

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Atraktivita zaměstnavatele

Employer's Attractiveness

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

Dufková

Daniela

2017

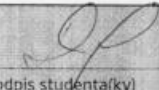
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Dufková	Jméno:	Daniela	Osobní číslo:	437781
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika v pŕmyslovém podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Atraktivita zaměstnavatele		
Název bakalářské práce anglicky:	Employer's Attractiveness		
Pokyny pro vypracování:	CÍL: Cílem práce je stanovit faktory, které dělají konkrétního zaměstnavatele v regionu dlouhodobě atraktivním. PŘÍNOS: Přínosem je návrh opatření vedoucí k udržení konkurenceschopnosti pomocí posilování zjištěných faktorů. OSNOVA: 1) Úvod; 2) Teoretická část - personalistika a značka zaměstnavatele; 3) Praktická část - představení společností, analýza dat, návrhy k udržení atraktivity; 4) Závěr.		
Seznam doporučené literatury:	KOČIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. ARMSTRONG, M., 2002. Řízení lidských zdrojů. KOČIANOVÁ, R., 2004. Personální řízení. KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. Praktická podniková personalistika; D'AMBROSOVÁ, Hana. Abeceda personalisty. KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Klára Šimonová		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2018		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017 Datum převzetí zadání	 Podpis studenta(ky)
-------------------------------------	--

DUFKOVÁ, Daniela. *Atraktivita zaměstnavatele*. Praha ČVUT 2017.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův
ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

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 25.08.2017.

Podpis:

Poděkování

Ráda bych touto cestou velice poděkovala své vedoucí práce, Ing. Kláře Šimonové, za odborné, cenné rady, čas a trpělivost, které mi během psaní této práce poskytla. Byla jste mi velkou oporou. Děkuji.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti Vršanská uhelná a. s. za příjemnou spolupráci, ochotu a vstřícnost.

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce je zjistit faktory atraktivity zaměstnavatele z hlediska dělnických profesí a následně doporučit, jak tyto faktory posílit. Teoretická část se soustředí na okolí podniku, analýzu makrookolí, která je popsána pomocí PEST analýzy. Dále se práce věnuje SWOT analýze, konkurenceschopnosti zaměstnavatele, zaměstnavatelské značce a poslední kapitolou je pracovní spokojenost, kde jsou rozvedeny hlavní klíče spokojenosti zaměstnanců dělnických profesí. Všechna témata jsou aplikována v rozboru vnitřního a vnějšího okolí společnosti Vršanská uhelná a. s.

Klíčová slova

Atraktivita zaměstnavatele, zaměstnavatelská konkurenceschopnost, pracovní spokojenost, okolí podniku, kultura podniku, značka zaměstnavatele

Abstract

The main goal of this thesis is to find, describe and strengthen factors influencing decision making of blue collar workers while looking for a job. The theoretical part is focused on analysis of enterprise macro environment, which is described by PEST analysis. Afterwards the thesis describes SWOT analysis, employer's competitiveness, Employer Branding and Job Satisfaction, explaining the main key elements of the satisfaction of blue collar employees. All topics are applied in the analysis of the internal and external environment of Vršanská uhelná a. s.

Key words

Employer's Attractiveness, Employer's Competitiveness, Job Satisfaction, Surroundings of Enterprise, Enterprise Culture, Employer Branding

Obsah

Úvod	10
1 Okolí podniku	12
1.1 Analýza makrookolí	14
1.1.1 PEST analýza	14
1.2 SWOT analýza	16
2 Konkurenceschopnost zaměstnavatele	18
3 Značka zaměstnavatele	19
4 Pracovní spokojenost	23
5 Pracovní podmínky	24
6 Pracovní prostředí	25
6.1 Sociálně - psychologické faktory pracovního prostředí	26
7 Kultura podniku	28
8 Odměňování	29
8.1 Mzdový systém	32
8.2 Benefity	32
9 Metodologie	37
10 Předpoklad	38
11 Představení společnosti Vršanská uhelná a. s.	38
12 PEST analýza	40
12.1 Politicko - legislativní faktory	40
12.2 Ekonomické faktory	40
12.3 Sociálně - kulturní faktory	41
12.4 Technologické faktory	44
12.5 Závěr PEST analýzy	44
13 SWOT analýza	45
13.1 Silné stránky	45
13.2 Slabé stránky	46
13.3 Příležitosti	47

13.4	Hrozby.....	47
13.5	Závěr SWOT analýzy.....	48
14	Analýza a interpretace dat z provedeného výzkumu	49
15	Vyhodnocení a doporučení	56
16	Závěr.....	56
	Citovaná literatura	58
	Seznam obrázků	60
	Seznam grafů	60

Úvod

Tématem této bakalářské práce je atraktivita zaměstnavatele. Atraktivita je zkoumána v praktické části bakalářské práce ve společnosti Vršanská uhelná a. s.

Cílem práce je zjistit faktory, které dělají zaměstnavatele dlouhodobě atraktivním a tyto faktory posílit.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, které se dotýkají atraktivity zaměstnavatele a jsou využity v části praktické.

Práce se věnuje okolí podniku, jeho členění a typů analýz podnikového okolí. Do této kapitoly je zahrnuta PEST analýza jako jedna z možností analýz makrookolí. Následuje teorie SWOT analýzy, která spojuje analýzu vnitřního a vnějšího okolí. Dále jsou v práci rozebrány vnitřní faktory podniku, a to konkurenceschopnost zaměstnavatele, která je definována z pohledu atraktivity zaměstnavatele, značka zaměstnavatele, pracovní spokojenost, pracovní podmínky. Pracovní podmínky zahrnují pracovní prostředí a jeho sociálně-psychologické faktory. Práce se dále věnuje podnikové kultuře a odměňování. Zde je rozebrán mzdový systém a zaměstnanecké výhody.

V praktické části je aplikována PEST analýza na společnost Vršanská uhelná a. s. a taktéž SWOT analýza, která staví silné a slabé stránky podniku proti potenciálním příležitostem a hrozbám. Poslední kapitolou této bakalářské práce je analýza dokumentů, kterou společnost Vršanská uhelná a. s. poskytla k této výzkumné práci. Tyto tři analýzy pomohou k docílení přínosu práce, kterým je posílit atraktivní faktory zaměstnavatele.

TEORETICKÁ ČÁST

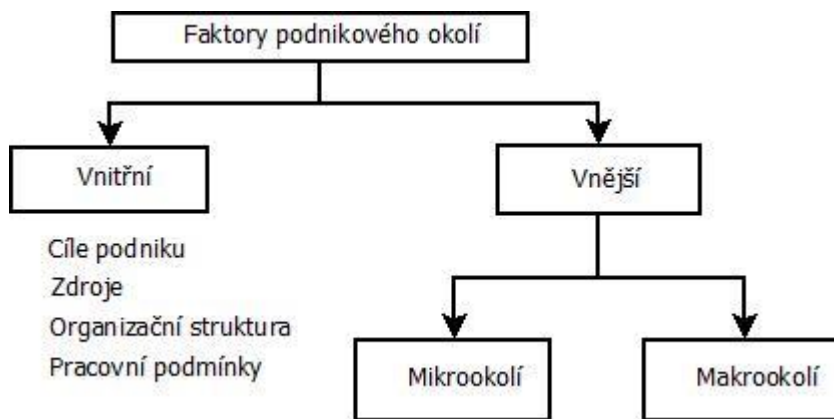
1 Okolí podniku

Každý podnik je otevřeným systémem, který má ve svém okolí určité vztahy. Znalost podnikového okolí je klíčem k pochopení vztahů s okolím, schopnost adaptace na okolí a využití možností pro ovlivňování okolí (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 3).

Okolím podniku chápeme vše, co stojí mimo podnik jako organizaci (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 3). Takovými prvky jsou státní orgány, legislativa, finanční instituce, zákazníci, konkurence, dodavatelé, lidé (Sedláčková H. , 2000, str. 8).

Pochopení okolí podniku napomůže manažerům zvolit správnou podnikovou strategii a užívat ji tak, aby byl podnik vysoce konkurující ve svém odvětví a eliminoval okolní hrozby. Pokud manažer špatně pochopí, co je hrozbou podniku, sníží tak možnost dobrých výsledků podniku. Podnikové okolí lze rozdělit na vnitřní a vnější (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 3).

Obrázek 1: Okolí podniku

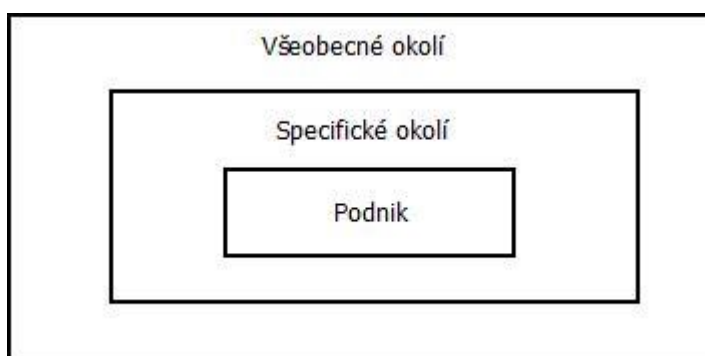


(Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 3)

Vnitřní okolí chápeme jako cíle, strategie, zdroje či organizační strukturu podniku. Jedná se zkrátka o jádro společnosti (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 3). Analyzujeme-li vnitřní okolí podniku, je třeba se zaměřit na silné a slabé stránky podniku a poměřovat je s okolní konkurencí podniku (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 4).

Na skladbu vnějšího okolí lze nahlížet několika způsoby. Lze ho dělit na mikrookolí a makrookolí, ale také na něj nahlížet jako na složku, která zahrnuje jak okolí specifické, tak okolí všeobecné (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 7).

Obrázek 2: Vnější okolí podniku



(Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 8)

Při analýze všeobecného okolí aplikujeme analýzu PEST. Analyzujeme-li specifické okolí, přidáme k PEST analýze dále konkurenci, příležitosti a hrozby.

Pro další analyzování bude použito dělení vnějšího okolí na makrookolí a mikrookolí.

Mikrookolí tvoří odvětví či podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, je to základní kámen ziskovosti podniku. Lze si za něj dosadit zákazníky, konkurenční podniky, substituty, dodavatele a potenciální konkurenty. Jsou to faktory, které podnik může ovlivňovat (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 3). Nalezení souvislosti mezi podnikem a jeho okolím je klíčem k nalezení strategie podniku (Sedláčková H. , 2000, str. 22). Chceme-li analyzovat mikrookolí podniku, analyzujeme faktory, které určují konkurenceschopnost podniku (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 35). K analýze konkurenceschopnosti se využívá Porterova analýza pěti sil, avšak z hlediska atraktivity zaměstnavatele není této analýzy zapotřebí.

„Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje.“ (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 9) Makrookolí zahrnuje faktory,

které nejsou a nemůžou být ovlivňovány podnikem, nýbrž ovlivňují podnik ony samy (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 3).

1.1 Analýza makrookolí

Co je makrookolí a co ho tvoří, bylo již vysvětleno. Ale proč toto okolí analyzovat? Analýza makrookolí ukazuje, jak je podnik vázán na stát.

Pro analýzu makrookolí se aplikuje nejčastěji metoda PEST analýzy. Další variantou této analýzy je metoda PESTLE, tedy PEST doplněná o legislativní a ekologické prvky, anebo PESTLIED, kde jsou opět přidány internacionální a demografické prvky.

Pak lze použít také metodu LONGPEST, což je analýza, která zahrnuje i faktory lokální, národní a globální.

Dále lze využít metod STEEPLE a SLEPT. STEEPLE obsahuje sociálně-demografické prvky, technologické, ekonomické, environmentální, politické, legislativní a etické. SLEPT se vyznačuje faktory sociálně-demografické, legislativní, ekonomické, politické a technicko-technologické (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 10).

V této práci, která se zabývá atraktivitou zaměstnavatele, byla vybrána PEST analýza.

1.1.1 PEST analýza

„Analýza PEST je manažerský nástroj sloužící ke zmapování trendů možného budoucího vývoje v širším prostředí podniku.“ (Němec, Bucman, & Šikýř, 2008, str. 9) Název PEST se skládá ze čtyř počátečních písmen jednotlivých slov, přičemž každé písmeno představuje jednu oblast faktorů makrookolí:

P - Politicko - legislativní faktory

Tyto faktory určují meze všem podnikům v jejich činnosti. Jsou to pravidla určená státem a právním řádem (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 10). Politická omezení ovlivňují každý podnik za pomoci daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace vývozu a dovozu,

cenové politiky, ochrany životního prostředí atp. (Sedláčková H. , 2000, str. 10).

Patří sem především typ vlády a její stabilita, svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce, regulace a deregulace ekonomiky a trendy s tím spojené, pravděpodobné změny v politickém prostředí, obchodní, pracovní, občanské a trestní právo, regulace cen a hospodářské soutěže, kontrola znečišťování životního prostředí, investiční pobídky (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 10).

