

Analýza atraktivity vybrané firmy jako zaměstnavatele

Petra Směšná

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: **Petra Směšná**
Osobní číslo: **M15210**
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

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se atraktivity zaměstnavatele.

II. Praktická část

- Analyzujte, jakými způsoby buduje vybraná firma image atraktivního zaměstnavatele.
- Zjistěte, jak atraktivitu daného zaměstnavatele vnímají jeho zaměstnanci.
- Navrhněte opatření pro zvýšení vnímané atraktivity zaměstnavatele.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, Expert, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

DUTTA, Kirti. Brand management: principles and practices. New Delhi: Oxford University Press, 2012, 455 s. ISBN 978-0-19-806986-7.

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

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.

MOSLEY, Richard. Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley, 2014, 316 s. ISBN 978-1-118-89852-9.

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

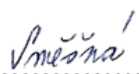
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská 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 připouští-li tak 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 5. 5. 2018

Jméno a příjmení: PETRA SMĚŠNÁ


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu atraktivity vybrané firmy jako zaměstnavatele. Na základě obsahové analýzy literárních zdrojů byla stanovena teoretická východiska a definovány hypotézy. Následně, na základě rozhovorů s personálním manažerem, analýzy interních materiálů a osobní odborné praxe byly popsány faktory, které mohou ovlivnit atraktivitu firmy jako zaměstnavatele. Pro zjištění vnímání atraktivity zaměstnavatele stávajícími zaměstnanci bylo použito dotazníkové šetření. Pro vyhodnocení byly použity průměrné hodnoty, hodnoty směrodatné odchylky a reliability. Hypotézy stanovené na základě teoretických poznatků byly ověřeny pomocí korelační analýzy. Ukázalo se, že největší vliv na atraktivitu zaměstnavatele má spokojenost zaměstnanců a společenská odpovědnost organizace. Firmě bylo pro zvýšení její atraktivity jako zaměstnavatele doporučeno nabídnout zaměstnancům benefity, o které sami projevíli zájem, umožnit kariérní růst ve firmě a využívat sociální média.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální marketing, atraktivita zaměstnavatele, značka zaměstnavatele, fluktuace, sociální média

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on the employer brand image analysis of a chosen company. Based on the content analysis of literary sources, the theoretical basis and the hypothesis were defined. Subsequently, on the information gathered during interviews with the human resources manager, the analysis of internal materials and professional practice, factors influencing the employer brand image were described. A questionnaire survey was used to identify the employer's brand image of existing employees. Average values, standard deviation, and reliability were used for the evaluation. Hypotheses determined on the basis of theoretical knowledge were verified by correlation analysis. The results showed that employee satisfaction and corporate social responsibility are the most impactful criteria in relation to the employer brand image. In order to increase its attractiveness as an employer, the company was recommended to offer employees the benefits they were interested in, to enable professional growth in the company and to use social media.

Keywords: Human Resources Management, Personal Marketing, Employer Brand Image, Fluctuation, Social Media

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za odbornou pomoc při zpracování práce, za vstřícnost, ochotu a příjemné jednání.

Dále bych chtěla poděkovat personálnímu oddělení vybrané firmy za poskytnuté informace, umožnění odborné praxe a dotazníkového šetření.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 LIDSKÉ ZDROJE.....	12
2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
3 PERSONÁLNÍ MARKETING.....	15
3.1 CÍLOVÉ SKUPINY.....	16
3.1.1 Stávající zaměstnanci.....	16
3.1.2 Bývalý zaměstnanci.....	17
3.1.3 Uchazeči na trhu práce.....	17
3.2 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....	17
3.3 MARKETINGOVÝ MIX V PERSONÁLNÍM MARKETINGU.....	18
3.4 VYUŽITÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V PERSONÁLNÍM MARKETINGU.....	19
4 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE.....	21
4.1 ŘÍZENÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE.....	22
5 ATRAKTIVITA ZAMĚSTNAVATELE.....	23
5.1 VÝZNAM ATRAKTIVITY ZAMĚSTNAVATELE.....	23
5.2 FLUKTUACE.....	24
5.3 ANALÝZA ATRAKTIVITY ZAMĚSTNAVATELE.....	25
6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ATRAKTIVITU ZAMĚSTNAVATELE.....	26
6.1 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	26
6.2 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACE.....	27
6.3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ.....	28
6.4 MOŽNOSTI KARIÉRNÍHO RŮSTU A ROZVOJE.....	29
6.5 MEZILIDSKÉ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI.....	30
6.6 ROVNOVÁHA PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA ZAMĚSTNANCŮ.....	31
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	32
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
8 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	35
8.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	35
8.2 PERSONÁLNÍ ÚTVAR A JEHO ZAČLENĚNÍ V ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE.....	35
8.3 POČET A STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ ORGANIZACE.....	36
8.3.1 Fluktuace.....	38

8.4	PŘÍSTUP ORGANIZACE K BUDOVÁNÍ ATRAKTIVITY ZAMĚSTNAVATELE	39
8.5	ANALÝZA FAKTORŮ, KTERÉ MOHOU OVLIVŇOVAT ATRAKTIVITU ZAMĚSTNAVATELE	39
8.5.1	Pracovní prostředí	40
8.5.2	Společenská odpovědnost organizace	40
8.5.3	System odměňování	41
8.5.4	Možnosti kariérního růstu a rozvoje	42
8.5.5	Mezilidské vztahy na pracovišti	43
8.5.6	Rovnováha pracovního a osobního života zaměstnanců	43
8.6	VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ S PERSONÁLNÍM MANAŽEREM	44
9	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ OHLEDNĚ VNÍMÁNÍ ATRAKTIVITY ZAMĚSTNAVATELE STÁVAJÍCÍMI ZAMĚSTNANCI	45
9.1	RESPONDENTI	46
9.2	ATRAKTIVITA ZAMĚSTNAVATELE	48
9.3	FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ATRAKTIVITU ZAMĚSTNAVATELE	49
9.3.1	Spokojenost zaměstnanců	50
9.3.2	Společenská odpovědnost organizace	51
9.3.3	System odměňování	51
9.3.4	Možnost kariérního růstu a rozvoje	52
9.3.5	Mezilidské vztahy na pracovišti	53
9.3.6	Rovnováha pracovního a osobního života	54
10	OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	55
11	SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	57
12	DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ VNÍMANÉ ATRAKTIVITY DANÉHO ZAMĚSTNAVATELE	58
	ZÁVĚR	63
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68
	SEZNAM OBRÁZKŮ	69
	SEZNAM TABULEK	70
	SEZNAM PŘÍLOH	71

ÚVOD

V současné době jsou hodnoty nezaměstnanosti velmi nízké oproti předcházejícím letem. Proto se pro firmy, které chtějí přilákat nové uchazeče o práci a také si udržet své současné zaměstnance, v posledních letech stává důležitější atraktivita zaměstnavatele. Pověst organizace na trhu práce je často rozhodujícím faktorem při výběru uchazeče svého nového pracovního místa.

Řízení lidských zdrojů, s nímž téma bakalářské práce souvisí, může mít příznivý i nepříznivý vliv na dobré jméno firmy. Důležitá je totiž atraktivita i u stávajících pracovníků, protože mohou sloužit jako reklama svého zaměstnavatele. V případě jejich nespokojenost se zaměstnáním může dojít i k odchodu zaměstnanců a zvýšení míry fluktuace ve firmě.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První z nich je teoretická část, která obsahuje teoretické poznatky související s atraktivitou zaměstnavatele. Nejprve je definován pojem řízení lidských zdrojů. Pro přilákání uchazečů na pracovní místa je efektivní využít personální marketing, jehož pomocí může organizace získat dobrou pověst na pracovním trhu. S personálním marketingem také souvisí značka zaměstnavatele, která slouží k upoutání pozornosti nových uchazečů a představuje obraz vytvořený veřejností o organizaci. Stále častěji používají firmy ke své propagaci i k náboru sociální sítě, které nabízí levný nástroj pro komunikaci. Dále je definován pojem atraktivita zaměstnavatele a její význam. Snahou mnoha firem není pouze získat větší množství uchazečů o pracovní místa ale také udržet si stávající zaměstnance a snížit fluktuaci. Při analýze atraktivity zaměstnavatele je nutné vymezení jednotlivých faktorů, které mohou mít vliv na atraktivitu zaměstnavatele. Mezi tyto faktory patří spokojenost zaměstnanců, společenská odpovědnost organizace, systém odměňování, možnost kariérního růstu a rozvoje, mezilidské vztahy na pracovišti a rovnováha mezi pracovním a osobním životem.

Druhá část bakalářské práce obsahuje praktické poznatky z vybrané firmy. Jsou zde uvedeny základní informace o organizaci a přístup firmy k jednotlivým faktorům ovlivňujícím atraktivitu zaměstnavatele. Součástí praktické části je také dotazníkové šetření, pomocí kterého zaměstnanci firmy hodnotily jednotlivé faktory a atraktivitu jejich zaměstnavatele. V závěru bakalářské práce jsou uvedena doporučení pro zvýšení atraktivity vybrané firmy jako zaměstnavatele.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíle

Cílem této práce je v rámci teoretické části provést průzkum literárních pramenů a zpracovat teoretické poznatky týkající se atraktivity zaměstnavatele a na jejich základě formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části.

V praktické části bude provedena analýza vnímání atraktivity zaměstnavatele stávajícími zaměstnanci vybrané firmy. Dále budou vyhodnoceny výsledky analýzy, na jejichž základě budou následně navržena doporučení pro zvýšení vnímané atraktivity zaměstnavatele.

Metody

Při zpracování teoretické části bude použita deskriptivní metoda, která slouží pro snadnější porozumění dané problematice. Bude zde řešena oblast řízení lidských zdrojů, personální marketing, značka zaměstnavatele, atraktivita zaměstnavatele a faktory ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele.

Praktická část bude založena na kvantitativním výzkumu, který bude vycházet ze sběru a analýzy dat. Mezi metody, které budou použity při sběru dat, můžeme zahrnout dotazníkové šetření (blíže viz kapitola 9), analýzu interních dokumentů, rozhovor s personalistou a osobní absolvování odborné bakalářské praxe na personálním oddělení. Pro vyhodnocení dotazníkového šetření budou použity matematické a statistické metody. Ověření stanovených hypotéz bude provedeno pomocí korelační analýzy (viz kapitola 10). Na základě Pearsonova korelačního koeficientu bude stanovena závislost mezi atraktivitou zaměstnavatele a faktory ovlivňujícími atraktivitu zaměstnavatele.

Závěrečná doporučení pro zvýšení atraktivity vybrané firmy jako zaměstnavatele stávajícími zaměstnanci budou stanovena na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, požadavků zaměstnanců a personálního oddělení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDSKÉ ZDROJE

Téma bakalářské práce souvisí s oblastí řízení lidských zdrojů. Proto je vhodné nejprve vymezit pojem lidské zdroje.

Organizace potřebuje pro své přežití určité zdroje. Koubek (2007, s. 13) tyto zdroje rozděluje do čtyř kategorií: materiální, finanční, lidské a informační. Avšak ani jeden z nich nefunguje jako samostatný díl, ale potřebuje ke svému fungování také propojení s ostatními. Tím tvoří systém umožňující rozvoj celé organizace a plnění stanovených cílů.

Armstrong (2002) i Koubek (2007) se shodují na tom, že lidé představují nejcennější zdroje v organizaci. Jedině člověk je tím prvkem v organizaci, který je schopen se učit, inovovat a kreativně myslet. Firmy, které věnují pozornost svému personálu, zpravidla dosahují lepších výsledků, protože jejich zaměstnanci mají větší snahu přispět svými silami ve prospěch dosažení firemních cílů. Pokud své pracovníky dostatečně nedoceňují, mohou u nich vyvolat neochotu pracovat nebo o ně dokonce přijít.

Armstrong (2007, s. 35) přirovnává lidské zdroje k bohatství firmy, které tvoří přidanou hodnotu. Také zdůrazňuje, že investice do lidských zdrojů přinesou užitečné výhody. Firmy, které investují do svých zaměstnanců, očekávají návratnost v podobě zlepšení výkonu, produktivity, flexibility a schopnosti inovovat (Armstrong, 2002, s. 73). Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 21) uvádí, že vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací. Zaměstnanci budou spokojeni v případě, že dosáhnou určitých cílů zlepšeným výkonem. Pracovní spokojenost je velmi často předpokladem účinné motivace. V případě, že jsou pracovníci nespokojeni, je obtížné motivovat je k vyšším výkonům (Urban, 2003, s. 99).

Avšak lidské zdroje jsou zpravidla nejhůře ovlivnitelným a říditelným aktivem v organizaci, a to z důvodu lidských vlastností. Jedná se například o neochotu podřídit se, individuální styl a rytmus práce, upřednostňování vlastních zájmů před zájmy firmy, nespokojenost se stavem věcí, chyby a selhání. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

S lidskými zdroji souvisí také pojem lidský kapitál. Armstrong (2002, s. 71) definuje lidský kapitál jako znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců v organizaci. Dodává, že se jedná o souhrn nehmotných zdrojů, které pracovníci poskytují svým zaměstnavatelům. Mužik a Krpálek (2017, s. 35) popisují lidský kapitál jako vnitřní vybavenost jedince, která se skládá ze vzdělání, zkušeností, potenciálu pro rozvoj a sebezdokonalování.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V moderně řízených organizacích je řízení lidských zdrojů ústřední součástí celého řízení firmy. Veškeré aktivity s ním spojené pomáhají vytvářet dobrou pověst firmy jako zaměstnavatele a zvyšovat tak její atraktivitu. (Koubek, 2011, s. 14) Dle Armstronga (2002, s. 27) lze řízení lidských zdrojů definovat jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí pracujících v organizaci, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“.

Řízení lidských zdrojů obsahuje celou řadu postupů a různých metod od získávání pracovníků, uzavření pracovní smlouvy až po vyplácení mezd (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005). Důležitou součástí je také rozvoj zaměstnanců a vytváření vhodných pracovních podmínek. Mužík a Krpálek (2017, s. 126) zahrnují mezi aktivity prováděné v oblasti řízení lidských zdrojů čtyři hlavní praktiky, které tvoří získávání a výběr zaměstnanců, výcvik a rozvoj, systém odměňování a řízení pracovního výkonu. Snahou je umožnit pracovníkům jejich kariérní růst, osobní rozvoj, zvýšit motivaci i oddanost a také vytvářet příznivé podmínky uvnitř firmy, které přispějí k harmonickým a produktivním vztahům.

Cíle řízení lidských zdrojů definují Koubek (2007, s. 16) i Armstrong (2007, s. 30) velmi podobně. Hlavním úkolem je zajistit, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval, a tím dosahovat stanovených podnikových cílů. Podstatné je zabezpečit dostatečné množství kvalifikovaných pracovníků se společnými hodnotami a cíli, kteří jsou zapotřebí k dosažení konkurenční výhody. Mužík a Krpálek (2017, s. 130) poukazují na nenapodobitelnost a nenahraditelnost lidských zdrojů, které mohou být nositelem konkurenční výhody.

Koubek (2011, s. 15 – 17) definuje úkoly personální práce. Jedná se o propojení vhodného pracovníka s pracovními úkoly a jejich neustálé přizpůsobování měnícím se požadavkům. Dalším úkolem je snaha o dosažení optimálního využívání schopností pracovníků a jejich pracovní doby. Neméně důležitými úkoly jsou formování pracovních skupin či týmů, využívání efektivního způsobu při vedení lidí a vytváření dobrých mezilidských vztahů. Dále je nezbytné pečovat o personální a sociální rozvoj pracovníků, jejich kariéru a pracovní podmínky. Při plnění všech činností v rámci řízení lidských zdrojů je nutné dodržovat všechny zákony a pravidla slušnosti, což vede k tvorbě dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele.

Další důležitou součástí řízení lidských zdrojů je také schopnost porozumět faktorům, které působí na chování lidí při práci. Mezi tyto faktory patří osobní charakteristiky jedinců (osobnost a postoje) a situace, ve které zaměstnanci pracují (Armstrong, 2002, s. 153).

Aktivitami spojenými s řízením lidských zdrojů se zabývají pracovníci vrcholového managementu, liniový manažeři i personalisté v rámci personálního oddělení (Kocianová 2010, s. 17). K činnostem liniových manažerů patří vedení, řízení, kontrola zaměstnanců a součinnost při provádění rutinních činností v rámci personálního útvaru firmy (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 55). Personalisté se stávají zprostředkovateli, kteří propojují přínosy zaměstnanců s úspěšností firmy. Jedním z úkolů personálního oddělení v organizaci je získat informace o tom, co je pro jejich pracovníky důležité, jak je mohou motivovat a jaký přístup povede k vyšším pracovním výkonům. Veškeré jednání personálního oddělení se poté odráží v chování, aktivitě, pracovním nasazení i v dosažených výsledcích pracovníků (Urban, 2003, s. 13). Nikdo nemůže přinutit své zaměstnance, aby zůstali ve firmě, ale každý může vytvořit prostředí, díky kterému budou chtít ve firmě pracovat co nejdéle. Dvořáková (2012, s. 6) uvádí přístup založený na úzké interakci mezi liniovými manažery a personálním úvarem jako nejefektivnější při řízení lidských zdrojů v organizaci.

3 PERSONÁLNÍ MARKETING

V případě, kdy je snahou firmy získat konkurenční výhodu na trhu práce a přilákat tak větší množství kvalitních uchazečů, je nezbytné zabývat se personálním marketingem. Jde o použití marketingového přístupu v oblasti řízení lidských zdrojů. (Antošová, 2005)

Pod pojmem personální marketing jsou zahrnuté veškeré aktivity, které organizace dělá ve vztahu ke svým stávajícím i bývalým zaměstnancům a také k uchazečům na trhu práce. Koubek (2007, s. 160) definuje personální marketing jako použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré pověsti firmy jako zaměstnavatele a výzkumu trhu práce. Dvořáková (2012, s. 539) rozděluje definici personálního marketingu do užšího a širšího pojetí. V užším pojetí se chápe jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením dobré pověsti zaměstnavatele. V širším pojetí se jedná o soubor opatření, které mají za úkol zvýšení stabilizace stávajících pracovníků. Mezi tato opatření patří například motivace, systém odměňování, rozvoj a péče o zaměstnance.

Personální marketing zahrnuje aktivity, které vytvářejí dobrou pověst zaměstnavatele (Kocianová, 2010, s. 89). Můžeme zde zařadit například prezentace firmy na trhu práce, způsob získávání pracovníků, způsob jednání s uchazeči, spolupráce se školami a úřady práce, péče o stávající zaměstnance, mzdová politika, dobré vztahy uvnitř organizace, zaměstnanecké výhody a další.

