a rozvoj a organizační kulturu. Poté byly představeny metody měření atraktivity zaměstnavatele, kterých bylo využito v praktické části.

V praktické části byl představen profil vybrané firmy, její organizační struktura a metody přijímání nových zaměstnanců a analyzován současný stav faktorů ovlivňujících atraktivitu zaměstnavatele. Z veřejně dostupných i interních informací působí firma jako zaměstnavatel moderně, liberálně a progresivně. Pro zvýšení vnější atraktivity zaměstnavatele je ovšem třeba vycházet z vnitřní atraktivity zaměstnavatele jako základu, protože není pouze důležité potenciálně zaměstnance přilákat, ale také ve firmě udržet a motivovat, což bylo smyslem této práce.

Poté bylo provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření. Na základě výsledků dotazníkového šetření je celková atraktivita vnímána spíše pozitivně. Následovalo testování hypotéz, které zkoumali závislost mezi skupinami rozdělených podle pohlaví, věku a druhu vykonávané práce. Z výsledků plyne, že firma nemusí zaujímat rozdílně přístupy k těmto skupinám pro zvýšení atraktivity zaměstnavatele. Na základě porovnání současného stavu faktorů ovlivňujících atraktivitu zaměstnavatele a výsledků dotazníkového šetření byla vypracována doporučení pro zlepšení stavu jednotlivých faktorů a celkové atraktivity.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- AAKER, David A. *Brand building: budování obchodní značky : vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 2003, 306 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-885-6.
- AHMADI, Hormoz a Aron O'CASS. The role of entrepreneurial marketing in new technology ventures first product commercialisation. *Journal of Strategic Marketing*. 2016, **2016**(24.1), 47-60.
- ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *ModerniRizeni.cz* [online]. Praha: ModerniRizeni.cz, 2005 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. *Introduction to human resource management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2012, xxv, 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5.
- BARROW, Simon a Richard MOSLEY. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. *The Employer Brand*, 2005, West Sussex: John Wiley, 2005, s. 7-41. ISBN 9781-11999-554-8.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003, xiii, 296 s. Business books. ISBN 80-7226-763-9.
- DARIBIAN, Paul. Employer branding. *Journal of Strategic Marketing*. 2017, **2017** (12.3), 176-213.
- DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009, xiii, 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1.
- DE ROECK, Kenneth a Nathalie DELOBBE. Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations' Legitimacy in the Oil Industry? Exploring Employees' Reactions Through Organizational Identification Theory. *Journal of Business Ethics* [online]. 2012, **2012**(110.4), 397-412 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-012-1489-x>
- DUTTA, Kirti. *Brand management: principles and practices*. New Delhi: Oxford University Press, 2012, xxiii, 455 s., 16 s. obr. příl. Oxford higher education. ISBN 978-0-19-806986-7.

FISHER, John G. *Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees*. London: Kogan Page, 2014, vii, 219. ISBN 978-0-7494-7013-5.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002, xii, 462 s. Ekonomie. ISBN 8072265156.

HOFFMAN, Reid, Ben CASNOCHA a Chris YEH. *Spokojený zaměstnanec: váš společník*. Praha: Management Press, 2016, 151 s. ISBN 978-80-7261-283-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KAPFERER, Jean-Noël. *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 4th ed. London: Kogan Page, 2008, xv, 560 s. ISBN 978-0-7494-5085-4.

KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007, 796 s. Expert. ISBN 978-80-247-1481-3.

KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*. 4th ed., global ed. Harlow: Pearson, 2013, 590 s. ISBN 978-0-273-77941-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 209 s. ISBN 80-7261-116-X.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MAAS, Peter a Tobias SCHLAGER. The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. *Emeraldinsight* [online]. Emerald Group Publishing Limited, 2017, **2017** (7), 472-512 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/08876041111173624>

MAXWELL, Rachael a Simon KNOX. Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*[online]. 2009, **2009** (25.3), 893-907 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725709X479282>

MCWILLIAMS, Abigail a Donald S. SIEGEL. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies* [online]. 2006, **2006**(43), 1-52 [cit.