Jiní autoři tuto oblast vymezují jako legislativu, pracovní právo, politickou stabilitu, stabilitu vlády, daňovou politiku, integrační politiku, podporu zahraničního obchodu, ochranu životního prostředí (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001, str. 200).

E - Ekonomické faktory

Tyto faktory vycházejí ze stavu ekonomiky a ekonomického rozvoje (Sedláčková H. , 2000, str. 10).

Ekonomické faktory dle Dvořáčka, Slunčíka (2012, str. 11) se dělí na dvě skupiny dle jejich dynamičnosti:

- Měnící se v průběhu času: Fáze ekonomického cyklu, vývoj cen a koupěschopné poptávky, hospodářská politika vlády
- Relativně stabilní: Charakter ekonomiky (tržní, centrálně řízená), úroveň ekonomiky, konkurenceschopnost ekonomiky, disponibilní zdroje ekonomiky atd.

S - Sociálně - kulturní faktory

Do těchto faktorů se řadí historické pozadí, systém hodnot (spotřeba, šetření, kvalita života), množství a kvalita pracovní síly, věková, náboženská struktura, vzdělávací soustava a její úroveň, rozdělování příjmů (důchodu, renty) ve společnosti, demografie (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 11).

Další autoři sem řadí dále mobilitu, životní styl, postoje k práci a volnému času, charakteristiku spotřeby, rodinu, přátele (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001, str. 200).

T - Technologické vlivy

Do technologických faktorů se řadí technologie, které podporují konkurenceschopnost podniku. Ty lze rozdělit na: (Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 14)

- o Základní - může je využívat každý podnik
- o Klíčové - nenachází se v dosahu všech podniků a umožňují produkovat buď s nízkými náklady, nebo nabízet produkci odlišnou
- o Rodící se - nalézáme je v první fázi rozvoje a mají vysoký potenciál být klíčovou technologií

Jiný pohled na klasifikaci technologických faktorů říká, že ji lze vystihnout výší výdajů na výzkum, podporu vlády v oblasti výzkumu, novými technologickými aktivitami a jejich prioritou, obecnou technologickou úrovní, novými objevy a vynálezy, rychlostí technologického přenosu, rychlostí morálního zastarání (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001, str. 200).

1.2 SWOT analýza

Tato analýza slouží k celkovému zhodnocení podniku, je to základní metoda strategické analýzy. Propojuje analýzu vnitřního okolí s okolím vnějším. Z vnějšku totiž zkoumáme příležitosti a hrozby podniku, zatímco zevnitř podniku zkoumáme slabé a silné stránky. Lze tedy jednotlivé otázky SWOT analýzy zodpovědět již zmíněnými analýzami jako je PEST analýza či Porterův model pěti konkurenčních sil. Cílem analýzy je rozvíjet silné stránky podniku a naopak slabé stránky potlačit. Zároveň analýza připravuje na potencionální příležitosti a hrozby (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 91).

S - Silné stránky - Strengths

Silné stránky podniku patří k interní analýze podniku. Silné stránky napomáhají podniku získat moc na trhu nad svojí konkurencí (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001).

W - Slabé stránky - Weaknesses

Slabé stránky patří rovněž k interní analýze podniku. Upozorňují na absenci nezbytných zdrojů a schopností. Příkladem slabých stránek může být zastaralé vybavení nástrojů a strojů, či nezkušenost (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001).

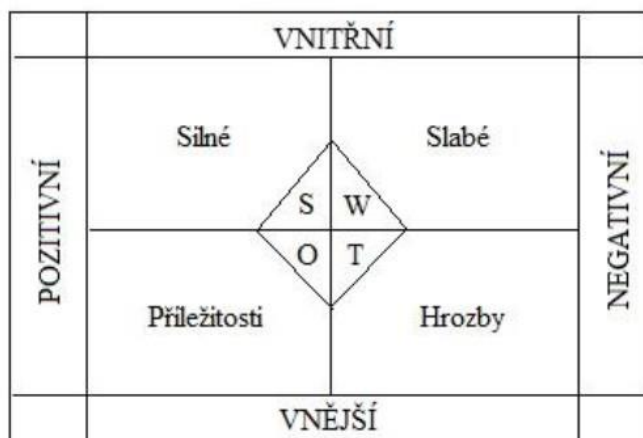
O - Příležitosti - Opportunities

Příležitosti jsou částí externí analýzy okolí podniku. Jsou to ty faktory okolí podniku, které mají příznivý dopad na výstupy organizace. Příležitosti by se měly pozorovat dlouhodobě. Pozornost klademe na vývoj prostředí a vliv na organizaci (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001).

T - Hrozby - Threats

Hrozby jsou ty vnější faktory, které mají nepříznivý dopad na výstupy organizace v současnosti nebo budoucnosti. Mohou tím být nově vstupující konkurenční podniky na trh, úbytek zákazníků, změny v legislativě (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001).

Obrázek 3: SWOT analýza



(Dvořáček & Slunčík, 2012, str. 15)

V praxi se můžeme setkat i s verzí, která provádí rozbor pouze vnitřního prostředí podniku. Naopak je možné se i setkat s analýzou, která se zabývá pouze prostředím vnějším. Je jen na uvážení manažerů, jakým způsobem analýzu aplikují (Němec, Bucman, & Šikýř, 2008, str. 13).

Díky kombinaci zásadních příležitostí a hrozeb spolu se silnými a slabými stránkami lze zvažovat čtyři modelové situace, které napomáhají při volbě strategie podniku (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 92).

Postup při provedení analýzy: (Sedláčková H. , 2000, str. 78)

- Identifikace a předpověď klíčových změn v okolí podniku, tato část analýzy by měla obsahovat 7 -8 bodů
- Za pomoci analýzy vnitřních zdrojů najít silné a slabé stránky podniku, tato část analýzy by opět měla obsahovat 7 -8 bodů
- Posouzení vzájemných vztahů mezi S a W, posoudit hlavní změny v okolí podniku, grafické znázornění SWOT matice

2 Konkurenceschopnost zaměstnavatele

Co to znamená konkurenceschopnost? V čem spočívá a jaké složky tento pojem zahrnuje? Jak ji můžeme ovlivňovat? A které faktory naopak ovlivňovat nemůžeme?

Bavíme-li se o konkurenceschopnosti, je třeba zmínit, že vzniká pouze ve vztahu dvou a více subjektů.

Konkurenceschopnost zaměstnavatele je jedna z částí celého podnikatelského potenciálu. Mikoláš (2005, str. 33) uvedl, že podnikatelský potenciál lze chápat dvěma způsoby, a to všeobecnými charakteristikami, anebo speciálními. Všeobecná charakteristika podnikatelský potenciál chápe jako rozdíl mezi stávajícím stavem a tím, co musí nebo může nastat. Jde v tomto případě o jakousi pravděpodobnost změny, která umocňuje příležitost. Druhá varianta charakteristiky potenciálu říká, že potenciál společnosti je ovlivněn ohrožením ze strany nabídky jakožto dodavatele nebo ze strany spotřebitele a jeho potřeb.

Abychom mohli správně určit, v čem spočívá konkurenceschopnost společnosti, je nutné znát normu a dynamiku vývoje. Na základě těchto faktů je teprve reálné usoudit, kam až sahají možnosti společnosti a pak teprve lze nastolit takové změny, aby podnik měl převahu nad ostatními zaměstnavateli.

Konkurenceschopnost nepředstavuje jen možnost výhody či významný zisk. Správně konkurující společnost se snaží dosáhnout svého účelu za existence svých nevýhod a slabých stránek (SWOT analýza). Je potřeba síly rozložit do určité bilance, která zajistí stabilitu fungujícího systému.

Podle Mikoláše (2005, str. 66) můžeme konkurenceschopnost dělit na tři části, a to na konkurenceschopnost mezi nabídkou a poptávkou, konkurenceschopnost na straně poptávky a konkurenceschopnost na straně nabídky (dokonalá X nedokonalá a cenová X necenová).

Z pohledu atraktivity zaměstnavatele tvoří konkurenceschopnost společnosti ty faktory, které uspokojí zaměstnanci jeho potřeby a vytvoří pocit pracovní spokojenosti zaměstnance. Zaměstnanci ve výběru svého zaměstnavatele hodnotí jak mzdové podmínky, odměny a benefity, tak délku dojíždění do zaměstnání, pracovní prostředí a směnnost práce.

3 Značka zaměstnavatele

Tato kapitola se zabývá značkou zaměstnavatele, označována také jako employer branding. Značku lze chápat nejen z pohledu grafického, jako logo, ale také jako příběh spojený s podnikem. Lze to tedy chápat jako to, s čím chce být podnik spojován a jako smysl existence podniku.

Smyslem existence podniku je jeho zisk. Při odpovědi na otázku, co předurčuje zisk podniku, je často opomíjená právě atraktivita, která představuje hlavní faktor konkurenceschopnosti podniku. Jak dosáhnout atraktivity a vybudovat svoji vlastní značku?

Značka zaměstnavatele by měla být vybudována zevnitř společnosti. Jsou to právě zaměstnanci, kteří vytváří společnou kulturu a budují tak značku podniku (Brandbakers, 2017). Zaměstnanci podniku představují hlavní konkurenční prostředek a hlavní jmění k utvoření zaměstnavatelské značky. Chce-li si podnik udržet stabilní zaměstnance, je potřeba jim poskytnout nejen příjemné prostředí k vykonání práce, ale také péči. Tato péče skrývá péči jak zákonnou, tak péči dobrovolnou, prostřednictvím které je podnik schopen se odlišit a nabídnout takové podmínky, kterými jsou zaměstnanci přitahováni.

Značka zaměstnavatele působí jak na zaměstnance společnosti, tak na uchazeče na trhu práce. Uchazeči mají být značkou zaměstnavatele přitahováni tak, aby byli se společností spjati a neměli tak zájem o konkurenčního zaměstnavatele. Značku lze utužovat pozitivní referencí od zaměstnanců, kteří ji šíří. Avšak tomu, aby byla dobrá reference šířena, je zapotřebí vytvořit dobré prostředí uvnitř podniku. Tvorba značky není krátkodobým procesem. Je to strategie (Brandbakers, 2017).

Lidé uvnitř podniku jsou hybnou silou podniku. Tuto sílu nelze jen nabírat, ale přitahovat, aby vznikla firemní kultura, která generuje dlouhodobé pozitivní postavení mezi vzájemně si konkurujícími zaměstnavateli. Klíčem k vytvoření dobré značky zaměstnavatele je tedy dobrá sebe prezentace ve svém okolí. Ke zvýšení zájmu o podnik je potřeba lidem předložit přitažlivou nabídku (Brandbakers, 2017).

Vytvořil-li podnik dobré mínění v okolí o své společnosti a jistotách, zvyšuje se angažovanost kvalitních zaměstnanců, s níž ruku v ruce jde i nízká fluktuace podniku. Takové situace vedou nejen k nižším nákladům na náborů zaměstnanců, ale i délce samotného náboru.

Postupy, jak podnik zvýší atraktivitu podniku, popisuje Armstrong (2007, str. 132). Jedním z postupů je lepší odměňování a možnost vzdělávání a osobního rozvoje, přičemž se nesmí opomenout na přizpůsobení pracovní doby dle možností zaměstnance. Dalším z klíčů k posílení atraktivity zaměstnavatele je

investování do pracovního prostředí, jako je vybavení kanceláří či nákup nových strojů (Brandbakers, 2017).

Koubek (2011, str. 100) uvádí, že dobrou zaměstnavatelskou pověst vytváří vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tento vztah označuje jako slušnost. Tento vztah lze pochopit jako poskytování standardních, nepovinných služeb. Lze to pochopit jako morálku, tedy správné chování zaměstnavatele k zaměstnancům.

Značku zaměstnavatele lze popsat tak, že základem je jádro, DNA. DNA odpovídá na otázky, proč společnost existuje, jaká společnost je a co nabízí.

PROČ: Jádro existence podniku

JAK: Faktory, které zaměstnavatele odlišují od konkurentů

CO: Okolí, kde chce být zaměstnavatel vnímán

KDO: Kompetence vhodného uchazeče

KAM: Směr vize společnosti

OSOBNOST: Způsob formy komunikace zaměstnavatele

PŘÍSLIB: Tvoří nabídku zaměstnavatele

ESENCE: Vystupování společnosti, esence je cítit ze všeho, co společnost dělá

ZNAČKOVÝ ZÁŽITEK: Minění, které si uchazeč odnese po prvním kontaktu se zaměstnavatelem

MAPA KONTAKTNÍCH MÍST: Místa náboru

Obrázek 4: Značka zaměstnavatele



(Brandbakers, 2017)

Značka zaměstnavatele je nejsilnější konkurenční výhodou. Značka vytváří bariéru okolo podniku od ostatních konkurenčních podniků v okolí. Značka zaměstnavatele spojuje lidi v rámci podnikové kultury. Podniková kultura slučuje zaměstnance, kteří vyznávají stejné hodnoty, myšlenky a postoje. Značka dodává podniku hlavní důvod, proč podnik existuje. Dodává podniku zisk. Podniky se silnější značkou si mohou dovolit vyšší marže a nemusí svým zaměstnancům nabízet tak vysoké mzdy jako podniky bez atraktivity.

