



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Personální marketing ve vybrané společnosti

Personnel marketing in a Selected Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Podnikání a komerční inženýrství v průmyslu

## **STUDIJNÍ OBOR**

Podnikání a management v průmyslu

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

HARTMANOVÁ

ANETA

**2019**



HARTMANOVÁ, Aneta. *Personální marketing ve vybrané společnosti*. Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou 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 zpřístupnění 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: 15. 04. 2019

Podpis: Hartmanová Aneta

## Poděkování

Ráda bych touto formou poděkovala především svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za veškeré odborné rady, čas, trpělivost a celkový přístup. Dále bych chtěla poděkovat společnosti IKEA za možnost jejich výběru a také především personalistce za čas věnovaný mému získávání interních informací a za její ochotu. V neposlední řadě také děkuji mé rodině a blízkým za jejich podporu a především pomoc.

# Abstrakt

Diplomová práce zkoumá využití personálního marketingu v konkrétní společnosti s cílem určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část charakterizuje význam, vývoj, využití a přínosy personálního marketingu, představuje činnosti externího a interního marketingu a zabývá se značkou zaměstnavatele, která je nedílnou součástí personálního marketingu. Praktická část je založena na analýze dokumentů společnosti, na rozhovoru s personalistkou společnosti, na dotazníkovém šetření mezi potenciálními uchazeči a zaměstnanci společnosti, na sběru dat z internetového portálu Atmoskop.cz, i na vlastních zkušenostech autorky, která se ve společnosti zúčastnila několika výběrových řízení.

## Klíčová slova

Personální marketing, externí personální marketing, interní personální marketing, značka zaměstnavatele, společnost IKEA

## Abstract

The diploma thesis investigates the use of personnel marketing in a particular company in order to identify possible problems and propose suitable solutions. The theoretical part characterizes the importance, development, use and benefits of personnel marketing, introduces the activities of external and internal marketing and deals with the employer brand, which is an integral part of the personnel marketing. The practical part is based on the analysis of the company documents, on the interview with the company personnel officer, on the questionnaire survey among potential candidates and employees of the company, based on data collection from internet portal Atmoskop.cz, and on the author's own experience, who participated in several tenders in the company.

## Key words

Personnel marketing, external personnel marketing, internal personnel marketing, employer brand, IKEA company

# Obsah

ÚVOD .....	5
<b>1 PERSONÁLNÍ MARKETING .....</b>	<b>7</b>
1.1 PERSONALISTIKA .....	7
1.1.1 <i>Systém personálních činností</i> .....	8
1.1.2 <i>Úkoly personální práce</i> .....	8
1.1.3 <i>Personální útvar</i> .....	9
1.2 MARKETING .....	9
1.2.1 <i>Marketingový mix</i> .....	10
1.2.2 <i>Marketingový mix v personalistice</i> .....	11
1.3 PERSONÁLNÍ MARKETING .....	13
1.3.1 <i>Historie personálního marketingu</i> .....	13
1.3.2 <i>Úkoly a cíle personálního marketingu</i> .....	14
1.3.3 <i>Personální činnosti využívané v personálním marketingu</i> .....	16
1.3.4 <i>Přínosy personálního marketingu</i> .....	18
1.3.5 <i>Marketingová komunikace v personalistice</i> .....	18
1.3.6 <i>Dělení personálního marketingu</i> .....	19
<b>2 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING .....</b>	<b>20</b>
2.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	20
2.1.1 <i>Zdroje získávání zaměstnanců</i> .....	21
2.1.2 <i>Metody získávání zaměstnanců</i> .....	22
2.2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ .....	24
2.2.1 <i>Postup při výběru zaměstnanců</i> .....	24
2.2.2 <i>Kritéria výběru zaměstnanců</i> .....	25
2.2.3 <i>Metody výběru zaměstnanců</i> .....	26
<b>3 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING .....</b>	<b>29</b>
3.1 INTERNÍ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....	29
3.2 PŘIJÍMÁNÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....	30
3.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	31
3.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	32
3.5 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	35
3.6 PÉČE O ZAMĚSTNANCE A JEJICH MOTIVACE .....	38
3.6.1 <i>Pracovní doba a doba odpočinku</i> .....	38
3.6.2 <i>Pracovní prostředí</i> .....	39
3.6.3 <i>Bezpečnost práce a ochrana zdraví (BOZP)</i> .....	40
3.6.4 <i>Pracovní vztahy</i> .....	40
<b>4 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE .....</b>	<b>41</b>
4.1 ZNAČKA A JEJÍ VÝVOJ .....	41
4.2 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE .....	41



4.3	ZKUŠENOSTNÍ BODY .....	42
4.4	KULTURA ORGANIZACE .....	44
4.5	OCENĚNÍ NEJLEPŠÍCH ZAMĚSTNAVATELŮ .....	45
<b>5</b>	<b>PERSONÁLNÍ MARKETING SPOLEČNOSTI IKEA .....</b>	<b>47</b>
5.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI IKEA .....	47
5.2	VZNIK A VÝVOJ SPOLEČNOSTI IKEA .....	48
5.3	EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING SPOLEČNOSTI IKEA .....	48
5.3.1	<i>Získávání zaměstnanců pro společnost IKEA</i> .....	49
5.3.2	<i>Výběr zaměstnanců pro společnost IKEA</i> .....	51
5.4	INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING SPOLEČNOSTI IKEA .....	52
5.4.1	<i>Interní marketingová komunikace společnosti IKEA</i> .....	52
5.4.2	<i>Hodnocení zaměstnanců společnosti IKEA</i> .....	53
5.4.3	<i>Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti IKEA</i> .....	54
5.4.4	<i>Odměňování zaměstnanců IKEA a zaměstnanecké výhody</i> .....	55
5.4.5	<i>Péče o zaměstnance a jejich motivace ve společnosti IKEA</i> .....	56
<b>6</b>	<b>VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>58</b>
6.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	58
6.1.1	<i>Respondenti dotazníkového šetření</i> .....	58
6.1.2	<i>Výsledky dotazníkového šetření</i> .....	58
6.2	SBĚR DAT O SPOLEČNOSTI IKEA Z PORTÁLU ATMOSKOP.CZ .....	69
6.2.1	<i>Firemní atmosféra společnosti IKEA</i> .....	70
6.2.2	<i>Zaměstnanci a jejich názory na společnost IKEA</i> .....	71
6.3	SHRNUTÍ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ .....	72
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>75</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>83</b>
	<b>PŘÍLOHA .....</b>	<b>84</b>

# Úvod

Personální marketing zaměřený na získání, udržení a rozvoj kvalitních lidí je v současnosti nedílnou součástí personální práce v každé větší organizaci. Hraje také klíčovou roli v celkovém vnímání organizace jak vlastními zaměstnanci, tak veřejností. Dobře zvládnutý personální marketing dokáže zajistit lepší pozici organizace na trhu práce vzhledem ke konkurenci, protože kvalitní lidé jsou tím nejcennějším, co organizace má. Důležité je si tento fakt uvědomit a podle toho konat.

Cílem diplomové práce je prozkoumat využití personálního marketingu ve vybrané společnosti, určit možné problémy a navrhnout jejich vhodná řešení.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část charakterizuje význam, vývoj, využití a přínosy personálního marketingu. Dále také představuje činnosti externího a interního marketingu a zabývá se značkou zaměstnavatele. Praktická část práce zkoumá využití personálního marketingu ve společnosti IKEA. Sběr dat a veškerých informací byl uskutečněn s cílem určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení. Naplnění tohoto cíle je založeno na analýze dokumentů společnosti, na rozhovoru s personalistkou společnosti, na dotazníkovém šetření mezi potenciálními uchazeči a zaměstnanci společnosti i na vlastních zkušenostech autorky, která se ve společnosti zúčastnila několika výběrových řízení. Provedené šetření je zaměřeno na sílu značky vybrané společnosti. Jak je vnímána potenciálními i stávajícími zaměstnanci. Navrhovaná řešení mohou vést k posílení značky zaměstnavatele a zároveň k větší spokojenosti stávajících zaměstnanců.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální marketing představuje vcelku mladou disciplínu. Podle Koubka (2015, s. 160) je definován jako „...použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, která se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace“.

Tím nejdůležitějším v personálním marketingu je zaměstnanec, ať už budoucí, stávající, či bývalý. Personální marketing se tedy zabývá vztahem mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a všemi personálními činnostmi, které tento vztah ovlivňují. (Luhan, 2008)

Prakticky se jedná o využití nástrojů marketingu při získávání, stabilizování a rozvíjení zaměstnanců, díky kterým může zaměstnavatel získat jak kvalifikovanou pracovní sílu, tak dobrou pověst.

Pro lepší porozumění jsou následně vysvětleny pojmy personalistika a marketing, které spolu tvoří význam personálního marketingu.

## 1.1 Personalistika

Personalistika nebo také personální práce souvisí s řízením a vedením lidí, kdy hlavním cílem je dodat organizaci dostačující počet schopných a motivovaných lidí. Zároveň souvisí i s udržením těchto lidí v organizaci a spolu s nimi dosáhnout očekávaných výkonů a daných cílů, které jsou součástí strategie organizace.

Personální činnosti jsou především v režii manažerů, tedy vedoucích zaměstnanců. Ve velkých organizacích mohou být však vytvářeny i speciální personální útvary, ve kterých pracují personalisté. Další možností je využití outsourcingu a poskytovatelů personálních služeb. O lidech, které má organizace k dispozici a díky nimž dosahuje svých potřebných cílů, se mluví jako o lidských zdrojích. Tento pojem je odvozen z anglického termínu *human resources* (HR) a užívá se hned v několika významech, a to pro (Šikýř, 2016, s. 14):

- lidí pracujících v organizaci,
- personální práci,
- personální útvar,
- personalisty.

Všechny tyto významy mají jedno společné: práci s lidmi, zaměstnanci, kteří jsou pro organizaci velice důležitým elementem, ať se jedná o výkon práce a následné dosažení strategických cílů a úspěchů, tak o značce zaměstnavatele, která hraje velkou roli i z hlediska konkurenceschopnosti organizace na trhu práce. (Šikýř, 2016, s. 15)

Úkolem personalistiky je podle Šikýře (2016, s. 26) „...zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí (zaměstnanců) a s jejich pomocí dosahovat očekávaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle organizace“.

### 1.1.1 Systém personálních činností

Úkoly personalistiky jsou jasné, aby mohlo dojít k jejich naplnění, měl by v organizaci existovat určitý systém personálních činností, který by pomáhal získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované zaměstnance. Měl by zahrnovat (Šikýř 2016, s. 27):

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování,
- vzdělávání,
- péči o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému.

Personální práce je prakticky jádrem celého řízení organizace. Lidé jsou ti, kteří dávají do pohybu ostatní zdroje, a pro organizaci jsou tak jasným nejdůležitějším zdrojem, který má v rukou její prosperitu a zároveň i konkurenceschopnost. Jejich řízení dokáže rozhodnout o tom, zda organizace uspěje, či nikoliv.