Cílem personálního marketingu je dosáhnout dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele mezi uchazeči o pracovní místa. Především jde o porozumění potřebám pracovníků, zjištění podmínek ovlivňující tyto potřeby a konečné pokrytí těchto potřeb (Koubek, 2007, s. 163). Hlavním úkolem je zvýšení atraktivity zaměstnavatele a také vyšší efektivnost při získávání zaměstnanců. Koubek (2007, s. 157 – 159) uvádí že, dosáhnout cílů personálního marketingu, tedy zvýšení atraktivity zaměstnavatele, mohou pomoci tyto činnosti:

- Péče o pracovní podmínky – do této kategorie patří zlepšování pracovního prostředí včetně jeho estetické stránky.
- Péče o sociálně hygienické podmínky práce – jedná se o zkvalitnění stravování, šaten, odpočíváren a celkového udržování pořádku v prostorech firmy.
- Péče o sociální rozvoj pracovníků – patří sem zaměstnanecké výhody, mezi které patří například péče o děti zaměstnanců, příspěvky na rekreaci, aktivity ve volném čase, půjčky a další.

- Zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci – nejen vztahy mezi vedoucími a podřízenými, ale i ostatní mezilidské vztahy na pracovišti a v organizaci ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele.
- Péče o personální rozvoj pracovníků – dalším nástrojem, kterým může organizace zvýšit svou atraktivitu, je možnost kariéry a pracovního rozvoje zaměstnanců.
- Péče o vzdělávání pracovníků – organizace nabízející vzdělávání nových pracovníků či rekvalifikace současných pracovníků jsou stále atraktivnější mezi uchazeči na trhu práce.
- Význam organizace, její úspěšnost a perspektivy – uchazeči o práci upřednostňují takové firmy, které jsou úspěšné, mají schopné vedení a jasnou perspektivu. Organizace s takovými vlastnostmi pro ně představuje záruku dlouhodobějšího a bezproblémového zaměstnání.
- Serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání – nejen vztahy k pracovníkům ale i k zákazníkům mohou mít velký vliv na dobrou pověst organizace.

3.1 Cílové skupiny

Pro personální marketing jsou cílovými skupinami zaměstnanci. Jedná se o současné i bývalé pracovníky dané organizace. Další skupinou, na kterou se personální marketing zaměřuje, jsou budoucí zaměstnanci. V následujících kapitolách budou tyto cílové skupiny rozebrány detailněji.

3.1.1 Stávající zaměstnanci

Horváthová, Bláha, Čopíková (2016, s. 45) definují současné pracovníky jako interní zákazníky organizace. Veškeré aktivity jako péče o stávající zaměstnance, jejich rozvoj a udržení přispívají k loajalitě, oddanosti a angažovanosti pracovníků, což má pozitivní vliv na jejich přístup k práci. Cílem je dosáhnout toho, aby stávající zaměstnanci pocíťovali pocit závazku, chování v zájmu s dohodnutými cíly a aby jejich postoje odrážely soulad s firemními hodnotami (Armstrong, 2007, s. 34).

Spokojený stávající zaměstnanec slouží jako reklama (Koubek, 2011, s. 102). Jeho pomocí může organizace získat další lidské zdroje (Hoffman, 2016). Pro pozitivní vnímání firmy je důležité, aby zaměstnavatelé pravdivě a dostatečně informovali a motivovali své

zaměstnance (Horný, 2016, s. 18). Své pracovní zkušenosti mohou také pracovníci sdílet pomocí internetu, a tak vytvořit obraz firmy v elektronickém světě, ve které pracují nebo pracovali. Tímto způsobem poskytují cenné informace pro další uchazeče. Hodnocení svého zaměstnavatele probíhá také při osobní komunikaci mezi lidmi, kdy si předávají své pozitivní i negativní zkušenosti (Mosley, 2014).

3.1.2 Bývalý zaměstnanci

Málokterá firma si uvědomuje, jak je důležité udržovat vztahy i se svými bývalými zaměstnanci. Jednou z výhod spolupráce je pomoc při vyhledávání nového kandidáta. Díky svým zkušenostem mohou doporučit pracovníka nebo pomoci při jeho posuzování vhodnosti (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 319). Bývalý zaměstnanci jsou také skvělým zdrojem informací. Jejich znalosti ohledně fungování firmy nebo také vnímání firmy jako zaměstnavatele jsou velmi užitečné při hledání nových uchazečů. Někdejší pracovníci se mohou stát budoucími zákazníky nebo poskytnout tipy na nové zákazníky. Jejich další výhodou je pomoc při budování firemní značky, z toho důvodu, že nejsou firmou placeni, mohou být vnímání jako objektivnější zdroj informací pro uchazeče na pracovní místo v dané organizaci (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 319).

3.1.3 Uchazeči na trhu práce

Další významnou skupinou pro personální marketing jsou uchazeči na trhu práce. Pro přilákání uchazečů je velmi důležitá dobrá pověst firmy jako zaměstnavatele. Navíc noví zaměstnanci se přidávají k budování atraktivity zaměstnavatele (Dutta, 2012, s. 79). V případě, že má organizace potřebu získat další pracovníky, je nutné zvolit vhodný způsob, jakým firma sdělí existenci volných pracovních míst a přiláká tak potřebné uchazeče. Koubek (2007, s. 135 – 142) uvádí metody, které firmy používají při získávání zaměstnanců. Jedná se o vývěsky, letáky, inzerce, použití internetu a sociálních sítí, doporučení současného zaměstnance, vlastní iniciativa uchazeče, přímé oslovení vybraného jedince, spolupráce s úřady práce a školami a další.

3.2 Interní personální marketing

Jednou z částí personálního marketingu je tzv. interní personální marketing. Pojem interní personální marketing můžeme definovat jako souhrn aktivit, které vedou ke zvyšování atraktivity firmy jako zaměstnavatele pro stávající zaměstnance. Jedná se o činnosti

uvnitř organizace, jejichž prostřednictvím se vytváří vztah mezi pracovníky a firmou. Snahou organizace je formovat a udržet si vhodné zaměstnance (Antošová, 2005).

Před samotným aktem přijmutí je nejprve nutné získat a vybrat toho vhodného uchazeče. Získávání zaměstnanců je možné z vnitřních a vnějších zdrojů. Následně jsou vybráni ti, kteří nejlépe splňují požadavky firmy. Avšak nejsou to jen zaměstnavatelé, kteří si vybírají, ale také sami uchazeči si vybírají vyhovující organizaci (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 120). Personalisté používají různé metody pro výběr toho vhodného zaměstnance. Například posouzení životopisu, přijímacího pohovoru a další. Nejde pouze o to obsadit volnou pozici nějakým pracovníkem ale obsadit ji tím správným pracovníkem vhodným právě pro tento druh práce.

Po zvolení uchazeče a sepsání pracovní smlouvy následuje adaptace nového zaměstnance. Adaptace nových pracovníků představuje jejich uvedení do firmy a na pracovní místo. Pro organizaci tvoří adaptace důležitou oblast řízení lidských zdrojů. V případě, že nový zaměstnanec opustí firmu z důvodu špatného uvedení v krátké době po nástupu, znamená to pro zaměstnavatele značné náklady (Urban 2003, s. 54). Aby firma zabránila odchodu nováčka, měla by zajistit příjemné přijetí pracovníka mezi současný personál a samozřejmostí je také seznámení s fungováním firmy a s požadavky na dané pracovní místo (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 128).

Posledním stádiem života zaměstnance ve firmě je, když pracovník opouští organizaci. Může to být buď na jeho vlastní žádost, nebo na žádost zaměstnavatele. Urban (2003, s. 268) charakterizuje propuštění jako konečný nástroj řízení disciplíny zaměstnanců s nespokojivou výkonností nebo v případě závažného porušení kázně. Propuštění personálu může také nastat z důvodu nadbytečnosti. Takové snižování počtu zaměstnanců by mělo probíhat způsobem, aby neohrozilo pověst firmy jako zaměstnavatele (Koubek, 2007, s. 246).

3.3 Marketingový mix v personálním marketingu

Jedním ze základních prvků marketingu je marketingový mix. Kotler a Armstrong (2004) uvádí rozčlenění marketingového mixu do čtyř skupin, známých také jako „čtyři P“, tvořených výrobkem, cenou, distribucí a komunikační politikou. V personálním marketingu se toto složení liší od marketingového mixu.

V personálním marketingu je produktem určitá pracovní pozice, kterou chce zaměstnavatel obsadit novým pracovníkem. Nabízené pracovní místo je nutné popsat a specifikovat požadavky na zaměstnance. Charakteristiky pracovního místa usnadňují uchazečům rozhodování, zda by měli na tuto nabídku reagovat či nikoli (Koubek, 2007, s. 132). Tyto informace také slouží pro personalisty ve fázi výběru pracovníků.

Druhým nástrojem je cena, kterou v mixu personálního marketingu představuje mzda za práci. Mzdový systém v sobě zahrnuje vnější i vnitřní faktory. Do kategorie vnějších faktorů patří podmínky dané trhem práce, sociálně-demografickými faktory, konkurencí, státem a odbory. Vnitřní faktory zahrnují finanční podmínky, strategie, technika a technologie, organizační kultura a styl řízení v dané organizaci (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 162).

Distribuční politika představuje třetí z nástrojů marketingového mixu. V personálním marketingu se jedná o místo výkonu práce. Při výběru vhodné pracovní pozice se uchazeči stále častěji zaměřují na firmu, která má zdravou organizační kulturu. Urban (2003, s. 255) charakterizuje organizační kulturu jako soubor tradic, zvyklostí, rituálů, nepsaných hodnot a norem, které se projevují v chování zaměstnanců. Ke znakům zdravé organizační struktury můžeme například přiřadit působení firmy jako ucelený tým, otevřená komunikace, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, silná motivace a ztotožnění pracovníků s organizací.

Čtvrtý nástroj marketingu tvoří komunikační politika známá také pod pojmem propagace. Je důležité, jak firma prezentuje svou pracovní nabídku na trhu práce, protože to může mít velký vliv pro kandidáty při výběru svého nového zaměstnavatele. Cílem zveřejňování pracovních nabídek je upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem a stimulovat uchazeče k akci (Armstrong, 2007, s. 348). Pro propagaci firmy jako zaměstnavatele může být použito různých forem prezentace. Horný (2016) zařazuje mezi významné formy prezentace například reklamu na internetu, televizní, rozhlasovou, tiskovou reklamu nebo různé propagační materiály.

3.4 Využití sociálních sítí v personálním marketingu

Velkou konkurenční výhodou na trhu práce je schopnost přilákat ty nejlepší zaměstnance. Jednou možností, jak toho dosáhnout, je online formou tedy pomocí internetu. Internet umožňuje zasílat různé dokumenty, životopisy a také zprostředkovává vyplňování dotazníků nebo komunikaci mezi uchazečem a zaměstnavatelem (Kocianová, 2010, s. 86).

Mnoho firem začalo používat pro svůj personální marketing různé aplikace, díky nimž mohou vizuálně komunikovat s lidmi. V tomto ohledu jsou pro zaměstnavatele zásadní firemní webové stránky, díky kterým mohou oslovit velký počet potenciálních zaměstnanců. Je to také příležitost odlišit se od svých konkurentů a nabídnout velmi atraktivní pohled do firmy prostřednictvím internetu.

Díky nepřetržitému vývoji technologií roste obliba a počet uživatelů sociálních sítí. Horváthová, Bláha, Čopíková (2016) uvádí, že stále více organizací používá své Facebookové profily ke zviditelnění nabídek pracovních míst nebo webové stránky LinkedIn k vyhledávání možných uchazečů. Další možností je také Instagram. Zveřejňováním fotek celé organizace ale i jednotlivých zaměstnanců mohou uživatelé Instagramu zjistit, jaké to je pracovat v konkrétní firmě a s konkrétním týmem lidí. Díky propagaci prostřednictvím sociálních médií se nábor stává zajímavější a efektivnější.

Prostřednictvím všestranného využití se zvětšuje množství firem používajících sociální sítě pro komunikaci, a to nejen interní ale i externí. Mohou se tak propojit všichni zaměstnanci uvnitř organizace a vytvářet virtuální firemní prostředí. Pomocí internetu lze zjišťovat podstatné informace na pracovním trhu a objevovat nové pracovníky. Díky sociálním sítím se dá budovat značka a dobré jméno organizace a také zpříjemnit a zrychlit komunikace uvnitř firmy (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 312).

Pomocí internetu získává firma větší prostor pro zviditelnění pracovní nabídky způsobem, který zvyšuje atraktivitu podniku, jako pracoviště, kde je dobré pracovat (Armstrong, 2007, s. 353). Viditelnost osobních informací na profilech slouží firmám k lepšímu vyhledávání a výběru pracovníků. Sociální sítě poskytují jednoduchý a levný způsob propojení organizace a budoucích zaměstnanců.

Ovšem použití sociálních sítí nese také nevýhody. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 312) mezi tyto nevýhody zahrnují možnost poškození pověsti organizace, trávení příliš dlouhého času zaměstnanců na sociálních sítích, nebezpečí při narušení počítačových sítí společnosti a s tím spojená případná ztráta citlivých údajů.

4 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE

Při řízení lidských zdrojů je důležité zabývat se schopností firmy přilákat nové uchazeče o pracovní místa. Pro lepší úspěšnost na trhu práce slouží budování si dobré značky zaměstnavatele a jeho atraktivitu.

Značka zaměstnavatele je definována jako způsob, kterým lidé shledávají firmu jako zaměstnavatele. Neboli obraz, který si veřejnost vytvoří o dané organizaci (Mužík a Krpálek, s. 43). Představuje pozitivní i negativní pocity, které jsou vyvolané zkušenostmi bývalých i současných pracovníků a předávané mezi všechny lidi. Mosley (2014) definuje značku zaměstnavatele jako souhrn funkčních, ekonomických a psychologických výhod poskytovaných zaměstnavatelem a identifikovatelných s organizací. Značka by měla vycházet z vizí a poslání organizace (Dutta, 2012, s. 35).

Značka dané organizace slouží k její identifikaci. Identifikace značky odráží skutečnost, že se veřejnost již s touto značkou v minulosti setkala, což může mít vliv na pozdější preference (Aaker, 2003, 11). Každá firma, ať už malá nebo velká, vyzařuje do svého okolí určité vibrace, které působí na jejich zákazníky, dodavatele i odběratele, konkurenci, zaměstnance a uchazeče o práci. Je proto žádoucí, aby prezentace firmy byla co nejatraktivnější, jedinečná a odlišující se od ostatních. Pro rozšíření povědomí může firma použít různá média, do kterých patří značka, webové stránky a v posledních letech stále populárnější sociální média. Nejčastějším způsobem, jak je značka prezentována, je pomocí reklamy. Horný (2016, s. 19) definuje důležitost úrovně zpracování prezentace firmy jako základní kámen úspěchu organizace. Snahou je dosáhnout zviditelnění firmy pomocí prezentace, která se dostane do povědomí veřejnosti více než prezentace konkurenčních organizací.

V dřívějších dobách byli považováni za ztělesnění firemní značky pouze vysoce postavení zaměstnanci a převážně ředitel společnosti (De Chernatony, 2009, s. 10). Nyní se však reprezentace firmy přesunula na všechny pracovníky, zejména na ty, kteří jsou v nejužším kontaktu se zákazníky. Zaměstnanci mohou velkou mírou ovlivnit to, jak bude zákazník značku vnímat. Pohled zákazníka může pracovník změnit například svým chováním, vzhledem i názory. Z toho důvodu je třeba již při přijímání nových zaměstnanců brát ohled na to, aby se jejich cíle shodovali s cíli celé firmy a mohli tak reprezentovat svého zaměstnavatele.

Se značkou souvisí také firemní logo. Logo je grafická prezentace firmy. Podstata dobře koncipovaného loga je ve sdělování správné image (Horný, 2016, s. 127). Specifický vizuální symbol může být pro veřejnost velmi dobře zapamatovatelný.

4.1 Řízení značky zaměstnavatele

Stále častěji firmy využívají svou značku jako klíčový nástroj pro zvýšení atraktivity a konkurenceschopnosti mezi ostatními zaměstnavateli. Při řízení značky je nutné brát zřetel nejen na zákazníky ale také na zaměstnance. Jedním z úkolů managementu značky je zajistit, aby zaměstnanci vykazovali hodnoty, které se shodují s hodnotami značky firmy (De Chernatony, 2009, s. 11). Hodnota obchodní značky vytváří hodnotu výrobku a je tvořena čtyřmi kategoriemi: znalost jména značky, věrnost značce, vnímaná kvalita a asociace spojené se značkou (Aaker, 2003, s. 8). De Chernatony (2009, s. 10) uvádí nutnost zájmu o hodnoty z důvodu toho, že spotřebitelé vybírají značky na základě způsobu, kterým tyto hodnoty odpovídají jejich životnímu stylu a umožňují jim uspokojovat jejich potřeby.

Efektivní řízení značky začíná strategickou analýzou vnitřního i vnějšího prostředí organizace (Dutta, 2012, s. 35). Při interní analýze je třeba zachytit silné stránky organizace, a rozhodnout jak tyto vlastnosti může využít a vytvořit tak jedinečnou značku zaměstnavatele. Důležitým aspektem při interní analýze je organizační kultura. Kocianová (2010, s. 18) definuje organizační kulturu jako systém názorů mezi členy organizace, které ji odlišují od konkurence. Je třeba podporovat takovou organizační kulturu, která vede zaměstnance k zajištění dobré pověsti firmy. Naopak externí analýza spočívá v pochopení vnějšího prostředí organizace, mezi které patří například tržní prostředí a konkurence (Tomek a Vávrová, 2009, s. 76).

Se značkou souvisí také hodnoty, které jsou spojené s organizací. Aaker (2003, s. 102) zahrnuje do této kategorie hodnot následující druhy: orientace na společnost, zájem o zákazníky a pozice na trhu. Tyto hodnoty jsou méně svázané se samotným výrobkem. Řízení těchto hodnot je významné pro budování vztahů se zákazníky a také pro zvyšování atraktivity firmy. V případě, že jsou pracovníci ztotožnění s hodnotami značky organizace, ve které pracují, je pravděpodobnější jejich spokojenost. Značka s vysokým potenciálem má významné místo v povědomí veřejnosti (Kotler a Armstrong, 2004, s. 399). Je důležité zapůsobit na co největší množství lidí, z toho důvodu, že kdokoliv se může stát budoucím zaměstnancem.

5 ATRAKTIVITA ZAMĚSTNAVATELE

Pojem konkurenceschopnost můžeme definovat jako výhodu oproti jiné organizaci. Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence (Kotler a Armstrong, 2004, s. 177). Důležitou roli zde hraje také určitá odlišnost od konkurenční firmy.