Halík (2008, str. 117) uvádí, že firemní image je získatelná jen pokud se podnik bude chovat tak, jak se prezentuje navenek, a jen tak je image udržitelná. Pakliže se společnosti budou chovat opačně, než sebe prezentují, velmi brzy o svou zdravou image přijdou a jen těžko ji budou získávat nazpět. Firemní image popisuje pomocí šesti složek, a to zákaznickou image, silou společnosti, zviditelněním se na trhu, shodou mezi slovy a činy, atmosférou uvnitř podniku a firemní identitou, přičemž zákaznická image zahrnuje servis poskytovaný zákazníkovi, síla společnosti spočívá v dodržení společenských norem, zviditelnění se na trhu prostřednictvím kultivované cílené reklamy, shoda mezi slovy a činy musí zahrnovat

reklamu nejen jako magnet, ale i naplnění slibu, atmosféra uvnitř firmy by měla být vyvážená a firemní identita zahrnuje grafický manuál, logo a firemní barvy, šablony.

4 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je výrazem, který vede k uspokojení potřeb zaměstnance zaměstnavatelem. Pojem pracovní spokojenost lze také vyložit jako blaho v pracovním prostředí, avšak míra uspokojení závisí nejen na zaměstnavateli, ale především na subjektivním očekávání každého zaměstnance a jeho životních potřebách. Je zřejmé, že pracovní spokojenost lze nahlížet několika způsoby.

Armstrong (2007, str. 228) tvrdí, že pracovní spokojenost je pracovní morálkou a určují ji pocity a postoje, které zaměstnanci chovají ke své práci. Pracovní spokojenost rozděluje na skupinově a individuálně proměnnou, přičemž skupinově proměnnou definuje tak, jak je zaměstnanec přijímán pracovním kolektivem. Oproti tomu individuálně proměnnou jsou subjektivní pocity, které se vztahují k práci jako takové.

Pauknerová (2006, str. 180) stanovila dvě stránky pracovní spokojenosti, které jsou spolu úzce spojeny. První z nich je objektivní stránka spokojenosti zaměstnance, která je projevena pracovním chováním, jako je výkonnost a kvalita výsledků provedené práce. Druhou je subjektivní stránka spokojenosti, která je individuální, je to očekávání, které zaměstnanec má ve vztahu k vykonávané práci.

Faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost, nejsou jen zmíněný pracovní kolektiv či samotný výkon práce. Mezi tyto indikátory pracovní spokojenosti zaměstnavatele patří majoritně odměňování a mzdový systém společností, pracovní prostředí či celkové řízení společností. Zaměstnanci od svých zaměstnavatelů očekávají, že je bude jejich zaměstnavatel nejen spravedlivě a včas odměňovat za výkon práce, ale také chtějí možnost kariéerního růstu a školení. Zaměstnanci potřebují dostatečnou motivaci k práci.

Pracovní spokojenost vychází z teorie motivace. Herzbergova teorie říká, že absence dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nezbytnou podmínkou motivace, avšak pracovní spokojenost nevede přirozeně k motivovanosti pracovníka (Pauknerová a kol., 2006, str. 182).

Spokojenost zaměstnanců dle Armstronga (2007, str. 228) určuje celková úroveň řízení lidských zdrojů, kam spadá např. i objektivní hodnocení pracovníků, spoluúčast na rozhodování, uplatnění vlastní kvalifikace, potřebná míra informovanost o významných záležitostech, potřebná podpora managementu, existence příležitostí pro vzdělávání, bezpečnost práce, sociální péče a zajištění.

Zaměstnanci očekávají rovnost a upřímnost jednání managementu společností a plnění svých závazků (Branham, 2009, str. 200). Aby podnik dosáhl spokojenosti zaměstnanců, je třeba podle Branhama (2009, str. 32) splnit 4 základní potřeby, a to potřebu důvěry, naděje, ocenění a potřebu cítit se kompetentní. Je zřejmé, že pokud nezabezpečíme spokojenost zaměstnanců, nelze očekávat progresivní pracovní výkon. Nespokojenost zaměstnance činí zaměstnavatele neatraktivním a vede k fluktuaci zaměstnance (Dvořáková a kol., 2012, str. 185).

5 Pracovní podmínky

Podmínky nastoluje sice zákon, ale jsou i takové podmínky, které si podniky upravují samy. Zákon stanovuje dobu přestávky, dobu odpočinku, pracovní dobu, maximální rozsah přesčasů. Avšak tyto zákonem stanovené podmínky nejsou faktorem zvyšující konkurenční výhodu. Konkurenční výhodu zvyšují podmínky, které zaměstnavatel stanovuje nad rámec podmínek předepsaných a odlišuje se tak od ostatních zaměstnavatelů. Je to péče, kterou zaměstnavatel vykonává vůči svým zaměstnancům dobrovolně. Zaměstnavatel se snaží vytvořit pracovní prostředí, které bude zaměstnancům vyhovující a uspokojí jejich potřeby.

„Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2014, str. 130)

Dobré pracovní podmínky ovlivňují nejen spokojenost zaměstnanců, ale také motivaci, zdraví, chování a úspěšné výsledky při dosahování podnikových cílů a ochotu pracovat. Naproti tomu nepříjemné pracovní podmínky podle Pauknerové (2012, str. 114) nejsou příčinou snížení pracovního výkonu, ale mění postoj a subjektivní hodnocení podniku zaměstnancem.

Optimalizací pracovních podmínek se zabývá ergonomie.

Pracovní podmínky zahrnují prostorové a funkční řešení pracoviště, včetně estetického, fyzické podmínky práce, optimalizace techniky a pracovních prostředků, bezpečnost práce, organizační podmínky práce, zdravotně-preventivní péče o pracovníky, hygienické podmínky, ale i sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí (Pauknerová a kol., 2012, str. 114).

Jiný pohled na dělení pracovních podmínek zmiňuje Kocianová (2010, str. 178), která říká, že pracovní podmínky zahrnují organizaci pracovní doby, pracovní prostředí, tj. prostorové a fyzikální podmínky práce, BOZP, sociálně - psychologické podmínky práce, povinnou péči o pracovníky.

Pracovním podmínkám je potřeba věnovat pozornost, a to i v případě, že zaměstnanci nejsou nespokojeni, neboť jejich správné řešení umožní utvořit takové pracovní prostředí, díky kterému zvýšíme pracovní komfort a výkon pracovníků (Pauknerová, 2006, str. 117).

6 Pracovní prostředí

Z hlediska atraktivity zaměstnavatele je pracovní prostředí výrazným faktorem, který dokáže přitáhnout nové pracovní síly do podniku. Pracovní prostředí velmi ovlivňuje rozhodování uchazeče o práci, a proto je nezbytné, aby bylo prostředí lákavé.

Pracovní prostředí je soubor materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činností, které přímo ovlivňuje samotného pracovníka během pracovního procesu, konkrétně jeho vztah k práci a k samotnému zaměstnavateli (Koubek, 2002, str. 50).

Ačkoliv pracovník je schopen práce i v nepříznivých podmínkách, je třeba se takovému prostředí vyvarovat, neboť takové prostředí může mít dopady na pracovníkovo zdraví. Nepříznivé prostředí zvyšuje nejen pracovní zátěž, ale také vyvolává zaměstnaneckou nespokojenost (Dvořáková a kol., 2012, str. 184).

Pracovní prostředí se dělí do tří skupin:

(Koubek, 2002, str. 50)

- Prostorové řešení pracoviště: obsahuje přístup na pracoviště a celkový pohyb po pracovišti, samotnou pracovní polohu, výšku pracovní plochy
- Fyzikální podmínky práce: patří sem problematika pracovního ovzduší, osvětlení pracoviště, hluk na pracovišti, barevná úprava pracoviště
- Sociálně psychologické podmínky práce: odpovídá na otázku, zda by měl pracovník pracovat izolovaně či být v kontaktu s ostatními pracovníky

6.1 Sociálně – psychologické faktory pracovního prostředí

Do těchto podmínek se zahrnují sociální vztahy uvnitř podniku v rámci pracovních skupin, klima na pracovišti a způsob komunikace v pracovním prostředí.

Sociálně – psychologické faktory lze charakterizovat jako podmínky, které závisí na tom, zda člověk pracuje v kolektivu s dalšími pracovníky, nebo pracuje sám a odděleně (Kocianová, 2010, str. 180). V rámci kultury podniku vznikají různorodé pracovní skupiny, ve kterých dochází k sociální interakci. Tato interakce mezi pracovníky je založena na vzájemné spolupráci (Kocianová, 2010, str. 181). Členy jednotlivých pracovních skupin

spojují stejné úkoly, společné názory a shodné postoje. Avšak ne vždy jde jen o shodu mezi pracovníky, ale může také docházet ke konfliktům. Tyto pozitivní či negativní vztahy pak mají dopad nejen na pracovní výkon, ale především na pracovní spokojenost, která je nezbytná k udržení zaměstnance (Kocianová, 2010, str. 181).

Díky této interakci mezi pracovníky dochází právě k uspokojení potřeb zaměstnance. Jedná se především o potřebu sociálního kontaktu, potřebu poskytovat a přijímat pomoc, potřebu být přijímán a dodávat pocit soudržnosti, nalézat pochopení a soulad ve společnosti, která uznává stejné hodnoty.

Významem sociálních vztahů v podniku je uspokojení sociálních potřeb člověka jako je potřeba sociálního kontaktu, potřeba poskytovat a přijímat pomoc, potřeba někoho ovládat a někomu se podřizovat, potřeba být přijímán a náležet k určité skupině lidí, potřeba nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci, potřeba sociálních jistot (Pauknerová a kol., 2006, str. 194).

Pracovní vztahy jsou v podniku rozmanité. Rozlišujeme vztahy formálního charakteru a vztahy neformální. Takové vztahy vznikají jak v podniku mezi jednotlivci, tak i mimo pracoviště (Šikýř, 2014, str. 143).

Dobré pracovní vztahy jsou determinovány osobnostními charakteristikami každého jedince z pracovní skupiny. Je to způsob chování, ale i věk, pohlaví, rodinný stav. To ovlivní nejen pracovní klima, ale i formální či neformální charakter skupiny (Kocianová, 2010, str. 181).

Šikýř (2014, str. 143) uvádí, že dobré pracovní vztahy se formují dodržováním zákonů, lidských práv a zásad slušného chování.

Z hlediska atraktivity zaměstnavatele je vztah podniku k zaměstnanci důležitým atributem ke konkurenceschopnosti mezi zaměstnavateli. Koubek (2002, str. 337) říká, že péče o pracovníky zlepšuje pracovní vztahy a že i tato péče je to, co podniky odlišuje.

7 Kultura podniku

Podnikovou kulturu je obtížné definovat, neboť je abstraktním výrazem, který subjektivně vytvářejí lidské zdroje podniku. Lze ji ale shrnout jako soubor hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek. Normou pak rozumíme nepsaná pravidla chování. Hodnota je to, v co lidé věří, že je důležité (Armstrong, 2007, str. 257).

Přestože kultura podniku není v podnicích zformulována, určuje způsob chování a jednání zaměstnanců. Určuje postoj a způsob vykonávání práce (Armstrong, 2007, str. 257).

Vnímání kultury podniku označujeme jako klima, či atmosféru podniku. Z tohoto pojetí je zřejmé, proč je zdravá pozitivní kultura pro podnik důležitá. Pozitivní vnímání vnitřní vytvořené kultury napomáhá k přitahování žádoucích zaměstnanců a tím se i odlišuje od konkurence. Kultura je jakýmsi tmelem kolektivu, který napomáhá k pocitu soudržnosti zaměstnanců a pocitu angažovanosti v podniku. Pro upevnění vztahů na pracovišti a pocitu soudržnosti je potřeba udržovat zdravý náboj vnímání kultury podniku. Pokud kultura není pozitivní a pracovní vztahy na pracovišti nejsou zdravé, nelze předpokládat upevnění sdílených hodnot a úspěšnou efektivitu práce zaměstnanců.

Není pravidlem, že každý podnik vytváří právě jednu společnou kulturu. V rámci celkové kultury podniku mohou existovat dílčí kultury podle skupin utvářených v podniku. Společné hodnoty a normy jsou různé dle pracovního prostředí.

Armstrong (2007, str. 259) uvádí, že kulturu podniku lze charakterizovat z hlediska hodnot, norem, artefaktů (lidských výtvorů) a stylu vedení. Lukášová (2010, str. 18) k této charakteristice dodává postoje a základní přesvědčení.

Normy jsou nepsaná, ústně sdělovaná pravidla, která dávají neformální postup tomu, jak se zaměstnanci budou chovat. Je to předpoklad k určitému chování. Tyto normy nemají nikdy písemnou formu. Pokud by měly písemnou formu, jednalo by se již o zásady (Armstrong, 2007, str. 260).

