



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Personální marketingový mix

Human resource marketing mix

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

Vedoucí práce: Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING.PAED.IGIP

Jan Kos

Praha 2016

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kos Jméno: Jan Osobní číslo: 6370906
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Katedra managementu
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce: Personální marketingový mix v konkrétní společnosti

Název bakalářské práce anglicky: HR marketing mix in specific company

Pokyny pro vypracování:
Osnova - 1. definice a význam personálního marketingu, 2. oblasti personálního marketingu 3. marketingový mix, 4. personální činnosti v souvislosti s marketingovým mixem, 5. praktická část
Cíl práce - Analýza nástrojů personálního marketingového mixu v konkrétní společnosti, vyhodnocení výsledků výzkumu a porovnání zkoumaného jevu. Navrhnout řešení zkoumaného jevu.
Přínos pro firmu - Na základě vyhodnocení výsledků zkoumaného jevu navrhnout zlepšení, které napomůže zvýšit spokojenost a stabilitu stávajících zaměstnanců a snížit fluktuaci zaměstnanců.

Seznam doporučené literatury:
ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 2007.; DVOŘÁKOVÁ, Z., Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů. 2004.; KOTLER, P. a KELLER. Marketing management, 2007.; KOTLER, P. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. 2003.; KOUBEK, J., Personální práce v malých a středních firmách. 2011.; KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING.PAED.IGIP, Katedra inženýrské pedagogiky

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 17. 1. 2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 8. 5. 2016
Platnost zadání bakalářské práce: 2. 7. 2017

Andres Podpis vedoucí(ho) práce 5 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry Juan Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

17-01-2016 Datum převzetí zadání

JKOS Podpis studenta(ky)

KosJan. Personální marketingový mix. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

podpis:

.....

Poděkování

Děkuji Ing. Bc. Pavel Andres Ph.D., ING.PAED.IGIP za odborné vedení práce, věcné připomínky, vstřícnost a dobré rady při konzultacích a vypracovávání bakalářské práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá personálním marketingovým mixem. Obecným cílem této bakalářské práce je popis obecných teoretických poznatků o personálním marketingovém mixu a popis jednotlivých nástrojů personálního marketingového mixu s ohledem na vnitřní personální marketing. Specifickým cílem této bakalářské práce je analýza nástrojů interního personálního marketingového mixu v konkrétní společnosti a za pomoci dotazníkového šetření zjistit faktory ovlivňující spokojenost a nespokojenost zaměstnanců. Na základě výsledků vyhodnocení dotazníku popsat návrhy pro zlepšení.

Klíčová slova:

Personalistika, řízení lidských zdrojů, personální marketing, produkt, cena, místo, propagace

Abstract:

This bachelor thesis is about human resource marketing mix. The general aim of bachelor thesis is to describe teoretical findings about human resource marketing mix and describe every single part of human ressource marketing mix with aim to internal human resource marketing. Specific aim of the bachelor thesis is to analyze parts of human resource marketing in specific company and by the questionnaire survey describe factors influencing satisfaction and dissatisfaction of employees. Then based on survey write improvements for company

Key words:

Human resources, human resource marketing, product, price, place, promotion

Obsah

Úvod.....	6
1. Personální marketing.....	7
2. Personální marketingový mix	10
2.1 Výrobek (Produkt)	11
2.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst	11
2.2 Cena (Price).....	13
2.2.1 Pracovní motivace.....	14
2.2.2 Odměňování pracovníků	14
2.2.3 Zaměstnanecké výhody (benefity)	17
2.3 Místo (Place).....	18
2.3.1 Kultura	18
2.4 Komunikace (promotion).....	19
2.4.1 Interní komunikace.....	20
3. Praktická část	23
3.1 O společnosti.....	23
3.2 Analýza současného stavu	24
3.3 Metodika výzkumu.....	29
3.4 Vyhodnocení dotazníku.....	29
Závěr	42
Seznam použité literatury.....	43
Seznam tabulek a grafů.....	44
Přílohy.....	45

Úvod

Aniž bychom si to pořádně uvědomovali, s marketingem se setkáváme dnes a denně, téměř všude. Vědomě i nevědomě se jím zabývají firmy i lidé samotní. Dobrý marketing se stává jedním z nejdůležitějších klíčů k úspěchu a prosperity firmy. Tato bakalářská práce se bude zabývat personálním marketingovým mixem se zaměřením na vnitřní personální marketing.

Obecným cílem této bakalářské práce je popis obecných teoretických poznatků o personálním marketingovém mixu a popis jednotlivých nástrojů personálního marketingového mixu s ohledem na vnitřní personální marketing. Specifickým cílem této bakalářské práce je analýza nástrojů interního personálního marketingového mixu v konkrétní společnosti a za pomoci dotazníkového šetření zjistit odpovědi na výzkumné otázky, jimiž jsou: Jaké faktory personálního marketingového mixu vedou ke spokojenosti stávajících zaměstnanců. A jaké faktory způsobují nespokojenost stávajících zaměstnanců. Na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření budou navrženy návrhy na zlepšení, které povedou k vyšší spokojenosti a stabilitě stávajících zaměstnanců.

Práce je rozdělena na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části bude popsán personální marketing, marketingový mix z pohledu marketingu a z pohledu personalistiky a dále budou popsány personální činnosti vyskytující se v každé části personálního marketingového mixu. V praktické části bude analýza současného stavu využívání personálních činností v rámci personálního marketingového mixu se zaměřením na vnitřní marketing. Dále budou zanalyzovány výsledky dotazníkového šetření.

1. Personální marketing

Dříve než se v této bakalářské práci budu zabývat personálním marketingem, uvedl bych zde nejprve definici marketingu. Podle Kotlera pak *„Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejich akcií“* (Kotler, Keller, 2007, str. 43). Znamená to tedy chovat se takovým způsobem, abychom vyhledávali, poznávali a uspokojovali potřeby a přání zákazníků a tvořili při tom zisk.

Soudobá personální práce se stále více zaměřuje na zlepšování kvality pracovního života, zlepšování rozvoje zaměstnanců a zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Personální marketing je pojem, se kterým se v oblasti personálního řízení můžeme setkat stále častěji. Definice podle Koubka zní: *„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“* (Koubek, 2007, str. 160)

Stýblo pak podotýká, že: *personální marketing není jen metodou pro získávání budoucích pracovníků na trhu práce, ale je to hlavně systém myšlení a jednání orientovaný nejen do okolí firmy, ale i do ní samotné. Obdobně, jako se při zavádění nového produktu či služby na trh obracíme na zákazníka, je v případě potřeby obsazení volných pracovních míst naléhavě nutné ptát se: „Jaké jsou a případně budou potřeby a přání potenciálních spolupracovníků a co jim můžeme my, jako jejich budoucí firma nabídnout?“* (Stýblo, 2003)

Podle Dvořákové a kol. (2004): *„personální marketing označuje buď jednu z funkcí personálního řízení z hlediska cílů marketingu (nábor), nebo personální koncepci zahrnující všechny personální činnosti. V užším pojetí se chápe jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivního image (dobré pověsti) zaměstnavatele na příslušném trhu profesí. V širším pojetí jako*

opatření zaměřená ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, tzn. na řešení problémů v pracovní motivaci, vedení pracovníků, personálním rozvoji, odměňování, a péči o zaměstnance.

Koubek (2007) popisuje personální marketing jako získávání zaměstnanců za použití marketingových postupů. Toto je ovšem neúplný pohled na personální marketing. Potřeba získávání zaměstnanců je závislá na intenzitě odchodů zaměstnanců z organizace, neboli na úrovni fluktuace. Celkové formování personálu organizace tedy ovlivňuje jak získávání pracovníků, tak i snaha o stabilizaci stávajících pracovníků a personální marketing představuje nástroj tohoto formování.

Kotler (2003) pak podotýká, že společnosti by se měli ve smyslu marketingu k zaměstnancům chovat jako ke skupině zákazníků, protože zaměstnanci mohou představovat nejsilnější zdroj konkurenční výhody. Výborné společnosti zajišťují, aby každý zaměstnanec měl dobrý pocit z vykonané práce. Toto označuje jako tzv. „*interní marketing*“.

Marketing výrobků a služeb	Personální marketing
Objekt zájmu mimo firmu: zákazník	Objekt zájmu mimo firmu i uvnitř: současný a potencionální zaměstnanci
Subjekty trhu: Zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční firmy aj.	Subjekty trhu: studenti a absolventi škol, zaměstnanci firmy, zaměstnanci jiných firem, uchazeči o práci aj.
Objekt zájmu: výrobek, služba (nebo obojí)	Objekt zájmu: potenciální i stávající zaměstnanci
Cíl: předvídání a uspokojování potřeb zákazníků, prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb přispět k podnikatelskému úspěchu firmy	Cíl: předvídání a uspokojování potřeb firmy, prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k podnikatelskému úspěchu firmy

Zdroj: Stýblo (2003)

Další podstatou personálního marketingu je snaha společností být v očích stávajících zaměstnanců i potencionálních zaměstnanců nejlepším zaměstnavatelem a budovat si dobré jméno a značku zaměstnavatele. Tedy ke zvýšení atraktivity společností vedou různé faktory. Péče o pracovní podmínky je jedním z nich. Tzn. Péče o pracovní prostředí, jeho estetickou stránku, odstraňování rizikové práce, rozšiřování

možností pro pracovní dobu (např. pružná pracovní doba, částečné úvazky). Naopak neatraktivní pak může být práce o víkendu, práce na směny, popřípadě fyzicky náročná a špinavá práce. Péče o sociální rozvoj pracovníků, včetně péče o jejich životní podmínky, jako je bydlení, aktivity ve volném čase, pomoc při osobních problémech, péče o děti zaměstnanců. Tyto aktivity u nás v České republice bývají často přehlíženy, ale společnosti v zahraničí často nabízejí širokou škálu takových aktivit a zdůrazňují to v nabídkách o zaměstnání, protože si uvědomují, že tyto výhody zvyšují zaměstnaneckou atraktivitu. Dalším faktorem představuje zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti. Jedna z prvních věcí, o které se potenciální uchazeč zajímá, je, jací jsou lidé na pracovišti, jaký je nadřízený, jestli panují na pracovišti přátelské a slušné mezilidské vztahy a slušné zacházení se zaměstnanci. Péče o personální rozvoj pracovníků také zvyšuje zaměstnavatelskou atraktivitu organizace. Pracovní perspektivy, přístup organizace k rozvoji svých pracovníků a možnosti kariéry, každého potenciálního zaměstnance zajímají a napomáhají stabilizaci stávajících zaměstnanců. Organizace, které takovými činnostmi nevěnují pozornost, nejsou příliš atraktivní pro potenciální uchazeče a nebudou loajální zaměstnanci. Systém vzdělávání zaměstnanců je dalším lákavým prostředkem zvýšení zaměstnavatelské atraktivitu organizace. Propracovaný systém vzdělávání, možnosti doškolení nových zaměstnanců nebo v případě potřeby přeškolení stávajících zaměstnanců, dává organizace najevo, že si svých zaměstnanců váží a nezbavuje se jich, pokud pro ně nenachází využití. Systematické vzdělávání, přináší užitek nejen zaměstnancům, ale i organizaci. (Koubek, 2007)

Přínosy personálního marketingu:

- Zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti organizace na trhu vzhledem ke kvalitě a stabilitě zaměstnanců
- Vyšší míra angažovanosti zaměstnanců a její vliv na pracovní produktivitu a tím i vyšší firemní zisky
- Vyšší retence zaměstnanců a nižší fluktuace a ztráta zaměstnanců
- Zlepšení vnitro firemní komunikace, zlepšení vztahů a kultury
- Silná značka zaměstnavatele a pozitivní vnímání organizace na trhu
- Snížení nákladů spojených s výběrem a náborem zaměstnanců (d' Ambrosova, Čornejová, Leštinská, Pelech, Schvied, Stýblo, Šenk, Trylč, Valenta, 2015)

2. Personální marketingový mix

Personální práce a marketing mají spoustu věcí společné. Oboje mají psychologickou vazbu na člověka, zjišťování jejich potřeb, vyvolávat v něm pocit, že chce být něčeho součástí. Jak v personálním marketingu, tak v marketingu zabírá velkou roli zákazník, v případě lidských zdrojů je zákazníkem potenciální zaměstnanec resp. stávající zaměstnanec a s takovým zákazníkem, by mělo být zacházeno jako se zákazníkem v marketingu.