Jednou z možností, jak se organizace může odlišovat od konkurence, je firemní image. Horný (2016, s. 50) definuje firemní image jako obraz, který si vytváří vnější okolí o celé organizaci. Vyjadřuje souhrn představ, názorů, postojů a zkušeností veřejnosti ve vztahu k určité firmě. Dobrá image firmy zpravidla přiláká dostatečný počet kvalifikovaných uchazečů a tím se sníží náklady na příjem nových zaměstnanců (Horný, 2016, s. 52). Snahou je vytvořit nadšení v myslích uchazečů o práci a zaměstnanců spolupracovat s firmou a stát se její součástí na co nejdélejší dobu. Je nutné brát v úvahu nejen externí zákazníky ale i interní zaměstnance a pomocí uspokojování jejich potřeb dosahovat dobrého povědomí o firmě.

Tomek a Vávrová (2009) uvádí, že konkurenceschopnost je měřitelná především úspěchem výrobků na trhu. Viditelný úspěch a růst objemu prodeje dává zákazníkovi pocit jistoty, že se ostatní zákazníci rozhodli také pro daný výrobek (Aaker, 2003, s. 112). V oblasti řízení lidských zdrojů se jedná o to, zda jsou firmou nabízená pracovní pozice atraktivní pro uchazeče na trhu práce.

Atraktivita zaměstnavatele poukazuje na jeho pověst. V případě, že má firma dobrou pověst, přitahuje k sobě uchazeče, kteří se chtějí stát budoucími pracovníky. Pověst také působí na stávající zaměstnance, kteří jsou hrdí na to, že v dané společnosti pracují a chtějí v ní nadále pracovat. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 39)

5.1 Význam atraktivity zaměstnavatele

Snahou každé organizace je zaměstnávat motivované pracovníky, kteří odvádějí maximální výkon, udržení si klíčových zaměstnanců a mít dobrou pověst (Dvořáková, 2012, s. 391). Budování si dobrého jména se v dnešní době stává mnohem důležitější pro udržení si konkurenční výhody na pracovním trhu. Pozitivní vnímání a schopnost identifikace firmy je často rozhodující pro uchazeče o práci. Díky atraktivitě mohou organizace působit jako kvalitní a spolehlivý zaměstnavatel pro nové zaměstnance.

Firma může získat uznání díky tomu, že poskytuje příznivé pracovní podmínky, má spravedlivě nastavený systém odměňování a chová se eticky ke svým zaměstnancům a také k celé společnosti. Pracovníci jsou pak více oddáni firmě, ve které pracují, a zvyšuje se jejich pracovní angažovanost (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Sladění hodnot firmy s hodnotami zaměstnanců jim pomáhá najít jejich vlastní smysl v práci, což zlepšuje jejich kreativní myšlení a nalézání nových způsobů, čímž mohou zvyšovat atraktivitu zaměstnavatele (Dutta, 2012, s. 79).

Stále více firem má problémy zajistit pro svou výrobu, zájmy a cíle dostatek vhodných pracovníků, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, (2005, s. 117) definují získávání zaměstnanců jako proces, při němž je určen vzorek uchazečů, kteří později projdou procesem výběru. Dobré zaměstnance není jednoduché nalézt ani získat (Urban, 2003, s. 42). Bohužel někdy může být problém právě v chování organizací při získávání pracovníků. Důležité je naslouchat, zajímat se a vyjít vstříc potřebám lidí hledajících práci.

V poslední době se firmy předhánějí v nabídkách různých výhod, aby přilákali velké množství uchazečů. Jejich snahou by mělo být najít a získat byť jediného kandidáta, který bude převyšovat nad ostatní. Nezáleží na kvantitě, ale na kvalitě. Někteří lidé slyší jen na nabízené benefity a při další příležitosti firmu opustí. Budoucí zaměstnanec musí chtít ve firmě pracovat. Proto mu musí firma připravit takové podmínky a prostředí, které umožní, aby co nejlépe využíval své schopnosti a svůj potenciál ve prospěch organizace, ale i ke svému vlastnímu užítku (Armstrong, 2002, s. 85). Firma, která si uvědomuje kvality svých pracovníků, dokáže je náležitě ocenit a investuje do jejich rozvoje, se pak může spolehnout na loajalitu svého personálu. Tímto přístupem pak dosáhne vnitřní celistvosti, která je výhodná v boji s konkurencí. (Molnár, 2012, s. 154)

5.2 Fluktuace

Špatná atraktivita zaměstnavatele může být jednou z možných příčin vzniku fluktuace (Mosley, 2014). Mužík a Krpálek (2017, s. 57) definují fluktuaci jako personální ukazatel, který zachycuje odchody pracovních sil z firmy, a to z důvodu osobních nebo disciplinárních. Dále dodávají, že příčinou fluktuace může být případ, kdy organizace nesplní očekávané požadavky pracovníků na podmínky pracovního života. Pokud si organizace nedokáže udržet své zaměstnance a zároveň zaujmout nové uchazeče, bude mít nedostatek po-

třebných lidí. Odchody klíčových pracovníků mohou mít pro organizaci nepříjemné důsledky. Většinou se stává, že odcházejí ti pracovníci, o které firma nechce přijít (Kocianová, 2010, s. 92). Dalším důsledkem fluktuace v organizaci je způsobení negativního obrazu firmy v očích klientů, partnerů i široké veřejnosti (Horný, 2016, s. 18).

Dobrá značka zaměstnavatele může usnadnit proces získávání zaměstnanců a snížit fluktuaci v organizaci. Základním úkolem řízení lidských zdrojů je dosažení a udržování stavu personálního optima. Pojem personální optimum můžeme definovat jako stav, při němž má organizace k dispozici přiměřený počet zaměstnanců. Snahou je dosáhnout nejvhodnějšího počtu pracovníků s potřebnými vlastnostmi, a tím přispět k plnění podnikových cílů a dalšího rozvoje firmy. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

Součástí personální optimalizace je také úsilí o minimalizaci ztrát způsobených výkyvy personálního obsazení. Cílem je tedy snížit náklady na vyhledávání a nábor nových zaměstnanců, jejich zapracování a adaptaci na pracovní pozici. Často jsou firmy nuceny pod tlakem optimalizace a snižování mzdových nákladů ke zkoumání případné nadbytečnosti personálu. Tento postoje však nepřispívá k budování hodnotného vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a také může způsobit nejistotu pracovníků v jejich zaměstnání. V případě, že má zaměstnanec nedostatek pocitu jistoty příjmu a stálosti jeho pracovního místa, působí to na něj demotivujícím způsobem. Může tak docházet k tomu, že si lidé začnou hledat nového zaměstnavatele u konkurence. (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

5.3 Analýza atraktivity zaměstnavatele

V případě, že má organizace problémy přilákat a udržet si pracovníky, je nutné vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přilákat nebo naopak odradit uchazeče. Dle Armstronga (2007, s. 347) se jedná o studii silných a slabých stránek získávání pracovníků. V této analýze je nutné se zaměřit na faktory, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele, mezi které patří celostátní nebo lokální pověst firmy, systém odměňování, zaměstnanecké výhody, příležitost ke vzdělání a rozvoji zaměstnanců, pracovní prostředí a další. Úkolem analýzy je zkoumat potřeby pracovníků a uchazečů, a poté je porovnat s možnostmi firmy a s konkurencí. Cílem je zvýšit atraktivitu organizace jako zaměstnavatele za účelem přilákání většího množství nebo lepších uchazečů a jejich následné udržení ve firmě (Armstrong, 2002, s. 358).

6 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ATRAKTIVITU ZAMĚSTNAVATELE

Dabirian, Kietzmann a Diba (2017) uvádí faktory, které mohou ovlivnit označení organizace skvělým nebo naopak špatným pracovním místem. Jedním z nich je sociální oblast. Jedná se o emoce spojené s prací, tedy o radost získanou pozitivní pracovní atmosférou. Dalším ukazatelem je příležitost ke vzdělání, profesního rozvoje a také možnost kariéřního růstu ve firmě. Samozřejmě je pro mnoho lidí důležité finanční ohodnocení ale i různé benefity například ve formě důchodových příspěvků, zdravotní péče a další. Mnohé firmy přeceňují význam peněz a materiálních výhod a podceňují ostatní faktory, které spoluvytvářejí dobré jméno zaměstnavatele a přitahují uchazeče (Koubek, 2007, s. 157). Důležitou oblastí je management a vedení firmy. Styl vedení a chování nadřízeného může být určujícím faktorem pro pracovní výkon zaměstnanců (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 38). Vliv dobrých a špatných nadřízených je obrovský. Mnoho zaměstnanců opouští svou společnost právě kvůli svému šéfovi nebo také z důvodu špatných mezilidských vztahů na pracovišti. Jako poslední v řadě, ale ne svou hodnotou, je možnost sladění pracovního a soukromého života. Správná rovnováha mezi prací a životem umožňuje lidem řídit svou práci v souladu se všemi ostatními identitami (např. rodičem, přítelem, atd.) bez konfliktu nebo stresu (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 157).

6.1 Spokojenost zaměstnanců

Pro udržení si pracovníků ve firmě je nutné zabývat se jejich spokojeností. Mužík a Krpálek (2017, s. 56) definují pracovní spokojenost jako vnitřní psychický stav neboli pocit jednotlivce, který odráží míru a kvalitu uspokojování jeho potřeb při vykonávané pracovní činnosti. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 19) popisují spokojenost s prací jako souhrn postojů a pocitů, které mají pracovníci ve vztahu ke své práci i pracovním prostředím.

Pracovní prostředí ovlivňuje spokojenost zaměstnanců a jejich vztah k organizaci. Hraje důležitou roli při získávání pracovníků a vytváření dobrých vztahů uvnitř firmy. (Koubek, 2011, s. 228) Naopak nepříznivé pracovní prostředí může způsobit zvýšení pracovní zátěže a snížení výkonu, což vede k následné nespokojenosti a zhoršení vztahu pracovníka k podniku. Konečným důsledkem pak může být odchod zaměstnance a zvýšení fluktuace (Dvořáková, 2012, s. 184 – 185).

Armstrong (2002) i Urban (2003) se shodují na důležitosti psychologické smlouvy ve spojitosti s mírou spokojenosti a oddanosti zaměstnanců a mezilidskými vztahy uvnitř organizace. Armstrong (2002, s. 231) definuje psychologickou smlouvu jak systém přesvědčení, který obsahuje vzájemná očekávání zaměstnance a zaměstnavatele. Jedná se o nepsané, někdy ani nevyřčené předpoklady. Zaměstnavatelé většinou očekávají od svých pracovníků potřebné schopnosti a dovednosti, pracovní úsilí, osobní nasazení, oddanost firmě. Mezi očekávání zaměstnanců patří odměna za provedenou práci, zaměstnanecké výhody, pracovní jistota, možnost rozvoje a vzdělání, příjemné pracovní prostředí a další (Urban, 2003, s. 63). Vzájemné nedorozumění mohou zapříčinit neshody a stres, vedoucí ke špatnému výkonu a v některých případech také k ukončení zaměstnaneckého vztahu (Armstrong, 2002, s. 230). Soulad nastává v tom případě, když příspěvek pracovníka zcela odpovídá požadavkům organizace a když organizace poskytne zaměstnanci vše, co od ní žádá. Takový soulad se poté projevuje především spokojeností zaměstnanců, pracovní motivací, loajalitou a nižší mírou fluktuace (Urban, 2003, s. 66). Avšak vytvoření dokonalého souladu mezi očekáváními zaměstnavatele a zaměstnance je téměř nedosažitelný cíl.

6.2 Společenská odpovědnost organizace

Firmy v posledních letech začínají více dbát na zodpovědné chování k lidem a životnímu prostředí. Jednání, při kterém si organizace uvědomuje dopady svého rozhodnutí na společnost, může být charakterizována jako společenská odpovědnost. Sociální odpovědnost a charitativní akce jsou nedílnou součástí firemních hodnot a vizí (Kotler a Armstrong, 2004, s. 66). Cílem je vytvářet důvěru, porozumění a dobré vztahy s veřejností, což napomáhá k dobrému jménu a také zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele.

Díky společenské zodpovědnosti mohou firmy dosáhnout důvěryhodného postavení a také tvořit zisk pomocí uspokojování potřeb svých zákazníků s ohledem na zájmy celé společnosti. Jedním z hlavních důvodů pro odpovědné chování organizace je přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance (Dvořáková, 2012, s. 409).

Kocianová (2012, s. 102) vyjmenovává aktivity, které jsou svými charakterem považovány za společensky odpovědné. Jedná se o pravdivé marketingové praktiky, ekologický a bezpečný výrobní proces nebo také péče o své zaměstnance. Přístup organizace vůči vnějšímu okolí i k interním zaměstnancům by měl být založen na etickém chování. Hor-

váthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 76) charakterizují etické chování jako jednání firmy založené na diskuzi, sdělování informací a vstřícném přístupu.

Další společensky odpovědnou aktivitou je dle Kociánové (2012, s. 102) také ochrana životního prostředí. Právě chování firmy vůči přírodě se stává zajímavějším faktorem při výběru zaměstnavatele. Například ekologické stavby, recyklace odpadového materiálu a automobily na elektrický pohon mohou být velmi lákavé pro mnohé uchazeče, ale také mohou být důvodem, proč se stávající zaměstnanci rozhodnou zůstat v organizaci.

6.3 Systém odměňování

Koubek (2011, s. 156) chápe odměňování jako jeden z nejdůležitějších faktorů při vytváření harmonických vztahů a spravedlivého prostředí uvnitř organizace, což může být prospěšné pro spokojenost stávajících zaměstnanců a dobrého jména firmy.

Urban (2003, s. 93) definuje systém odměňování jako soubor pravidel umožňující zaměstnanci získat odměnu za dosažení určitého cíle, provedení daného úkolu nebo osvojení si určitého způsobu chování. Snahou systému odměňování je motivovat pracovníky k co největšímu pracovnímu přínosu a úsilí (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005, s. 157).

Odměňování zaměstnanců patří mezi důležité činnosti řízení lidských zdrojů. Dle Koubka (2007, s. 283) neznamena odměňování v moderním pojetí pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné peněžní odměny ale zahrnuje také povýšení, uznání, pochvaly a zaměstnanecké výhody poskytované nezávisle na pracovním výkonu. Účinná aplikace systému odměňování může vést k lepšímu výkonu jedince, týmu a organizace jako celku. Cílem je vytvořit aktivní, účinný a motivující firemní klima, ve kterém je pracovník spokojen. Právě výše platu či mzdy tvoří jeden ze základních požadavků na spokojenost zaměstnance (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 20).

V systému odměňování by měl zaměstnavatel dodržovat principy spravedlnosti, poctivosti a výkonu. Před samotným odměňováním je nezbytné hodnocení práce, jehož účelem je rozdělení jednotlivých prací z hlediska složitosti a jejich významu pro firmu. Následně jsou zhodnocené pracovní pozice zařazené do mzdových tříd, což umožňuje lepší orientaci při odměňování. V konečné fázi je nutné zohlednit situaci na trhu práce, která může také ovlivnit výši mezd. (Armstrong, 2002, s. 557)

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny v širším slova smyslu. Jedná se o formy odměn, které jsou poskytované zaměstnavatelem navíc k různým formám odměn (Ar-

mstrong, 2002, s. 555). Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou škálu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které pracovníci nemusí platit avšak mohou se projevit v daňovém základu zaměstnance (Dvořáková, 2012, s. 325). Mezi tyto výhody můžeme například zařadit příspěvek na dovolenou, závodní stravování, mobilní telefon pro soukromé použití, služební automobil, sleva na výrobky dané firmy, atd.

Druhy výhod, jejich výše a rozmanitost může být rozhodujícím faktorem pro uchazeče při rozhodování o výběru svého pracovního místa. Koubek (2007, s. 321) přiřazuje zaměstnanecké výhody k nástrojům pro zvyšování atraktivity zaměstnavatele.

6.4 Možnosti kariérního růstu a rozvoje

Pro některé zaměstnance je velmi motivující, když mají možnost kariérního růstu. Zejména pro cílevědomé, dynamické a manažerské typy lidí je velmi atraktivní firma, ve které nezanedbávají personální rozvoj, ale naopak vytvářejí příležitosti pro pracovní kariéru (Koubek, 2007, s. 158). Jedná se o poskytnutí příležitosti zaměstnavatelem pro růst svých pracovníků. Pro rozvoj kariéry je nutné ze strany firmy rozpoznání, komu tuto příležitost poskytnou a jakými způsoby. Organizace si tak zajistí dostatek pracovníků, které právě potřebuje. Snižují se také náklady na přijímání a školení nových zaměstnanců.

Preference se liší podle fáze kariéry, ve které se daný zaměstnanec právě nachází. Postup v kariéře je významný především pro pracovníky do třiceti let, pro pracovníky od třiceti do padesáti let je důležitá možnost řídit svoji kariéru a mít uspokojení z práce. Pracovníci starší padesáti let preferují jistotu. (Kocianová, 2010, s. 92)

Mezi možnostmi poskytované zaměstnavatelem nad rámec současné práce zaměstnanců patří různé programy pro vzdělávání a rozvoj. Vytváření nových znalostí a dovedností zaměstnanců je prospěšné pro organizaci a také pro samotné zaměstnance. Existence systematického vzdělávání a rozvoje zaměstnanců zvyšuje atraktivitu organizace (Koubek, 2007, s. 159). Poskytnutá možnost vzdělání představuje pro firmu náklady, avšak trénink a rozvoj zaměstnanců je pro firmu jeden z nejdůležitějších faktorů zvyšování produktivity a konkurenceschopnosti (Urban 2003, s. 164). Na rozvoji pracovníků se nemusí podílet pouze externí lektor, ale také zaměstnanci různých pracovních pozic ve firmě.

6.5 Mezilidské vztahy na pracovišti

Jedním z faktorů, které mají vliv na vytváření si povědomí o firmě, jsou mezilidské vztahy. Jedná se o chování mezi spolupracovníky k sobě navzájem, chování mezi manažery a také chování manažerů ke svým podřízeným (Mužík a Krpálek, 2017, s. 41).

Kvalita pracovních vztahů má také vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Spolupráce s příjemnými, podporujícími, chápatými, stejně smýšlejícími kolegy přispívá velkou mírou ke spokojenosti a také působí atraktivně pro případné uchazeče o práci (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 38). Jedna z prvních informací, o které se uchazeč o práci v dané firmě zajímá, je, jací jsou lidé na příslušném pracovišti. Dobré mezilidské vztahy a slušné zacházení s pracovníky velmi pozitivně ovlivňují rozhodování uchazečů, zda reagovat na nabídku zaměstnání (Koubek, 2007, s. 158).