Hodnoty podniku lze popsat jako to, co zaměstnanci považují za důležité. Pomocí hodnot zaměstnanci rozlišují, co je dobré nebo špatné a co žádoucí (Armstrong, 2007, str. 260). „Hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace.“ (Lukášová, 2010, str. 21)

Postojem chápeme vztah k určitému objektu, kterým se může stát událost, osoba či věc (Lukášová, 2010, str. 22). Artefakty jsou lidskými výtvary, které představují pracovní prostředí a způsoby komunikace (Armstrong, 2007, str. 261).

8 Odměňování

Odměňování je součástí řízení lidských zdrojů podniku. Zaměříme-li se na atraktivitu zaměstnavatele, odměňování je jedním z klíčových parametrů při hledání zaměstnání nezaměstnanými uchazeči.

Zákoník práce uvádí, že každému zaměstnanci v pracovně-právním vztahu přísluší odměna za vykonanou práci. Pod pojmem odměňování si však nelze představovat pouze peněžní toky za výkon práce, ale je potřeba do tohoto systému zahrnout i nefinanční výhody jako je povýšení.

Armstrong (2002, str. 553) říká, že odměňování zahrnuje základní peněžní odměnu, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy), zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny a procesy řízení pracovního výkonu. Koubek (2000, str. 351) dále nepeněžní odměny dělí na odměny vyjádřitelné v penězích a odměny, které nelze bezprostředně v penězích vyjádřit. Odměnami, které jsou vyjádřitelné v penězích, se myslí vše, z čeho má zaměstnanec materiální užitek, řadí se sem i investice do jeho vzdělávání. Odměny nevyjádřitelné v penězích zvyšují spokojenost či prestiž pracovníka. Do této kategorie lze zařadit povýšení či pochvalu.

Vytváření systému odměňování se zaměřuje především na peněžní složku odměn. Při vytváření systému je potřeba brát ohledy na organizaci a její zájmy a možnosti, na pracovníka a jeho zájmy,

na povahu vykonané práce, na vnější faktory podniku (Koubek, 2000, str. 352).

Správně nastavený systém odměňování zvyšuje konkurenceschopnost a atraktivitu zaměstnavatele. Ke zvýšení zmíněných vlastností podniku docílíme spravedlivým a motivujícím odměňovacím systémem. Systém by měl dokázat ocenit skutečný výkon zaměstnanců a stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Prostřednictvím odměny by zaměstnanci měli dosáhnout uspokojení vlastních potřeb a zajištění (Šikýř, 2014, str. 116).

Systém odměňování zaměstnanců by podle Koubka (2002, str. 267) měl plnit tyto požadavky:

- Přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci
- Stabilizovat žádoucí pracovníky
- Odměňovat pracovníky za úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti
- V ziskových organizacích by měl napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu
- Musí být racionální, odpovídající možnostem (zdrojům) organizace
- Měl by být akceptován zaměstnanci
- Měl by hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností
- Měl by být v souladu s právními normami
- Měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků
- Zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy

Odměňování v podniku však nezohledňuje jen spravedlnost a motivaci zaměstnanců, nýbrž také hospodářské výsledky podniku. Avšak je třeba nastavit takový systém, aby společnost byla schopna své zaměstnance získat a stabilně udržovat, tzn. nastavit konkurenční podmínky na trhu práce.

„Řízení odměňování se týká toho, jak jsou lidé v souladu s jejich hodnotou pro organizaci odměňováni. Týká se jak peněžních, tak nepeněžních odměn a jeho obsahem jsou filozofie, strategie, politika, plány a postupy používané organizacemi při vytváření a udržování systému odměňování, které jsou zaměřeny na zvyšování výkonu organizace, týmů a jednotlivců.“ (Armstrong, 2002, str. 551) Tento přístup tedy říká, že jde-li o investici do lidského kapitálu, je třeba odměňovat zaměstnance dle návratného přínosu společnosti.

Hovoříme-li o odměnách, je nutno zmínit jejich dvě složky, a to složku transakční a složku relační, které jsou označovány jako nepeněžní či vztahové. Transakční odměny charakterizujeme jako hmotné, které lze dále dělit na peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Naproti tomu stojí vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Jmenované složky zahrnují vše, čeho si v pracovněprávním vztahu zaměstnanci cení. Ideálním stavem pro stabilní firemní systém je, aby tyto čtyři složky byly správně kombinovány (Kocianová, 2010, str. 161).

Na odměňování mají vliv vnější a vnitřní mzdovotvorné faktory organizace. Vnitřními mzdovotvornými faktory jsou ty faktory, které souvisejí s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace, a pracovní podmínky a výsledky práce a chování pracovníka. Naopak do vnějších faktorů patří trh práce a aktuální stav pracovníků na trhu. Je třeba mít přehled o přebytku či nedostatku uchazečů o práci na trhu, o podmínkách, které nabízí konkurence, a dále nám odměňování předepisují platné zákony a předpisy (Kocianová, 2010, str. 166).

Navzdory těmto faktorům je třeba klást důraz i na efektivitu a následky způsobu odměňování, aby docházelo ke správné motivaci a tím i stabilizaci potřebného lidského kapitálu (Kocianová, 2010, str. 166).

Armstrong (2007, str. 534) říká, že odměňování je definováno cíli a vazbou na podnikový cíl. Dále odměňování odpovídá potřebám organizace a lidí v ní a potřebuje efektivní a vzájemně se podporující procesy v oblasti lidských zdrojů a procesu odměňování.

8.1 Mzdový systém

Mzdový systém jako součást odměňování je nejžádanější složka při hodnocení atraktivity zaměstnavatele z pohledu uchazeče o zaměstnání. Mzdový systém se liší, každý zaměstnavatel má zavedenou jinou strategii. Samotný systém není nijak právně upraven, avšak je třeba pamatovat na nařízení vlády o minimální mzdě, mzdě zaručené a na zákoník práce, který upravuje příplatky ke mzdě.

Spravedlivě přidělená mzda je podložena mzdovým systémem, tedy metodikou odměňování společnosti. Šikýř (2014, str. 121) uvádí, že jsou dvě metody mzdového odměňování. První metoda je sumárního charakteru, kde se na práce hledí jako na celistvý útvar, bez ohledu na míru složitosti. Druhá metoda je analytická, která je opakem předchozí metody. Zde jsou práce porovnávány jednotlivě podle významu složitostí za pomoci jednotlivých kritérií.

Současně s podnikovými strategiemi spravedlivého odměňování je třeba uvažovat o výši mezd okolních konkurenčních zaměstnavatelů a o skutečné ceně vykonané práce.

Bez ohledu na strategii podniku celkovou peněžní odměnu tvoří několik částí mzdy. Je to právě základní část, která je pevnou, nehybnou částí vyjádřená v korunách za hodinu či korunách za měsíc dle tarifu. Dále to jsou příplatky ze zákona a dobrovolné příplatky, které základní mzdu zvyšují o předem stanovená procenta. Třetí částí celkové mzdy je pohyblivá složka, která má doplňkový charakter k základní části. Tato část by měla být odrazem nadstandardního úkonu. Může se zde řadit osobní ohodnocení, provize, prémie atd.

8.2 Benefits

„Benefits neboli zaměstnanecké výhody nejsou mzdou, nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu,

nestimulují ke krátkodobému výkonu." (Šikýř, 2014, str. 123) Jiný zdroj říká, že benefity jsou součástí odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny a zároveň obsahují i složky, které nejsou přímo odměnou (Armstrong, 2007, str. 595).

Má-li být zaměstnavatel atraktivní, je třeba poskytnout svým zaměstnancům benefity, které pak ovlivní rozhodování uchazeče o práci při volbě zaměstnavatele. Zaměstnanecké benefity jsou součástí péče o zaměstnance. Ačkoliv je poskytování benefitů zcela dobrovolné, mnoho zaměstnanců je dnes vnímá jako přirozenou součást zaměstnání (Šikýř, 2014, str. 123). Jejich omezení zaměstnanci považují za negativum a vede k nespokojenosti a fluktuaci zaměstnance.

Mezi hlavní cíle zaměstnaneckých výhod patří právě konkurenceschopnost společnosti, která zahrnuje a vyžaduje péči o zaměstnance. Dominuje zde snaha uspokojit potřeby jedince, vytvořit pocit sounáležitosti se společností a tuto oddanost utužit. Jde tedy nejen o to, jak kvalitní zaměstnance získat, ale také o to, jak takové pracovníky udržet (Kocianová, 2010, str. 164).

„Důvodem pro poskytování benefitů je rovněž rostoucí nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců, a proto se firmy snaží tyto zaměstnance získat a připoutat poskytováním různých zaměstnaneckých benefitů poskytovaných vedle mzdy.“ (Macháček, 2010, str. 1)

O poskytování zaměstnaneckých benefitů rozhoduje management společnosti. Rozhoduje nejen o způsobu a rozsahu výhod, ale také o způsobu informování o výhodách. Výhody je možné sjednat v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popř. stanovit vnitřním předpisem. Systém poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo volitelný, tzv. kafetéria systém. Při plošném systému je zaměstnanci umožněno využívat všech nabízených benefitů. Ve volitelném systému zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody jednotlivcům dle jejich osobních potřeb a preferencí. Běžně se lze setkat také s kombinací těchto dvou možností, kdy zaměstnavatel aplikuje plošné užití výhod jen

v případě vybraných benefitů, např. dotované stravování, a zároveň využívá i volitelný systém (Šikýř, 2014, str. 123).

Pakliže se zaměstnavatel chce prezentovat jako stabilně atraktivním a dbá na pozitivní účinek benefitů, je třeba se přizpůsobit zaměstnancům a poskytovat benefity, které jsou žádané. Protože je zcela běžné, že řadoví pracovníci mají zcela odlišné preference od managementu podniku, a protože pracovníci nejsou homogenní skupinou, měla by nabídka benefitů konzultována s řadovými pracovníky. Neboť zájem o druh benefitu se liší pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, povahou vykonané práce aj. (Koubek, 2002, str. 299).

Volitelný systém zaměstnaneckých výhod však s sebou nese značné úskalí, a to nevhodnou volbu zaměstnance při výběru benefitů. Zaměstnanec může až časem rozpoznat nespokojenost se zvoleným benefitem. Změny benefitů nelze provádět průběžně, a proto se může projevit pracovní nespokojenost. Není obvyklé, že zaměstnanci uznají svoji chybu, ale spíše vnímají neochotu organizace (Koubek, 2002, str. 300).

Zaměstnanecké výhody se dělí na: (Armstrong, 2007, str. 595)

- Penzijní systémy: Jsou ukazatelem pro zaměstnance, že zaměstnavatel dlouhodobě pečuje o zájmy svých pracovníků
- Osobní jistoty: Zdravotní, úrazové, či životní pojištění
- Finanční výpomoc: Slevy a služby či produkty vytvářené podnikem
- Osobní potřeby: Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, poradenství, či posilovny a rekreační zařízení
- Podnikové automobily a pohonné hmoty
- Jiné výhody: Dotované stravování, příplatky na ošacení, mobilní telefony, zvýhodněné telefonní tarify, příplatky nad rámec zákoníku práce
- Nehmotné výhody: Faktory, které dělají pracoviště atraktivním a umocňují spokojenost zaměstnance

Jiné dělení zaměstnaneckých výhod nabízí Koubek (2002, str. 298), a to na výhody sociální povahy, jako jsou pojištění, půjčky apod., výhody mající vztah k práci, pod které si lze dosadit stravování, vzdělávání, výhodný prodej produktů svým pracovníkům a posledním druhem benefitů jsou výhody spojené s postavením v organizaci, které zahrnují mobilní telefony, automobily, oděv, bydlení aj.

PRAKTICKÁ ČÁST

9 Metodologie

Tato práce se zabývá výzkumem atraktivity zaměstnavatele z pohledu řadových zaměstnanců. Cílem práce je zjistit faktory, které dělají zaměstnavatele atraktivním.

Teoretická část byla zpracována na základě rozboru odborné literatury na téma okolí podniku pomocí analýz. Dále se práce věnuje konkurenceschopnosti, značce zaměstnavatele a pracovní spokojenosti.

V praktické části, která věnuje pozornost společnosti Vršanská uhelná a. s., je zkoumána atraktivita zaměstnavatele. Je zde vypracována PEST analýza podniku, která se zabývá okolními vlivy a jejich působením na podnik.

Dále byla provedena SWOT analýza, kde byly uváženy změny v okolí podniku. Byly specifikovány silné a slabé stránky vnitřního okolí podniku, které se zaměřují na pracovní podmínky zaměstnanců, tedy na pracovní prostředí, kulturu podniku, odměňování a zaměstnanecké výhody. Poté byl posouzen vztah mezi silnými a slabými stránkami podniku a hlavní změny v okolí podniku. Následovalo grafické znázornění a vyhodnocení provedené SWOT analýzy.