2018-05-13]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>

MELEWAR, T. C. a S. F. Syed ALWI. *Corporate branding: areas, arenas and approaches*. London: New York, 2015, xxiii, 261. ISBN 978-0-415-72111-0.

MIAH, M. Khasro a Allan BIRD. The impact of culture on HRM styles and firm performance: evidence from Japanese parents, Japanese subsidiaries/joint ventures and South Asian local companies. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2007, **2007**(5), 908-923 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190701249537>

MOSLEY, Richard. Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*[online]. 2007, **2007**(2), 123-134 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/247478527\\_Customer\\_experience\\_organisational\\_culture\\_and\\_the\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/247478527_Customer_experience_organisational_culture_and_the_employer_brand)

MOSLEY, Richard. *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. John Wiley & Sons, 2014, 320 s. ISBN 978-1-1188-9851-2.

NOE, Raymond A. *Human resource management: gaining a competitive advantage*. 9th ed. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2015, xlv, 787 s. ISBN 978-0-0771-6412-6.

OLTRA, Victor a Katarzyna KLIMKIEWICZ. Does CSR Enhance Employer Attractiveness? The Role of Millennial Job Seekers' Attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. 2017, **2017**(24.5), 14-32 [cit. 2018-05-14]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.1419>

PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Assessment centrum: moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha: Management Press, 2016, 178 s. ISBN 978-80-7261-452-3.

POÓR, József a Allen D. ENGLE. HR Management at Subsidiaries of Multinational Companies in CEE in Light of Two Surveys of Empirical Research in 2008- 2009 and 2012-2013. *Acta Polytechnica Hungarica*[online]. 2015, **2015**(3), 229-250 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: [https://www.uni-obuda.hu/journal/Poor\\_Engle\\_Kovacs\\_Slavic\\_Wood\\_Szabo\\_Stor\\_Kerekes\\_Karoliny\\_Alas\\_Nemethy\\_59.pdf](https://www.uni-obuda.hu/journal/Poor_Engle_Kovacs_Slavic_Wood_Szabo_Stor_Kerekes_Karoliny_Alas_Nemethy_59.pdf)

SIMONIN, Bernard L. Knowledge processes and learning outcomes in MNCs: an empirical investigation of the role of HRM practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management* [online]. 2009, **2009**(4), 492-531 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20296>

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003, 146 s. Malé a střední podnikání. ISBN 80-7261-097-X.

STÝBLO, Jiří a A KOLEKTIV. *Abeceda personalisty 2015*. 6. Praha: Anag, 2015. ISBN 978-80-7263-934-2.

STÝBLO, Jiří a A KOLEKTIV. *Abeceda personalisty 2016*. 7. Praha: Anag, 2016. ISBN 978-80-7554-003-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TAYLOR, David. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Brno: Computer Press, 2007, xiii, 226 s. Business books. ISBN 978-80-251-1818-4.

ULRICH, David. *Global HR competencies: mastering competitive value from the outside in*. New York, NY: McGraw-Hill, 2013, xii, 292 s. ISBN 978-0-07-180268-0.

VAIJAYANTHI, Panchanathan a Ananthan SHREENIVASAN. Employer branding as an antecedent to organisation commitment - an empirical Study of Manufacturing and service sector units. *Leader Organ Dev Journal* [online]. 2011, **2011**(10), 968-997 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/239765766\\_Employer\\_branding\\_as\\_an\\_antecedent\\_to\\_organisation\\_commitment\\_-\\_an\\_empirical\\_Study\\_of\\_Manufacturing\\_and\\_service\\_sector\\_units](https://www.researchgate.net/publication/239765766_Employer_branding_as_an_antecedent_to_organisation_commitment_-_an_empirical_Study_of_Manufacturing_and_service_sector_units)

ZHAOHUI, Guo. Study on Fuzzy Evaluation Model of Employer Brand. *Commercial Research* [online]. 2010, **2010**(9), 1-27 [cit. 2018-05-13]. Dostupné z: [http://en.cnki.com.cn/Article\\_en/CJFDTOTAL-BUSI201009011.htm](http://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTOTAL-BUSI201009011.htm)