Personální práce se objevila již před druhou světovou válkou především v podnicích s dynamickým a progresivním vedením s cílem ovládnutí co největší části trhu. Snažili se eliminovat konkurenci. Aby těchto cílů dosáhli, museli začít hledat a využívat konkurenční výhody. Již v době se ukázalo, že významnou roli hrál právě pečlivě vybraný, motivovaný a organizovaný kolektiv podniku. Lidská pracovní síla je skoro nevyčerpatelným zdrojem prosperity a konkurenceschopnosti. Následně začaly vznikat personální útvary nového typu, kde se rozvíjely nové metody. Důležitou informací však je, že tato práce, i přes veliký pokrok, byla aplikována téměř výhradně na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a na hospodaření s pracovní silou. (Koubek, 2015, s. 15)

### 1.1.2 Úkoly personální práce

Mezi hlavní úkoly personální práce patří (Koubek, 2015, s. 16–20):

- Schopnost zařadit ideálního zaměstnance na správné pracovní místo a usilovat o to, aby tento člověk byl neustále připraven a schopen přizpůsobit se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- Optimální využití pracovních sil v organizaci.
- Formování týmů, vést efektivně a udržovat zdravé mezilidské vztahy v organizaci.
- Rozvoj personální a sociální stránky pracovníků v organizaci.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.
- Zlepšení kvality života na pracovišti.
- Zvýšení produktivity.
- Zvýšení spokojenosti pracovníků.
- Zlepšení pracovního rozvoje pro jedince i kolektivy.
- Zvýšení připravenosti na změny.

Mezi další personální činnosti patří (Koubek, 2015, s. 20):

- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- organizační rozvoj a zabezpečení zdravých vztahů uvnitř organizace,
- vytváření pracovních míst a organizačních struktur včetně pracovních úkolů,
- formování personálu organizace,
- zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému,
- plánování lidských zdrojů,
- odměňování a zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy, především vztahy s odbory,
- pomoc pracovníkům.

V popředí je tedy „...vše co slouží pružnosti a efektivnosti organizace a formování efektivního personálu organizace“ (Koubek, 2015, s. 20).

### 1.1.3 Personální útvar

*„Personální útvar je pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“* (Koubek, 2015, s. 32)

Personální útvar je zodpovědný za existenci a funkčnost personálních činností v organizaci byl plněn jejich účel a sloužil potřebám řízení. Počet personalistů a případné začlenění personálního útvaru do struktury organizace závisí na její velikosti. U malých organizací není vytvořen personální útvar. Personální činnosti zajišťuje majitel firmy či nejvyšší vedoucí pracovník. U větších firem je většinou zaměstnán alespoň jeden odborník, personalista. U velkých firem často vzniká hned několik personálních útvarů, kde se každý soustředí na odlišné činnosti a plnění úkolů. Měly by zpravidla zaměstnávat specialisty na vzdělávání pracovníků, specialisty v oblasti péče o pracovníky, specialisty na získávání a výběr pracovníků a další. S růstem velikosti firmy totiž přestává být únosné pro personalisty být univerzálními. (Koubek, 2015, s. 33)

## 1.2 Marketing

*„Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb. Jednou z nejstručnějších trefných definic marketingu je „uspokojování potřeb ziskově“.* (Kotler a Keller, 2013, s. 35)

Kotler a Keller (2013, s. 35) uvedli příklad ohledně společnosti IKEA. Když si firma všimla, že zájem lidí by byl především o kvalitní nábytek, ale za výrazně nižší cenu, vzala tuto informaci v potaz a uchopila ji natolik dobře, že myšlenka vytvoření rozkládacího nábytku dokázala přeměnit potřebu společnosti či soukromníka v podnikatelskou příležitost, která dokáže velmi dobře vynášet. (Kotler a Keller, 2013, s. 35)

Peter Drucker zformuloval definici o marketingu následovně (Kotler a Keller, 2013, s. 35): *„Cílem marketingu je však učinit prodej nadbytečným. Marketing se totiž snaží znát a chápat zákazníka*

*natolik dobře, že navržený výrobek nebo služba mu budou vyhovovat, a prodají se tudíž samy. Výsledkem marketingu by ideálně měl být zákazník připravený koupit. Jediné, co by potom zbývalo, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.“*

Marketing má svůj význam a hlavním odrazem dobře odvedené práce je finanční úspěch organizace. Marketingové schopnosti ovlivňují zisk, pro jeho dosažení musí být na začátku výsledovky dostatečná výše tržeb. Důležitostí marketingu při budování silných značek a věrných zákazníků jsou si generální ředitelé dobře vědomi, že dochází i k utváření hodnoty firmy. Pokud bychom vzali marketing a jeho význam trochu více ze široka, pak lze říci, že přesahuje i do lidské společnosti jako celku. Napomáhá uvést a přijmout nové výrobky s úspěchem, které dokázaly usnadnit a obohatit životy lidí.

Mezi deset základních typů objektů, kterými se marketing zabývá patří zboží, služby, události, zážitky, osoby, místa, vlastnická práva, organizace, informace a myšlenky. (Kotler a Keller, 2013, s. 35)

Hlavní aktivity marketingu představují veškeré činnosti, které dokážou vybudovat silné vztahy se zákazníkem, ovlivnit celkovou strategii podniku a postavení na trhu. Jedná se například o předprodejní aktivity, propagaci, marketingové průzkumy, marketingovou komunikaci, reklamu, prodej a další. (Managementmania.com, 2017)

### 1.2.1 Marketingový mix

Pod pojmem marketingový mix nalezneme metodu, která stanovuje produktovou strategii a portfolio. Jinými slovy lze říci, že se jedná o hledání odpovědi na otázky co, jak a komu by měla daná organizace nabízet. Jde o velmi užitečnou a praktickou metodu, díky které lze správně určit portfolio produktů a zvolit nejlepší způsob prodeje. Přístupů ke stanovení marketingového mixu je více, my se však budeme zabývat přístupem 4P, který je nejznámějším a nejvíce používaným.

E. Jerome McCarthy koncipoval variantu 4P, kdy marketingový mix se skládá ze čtyř širokých kategorií nástrojů (Managementmania.com, 2017):

- **Product** (produkt) – vlastnosti produktu z pohledu zákazníka (kvalita a spolehlivost, záruka, design, servis, ...).
- **Price** (cena) – cena produktu.
- **Place** (distribuce) – distribuční cesty produktu od výrobce až k uživateli.
- **Promotion** (propagace) – způsob komunikace užitý k propagaci produktu.

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 55) je nutné brát v potaz dnešní šířku a bohatost marketingu, kde již výše zmiňovaná 4P nejsou úplná a nepostihují celý příběh. Pokusil se tak aktualizovat čtyři nástroje, aby byla odrazem holistického marketingu, který sleduje filosofii především ve smyslu potřeby zákazníků a všechny funkce firmy, které mohou ovlivnit a ovlivňují spokojenost zákazníka. Tento přístup uznává, že v marketingu záleží na všem.

Aktualizovaná verze 4P zní (Kotler a Keller, 2013, s. 56):

- **People** (lidé) – „...reprezentují interní marketing a skutečnost, že zaměstnanci jsou pro úspěch marketingu nepostradatelní. Marketing může být jen tak dobrý jako lidé uvnitř organizace. Odráží také fakt, že marketéři musí spotřebitele vnímat jako lidi, aby dokázali porozumět jejich životu ve větší šíři, a nejen ve chvíli, kdy kupují a spotřebovávají výrobky a služby“.
- **Processes** (procesy) – odraz kreativity, disciplíny a struktury vstupující do marketing managementu. „Jen při nastavení té správné řady procesů řídicích aktivity a programy může společnost navazovat vzájemně prospěšné dlouhodobé vztahy. Další důležitá řada procesů vede kroky firmy při kreativním vytváření převratných výrobků, služeb a marketingových aktivit“.
- **Programs** (programy) – do programů jsou řazeny „...všechny aktivity firmy namířené směrem ke spotřebitelům. Zahrnují dřívější 4P, stejně jako řadu dalších marketingových aktivit, které nemusí vždy hladce zapadnout do starého pohledu na marketing“.
- **Performance** (výkon) – měl by podchycovat „...škálu možných ukazatelů majících finanční a nefinanční dopad (ziskovost stejně jako hodnotu značky nebo báze zákazníků) a také dopad za rámec společnosti samotné (aspekty společenské zodpovědnosti, právní, etické a související s komunitou)“.

„Konečně, tato nová 4P lze ve skutečnosti aplikovat na jakoukoli disciplínu ve firmě a díky tomuto stylu myšlení se manažeři dostávají do většího souladu se zbytkem společnosti.“ (Kotler a Keller, 2013 s. 56)

## 1.2.2 Marketingový mix v personalistice

Přístup použitý v oblasti lidských zdrojů, a to především v získávání, formování a udržení kvalitní a té nejlepší pracovní síly pro danou organizaci. Jednoznačně lze říci, že kvalita zaměstnanců firmy tvoří její dobrou pověst a opírá se i o výzkum trhu práce.

Management firmy jedná na maximální úrovni a usiluje o získání vynikajících potencionálních zaměstnanců, jejich udržení, spokojenost a stabilizaci.

Funkčnost a efektivnost personálního marketingu má za následek konkurenční výhody firmy na trhu práce. Aby vše fungovalo, jak má, je nutné využívat marketingový mix. Jeho nástroje lze používat v personalistice, jsou jimi „...označované aktivity zaměřené na cílevědomé utváření, rozvíjení a využívání lidského potenciálu na základě strategických záměrů a cílů firmy, v souladu s existující kulturou“ (Antošová, 2005).

Představitel marketingu McCarthyho jsem již zmínila v kapitole výše, nicméně pro přehlednost i zde uvádím, že jeho rozdělení nástrojů marketingového mixu do čtyř skupin „4P“ – PRODUCT, PRICE, PLACE, PROMOTION-lze v oblasti lidských zdrojů použít.

Na ně působí řada podmínek-sociální, společenské i psychologické, a proto je nutné tyto marketingové nástroje vždy chápat v určitém kontextu dané kultury.



### Nástroje marketingového mixu v personalistice a jejich obsah (Antošová, 2005):

- **PRODUCT – pracovní místo:** Podnětem je úvaha o obsazení nově vytvořeného pracovního místa, případně existujícího, které bylo uvolněno v rámci vnitřní mobility. Důraz je kladen na pečlivě promyšlenou nabídku práce, její popis, charakter náplně práce a specifikace požadavků na pracovníka, postupy a metody, a to vše v rámci vyhovujících technických, organizačních požadavků firmy, ale také sociálních požadavků zaměstnance.
- **PRICE – motivace a odměna za práci:** Pracovní motivace vyjadřuje výši ochoty člověka vykonávat jeho příslušnou pracovní činnost, která je záměrná, cílevědomá a systematicky vykonávaná.