Při řízení lidských zdrojů je třeba brát ohled na vytváření zdravých a produktivních zaměstnaneckých vztahů v organizaci. Armstrong (2002, s. 672) uvádí cíle při vytváření dobrých mezilidských vztahů na pracovišti:

- Dosáhnout uspokojivých zaměstnaneckých vztahů a věnovat přitom význam psychologické smlouvě.
- Budovat stabilní a kooperativní vztahy mezi zaměstnanci, minimalizovat vznik konfliktů.
- Zapojením pracovníků do dění v organizaci a komunikací zvyšovat oddanost zaměstnanců.
- Vytvářet pocit vzájemnosti, společné zájmy při dosahování cílů organizace a formování kultury.

Chování jednotlivců i skupin ovlivňuje podnikové klima uvnitř organizace. Mužík a Krpálek (2017, s. 41) definují podnikové klima jako atmosféru v podniku, která odráží prožívání mezilidských vztahů. Cílem zaměstnavatele je vytvořit takové prostředí, ve kterém se nebudou vyskytovat konflikty a negativní napětí, které by mohli zabránit dosáhnout cílů organizace (Urban, 2003, s. 211). Avšak na chování každého pracovníka působí různé faktory (např. rodinné zázemí, finanční situace, stres, atd.), které mohou mít vliv na jeho pracovní výkonnost a také na ostatní spolupracovníky. Špatné mezilidské vztahy mohou uspišit rozhodnutí pracovníků k odchodu z firmy, a to dříve, než při nízkých mzdách (Bláha, Mateciuc a Kaňáková, 2005, s. 199).

Pro zkvalitnění mezilidských vztahů je nezbytné, aby byla nejprve zjištěna spokojenost pracovníků a následná reakce na jejich názory a připomínky (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 121). Aby zaměstnavatel zabránil vzniku konfliktních situací mezi svými zaměstnanci, může jim nabídnout podpůrné zaměstnanecké programy. Tyto programy mohou být zaměřené například na zvládnání stresu nebo na zvládnání konfliktních situací. Mužík a Krpálek (2017, s. 149) uvádí, že nejefektivnějším nástrojem prevence vzniku konfliktů je komunikace.

Hlavním účelem komunikace uvnitř firmy je vytváření pocitu sounáležitosti s firmou (Mužík a Krpálek, 2017, s. 42). V případě, že mají zaměstnanci možnost vyjádřit svůj názor a je jim nasloucháno, případně jsou jejich myšlenky realizovány, může to vést ze zvýšení motivace, produktivity a pracovní spokojenosti (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 40).

6.6 Rovnováha pracovního a osobního života zaměstnanců

Dalším z faktorů, které mohou ovlivnit uchazeče o práci při výběru zaměstnavatele ale i při rozhodování stávajících pracovníků o setrvání ve firmě, je způsob, jakým je v organizaci umožněno sladit pracovní a mimopracovní život (Kocianová, 2012, s. 106). Pro většinu pracovníků je důležité najít rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, avšak optimální stav je vždy individuální. Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 38) definují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem jako smíření konkurujících si požadavků práce a domácnosti takovým způsobem, aby to uspokojovalo potřeby zaměstnanců i zaměstnavatelů. Jedná se o prostor poskytnutý pracovníkům organizace jejich zaměstnavatelem, aby si dali do rovnováhy to, co dělají v práci, s mimopracovními aktivitami.

Cílem správného rozvrhnutí pracovní a mimopracovní doby je sloučit zájmy zaměstnavatele i zaměstnance. Pracovní doba má vliv na uspokojování mimopracovních potřeb zaměstnance, jeho zdraví a reprodukci pracovních schopností (Koubek, 2007, s. 344). Nevyhovující pracovní doba může mít vliv na spokojenost zaměstnanců, což také může působit nepříznivě pro dobrou pověst celé organizace. Politika rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem může snížit absenci a pomoci řešit nízkou morálku a vysokou úroveň stresu, která vede k problémům se stabilizací zaměstnanců. Z důvodu neustálého přecházení mezi pracovními a nepracovními povinnostmi mohou být pracovníci vyčerpáni (Armstrong, 2007, s. 711).

7 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Atraktivita zaměstnavatele souvisí s oblastí řízení lidských zdrojů, a z toho důvodu je nezbytné zabývat se lidskými zdroji uvnitř organizace ale také v jejím okolí. Pro zlepšení dobré pověsti organizace jako zaměstnavatele slouží personální marketing, pomocí kterého může firma vytvářet značku zaměstnavatele a přilákat uchazeče o práci. S atraktivitou souvisí také snaha firem udržet si své stávající zaměstnance. Právě současní pracovníci spolu vytvářejí dobrou či špatnou pověst organizace. Jejich spokojenost, systém odměňování, možnost kariérního růstu a rozvoje, mezilidské vztahy na pracovišti, společenská odpovědnost organizace a rovnováha mezi pracovním a osobním životem mohou být rozhodujícími faktory při rozhodování zaměstnance o setrvání v dané organizaci. Tyto faktory, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele, jsou znázorněny na obrázku (Obr. 1) společně s faktory, které jsou ovlivněny atraktivitou.



Obr. 1. Atraktivita zaměstnavatele (Vlastní zpracování)

Na základě teoretických poznatků byly stanoveny hypotézy, které budou zpracovány v praktické části bakalářské práce.

H1: Existuje statistický významný vztah mezi spokojeností zaměstnanců a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele.

H2: Existuje statistický významný vztah mezi společenskou odpovědností organizace a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele.

H3: Existuje statistický významný vztah mezi systémem odměňování a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele.

H4: Existuje statistický významný vztah mezi možností kariérního růstu a rozvoje a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele.

H5: Existuje statistický významný vztah mezi mezilidskými vztahy na pracovišti a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele.

H6: Existuje statistický významný vztah mezi rovnováhou pracovního a osobního života a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Vybraná firma má formu kapitálové společnosti. Jedná se o akciovou společnost se sídlem ve Zlínském kraji. Činnosti této organizace spadají dle CZ-NACE do sekce C zpracovatelský průmysl oddílu 16 zpracování dřeva a oddílu 31 výroba nábytku. Firma byla založena před více než 150 lety a zakládá si na své tradiční řemeslné výrobě. Jejím snahou je také výroba moderních a technologicky unikátních výrobků. Vizi společnosti je tvorba designových a kvalitních výrobků za rozumnou cenu.

8.1 Organizační struktura

Společnost je rozdělena do odborných úseků, které se dále mohou dělit na oddělení (ve výrobní oblasti na provozy), organizační střediska, týmy (dílny) a pracoviště.

V čele společnosti stojí generální ředitel společnosti a v čele odborných úseků odborní ředitelé nebo odborní manažeři. V čele oddělení a provozů jsou vedoucí oddělení (vedoucí provozu), příp. dispečeri. Organizační střediska vedou vrchní mistři, příp. vedoucí střediska. Týmy (dílny) a pracoviště vedou mistři a předáci.

Společnost je rozdělena na tyto odborné úseky:

- Výrobně technický útvar – řízený výrobně technickým ředitelem,
- prodejní síť – řízený ředitelem prodejní sítě,
- exportní prodej – řízený ředitelem exportu,
- marketing – řízený ředitelem marketingu,
- nákup a logistika – řízený manažerem nákupu a logistiky,
- finanční útvar – řízený finančním manažerem,
- řízení jakosti – řízené manažerem jakosti,
- ICT – řízené ředitelem ICT,
- personální útvar – řízené personálním manažerem,
- art-direction – řízené art-directorem.

(Interní materiály firmy)

8.2 Personální útvar a jeho začlenění v organizační struktuře

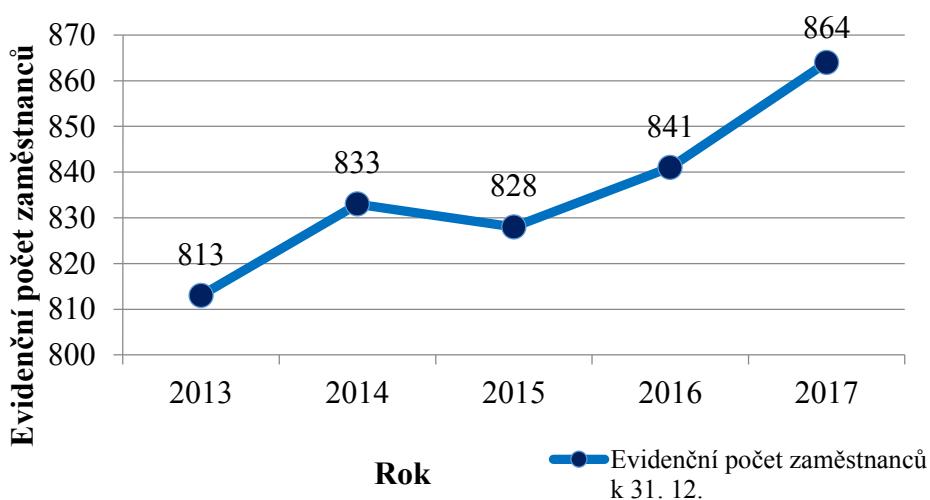
Oddělení personalistiky zajišťuje servis z oblasti mezd, daní, BOZP a PO, pracovně-právní dokumentace, povinně odborné kvalifikace zaměstnanců, zajišťování nových pra-

covníků a uvolňování pracovníků dle potřeb organizace. Personální útvar také zabezpečuje vhodnou adaptaci nových pracovníků, prohlubování interní komunikace, rozvoj a kariérní růst zaměstnanců. Snahou je být důvěrným zprostředkovatelem při spojování zájmů zaměstnanců a vedení firmy.

Personální útvar je podřízen generálnímu řediteli. V čele útvaru je personální manažer, dále je tvořen personálním konzultantem a personalistou. Pod personální oddělení je zahrnován útvar pro bezpečnost práce a mzdová účtárna.

8.3 Počet a struktura zaměstnanců organizace

Na obrázku (Obr. 2) jsou znázorněny evidenční počty zaměstnanců od roku 2013 do 2017 vždy k 31. 12. V průběhu let se postupně navyšoval počet zaměstnanců. Pouze v roce 2015 nastal ve firmě pokles počtu pracovníků z organizačních důvodů. Z důvodu navyšování výrobní kapacity byl v roce 2017 zaznamenán nárůst o 23 zaměstnanců oproti roku 2016. V roce 2017 bylo v organizaci zaměstnáno 864 pracovníků.

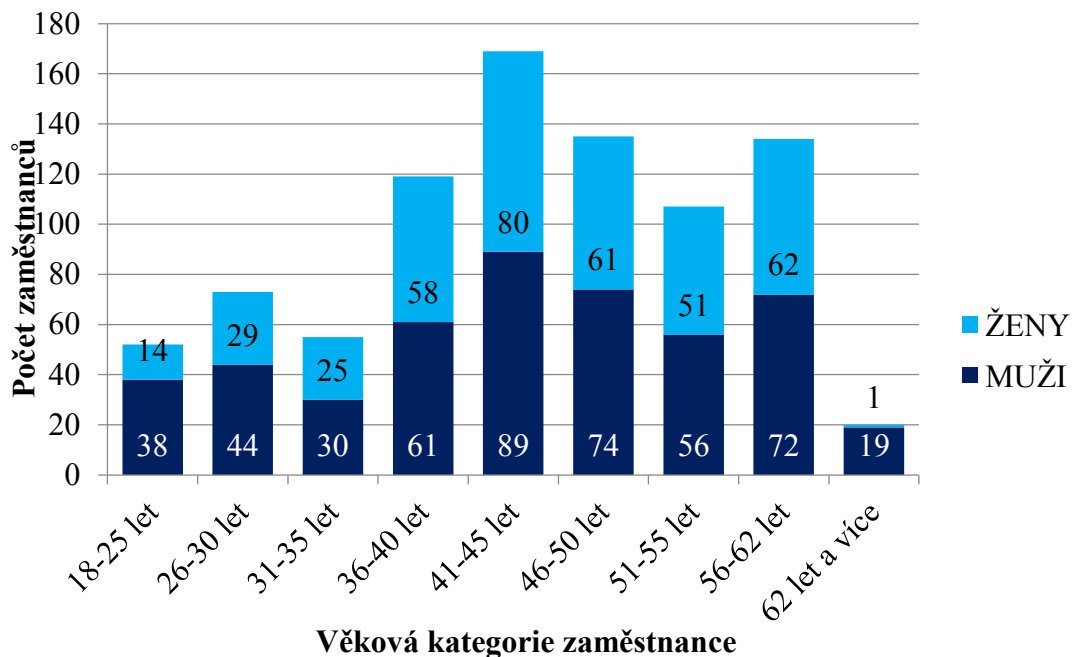


Obr. 2. Graf - Evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. (Vlastní zpracování)

K 1. 4. 2018 bylo ve firmě zaměstnáno 864 zaměstnanců, z toho 56 % tvoří muži v počtu 483 pracovníků a 44 % ženy v počtu 381. Struktura zaměstnanců podle pohlaví je ve firmě vyvážená.

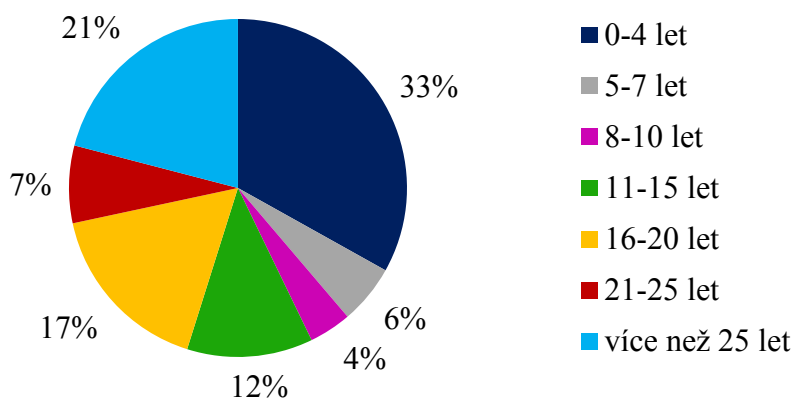
Na obrázku (Obr. 3) je zobrazena struktura zaměstnanců podle věku a pohlaví. Největší podíl tvoří ve firmě zaměstnanci ve věku 41 – 45 let, a to v případě mužů i žen. Tato věková skupina tvoří 20 % celkového počtu zaměstnanců. Dále jsou ve velkém počtu za-

stoupení zaměstnanci ve věku 45 – 62 let, kteří tvoří 16 %. Naopak nejmenší zastoupení mají zaměstnanci ve věku 62 let a více. Pouze 6 % tvoří zaměstnanci ve věkových skupinách 18 – 25 let a 31 – 35 let a 8 % zaměstnanců je ve věku 26 – 30 let. Lze tedy říci, že firma je spíše tvořena větším množstvím zaměstnanců nad 40 let. Avšak mladých pracovníků je velmi málo.



Obr. 3. Graf - Struktura zaměstnanců podle věku a pohlaví (Vlastní zpracování)

Struktura zaměstnanců podle počtu odpracovaných let ve firmě je znázorněna na obrázku (Obr. 4). Nejvíce pracovníků je ve firmě zaměstnáno v rozmezí 0 – 4 let. Tuto skupinu tvoří 286 osob, což představuje 33 %. Velkou mírou jsou také zastoupeni zaměstnanci, kteří jsou ve firmě zaměstnáni více než 25 let a tvoří 21 % z celkového počtu. Nejmenší počet zaměstnanců je v kategorii 8 – 10 odpracovaných let. Tato kategorie je tvořena pouze 35 osobami, což je 4 % z celkového počtu.



Obr. 4. Graf - Struktura zaměstnanců podle počtu odpracovaných let (Vlastní zpracování)

Pracovní místa ve společnosti se člení na pracovní místa TH (technicko-hospodářská) a pracovní místa D (dělnická). Většina zaměstnanců firmy je dělnické profese v počtu 682 pracovníků, což představuje 79 % celkového počtu zaměstnanců. Naopak technicko-hospodářští pracovníci představují pouze 21 % v počtu 182 pracovníků. Tento nepoměr je pro výrobní organizace typický. (Interní materiály firmy)

8.3.1 Fluktuace

Údaje o fluktuaci zaměstnanců jsou ve firmě zaznamenávány od roku 2016, kdy se stalo cílem firmy snižovat obrat pracovníků. Doporučená hodnota fluktuace je 5 až 10 %. V roce 2016 činila fluktuace ve firmě 15 %. V roce 2017 se podařilo snížit hodnotu fluktuace na 13,5 %. Stále se však míra fluktuace pohybuje nad doporučovanou hodnotou. Firma si klade za cíl v roce 2018 nadále snižovat fluktuaci, a to převážně snížit odchody zaměstnanců na vlastní žádost, které v roce 2017 tvořili 57 % z celkového počtu odchodů. Snahou tedy je poskytnout pracovníkům takové pracovní podmínky, které povedou k jejich spokojenosti a k trvalému pracovnímu vztahu.

Důvodem k odchodu zaměstnanců z organizace v roce 2016 byla nejčastěji jiná pracovní nabídka (26 %). Druhou nejčastější příčinou odchodu bylo propuštění na žádost zaměstnavatele, z důvodu nespokojenosti mistra se zaměstnancem (16 %). Dalšími podněty k odchodu jsou zdravotní problémy (12 %) a odchod do důchodu (12 %). Ostatní příčiny jsou zaznamenány v nižších hodnotách. (Interní materiály firmy)

V roce 2017 docházelo velkou mírou k propouštění pracovníků z důvodu nespokojenosti mistra (20 %) a také z organizačních důvodů (16 %). Snížil se počet odchodů z důvodu jiné pracovní nabídky (19 %). Došlo ke snížení odchodů ze zdravotních důvodů (11 %) a také odchodů do důchodu (8 %). (Interní materiály firmy)

8.4 Přístup organizace k budování atraktivity zaměstnavatele

Organizace podniká pro posílení atraktivity zaměstnavatele různé aktivity. Jedná se například o poskytování zaměstnaneckých výhod, zvyšování kvality stravovacích a pracovních prostorů, navyšování mezd pro dělnické profese.

Společnost využívá pro svou propagaci na vnějším trhu práce různá média. Své pracovní nabídky zviditelňuje prostřednictvím firemního webu, plakátů v autobusové dopravě, plakátů v areálu i v okolí firmy a městského rozhlasu. Významné jsou také spolupráce se středními i vysokými školami. Firma se účastní různých veletrhů středních a vysokých škol zaměřených na dřevozpracující obory, kde oslovují studenty. Čerstvým absolventům spolupracujících škol jsou zasílány elektronické nabídky volných pracovních míst vhodných pro jejich vystudovaný obor. Představení firmy, výrobků, výrobních postupů a možnosti spolupráce během studia i po něm probíhá také formou osobní prezentace před studenty vysokých škol. Cílem je propojit studium s praxí a zprostředkovat studentům i absolventům kontakt se zaměstnavatelem. (Firemní noviny 1/2018)

8.5 Analýza faktorů, které mohou ovlivňovat atraktivitu zaměstnavatele

Pro zjištění atraktivity vybrané firmy jako zaměstnavatele je důležité upřesnit, jak organizace přistupuje k faktorům, které mohou atraktivitu ovlivnit. Podrobněji jsou v této kapitole rozebrány tyto oblasti:

- Pracovní prostředí
- Společenská odpovědnost organizace
- Systém odměňování
- Možnost kariérního růstu a rozvoje
- Mezilidské vztahy na pracovišti
- Rovnováha pracovního a osobního života zaměstnanců

8.5.1 Pracovní prostředí

Ve firmě je snahou zvyšovat spokojenost stávajících zaměstnanců převážně prostřednictvím zkvalitňováním pracovního prostředí. V závěru roku 2017 probíhala rekonstrukce jídelny, která byla zprovozněna v roce 2018 současně se změnou dodavatele jídel.