Následuje analýza dat sociologického výzkumu, který byl v podniku proveden. Tento výzkum byl zajištěn interními zdroji skupiny Czech Coal a výsledky jsou interpretovány pro celou skupinu Czech Coal. Metodou pro tento výzkum se stalo dotazování zaměstnanců skupiny s otevřenými i uzavřenými otázkami. Vzorkem pro tento výzkum se stalo 920 zaměstnanců, z toho 871 zaměstnanců bylo sběrným vzorkem. Tato práce se však zaměřuje pouze na Vršanskou uhelnou a. s., a proto záměrem této části práce je zjistit faktory, které lidé dělnických profesí na trhu práce považují za klíčové ke své spokojenosti v zaměstnání, které faktory dělají zaměstnavatele Vršanská uhelná a. s. atraktivním. Vzorkem pro Vršanskou uhelnou se stalo 129 zaměstnanců, z toho sběrným vzorkem bylo 126 zaměstnanců různých pozic.

Přínosem práce je návrh opatření vedoucí k udržení konkurenceschopnosti pomocí posilování zjištěných faktorů.

10 Předpoklad

Předpokládaným výsledkem této práce je, že se společnost bude jevit jako vysoce atraktivní zaměstnavatel. Společnost má v kraji dobré renomé. V teoretické části práce bude provedena PEST analýza, SWOT analýza a budou interpretovaná data z provedeného výzkumu v rámci skupiny Czech Coal. Na základě těchto metod bude ověřeno, zda předpoklad společnost splňuje.

11 Představení společnosti

Vršanská uhelná a. s.

Obrázek 5: Logo společnosti



(Czech Coal Group, 2017)

Obchodní jméno: Vršanská uhelná a. s.

Identifikační číslo: 28678010

Sídlo společnosti: Most, V. Řezáče 315, PSČ 43467

Den zápisu do OR: 22. 10. 2008

Lokalita lomu: Hrabák, Most - Čepirohy

Web: www.vrsanskauhelna.cz

Vršanská uhelná je akciovou společností se sídlem v Mostě, která vznikla odštěpením jako nástupnická společnost v důsledku rozdělení společnosti Mostecká uhelná a. s. (Nyní Czech Coal Services a. s.). Další odštěpnou společností se stala Litvínovská uhelná a. s. (Nyní Severní energetická a. s.). V důsledku fúze zanikající společnosti Namove, s. r. o. přešlo na společnost Vršanská uhelná jmění společnosti Namove, s. r. o. Vznik společnosti se datuje k 22. 10. 2008. Předmětem podnikání této společnosti je hornická činnost a činnost prováděná hornickým způsobem. Vršanská uhelná a. s. je členem skupiny Czech Coal.

Společnost měla ke dni 31.12.2016 celkem 687 zaměstnanců. Z toho 576 tvoří dělníci a 111 technicko-hospodářští zaměstnanci. 109 zaměstnanců tvoří ženy.

Vršanská uhelná a. s. těží hnědé uhlí v dole Vršany, která se nachází v centrální části Severočeské hnědouhelné pánve. S ohledem na stávající územní limity v této lokalitě nalezneme hnědouhelné zásoby s nejdelší životností v republice. Od roku 2013 společnost dodává uhlí do elektrárny Počerady s energetickou společností ČEZ až do doby, kdy dojde k vyuhlení. Tato možnost však nastane přibližně za 40 let. Lom Vršany je nemladším hnědouhelným lomem, nachází se v Severočeské hnědouhelné pánvi. Uhelné zásoby jsou největší v celé ČR, v rámci územních limitů se předpokládá činnost až do roku 2055. Rozloha lomu činí 30 km², je 7 km dlouhá a 4,5 km široká. Vytěžené uhlí se spotřebovává jako energetické uhlí pro elektrárny. Současně s těžbou probíhá lesnická, zemědělská a vodní rekultivace zasažené oblasti.

Vršanská uhelná a. s. je společností, která podporuje rozvoj Mostecká včetně obcí v dosahu těžby. Odpovědnost za život v obcích, jíž se dotýká činnost společnosti, je deklarována v partnerských smlouvách. Tyto smlouvy jsou uzavřeny s Mostem, Jirkovem, Malým Březnem, Havraní, Vrskmaní, Strupčicemi, Polerady a Líšnicemi. Kromě jmenovaných je partnerem také Ústeckého kraje, což můžeme pozorovat také na finanční podpoře. Vršanská uhelná a. s. každoročně věnuje finanční částky, které rozvíjí oblast. Pozornost věnuje vzdělávání, mládežnickým sportovním klubům, ordinacím lékařů a dětským domovům. Poskytuje také zážitkové

exkurze Uhelné safari, kde si veřejnost může prohlédnout jak těžební lokalitu, tak lokalitu již zrekultivovanou. Nejviditelnějším projektem od roku 2010 v kategorii sportu je podpora týmu Černých andělů, házenkářského týmu, který patří mezi ty nejlepší ženské házenkářské týmy v ČR i v Evropě. Další podporující projekt nese název Chytré hlavy pro sever. Jedná se o grantový projekt, díky němuž školy na Mostecku od roku 2009 mohou získat finanční pomoc na vybavení nových specializovaných učeben a finančně náročných učebních pomůcek.

12 PEST analýza

Cílem této analýzy je zobrazení vnějšího prostředí, ve kterém se podnik nachází. Přestože zmíněné vlivy v provedené PEST analýze společnost sama nemůže ovlivnit, mají silný dopad na společnost jako zaměstnavatele. Pro analýzu byly vybrány dlouhodobé vlivy, které na podnik působí.

12.1 Politicko – legislativní faktory

Tyto vlivy, pravidla, určená státem, ovlivňují činnost podniků. Lze konstatovat, že činnost je ovlivňována stabilními pravidly, a to Zákonem č. 61/1988 sb. o hornické činnosti, výbušninách a o státní báňské správě v platném znění v rozsahu ustanovení §2 písm. a), b), c), d), e), g) a i). Zde je vymezeno, čím se rozumí hornická činnost, a dále tento zákon upravuje činnost společnosti dle §3 písm. a), c), e), h) a i).

12.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které působí na podnik, bylo vybráno jen několik z nich dle významnosti. Pro tuto práci byl zvolen hrubý domácí produkt (HDP) jako ukazatel hodnoty statků a služeb vytvořených na území České republiky. Dále byl vybrán index průmyslové produkce (IPP) jako ukazatel vývoje průmyslové výroby.

Hrubý domácí produkt ukazuje hodnotu statků a služeb vytvořených na území daného státu.

Ve srovnání s předchozím čtvrtletím se hrubý domácí produkt se zvýšil o 1,3 % v prvním čtvrtletí roku 2017. Kvartálně česká ekonomika tak vzrostla nejvýrazněji za poslední dva roky (Český statistický úřad, 2017).

Index průmyslové produkce (IPP) je ukazatel statistiky průmyslu měřící vlastní výstup průmyslových odvětví i průmyslu celkem očištěný od cenových vlivů. Při jeho výpočtu se vychází z vlastních tržeb za výrobky a služby. IPP charakterizuje růst nebo pokles průmyslové výroby (Český statistický úřad, 2017). První čtvrtletí roku 2017 zaznamenává nárůst průmyslové produkce oproti předchozímu čtvrtletí, avšak lze sledovat pokles v úpravě a těžbě černého a hnědého uhlí v dubnu 2017 oproti květnu loňského roku.

Obrázek 6: Index průmyslové produkce (v %)

meziroční index	květen 2016	červen 2016	červenec 2016	srpen 2016	září 2016	říjen 2016	listopad 2016	prosinec 2016	leden 2017	únor 2017	březen 2017	duben 2017
Průmysl celkem (B+C+D)	109,6	104,7	86,5	113,9	103,0	98,8	107,5	103,6	110,2	102,1	110,2	97,5
B Těžba a dobývání	94,8	88,6	80,2	95,1	89,3	88,2	93,5	75,4	84,9	102,2	99,7	93,4
05 Těžba a úprava černého a hnědého uhlí	99,8	85,1	79,5	93,2	88,1	88,8	92,6	76,4	82,5	104,0	98,5	91,1
08 Ostatní těžba a dobývání	101,5	100,0	82,0	105,7	94,3	88,4	100,8	91,6	101,6	89,3	117,9	91,7
09 Podpůrné činnosti při těžbě	80,4	111,7	62,1	113,1	94,2	108,0	82,5	54,0	118,1	82,2	102,1	151,7

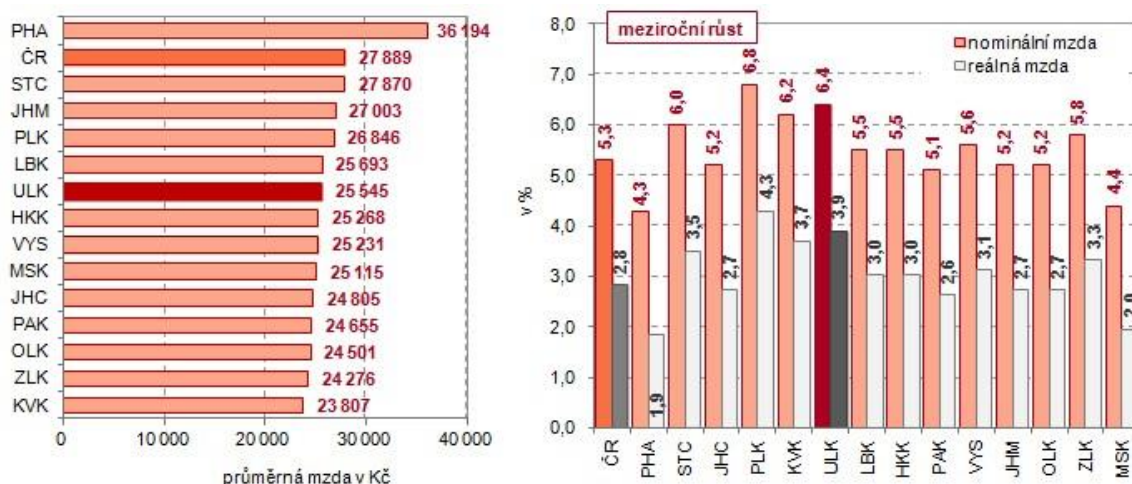
(Český statistický úřad, 2017)

12.3 Sociálně – kulturní faktory

Mezi tyto faktory byla vybrána hrubá měsíční mzda a migrace obyvatelstva. Tyto faktory mají nejvýznamnější dopad na podnik jako zaměstnavatele, neboť mzda významně ovlivňuje zájem o dělnické pracovní pozice a migrace má dopad na množinu potenciálních uchazečů o zaměstnání.

V roce 2017 došlo k nárůstu hrubé mzdy ve všech krajích České republiky. V Ústeckém kraji dosáhla průměrná hrubá nominální mzda částky 25 545 Kč. Nominální mzda představuje všechny pracovní příjmy včetně osobních příplatků, ohodnocení, prémie, odměn a podílů na hospodářských výsledcích a náhrad mzdy. Oproti minulému roku se nominální mzda zvýšila o 6,4 %, tj. o 1 527 Kč. Avšak v porovnání s republikovou mzdou je průměrná mzda v tomto kraji o 8,4 % nižší, tedy o 2 344 Kč (Český statistický úřad, 2017).

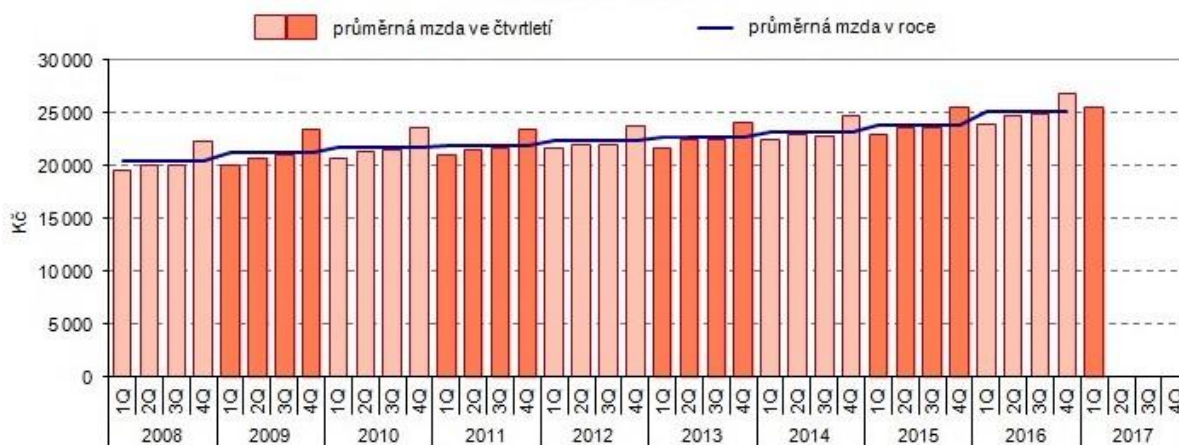
Obrázek 7: Průměrná měsíční mzda podle krajů v 1. čtvrtletí 2017



(Český statistický úřad, 2017)

Hrubá měsíční mzda v Ústeckém kraji roste, přičemž v prvním čtvrtletí roku 2017 došlo k největšímu nárůstu průměrné měsíční mzdy. Do tohoto roku byl zaznamenán největší nárůst v roce 2008, a to o 8,1 %.