Problematika motivace a stimulace je spojena s odměňováním. Jsou různé formy odměny (mzdy, plat, prémie, nebo nefinanční odměna v podobě zaměstnaneckých benefitů a dalších). Odměna určuje cenu pracovní příležitosti. Systém odměňování zaměstnanců by měl být přiměřený, spravedlivý a zároveň motivující.

Každá firma je unikátním celkem, který má svoji specifickou povahu práce. Z tohoto důvodu by měl být systém odměňování vždy konkrétní pro danou společnost i přes to, že je tu závislost na ekonomické situaci, tlaku konkurence a dalších aspektech.

- **PLACE – podniková kultura:** Jedná se o místo vykonávané práce. Významnou roli, při rozhodování uchazeče o zaměstnání na trhu práce, hraje podniková kultura firmy a její image.

*„Tento fenomén, jakým podniková kultura bezpochyby je, vytváří interní i externí rámec fungování personálního marketingu. Denně se tak projevují prvky věcného uspořádání firmy, chování zaměstnanců, komunikace ve firmě, vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, uznávané hodnoty, normy, priority a ostatní podmínky formování a fungování pracovní síly.“ (Antošová, 2005)*

Ačkoliv se většinou jedná o nehmatatelné prvky, je opravdu nutné je brát v potaz a aplikovat je do činnosti zaměstnanců. Podniková kultura má nejbližší k problematice personálního řízení.

*„Podniková kultura vytváří rámec pro všechny rozhodovací procesy manažerů i ostatních zaměstnanců, kterým současně určitým způsobem zjednodušuje dění ve firmě a orientaci v ní.“ (Antošová, 2005)*

Tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou lidé a „to“, proč se stali zaměstnanci své firmy. Dále se zde jedná o vnitřní vztahy, normy a životní principy, které jsou vyznávány, co je pro zaměstnance dobré a co špatné, to vše ovlivňuje a tvoří hodnoty a kulturu firmy.

- **PROMOTION – prezentace pracovní nabídky a firmy:** V dnešní době je nutností umět prezentovat nabídku volného pracovního místa tak, aby byla dostatečně motivující a vzbudila zájem uchazečů. Je důležité, aby nabídce rozuměli, byla konkrétní a obsahovala dostatek informací, což může usnadnit potencionálním zájemcům o zaměstnání rozhodování, zda budou na nabídku reagovat, či nikoliv. Velmi důležitým faktorem v této oblasti je také ochota komunikovat.

Mezi stěžejní informace pro správnou prezentaci patří název pracovní pozice, požadavky pracovního místa, tedy stručný popis činnosti, povinností a odpovědností, dále požadavky na vzdělání, potřebnou kvalifikaci a další. Firma by měla také zmínit pozitivní skutečnosti, které ji vystihují, a to konkrétně například kvalitu pracovního života, možnosti vzdělávání a další možnosti rozvoje zaměstnanců, případně zaměstnanecké benefity. Všechny informace musí být reálné, jinak by firma nikdy nezískala ty pravé zaměstnance, tedy i její prosperita by byla v ohrožení. Lidé dělají firmu.

## 1.3 Personální marketing

K pojetí personálního marketingu přistupuje mnoho autorů různým způsobem. Je však nutné říci, že cíl je vždy stejný.

U personálního marketingu jde o aplikaci marketingového přístupu do řízení lidských zdrojů. Stále se měnící poměry na trhu práce nutí pracovníky v personální sféře přehodnocovat postupy a postoje dané firmy. (Těšitelová a Menšík, 2012, s. 12)

Potřebami a přáním současných či potencionálních zaměstnanců, jejich zjištěním a následným uspokojením se zabývá personální marketing. Tento nástroj může díky sběru informací a následnému konání odhalit konkurenční výhody vůči ostatním firmám a být konkurenceschopnými. Personální marketing je využíván ve firmách i v procesu postupné přeměny, a to z důvodu, že přístup k lidskému kapitálu je vyvážený a komplexní. (Antošová, 2005)

V personálním marketingu jde podle Koubka (2015, s. 163) „...především o to porozumět tomu, co člověk jako nositel pracovní síly chce a potřebuje, a porozumět i podmínkám ovlivňujícím potřebu pracovních sil v organizaci a možnosti pokrytí této potřeby“.

### 1.3.1 Historie personálního marketingu

Pojem personální marketing se objevil poprvé v německé literatuře v průběhu šedesátých let 20. století. Tímto pojmem byl označen způsob nábory pracovníků, který byl orientován směrem ke kandidátům. Konec sedmdesátých let přinesl využití i v anglosaském prostředí. Zde bylo označení však změněno na HR marketing či Employer Branding.

Klíčovým momentem se stalo vydání knihy Principles of Marketing od Philipa Kotlera, ve které přišel s myšlenkou (citovaný Bednářem 2013, s. 191), že „Zaměstnanec lze chápat jako zákazníky, a tedy i na vztah mezi nimi a firmou lze nahlížet z pohledu konzumace kariéry nebo zaměstnání.“

Cílem personálního marketingu se, kromě efektivního získávání nových zaměstnanců, stává také stabilizace současných pracovníků. Personální marketing i díky tomuto lze rozdělit na externí a interní oblasti.

V dnešní době jsou pracovníci personální sféry nuceni, vzhledem k neustále se měnícím poměrům na trhu práce, přehodnocovat postupy a postoje.

Velkou roli u nás hraje i nízká nezaměstnanost, ta je důležitým ukazatelem pro personální útvary. Talentovaní lidé si uvědomují svou cenu, své hodnoty a díky dostatečné informovanosti se staví

do pozice, kdy si mohou vybírat. Zvolit si nejlepší firmu, která pro ně dokáže vytvořit nejlepší podmínky. Vzniká tak konkurenční boj mezi firmami a zde je nutné nepodcenit průzkum trhu práce. Jedná se o situaci, kdy poptávka přesahuje nabídku.

### 1.3.2 Úkoly a cíle personálního marketingu

Mezi hlavní úkoly personálního marketingu patří (Koubek, 2015, s. 157–159):

- Vytváření pověsti zaměstnavatele.
- Dobré vedení činností personální práce.
- Průzkum trhu práce.

Hlavním cílem je vytvořit, prostřednictvím úkolů výše zmíněných, atraktivní značku, která bude mít na trhu práce vysoké konkurenční výhody. Komunikace, schopnost vyslechnout, porozumět. To je hlavní náplň personálního marketingu, která se týká celé organizace na všech úrovních.

Situace u nás zatím vypovídá o tom, že organizace dávají přednost nabídce vyšší mzdy, vyššímu platovému ohodnocení, a tak získat potencionálního uchazeče o zaměstnání na svou stranu, někteří berou jako lákavou nabídku i zaměstnanecké benefity. Tento způsob použití nástroje však může narazit v oblasti stabilizace současných zaměstnanců v organizaci. Přeceňování peněz a materiálních výhod se může stát osudným.

Není to pouze o těchto faktorech, firmy by měly brát v potaz také především spokojenost pracovníků a faktory, které spoluutvářejí pověst zaměstnavatele. Pověst je něco, co dokáže pracovníky udržet a potencionální uchazeče o zaměstnání přitáhnout.

Aby bylo celkově v organizaci dosaženo pracovní atraktivity, je nutné si uvědomit hodnotu různých odvětví, která s touto problematikou souvisí. Cílem jsou tedy lidé a jejich spokojenost a zároveň síla značky a pověst zaměstnavatele. K dosažení cílů je tedy nutné se zamyslet nad možností zlepšení kvality pracovního života, zvyšování spokojenosti pracovníků či zlepšování jejich rozvoje. Důležitou roli také hraje vztah zaměstnance a zaměstnavatele, tedy klást důraz i na zlepšení této problematiky, zlepšení pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti a další.

Ke zvýšení efektivity získávání pracovníků mohou přispět následující opatření (Koubek, 2015, s. 157–159):

- **Péče o pracovní podmínky neboli péče o pracovní prostředí.** Zahrnuje péči o estetické stránky, odstraňování obtížné a rizikové práce, rozšiřování možností pro individuální pracovní dobu a pracovní režim. Pracuje se zde i s fakty ohledně neatraktivnosti některých podmínek. Například práce o víkendech, směnný provoz, fyzická či „špinavá“ práce bez ohledu na mzdové zvýhodnění.
- **Péče o sociálně hygienické podmínky práce.** Jedná se o neustálé zlepšování péče o pohodlí zaměstnanců, tj.: stravování, umývárny, šatny, záchody, odpočívárny a další.
- **Péče o sociální rozvoj pracovníků a jejich životní podmínky** (tj. bydlení, rekreace, péče o děti zaměstnanců a další). U nás se tyto aktivity označují jako tzv. socialistický paternalismus a byly odbourávány, i nadále jsou většinou ignorovány. Úplný opak je v zahraničí. Tam benefity tlačí do popředí a kladou důraz na podporu životních podmínek zaměstnan-

ců organizace, protože vědí, že tento způsob prezentace přiláká nové uchazeče. Stejných výhod se dostává i současným zaměstnancům.

- **Zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci.** Zde hraje hlavní roli styl řízení lidí v organizaci. Ve světě se používá tzv. „participativní styl řízení lidí“, spíše se používá termín „vedení lidí“ a jedná se o možnost, z větší či menší části, aktivní účasti na řízení, samostatnosti v rozhodování a individuálního přístupu k práci. Tímto se odstraňuje vztah nadřízený, kdy podřízený se stává vedoucím, spolupracovník se stává partnerem, názory a požadavky jsou vyslyšeny a důležité informace jsou jim také sděleny.

Pracovní aktivita je úzce spjata s mezilidskými vztahy na pracovišti a v organizaci. Otázky, které si často klade potencionální uchazeč o zaměstnání, se týkají lidí na pracovišti, jací jsou, v jakém úseku pracoviště se nachází pracovní místo, o které se uchází, jaký je vedoucí, tedy přímý nadřízený, a jak je s pracovníky zacházeno. Je nutné říci, že „...sociální klima a mezilidské vztahy na pracovišti i v organizaci výrazně ovlivňuje spravedlnost odměňování pracovníků. Ta patří právě do oblasti slušného zacházení s pracovníky, je mnohdy důležitější než úroveň odměňování a lidé jsou na ni velmi citliví.“ (Koubek, 2015, s. 158)

- **Péče o personální rozvoj pracovníků.** Jedná se o atraktivní nástroj především pro vysokoškolsky vzdělané odborníky. Uchazeče zajímají informace o pracovní perspektivě, kariérních možnostech ve firmě, jakým způsobem je organizace ochotna rozvíjet jeho pracovní schopnosti. Firmy, které nepoužívají tento nástroj, případně na něj nekladou důraz, pak nemohou očekávat nikterak velký zájem o jejich pracovní nabídky ze strany vysoce kvalifikovaných, cílevědomých typů lidí.
- **Péče o vzdělávání pracovníků.** Vzdělávání nových pracovníků a možnost rekvalifikace stávajících je jedním z nejpoužívanějších nástrojů pro získání pracovní atraktivity firmy.