Nejdříve bych chtěl zmínit, marketingový mix v marketingu. Kotler uvádí, že : *„marketingový mix je charakterizován souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím, může marketing ovlivňovat tržby. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P: výrobek (produkt), cena (price), místo (place) a propagace (promotion).“* (Kotler, 2003, str. 69). Produkt je pak cokoli, co je nabízeno trhu k uspokojení nějaké potřeby nebo přání. Řadíme sem fyzické zboží, služby, akce, osoby, zážitky, místa, nemovitosti, informace a ideje. Cena pak udává hodnotu, kterou je zákazník ochoten za produkt zaplatit a celkovou cenovou politiku. Tradičně cena fungovala jako důležitý faktor zákaznickova výběru. Takto to funguje dosud v chudších státech, u chudších skupin a produktů, které mají charakter komodity. Cena doposud zůstává jedním z nejdůležitějších faktorů určujících tržní podíl a ziskovost, přestože v posledních desetiletích stoupl význam necenových faktorů. Místo udává, jak a kde se bude produkt prodávat včetně prodejních kanálů, distribučních cest, zásobování a dopravy. Propagace nebo také marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž se firmy snaží informovat, přesvědčovat a připomínat spotřebiteli výrobky a značky, které prodávají. Jde o prostředek vytváření vztahů se zákazníky. (Kotler, 2003)

Klasický marketing je orientován směrem ven na zákazníka. Kdežto personální marketing je orientovaný, jak ven (potencionální zaměstnanci), tak dovnitř (stávající zaměstnanci).

2.1 Výrobek (Produkt)

V kontextu personálního marketingu jako produkt chápeme konkrétní pracovní místo. Každé pracovní místo má své konkrétní charakteristiky. Chápeme tím požadavky na pracovníka, délka pracovní doby, místo výkonu práce, pracovní prostředí, náplň práce. Produktem může být nejen nově vytvářená pracovní pozice, ale i stávající pozice uvolněné v rámci pracovní mobility. Jako hlavní podklad slouží analýza pracovního místa, jejíž výstupem je popis pracovní pozice a kvalifikační a osobnostní nároky na pracovníka. Analýzu pracovního místa je potřeba navrhnout s ohledem na technické a organizační možnosti organizace a na schopnostech budoucího pracovníka (Antošová, 2005).

2.1.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Vytváření a analýza pracovních míst je klíčovou personální činností. Kvalitní zpracování rozhoduje o efektivním vykonávání práce v organizaci a spokojenosti zaměstnanců s vykonávanou prací a celkově o úspěšnosti personální práce v organizaci. Pracovní místa a úkoly musí být vytvořeny a analyzovány dříve, než je možné vykonávat ostatní personální činnosti (Koubek, 2007).

Koubek dále uvádí: „ *Vytváření a analýza pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.*“ (Koubek, 2007, str.43)

Proces vytváření a analýzy pracovních míst je systematickým procesem, kdy po vytvoření pracovního místa se po určité době provede analýza, na jejímž základě se zpracovává popis a specifikace pracovního místa a hledají se možnosti jak vykonávat práci efektivněji (Armstrong, 2007).

Pracovní místo je pak místo jedince v organizaci. Představuje zařazení pracovníka do organizační struktury a přiřazuje mu určitý počet úkolů a odpovědností odpovídající jeho schopnostem. Klíčovou charakteristikou práce na určitém pracovním místě je pracovní úkol, který se skládá z jedné či více operací a je určena svým výsledkem nebo cíly. Odpovědnost pracovního místa je dána vazbami na jiná pracovní místa v hierarchii a určuje to, za co a za koho je pracovník na pracovním místě odpovědný a komu (Koubek, 2007).

Důležitou součástí vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je i pracovní prostředí, ve kterém pracovníci práci vykonávají. Tvoří jej souhrn všech materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činnosti. Pracovní prostředí výrazně ovlivňuje pracovníka a jeho vztah k vykonávané práci. Pracovní prostředí mohou, jak pozitivně, tak negativně ovlivňovat faktory, jako např. pracovní ovzduší (teplota, vlhkost, cirkulace a čistota vzduchu), osvětlení, hluk (Koubek, 2007).

Jak již bylo řečeno na začátku, hlavním výstupem produktové části personálního marketingového mixu je analýza pracovních míst a z toho vyplývající popisy pracovních míst. Koubek uvádí: „*Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.*“ (Koubek, 2007, str. 43).

Analýza pracovních míst přináší nejen obraz pracovního místa, ale zároveň je východiskem pro vytváření pracovních míst či jejich změnu. Analýzou pracovního místa se zjišťují následující informace o pracovním místě:

- Celkový účel pracovního místa (proč existuje)
- Obsah práce (povaha, úkoly, činnosti, povinnosti)

- Zodpovědnost za výsledky resp. výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá
- Kritéria výkonu (ukazatele hodnocení výkonu práce)
- Organizační faktory (vztahy nadřízenosti, podřízenosti)
- Motivační faktory práce (motivující a případně demotivující charaktery práce)
- Faktory osobního rozvoje (možnosti k profesnímu rozvoji)
- Faktory prostředí (pracovní podmínky, pracovní doba, mobilita atd.)

Důležitost informací, které jsou hledány, se mění podle typu práce. Jiné informace jsou důležité ve výrobním provozu, jiné zase např. na administrativní pozici (Kocianová, 2007)

2.2 Cena (Price)

Cena představuje motivaci a odměnu za práci. Pracovní činnost je činností cílevědomou a systematicky vykonávanou tzn. motivovaná činnost. Tento faktor je spojený s pracovní pozicí a s pracovním výkonem a nazýváme jej pracovní motivace. Pracovní motivace představuje konkrétní podobu pracovní ochoty člověka, jeho přístup k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům. Pro zaměstnance je cena daná např. časem, který musí práci věnovat, výkonem, který musí odvést, organizaci práce, které se musí podřídit atd. S problematikou motivace je úzce spojen systém odměňování. Odměna zastupuje mzdu, plat, prémie, ale i nefinanční odměny v podobě benefitů. Odměna tedy představuje cenu pracovní příležitosti stejně, jako tomu je v klasickém marketingovém mixu. Důležitou otázkou v rámci odměňování pracovníků je spravedlivý, přiměřený a motivující systém odměňování. Záleží nejen na tom, jak organizace svůj systém odměňování využije, jaká bude struktura a celkový poměr mezi jednotkami odměňování, ale i jaké postupy, pravidla a nástroje budou použity při odměňování zaměstnanců. Každá organizace je svým způsobem jedinečná, od pracovních procesů, organizace práce, až po materiální, finanční a lidské zdroje, a proto by měl být systém odměňování pro každou organizaci unikátní a měl by naplňovat potřeby organizace i zaměstnanců. (Antošová, 2005)

2.2.1 Pracovní motivace

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Je tedy důležité věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí, práce, které pracovníci vykonávají a v jakých pracovních podmínkách jí vykonávají. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomáhají tomu, aby jednotliví pracovníci odváděli výsledky odpovídající očekávání managementu. Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci chovají, určitým způsobem a popisuje, co mohou organizace udělat pro povzbuzení pracovníků, aby projevíli úsilí, které bude naplňovat nejen cíle organizace, ale i vlastní potřeby pracovníků. Zabývá se také pracovní spokojeností a faktory, které ji vytvářejí a jejich vlivem na pracovní výkon. (Armstrong, 2007)

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým je požadováno, aby se ubírali za účelem dosažení určitého výsledku. Motivování sebe sama se týká nezávislého určování směru a dělání kroků, které zajistí, aby se jedinec dostal tam, kam chce. Motivaci lze popsat jako cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky povedou k dosažení nějakého cíle a hodnotné odměny, která uspokojuje jejich potřeby. K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. Za prvé, lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práce, která uspokojuje jejich potřeby, nebo vede k plnění svých cílů. V druhém případě jsou pracovníci v organizaci motivováni managementem prostřednictvím např. odměňováním, povyšováním, pochvala atd. Existují dva typy motivace. Vnitřní – faktory, které si jedinci sami vytvářejí a ovlivňují je, aby se chovali určitým způsobem nebo se vydali určitým směrem. Odpovědnost, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti. Vnější – to co se koná pro ostatní, abychom je motivovali. Mezi takové faktory patří odměny, pochvala, zvýšení platu, povýšení, ale i tresty, jako např. disciplinární řízení nebo odepření platu. (Armstrong, 2007)

2.2.2 Odměňování pracovníků

Řízení lidských zdrojů usiluje o to, aby lidé pracovali pro organizaci co nejefektivněji a jak nejlépe umí. Jedním ze způsobů, jak toho lze dosáhnout je použití vhodného systému odměňování, jenž by měl povzbuzovat a spravedlivě odměňovat a měl by vycházet ze strategického plánu organizace a podporovat jeho klíčové prvky. (Foot, Hook, 2005)

Koubek (2007) uvádí, že odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejdůležitějších personálních činností, která je středem pozornosti, jak ze strany vedení organizace, tak ze strany pracovníků. Jedná se o činnost s široce propracovanou i velmi rozsáhlou teorií a metodologií. Pro potřeby této bakalářské budou popsány základy této personální činnosti.