Obrázek 8: Průměrná měsíční mzda v Ústeckém kraji v jednotlivých čtvrtletích v letech 2008 - 2017

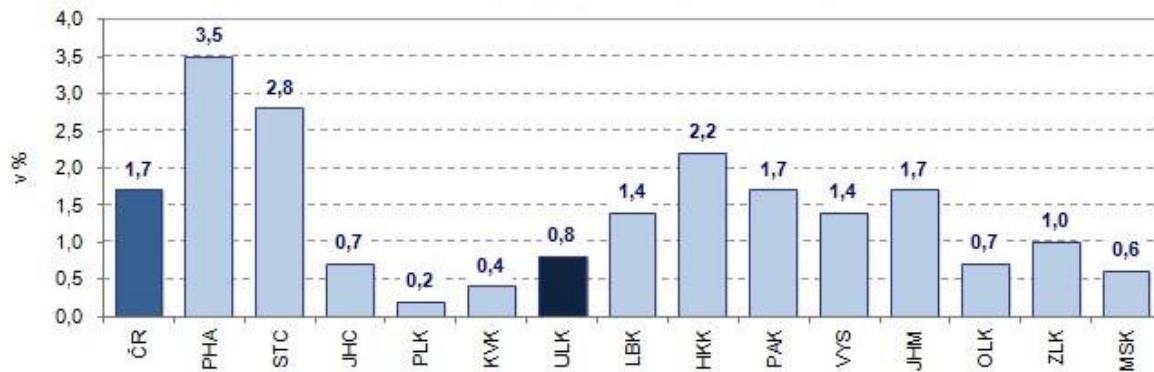


(Český statistický úřad, 2017)

V oblasti celkové zaměstnanosti ČR v roce 2017 došlo k nárůstu. Nejvyšší růst zaměstnanců byl v hl. m. Praze, nejméně zaměstnanců pak bylo v Plzeňském kraji. V Ústeckém kraji v období ledna 2017 až března 2017 bylo celkem zaměstnáno 242 100, což

zaznamenává nárůst o 1 900 osob (0,8 %) oproti minulému období. Ústecký kraj je dlouhodobě pátým krajem s nejvyšším počtem zaměstnanců v ČR.

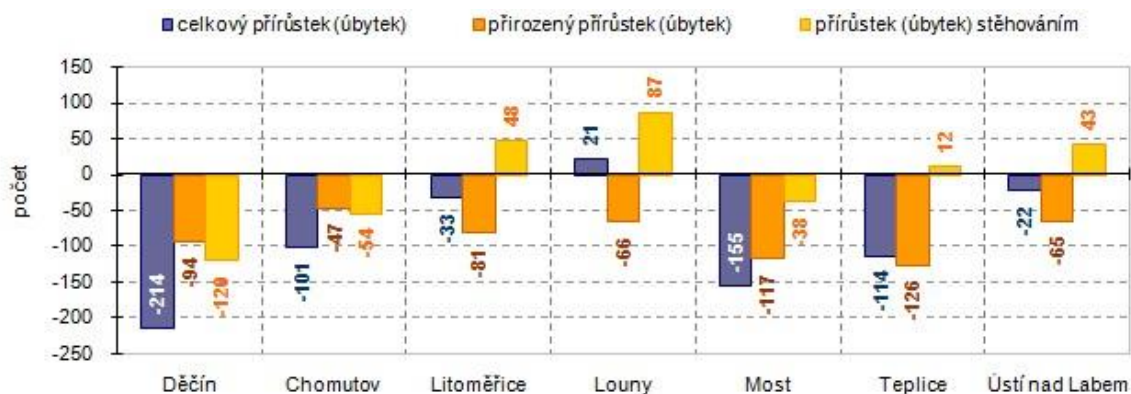
Obrázek 9: Meziroční růst zaměstnanců podle krajů v 1. čtvrtletí 2017



(Český statistický úřad, 2017)

Počátek čtvrtletí roku 2017 zaznamenával větší počet obyvatel, než tomu bylo na konci čtvrtletí stejného roku. Příčinou této situace je migrace obyvatel. Kladnou migraci vykazuje okres Louny, Litoměřice, Teplice, Ústí nad Labem.

Obrázek 10: Pohyb obyvatelstva v okresech Ústeckého kraje v 1. čtvrtletí



(Český statistický úřad, 2017)

12.4 Technologické faktory

Mezi technologické faktory byly zahrnuty výdaje na vědu a výzkum v České republice. Údaje za rok 2016, 2017 nejsou k dispozici. Celkové výdaje na vědu a výzkum každým rokem stoupají. V roce 2015 lze zaznamenat nejvyšší hodnoty z měřených období 2011 - 2015. U investice z veřejných zdrojů ČR nezaznamenáváme tak vysoký nárůst jako u výdajů z podnikatelských zdrojů. V případě financování ČR došlo k nárůstu za období 2011 - 2015 o 1 134 mil. Kč, u výdajů financovaných podniky je vidět nárůst o 4 309 mil. Kč.

Obrázek 11: Věda a výzkum

		2011	2012	2013	2014	2015
Výdaje na VaV (mil. Kč):						
Celkem		22 941	24 689	26 165	29 443	32 999
z toho	běžné výdaje	19 773	21 267	21 716	24 037	25 376
	investiční výdaje	3 168	3 422	4 449	5 403	7 623
	výdaje financované z podnikatelských zdrojů	7 855	9 259	9 774	10 906	12 164
	výdaje financované z veřejných zdrojů z ČR	13 621	13 314	13 341	14 093	14 755
	výdaje financované z veřejných zdrojů ze zahraničí	1 424	2 078	2 956	4 306	5 893

(Český statistický úřad, 2017)

12.5 Závěr PEST analýzy

Byly stanoveny klíčové faktory z vnějšího prostředí podniku. Tyto zmíněné faktory mají silný vliv na chod podniku. Analýza nám předložila rámcovou orientaci ve vnějším okolí podniku.

13 SWOT analýza

V této kapitole bude provedena SWOT analýza. Silné a slabé stránky podniku budou postaveny proti příležitostem a hrozbám okolí. Cílem analýzy je vymezit silné stránky z hlediska atraktivity zaměstnavatele, které lze využít v souvislosti s novými příležitostmi podniku. V případě slabých stránek a hrozeb by měl podnik zvážit, zda není potřeba vylepšení vnitřního okolí.

13.1 Silné stránky

Často se diskutuje o působnosti lomů v okolí. Avšak Vršanská uhelná, která zde působí od roku 2008, má budoucnost zajištěnou až doroku 2055 v rámci územních limitů. Pakliže do jistoty zaměstnání zaměstnanců se nezahrnují ostatní individuální faktory, lze říci, že pro určitou generaci zaměstnanců to tedy může znamenat jistotu zaměstnání až do jejich odchodu do penze.

Nízká fluktuace zaměstnanců podniku značí silnou značku zaměstnavatele. Avšak pokud nastane situace, ve které by se fluktuace dělnických pozic zvýšila, je zřejmé, že podnik by nezaznamenal reálný problém s financováním náborů. Pracovní místa se ve společnosti obsazují především z vnitřních zdrojů, na základě doporučení. Dělnické profese obsazují lidé kvalifikovaní i nekvalifikovaní. Avšak zaškolení těchto dělnických pozic trvá krátce, v rámci jednotek dní. Proto lze říci, že náklady na přijímání zaměstnanců dělnických profesí a nízká fluktuace se řadí mezi silné stránky podniku.

Zaměstnavatelskou značku ukazují i Důlní noviny. Tento měsíčník je novinami pro Czech Coal a Severní Energetickou. Zaměstnanci se zde dočtou o podniku všechny aktuální informace. Lze se dočíst o dění v podniku z ekonomického hlediska, lze se dočíst o společenských akcích, které podnik pořádá, ale i o akcích podnikem podporovaných. Podnik pro zaměstnance pořádá plesy, poskytuje zvýhodněné vstupné na sportovní utkání v házené, které podnik finančně podporuje, Dále poskytuje zvýhodněné vstupné na hudební koncerty, dětský letní tábor pro děti zaměstnanců

a zářijovou slavnost Den horníků, který se koná každoročně na Hipodromu v Mostě. Na Dni horníků je zábava jak pro děti, tak pro dospělé v podobě hudebních vystoupení. V novinách se objevuje i jídelníček, ze kterého si zaměstnanci mohou vybírat obědy. Dále se zaměstnanci mohou dočíst, který z kolegů v daném měsíci slaví narozeniny a které pracovní pozice v podniku nejsou obsazené. Tento způsob komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem utužuje zaměstnavatelskou značku. Je to komfortní péče, kterou zaměstnavatel nabízí svému zaměstnanci a zvyšuje tak svoji konkurenceschopnost z hlediska atraktivity zaměstnavatele. Pomocí této péče se dostává podniku dlouhodobé pozitivní reference od stávajících zaměstnanců po okolí, utužuje vztah a vazbu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Mezi silné stránky patří také poskytované benefity zaměstnancům. Společnost benefity poskytuje plošně a sjednává je v kolektivní smlouvě. Mezi poskytované benefity patří penzijní pojištění, smluvní doprava, dotované stravování, zvýhodněné telefonní tarify, 30 dní dovolené, či Program zdraví, který poskytuje každému zaměstnanci 10 500 Kč ročně za účelem relaxační dovolené, ozdravné pobyty, nákupu léků, návštěvy fitness center, divadel a kin. Tuto částku si zaměstnanec může rozdělit na dva díly, přičemž je na volbě zaměstnance, zda chce polovinu nebo celý příspěvek využít k penzijnímu pojištění.

13.2 Slabé stránky

Ačkoliv Vršanská uhelná a. s. je dlouhodobě žádaným zaměstnavatelem, výzkum, který je v této práci zahrnut, ukazuje, že zaměstnanci dělnických profesí jsou nespokojeni se svým mzdovým ohodnocením. Nízká mzda dělníkům umožňuje jen nízký životní standard a nejsou schopni tak zabezpečit své rodiny. Dalším nedostatkem podniku jsou online informace na webových stránkách. Bohužel Vršanská uhelná mnoho informací o svém dění na internetu nezveřejňuje, ačkoliv je dnes internet dostupnější většině generací.

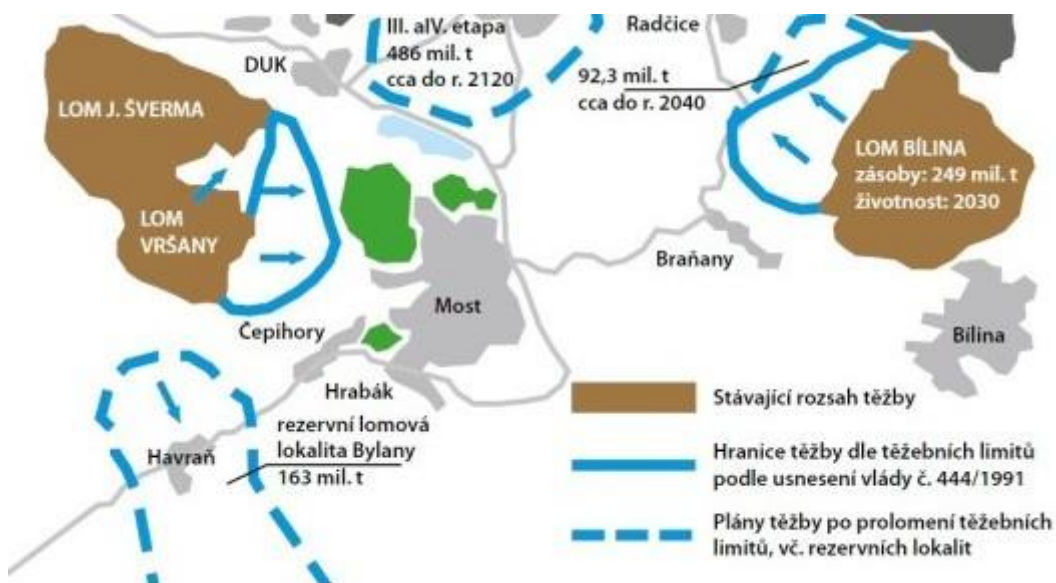
13.3 Příležitosti

Lom Vršany má stabilně zabezpečenou svoji činnost do roku 2055. Jak je uvedeno v hrozbách pro společnost, budoucnost po tomto roce je pro podnik nejistá. Aktuálně společnost hledá řešení, kterým by mohla být koupě elektrárny Počerady. Touto koupí by se otevřely společnosti dveře do dalších produktivních let a zajistila by tak svoji budoucnost.

13.4 Hrozby

Územní limity těžby hnědého uhlí v severních Čechách jsou usnesením vlády č. 444/1991. Vršanská uhelná není spojena se známým prolomením limitů, neboť má limity nastaveny fixně a v rámci těžebních limitů má zajištěnou činnost na následujících 40 let. Společnost má předpokládanou těžební činnost do roku 2055, která je spojena se spoluprací skupiny ČEZ. Avšak budoucnost po roce 2055 je pro Vršanskou uhelnou, a. s. zatím nejistá.