Možností doškolení nových pracovníků je jasně dána ochota pomoci nedostatečně odborně připraveným potencionálním uchazečům a zároveň pro stávající zaměstnance v případě, že jejich současná kvalifikace již nebude třeba, je nabídnuta možnost doškolení na případnou jinou pozici v organizaci. Tímto je veřejnosti jasně dáno, že se o své zaměstnance stará a svých pracovníků si váží. V odrazu organizace je tak vidět i určitá sociální jistota pro zaměstnance a potencionální uchazeče.

*„Existence systematického vzdělávání pracovníků zvyšuje ve světě atraktivitu organizace. Systematické vzdělávání pracovníků přináší užitek nejen organizaci, ale také pracovníkům. Organizace totiž na své náklady zlepšuje jejich pracovní schopnosti, a tím zvyšuje i jejich konkurenceschopnost a zaměstnatelnost na trhu práce. To je obrovská výhoda, kterou si ve světě potenciální uchazeči o zaměstnání uvědomují.“* (Koubek, 2015, s. 159)

Pokud shrneme všechny předešlé body a řekneme, co mají společného, pak je to obyčejná slušnost. Slušnost k sobě samým, slušnost k druhým. Slušné chování má v tomto odvětví veliký zvuk a velikou cenu.

Utváří dobrou pověst organizace, a to je jedním z klíčových bodů dnešní doby. „Úsilí o dobrou zaměstnavatelskou pověst a bezproblémové formování personálu organizace začíná mít v poslední

*době koncepční charakter a vyúsťuje do aktivity, které se začíná říkat personální marketing.“* (Koubek, 2015, s. 160)

*„Získávání pracovníků a úsilí o stabilizaci pracovníků jsou spojené nádoby ovlivňující formování personálu organizace. A personální marketing je právě nástroj tohoto formování, a to nejen z hlediska získávání pracovníků, ale také z hlediska jejich stabilizace v organizaci.“* (Koubek, 2015, s. 160) Vyhledat a získat kvalitní lidi, stabilizovat je v organizaci a posilovat jejich sounáležitost s ní. K těmto úkonům slouží personální marketing. Je však nutné zdůraznit, že má i výrazný motivační efekt.

Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti je dalším klíčovým úkolem. K dosažení toho cíle personálního marketingu mohou sloužit následující možnosti a nástroje, které zatím nebyly zmíněny (Koubek, 2015, s. 160):

- Programy personálního rozvoje pracovníků.
- Vzdělávací programy organizace.
- Jistota zaměstnání, závazek nepropouštění.
- Humanizace práce, rozmanitá a zajímavá práce.
- Dobré vztahy s odbory.
- Sociální politika a sociální program organizace.
- Mediální politika.
- Organizační kultura.
- Spolupráce se školami, studenty a studentskými organizacemi.
- Spolupráce s agenturami zaměřenými na získávání pracovníků.
- Spolupráce s úřady práce.
- Sponzorování, charitativní činnost.
- Ekologické aktivity organizace a další.

K pověsti také přispívá dobře odvedená personální práce. Nyní několik jednotlivých činností ve zkratce představím a více se jim budu věnovat v následujících kapitolách po rozdělení personálního marketingu na externí a interní.

### **1.3.3 Personální činnosti využívané v personálním marketingu**

**Získávání pracovníků**, kdy na prvním místě je již zmiňovaná slušnost. Z uchazeče tím může opadnout ta největší tíha nervozity, a tím se i otevře více personalistům a nabyde pocitu, že jednání s ním bude na rovnocenné úrovni a že jsou ochotni si ho vyslechnout. Veškeré informace o nabídce práce mu budou řečeny, nebude nic zatajeno, ani prezentovány nereálné sliby. Důležité také je, aby firma od uchazeče pouze nepožadovala, ale aby byla schopna mu také něco nabídnout.

**Výběr pracovníků** je jasný, ale citlivý zároven. Přístup by měl být určitým způsobem individuální ke každému uchazeči zvlášť. To znamená, že výběrové řízení by mělo probíhat vždy na přísné úrovni, ale i pracovní způsobilosti uchazeče. Nevyvíjet na něj tlak jinými výběrovými procedurami, které by se ho mohly dotknout.

**Přijímání pracovníků a jejich orientace** – adaptace a zapracování. I zde je nutné dát najevo pracovníkovi, že si ho organizace váží a je ráda, že se stal součástí týmu. Tedy že si váží jeho rozhod-

nutí začít s firmou spolupracovat. Důležitou roli zde hraje pracovní smlouva. Je to dohoda mezi oběma stranami, právo o jednání mají tedy oba účastníci, nikoliv jen organizace.

První pracovní den je vždy velkým krokem do neznáma a plný nejistot. I to je příležitost pro organizaci, aby získala důvěru nového pracovníka, a tím i spoluutvářela dobrou pověst zaměstnance. Personalista a přímý nadřízený by proto měli být v tento den plně nápomocnými. Překonat prvotní nejistoty pracovníka a ujistit ho, že jeho rozhodnutí bylo správné a že je na tom nejlepším místě. Důležité je seznámit jej se vším, co bude potřebovat k výkonu své práce.

**Hodnocení pracovníků.** Stejný a spravedlivý přístup k lidem. To jsou klíčové body, bez kterých nelze dosáhnout dobře odvedené personální práce, a tedy i získat dobrou pověst zaměstnavatele. Organizace musí umět i pochválit, nejen kritizovat a poukazovat na to špatné. Cílem hodnocení pracovníka je pomoci mu, zapracovat na nedostacích, ale zároveň ho umět pochválit i za dobře odvedenou práci.

**Odměňování a zaměstnanecké výhody.** Odrazem odměňování by určitě neměly být pouze možnosti organizace, ale měly být brány v potaz potřeby právě tolik důležitých pracovníků. I v tomto musí fungovat přísná kritéria. Mělo by se jednat striktně o záležitost zásluhovou, ale zároveň by zde měl hrát roli i individuální přístup. Účinnou variantou je tedy dát zaměstnancům možnost výběru z nabízených výhod a odměn, aby si oni sami zvolili, kterou odměnu v daný čas nejvíce upotřebí, a bude tím pádem nejlepší variantou.

**Vzdělávání a rozvoj pracovníků.** Tato činnost výrazně zvyšuje atraktivitu organizace, a to z důvodu, že svým zaměstnancům poskytuje prostřednictvím činnosti něco, co zvyšuje jejich konkurenceschopnost jak uvnitř firmy, tak i mimo ni. Přispívá tak k rozvoji jejich kariéry, díky čemuž mohou dosáhnout vyššího platového ohodnocení a dalších výhod. Nabídka systematického vzdělávání pracovníků a jejich rozvoje zvyšuje firmám konkurenční výhodu na trhu práce.

**Péče o pracovníky.** U nás byla řada prvků odbourána nebo se odbourává, což má za následek úpadek vztahu mezi zaměstnavatelem a pracovníkem. Péče o pracovníka je spíše prostředkem k utužení vztahů a dodání pocitu důležitosti jedince pro danou firmu. Odrazem péče je pak spokojenost pracovníka, který je schopen odvést svou práci minimálně skvěle, někdy i lépe. Jeho motivace a angažovanost jsou na vysoké úrovni. I tento bod je důležitý v získávání nových pracovníků a k udržení stávajících.

**Pracovní vztahy.** Mezilidské vztahy a vztahy mezi podřízenými a nadřízenými. Rovnoprávný pohled nadřízeného na svého pracovníka dokáže povznést atraktivitu organizace velmi vysoko. Kde tyto vztahy nefungují, jen těžko budou získávat schopné lidi pro svou společnost. Dalšími plusovými faktory je možnost částečného řízení činností, podílení se na řízení a z psychologického hlediska je velice atraktivní i pocit, že je pracovníkům nasloucháno. Atraktivitu organizace také zvyšují dobré vztahy s odbory a jejich respektování jako partnerů.

Další součástí personálního marketingu je **průzkum trhu práce**, na který by se nemělo zapomínat. Jedná se konkrétněji o průzkum vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování pracovní síly organizace. Organizace musí sledovat například situaci na trhu práce a konkurenční nabídku, sociální podmínky, jakým směrem se orientují hodnoty lidí. Dále také prostorovou mobilitu lidí, schopnost dopravy, změny v poptávce po výrobcích či službách organizace a také u dodavatelů a odběratelů organizace a další.

### 1.3.4 Přínosy personálního marketingu

Personální marketing hraje ve větší či velké organizaci významnou roli v tvorbě pověsti organizace, která se odvíjí od získávání zaměstnanců, stabilizace i po propouštění pracovníků. Stará se o lidi v organizaci a o značku zaměstnavatele.

Mezi hlavní přínosy personálního marketingu podle Menšíka a Těšitelové (2012, s. 13 a 31) patří:

- Vybudování silné značky zaměstnavatele na trhu práce. S tím je spjata atraktivita zaměstnavatele jak pro nové, tak i stávající zaměstnance.
- Snížení nákladů spojených s nábořem a kratší čas potřebný k obsazení pracovních pozic.
- Zlepšení vnitřní komunikace a vyšší míra angažovanosti zaměstnanců.
- Zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy na trhu vzhledem ke kvalitě a stabilitě lidských zdrojů.
- Silnější pozice personálního oddělení.
- Minimální ztráta talentů.
- Zlepšení komunikace a vztahů ve firmě.

### 1.3.5 Marketingová komunikace v personalistice

Klíčovým nástrojem a jednou ze základních složek marketingového mixu je marketingová komunikace.

Cílem je dostatečně informovat a pomocí informací přesvědčit potenciálního spotřebitele, v našem případě uchazeče, o produktech, tedy nabízených pracovních místech. Nesmíme zapomenout, že cílem je i atraktivita společnosti, její síla a pověst. (Jakubíková, 2013, s. 297)

Prvním krokem k úspěchu je zapracovat na dobré prezentaci nabízeného produktu, pracovní pozici. Cesta je značně usnadněna, pokud o danou informaci sám uchazeč stojí a aktivně je vyhledává. Když dojde k vyhledání nabídky, přechází na první místo schopnost nabídky zaujmout natolik, že potenciální uchazeč o zaměstnání začne uvažovat o zaslání životopisu, a tedy projevit zájem o výběrové řízení na danou pracovní pozici. Aby k těmto krokům došlo, je nutné využít celé řady nástrojů pro marketingovou komunikaci. Veškeré kroky musí být řádně promyšleny a načasovány. (Zikmund, 2010)

Jednou z marketingových komunikací je **osobní prodej**. Jedná se o přímou komunikaci s uchazečem, která může probíhat například na různých veletrzích, či konferencích. Hlavním úkolem komunikace je schopnost dostatečné prezentace, schopnost zodpovědět případné otázky a zaujmout.