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.“ (Koubek, 2007, str. 283)

Systémy odměňování jako nástroj managementu lidských zdrojů má za cíl podporovat prosazení strategie organizace a působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat k pracovnímu výkonu. (Dvořáková a kol., 2007)

Základní složkou odměňování je mzda nebo plat. Mzda se používá k označování odměny za práci ze závislé činnosti. V užším slova smyslu se používá k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru pro zaměstnavatele, kterým je většinou podnikatelský subjekt. Platem se pak označuje odměna za práci v pracovním nebo služebním poměru u zaměstnavatele, který je organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací a používá se k odměňování na základě služebních vztahů, právních vztahů soudců, představitelů státní moci, ústavních a duchovních činitelů. Odměna se v odborném slova smyslu označuje odměňování prací konaných mimo pracovní poměr na základě dohody. Mzdou je chápána odměna za vykonanou práci a samotná existence pracovního poměru nárok na mzdu nezakládá, nárok na mzdu zakládá až skutečně vykonaná práce pro zaměstnavatele. (Foot, Hook, 2005)

Mzda či plat je zaměstnancům poskytován podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Tyto faktory charakterizují mzdu nebo plat jako dvě formy odměny za výkon práce v pracovním poměru a zároveň udává kritéria, na základě kterých může zaměstnavatel mzdu resp. plat diferencovat. (Brůha, Bukovan, Čojnerová, 2015)

Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle dosaženého stupně vzdělání, rozsahu dalšího vzdělávání, mírou praktických dovedností a zkušeností, podle míry odpovědnosti za škody, podle složitosti předmětu práce, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže atd. Pracovní podmínky se posuzují podle pracovních režimů pracovní doby, např. do směn, dnů pracovního klidu, práce v noci, práce přes čas, podle rizikovitosti prostředí nebo obtížnosti a jiných negativních vlivů pracovního prostředí. Pracovní schopnosti a způsobilost je posuzováno podle odborné a duševní způsobilosti, smyslových předpokladů, popřípadě fyzických předpokladů. Pracovní výkonnost je posuzována podle intenzity a kvality prováděné práce a výsledky práce podle jejího množství a kvality. (Foot, Hook, 2005)

Do systému odměňování moderní personalistika zahrnuje:

- Zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) jimiž jsou např. zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k pracovnímu nebo životnímu výročí, možnost využívat firemní automobil, telefon, počítač pro osobní účely, podnikem organizované kulturní akce, služby pro zaměstnance apod.
- Povýšení pracovníka
- Formální uznání
- Vzdělávání pracovníka
- Rozmanitá a zajímavá práce
- Vytváření příznivějších pracovních podmínek

Některé formy odměny nemají ani hmotnou povahu, ale přispívají ke spokojenosti zaměstnance, k jeho pocitu důležitosti a užitečnosti a přináší mu určitou radost. (Koubek, 2007)

2.2.3 Zaměstnanecké výhody (benefity)

„Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě a za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Jedná se například o služební vůz, závodní stravování, příspěvky na stravování, dopravu do a ze zaměstnání, zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele, příspěvky na rekreaci, penzijní připojištění aj.“ (Dvořáková a kol., 2007, str.338)

Zaměstnanecké výhody mají typické znaky. Nebývají závislé na zásluhách zaměstnance a jejich množství a struktura se zlepšuje s délkou trvání pracovního poměru. Mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, avšak podněcují nespokojenost, jestli je jejich přiznávání přiznáváno nesystémově a vyvolávat nespravedlnost. Mohou být poskytovány na základě pracovní smlouvy, kolektivní smlouvy nebo jiné smlouvy. (Dvořáková a kol., 2007)

Podle Dvořákové a kol. (2007) způsob poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo individuální. V české republice převládá jejich plošné přiznávání. Plošné přiznávání benefitů může být nahrazeno kafetérií systémem, který vede ke snížení fluktuaci, snížení nemocnosti, zvýšení pracovní spokojenosti, snížení pracovní nespokojenosti. Podstata kafetérií systému spočívá v tom, že si zaměstnanec vybírá s určitým rozpočtem z nabídky požitků uveřejněné zaměstnavatelem. Rozpočet a nabídku je možné diferencovat v závislosti významnosti zaměstnance, podle skupiny zaměstnanců nebo oddělení. Charakteristickým znakem je individualizace složek příjmu podle aktuálních potřeb zaměstnance, který má možnost si volit, co nejvíce využije a volbu může periodicky opakovat. Organizace přitom může ušetřit za náklady na benefity, protože poskytuje rozdělení benefitů podle zaměstnaneckých motivačních potřeb.

2.3 Místo (Place)

Místo vykonávané práce zde zastupuje podnikovou kulturu. Podniková kultura zastává významnou roli pro stávající zaměstnanci i pro potenciální zaměstnance. Tento trend vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu. Do firemní kultury se potom promítají věcné uspořádání firmy, chování zaměstnanců, atmosféra a vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, uznávané hodnoty, priority, normy a jiné podmínky formování a fungování pracovní síly. V oblasti managementu má podniková kultura nejbližší k otázkám personálního řízení a to z důvodů koncepce řízení lidských zdrojů, která je především cílevědomé ovlivňování jednání zaměstnanců, v zájmu dosažení firemního zisku. Podniková kultura vytváří oporu pro rozhodovací procesy vedoucích pracovníků, managementu i ostatních zaměstnanců. (Antošová, 2005)

2.3.1 Kultura

Armstrong uvádí: „ *Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace, Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.*“ (Armstrong, 2007, str. 257). Definice popisuje to, že kultura organizace se týká mnoha abstraktních výrazů, jimiž jsou hodnoty a normy, které existují v organizaci jako celku nebo v její části. Nemusí být výslovně uváděny, nemusí být definovány, ani se o nich nemusí mluvit, mohou být nenápadné. Kultura má však významný vliv na chování lidí (Armstrong, 2007).

Tureckiová poté uvádí: „*Přijmeme-li přístup ke kultuře organizace jako souboru rozhodujících představ o tom, co je správné a jak se mají lidé v organizaci chovat, aby svojí činností přispívali k naplňování účelu organizace, tj. představ z nich odvozených hodnot, které pomáhají stávajícím a především novým členům organizace lépe se orientovat ve vnitřním prostředí a adaptovat se na vnější podmínky, ovlivňující fungování organizace.*“ (Tureckiová, 2009, str. 74).

Významem firemní kultury spojovat lidi v organizaci, čímž působí proti procesům diferenciaci. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura výrazně oslabovat efektivnost organizace. Hodnoty a normy, které tvoří základ kultury, se utvářejí čtyřmi způsoby: 1. Kulturu tvoří vůdci, především pak ti, kteří ji formovali v minulosti. 2. Kulturu utvářejí tzv. kritické případy, významné události, ve kterých lidé nacházejí poučení o žádoucím nebo nežádoucím chování. 3. kultura se vytváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi pracovníky a to vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání. 4. Kulturu ovlivňuje prostředí organizace (Armstrong 2007).

U organizací se silnou kulturou není neobvyklé, že se kultura využívá ke strategickému řízení a ovlivňování lidí v organizaci. Sdílené hodnoty, ale také v kladném slova smyslu rozvíjené normy sociálních vztahů i výkonu zaměstnanců v organizaci, pozitivně prožívané a přijímané rituály vedou k posilování a prohlubování pocitu sounáležitosti s organizací. Taková kultura plní funkci nejen adaptační a orientační, ale také integrační a motivační (Tureckiová, 2009)

2.4 Komunikace (promotion)

Komunikace představuje prezentace pracovní nabídky na trhu práce. Nabídka musí být jasná, srozumitelná a musí navodit dostatečnou motivaci a zájem pro uchazeče. Při zveřejňování mohou být v nabídce použity různé metody. Výběr metody závisí na faktorech zveřejňované pracovní nabídky jako např. profese, povaha pracovní pozice, atraktivita pracovní pozice, význam pracovní pozice pro firmu. Efektivní prezentace nabídky pracovní pozice obsahuje veškeré informace o nabízené pracovní pozici a ochota komunikovat s uchazeči. (Antošová, 2005) Komunikační nástroj lze směřovat i dovnitř firmy, v rámci interní firemní komunikace, která bude dále popsána v této práci.

2.4.1 Interní komunikace

Komunikaci lze popsat jako proces sdílení určitých informací, s cílem snížit nejistotu komunikujícím stranám. Obsahem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou prakticky holá fakta, informace skládají data do souvislostí a přidělují jim význam, a pokud umíme pracovat s informacemi a využívat je, tak máme dovednosti. Komunikace je oboustranný proces, s cílem dorozumět se. (Holá, 2006)

Organizace sledují hlavně informace z vnějšího okolí, informace o trhu, ve kterém podniká a zpracovává je, aby fungovala. Avšak tok informací uvnitř organizace je neméně důležitý. Sdílení interních informací a práce s nimi vytváření know-how ovšem nejsou hlavní náplní interní komunikace, neboť komunikace se prolíná do všech manažerských funkcí a je hlavním spojovacím článkem v procesu řízení. Vnitřní komunikace znamená komunikační propojení organizace, které umožňuje spolupráci procesů důležitých pro fungování organizace a dostatečnou motivaci všech zaměstnanců. Cíle interní komunikace jsou:

- Vzájemné pochopení mezi managementem a zaměstnanci a dosahování společných cílů
- Zajistit informační potřeby všech zaměstnanců a informační propojenost firmy zohledňující koordinaci procesů
- Zajistit loajalitu, stabilitu a spokojenost zaměstnanců a ovlivňovat a směřovat k žádoucím postojům a pracovnímu chování
- Udržování zpětné vazby a uvádět zjištěné poznatky do praxe

Cíle se vzájemně překrývají mohou být důkladněji definovány. Organizace si musí nadefinovat cíle sama a pro různá období mohou být odlišné a je třeba je dále rozpracovat v komunikačním plánu. (Holá, 2006)

Komunikační mix

V interní komunikaci lze používat spojitost komunikačního mixu z klasického marketingu. I když se marketingová komunikace nijak nevymezuje pouze vůči veřejnosti, přesto je tak většinou chápána. Interní komunikační mix je zaměřen na

zaměstnance v organizaci. Shrnutím základních cílů marketingové komunikace jimiž jsou:

- Přesvědčit zákazníka o koupi produktu a pozitivně ovlivnit jeho nákupní rozhodování
- Zdůraznit odlišnost produktu a služby, zmínit vlastnosti, kvůli kterým by se měl zákazník rozhodnout o koupi před konkurencí
- Udržovat dlouhodobé pozitivní vztahy se zákazníky a veřejností a získat oddané partnery

Na základě těchto cílů a jak již bylo zmíněno výše nabízeným produktem je nabízená spolupráce (zaměstnání). Organizace chtějí, aby pro ně lidé pracovali, a také jim za to něco nabízí. Kvalitní a dobře placenou pozici, odměny za tvrdou práci, možnost seberealizace, zaměstnanecké výhody atd. Tyto věci organizace prezentují ve svých textech. (Holá, 2006)

Nástroje komunikačního mixu

Jestliže je organizace schopna nadefinovat, co chce svým zaměstnancům nabídnout (výměnou za pracovní úsilí a věrnost), co jim chce prodat, může využít stejně jako v klasickém komunikačním mixu nástroje, které se vzájemně doplňují. Hlavními nástroji jsou:

- Reklama – Propagace nových zaměstnaneckých výhod, nových kampaní, pozvánky na firemní a kulturní akce vyvěšené na nástěnkách resp. intranetu apod.
- Podpora prodeje – Marketingové materiály a předměty při firemních akcích (např. trička), slevy na nákup vlastních výrobků či služeb, nebo výrobků či služeb obchodních partnerů, materiály s novinkami
- Public Relations – Pravidelné zpravodajství o dění ve firmě na intranetu či e-mailem, pravidelné schůzky a pořádání sportovních a kulturních akcí, pravidelné hodnocení
- Sponzorování – Zaměstnanecké výhody, výhody firemního oblečení, příspěvky na sport, kulturu

- Přímí a interaktivní marketing – Zpravodajství, on-line kontakt, letáky s propagací změn, nových produktů,

Při plánování komunikace směrem ven je důležité si uvědomit, že se musí plánovat komunikace i směrem dovnitř organizace. Pro úspěch kampaně nesmí organizace zapomínat tuto kampaň komunikovat směrem dovnitř. Obecně kvalitní interní komunikace přispívá ke spokojenosti a stabilitě stávajících zaměstnanců. (Holá, 2006)

3. Praktická část

3.1 O společnosti

Předmětem této bakalářské práce je společnost, která si nepřeje být jmenována, proto bude dále nazývána Telekomunikační společnost. Jak již označení společnosti napovídá, jedná se o společnost poskytující telekomunikační služby. Společnost vznikla v roce 2006 spojením dvou telekomunikačních společností. Nyní poskytuje jak mobilní, tak síťové služby. Ve společnosti pracuje kolem 3800 kmenových zaměstnanců, 150 pracovníků na dohodu a kolem 250 agenturních pracovníků, s tím že 45% zaměstnanců jsou ženy a 55% zaměstnanců muži. Hlavní sídlo Telekomunikační společnosti se nachází v kancelářské budově v Praze, kde pracuje přibližně 1500 zaměstnanců. Další část zaměstnanců pracuje v centrech – dalších budovách, které jsou rozmístěné po České republice. Jedná se například o call centra, finanční střediska, výpočetní střediska a back office. A zhruba 800 zaměstnanců pracuje ve značkových prodejnách rozmístěných po České republice. Vize společnosti je, že prostřednictvím chytré sítě, technologií, produktů a lidí chce zjednodušit a zlepšit život v digitálním světě. V čele společnosti se nachází představenstvo a generální ředitel a pak je společnost rozdělena na jednotlivé divize:

Hodnoty společnosti

1. Jednoduchost a zvědavost – společnost se nechce spoléhat na zaběhlé procesy a postupy, pokud nedávají smysl. Vytváří systémy a procesy, které zjednoduší, zrychlí a zefektivní práci a zároveň umožní vyrábět produkty a služby, které mohou zákazníci jednoduše používat.
2. Ekonomické myšlení – každá koruna, která se investuje do provozu společnosti, se musí mnohonásobně vrátit. Každá minuta času musí být vynaložena smysluplně a efektivně, aby se vrátila zpět v podobě budoucích zisků.
3. Osobní zodpovědnost – úspěch i neúspěch je vždy za každým jednotlivcem. Zodpovědnost je především o osobní statečnosti, rozhodnosti a přijímání rizik.

4. Odvaha a férovost – bez odvahy by nebylo možné nic měnit, ani uvnitř společnosti ani vně. Zároveň Telekomunikační společnost uvádí, že se musí chovat a komunikovat férově. To je pro chod společnosti naprosto nezbytné. Férové a slušné chování mezi zaměstnanci, zákazníky i dodavateli. Společnost uplatňuje rovný a otevřený přístup napříč celou firmou, ze shora dolů i zespodu nahoru.

3.2 Analýza současného stavu

Pracovní zařazení a analýza pracovních míst

Každá pracovní pozice ve společnosti má své zařazení v rámci tzv. „Job modelu“ tj. hodnocení pracovních pozic. Vodítkem pro zařazení je základní účel pozice tj. to co zaměstnanec vykonává, jakou má zodpovědnost. Podle konkrétní pozice je zaměstnanec rozřazen do jedné z rodin tzv. „*Job families*“. Každá rodina je podle odbornosti rozdělena do jednotlivých úrovní a při rozdělování se přihlíží také k potřebným znalostem a zkušenostem, odpovědnosti a samostatnosti. Účelem tohoto rozřazení je spravedlivé určení významu pozic z celofiremního pohledu v návaznosti na trh a interní porovnání napříč útvary. Návrh alokace pracovních pozic provádí nadřízený zaměstnanec, kterému mají být takové pozice (zaměstnanci na nich zařazení) podřízeny. Každá úroveň v rámci Job family má své maximální a minimální mzdové rozpětí.

Job families:

- Specialist
- Management
- Sales
- Care to sales
- Residential call centres
- Customer service

Odměňování

Společnost poskytuje zaměstnancům v pracovním poměru za vykonanou práci základní mzdu. Tuto mzdu určuje zaměstnavatel mzdovým výměrem nebo je sjednána ve smlouvě. Základní mzda se poskytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. K základní mzdě může být zaměstnanci přiznána nenároková motivační odměna (v Podnikové kolektivní smlouvě nazývaná jako variabilní odměna). Účelem motivační odměny je zejména odměnit zaměstnance za jejich nadstandardní pracovní výkony ve srovnání s ostatními kolegy a motivovat je k dalším nadstandardním výkonům. Telekomunikační společnost Zaměstnavatel v souladu se Zákoníkem práce zajišťuje zaměstnancům rovné zacházení, pokud jde o jejich odměňování za práci. Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům stejná mzda. Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Odměňování obecně tvoří tyto složky:

- Základní mzda
- Příplatky a mzdová zvýhodnění
- Motivační odměna – Bonus nebo Provize
- Další odměny
- Motivační programy

Základní mzda

Základní mzda se v Telekomunikační společnosti určuje jako časová měsíční mzda částkou zaokrouhlenou na desetikoruny. Ve výjimečných případech, kdy zaměstnanci nelze pracovní rozsah v měsíci předem stanovit, lze určit základní mzdu hodinovou. Hodinová základní mzda se určuje jako měsíční základní mzda dělená průměrným počtem hodin připadajícím na jeden měsíc. Mzdová struktura základní mzdy tvoří sada mzdových stupňů pro každou Job Family. Spodní hranice mzdového stupně je nejnižší přípustná výše základní mzdy a horní hranice mzdového stupně je nejvyšší doporučená. Základní mzdu telekomunikační společnost

Příplatky a mzdová zvýhodnění

Zaměstnancům call center divize firemní zákazníci a prodej je na pracovištích, kde je stanoveno používání certifikované znalosti (například používání cizího jazyka atp.), pokud již k certifikaci není přihlédnuto v základní mzdě. Příplatek za zastupování náleží zaměstnanci, který zastupuje jiného zaměstnance na vedoucí pozici a přebírá po tuto dobu pravomoci a odpovědnosti vztahující se k zastupované pozici. Příplatek náleží zastupujícímu zaměstnanci v případě, že se jedná o neobsazenou pracovní pozici nebo je držitel pozice v mimo evidenčním stavu nebo dlouhodobě nemocen po dobu min. 4 týdnů. Kolektivní smlouva Telekomunikační společnosti upravuje další příplatky:

- Příplatek za práci přesčas
- Příplatek a náhrada mzdy při práci ve svátek
- Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí
- Příplatek za noční práci
- Příplatek za práci v sobotu a v neděli
- Příplatek za práci v dělené směně

Motivační odměna – Bonusy a Provize

K základní mzdě může být zaměstnancům od Telekomunikační společnosti přiznána nenároková motivační odměna ve formě Bonusu nebo Provize. Účelem motivační odměny je zejména odměnit zaměstnance za jejich nadstandardní pracovní výkony ve srovnání s ostatními kolegy a motivovat je k dalším nadstandardním výkonům, vyšší iniciativě, vyšší kvalitě prováděných prací a pracovních výsledků. Možnost přiznávání a výplaty motivační odměny je především závislá na hospodářských výsledcích společnosti. Na odměny může společnost vyčlenit jen takovou částku, kterou celková výkonnost společnosti a její investiční a další strategie umožní.

O přiznání Bonusu Telekomunikační společnost rozhoduje na základě kalibrace hodnoceného s ostatními zaměstnanci. Při kalibraci - nejdůležitější části hodnocení zaměstnance pro účely rozhodnutí o přiznání Bonusu – zaměstnavatel provádí srovnání hodnoceného zaměstnance s ostatními zaměstnanci, zejména pokud jde o plnění individuálních cílů, chování a celkový přístup k plnění pracovních úkolů a povinností, pracovní výsledky, komunikaci a spolupráci s ostatními zaměstnanci, aktivní přístup k

řešení problémů a důraz na logická a efektivní řešení. Určení výše Bonusu je závislé především na hospodářských výsledcích společnosti. Za tímto účelem společnost stanoví, které parametry výkonnosti společnosti budou sledovány a hodnoceny. Hodnocení těchto parametrů pak odráží koeficient plnění cílů společnosti, který se zohledňuje při výpočtu Bonusu.

Další odměny

Ve výjimečných případech může být přiznána mimořádná odměna a to za úspěšné a iniciativní splnění velmi významných pracovních úkolů a prací nebo úkolů a prací, které se vyskytly mimořádně a jednorázově, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí a které nebylo oceněno jiným způsobem nebo jinou mzdovou formou.

Benefity

Benefity v Telekomunikační společnosti jsou poskytovány formou cafeteria systému. Princip cafeteria systému ve společnosti spočívá v tom, že si zaměstnanci za podmínek stanovených zaměstnavatelem sami mohou vybrat z široké nabídky benefitů. K dispozici mají za dále stanovených podmínek benefitové body (resp. Body Plus) a za body si vybírají benefity podle svých zájmů prostřednictvím aplikace na stránkách společnosti Benefity a.s.: www.benefit.cz.

Přehled poskytovaných benefitů:

- Telekomunikační služby (slevy na telekomunikační a jiné služby poskytované Telekomunikační společností)
- Zboží z prodejen Telekomunikační společnosti
- Finanční benefity (doplňkové penzijní spoření, životní pojištění, havarijní pojištění, finanční poradenství)
- Máma a táta (příspěvek na školku/předškolní zařízení, příspěvek do mzdy na hlídání dětí)
- Rekreace
- Zážitekové agentury
- Sport
- Zdraví

- Kultura
- Vzdělávání (jazykové kurzy, ostatní kurzy)

Nárok na výběrové benefity vzniká 1. den kalendářního měsíce následujícího po dosažení tří měsíců trvání pracovního poměru a zaniká v den ukončení pracovního poměru nebo převodem zaměstnance z mateřské na rodičovskou dovolenou. Benefity mohou využívat zaměstnanci v pracovním poměru, kteří jsou v evidenčním stavu, zaměstnanci na mateřské dovolené. Počet základních benefitových bodů je pro všechny zaměstnance stejný a činí 18 000 základních benefitových bodů na celý kalendářní rok. V případě, že pracovní poměr, resp. právo čerpat základní benefitové body, netrvá celý kalendářní rok, obdrží zaměstnanec poměrnou část základních bodů. Mimo to Telekomunikační společnost poskytuje příspěvek na stravování v podobě poukázek (stravenek) za každou pracovní směnu, u kterých dvě třetiny hodnoty hradí společnost. Dále společnost poskytuje pět dní dovolené navíc a 3 Sick day, tzn. tři pracovní dny nepřítomnosti z důvodu zdravotní indispozice s 75% náhradou průměrné mzdy.