Obr. č. 7 : Mapa limitů Vršanská uhelná



(Strana zelených Ústecký kraj, 2017)

Obrázek 12: SWOT analýza Vršanské uhelné, a. s.



(Vlastní tvorba)

13.5 Závěr SWOT analýzy

Byla provedena SWOT analýza podniku Vršanská uhelná a. s. SWOT analýza ukazuje, že silné stránky podniku jasně převyšují ostatní sledované faktory a lze říci, že společnost Vršanská uhelná a. s. je podnikem se silnou zaměstnavatelskou značkou. Tato společnost jako zaměstnavatel poskytuje mnoho přitažlivých zaměstnaneckých výhod, avšak naopak nejméně atraktivním faktorem je poskytovaná mzda. Společnost by měla zvážit, zda není potřeba mzdy zvýšit.

14 Analýza a interpretace dat z provedeného výzkumu

Podkladem pro tuto část bakalářské práce se stal provedený sociologický výzkum Zaměstnanec - zrcadlo firmy, který se zabýval firemním klimatem v rámci skupiny Czech Coal. Výzkum byl proveden na základě dotazníků, který obsahoval jak otevřené, tak uzavřené otázky. Respondenty výzkumu byli zaměstnanci Czech Coal Group, sběrným vzorkem pro výzkum bylo 871 zaměstnanců z 920 oslovených. Tento výzkum byl proveden interními zdroji skupiny a výsledky byly interpretovány pro Czech Coal Group, avšak cílem této práce je zjistit faktory ovlivňující zaměstnavatelskou atraktivitu Vršanské uhelné, a. s., a proto budou výsledky provedeného výzkumu analyzovány. Strukturu použitých dotazníků si společnost zveřejnit nepřeje.

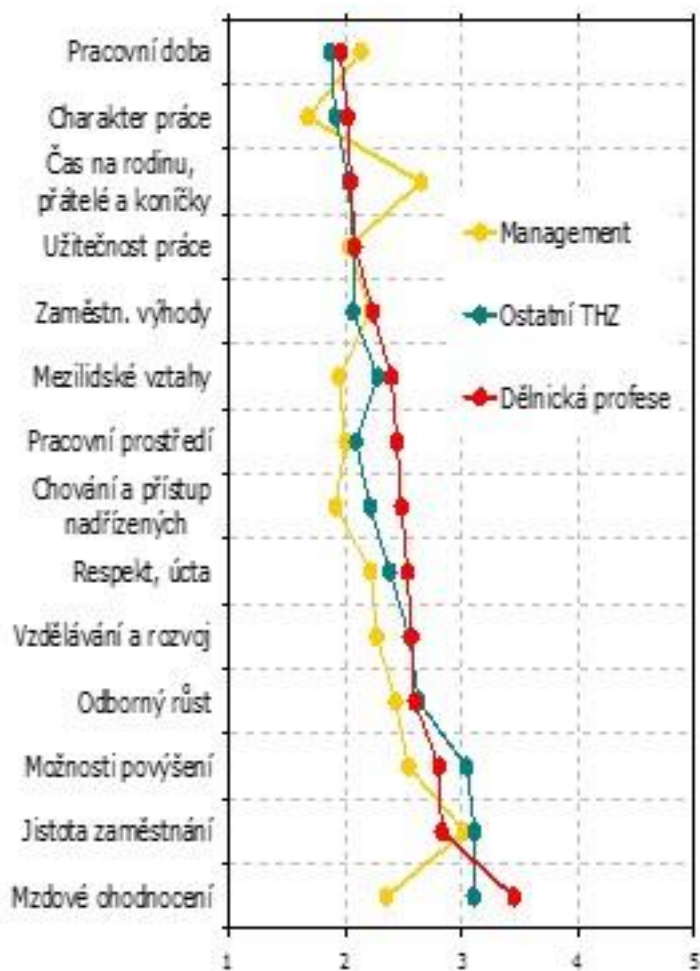
Respondenty pro tuto práci byli zaměstnanci Vršanské uhelné, a. s. Dotazováni nebyli však jen zaměstnanci dělnických profesí, ale i technicko-hospodářští zaměstnanci. Protože se bakalářská práce zabývá atraktivitou zaměstnavatele z hlediska dělníků, bude se tato část práce soustředit na odpovědi respondentů z dělnických profesí. Respondenty pro tuto práci se stalo 129 zaměstnanců, z toho sběrným vzorkem tvořilo 126 zaměstnanců. 78 % dotázaných tvořili zaměstnanci dělnických pozic.

Cílem této práce je zjistit, které faktory tvoří atraktivitu zaměstnavatele. Toto téma je úzce spojeno s tématy, která byla již rozebírána v praktické části. K interpretaci dat z provedeného sociologického výzkumu byla vybrána tato témata: pracovní podmínky, pracovní spokojenost a značku zaměstnavatele. Předpokladem výsledků je, že stěžejním faktorem atraktivity zaměstnavatele je mzda a jiné druhy odměňování.

Obrázek 13: Faktory zaměstnavatelské konkurenceschopnosti z hlediska pracovních podmínek

Rozdíly počítované spokojenosti podle pracovní pozice

POZNÁMKA: Škála 1 až 5, kde 1=Rozhodně spokojený a 5=Rozhodně nespokojený (Seřazeno podle průměru)

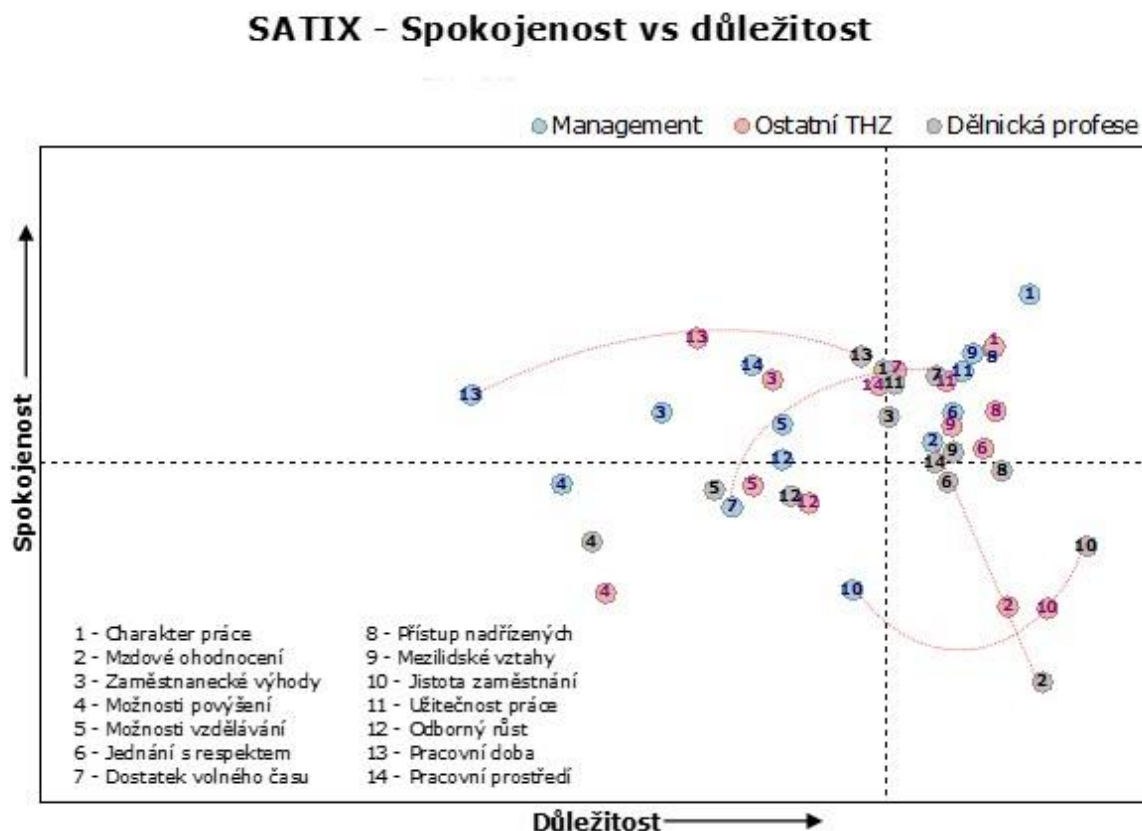


(Czech Coal Group, 2016)

Z hlediska spokojenosti zaměstnanci dělnických profesí uvádí, že jsou spíše nespokojeni se mzdovým ohodnocením. Avšak tento faktor je jediný, který je hodnocen negativně. Zbytek atributů je hodnocen spíše kladně.

Dělníci považují za nejdůležitější jistotu zaměstnání, která je však vnímaná problematicky. Obdobné hodnoty můžeme sledovat u mzdového ohodnocení, se kterým dělníci vykazují nespokojenost.

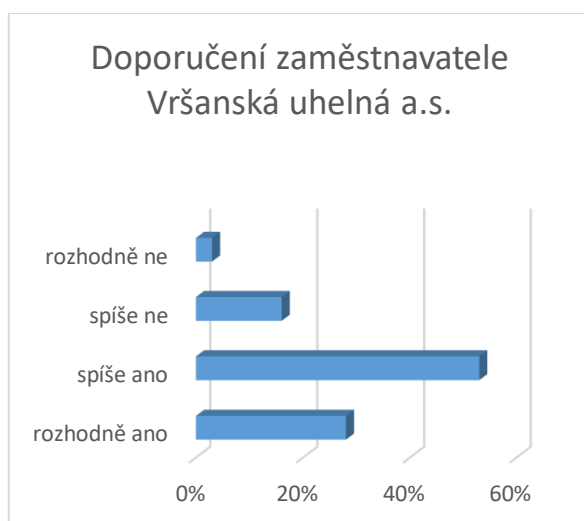
Obrázek 14: Poměr důležitosti faktorů se spokojeností



(Czech Coal Group, 2016)

Z hlediska značky zaměstnavatele si Vršanská uhelná stojí dobře. Celých 81 % zaměstnanců by doporučilo svou firmu jako zaměstnavatele. Šířením renomé Vršanské uhelné, a. s. dochází k utužování značky zaměstnavatele. Avšak 28 % dělníků by dobrou pověst nešířilo a svého zaměstnavatele tak nedoporučilo. Nejčastějšími důvody negativního vztahu dělníků k zaměstnavateli je nízká mzda a nejistota zaměstnání.

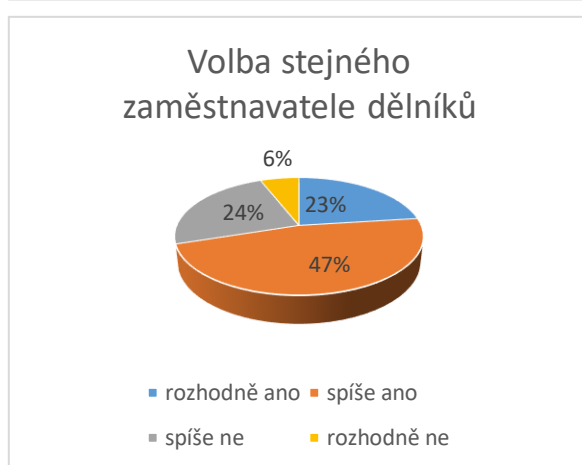
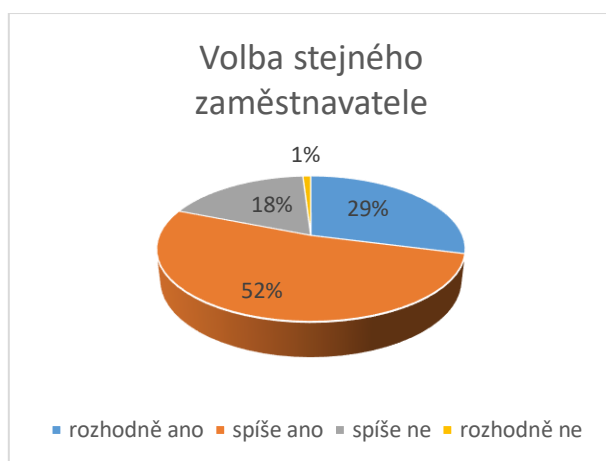
Graf 1: Utužování značky zaměstnavatele



(Vlastní zpracování)

Silnou značku zaměstnavatele podporuje i výsledek otázky, zda by si respondenti zvolili stejného zaměstnavatele při opětovném rozhodování. V tomto případě Vršanská uhelná získala 81 % kladných odpovědí a 70 % kladných odpovědí z dělnických pozic.