Velice silným komunikačním zdrojem jsou **kariérní stránky** firem. Většina zájemců o pracovní pozici ve vybrané společnosti hledá informace právě na webových portálech. Jsou jedním z velmi důležitých faktorů, které se podílí na značce zaměstnavatele. Proto by měly být kariérní stránky jasné, přehledné, aby nebyl problém se „proklikat“ k potřebným informacím, o které má uchazeč zájem. Není špatným krokem ani nabídka možného vznesení dotazů, tedy snadno objevené i kontakty na příslušná oddělení organizace. Celkově by stránky měly zaujmout informacemi a přehledností.

K tomu může přispět například barevné zpracování, fotografie, krátká videa či příběhy zaměstnanců. Měly by být odrazem nebo alespoň nastíněním firemní kultury. Pomůže to v rozhodování uchazeče. (Menšík a Těšitelová, 2012, s. 57)

Viditelnost, čitelnost, jedinečnost a smysluplnost. To jsou efektivní podmínky ke komunikaci a prezentování vlastní organizace s cílem zaujmout potenciální uchazeče o zaměstnání.

Velice silným odvětvím komunikace dnešní doby jsou sociální sítě, sociální média, která jsou snadno dostupná, přehledná a vystihující. Schopnost využít jejich potenciálu může být také klíčovým bodem. Díky nim může být organizace zase trochu blíže lidem. Může zaujmout ještě více do hloubky, dostat se do podvědomí.

Jedná se o **online komunikaci**. Mezi sociální média patří například Twitter, Facebook, LinkedIn, Instagram a další. Online reklama, reklama v online časopisech a Youtube. V online komunikaci je možnost sdílení, což má obrovskou sílu. Je to nejrychlejší forma reklamy, která dokáže během dne oběhnout klidně celý svět. Video je v současné době opravdu přínosným nástrojem. Je působivější než strukturovaný inzerát o pracovní pozici. Tato komunikace dává organizacím možnost rozvíjet svou kreativitu, a být tak jedinečným i v této oblasti. (Župa, 2017)

### 1.3.6 Dělení personálního marketingu

Personální marketing lze rozdělit na externí a interní (Luhan, 2008). Každá oblast má své jasné cíle.

Externí personální marketing se zabývá budováním jména zaměstnavatele, tedy jeho značky, atraktivitou organizace a pečlivou přípravou a následným uskutečněním náborových aktivit. Konkrétněji jde o získávání a následný výběr zaměstnanců.

Interní personální marketing má za cíl oblasti již uvnitř organizace. Tedy péči o zaměstnance, vytváření kvalitních podmínek, aby bylo co nejvíce zamezeno odchodu klíčových zaměstnanců, talentů. Patří sem vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, což je mnohdy klíčovým bodem, dále komunikace, pracovní vztahy, zaměstnanecké benefity a odměňování zaměstnanců.



## 2 EXTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

Kapitola se podrobněji zabývá činnostmi externího personálního marketingu, kam lze zařadit činnosti **získávání a výběr zaměstnanců**. Kapitola se zabývá popisy, definicemi, metodami, zdroji a dalšími úlohami, které tuto problematiku charakterizují.

### 2.1 Získávání zaměstnanců

Cílem činnosti je zaujmout ty nejlepší lidi pro danou organizaci a získat je na svoji stranu. Jedná se o úvodní etapu postupu pro obsazování volných pracovních míst. Hlavním cílem je „*oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance*“ (Šikýř, 2016, s. 95).

Požadavky jsou stanoveny na základě potřeb organizace a také z hlediska právních předpisů. Podstatu této činnosti tvoří komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálním uchazečem o zaměstnání. Informuje o možnostech, požadavcích a podmínkách, ale zároveň i o nabízených benefitech a pozitivěch. (Šikýř, 2016, s. 96)

Požadavky na zaměstnance lze rozdělit do čtyř skupin dle důležitosti pro danou organizaci, a to na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové požadavky.

První tři skupiny souvisí s výkonem práce. Je jasné, že nezbytné jsou nedílnou součástí k potřebnému výkonu zaměstnance, ostatní dvě skupiny požadavků nejsou sice přímo klíčovými, ale pokud tyto podmínky jedinec splňuje, dokáže tím výrazně ovlivnit svůj výkon, a tedy i důležitost své osoby a schopnosti pro danou organizaci. Ve fázi předběžného výběru rozhodují nezbytné požadavky, při výběru pak velice často rozhodnou i druhotné požadavky. (Šikýř, 2016, s. 96)

*„Počty a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly vyplývat z formálního plánu lidských zdrojů, z něhož se odvozuje detailnější plán získávání zaměstnanců. Častěji však požadavky týkající se potřeby lidí vyplývají z momentální situace.“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 273)

Podle Koubka (2015, s. 126) je „...získávání pracovníků činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu“.

Jedná se o jednu z klíčových fází pro formování pracovní síly organizace. Rozhoduje o úspěchu, prosperitě a konkurenceschopnosti firmy. (Koubek, 2015, s. 126) Cílem je získávat pracovníky jak z vnějšku, ale především hledá ve svých vlastních řadách pracovníků organizace, zda se nejprve nenajde ideální uchazeč zde. Usiluje o hospodaření s pracovní silou a zvyšování produktivity práce. Cílem je získávat pracovníky pro zájmy a cíle organizace, kdy jejich zájmy se dokážou ztotožnit se zájmy organizace.

Proces získávání pracovníků probíhá vždy mezi dvěma stranami. Na jedné straně stojí organizace, která má určitou vizi své potřeby pracovní síly, a na druhé je uchazeč o práci. Mezi uchazeče se mohou řadit i stávající pracovníci organizace na základě své vlastní iniciativy anebo z důvodu změn v organizaci.

Proces této činnosti by měl zajistit takový tok informací, aby potenciální uchazeči odpověděli na nabídku práce. Důležité jsou také vnitřní podmínky, které souvisí s konkrétním pracovním místem a také s organizací, ale i vnější podmínky, které však nejsou ovlivnitelné z hlediska organizace.

Velice důležitým faktorem je pověst firmy, jak se chová vůči svým zaměstnancům, ale i zákazníkům. Slušnost, spravedlnost i z hlediska odměn. Péče o pracovníky a také především možnost vzdělávání a rozvoje je silným faktorem ovlivňující potenciální uchazeče.

*„Zatímco vnitřní podmínky získávání pracovníků ovlivňují spíše individuální rozhodování potenciálních uchazečů, vnější podmínky jsou spíše objektivní a organizace je ovlivňovat nemůže a musí je při svých rozhodováních brát v úvahu jako dané.“ (Koubek, 2015, s. 129)*

### **2.1.1 Zdroje získávání zaměstnanců**

Zdrojem pro získání zaměstnance může být jak organizace, kde personalisté hledají ideálního uchazeče o zaměstnání ve vlastních vodách, anebo z vnějších zdrojů. Jednou z možností je také pokusit se získat zpět již bývalé zaměstnance anebo případné doporučení na konkrétního člověka od vlastního zaměstnance. Pokud se však nedaří těmito metodami získat uchazeče na daný post, je nutné použít vnější zdroje. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 276)

**Vnitřní zdroje** pracovních sil (Koubek, 2015, s. 129):

1. Pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje.
2. Pracovníci uvolnění v důsledku organizačních změn.
3. Pracovníci, kteří jsou schopni a připraveni vykonávat složitější práci než doposud.
4. Pracovníci ochotni vykonávat jinou práci.

Výhodou využití vnitřních zdrojů je hned několik, a to jak z pohledu organizace, tak i pracovníka firmy. Uchazeč již zná organizaci, její chod, a tak ví, co může od svého zaměstnavatele čekat. Stejně tak druhé straně jsou známy silné, ale i slabé stránky svého pracovníka. Díky tomu lze s jedincem lépe komunikovat a pracovat. Morálka i motivovanost u zaměstnanců roste. Tento krok organizace poukazuje na naději možnosti lepšího pracovního místa. V případě zrušení dosavadního pracovního místa to nemusí znamenat jasné propuštění z organizace. Firma může jednoznačně zúročit veškeré zkušenosti pracovníka, které doposud uvnitř získal.

Nevýhody se mohou ukázat například v sociálních vztazích mezi pracovníky, kdy může zavládnout soutěživost o daný post, a vztahy tím mohou utrpět, může dojít i k poklesu morálky. Může také dojít k opakovanému povyšování pracovníků, kde ale již nebudou schopni dostatečně plnit své pracovní úkoly.

**Vnější zdroje** pracovních sil (Koubek, 2015, s. 129):

1. Volné pracovní síly na trhu práce (např. spolupráce s úřady práce).
2. Absolventi škol a jiných institucí (spolupráce s těmito zařízeními).
3. Zaměstnanci jiných organizací.
4. Studenti, ženy v domácnosti, důchodci apod. (doplňkové vnější zdroje).

Výhodou vnějších zdrojů je pestrost. Nabídka potenciálních zaměstnanců je mnohem širší a organizace má z čeho vybírat. Schopných lidí je hodně a lze najít i případné talenty. S novými lidmi při-

cháží i nové názory, pohledy na problematiku, jiné zkušenosti, nová energie. Získání vysoce kvalifikovaných pracovníků, manažerů, techniků z venku, je jednodušší a méně nákladné, než je vychovávat v organizaci.

Nevýhodou jsou vyšší náklady na tento proces získávání zaměstnanců. Je to náročné vzhledem k časové ose, jelikož je třeba vynaložit úsilí k vytvoření atraktivní nabídky práce, která potenciálně uchazeče osloví natolik, že se opravdu nakonec stane, po veškerém vyhodnocení, novým zaměstnancem firmy. S tím je spjat i delší čas na adaptaci a orientaci pracovníka. Roli zde mohou hrát i sociální vztahy, kdy současní zaměstnanci mohou získat pocit oprávnění na daný post, ale organizace zvolila jinou cestu.

Z kapitoly vyplývá, že získávání informací o vnitřních zdrojích je méně náročné a jednodušší. Adaptace v nové organizaci je v tomto případě nepotřebná, což je pro organizaci výhodnější. S adaptací nového pracovníka je spjat i dočasný pokles výkonu. Tento způsob ušetří finance.

### **2.1.2 Metody získávání zaměstnanců**

Metody mají sloužit k tomu, aby se šikovní a talentovaní lidé dozvěděli o pracovní nabídce, která by mohla skončit spoluprací, pokud se obě strany shodnou na příslušných podmínkách organizace, ale i budoucího pracovníka.

Metod je hned několik, závisí na zdrojích, které budou využívány. Zda vnitřní, či vnější. Dále na podmínkách a požadavcích na zaměstnance, které organizace vyžaduje. Volné pracovní místo, situace na trhu práce, jak rychle je nutné obsadit pracovní pozici a jakou výši finančních prostředků je firma ochotna uvolnit. Organizace většinou používají hned několik metod naráz.