Od otevření zrekonstruované jídelny vzrostlo množství vydávaných obědů. Průměrný počet vydaných obědů je 300 denně, přičemž snahou je tyto hodnoty nadále zvyšovat. Pro získání zpětné vazby ohledně spokojenosti zaměstnanců se změnou dodavatele stravování bylo umožněno vyznačit hodnocení chutnosti daného jídla na tabuli umístěné uvnitř jídelny. Cílem bylo, nabídnout všem pracovníkům kvalitní stravování v moderních prostorách, a tím zpříjemnit obědovou přestávku a celkovou spokojenost. (Firemní noviny 1/2018)

V dalších letech je plánována rekonstrukce šaten a sociálního zázemí pro pracovníky dělnických profesí. Firma chce poskytnout svým zaměstnancům příjemné a čisté pracovní prostředí, které bude vhodné pro vykonávání jejich pracovních činností a také nabídnout přívětivé prostory k odpočinku mimo pracovní dobu.

8.5.2 Společenská odpovědnost organizace

Jedním z ukazatelů společensky odpovědné organizace je její chování vůči životnímu prostředí. Firma zpracovává přírodní materiály, a z toho důvodu dbá na jejich šetrné využívání během výrobního procesu. Samozřejmostí je také ochrana ovzduší, snižování plýtvání, hospodárné zacházení s odpadem a použití materiálu, který není škodliví k lidskému zdraví. Cílem firmy je práce v souladu s přírodou a splňovat legislativou dané limity. Za svou činnost obdržela firma certifikát systému environmentálního managementu. (Webové stránky firmy)

Dalším faktorem, díky kterému můžeme specifikovat společenskou odpovědnost firmy, je její chování ke svým zaměstnancům. Snahou organizace je pečovat o své zaměstnance, a tím dosáhnout jejich spokojenosti. Péče je zajišťována prostřednictvím odměn a benefitů, nasloucháním potřeb pracovníků a zabezpečením příznivých pracovních podmínek. Hlavním cílem firmy je poskytnout svému personálu spravedlivý systém odměňování, kvalitní stravování a prostory k odpočinku.

8.5.3 Systém odměňování

Mzda se skládá ze dvou částí. Jednou z částí je pevná složka, která je stanovena výše základních mzdových tarifů dle kolektivní smlouvy nebo na základě dohody o smluvní mzdě. Druhou část představuje pohyblivá složka mzdy. Její výše odráží kvalitu a výkon vykonané práce zaměstnance na dané pracovní pozici a jeho přístup k práci. Dále tvoří odměnu také různé druhy příplatků. Jedná se například o příplatek za práci v noci, v odpolední směně, za práci přesčas, a mnoho dalších. Výše příspěvků je shodná se zákonem stanovenými sazbami. V roce 2017 byla průměrná mzda zaměstnanců ve vybrané firmě na dělnických pozicích 21 558 Kč. (Interní materiály firmy) V celém zpracovatelském průmyslu činila v roce 2016 průměrná mzda 27 614 Kč, což je vyšší hodnota oproti vybrané firmě. Avšak v odvětví zpracování dřeva byla v roce 2016 průměrná mzda 20 330 Kč, tedy nižší průměrná mzda oproti firmě. (Ministerstvo průmyslu a obchodu)

Odměny a benefity

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům rozmanitou škálu odměn a benefitů, které jsou následně detailněji popsány. Mezi nejčastěji využívaný benefit ve firmě patří penzijní připojištění.

- Zaměstnanecká sleva na jakýkoliv výrobek firmy ve výši 15 %.
- Příspěvek zaměstnavatele na stravování ve výši 55 %, maximálně 50 Kč za oběd ve firemní jídelně. Strávník má možnost si v jídelně vybrat z denní nabídky polévek, hlavních jídel, salátů, kompotů a nápojů ve složení dle vlastního výběru.
- Možnost využití výhodných tarifů a cen telefonních služeb pro zaměstnance i pro jejich rodinné příslušníky.
- Zaměstnavatel poskytne svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem nebo na doplňkové penzijní připojištění ve výši 400 Kč měsíčně, jestliže je pracovník v hlavním pracovním poměru nepřetržitě déle než 6 měsíců.
- Odměna za pracovní věrnost, kdy zaměstnavatel vyplatí zaměstnancům příplatek ve výši 0,13 Kč/h za každý odpracovaný rok v organizaci. Příplatek je vyplácen měsíčně za odpracovanou dobu zaměstnance.
- Odměna za nepřetržitě trvání pracovního poměru v délce 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40 a 45 let.

- Příspěvek na rekreaci dětí (do 16 let) zaměstnanců společnosti ve výši 100 Kč na dítě a den, maximálně 1 400 Kč ročně.
- Příspěvek na masáže pro zaměstnance, maximálně 10 masáží ročně, příspěvek ve výši 70 Kč na 1 masáž u vybraných masérů.
- Bezplatný přístup do městské knihovny.
- Odměna pro bezplatné dárce krve. Výše odměny je odstupňována dle počtu odběrů, odměna je vyplacena nejdříve za 10 odběrů. Výše odměny je 800 Kč poté za každých dalších 10 let + 800 Kč (20 odběrů 1600,-, 30 odběrů 2400,-; 40 odběrů 3200,- Kč)
- Odměna při odchodu do starobního důchodu nebo plného invalidního důchodu ve výši 300 Kč za každý odpracovaný rok.
(Příručka pro zaměstnance)

Juniorský program

Firma nabízí možnost juniorského doplatku mzdy a motivační odměny pracovníků v úkolové mzdě během zkušebního období. Tento benefit je určen novým zaměstnancům v úkolové mzdě nebo zaměstnancům převedených ze střediska na jiné středisko či pracovníkům výrazně měnících svoji dosavadní činnost nebo pracovníkům převedených z hodinové mzdy na mzdu úkolovou. Cílem je podpořit tyto zaměstnance v období zaučení, kdy výkony i plnění norem jsou nižší, a tudíž i výše úkolové mzdy je nízká.

Smyslem juniorského programu je především podpora v prvních 6 měsících zaučování nového pracovníka, jehož mzda je úkolová a jeho plnění norem je nižší než 120 %. Naopak v případě plnění norem nad 120 % je záměrem odměnění jeho výkonu. (Interní materiály firmy)

8.5.4 Možnosti kariérního růstu a rozvoje

Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků zabezpečuje personální oddělení na základě potřeb organizace. Odborný rozvoj zaměstnanců řídí přímý nadřízený.

Firma zajišťuje vzdělávací aktivity, mezi které patří například zákonná školení pro řidiče vysokozdvizných vozíků, jeřábníky, vazače břemen, svářeče apod. Dále jsou dle stanovaného vzdělávacího plánu školeny soft skills a hard skills školení a to buď formou otevřených kurzů od vzdělávacích společností popř. uzavřeného firemního vzdělávání na míru společnosti a potřebám. Tyto akce jsou čerpány z limitu personálního úseku na vzdě-

lávání. Čerpání nákladů na všechny vzdělávací akce schvaluje personální manažer. Bez vědomí personálního úseku nesmí být uskutečněna žádná vzdělávací akce pro potřeby zaměstnanců, která by byla hrazena zaměstnavatelem. (Interní materiály firmy)

8.5.5 Mezilidské vztahy na pracovišti

Cílem firmy je poskytnout svým zaměstnancům takové podmínky, které by byly příznivé pro tvorbu přátelských vztahů mezi pracovníky, a podporovaly komunikaci mezi nimi. Z toho důvodu jsou v areálu firmy umístěné prostory, kde mají pracovníci možnost setkávat se s dalšími zaměstnanci i vrcholovým vedením. Jedná se například o jídelnu a kuchyňky, kde mají zaměstnanci možnost navazovat kontakty při odpočinku.

Komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci

Ve firmě je zabezpečována informovanost zaměstnanců pomocí různých druhů komunikačních prostředků. Jedná se o intranet, vydávání podnikových novin, vyvěšení informací na nástěnkách, podnikový rozhlas, systém schránek a setkání pracovníků s vedením, které probíhá 1 až 2 ročně. Podnikové noviny jsou vydávány marketingovým oddělením ve spolupráci s ostatními odděleními ve firmě. Slouží k informovanosti všech zaměstnanců o současném dění uvnitř organizace a také o úspěších výrobků a celé firmy na trhu i soutěžích. V areálu firmy jsou rozmístěny nástěnky, které slouží ke sdělení důležitých informací a plánovaných aktivit zaměstnancům. Tyto nástěnky má na starost personální a marketingové oddělení.

Zaměstnanci mají možnost využít systém schránek na dotazy, připomínky a stížnosti. Tento systém slouží jako nástroj pro zlepšení komunikace mezi zaměstnavatelem a pracovníky. Veškeré dotazy vložené do schránky umístěné v areálu firmy jsou projednány na poradě vedení společnosti a následně zodpovězeny či řešeny jiným způsobem.

Dále je pro všechny pracovníky vytvořena příručka, která shromažďuje podstatné informace. Cílem tohoto dokumentu je usnadnit orientaci a adaptaci pracovníka ve firmě. Jsou zde základní údaje a informace o firemní politice, vize a cíle firmy, kontakty, organizační schéma, práva a povinnosti a také důležité údaje o fungování celé společnosti.

8.5.6 Rovnováha pracovního a osobního života zaměstnanců

Ve firmě je pracovní doba rozdělena do tří směn (ranní, odpolední a noční). Ranní směna trvá od 6:00 do 14:00 hodin, odpolední od 14:00 do 22:00 hodin a noční směna od

22:00 do 6:00 hodin. Zaměstnanci mají k dispozici 4 týdny dovolené za odpracovaný kalendářní rok. Ve firmě je umožněna pružná pracovní doba ale pouze technicko-hospodářským pracovníkům.

Firma podporuje osobní život svých zaměstnanců prostřednictvím nabízených benefitů. Například možnost využití výhodných tarifů a cen za telefonní hovory pro nejen pro pracovníka ale i pro jeho rodinné příslušníky. Dalším benefitem je příspěvek na rekreaci dětí pro rodiče zaměstnané ve firmě.

8.6 Vyhodnocení rozhovorů s personálním manažerem

Personální oddělení v organizaci má zájem zlepšit atraktivitu firmy jako zaměstnavatele. Pro přilákání nových uchazečů na dělnické pozici používají různé druhy zviditelnění svých nabídek na volná pracovní místa. Jde například o vyvěšení plakátů uvnitř i v okolí firmy, použití městského rozhlasu nebo využití webových stránek společnosti. Avšak personalistka shledává nedostatek v používání sociálních sítí při náboru. Firma má pouze neoficiální Facebook a Instagram používá jen pro marketingové účely svých výrobků. Pro přilákání mladých uchazečů na volná pracovní místa se personální oddělení v posledních letech účastnilo mnoha veletrhů na středních školách, ve kterých jsou vyučovány obory se zaměřením na zpracování dřeva.

Také pro udržení současných zaměstnanců jsou ve firmě uskutečňovány různé aktivity. Největší investicí v posledních letech byla rekonstrukce jídelny přístupná všem pracovníkům. Pro zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců byly navýšeny mzdy. V dalších letech se plánuje pokračování v rekonstrukcích pracovního prostředí, především sociálního zázemí a šaten. Samotné personální oddělení se snaží pečovat o spokojenost zaměstnanců prostřednictvím zveřejňování informací na nástěnkách v prostorách firmy i v podnikových novinách a na intranetu.

Pro neustálé zlepšování péče o zaměstnance personálním oddělením je důležitá zpětná vazba. Ve firmě v posledních letech neprobíhalo dotazníkové šetření, a z toho důvodu budou velmi přínosné dotazníky na analýzu atraktivity zaměstnavatele. Personální pracovníci získávají zpětnou vazbu také při rozhovoru se všemi pracovníky, kteří navštíví jejich oddělení. Například při odchodu zaměstnance z firmy provádí personalisté neformální rozhovor, prostřednictvím kterého zjišťují důležité informace pro zlepšení péče o zaměstnance a pro dosažení cíle snížení počtu odchodů na žádost zaměstnance.

9 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ OHLEDNĚ VNÍMÁNÍ ATRAKTIVITY ZAMĚSTNAVATELE STÁVAJÍCÍMI ZAMĚSTNANCI

Dotazníkové šetření probíhalo ve firmě od 26. 3. 2018 do 3. 4. 2018. Pro technicko-hospodářské pracovníky byl dotazník zpřístupněn v elektronické podobě a pro dělnické pracovníky byly dotazníky distribuovány v tištěné podobě. Dotazník byl shodný pro všechny respondenty a skládal se ze 41 uzavřených otázek a 6 identifikačních otázek. Součástí dotazníku byl také prostor pro komentáře respondentů.

Otázky v dotazníku byly převzaty z Becker, Klein a Wetzels (2012) a upraveny. Byly vybrány otázky, které nejvíce vyhovovaly pro vybranou firmu a následně přeloženy. Dále byly do dotazníku přidány otázky, které požadovalo personální oddělení. Identifikační otázky byly zařazeny na základě žádosti firmy. Tento dotazník byl zaměřen na 7 oblastí:

- Atraktivita zaměstnavatele, konkurenceschopnost organizace
- Spokojenost zaměstnanců, pracovní prostředí
- Společenská odpovědnost organizace, vedení společnosti
- Systém odměňování
- Možnost kariérního růstu a rozvoje
- Mezilidské vztahy na pracovišti, komunikace
- Rovnováha pracovního a osobního života

Respondenti zaznamenávali odpovědi vyznačením svého souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Pro potřeby vyhodnocení byly tyto odpovědi převedeny na číselné hodnoty:

- Souhlasím = 5
- Spíše souhlasím = 4
- Ani souhlas ani nesouhlas = 3
- Spíš nesouhlasím = 2
- Nesouhlasím = 1

Elektronická verze dotazníků byla respondentům zpřístupněna prostřednictvím internetového nástroje Survio.cz. Ke zpracování dotazníků byl využit Excel.

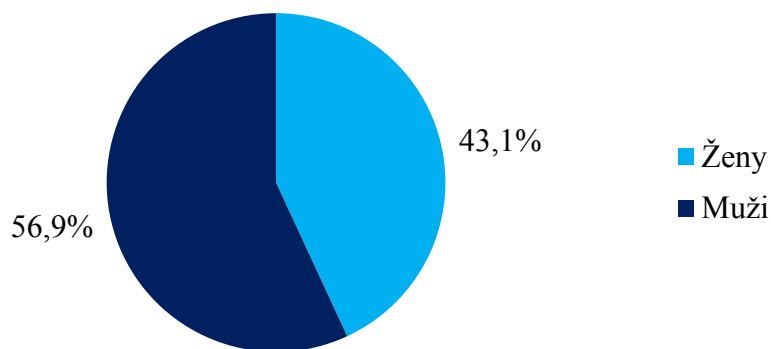
V tabulce (Tab. 1) jsou znázorněny počty dotazníků, které byly distribuovány a jejich návratnost. Celková návratnost představuje 54 %. Větší úspěšnost měla elektronická podoba dotazníků, kde návratnost byla 79 %, naopak návratnost tištěných dotazníků byla 47 %.

Tab. 1. Počet dotazníků a návratnost (Vlastní zpracování)

Dotazník	Počet (ks)	Vráceno (ks)	Návratnost (%)
Tisk	682	322	47 %
Elektronicky	182	144	79 %
Celkem	864	466	54 %

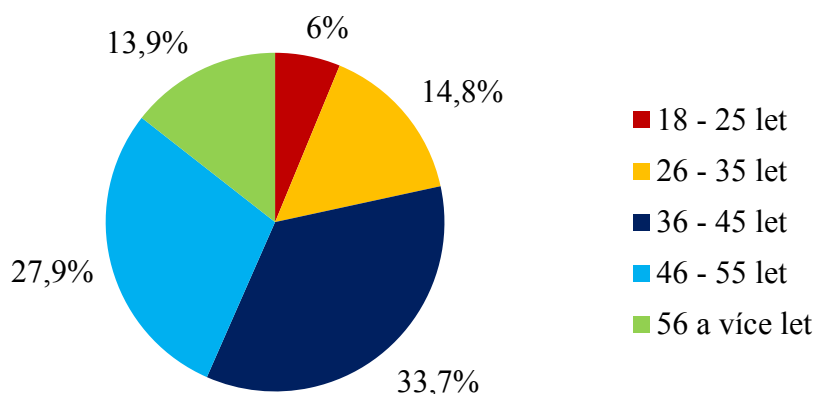
9.1 Respondenti

Dotazník vyplnilo celkem 466 respondentů, z toho 265 mužů a 201 žen. Jejich procentuální složení je znázorněno na obrázku (Obr. 5). Nepatrně větší zastoupení měli muži, kteří tvořili 56,9 % oproti ženám 43,1 %. Při porovnání se strukturou všech zaměstnanců firmy podle pohlaví se tyto hodnoty téměř rovnají. Ve firmě je zaměstnáno 44 % žen a 56 % mužů.



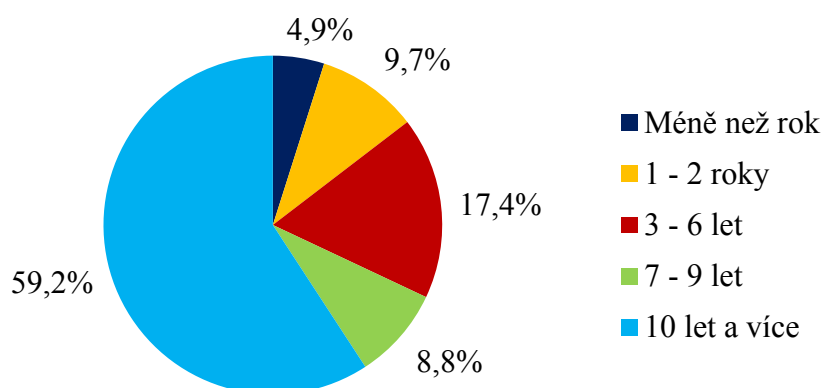
Obr. 5. Graf - Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)

Procentuální složení respondentů podle věku je znázorněno na obrázku (Obr. 6). Nejvíce respondentů bylo ve věku od 36 do 45 let. Tato skupina tvořila 33,7 % v počtu 174 osob. Naopak nejmenší zastoupení měli nejmladší respondenti ve věku od 18 do 25 let, kterých bylo jen 6 % tedy 28 osob.