Firemní kultura

Společnost uvádí firemní kulturu „Co kdyby“. Tzn. způsob myšlení, který je opak toho, když se řekne: „to nejde“ nebo „je to dobré jak to je“. Tato kultura je o nastavení mysli a kladení otázek je přirozenou formou komunikace a není vnímáno negativně. Je to způsob energie a nadšení, které otvírají nové možnosti, překonávají překážky a posouvají vpřed. „Co kdyby“ je motivace. Zkoušejí se nové věci a nikdo se nebojí neúspěchu. Ve společnosti obecně převládají neformální pracovní vztahy a klade se důraz na týmovost a kvalitní spolupráce.

Interní komunikace

Společnost pro komunikace se svými zaměstnanci používá intranet, e-mail, internetový e-magazín a po společnosti se nachází plazmy a plakáty. Intranet je nejdůležitějším komunikačním nástrojem, kde můžete najít veškeré potřebné informace o dění ve firmě i v jednotlivých divizích a útvech Hromadný e-mail je nástroj, kterým můžeme oslovit všechny zaměstnance naší společnosti. Jeho cílem je šířit aktuální informace o provozních, organizačních, businessových či jiných záležitostech a opatřeních uvnitř firmy, sdělení top managementu apod. E-magazín tvoří články,

reportáže, rozhovory, fotogalerie a další informace, které se týkají společnosti. Pokud je potřeba rozmístit informace po budovách společnosti, jsou k dispozici televizní plazmy a plakáty. Oba tyto nástroje slouží jako doplněk ke klasickým intranetovým zprávám.

3.3 Metodika výzkumu

Pro potřeby analýzy interního personálního marketingového mixu byly využity interní dokumenty společnosti. Pro sběr primárních dat bylo využito dotazníkového šetření. Na základě teoretických poznatků a výzkumných otázek jsem sestavil krátký dotazník, obsahující jak uzavřené, tak otevřené otázky. Otázky jsem se snažil pokládat jasně a srozumitelně, s ohledem na výzkumný soubor. Otevřené otázky byly vytvořeny jako doplňující otázky k otázkám uzavřeným a to takovým způsobem, aby respondenti měli možnost se k dané otázce a problematice vyjádřit a konkretizovat předchozí uzavřenou otázku. U otázky zjištění faktorů důležitosti byla použita bodová škála od 1 do 5, kdy 1 (zcela nedůležité) 5 (zcela důležité). U ostatních uzavřených otázek byla vypuštěna středová hodnota (ani důležité, ani nedůležité), aby se respondenti přiklonili buď k pozitivní, nebo k negativní variantě odpovědi. Respondenti tvořili zaměstnanci telekomunikační společnosti. Data byla sbírána pomocí internetového dotazníku, který byl rozeslán přes e-mail zaměstnancům telekomunikační společnosti napříč odděleními.

3.4 Vyhodnocení dotazníku

Dotazník byl rozeslán v rámci společnosti a byl rozeslán šedesáti pracovníkům, vráceno dotazníků bylo celkem 32, tzn., že návratnost dotazníku byla 53,3%. Prvních pět otázek mělo za cíl zjistit demografické údaje o respondentech. Respondenti byli z 59,4% ženy a z 40,6% muži. Na dotazník nejčastěji odpovídali respondenti ve věkovém rozmezí 18-25 let (46,9%), pak respondenti ve věku 26-35 let (28,1%), ve věku 36-45 let odpovědělo 18,8% a dva respondenti (6,3%) ve věkovém rozmezí 46-55 let. 46,9% respondentů uvedlo dosažené středoškolské vzdělání a 50% respondentů uvedlo dosažené vysokoškolské vzdělání a jeden respondent uvedl vyšší odborné vzdělání. 25% respondentů pracuje ve společnosti méně než 1 rok, 25% respondentů pracuje ve společnosti 1-5 let, 31,3% respondentů pracuje ve společnosti 6-10 let, 1 respondent uvedl, že pracuje ve společnosti 11-15 let a 15,6% respondentů uvedlo, že

pracuje ve společnosti 16 a více let. Dotazník byl rozeslán napříč odděleními, nejčastěji se respondenti objevovali z lidských zdrojů (9x) a logistiky (7x) z oddělení financí (5x)

6) Jakou důležitost přikládáte následujícím otázkám při práci obecně?

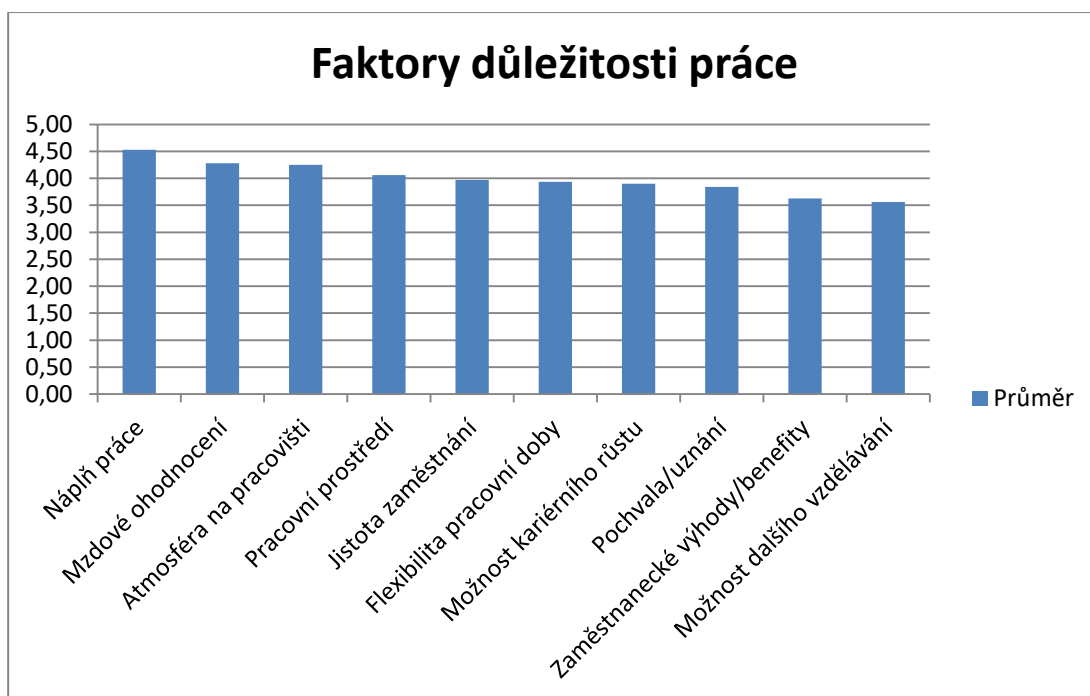
Tato otázka měla za cíl zjistit, jaké faktory práce považují respondenti za důležité. V tabulce s výroky měli respondenti označit míru souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením (od 1 do 5, kdy 1 – zcela nedůležité a 5 – zcela důležité. Nejdůležitější faktor respondenti označili Náplň práce s průměrnou hodnotou 4,53, jako druhý nejdůležitější faktor respondenti označili mzdové ohodnocení s průměrnou hodnotou 4,28. Jako další nejdůležitější faktor práce respondenti označili atmosféru na pracovišti a čtvrtým nejdůležitějším faktorem je pracovní prostředí s průměrnou hodnotou 4,06. V tabulce níže jsou zobrazeny četnosti odpovědí.

Tabulka č. 1: Faktory důležitosti práce - četnosti odpovědí

Odpovědi	Zcela nedůležité	Spíše nedůležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše důležité	Zcela důležité	Průměr
Hodnota	1	2	3	4	5	
Náplň práce	2	0	1	5	24	4,53
Mzdové ohodnocení	1	1	0	16	14	4,28
Atmosféra na pracovišti	1	4	1	6	20	4,25
Pracovní prostředí	2	1	1	17	11	4,06
Jistota zaměstnání	2	1	2	18	9	3,97
Flexibilita pracovní doby	0	5	3	13	11	3,94
Možnost kariérního růstu	1	2	3	19	7	3,90
Pochvala/uznání	0	5	4	14	9	3,84
Zaměstnanecké výhody/benefity	0	5	6	17	4	3,63
Možnost dalšího vzdělávání	1	5	6	15	5	3,56

Zdroj: vlastní data

Graf č. 1: Faktory důležitosti práce

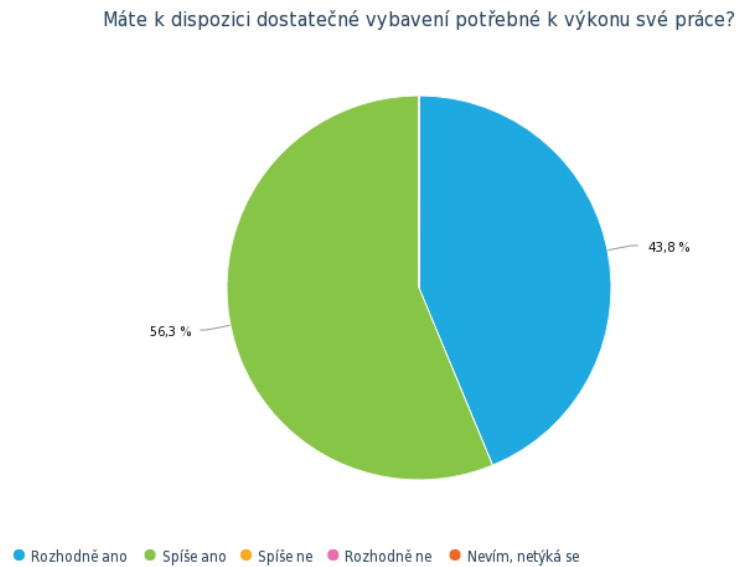


Zdroj: Vlastní data

7) Máte k dispozici dostatečné vybavení pro výkon své práce?

U této otázky respondenti uváděli, že mají dostatek vybavení pro výkon své práce. 43,8% uvedlo rozhodně ano a 56,3% respondentů uvedlo spíše ano. To značí, že zaměstnanci mají dostatečné vybavení pro svoji práci. U této otázky, byla uvedena doplňující otázka, pokud si zaměstnanci myslí, že nemají dostatek vybavení, tak aby uvedli, jaké vybavení by uvítali. I když se neobjevila odpověď, že by zaměstnanci neměli dostatek vybavení, 3x se objevilo v doplňující otázce, že by zaměstnanci uvítali rychlejší a výkonnější notebook.