Existuje několik metod k získávání zaměstnanců. První dvě metody jsou takzvaně pasivní, kdy organizace není nucena vynaložit úsilí v oslovování nových potenciálních uchazečů. Uchazeči si organizaci hledají sami a uchází se o nový post. Ostatní jsou metody aktivní (Koubek, 2015, s.135–142):

#### **1. Samostatná nabídka ze strany uchazeče**

- Výskyt u organizací s dobrou pověstí, která nabízí dobré zázemí, zajímavou práci a výhodnou sociální a personální politiku.
- Uchazeč se nabízí sám psanou formou, nebo navštíví firmu osobně.
- Výhody - žádné náklady.
- Nevýhody – zkreslená představa uchazeče o chodu organizace i o pracovní pozici, nedostatečná informovanost jedince. Plynulost nabídky ze strany uchazečů, což má za následek delší trvání výběru, kdy každou z nabídek se musí někdo z organizace zabývat, vyhodnotit a poté přizvat k výběrovému řízení, popřípadě reagovat na nabídku tak, aby personalista neuškodil jménu firmy. Možnost výběru z uchazečů není dostatečná.

#### **2. Doporučení současného pracovníka organizace**

- Nutno informovat pracovníky o uvolňované nebo volné pracovní pozici a její povaze.
- Lze použít například efekt motivace. Za doporučení či přivedení kvalitního pracovníka čeká zaměstnanec odměna.

- Výhody – nižší náklady, uchazeči bývají odborně kvalifikovaní včetně osobních charakteristik.
- Nevýhody – omezená možnost výběru, nebezpečí vytváření klik v organizaci.

### 3. Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

- Týká se všech vedoucích pracovníků. Musí sledovat, kdo je ze zaměstnanců ve svém oboru dobrý, kdo vyniká, kdo pracuje efektivně, kdo je aktivní a má dobré nápady atd.
- Výhody – oslovení lidé jsou vhodnými uchazeči z více hledisek, ušetřené finance.
- Nevýhody – v případě odlákání schopného zaměstnance od jiné firmy hrozí zhoršení vztahů mezi organizacemi, pracovník si uvědomí svoji hodnotu, což se může odrazit v podmínkách, za kterých je ochoten přejít do druhé firmy.

### 4. Vývěsky

- Nenáročná a levná metoda.
- Důležité je promyslet místo vyvěšení. Nejlépe místo, kde procházejí všichni pracovníci.
- Uvedení termínu, kdy se přihlásit, a také místa, kde se hlásit.
- Obsah vývěsky by měl mít všechny podstatné informace o pracovním místě.
- Výhody – nízké náklady, tato forma redukuje počet nevhodných uchazečů, kampaňovitost metody umožňuje shromáždit soubor uchazečů, což rozšiřuje možnosti výběru organizace.
- Nevýhody – informovanost pracovníků o nové pracovní nabídce nemusí být dostatečná, ví o ní pouze ti, kteří jdou kolem, oslovení omezeného počtu potenciálních uchazečů, nevhodné pro získávání kvalifikovaných odborníků.

### 5. Inzerce

- Tento druh oslovení je jedním z nejobvyklejších. Objevuje se v tiskovinách, ale také rozhlase či televizi.
- Běžný inzerát by měl zajistit uchazeče, upoutat pozornost, vzbudit a udržovat zájem a stimulovat k odpovědi (Armstrong a Taylor, 2015, s. 279).
- Zaměření inzerce může být regionální, státní, či dokonce i mezinárodní. Záleží, do jaké míry je obtížné najít ideálního pracovníka, kterého organizace potřebuje. (Koubek 2015, s. 138)
- Nejdůležitějším prvkem inzerátu je titulek. Musí zaujmout, aby čtenář pokračoval ve sběru dalších informací. Lákadlem může být například uvedení mzdy a výhod pro zaměstnance. Dále je také nutné uvést název organizace, základní charakteristiky pracovního místa a požadavky na uchazeče. Přehnaná snaha zaujmout může mít opačný efekt.
- Konec inzerátu by měl poskytnout pokyny uchazečům, jakým způsobem by se měli o pracovní post ucházet.
- Nutnost uvědomit si antidiskriminační legislativu (Armstrong a Taylor, 2015, s 280).
- Výhody – informovanost většího množství lidí, rychlost.
- Nevýhody – finanční náročnost, snaha minimalizace ceny na úkor kvality inzerátu.

### 6. Elektronické získávání pracovníků, použití internetu

- Internetové adresy využívané k inzerci volných pracovních míst.

- Možnost e-mailové komunikace mezi zaměstnavatelem a uchazečem přímo na internetovém portálu.
- Podrobnější informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích a podmínkách.
- Možnost online testování uchazečů například prostřednictvím dotazníků.
- Organizace často využívají i vlastní webové stránky firmy, kde mají odkaz na volné pracovní pozice.
- Výhody – oslovení širšího okruhu lidí, rychlejší a levnější metoda, možnost uvedení detailnějších informací.
- Nevýhody – mohou se firmě ozývat i nevhodné žádosti.

Mezi další metody patří využití sociálních médií (např. LinkedIn, Facebook, Twitter a další), služeb komerčních zprostředkovatelů (výhodou je znalost trhu práce, ale jedná se o velmi drahou záležitost), spolupráce s úřady práce, odbory a vzdělávacími institucemi.

## 2.2 Výběr zaměstnanců

Druhou etapou obsazování pracovních míst je výběr zaměstnanců. Hlavním účelem je vznést rozhodnutí o ideálním uchazeči na pracovní místo, který splňuje podmínky a má předpoklady k dalšímu rozvoji. K důležitým faktorům celého procesu výběru patří pozitivní přístup. Ten je základem personální práce. Týká se pravidelnosti v hodnocení zaměstnanců, spravedlivého odměňování nebo vzdělávání pracovníků.

*„Pozitivní přístup musí být základem výběru zaměstnanců i ostatních personálních činností, které ovlivňují schopnosti, motivaci a výkon zaměstnanců v pracovním procesu.“ (Šikýř, 2015, s. 104)*

Tento přístup jde ruku v ruce s úspěšností tzv. diversity managementu, jehož cílem je účinné využití schopností pracovníků a účelná motivace jednotlivců prostřednictvím vytváření pracovních příležitostí a podmínek. (Šikýř, 2015, s. 104)

Při výběru uchazeče hrají roli nejen odborné charakteristiky, ale také osobní. Neexistuje u něj však žádná metoda, která by dokázala vybrat na sto procent toho nejlepšího adepta, který bude vykonávat svoji práci, jak se od něj očekává, včetně jeho chování, které pracovní místo vyžaduje. (Koubek, 2015, s. 166)

### 2.2.1 Postup při výběru zaměstnanců

Proces výběru má dvě fáze. Předběžnou a vyhodnocovací. První fáze začíná objevem potřeby obsadit volné pracovní místo. Organizace určí, o jaké místo se jedná, jakou kvalifikaci a schopnosti by měl mít ideální uchazeč pro dané místo a poté ještě konkretizuje požadavky na vzdělání, specializaci atd. S časovým odstupem přichází vyhodnocovací fáze. (Koubek, 2015, s. 174)

Každý z kroků výběru je spojený s určitou metodou. Jen ve výjimečných případech stačí použití pouze jedné, zpravidla organizace užívají kombinaci minimálně dvou kroků. Důležité je, jaký druh pozice je třeba obsadit, jaké jsou požadavky na obsazovanou pozici, jakou roli hraje pro organizaci a jak obtížné bude asi najít toho nejlepšího potenciálního uchazeče.

Mezi obvyklé kroky patří (Koubek, 2015, s. 174):

- Zkoumání dokumentů doložených uchazečem.
- Předběžný pohovor, kde lze doplnit informace, které nezazněly v doložených dokumentech.
- Testování uchazečů (testy pracovní způsobilosti, assessment center).
- Výběrový pohovor.
- Zkoumání referencí.
- Lékařské vyšetření (v případě potřeby).
- Rozhodnutí o přijetí konkrétního uchazeče.
- Informování uchazečů o výsledku výběrového řízení.

Není nutné využít všechny kroky. Výběr závisí na povaze pracovního místa, množství uchazečů a dalších aspektech. Uchazeč může být přizván ke všem krokům výběru, které si firma zvolila, tj. kompenzační postup, a poté vyhodnotí celý proces. Nebo může po každém kroku vyřazovat uchazeče, tj. vyřazovací postup, anebo smíšený postup, kdy část je vyřazovací a část kompenzační, tam lze zařadit například osobnostní testy a výběrový pohovor. (Koubek, 2015, s. 174)

*„Účelem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazečů tím, že se předpoví, do jaké míry budou uchazeči svěřenou prací vykonávat úspěšně. Přitom se posuzuje, do jaké míry charakteristiky uchazečů, z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku, odpovídají specifikaci požadavků na zaměstnance a následně se provádí výběr mezi uchazeči.“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 286)

## 2.2.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Kritéria výběru se dělí na dva druhy požadavků. Na nezbytné a ostatní požadavky na zaměstnance, které požaduje daná organizace vzhledem k vlastní potřebě, náročnosti výkonu práce a pozici, na kterou je nutné dosadit nového zaměstnance (jedná se o vzdělání, praxi, znalosti a dovednosti jedince). Dále také na požadavky v důsledku zvláštních pracovních předpisů. Zde můžeme zmínit například zdravotní způsobilost, trestní bezúhonnost a další. Aby byl vybrán opravdu ten nejlepší uchazeč, je nutné, aby splňoval jak nezbytné požadavky s důrazem na výkon práce, tak i snahu rozvíjet svůj vlastní potenciál pro organizaci a odborně růst. (Šikýř, 2016, s. 104)

V České republice se používá princip, do jaké míry jsou splněny požadavky uchazečem, dle toho bude vybrán, či nikoliv. Ve vyspělých zemích, v dobře řízených organizacích jsou však názoru, že tyto principy pro nejlepší výběr uchazeče již nestačí. Lewis citovaný Koubkem (2015, s. 170) rozlišuje tři druhy kritérií výběru pracovníků:

- **Celoorganizační kritéria.** Jedná se o vlastnosti uchazečů, které jsou cenné a důležité pro organizaci. Velice často se jedná o schopnostech uchazeče přijmout hodnoty kultury firmy a přispět k jejímu rozvoji.
- **Útvarová kritéria.** Vlastnosti, které by měl mít uchazeč pro daný pracovní útvar, či tým. Důležitým prvkem je schopnost zapadnout do kolektivu a přijmout hodnoty kultury.

- **Kritéria pracovního místa.** Odpovídají specifikacím pracovního místa. Jsou při výběru pracovníka stále nejdůležitější, ale již nerozhodují samy o sobě. Důraz je kladen na týmový přístup a mezilidské vztahy na pracovišti.