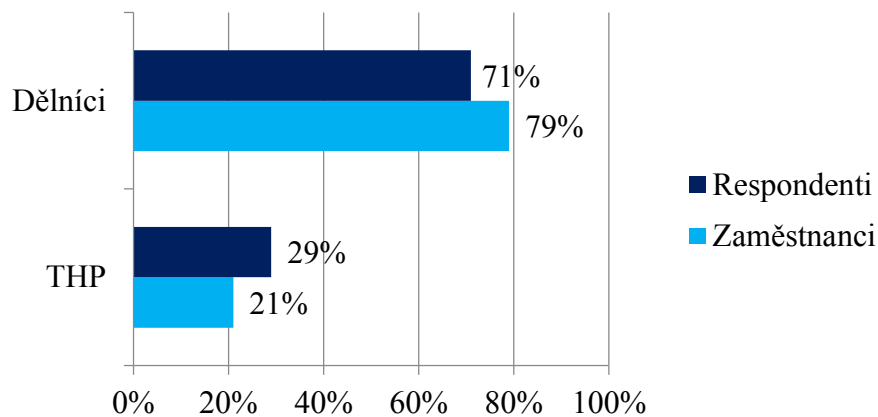
Obr. 6. Graf - Věk respondentů (Vlastní zpracování)

Na obrázku (Obr. 7) jsou znázorněny podíly počtu respondentů podle odpracovaných let v organizaci. Nadpoloviční většinu, a to z 59,2 % tvoří respondenti pracující ve společnosti 10 let a více. Naopak respondentů zaměstnaných kratší dobu než 1 rok bylo pouze 4,9 %.



Obr. 7. Graf - Počet odpracovaných let respondentů v organizaci (Vlastní zpracování)

Struktura zaměstnanců podle druhu jejich pracovní pozice je znázorněna společně se strukturou respondentů v dotazníkovém šetření na obrázku (Obr. 8). Respondenti byli zastoupeni převládajícím množstvím osob na dělnických profesích, a to ze 71 %. Zbylých 21 % tvořili respondenti technicko-hospodářských profesí. V porovnání respondentů se strukturou všech zaměstnanců ve firmě jsou tyto hodnoty téměř shodné. Větší množství dělnických profesí je způsobeno výrobním charakterem organizace.



Obr. 8. Graf - Struktura THP a dělníků (Vlastní zpracování)

9.2 Atraktivita zaměstnavatele

První část dotazníkového šetření byla zaměřena na atraktivitu zaměstnavatele. V této kategorii měli respondenti k zodpovězení čtyři otázky, z nichž dvě jsou orientované přímo na atraktivitu zaměstnavatele a dvě na konkurenceschopnost firmy. V tabulce (Tab. 2) jsou uvedeny průměrné hodnoty a směrodatné odchylky odpovědí respondentů.

V první otázce respondenti hodnotili, zda je společnost dobrý zaměstnavatel. Jejich průměrná odpověď byla 4,03, což představuje spíše souhlas. Dle směrodatné odchylky 0,91 lze říci, že se odpovědi respondentů příliš nelišily. Ve druhé otázce měli respondenti sdělit svůj názor, zda by společnost doporučili své rodině nebo přátelům. Zde průměrná hodnota odpovědí byla 3,49, což lze vyhodnotit jako neutrální odpověď. Avšak směrodatná odchylka nabývá vyšších hodnot než v první otázce. Hodnota 1,22 tedy představuje větší odlišnost mezi názory respondentů.

Třetí i čtvrtá otázka byla zaměřena na konkurenceschopnost organizace, kde respondenti hodnotili, zda se jim líbí výrobky jejich zaměstnavatele a zda jsou tyto výrobky žádané na trhu. V obou případech se průměrné hodnoty pohybovali nad číslem 4. Můžeme tedy říci, že respondenti hodnotí výrobky i jejich žádanost navíc pozitivně. Hodnoty směrodatných odchylek byli nižší než u předcházejících otázek, což vyjadřuje více sjednocené názory respondentů. Přestože mají respondenti tak kladný vztah k výrobkům, v komentářích se velmi často zmiňovali o jejich vysoké ceně a nízké slevě pro zaměstnance, kteří si pak výrobky firmy, ve které jsou zaměstnání, nemohou dovolit.

Tab. 2. Vyhodnocení kategorie atraktivita zaměstnavatele (Vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka
1	Společnost XY je dobrý zaměstnavatel.	4,03	0,91
2	Doporučil/a bych společnost XY své rodině nebo přátelům.	3,49	1,22
3	Líbí se mi výrobky firmy XY.	4,42	0,84
4	Výrobky firmy XY jsou na trhu žádané.	4,13	0,83
Celkem za kategorii		4,02	0,75

9.3 Faktory ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele

V tabulce (Tab. 3) jsou uvedeny výsledné hodnoty průměru, směrodatné odchylky a reliability pro faktory, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele. Při porovnání průměrných hodnot odpovědí zjistíme, že respondenti odpovídali nejvíce pozitivně na otázky v kategorii spokojenost zaměstnanců. Naopak nejnižší průměrné hodnoty jsou u kategorií možnost kariérního růstu a systém odměňování. Můžeme tedy říci, že respondenti jsou celkově spíše spokojeni se svým zaměstnáním, avšak vidí nedostatky v kariérním postupu a také v odměňování, což není překvapující.

Hodnoty směrodatné odchylky určují, jak odpovědi respondentů kolísají kolem průměrných hodnot. Největší odlišnosti mezi názory respondentů byly zjištěny v kategorii možnost kariérního růstu a rozvoje, kde je hodnota směrodatné odchylky nejvyšší. Největší rozdíly v této kategorii byly mezi THP a dělníky, kdy pracovníci dělnických profesí nejsou spokojeni s možnostmi kariérního postupu na rozdíl od technicko-hospodářských pracovníků. Naopak nejvíce podobné odpovědi uváděli respondenti v kategoriích zaměřených na mezilidské vztahy na pracovišti a spokojenost zaměstnanců.

Reliabilita určuje míru přesnosti měření. Hodnoty reliability jsou nejčastěji udávány pomocí koeficientu Cronbach alfa. (Evangelu a Neubauer, 2014, s. 67) Doporučená hodnota koeficientu je nad 0,7. Výsledné hodnoty reliability přesáhly doporučenou hodnotu u pěti kategorií. Pouze v kategorii rovnováha pracovního a osobního života je pod doporučenou hodnotou. Z toho důvodu je vhodné brát tuto kategorii a její korelaci s atraktivitou s rezervou.

Tab. 3. Vyhodnocení faktorů ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele (Vlastní zpracování)

Kategorie	Průměr	Směrodatná odchylka	Reliabilita
Spokojenost zaměstnanců	3,93	0,76	0,88
Společenská odpovědnost organizace	3,80	0,81	0,88
System odměňování	3,03	1,05	0,89
Možnost kariérního růstu a rozvoje	2,95	1,11	0,76
Mezilidské vztahy na pracovišti	3,88	0,75	0,89
Rovnováha pracovního a osobního života	3,78	0,81	0,53

9.3.1 Spokojenost zaměstnanců

Tabulka (Tab. 4) zobrazuje přehled otázek v kategorii spokojenost zaměstnanců a také průměrné hodnoty i směrodatnou odchylku odpovědí. Tato kategorie dotazníkového šetření je zaměřena nejen na celkovou spokojenost zaměstnanců ale i spokojenost s pracovním prostředím. Podle vysokých průměrných hodnot odpovědí lze usoudit, že respondenti jsou se svou prací spokojeni a práce je baví, kde se také podle směrodatné odchylky jejich názory příliš nelišily. Také u otázek, které se týkají pracovního prostředí, dosahovaly průměrné hodnoty nad číslo 3, což značí převážně pozitivní odpovědi. Avšak u průměrných hodnot otázek týkajících se sociálního zázemí zaměstnanců, uvádějí respondenti neutrální odpovědi, které jsou nejnižší v této kategorii. V prostoru pro komentáře se respondenti zmiňovali o spokojenosti s rekonstrukcí jídelny a změnou dodavatele jídel k lepšímu.

Tab. 4. Vyhodnocení kategorie spokojenost zaměstnanců (Vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka
5	Jsem hrdý/á, na to, že pracuji ve společnosti XY.	3,95	1,03
6	Se svým zaměstnáním jsem spokojen/a.	4,19	0,94
7	Má práce mě baví.	4,32	0,92
8	Vidím ve své práci smysl.	4,22	1,00
9	Chci pracovat pro společnost XY dlouhodobě.	4,25	1,00
10	Pokud bych znovu stál před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a bych si opět společnost XY.	3,71	1,22
11	Pracovní prostředí (dílna, kancelář) mi vyhovuje.	3,88	1,17
12	Sociální zázemí zaměstnanců je příjemné.	3,61	1,31
13	Sociální zázemí zaměstnanců je čisté.	3,32	1,30
14	Mám k dispozici vše, co potřebuji k výkonu své práce.	4,08	1,02
15	Na mém pracovišti je dostatek lidí k výkonu práce.	3,71	1,27
Celkem za kategorii		3,93	0,76

9.3.2 Společenská odpovědnost organizace

Další kategorií v dotazníkovém šetření byla společenská odpovědnost organizace. Součástí této kategorie byly otázky týkající se spokojenosti respondentů s vedením firmy, chování firmy vůči svým zaměstnancům a životnímu prostředí. V tabulce (Tab. 5) jsou uvedeny otázky, průměrné hodnoty a směrodatná odchylka odpovědí. Nejvyšší průměrná hodnota a zároveň nejnižší směrodatná odchylka jsou u otázky týkající se chování firmy vůči životnímu prostředí, což značí velmi pozitivní hodnocení respondentů na tuto oblast. Také otázky na vedení společnosti dosahují vysokých průměrných hodnot. Nejnižší průměrná hodnota je zaznamenána u otázky týkající se poctivého chování firmy vůči svým zaměstnancům. V této otázce odpovídaly negativně ve větší míře ženy než muži. Respondenti odpovídali v otázce, která se týkala informovanosti zaměstnanců o cílech a hodnotách firmy, spíše neutrálně. Větší nespokojenost s informovaností byla zaznamenána u respondentů na dělnických profesích.

Tab. 5. Vyhodnocení kategorie společenská odpovědnost organizace (Vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka
16	S vrcholovým vedením jsem spokojen/a.	3,79	1,01
17	Vedení firmy má správnou vizi a směr.	3,79	1,00
18	Jednání společnosti XY je poctivé vůči svým zaměstnancům.	3,59	1,10
19	Považuji chování firmy za příznivé vůči životnímu prostředí.	4,19	0,88
20	Vedení společnosti dostatečně informuje zaměstnance o dění ve firmě.	3,70	1,07
21	Jsem dobře informován/a o cílech a hodnotách firmy.	3,74	1,10
Celkem za kategorii		3,80	0,81

9.3.3 Systém odměňování

Kategorie systém odměňování byla zaměřena na spokojenost respondentů se mzdovým ohodnocením a s odměnami či benefity. Vyhodnocení této kategorie je uvedeno v tabulce (Tab. 6). V porovnání s předešlými kategoriemi jsou zde vyšší hodnoty směrodatné odchylky, což znamená větší rozdíly mezi názory respondentů. Naopak průměrné hodnoty jsou v této kategorii nejnižší. Respondenti tedy nejsou příliš spokojeni se systémem odměňování ve firmě. Největší nespokojenost vyjádřili nejmladší respondenti ve věku 18 – 25

let. Naopak spokojeni se systémem odměňování jsou respondenti ve věku 36 – 45 let. Podle odpracovaných let jsou nespokojeni převážně respondenti zaměstnaní ve firmě méně než 1 rok a spokojenost byla zaznamenána u respondentů pracujících v organizaci 10 a více let, kteří tvoří největší podíl ve struktuře zaměstnanců.

Také na otázku týkající se odměn a benefitů neodpovídali respondenti příliš pozitivně. S odměnami a benefity jsou nejvíce spokojeni nejmladší respondenti ve věku 18 – 25 let na rozdíl od respondentů ve věku 46 – 55 let a starších 56 let, kteří jsou nejméně spokojeni s nabízenými benefity. Velmi často byly v komentářích dotazníků uvedeny návrhy benefitů, které by respondenti uvítali. Jednalo se především o příspěvek na dojíždění, navýšení počtu dnů dovolené, 13. plat a větší slevu na výrobky firmy. Respondenti opakovaně sdělovali názor, že benefity jsou zaměřeny spíše na nově příchozí a mladé zaměstnance, nikoli však na dlouhodobě zaměstnané pracovníky ve firmě, což také vyplývá z dotazníkového šetření.

Tab. 6. Vyhodnocení kategorie systém odměňování (Vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka
22	Jsem za svou práci spravedlivě mzdově odhodnocen/a.	3,09	1,35
23	Mzda odpovídá náročnosti práce.	2,89	1,33
24	Odměňování mě motivuje k lepším výkonům.	3,55	1,37
25	Čím lepší výkon podám, tím více jsem ohodnocen/a.	2,81	1,35
26	Společnost XY má zajímavou nabídku odměn a benefitů.	2,87	1,19
27	Společnost XY mě dostatečně motivuje k tomu, abych dělal/a víc než je požadováno.	2,94	1,18
Celkem za kategorii		3,03	1,05

9.3.4 Možnost kariérního růstu a rozvoje

Kategorie možnost kariérního růstu a rozvoje obsahovala pouze dvě otázky, jejichž vyhodnocení je uvedeno v tabulce (Tab. 7). Podle průměrných hodnot zjistíme, že respondenti nemají příliš pocit možnosti růstu ve firmě. Větší nespokojenost s možností kariérního postupu vyjádřili respondenti na dělnických pozicích. Naopak technicko-hospodářští pracovníci jsou spíše spokojeni s kariérním růstem ve firmě. V případě druhé otázky byly průměrné hodnoty vyšší než v první otázce, ale stále na úrovni odpovědi ani souhlas ani nesouhlas.

Tab. 7. Vyhodnocení kategorie možnost kariérního růstu a rozvoje (Vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka
28	Mám možnost profesního růstu ve firmě.	2,77	1,27
29	Společnost XY investuje do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců.	3,14	1,21
Celkem za kategorii		2,95	1,11

9.3.5 Mezilidské vztahy na pracovišti

V tabulce (Tab. 8) jsou uvedeny výsledné průměrné hodnoty a směrodatné odchylky dotazníkového šetření pro kategorii mezilidské vztahy na pracovišti. Součástí této kategorie byly také otázky týkající se komunikace uvnitř firmy. Nejvyšší průměrné hodnoty dosáhly odpovědi u otázek ohledně informací potřebných k vykonávání pracovní činnosti. Také u otázek zaměřených na mezilidské vztahy byly průměrné hodnoty vysoké. Hodnoty směrodatné odchylky jsou také vysoké, což představuje větší odlišnost mezi odpověďmi respondentů. Více pozitivně hodnotí přátelské vztahy na pracovišti technicko-hospodářští pracovníci, naopak dělníci už jsou méně spokojeni.

U otázek týkajících se toho, zda mají zaměstnanci k dispozici potřebné informace k vykonávání pracovní činnosti, odpovídali respondenti s velmi vysokými průměrnými hodnotami a vyskytovali se pouze malé odlišnosti v jejich názorech. Můžeme tedy říci, že respondenti mají dostatek informací a vědí přesně, jaká práce se od nich očekává. V otázce týkající se vzájemné spolupráce členů týmu, byly vysoké průměrné hodnoty, což vypovídá o dobré součinnosti pracovníků. Hodnoty směrodatné odchylky jsou vysoké, lze tedy říci, že odpovědi respondentů se od sebe lišily. Více nespokojeni se spoluprací v týmu jsou pracovníci na dělnických pozicích. Při porovnání podle pohlaví shledávají horší týmovou spoluprací ženy.

Nejnižší průměrnou hodnotu v této kategorii získala otázka zaměřená na komunikaci mezi jednotlivými odděleními. S komunikací mezi úvary ve firmě jsou méně spokojeni pracovníci dělnických profesí, ale i technicko-hospodářští pracovníci vyjádřili nespokojenost. V této kategorii dosáhla celková směrodatná odchylka nejnižší hodnoty oproti ostatním kategoriím, což představuje nejmenší rozdíly mezi odpověďmi respondentů.

Tab. 8. Vyhodnocení kategorie mezilidské vztahy na pracovišti (Vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka
30	Vztahy na mém pracovišti jsou přátelské.	3,90	1,14
31	Celková atmosféra ve firmě je výborná.	3,30	1,00
32	Vím přesně, jaká práce se ode mě očekává.	4,54	0,74
33	Vím přesně, jaký je smysl mé pracovní pozice.	4,53	0,75
34	Dostávám od nadřízeného zpětnou vazbu o tom, zda dělám svou práci dobře.	3,79	1,21
35	Tým, jehož jsem členem, vzájemně spolupracuje.	3,85	1,19
36	Mezi jednotlivými odděleními ve firmě funguje dobrá komunikace.	3,20	1,07
37	Mezi zaměstnanci a nadřízenými funguje dobrá komunikace.	3,75	1,12
38	Mám informace potřebné k tomu, abych mohl/a dělat dobře svou práci.	4,10	0,98
Celkem za kategorii		3,88	0,75

9.3.6 Rovnováha pracovního a osobního života

Tabulka (Tab. 9) obsahuje průměrné hodnoty a směrodatné odchylky pro otázky v kategorii rovnováha pracovního a osobního života. Nejvyšší průměrná hodnota a zároveň nejnižší hodnota směrodatné odchylky byla u otázky zaměřené na pracovní dobu. Z toho můžeme tedy odvodit, že respondentům pracovní doba vyhovuje a jejich názory jsou velmi podobné. Dle poměrně vysokých průměrných hodnot u poslední otázky je patrné, že pro respondenty není příliš obtížné spojit pracovní a osobní život. Nejnižší průměrné hodnoty byly u otázky týkající se přesčas. Respondenti tedy mají pocit, že je po nich vyžadováno příliš práce přesčas. Tyto odpovědi se ale lišily v závislosti na druhu oddělení a pracovišti. Nespokojenost s prací přesčas vyjádřili nejen dělníci ale také THP.