Graf č. 2: Dostatek vybavení pro práci

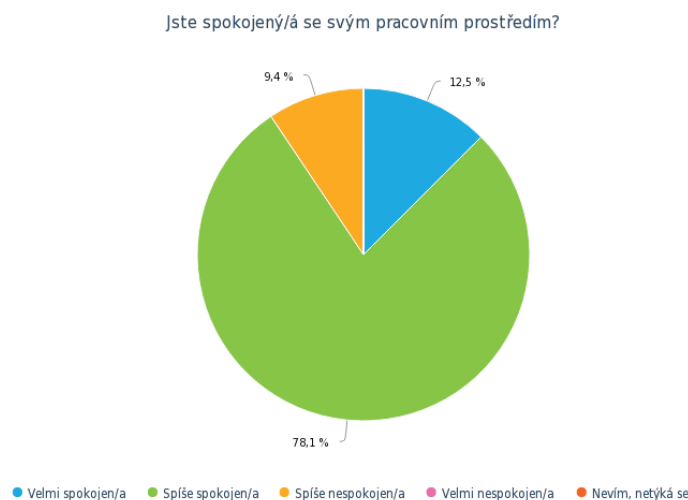


Zdroj: Survio, ©2012-2017

8) Jste spokojený se svým pracovním prostředím?

U této otázky respondenti odpovídali většinou jednoznačně, 78,1% uvedlo, že je spíše spokojen, 12,5% uvedlo velmi spokojen a 9,4% respondentů uvedlo spíše nespokojen. Pokud respondenti uvedli, že jsou nespokojený, jako zdůvodnění uvedli, že jim vadí práce v openspace.

Graf č. 3: Spokojenost s pracovním prostředím

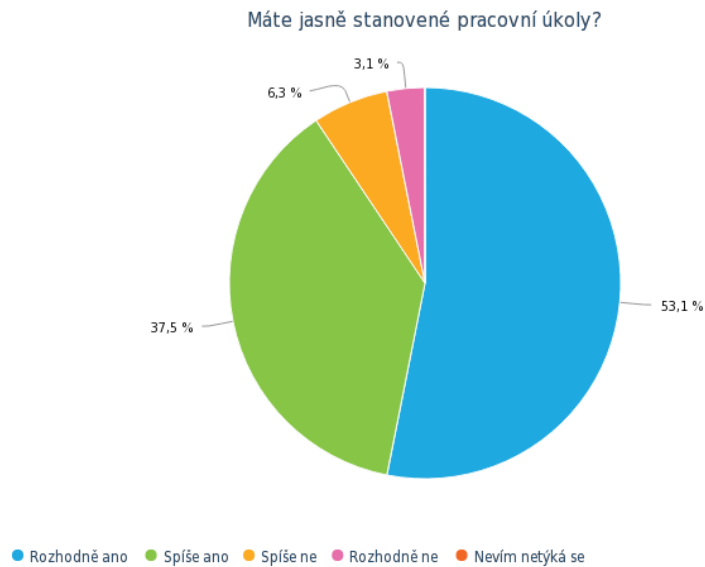


Zdroj: Survio, ©2012-2017

9) Máte jasně stanovené pracovní úkoly?

Na tuto otázku respondenti odpovídali z 53,1% rozhodně ano, a 37,5% odpovědělo spíše ano. 3 respondenti pak odpověděli, že spíše nemají a rozhodně nemají jasně stanovené pracovní úkoly.

Graf č. 4: Jasně stanovené pracovní úkoly

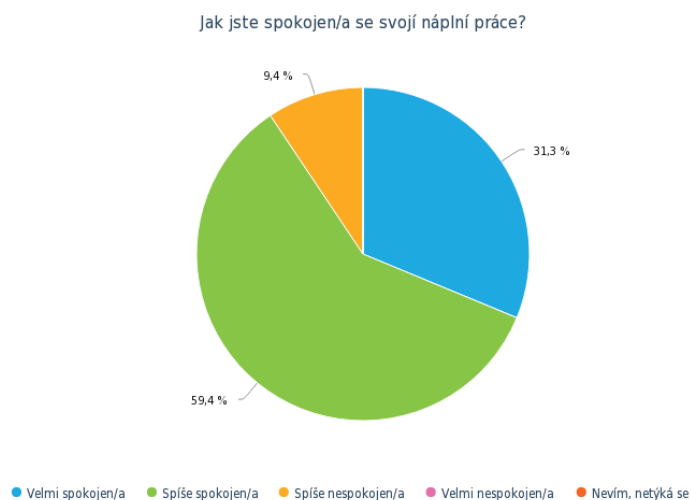


Zdroj: Survio, ©2012-2017

10) Jak jste spokojeni se svojí náplní práce?

Zde 31,3% respondentů uvádělo, že jsou velmi spokojeni se svojí náplní práce, 59,4% respondentů je spíše spokojeno se svojí náplní práce a 9,4% respondentů uvádělo, že jsou spíše nespokojeni se svojí náplní práce. Zajímavé je to, že ti respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že nemají jasně stanovené své pracovní úkoly, jsou spíše nespokojeni se svojí náplní práce.

Graf č.5: Spokojenost s náplní práce



Zdroj: Survio, ©2012-2017

11) Co Vám v práci přináší největší uspokojení?

Toto byla otevřená otázka, kde měli respondenti možnost vypsát své postoje. Otevřené otázky bohužel neměly takovou úspěšnost jako uzavřené otázky. Zde respondenti uváděli, že největší pocity uspokojení přináší dobře odvedená práce a že jsou vidět výsledky (11x), k tomu ještě uváděli dobrý kolektiv (4x) a rozmanitá a kreativní práce s lidmi (4x)

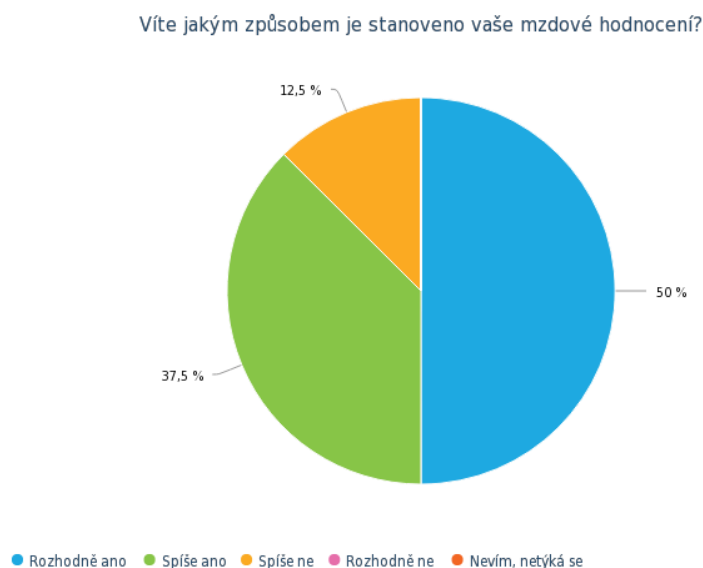
12) Jaké faktory Vaší práce Vám přináší nejvýraznější pocity nespokojenosti?

Tato otázka byla také otevřená otázka, kde respondenti uváděli faktory práce, které jim přináší pocity nespokojenosti. Nejčastěji respondenti uváděli, že jim vadí nespolupráce mezi odděleními, dále málo zpětné vazby od nadřízeného. Respondenti často uváděli, že jim vadí pracovní prostředí a hluk, jelikož práci vykonávají v openspacu. Dále respondenti uváděli nedostatek, že se jim nedostává dostatku informací a o projektech a projekty mají nejasné cíle.

13) Víte jakým způsobem je stanoveno vaše mzdové ohodnocení?

U této otázky odpovědělo 50% respondentů rozhodně ano, 37,5% respondentů odpovědělo spíše ano a 12,5% respondentů odpovědělo spíše ne. To značí, že zaměstnanci mají představu o tom, jak je formovaná jejich mzda.

Graf č. 6: Víte jakým způsobem je stanoveno vaše mzdové ohodnocení

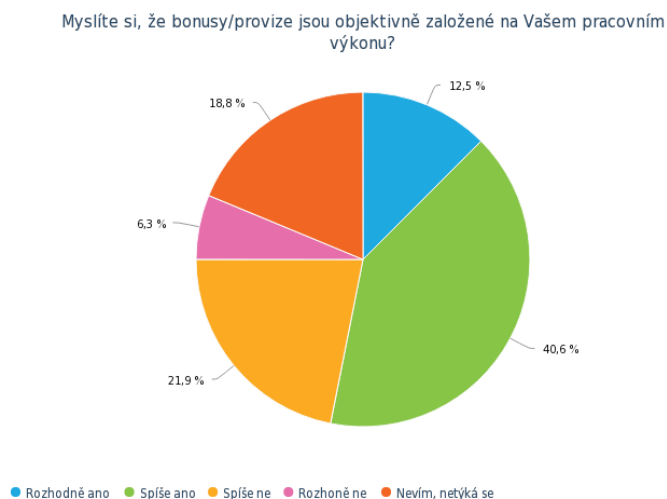


Zdroj: Survio, ©2012-2017

14) Myslíte si, že vaše mzdové hodnocení odpovídá Vaší vykonávané práci?

U této otázky můžeme pozorovat vyšší míru nespokojenosti. 28,1% respondentů odpovědělo rozhodně ano, 43,8% respondentů odpovědělo spíše ano, 12,5% respondentů odpovědělo spíše ne a 15,6% odpovědělo rozhodně ne. Uzavřená otázka obsahovala doplňující otázku, aby respondenti, pokud si myslí, že mzda neodpovídá vykonávané práci, zdůvodnili, proč si myslí, že tomu tak je. Respondenti uváděli, že jejich mzda neodpovídá míře zodpovědnosti.

Graf č. 7: Mzda odpovídající vykonávané práci

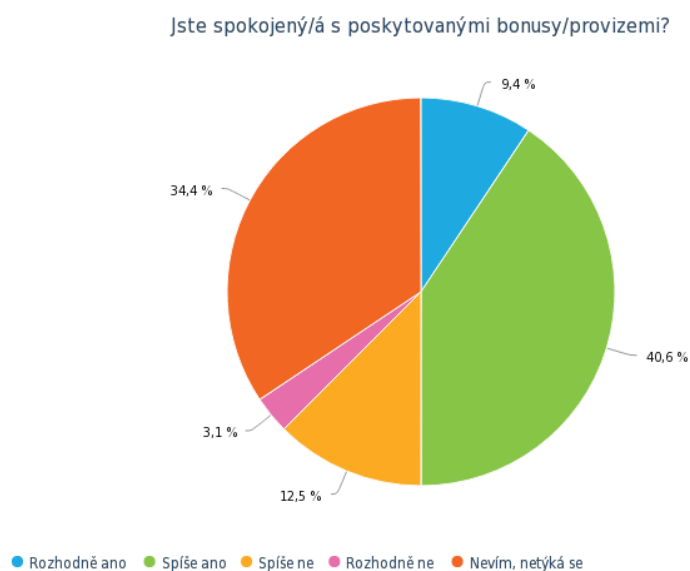


Zdroj: Survio, ©2012-2017

15) Jste spokojený s poskytovanými bonusy/provizemi?