*„Problém validity (platnosti, vhodnosti, přiměřenosti) a spolehlivosti jednotlivých faktorů používaných k předvídání úspěšného výkonu práce a na nich založených metod výběru pracovníků. Ani jedna z těchto metod nevylučuje, že bude vybrán nevhodný uchazeč.“ (Koubek 2015, s. 170)*

### 2.2.3 Metody výběru zaměstnanců

Metod výběru je opravdu mnoho, dokonce stále vznikají nové metody. Bohužel však ani jedna z nich nedokáže na sto procent zaručit, že vybere toho nejlepšího uchazeče o zaměstnání. Je důležité, aby organizace promyslela, jaké metody budou nejúčinnější.

*„Určitá metoda výběru je platná, jestliže skutečně umožňuje předpovědět úspěšný výkon práce. Určitá metoda výběru je spolehlivá, jestliže při opakovaném použití za stejných podmínek poskytuje srovnatelné výsledky.“ (Šikýř, 2016, s. 105)*

Mezi nepoužívanější metody výběru zaměstnanců patří:

- **Hodnocení životopisu.** Jedná se o základní a univerzální metodu, kterou lze využít v předběžném výběru i během výběru nejvhodnějšího uchazeče o pracovní pozici. Životopis informuje organizaci o tom, zda splňuje nezbytná kritéria pro přijetí. Slouží jako příprava na výběrový pohovor, k doplnění potřebných informací pro firmu, což dále pomůže celý proces výběru vyhodnotit. (Šikýř, 2016, s. 105)

Životopis lze považovat za velice významný, protože je to první list, kterým uchazeč prezentuje svoji osobnost, své schopnosti. Vypovídá mnohem více, než o dosaženém vzdělání či praxi. Proto je důležité první krok nepodcenit a opravdu vypracovat životopis, který bude mít všechny náležitosti. Na mnoha vysokých školách učí, jak správně napsat úspěšný životopis. (Koubek, 2015, s. 175)

- **Výběrový pohovor.** Jedná se o osobní setkání odpovědných vedoucích pohovoru a vhodných uchazečů o pracovní pozici a také o nepoužívanější a nejvhodnější metodu výběru zaměstnanců. Tento způsob výběru efektivně prozkoumá a zhodnotí odborné způsobilosti i rozvojový potenciál uchazečů. (Šikýř, 2016, s. 105)

Výběrový pohovor má tři hlavní cíle (Koubek, 2015, s. 179):

- získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči,
- poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní,
- posoudit osobnost uchazeče.

Během posledních let se mluví o čtvrtém hlavním cíli pohovoru, a to je založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem.

Cílem je vyvolat v uchazeči pocit, že je s ním jednáno jako s rovným a je posuzován slušnými lidmi. Značka organizace je totiž tvořena i prostřednictvím pohovoru.

V ideálním případě by měl výběrový pohovor vést manažer, který by byl v případě přijetí nadřízeným. Právě on by si měl vybrat toho nejlepšího, o kterém se sám dokáže přesvěd-

čit, že volný pracovní post je pro uchazeče ideálním a že bude schopen se dobře zapojit i do společnosti organizace. (Šikýř 2016, s.106)

Typů pohovorů je hned několik. **Strukturovaný výběrový pohovor** je veden podle předem připravených otázek a modelových odpovědí, v jakém pořadí budou otázky pokládány a také čas, který lze otázkám věnovat. Celý výběrový pohovor je předem naplánován. (Šikýř, 2016, s. 106) Všechny otázky jsou položeny všem uchazečům. Způsob pohovoru je považován za efektivnější metodu, která dokáže snížit riziko přehlédnutí důležitých skutečností ohledně uchazeče, a tedy i špatného výběru. Pohovor musí být dokumentován a veškerá dokumentace archivována. Tento druh pohovoru je celkově náročnější na přípravu a posouzení uchazečů je obtížnější. (Koubek, 2015, s. 180)

**Nestrukturovaný výběrový pohovor** je volně plynoucí. Žádné velké přípravy a ani plánování. Dochází pouze k vymezení hlavního cíle pohovoru, ale není to podmínkou. Kladení otázek i jejich časový harmonogram se řídí podle vývoje výběrového pohovoru a dle reakcí uchazeče. (Šikýř, 2016, s. 106) Není vhodnou formou výběru, protože nedokáže zajistit srovnatelnost způsobilosti uchazečů. Je zde velké riziko užití nevhodných otázek, které mohou zasahovat až do soukromí uchazeče. Může to být nepříjemné, nebo naopak v případě vyvolaných sympatií může být uchazeč více otázkami zvýhodňován. První dojem uchazeče může ovlivnit celý průběh výběrového pohovoru. (Koubek, 2015, s. 181)

**Pohovor 1+1.** Metoda probíhá mezi uchazečem a zpravidla vedoucím pracovníkem pro pozici, na kterou je výběrové řízení vypsané. Tento typ pohovoru má výhodu uvolněné atmosféry, kdy se uchazeč může více otevřít. Pro pozorovatele a hodnotitele se tak rozkrývají i osobnostní rysy. Posuzování může být však dosti subjektivní. Použití této metody se doporučuje spíše pro pozici s méně kvalifikovanou prací. (Koubek, 2015, s. 179)

**Pohovor před komisí** Počet posuzovatelů je mezi třemi až čtyřmi, kdy každý má předem domluvenou roli, kterou bude zastupovat v probíhající pohovoru. Všichni jsou detailně seznámeni s pracovní pozicí, pro které je určen výběr. Zpravidla se doporučuje, aby se komise skládala z bezprostředního nadřízeného pracovní pozice, personalisty a psychologa. Některé organizace k tomuto typu pohovoru přizvou i současného držitele stejného pracovního místa. Metoda je pro uchazeče více stresující. Je vhodná pro výběr jakýchkoliv pracovních míst, včetně náročnějších. (Koubek, 2015, s. 179)

- **Testování uchazečů.** „Výběrové testy se používají k získání platných a spolehlivých informací o úrovni schopností, inteligence, charakteristik osobnosti, nadání nebo vědomostí.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 288) Je mnoho druhů testů nejrůznějšího zaměření. Každý z nich má určitou spolehlivost, některé z nich je však méně spolehlivých. Testy bývají spíše pomocným a doplňujícím prvkem výběrových řízení. (Koubek, 2015, s. 175)

**Testy inteligence.** Jsou určeny k zjištění duševní schopnosti uchazečů. Odhalují rozdíly v intelektuálních schopnostech, jako je například numerické, verbální nebo abstraktní myšlení. (Šikýř, 2016, s. 108) „Výsledek testu inteligence může být vyjádřen jako skóre, které může být porovnáno se skórem členů populace, nebo se skórem členů organizace, a to pomocí testu (normy).“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 288) Mohou být určeny pro jed-



notlivce, ale i skupiny. Testy mohou probíhat i online formou. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 288)

**Testy osobnosti.** Zkoumají a posuzují charakteristiky osobnosti uchazečů, které jsou nezbytné pro výkon práce na pracovní pozici. (Šikýř, 2016, s. 108) Tento druh testování lze označit za psychologický. Dokáže rozkrýt povahové rysy uchazečů, zda je extrovert, či introvert, zda je spíše emotivní povahy, či racionální apod. Dále prostřednictvím testů se organizace může dozvědět o zájmech uchazeče, postojích či hodnotové orientace. (Koubek, 2015, s. 176) „*Testy osobnosti by měly být vypracovány renomovaným psychologem nebo specializovanou agenturou na základě rozsáhlého výzkumu a ověřování v terénu a musí vyhovovat specifickým potřebám uživatele.*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 289)

**Testy schopností.** Tento způsob testování je zaměřen na specifické vlastnosti, znalosti a dovednosti, které by měl uchazeč splňovat pro výkon požadované práce. K tomu je nutné použít modelové situace. Uchazeč je postaven do určité situace, kterou by musel řešit právě na pracovní pozici, o kterou se uchází. (Šikýř, 2016, s. 108) Testy měří verbální, numerické, prostorové a mechanické schopnosti. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 289-90) Částečně se překrývají s testy inteligence i testy znalostí a dovedností, nebo lze říci, že je zahrnují. Mezi testy schopností patří i testy vzdělatelnosti, kde jsou zkoumány schopnosti rychlého učení na nové pracovní pozici a přizpůsobivost změnám. (Koubek, 2015, s. 176)

- **Assessment centre.** Metodu lze použít při výběru, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců. „*Použití AC jako metody výběru zaměstnanců je obvykle založeno na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém a individuálním řešení modelových úkolů a případových studií.*“ (Šikýř, 2016, s. 109)

Jak již bylo zmíněno výše, lze tuto metodu uplatnit i při hodnocení výkonu současných manažerů, nebo v jejich vzdělávání a rozvoji potenciálu. Metoda může používat postupy zahrnující jak individuální, tak skupinové úkoly. „*Protože se k posuzování používá simulovaných ukázek práce, řešení simulovaných praktických každodenních problémů manažerů, výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího pracovního výkonu.*“ (Koubek, 2015, s. 177)

Většinou AC metoda probíhá mimo běžné pracoviště v průběhu jednoho až dvou dnů. Skupina uchazečů se skládá z počtu osmi až deseti lidí a jsou hodnoceni skupinou interních i externích hodnotitelů. Tato metoda je finančně náročnější. (Šikýř, 2016, s. 109)

## 3 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING

Pověst organizace, dostatečná a srozumitelná informovanost pracovníků o celém chodu organizace a komunikace jsou složky, kterými se zabývá interní personální marketing.

### 3.1 Interní marketingová komunikace

Budování dobré pověsti je jedním z klíčových bodů, které ovlivňují celý chod a úspěšnost organizace. Základem je vytvořit dobrou atmosféru uvnitř firmy, kde by měl každý zaměstnanec získat pocit, že jeho hlas je slyšet a bude vždy vyslyšen. Ať jde o pozitivní, či negativní sdílení názorů.

Dále je důležitá informovanost všech pracovníků o chodu organizace, ať se jedná o plány, cíle, ale i propouštění. Zaměstnanci by měli být vždy seznámeni, z jakého důvodu mají být sníženy stavy zaměstnanců, a ti by to díky správně podané informaci měli přijmout.

Nejsilnější a nejefektivnější reklama je prostřednictvím komunikace. Jak lidé vnímají organizaci, tak o ní mluví. Jedná se o sílu doporučení. Do cílové skupiny interní komunikace spadají všichni zaměstnanci organizace, lze však dosáhnout mnohem dál. K vybudování dobré interní komunikace je potřeba systém. Důležité je vždy to, jaký způsobem je informace podána. Vždy musí být srozumitelná, aby byla i správně pochopena.