Tab. 9. Vyhodnocení kategorie rovnováha pracovního a osobního života (Vlastní zpracování)

Číslo otázky	Otázka	Průměr	Směrodatná odchylka
39	Má pracovní doba mi vyhovuje.	4,54	0,84
40	Ve společnosti XY není vyžadována práce přesčas.	2,91	1,35
41	Není pro mě obtížné spojit pracovní a osobní život.	3,90	1,13
Celkem za kategorii		3,78	0,81

10 OVĚŘENÍ HYPOTÉZ

Na základě teoretických poznatků bylo stanoveno šest hypotéz, které zkoumají vztah mezi atraktivitou zaměstnavatele a faktory ovlivňující tuto atraktivitu. Na základě dotazníkového šetření byla vyhodnocena síla vzájemné závislosti pomocí Pearsonova korelačního koeficientu.

H1: Existuje statistický významný vztah mezi spokojeností zaměstnanců a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele.

Pearsonův korelační koeficient = 0,747

Mezi spokojeností zaměstnanců a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele je velmi silná pozitivní závislost.

H2: Existuje statistický významný vztah mezi společenskou odpovědností organizace a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele.

Pearsonův korelační koeficient = 0,765

Mezi společenskou odpovědností organizace a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele je velmi silná pozitivní závislost.

H3: Existuje statistický významný vztah mezi systémem odměňování a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele.

Pearsonův korelační koeficient = 0,641

Mezi systémem odměňování a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele je silná pozitivní závislost.

H4: Existuje statistický významný vztah mezi možnostmi kariérního růstu a rozvoje a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele.

Pearsonův korelační koeficient = 0,516

Mezi možnostmi kariérního růstu a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele je silná pozitivní závislost.

H5: Existuje statistický významný vztah mezi mezilidskými vztahy na pracovišti a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele.

Pearsonův korelační koeficient = 0,611

Mezi mezilidskými vztahy na pracovišti a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele je silná pozitivní závislost.

H6: Existuje statistický významný vztah mezi rovnováhou pracovního a osobního života a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele.

Pearsonův korelační koeficient = 0,399

Mezi rovnováhou pracovního a osobního života a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele je střední pozitivní závislost.

Z vyhodnocení hypotéz vyplývá, že mezi všemi faktory ovlivňujícími atraktivitu zaměstnavatele a atraktivitou zaměstnavatele existuje pozitivní závislost. Velmi silná závislost se vyskytuje u faktorů spokojenosti zaměstnanců a společenské odpovědnosti organizace, z čehož lze usoudit, že tyto faktory mají největší vliv na atraktivitu vybrané firmy a je proto vhodné se jimi zabývat při zvyšování vnímané atraktivity. Naopak pouze střední závislost je u faktoru rovnováha pracovního a osobního života. Tento faktor má tedy z vybraných faktorů nejmenší vliv na vnímanou atraktivitu zaměstnavatele stávajícími zaměstnanci vybrané firmy.

11 SHRNU TÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

Analýza atraktivity zaměstnavatele byla zaměřená na stávající pracovníky vybrané firmy, která působí ve zpracovatelském průmyslu, konkrétně zpracování dřeva a výroba nábytku. Pro získání dat bylo použito dotazníkové šetření v elektronické i tištěné podobě, jehož celková návratnost byla 54 %.

Vyhodnocení dotazníků bylo provedeno na základě průměrných hodnot a hodnot směrodatných odchylek odpovědí respondentů. Nejvyšší průměrné hodnoty byly zaznamenány u otázek týkajících se atraktivity zaměstnavatele a spokojenosti zaměstnanců. Lze tedy říci, že respondenti shledávají zaměstnavatele za atraktivního, jsou se svým zaměstnáním spokojeni a jejich práce je baví. Velmi dobře také hodnotili společenskou odpovědnost organizace, převážně příznivé chování firmy vůči životnímu prostředí. Dobré hodnocení získala také kategorie otázek zaměřená na mezilidské vztahy. Respondenti mají potřebné informace k výkonu své pracovní činnosti, avšak neutrální odpovědi byly zaznamenány u komunikace mezi jednotlivými odděleními ve firmě. Respondentům nepřipadá obtížné spojit pracovní a osobní život, jejich pracovní doba jim vyhovuje. Nedostatek vidí v přílišných požadavcích na práci přesčas. Menší spokojenost vyjádřili respondenti se systémem odměňování. Respondenti nepovažují mzdu odpovídající náročnosti jejich práce a uvítali by větší nabídku benefitů. Nejnižší průměrné hodnoty byly u otázek týkajících se možnosti kariérního růstu a rozvoje. Respondenti tedy nejsou spokojeni s možnostmi profesního růstu ve firmě.

Pomocí korelační analýzy byly ověřeny hypotézy stanovené na základě teoretických poznatků. Byla zjišťována závislost mezi faktory ovlivňující atraktivitu a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele stávajícími zaměstnanci. Prostřednictvím Pearsonova korelačního koeficientu byla zaznamenána velmi silná pozitivní závislost u spokojenosti zaměstnanců a společenské odpovědnosti organizace. Tyto faktory mají tedy největší vliv na vnímanou atraktivitu zaměstnavatele.

12 DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ VNÍMANÉ ATRAKTIVITY DANÉHO ZAMĚSTNAVATELE

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření byla stanovena doporučení, které slouží ke zvýšení vnímané atraktivity zaměstnavatele. Varianty doporučení, které budou následně detailněji popsány, jsou vybrány převážně na základě dotazníkového šetření, návrhů respondentů nebo personálního oddělení firmy.

Zvýšení počtu dnů dovolené na 25

V posledních letech získává stále větší význam organizace pracovní doby ve firmách. Je to způsobeno konkurenčním tlakem na trhu, vysokými náklady na nové zaměstnance a snahou firem splnit požadavky svých zaměstnanců. (Dvořáková, 2012, s. 178) Většina organizací se předhání v nabídkách nejrůznějších benefitů, z důvodu přilákání nových zaměstnanců a udržení si těch stávajících. Jedním z benefitů je nabídka vyššího počtu dnu dovolené než je stanovené zákonem. Tento druh benefitu se v dnešní době již objevuje v nabídkách některých firem. Na ostatní firmy je v poslední době vyvíjen tlak ze strany odborů, které chtějí prosadit prodloužení zákonné délky dovolené (Mynářová, 2016).

Vybraná firma poskytuje svým zaměstnancům zákonem stanovenou minimální výměru dovolené v délce čtyř týdnů ročně, což představuje přibližně 20 dnů. Avšak nejčastěji zmiňovaným benefitem, který by zaměstnanci uvítali, bylo právě navýšení počtu dnu dovolené na 25 dní. Pro stávající pracovníky, kteří mají fyzicky náročnou práci, by tento benefit představoval delší dobu pro odpočinek. Nejen pro stávající zaměstnance představuje delší doba dovolené velmi atraktivní benefit ale také pro uchazeče na trhu práce.

Pro zaměstnavatele znamená zavedení tohoto benefitu zvýšení atraktivity zaměstnání pro nové pracovníky a zvýšení spokojenosti současných pracovníků a jejich delší setrvání ve firmě. Přestože vzniká mnoho pozitivních účinků, pro firmu bude navýšení dovolené znamenat také negativní účinek. Jedná se především o růst mzdových nákladů, a to až o čtyři procenta ročně (Mynářová, 2016).

V roce 2016 bylo zaměstnáno ve vybrané firmě průměrně 855 zaměstnanců, z toho 9 řídících. Mzdové náklady tvořily 227 907 000 Kč. V případě navýšení počtu dnů dovolené pro zaměstnance, by se zvýšily také mzdové náklady o 4 %, což činí 9 116 280 Kč.

Příspěvek na dojíždění pro zaměstnance

Stále rostoucí náklady na dopravu do zaměstnání mohou mít vliv na rozhodnutí zaměstnance, zda nadále pracovat v zaměstnání, které se nachází v delší dojezdové vzdálenosti nebo si raději hledat jinou práci v místě trvalého bydliště, čímž by se tyto náklady snížily.

V případě, že firma nabídne svým zaměstnancům příspěvek na dojíždění do/z práce bude to pro ni znamenat daňově uznatelný výdaj, avšak musí být zakotven v písemné smlouvě. Firma může náklady na dopravu pro zaměstnance hradit jak peněžní formou (příplatek ke mzdě, proplacení jízdného, příspěvek ve výši předem určené měsíční částky), tak nepeněžní formou (zajištění interního nebo externího dopravce). Z pohledu zaměstnance je však nutné tyto příspěvky zdanit. Pokud by firma hradila náklady na dopravu částečně, zaměstnanec by zdanil rozdíl mezi cenou obvyklou a skutečnou úhradou zaměstnance. (Blahová, 2013)

Větší sleva na výrobky firmy pro zaměstnance

Firma může poskytnout svým zaměstnancům zvýhodněnou cenu na své výrobky. Pro zaměstnavatele bude tato zaměstnanecká výhoda představovat daňově uznatelný výdaj, v případě, že je benefit sjednán v písemné smlouvě. Naopak u zaměstnance se jedná o zdanitelný příjem, který se rovná rozdílu mezi prodejní a zvýhodněnou cenou. Tento příjem se musí zdanit a zaměstnanec i zaměstnavatel z tohoto příjmu musí odvést sociální a zdravotní pojištění. (Blahová, 2013)

V současné době nabízí vybraná firmy svým zaměstnancům slevu 15 % na výrobky firmy. Nicméně zaměstnanci shledávají toto snížení ceny za nedostatečné. Výrobky firmy jsou pro většinu zaměstnanců finančně náročné a nemohou si je dovolit, což také často zmiňovali v dotazníkovém šetření. Zaměstnanci projeví velký zájem o výrobky, které oni sami vyrobili. Avšak pro firmu by snížení ceny výrobků znamenalo pokles výnosů za vlastní výrobky.

Zaměstnanci firmy často vyjadřovali svůj názor, že benefity jsou ve firmě zaměřeny spíše na nově přijaté pracovníky. Pro větší spokojenost a motivaci déle pracujících zaměstnanců by bylo vhodné nabídnout větší slevu na firemní výrobky po určité odpracované době. Tento způsob by nepředstavoval pro firmu tak razantní snížení výnosů za vlastní výrobky.

Sociální zázemí

Jedním z faktorů, které mohou ovlivnit psychickou pohodu i pracovní výkon zaměstnance, je pracovní prostředí, do kterého lze zařadit také sociální zázemí ve firmě (Kociánová, 2010, s. 179). Je tedy vhodné, aby zaměstnavatel poskytl svým pracovníkům potřebné pracovní podmínky pro vykonávání pracovní činnosti, ale také vyhovující sociální zázemí. Při hodnocení sociálního zázemí v dotazníkovém šetření odpovídali respondenti neutrálně. Většinou byli méně spokojeni s čistotou. Často respondenti dodávali do dotazníků své komentáře týkající se právě sociálního zázemí. Největší nedostatky shledávali na toaletách, které jsou zastaralé a mnoho zaměstnanců je používá jako místnost pro kouření, což ostatním zaměstnancům vadí.

Pro zvýšení spokojenosti všech zaměstnanců, by bylo vhodné umístit do prostor sociálního zázemí informační cedule zobrazující zákaz kouření a vymezení dostatečných prostor v areálu firmy pro kuřáky. Následně je nezbytné dodržování těchto pravidel kontrolovat a případné nedodržování postihovat.

Avšak vedení společnosti již v tomto směru podniká různá opatření. V letošním roce je naplánovaná kompletní rekonstrukce šaten a sociálního zázemí. V minulém roce byla provedena rekonstrukce jídelny společně se změnou dodavatele jídel, což přineslo pozitivní ohlasy od zaměstnanců.

Možnost kariérního růstu a rozvoje

Proces řízení kariérního růstu a rozvoje je založen na přístupu, který bere v úvahu potřeby organizace a zájmy zaměstnanců. Cílem při řízení kariéry je poskytnout zaměstnancům podporu, vedení a příležitost ke vzdělání a získávání zkušeností. Snahou organizace je dosáhnout stanovených cílů v oblasti řízení talentů, která má za úkol zajistit a udržet dostatečný počet talentovaných jedinců. Firma si může talentované lidi zajistit dvěma způsoby. Jednou z možností je získávání nových pracovníků z externích zdrojů, druhá možnost představuje vytvoření si talentů ze stávajících zaměstnanců pomocí vzdělávání. (Armstrong, 2007, s. 335) Pro firmu představuje investice do vzdělání pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců, pracovní angažovanost, identifikaci s organizací, výkonnost a stabilizaci žádoucích pracovníků (Kociánová, 2010, s. 177).

Zaměstnanci vybrané firmy jsou nespokojeni s možností profesního růstu ve firmě a v případě vzdělání se vyjádřili neutrálně. Zaměstnavatel zajišťuje pro dělnické profese převážně zákonná školení. Bylo by tedy vhodné zaměřit se také na doplňující školení, které

by rozšířili jejich znalosti a umožnili rozšíření dovedností a schopností. Jedná se například o naučné programy, certifikáty, vzdělávání v rámci osobního i profesního rozvoje, kurzy zaměřené na finanční gramotnost, kurzy pro zlepšení týmové spolupráce a tak dále. Některé firmy nabízejí také podporu pro studenty nebo studující zaměstnance prostřednictvím časové flexibility, úhrady školného či stipendia. (Havelka, 2018)

Použití sociálních sítí pro externí i interní komunikaci

V posledních letech se sociální sítě stávají stále populárnější nejen v osobním životě, ale také v organizacích. K nejznámějším a nejčastěji používaným sociálním sítím v oblasti řízení lidských zdrojů patří Facebook, LinkedIn a Twitter. Personalisté používají tyto sociální sítě především při vyhledávání vhodných uchazečů nebo také pro inzerování volných pracovních pozic. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 300)

V roce 2014 byl v České republice proveden průzkum společností Trexima, při kterém zjišťovali používání sociálních sítí v českých organizacích při náboru zaměstnanců. Výsledky průzkumu ukázaly, že používání sociálních sítí při náboru je v České republice pouze okrajovou záležitostí. Jen 29 % organizací používá sociální sítě pro hledání technicko-hospodářských pracovníků a pouhých 7 % organizací pro nábor dělníků. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 302)

Sociální sítě jsou využívány především pro externí komunikaci, avšak jejich použití pro interní komunikaci se v posledních letech stává velmi diskutovaným tématem. Zavedení tohoto způsobu komunikace uvnitř firmy je pro mnoho firem spojeno s obavami. Především z přesvědčení, že se mohou podnikové sociální sítě vymknout kontrole. Pro zefektivnění interní komunikace pomocí sociálních sítí je nezbytné zabývat se vzděláváním zaměstnancům v této oblasti. (Dvořáková, 2012, s. 398)

Sociální sítě lze využít nejen pro vytváření komunit stávajících zaměstnanců firmy ale i těch bývalých. Udržování kontaktů s bývalými zaměstnanci může být výhodné pro organizaci i pro samotné bývalé pracovníky. Organizace tak může získat mnoho informací o firmě z vnějšího pohledu, což může být užitečné při budování firemní značky. V případě, že se některý z bývalých pracovníků rozhodne vrátit se do firmy, získá na sociální síti potřebné informace, které mu mohou návrat usnadnit. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016, s. 318 - 319)

Vybraná firma má účet na Facebooku avšak pouze jako neoficiální stránku, která je založená přímo Facebookem na základě zájmu uživatelů o tuto firmu. Tento facebookový

profil není ve správě firmy, ale slouží pouze fanouškům pro sdílení svých zážitků a zkušeností s firmou a jejich výrobky. Bohužel takto vytvořený profil nemá správce, což neumožňuje se na něj obrátit při zrušení nebo předání této stránky oficiální firmě. Existuje funkce, která umožňuje předání stránky oficiálnímu uživateli, avšak není dostupná v České republice. Jednou možností je, aby vybraná firma založila oficiální stránku a existovali by následně dva facebookové profily. Zřízení profilu je zdarma ale je nutné zvolit pracovníka, který bude mít péči tohoto profilu na starost a systém odměňování za tuto práci.

V současné době používá firma pro inzerování volných pracovních míst své webové stránky. Převážně však využívá jiných forem například tištěné letáky vyvěšené v areálu nebo v okolí firmy, městský rozhlas nebo nábor studentů na prezentacích na středních i vysokých školách.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na analýzu atraktivity vybrané firmy jako zaměstnavatele. Atraktivita zaměstnavatele se stává v posledních letech důležitější pro firmy, které chtějí přilákat nové zaměstnance a zároveň si udržet stávající pracovníky. V současné době klesá míra nezaměstnanosti a z toho důvodu se zaměstnavatelé předhánějí, aby právě oni zaujali talentované uchazeče na trhu práce.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat vnímání atraktivity zaměstnavatele stávajícími zaměstnanci a určit faktory, které atraktivitu zaměstnavatele ovlivňují.

V teoretické části byl proveden průzkum literárních pramenů. Byla popsána oblast řízení lidských zdrojů, pod kterou téma bakalářské práce spadá. Následně byl definován pojem personální marketing, jehož využití je vhodné při vytváření dobré pověsti firmy jako zaměstnavatele.

Sběr dat probíhal pomocí dotazníkového šetření pro zaměstnance dělnických profesí i pro technicko-hospodářské pracovníky, analýzy interních dokumentů a osobní odborné praxe na personálním oddělení. Vyhodnocením dotazníků bylo zjištěno, že zaměstnanci shledávají zaměstnavatele jako atraktivního a jsou spokojeni se svou prací. Nejmenší spokojenost vyjádřili u systému odměňování a možnosti kariérního růstu. Dále byla statistickými metodami zjišťována závislost mezi faktory ovlivňujícími atraktivitu a vnímanou atraktivitou zaměstnavatele. Velmi silná pozitivní závislost byla zaznamenána u faktorů spokojenost zaměstnanců a společenská odpovědnost organizace. Při snaze zvýšit atraktivitu zaměstnavatele je tedy vhodné zabývat se právě těmito faktory.

V závěru práce byla navržena doporučení pro zvýšení vnímané atraktivity vybrané firmy jako zaměstnavatele, která byla založena na základě dotazníkového šetření, podnětů stávajících zaměstnanců a personálního oddělení. Jednalo se především o zajímavější nabídku benefitů, možnost kariérního růstu a rozvoje pro stávající zaměstnance a rekonstrukci sociálního zázemí, což by uvítali zaměstnanci pro zvýšení jejich spokojenosti. Pro zlepšení komunikace s uchazeči na trhu práce bylo navrženo použití stále populárnějších sociálních sítí, jejichž zavedení může být také vhodné pro zlepšení interní komunikace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie**

- [1] AAKER, David A., 2003. *Brand building: budování obchodní značky: vytvoření silné značky a její úspěšné zavedení na trh*. Brno: Computer Press, 306 s. Praxe manažera. ISBN 80-7226-885-6.
- [2] ARMSTRONG, Michael, c2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 856 s. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 788 s. Expert. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 284 s. Praxe manažera. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] DE CHERNATONY, Leslie, 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, xiii, 315 s. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-2007-1.
- [6] DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 128 s. Management. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [7] DUTTA, Kirti, 2012. *Brand management: principles and practices*. New Delhi: Oxford University Press, xxiii, 455 s., 16 s. obr. příl. Oxford higher education. ISBN 978-0-19-806986-7.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. Dostupné také z: http://toc.nkp.cz/NKC/200706/contents/nkc20071709811_1.pdf
- [10] EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER, 2014. *Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat*. Praha: Grada, 142 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.
- [11] HOFFMAN, Reid, Ben CASNOCHA a Chris YEH, 2016. *Spokojený zaměstnanec: váš společenec*. Praha: Management Press, 151 s. ISBN 978-80-7261-283-3.