Zde 9,4% respondentů odpovědělo rozhodně ano, 40,6% respondentů odpovědělo spíše ano, 12,5% respondentů odpovědělo spíše ne a jeden respondent odpověděl rozhodně ne. U této otázky 34,4% respondentů odpovědělo, že neví. Jako důvody nespokojenosti respondenti uváděli, že bonusy vycházejí z hospodaření firmy a parametrů, které nemohou osobně ovlivnit.

Graf č. 8: Spokojenost s bonusy



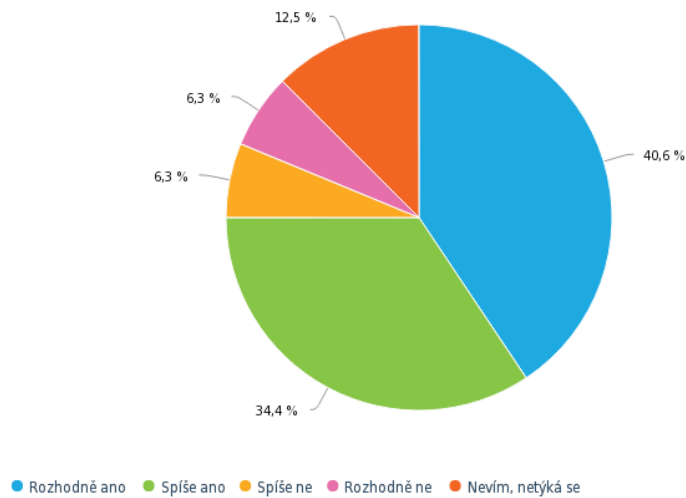
Zdroj: Survio, ©2012-2017

16) Byli Vám dostatečně vysvětleny všechny zaměstnanecké výhody?

U této otázky 40,6% respondentů odpovědělo rozhodně ano, 34,4% respondentů spíše ano, 6,3% respondentů odpovědělo spíše ne, 6,3% respondentů odpovědělo rozhodně ne a 12,5% respondentů odpovědělo nevím, netýká se.

Graf č. 9: Vysvětlení zaměstnaneckých výhod

Byly Vám dostatečně vysvětleny všechny zaměstnanecké výhody?

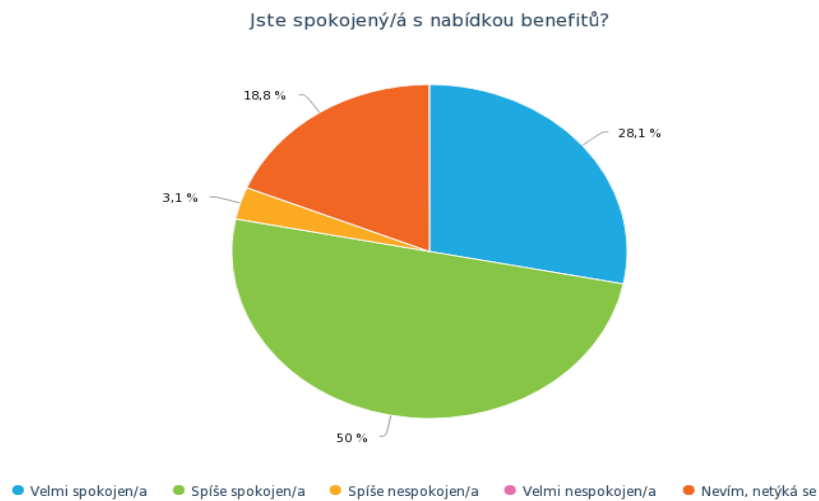


Zdroj: Survio, ©2012-2017

17) Jste spokojený/á s nabídkou benefitů

Zde 28,1% respondentů odpovědělo velmi spokojen, 50% respondentů odpovědělo spíše spokojen, jeden respondent odpověděl spíše nespokojen a nikdo neodpověděl rozhodně nespokojen. Společnost poskytuje širokou nabídku benefitů prostřednictvím cafeteria systému, kde si může každý vybrat, co je mu nejbližší. 18,8% respondentů odpovědělo nevím, netýká se, to je způsobeno tím, že společnost benefity nabízí pouze zaměstnancům na hlavní pracovní poměr, nikoliv pro zaměstnance na dohodu nebo na zkrácený úvazek.

Graf č. 10: Spokojenost s benefity



Zdroj: Survio, ©2012-2017

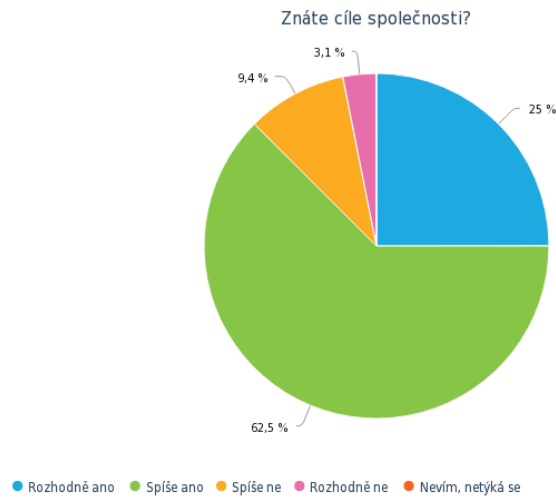
18) Jakých benefitů si nejvíce ceníte a jaké benefity byste uvítal/a

Respondenti zde nejčastěji uváděli, že si cení zlevněných mobilních a internetových tarifů, které společnost nabízí a dále uváděli možnost výběru z široké nabídky v cafeteria systému.

19) Znáte cíle společnosti

U této otázky 25% respondentů uvedlo rozhodně ano, 62,5% respondentů uvedlo spíše ano, 9,4% respondentů uvedlo spíše ne a jeden respondent uvedl rozhodně ne. Zde je vidět, že zaměstnanci dostávají dostatek informací o společnosti.

Graf č. 11: Cíle společnosti

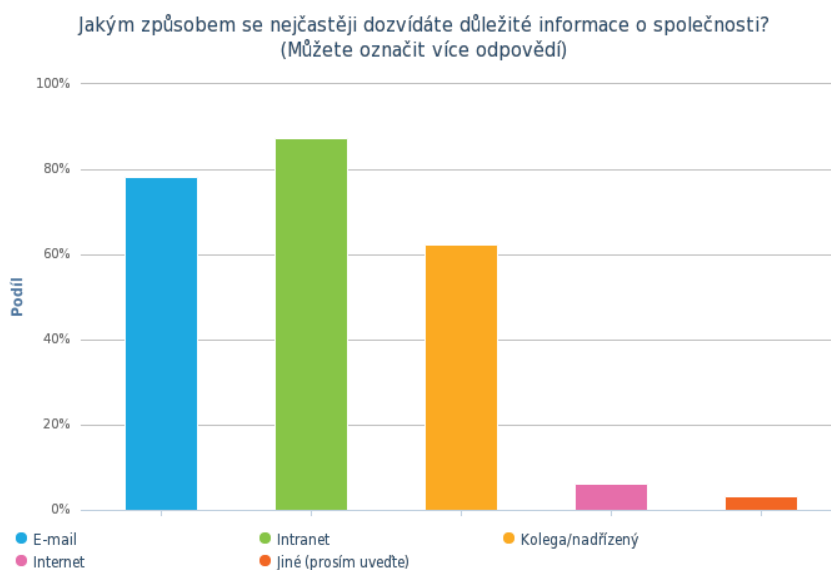


Zdroj: Survio, ©2012-2017

20) Jakým způsobem se nejčastěji dozvídáte důležité informace o společnosti?

U této otázky respondenti mohli označit více odpovědí. Nejvyužívanějším nástrojem je intranet, který označilo 87,5% respondentů. Jako druhým nástrojem byl označen e-mail, který označilo 78,1% respondentů. 62,5% respondentů dále označilo kolegu/nadřízeného a dva respondenti označili internet.

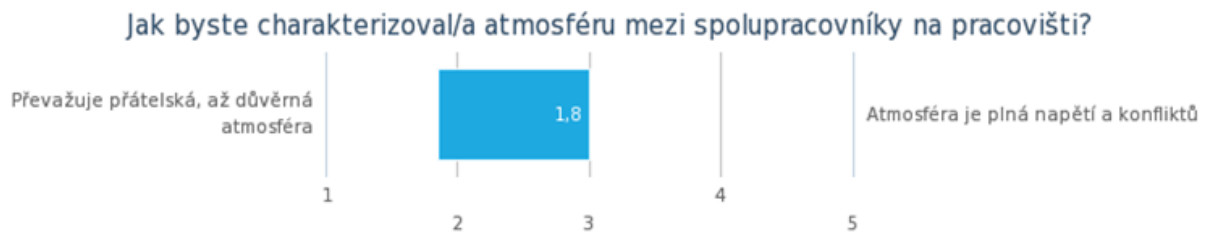
Graf č. 12: Informace o společnosti



Zdroj: Survio, ©2012-2017

21) Jak byste charakterizoval/a atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?

Graf č. 13: Atmosféra mezi spolupracovníky



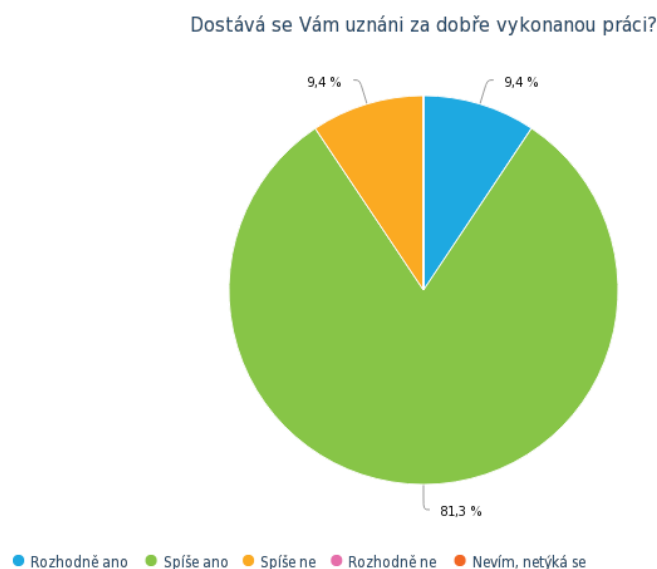
Zdroj: Survio, ©2012-2017

U této otázky měli respondenti ohodnotit atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti. Hodnotili škálou od 1 do 5, kdy 1 (převažuje přátelská, až důvěrná atmosféra) a 5 (atmosféra je plná napětí a konfliktů). Vážený průměr vyšel 1,8, tudíž je patrné, že mezi zaměstnanci na pracovišti panují přátelské vztahy.