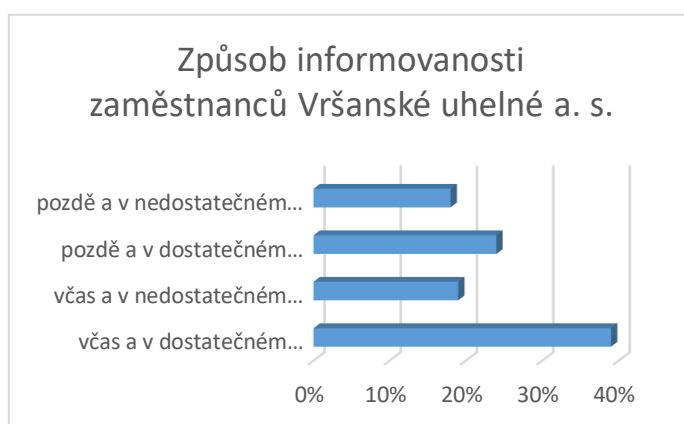
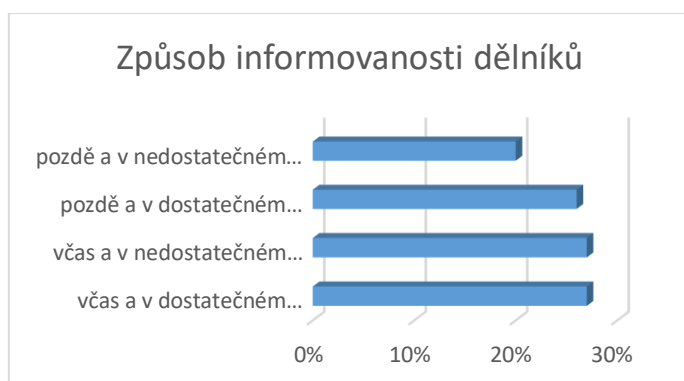
Graf 2: Konkurenceschopnost zaměstnavatele



(Vlastní zpracování)

Z hlediska sociálně - psychologických faktorů výzkum ukazuje, že informovanost ve skupině Czech Coal je průměrná. Celkově spokojeno s informovaností o dění v podniku je 43 % zaměstnanců z dělnických profesí. 39 % odpovědělo neutrálně a jen 18 % odpovědělo negativně. Zároveň 27 % dělníků si myslí, že se k nim dostávají informace včas a v dostatečném množství, 27 % odpovědělo, že včas, ale v nedostatečném množství, a pozdě se informace dostávají k 46 % zaměstnanců dělnických profesí. V rámci skupiny Czech Coal z hlediska informovanosti zaměstnanců stojí Vršanská uhelná v prvních řadách žebříčku. Nejlepším zdrojem informací byly vyhodnoceny důlní noviny.

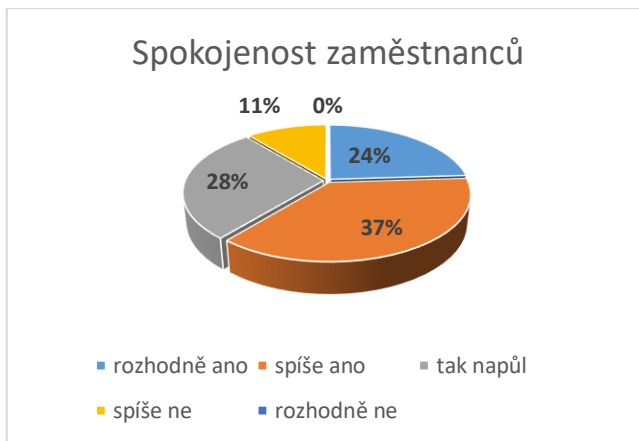
Graf 3: Sociálně psychologické faktory



(Vlastní zpracování)

Ve Vršanské uhelné převládá celková spokojenost se zaměstnáním. Jen 11 % zaměstnanců je spíše nespokojeno se svým zaměstnáním. Nikdo neodpověděl, že je rozhodně nespokojen. Rozhodně spokojeno je 24 % a spíše spokojeno 37 %. Výzkum ukazuje, že nejčastějším důvodem nespokojenosti je finanční ohodnocení. Z dělnických profesí je spokojeno se zaměstnáním 45 % zaměstnanců, spíše nespokojeno uvádí 12 % a rozhodně nespokojeno pouhá 3 % zaměstnanců. Zbytek odpověděl neutrálně.

Graf 4: Uspokojení potřeb zaměstnanců zaměstnavatelem



(Vlastní zpracování)

Výzkum jasně ukazuje, které faktory jsou pro zaměstnance nejdůležitějšími. Respondenti byli dotazováni, jaké faktory jsou pro ně nejdůležitější ke spokojenosti. Výzkum ukazuje, že nejdůležitějšími faktory pracovních podmínek jsou jistota zaměstnání, hned na druhém místě stojí mzdové ohodnocení a třetí je chování a přístup nadřízených. Následuje úcta a mezilidské vztahy, dostatek času na rodinu, přátelé a koníčky, charakter a užitečnost práce. Z výzkumu vyplývá, že tyto faktory jsou důležitější než zaměstnanecké výhody. Ještě za výhodami si stojí pracovní doba a možnost povýšení. Tyto atributy jsou však rozdílné dle postavení v podniku. Dělnické pozice považují za velmi důležitou pracovní dobu a dostatek volného času, jistotu zaměstnání a pracovní prostředí.

15 Vyhodnocení a doporučení

Nejsilnějšími stránkami zaměstnavatelské značky se jeví zaměstnanecké výhody a péče o zaměstnance. Výhody má podnik detailně propracovaný tak, aby zaměstnavatel dokázal přitáhnout dostatek zaměstnanců a tyto zaměstnance si dlouhodobě udržet. Lze konstatovat, že podnik je díky svým silným stránkám stabilní společností i přes ohlasy dělníků, kteří jsou výrazně nespokojeni se svým mzdovým ohodnocením. Je nutné silné stránky podpořit a dbát na jejich síle, aby byla společnost jako zaměstnavatel schopna přitahovat stále dostatek uchazečů o práci a obsadit tak dělnické profese, které podniku vytváří zisk. Další silnou stránkou je péče o pracovníky, kterou zajišťují Důlní noviny a společenské akce pro rodiny zaměstnanců, na které mají zaměstnanci zvýhodněné vstupné.

V roce 2017 mzdy rostou, a to i v Ústeckém kraji. Je třeba brát zřetel na měnící se stav na trhu práce a adekvátně reagovat.

Nedostatkem, se kterým se společnost potýká, nejsou jen nízké mzdy, ale i nejistota fungování společnosti po roce 2055. Východiskem pro společnost, aby byl zajištěn její chod z dlouhodobého hlediska, je koupě elektrárny Počerady. Sice se v dnešní době trh práce potýká s tím, že pracovníci nehledají jistotu zaměstnání na desítky let dopředu, avšak i tento faktor stále některé z pracovníků ovlivňuje.

Podnik je stabilním a atraktivním zaměstnavatelem. Aby tento status společnost udržela, doporučuje se zvýšení orientace na spokojenost zaměstnanců dělnických profesí.

16 Závěr

Cílem práce bylo zjistit faktory, které dělají zaměstnavatele Vršanská uhelná a. s. atraktivním. Práce se soustředí na atraktivitu z pohledu dělníků. Přínosem práce je návrh opatření vedoucí k udržení konkurenceschopnosti pomocí posilování zjištěných faktorů.

V teoretické části jsou vymezeny pojmy, které se týkají atraktivity zaměstnavatele. Tyto pojmy jsou dále využity v části praktické.

V praktické části byl představen zaměstnavatel Vršanská uhelná a. s., které se práce věnuje. Byla provedena PEST analýza. Díky této analýze byla znázorněna rámcová orientace ve vnějším okolí podniku, ve kterém podnik působí, a faktory, které zaměstnavatele ovlivňují.

Další částí této práce je SWOT analýza podniku. Ta znázorňuje silné a slabé stránky podniku, které jsou postaveny proti příležitostem a hrozbám. Podnik by měl zvážit, zda není potřeba se soustředit na zjištěné slabé stránky a zvýšit tak svou konkurenceschopnost a udržet svou zaměstnavatelskou atraktivitu. Slabými stránkami byla zjištěna špatná dostupnost online informací o dění v podniku a poskytované nízké mzdy dělníkům. V rámci SWOT analýzy byly zjištěny silné stránky, které dělají zaměstnavatele dlouhodobě atraktivním. Těmito silnými stránkami je jistota zaměstnání, propracovaný systém zaměstnaneckých benefitů a péče, kterou zaměstnavatel svým zaměstnancům na dělnických pozicích poskytuje.

Následně byla provedena analýza dat z již provedeného sociologického výzkumu ve skupině Czech Coal. Tento výzkum byl proveden interními zdroji skupiny a zabýval se firemním klimatem všech společností skupiny Czech Coal. Výzkum ukazuje, které faktory jsou pro zaměstnance na dělnických pozicích nejdůležitější. Nejdůležitějšími atributy jsou pro zaměstnance na dělnických pozicích pracovní doba a dostatek volného času, jistota zaměstnání a pracovní prostředí.

V této práci bylo zjištěno, že Vršanská uhelná a. s. je atraktivním zaměstnavatelem. Byly stanoveny faktory, které zaměstnavatele dělají dlouhodobě atraktivním. Mým doporučením je zaměřením na spokojenost zaměstnanců a zvážení, zda není vhodné pro vyšší spokojenost zaměstnanců dělnických profesí zvýšit mzdy dělníkům.

Citovaná literatura

1. Armstrong, M . (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a .s .
2. Armstrong, M . (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a .s .
3. Bělohlávek, F ., Košťan, P ., & Šuleř, O . (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.
4. *Brandbakers* [online]. [cit. 2017-06-14]. Dostupné z:
http://www.brandbakers.cz/proc_a_jak
5. Branham, L . (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing, a .s .
6. *Czech Coal Group*. (24. Červen 2017). Načteno
z <http://www.czechcoal.cz/cz/spolecnost/clenove.html>
7. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-06-07]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/czso/ci/tvorba-a-uziti-hdp-1-ctvrtleti-2017> Český
8. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-06-24]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>
9. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-06-23]. Dostupné z:
https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf;jsessionid=W6vZzAHJfie2ZC4_-BANGdCOLuFg8EoOhFdtS11YsJqI5_-3_mIz!1418329985?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&pvo=PRU01-D&skupId=1267&katalog=30835&pvo=PRU01-D&str=v163&c=v3~4__RP2017MP04
10. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-06-23]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/xu/prumerna-mzda-a-pocet-zamestnancu-v-usteckem-kraji-v-1-ctvrtleti-2017>
11. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-06-14]. Dostupné z:
<https://www.czso.cz/csu/xu/pohyb-obyvatelestva-za-1-ctvrtleti-2017-v-usteckem-kraji-predbezne-vysledky>
12. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-06-22]. Dostupné z:
<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt->

vyhledavani&vyhltext=v %C3%BDzkum&bkvt=dsO9emt1bQ.&filtr=G ~F _M ~F
_Z ~F _R ~F _P ~_S ~_U ~301_null_&katalog=all&pvo=VAV001D320201

13. Dvořáček, J ., & Slunčík, P . (2012). *Podnik a jeho okolí, jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C . H . Beck.
14. Dvořáková a kol., Z . (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C . H . Beck.
15. Halík, J . (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a .s .
16. Kocianová, R . (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a .s .
17. Koubek, J . (2000). *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s .r .o .
18. Koubek, J . (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
19. Koubek, J . (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing.
20. Lukášová, R . (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a .s .
21. Macháček, I . (2010). *Zaměstnanecké benefity*. Praha: C . H . Beck.
22. Mikoláš, Z . (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing, a .s .
23. Němec, O ., Bucman, P ., & Šikýř, M . (2008). *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
24. Pauknerová a kol., D . (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a .s .
25. Pauknerová a kol., D . (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.
26. Sedláčková, H ., & Buchta, K . (2006). *Strategická analýza, 2 . přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C . H . Beck.

27. *Strana zelených* [online]. [cit. 2017-05-23]. Dostupné z:
<http://ustecko.zeleni.cz/nase-temata/tezebni-limity/>Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
28. *Obchodní rejstřík* [online]. [cit. 2017-05-01]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=25061>

Seznam obrázků

Obrázek 1: Okolí podniku	12
Obrázek 2: Vnější okolí podniku	13
Obrázek 3: SWOT analýza	17
Obrázek 4: Značka zaměstnavatele	22
Obrázek 5: Logo společnosti	38
Obrázek 6: Index průmyslové produkce (v %)	41
Obrázek 7: Průměrná měsíční mzda podle krajů v 1. čtvrtletí 2017	42
Obrázek 8: Průměrná měsíční mzda v Ústeckém kraji v jednotlivých čtvrtletích v letech 2008 – 2017	42
Obrázek 9: Meziroční růst zaměstnanců podle krajů v 1. čtvrtletí 2017	43
Obrázek 10: Pohyb obyvatelstva v okresech Ústeckého kraje v 1. čtvrtletí	43
Obrázek 11: Věda a výzkum	44
Obrázek 12: SWOT analýza Vršanské uhelné, a.s.	48
Obrázek 13: Faktory zaměstnavatelské konkurenceschopnosti z hlediska pracovních podmínek	50
Obrázek 14: Poměr důležitosti faktorů se spokojeností	51

Seznam grafů

Graf 1: Utužování značky zaměstnavatele	52
Graf 2: Konkurenceschopnost zaměstnavatele	53
Graf 3: Sociálně psychologické faktory	54
Graf 4: Uspokojení potřeb zaměstnanců zaměstnavatelem	55