- [12] HORNÝ, Stanislav, 2016. *Praktická učebnice tvorby firemního stylu*. Průhonice: Professional Publishing, 187 s. ISBN 978-80-906594-3-8.
- [13] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [14] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [15] KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 149 s. Psyché. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [16] KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [17] KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [18] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2004. *Marketing*. Praha: Grada, 855 s. Expert. ISBN 80-247-0513-3.
- [19] MOLNÁR, Zdeněk, 2012. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. V Praze: Oeconomica, 254 s. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.
- [20] MOSLEY, Richard, 2014. *Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers*. Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley, 316 s. ISBN 978-1-118-89852-9.
- [21] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 190 s. Společnost. ISBN 978-80-200-2773-3.
- [22] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [23] ULRICH, David, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

[24] URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

Elektronické zdroje

[25] ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

[26] BLAHOVÁ, Renata, 2013. Výhody pro zaměstnance a jejich danění. *Portál.Pohoda.cz* [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/vyhody-pro-zamestnance-a-jejich-daneni/>

[27] CAMAROTE, Robin, This Terrible Management Trait Is the Top Reason Employees Leave. *Inc.cz* [online]. [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <https://www.inc.com/robin-camarote/we-know-the-top-reason-employees-quit-is-their-man.html?cid=search>

[28] DABIRIAN, Amir, Jan KIETZMANN a Hoda DIBA, 2017. A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons* [online]. [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www-sciencedirect-com.proxy.k.utb.cz/science/article/pii/S0007681316301276?via%3Dihub>

[29] HAVELKA, Radek, 2018. Benefity, benefity a zase ty šílené benefity (2/2). *HRnews* [online]. [cit. 2018-05-06]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/benefity-benefity-a-zase-ty-silene-benefity-2-2-id-3323850>

[30] MENŠÍK, Tomáš, 2015. Personální marketing vs Employer Branding. *Vše o marketingu pro personalisty* [online]. [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

[31] MYNÁŘOVÁ, Tereza, 2016. Odboráři chtějí pět týdnů dovolené pro všechny. Nedokážeme vyčerpat ani čtyři. *Peníze.cz* [online]. [cit. 2018-04-27]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/pracovni-pomer/316331-odborari-chteji-pet-tydnu-dovolene-pro-vsechny-nedokazeme-vycerpat-ani-ctyri>

- [32] Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>
- [33] PRIYADARSHINI, Chetna, YLN KUMAR a Rajneesh RANJAN JHA, 2017. Employer Attractiveness Through Social Media: A Phenomenological Study. *The Qualitative Report* [online]. [cit. 2017-12-03]. Dostupné z: <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol22/iss4/3/>
- [34] SPIELMANN, Karolina, 2015. Příběh 7P pro personální marketing. *Vše o marketingu pro personalisty* [online]. [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/
- [35] Webové stránky vybrané firmy

Interní zdroje

- [36] Podnikové noviny 1/2018
- [37] Příručka pro zaměstnance
- [38] Stav zaměstnanců
- [39] Vnitřní směrnice – Organizační řád
- [40] Vnitřní směrnice – Systém odměňování
- [41] Vnitřní směrnice – Systém profesního rozvoje zaměstnanců
- [42] Výroční zpráva firmy XY 2016

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- ICT Informační a komunikační technologie
- PO Požární ochrana
- THP Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Atraktivita zaměstnavatele (Vlastní zpracování)</i>	32
<i>Obr. 2. Graf - Evidenční počet zaměstnanců k 31. 12. (Vlastní zpracování)</i>	36
<i>Obr. 3. Graf - Struktura zaměstnanců podle věku a pohlaví (Vlastní zpracování)</i>	37
<i>Obr. 4. Graf - Struktura zaměstnanců podle počtu odpracovaných let (Vlastní zpracování)</i>	38
<i>Obr. 5. Graf - Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)</i>	46
<i>Obr. 6. Graf - Věk respondentů (Vlastní zpracování)</i>	47
<i>Obr. 7. Graf - Počet odpracovaných let respondentů v organizaci (Vlastní zpracování)</i>	47
<i>Obr. 8. Graf - Struktura THP a dělníků (Vlastní zpracování)</i>	48

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Počet dotazníků a návratnost (Vlastní zpracování)</i>	46
<i>Tab. 2. Vyhodnocení kategorie atraktivita zaměstnavatele (Vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 3. Vyhodnocení faktorů ovlivňující atraktivitu zaměstnavatele (Vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 4. Vyhodnocení kategorie spokojenost zaměstnanců (Vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 5. Vyhodnocení kategorie společenská odpovědnost organizace (Vlastní zpracování)</i>	51
<i>Tab. 6. Vyhodnocení kategorie systém odměňování (Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tab. 7. Vyhodnocení kategorie možnost kariérního růstu a rozvoje (Vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tab. 8. Vyhodnocení kategorie mezilidské vztahy na pracovišti (Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tab. 9. Vyhodnocení kategorie rovnováha pracovního a osobního života (Vlastní zpracování)</i>	54

SEZNAM PŘÍLOH

PI: Dotazník atraktivity zaměstnavatele

PII: Vyhodnocení dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK ATRAKTIVITY ZAMĚSTNAVATELE

DOTAZNÍK

Dobrý den,

chtěli bychom zlepšit pracovní prostředí a zajímají nás Vaše názory. Proto prosíme o vyplnění dotazníku. Označte oblast, která nejvíce vyjadřuje Váš názor na dané tvrzení.

1. Společnost XY je dobrý zaměstnavatel.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

2. Doporučil/a bych společnost XY své rodině nebo přátelům.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

3. Líbí se mi výrobky firmy XY.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

4. Výrobky firmy XY jsou na trhu žádané.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

5. Jsem hrdý/á, na to, že pracuji ve společnosti XY.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

6. Se svým zaměstnáním jsem spokojen/a.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

7. Má práce mě baví.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

8. Vidím ve své práci smysl.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

9. Chci pracovat pro společnost XY dlouhodobě.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

10. Pokud bych znovu stál před rozhodnutím o výběru svého zaměstnání, vybral bych si opět společnost XY.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

11. Pracovní prostředí (dílna, kancelář) mi vyhovuje.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

12. Sociální zázemí (šatny, sprchy, toalety, jídelna, kuchyňky, svačiny) zaměstnanců je čisté.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

13. Sociální zázemí (šatny, sprchy, toalety, jídelna, kuchyňky, svačiny) zaměstnanců je příjemné.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

14. Mám k dispozici vše, co potřebuji k výkonu své práce.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

15. Na mém pracovišti je dostatek lidí k výkonu práce.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

16. S vrcholovým vedením jsem spokojen/a.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

17. Vedení firmy má správnou vizi a směr.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

18. Jednání společnosti XY je poctivé vůči svým zaměstnancům.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

19. Považuji chování firmy za příznivé vůči životnímu prostředí.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

20. Vedení společnosti dostatečně informuje zaměstnance o dění ve firmě.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

21. Jsem dobře informován/a o cílech a hodnotách firmy.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

22. Jsem za svou práci spravedlivě mzdově ohodnocen/a.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

23. Mzda odpovídá náročnosti práce.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

24. Odměňování mě motivuje k lepším výkonům.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

25. Čím lepší výkon podám, tím více jsem ohodnocen/a.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

26. Společnost XY má zajímavou nabídku odměn a benefitů.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

27. Společnost XY mě dostatečně motivuje k tomu, abych dělal/a víc než je požadováno.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

28. Mám možnost profesního růstu ve firmě.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

29. Společnost XY investuje do vzdělání a rozvoje svých zaměstnanců.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

30. Vztahy na mém pracovišti jsou přátelské.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

31. Celková atmosféra ve firmě je výborná.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

32. Vím přesně, jaká práce se ode mě očekává.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

33. Vím přesně, jaký je smysl mé pracovní pozice.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

34. Dostávám od nadřízeného zpětnou vazbu o tom, zda dělám svou práci dobře.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

35. Tým, jehož jsem členem, vzájemně spolupracuje.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

36. Mezi jednotlivými odděleními ve firmě funguje dobrá komunikace.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

37. Mezi zaměstnanci a nadřízenými funguje dobrá komunikace.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

38. Mám informace potřebné k tomu, abych mohl/a dělat dobře svou práci.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

39. Má pracovní doba mi vyhovuje.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

40. Ve firmě není vyžadována práce přesčas.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

41. Není pro mě obtížné spojit pracovní a soukromý život.

souhlasím spíše souhlasím ani souhlas ani nesouhlas spíše nesouhlasím nesouhlasím

42. Na jakém oddělení pracujete?

Administrativa

ICT Finanční úsek TPV, Vývoj a konstrukce, PI, Stavební a strojní investice Nákup
 Exportní prodejní síť Prodejní síť tuzemsko Prodejny Marketing Personální útvar

Výroba

Ohýbárna, Přípravná, Sklad SO Strojní odd., Mezisklad SH Montáž
 Dokončení Stříhárna, Čalounická dílna Údržba Modelárna Individuální výroba
 Logistika Sklad dřeva Loupárna Lisovna

43. Jaké je Vaše pohlaví?

Muž Žena

44. Jaký je Váš věk?

18 – 25 let 26 – 35 let 36 – 45 let 46 – 55 let 56 a více

45. Do jaké kategorie zaměstnance patříte?

Dělnická profese Technicko-hospodářská

46. Jste na vedoucí pracovní pozici?

ano ne

47. Jak dlouho ve firmě pracujete?

méně než jeden rok 1 – 2 roky 3 – 6 let 7 – 9 let 10 let a víc

Zde je prostor na Vaše komentáře

.....
.....

Děkujeme za vyplnění dotazníku.

PII: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

1. Společnost XY je dobrý zaměstnavatel.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	162	184	99	13	8	466
Podíl	34,8 %	39,5 %	21,2 %	2,8 %	1,7 %	100 %

2. Doporučil/a bych společnost XY své rodině nebo přátelům.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	121	119	130	60	36	466
Podíl	26,0%	25,5%	27,9%	12,9%	7,7%	100 %

3. Líbí se mi výrobky firmy XY.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	280	117	58	6	5	466
Podíl	60,1%	25,1%	12,4%	1,3%	1,1%	100 %

4. Výrobky firmy XY jsou na trhu žádané.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	184	166	109	5	2	466
Podíl	39,5%	35,6%	23,4%	1,1%	0,4%	100 %

5. Jsem hrdý/á, na to, že pracuji ve společnosti XY.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	181	126	126	22	11	466
Podíl	38,8%	27,0%	27,0%	4,7%	2,4%	100 %

6. Se svým zaměstnáním jsem spokojen/a.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	223	135	89	11	8	466
Podíl	47,9%	29,0%	19,1%	2,4%	1,7%	100 %

7. Má práce mě baví.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	260	121	64	15	6	466
Podíl	55,8%	26,0%	13,7%	3,2%	1,3%	100 %

8. Vidím ve své práci smysl.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	244	118	77	16	11	466
Podíl	52,4%	25,3%	16,5%	3,4%	2,4%	100 %

9. Chci pracovat pro společnost XY dlouhodobě.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	266	85	89	18	8	466
Podíl	57,1%	18,2%	19,1%	3,9%	1,7%	100 %

10. Pokud bych znovu stál před rozhodnutím o výběru svého zaměstnání, vybral bych si opět společnost XY.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	166	99	133	36	32	466
Podíl	35,6%	21,2%	28,5%	7,7%	6,9%	100 %

11. Pracovní prostředí (dílna, kancelář) mi vyhovuje.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	174	157	72	33	30	466
Podíl	37,3%	33,7%	15,5%	7,1%	6,4%	100 %

12. Sociální zázemí (šatny, sprchy, toalety, jídelna, kuchyňky) zaměstnanců je čisté.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	149	135	79	56	47	466
Podíl	32,0%	29,0%	17,0%	12,0%	10,1%	100 %

13. Sociální zázemí (šatny, sprchy, toalety, jídelna, kuchyňky) zaměstnanců je příjemné.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	95	144	103	62	62	466
Podíl	20,4%	30,9%	22,1%	13,3%	13,3%	100 %

14. Mám k dispozici vše, co potřebuji k výkonu své práce.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	190	177	59	25	15	466
Podíl	40,8%	38,0%	12,7%	5,4%	3,2%	100 %

15. Na mém pracovišti je dostatek lidí k výkonu práce.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	169	117	94	50	36	466
Podíl	36,3%	25,1%	20,2%	10,7%	7,7%	100 %

16. S vrcholovým vedením jsem spokojen/a.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	124	173	133	17	19	466
Podíl	26,6%	37,1%	28,5%	3,6%	4,1%	100 %

17. Vedení firmy má správnou vizi a směr.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	129	164	132	28	13	466
Podíl	27,7%	35,2%	28,3%	6,0%	2,8%	100 %

18. Jednání společnosti XY je poctivé vůči svým zaměstnancům.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	107	153	138	44	24	466
Podíl	23,0%	32,8%	29,6%	9,4%	5,2%	100 %

19. Považuji chování firmy za příznivé vůči životnímu prostředí.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	205	169	74	13	5	466
Podíl	44,0%	36,3%	15,9%	2,8%	1,1%	100 %

20. Vedení společnosti dostatečně informuje zaměstnance o dění ve firmě.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	115	175	118	36	22	466
Podíl	24,7%	37,6%	25,3%	7,7%	4,7%	100 %

21. Jsem dobře informován/a o cílech a hodnotách firmy.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	141	141	121	47	16	466
Podíl	30,3%	30,3%	26,0%	10,1%	3,4%	100 %

22. Jsem za svou práci spravedlivě mzdově ohodnocen/a.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	81	116	115	70	84	466
Podíl	17,4%	24,9%	24,7%	15,0%	18,0%	100 %

23. Mzda odpovídá náročnosti práce.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	62	108	111	88	97	466
Podíl	13,3%	23,2%	23,8%	18,9%	20,8%	100 %

24. Odměňování mě motivuje k lepším výkonům.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	160	95	111	40	60	466
Podíl	34,3%	20,4%	23,8%	8,6%	12,9%	100 %

25. Čím lepší výkon podám, tím více jsem ohodnocen/a.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	69	74	131	84	108	466
Podíl	14,8%	15,9%	28,1%	18,0%	23,2%	100 %

26. Společnost XY má zajímavou nabídku odměn a benefitů.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	38	103	171	70	84	466
Podíl	8,2%	22,1%	36,7%	15,0%	18,0%	100 %

27. Firma XY mě dostatečně motivuje k tomu, abych dělal/a víc než je požadováno.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	43	108	169	70	76	466
Podíl	9,2%	23,2%	36,3%	15,0%	16,3%	100 %

28. Mám možnost profesního růstu ve firmě.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	52	75	157	77	105	466
Podíl	11,2%	16,1%	33,7%	16,5%	22,5%	100 %

29. Společnost XY investuje do vzdělání a rozvoje svých zaměstnanců.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	68	110	169	57	62	466
Podíl	14,6%	23,6%	36,3%	12,2%	13,3%	100 %

30. Vztahy na mém pracovišti jsou přátelské.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	179	140	97	23	27	466
Podíl	38,4%	30,0%	20,8%	4,9%	5,8%	100 %

31. Celková atmosféra ve firmě je výborná.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	42	165	178	51	30	466
Podíl	9,0%	35,4%	38,2%	10,9%	6,4%	100 %

32. Vím přesně, jaká práce se ode mě očekává.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	305	119	31	9	2	466
Podíl	65,5%	25,5%	6,7%	1,9%	0,4%	100 %

33. Vím přesně, jaký je smysl mé pracovní pozice.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	305	114	39	5	3	466
Podíl	65,5%	24,5%	8,4%	1,1%	0,6%	100 %

34. Dostávám od nadřízeného zpětnou vazbu o tom, zda dělám svou práci dobře.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	169	133	91	42	31	466
Podíl	36,3%	28,5%	19,5%	9,0%	6,7%	100 %

35. Tým, jehož jsem členem, vzájemně spolupracuje.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	177	136	81	48	24	466
Podíl	38,0%	29,2%	17,4%	10,3%	5,2%	100 %

36. Mezi jednotlivými odděleními ve firmě funguje dobrá komunikace.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	45	147	172	62	40	466
Podíl	9,7%	31,5%	36,9%	13,3%	8,6%	100 %

37. Mezi zaměstnanci a nadřízenými funguje dobrá komunikace.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	137	165	97	46	21	466
Podíl	29,4%	35,4%	20,8%	9,9%	4,5%	100 %

38. Mám informace potřebné k tomu, abych mohl/a dělat dobře svou práci.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	188	184	63	16	15	466
Podíl	40,3%	39,5%	13,5%	3,4%	3,2%	100 %

39. Má pracovní doba mi vyhovuje.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	323	102	20	13	8	466
Podíl	69,3%	21,9%	4,3%	2,8%	1,7%	100 %

40. Ve firmě není vyžadována práce přesčas.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	76	78	138	75	99	466
Podíl	16,3%	16,7%	29,6%	16,1%	21,2%	100 %

41. Není pro mě obtížné spojit pracovní a soukromý život.

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím	Celkem
Počet	177	143	91	34	21	466
Podíl	38,0%	30,7%	19,5%	7,3%	4,5%	100 %

42. Na jakém oddělení pracujete?

	Administrativa	Výroba	Celkem
Počet	135	331	466
Podíl	29,0%	71,0%	100%

43. Jaké je Vaše pohlaví?

	Muž	Žena	Celkem
Počet	265	201	466
Podíl	56,9%	43,1%	100%

44. Jaký je Váš věk?

	18 – 25 let	26 – 35 let	36 – 45 let	46 – 55 let	56 let a více	Celkem
Počet	28	69	174	130	65	466
Podíl	6,0%	14,8%	37,3%	27,9%	13,9%	100%

45. Do jaké kategorie zaměstnance patříte?

	THP	Dělnická	Celkem
Počet	135	331	466
Podíl	29,0%	71,0%	100%

46. Jste na vedoucí pracovní pozici?

	ANO	NE	Celkem
Počet	71	395	466
Podíl	15,2%	84,8%	100%

47. Jak dlouho ve firmě pracujete?

	Méně než rok	1 – 2 roky	3 – 6 let	7 – 9 let	10 let a více	Celkem
Počet	23	45	81	41	276	466
Podíl	4,9%	9,7%	17,4%	8,8%	59,2%	100%