22) Dostává se Vám uznání za dobře vykonanou práci?

U této otázky převažovali kladné varianty odpovědí. 9,4% respondentů odpovídalo rozhodně ano, 81,3% respondentů odpovídalo spíše ano a 9,4% respondentů odpovědělo spíše ne a nikdo neodpověděl rozhodně ne.

Graf č. 14: Uznání za vykonanou práci



Zdroj: Survio, ©2012-2017

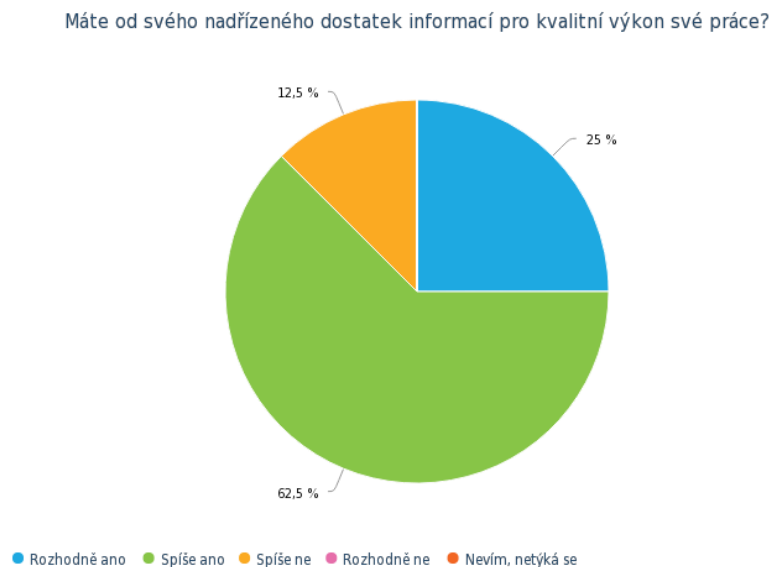
23) Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

Zde odpovědělo 56,3% respondentů, že ano a 43,8% respondentů, že ne. K otázce byla doplňující otázka, pokud ano, tak jak často. Respondenti uváděli časové období od jednoho týdne do jednoho roku. Z toho vyplývá, že

24) Máte od svého nadřízeného dostatek informací pro kvalitní výkon své práce?

25% respondentů zde odpovědělo rozhodně ano, 62,5% respondentů odpovědělo spíše ano a 12,5% respondentů odpovědělo spíše ne. Z výsledků je patrné, že zaměstnanci si myslí, že dostávají dostatek informací od svého nadřízeného.

Graf č. 15: Informace od nadřízeného



Zdroj: Zdroj: Survio, ©2012-2017

26) Co byste navrhl/a ke zlepšení Vašich pracovních podmínek?

Tato otázka byla otevřená a respondenti mohli uvést, co by uvítali ke zlepšení svých pracovních podmínek. Tato otázka neměla velkou úspěšnost, ale respondenti uváděli, že by uvítali více soukromí a klidu na práci, které se jim při práci v openspacu nedostává. Dále by uvítali lepší odvětrávání místností. Jako další se nejčastěji objevovalo, že by respondenti uvítali pravidelné schůzky s nadřízeným, kde by se určili priority práce a rozebírali se detailnější informace.

Závěr

Jako nejdůležitější faktory práce označili zaměstnanci náplň práce, mzdové ohodnocení, atmosféra na pracovišti a pracovní prostředí. S náplní práce byli zaměstnanci spokojení, pouze tři respondenti byli spíše nespokojení s náplní práce a to z důsledku toho, že nemají jasně stanovené pracovní úkoly. I když zaměstnanci odpovídali, že jsou s pracovním prostředím spokojení, pouze tři zaměstnanci uvedli, že jsou spíše nespokojení, v otevřených otázkách se objevily odpovědi nespokojenosti s pracovním prostředím. A to, že je zde hluk a špatné odvětrávání. Toto jsou jedny z oblastí pro zlepšení. S atmosférou na pracovišti byli zaměstnanci spokojení. U mzdového hodnocení zaměstnanci věděli, jakým způsobem je tvořena jejich mzda a myslí si, že mzdové hodnocení odpovídá pracovnímu výkonu. 43,8% respondentů uvedlo, že nedostává zpětnou vazbu od svého nadřízeného a dále uváděli, že by zpětnou vazbu uvítali. Zde je také prostor pro zlepšení. Instruovat vedoucí pracovníky, aby poskytovali pravidelnou zpětnou vazbu zaměstnancům.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty .. Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění.
3. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
4. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. Personalistika. Přeložil Jiří BLÁHA, přeložil Zdeňka KAŇÁKOVÁ, přeložil Aleš MATEICIUC. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-515-6.
5. HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
6. HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. Ihned.cz [online]. Praha, 2005 [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
7. KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti. Praha: Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. Edice celoživotního vzdělávání. ISBN 978-80-239-9211-3.
8. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
9. KOTLER, Philip. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press, 2003. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.
10. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
11. Práce a mzda: Odborný časopis pro otázky odměňování, pracovního práva, personalistiky, kolektivního vyjednávání a pro sociální oblast. Praha: ASPI, a.s. ISSN 0032-6208.
12. STÝBLO, Jiří. Management a lidé ve firmě: (podnikový personální management, řízení lidských zdrojů, personální práce). Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.
13. ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
14. TURECKIOVÁ, Michaela. Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

Seznam tabulek a grafů

Grafy:

Graf č. 1: Faktory důležitosti práce

Graf č. 2: Dostatek vybavení pro práci

Graf č. 3: Spokojenost s pracovním prostředím

Graf č. 4: Jasně stanovené pracovní úkoly

Graf č.5: Spokojenost s náplní práce

Graf č.6: Víte jakým způsobem je stanoveno vaše mzdové ohodnocení

Graf č. 7: Mzda odpovídající vykonávané práci

Graf č. 8: Spokojenost s bonusy

Graf č. 9: Vysvětlení zaměstnaneckých výhod

Graf č. 10: Spokojenost s benefity

Graf č. 10: Cíle společnosti

Graf č. 12: Informace o společnosti

Graf č. 13: Atmosféra mezi spolupracovníky

Graf č. 14: Uznání za vykonanou práci

Graf č. 15: Informace od nadřízeného

Tabulky:

Tabulka č. 1: Faktory důležitosti práce - četnosti odpovědí

Přílohy

Příloha č. 1:

Dobrý den,

jmenuji se Jan Kos a jsem studentem Masarykova ústavu vyšších studií při ČVUT a zároveň pracuji zde ve společnosti. Byl bych velice rád, kdybyste mi pomohli vyplnit krátký dotazník k mé bakalářské práci na téma personální marketing, který nezabere více než 15 minut a je zcela anonymní. Cílem dotazníkového šetření je zjistit faktory ovlivňující spokojenost/nespokojenost s vykonávanou prací.

Děkuji za vstřícnost a Vaši spolupráci.

1. Jste muž nebo žena?
 - a) Muž
 - b) Žena
2. Jaký je váš věk?
 - a) 18-25 let
 - b) 26-35 let
 - c) 36-45 let
 - d) 46-55 let
 - e) 56 a více let
3. Vaše oddělení, na kterém pracujete?:
4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Středoškolské
 - b) Vyšší odborné
 - c) Vysokoškolské
5. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
 - a) Méně než 1 rok
 - b) 1-5 let
 - c) 6-10 let
 - d) 11-15 let
 - e) 16 a více let
6. Jakou důležitost přiřazujete následujícím položkám při práci obecně? (Zaškrtněte právě jednu možnost na stupnici od 1 do 5, 1 – nejnižší důležitost, 5 nevyšší důležitost)

	Zcela nedůležité	Spíše nedůležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše důležité	Zcela důležité
Náplň práce	1	2	3	4	5
Pracovní prostředí	1	2	3	4	5

Flexibilita pracovní doby	1	2	3	4	5
Mzdové ohodnocení	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké výhody/benefity	1	2	3	4	5
Možnost dalšího vzdělávání	1	2	3	4	5
Atmosféra na pracovišti	1	2	3	4	5
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
Možnost kariérního růstu	1	2	3	4	5
Jiné: (uveďte prosím)	1	2	3	4	5

7. Máte k dispozici vybavení potřebné k výkonu své práce?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nevím, netýká se

Pokud ne, jaké pracovní vybavení byste uvítal/a?

.....

8. Jste spokojený/á se svým pracovním prostředím?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Velmi nespokojen/a
- e) Nevím, netýká se

Pokud jste odpověděli ne, uveďte prosím proč:

.....

9. Máte jasně stanovené pracovní úkoly?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nevím, netýká se

10. Jak jste spokojen/á se svojí náplní práce?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Velmi nespokojen/a
- e) Nevím, netýká se

Co vám v práci přináší největší pocit uspokojení?

.....

Jaké faktory Vaší práce Vám přináší nejvýraznější pocity nespokojenosti?

.....

11. Víte jakým způsobem je stanoveno vaše mzdové hodnocení?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nevím, netýká se

12. Myslíte si, že vaše mzdové ohodnocení odpovídá vaší vykonávané práci?

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Určitě ne

Pokud jste odpověděli ne, uveďte prosím proč:

.....

13. Myslíte si, že způsob mzdového odměňování je přiměřeně vázáno na pracovní výkon?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nevím, netýká se

Pokud ne, uveďte prosím proč:

.....

14. Jste spokojený/á poskytovanými bonusy/provizemi?

- a) Rozhodně spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Rozhodně nespokojen/a
- e) Nevím, netýká se

Pokud ne, uveďte prosím proč:

.....

15. Byly Vám dostatečně vysvětleny všechny zaměstnanecké výhody?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nevím, netýká se

16. Jste spokojený/á s nabídkou benefitů?

- a) Velmi spokojen/a
- b) Spíše spokojen/a
- c) Spíše nespokojen/a
- d) Velmi nespokojen/a

Pokud ne, uveďte prosím proč:

.....

17. Jakých benefitů si nejvíce ceníte?

.....

18. Jaké další benefity byste uvítal/a?

.....

19. Jak byste charakterizoval/a atmosféru mezi spolupracovníky?

Označte na uvedené stupnici, který výrok je Vám bližší (1 - Převažuje přátelská, až důvěrná atmosféra, 5 – Atmosféra je plná napětí a konfliktů)

1 2 3 4 5

20. Dostáváte uznání za dobře vykonanou práci?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nevím, netýká se

21. Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

- a) Ano
- b) Ne

Pokud ano, uveďte prosím jak často:

.....

22. Máte od svého nadřízeného dostatek informací pro kvalitní výkon své práce?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nevím, netýká se

23. Co byste navrhl/a, ke zlepšení Vašich pracovních podmínek?

.....

Děkuji za Váš čas a za Vaši spolupráci

Jan Kos

--	--	--	--