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Otázka na věk respondentů.....	51
Graf 2. Otázka na divizní zařazení respondentů .....	52
Graf 3. Otázka na komunikační kanály využití respondenty .....	52

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané firmě v období 2014-2018.....	36
Tab. 2. Ilustrativní vzdělávací plán pro pozici „Procesní inženýr“ .....	47
Tab. 3. Souhrnné výsledky celkové atraktivity vybrané firmy jako zaměstnavatele .	53
Tab. 4. Souhrnné výsledky faktoru odměňování .....	54
Tab. 5. Souhrnné výsledky faktoru rozvoj.....	55
Tab. 6. Souhrnné výsledky faktoru organizační kultura .....	56
Tab. 7. Síla vazeb celkové atraktivity a jednotlivých faktorů .....	56
Tab. 8. Kalkulace modelového případu nového systému odměňování .....	61



## SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník atraktivita zaměstnavatele

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK ATRAKTIVITA ZAMĚSTNAVATELE

13. 5. 2018

Dotazník - Atraktivita zaměstnavatele

## Dotazník - Atraktivita zaměstnavatele

Vážená paní, vážený pane,

prosím o vyplnění dotazníku na téma Atraktivita firmy jako zaměstnavatele. Výsledky budou použity pro zpracování mé bakalářské práce a zároveň budou poskytnuty vedení jako zpětná vazba od zaměstnanců.

Vaše anonymita je plně zaručena, proto prosím odpovídejte pravdivě. Vyplnění dotazníku by nemělo přesáhnout 10 minut Vašeho času.

Předem děkuji za vyplnění.

Martin Hell  
[m.hell.utb@gmail.com](mailto:m.hell.utb@gmail.com)  
student FaME UTB

### Ve firmě pracuji rád/a.

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

### Firma je pro mě jako zaměstnavatel atraktivní.

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

### Jsem spokojen se systémem odměňování ve firmě.

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

### Práci ve firmě bych doporučil/a přátelům/známým.

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

### Firma nabízí konkurenceschopné mzdové hodnocení v porovnání s jinými firmami v odvětví.

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

### Jsem spokojený se stávající nabídkou nefinančních benefitů.

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

### Jsem spokojen s možnostmi školení a rozvoje ve firmě.

## Dotazník - Atraktivita zaměstnavatele

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

**Firma nabízí možnost pro práci v zahraničí či zahraniční služební cesty.**

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

**Firma nabízí dobré možnosti pro kariérní rozvoj.**

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

**V rámci své práce mám příležitost uplatnit své znalosti, schopnosti a dovednosti.**

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

**Máme dobrý pracovní tým.**

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

**Vzájemná komunikace ve firmě funguje dobře.**

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

**Ve firmě pracuje mnoho sympatických lidí.**

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

**Mám dobrý vztah se svým nadřízeným.**

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

**Firma nabízí mezinárodní, rozmanité pracovní prostředí - máme mnoho zahraničních kolegů.**

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

**Firma pečuje o svoje zaměstnance.**

13. 5. 2018

Dotazník - Atraktivita zaměstnavatele

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

**Firma se podílí na mnoha společensky prospěšných projektech.**

	1	2	3	4	5	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

**Jste..**

- Muž
- Žena

**Kolik je Vám let?**

- 19-30
- 31-45
- 46-60
- Více než 61 let

**V jaké divizi pracujete?**

- Engineering
- Project management
- Process
- Jiné:

**Jak jste se o volné pracovní pozici dozvěděli?**

- Webové stránky firmy
- Pracovní portál (Jobs.cz, Práce.cz)
- Doporučení od stávajícího zaměstnance
- Inzerát
- Jiné:

Děkuji za vyplnění. 

ODESLAT

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Obsah není vytvořen ani ochráněn Googlem. Nahlélet zneužití - Smluvní podmínky služby - Další smluvní podmínky

Google Formuláře