I v interní komunikaci platí, že pokud je použito více metod komunikace, je tak zvýšena efektivita. (Pavlečka a Voborská, 2009)

Do metod komunikace lze například zařadit (Pavlečka, 2008):

- **Firemní časopis.** Jedná se o informační zdroj, který se dostane nejen do rukou samotných zaměstnanců, ale i do rukou rodin. Informují tak své zaměstnance, ale zároveň budují i dobrou pověst organizace u veřejnosti. Může to vést k lepšímu a snazšímu získávání kvalitních uchazečů o zaměstnání. Časopis by měl zaujmout, být zábavný, čtivý a správně zaměřený na svou cílovou skupinu.
- **Intranet.** Skvělý nástroj pro dynamickou komunikaci uvnitř firmy. Je informačně aktuální a umožňuje okamžitě reagovat. Slouží například k plánování různých porad. Pro zaměstnance zde není těžké dohledat potřebné informace.
- **Akce pro zaměstnance.** Lze sem zařadit jak firemní večírky, tak teambuildingy. Na večírcích se mohou zaměstnanci lépe poznat, seznámit s lidmi z jiného sektoru a zároveň se bavit i o jiných tématech, než je práce. Uvolní to celkově atmosféru. Teambuildingy jsou aktivity, které mají za cíl stmelovat kolektiv. (Pavlečka, 2008) Zaměstnanci díky těmto akcím by měli mezi sebou lépe komunikovat v pracovní době, protože se znají již osobně, a ne pouze přes email. (Spielmann, 2016)
- **Sociální sítě.** Tento zdroj má obrovskou sílu a dosah. Sociální sítě v dnešní době vládou světem. Presentování různých akcí a informací o organizaci na sociálních sítích je v dnešní době denním chlebem. Pokud však bude tyto informace také sdílet zaměstnanec firmy,

protože stojí za veškerými informacemi, pak to nabírá další rozměr, další posun v budování dobré značky zaměstnavatele. (Spielmann, 2015)

## 3.2 Přijímání a adaptace zaměstnanců

*„Přijímání pracovníků představuje řada procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci, a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“* (Koubek, 2015, s. 189)

Nejdůležitějším bodem je vypracování pracovní smlouvy a její podepsání. Pracovní smlouva je u nás nejčastějším dokumentem, který je svazkem mezi zaměstnancem a organizací. Je nutné říci, že existují i jiné dokumenty, na základě kterých lze uzavřít pracovní vztah. Budoucí zaměstnanec má právo nahlédnout do smlouvy během fáze jejího vypracování, seznámit se s obsahem a případně se k němu vyjádřit. Smlouva není jednostrannou záležitostí. Vždy by se na jejím dotvoření měly podílet obě strany. U změny pracovního postupu pracovníka organizace se smlouva řeší v podobě rozšíření o dodatek k pracovní smlouvě. (Koubek, 2015, s. 189)

*„Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a každá smluvní strana musí obdržet jedno vyhotovení pracovní smlouvy.“* (Šikýř, 2016, s. 112)

Mezi formální kroky přijetí pracovníka na nové pracovní místo patří (Koubek, 2015, s. 190-191):

- Před podpisem smlouvy by měl personální pracovník seznámit budoucího pracovníka organizace o veškerých právech a povinnostech, které plynou jak z pracovního poměru, tak z povahy práce na budoucím pracovním postu. Pokud je nutná lékařská prohlídka pro danou profesi, měla by být uskutečněna nejlépe také před podepsáním smlouvy.
- Následuje zařazení pracovníka do personální evidence, kdy dostane příslušné dokumenty a identifikační kartu.
- V případě nového pracovníka je nutné převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list, který slouží pro potřeby důchodového zabezpečení.
- Poté je pracovník uveden na pracoviště, kam by měl být doprovázen pracovníkem personálního útvaru, a předat jej formální cestou bezprostřednímu nadřízenému.
- Nadřízený seznámí pracovníka s jeho právy a povinnostmi a také s detailnějšími informacemi úzce spjatými s pracovním místem. Nesmí opomenout předpisy bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci.
- Pracovník je seznámen s ostatními pracovníky v jeho úseku.
- Zaměstnanec je doveden na své nové pracovní místo a je mu předáno zařízení, které je nezbytné k výkonu práce. Nadřízený zadává první úkoly.

Důležitá je motivace pozitivním přístupem a důvěra v nového zaměstnance. Každý nový začátek je těžký pro úplně nového pracovníka, nebo stávajícího, ale i přeloženého na jiné pracovní místo.

*„Adaptace zaměstnanců je závěrečnou etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst a zahrnuje formální i neformální procedury.“* (Šikýř, 2016, s. 115)

*„Druh a množství informací, kterých se pracovníkovi během orientace dostane, závisí na povaze vykonávané práce, na postavení pracovního místa, na které byl pracovník přijat, v hierarchii funkcí*

*organizace i na povaze organizační jednotky, v níž se pracovní místo nachází.“ (Koubek, 2015, s. 192)*

Hlavním cílem adaptace nebo také orientace je co nejrychlejší zařazení nového zaměstnance do pracovního procesu, do správného stylu práce, aby si osvojil konkrétní znalosti a dovednosti potřebné k výkonu práce, aby se začlenil do kolektivu a ztotožnil se s cíli organizace. Roli tu hraje i míra stresu, takže je nutné aplikovat metody adaptace tak, aby bylo vše pro pracovníka co nejméně stresující. Celkově lze říci, že adaptace pracovníka je spjata se vzděláváním a formováním jedince k obrazu nového zaměstnavatele.

Jednou z efektivních metod, která je používána především v zahraničí nebo u zahraničních firem, je aplikace písemných materiálů sloužící k lepší orientaci pracovníka. Tím je myšlena například orientační brožura, kterou si zaměstnanec zpravidla studuje doma, čímž se šetří pracovní doba. Zároveň si vše pracovník v klidu nastuduje, může se k informacím kdykoliv vrátit a v případě nejasností může klást otázky svému přímému nadřízenému, od kterého dokument získal. (Koubek, 2015, s. 192-193)

**Formy adaptace** se dělí na formální a neformální. **Formální adaptace** využívá adaptačního programu pod vedením manažera nebo zkušeným pracovníkem, který byl tímto úkolem pověřen. Podstatnou součástí adaptačního programu je i formální a neformální hodnocení přijatého zaměstnance. Neformální hodnocení je průběžné, zatímco formální hodnocení je uskutečněno až k závěru adaptačního programu. **Neformální adaptace** probíhá spontánně pod vlivem okolí, především pracovníků. (Šikýř, 2016, s. 115-116)

Orientace nových pracovníků se zaměřuje na tři oblasti (Koubek, 2015, s. 193-194):

1. **Celoorganizační orientace** – obecné informace pro všechny pracovníky.
2. **Útvarová orientace** – informace, které se týkají určitého útvaru (specifika).
3. **Orientace na konkrétní pracovní místo** – odlišnosti dle charakteru a obsahu.

### 3.3 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců má za úkol zjišťovat informace o pracovníkovi a jeho výkonu práce. Jak plní své úkoly, jaké je jeho chování a jaký má vztah ke svým spolupracovníkům. Po vyhodnocení je zaměstnanec seznámen s výsledky, které jsou důkladně probrány, vyhodnoceny. Následně se snaží najít případné cesty ke zlepšení. Tento proces je účinným nástrojem kontroly, usměrňování a motivace. (Koubek, 2015, s. 207–208)

*„Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění všech základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, resp. Vhodně spojovat pracovníka s pracovními úkoly, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.“ (Koubek, 2015, s. 210)* Existují dvě podoby hodnocení pracovníků.

- **Neformální hodnocení** je průběžné, které je prováděno nadřízeným pracovníka během výkonu práce. Účelem je rozpoznat a řešit vyskytnuté odchylky. S pracovníkem je jednáno

o způsobu nápravy, ale také o dalších možnostech, při kterých se sám pracovník může zdokonalit a zlepšit své schopnosti. (Šikýř, 2016, s. 122)

- **Formální hodnocení** má pravidelný interval. Je periodické a mezi hlavní rysy patří systematická a plánovitost. Výsledkem jsou dokumenty, které jsou zařazovány do osobních spisů pracovníku. Hodnocení může být zaměřené na výkon práce pracovníka, nebo sociální chování.

Výsledky hodnocení v praxi jsou nejčastěji využívány k účelům odměňování, vzdělávání a rozvoji pracovníků, jejich rozmisťování (povýšení, přeřazení) a také k motivaci a jejich výkonu. (Koubek, 2015, s. 208 a 210)

Metody hodnocení pracovníků obsahují konkrétní postupy zkoumání a posuzování (Šikýř, 2016, s. 123):

- **Hodnocení podle norem** – pro hodnocení dělníků, posuzuje splnění stanovené normy.
- **Hodnocení dle dohodnutých cílů** – pro hodnocení manažerů nebo specialistů, označení dohodnutých cílů je SMART tzn. specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní, termínované.
- **Hodnocení pomocí stupnice** – univerzální metoda, použití i pro sebehodnocení zaměstnanců, výkon práce je hodnocen stupni pracovního výkonu.

Dále lze do metod zařadit hodnocení volným popisem, metodou kritických případů a metodou AC/DC. (Šikýř, 2016, s. 123)

Každé hodnocení by mělo být co nejpřesnější a objektivní, což bývá někdy problém. Hodnocení je tvořeno spoluúčastí všech stran. Cíle musí být jasné, porovnatelné a dosažitelné. (Koubek, 2015, s. 211)

Nástrojem řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců je *hodnotící rozhovor*. Je veden mezi manažerem a zaměstnancem, kdy manažer seznamuje pracovníka se získanými informacemi o jeho výkonu a působení ve firmě za určité období. Cílem je zároveň motivovat k rozvoji schopností a dosažení příznivých podmínek k úspěšnému vykonávání práce, kterou organizace po zaměstnanci požaduje. Zaměstnanec by měl mít vždy možnost vyjádřit se k výslednému hodnocení, jeho součástí je i vzájemná dohoda ohledně nápravy nedostatků, které se vyskytly.

Hodnotící pohovor by měl zahrnovat pozitiva, kterých zaměstnanec dosáhl. Pozitivní výsledky musí být vždy dostatečně uznány, aby pracovník byl stále motivován a měl pocit významnosti, že je pro organizaci důležitým článkem. Kritika má být vždy mezi čtyřma očima. Kritizován má být výkon zaměstnance, nikoliv kritika jeho osoby. Aby se hodnotící rozhovor stal účinným nástrojem, je nutné dodržovat zásady jeho vedení. (Šikýř, 2016, s. 125–126)

### 3.4 Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody

Odměňování v dnešní době není pouze ve formě mzdy a platu, či jiné peněžní formy. Velkou roli hraje i psychologické hledisko působící na pracovníky, což je spojeno s motivací. Může se jednat o povýšení, pochvaly a také zaměstnanecké výhody, které jsou pracovníkovi poskytovány bez ohle-

du, jaký je jeho pracovní výkon. Zaměstnanecké výhody bývají často i jedním z rozhodujících kritérií u uchazečů o zaměstnání a také pozitivní složkou u budování značky zaměstnavatele.

*„Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků.“* (Koubek, 2015, s. 283)

Odměny lze rozdělit na peněžní, nepeněžní a celkovou odměnu. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 422)

Existují vnitřní a vnější typy odměn. Vnější odměny může organizace ovlivňovat a šít na míru přímo svému pracovníkovi. Zaměstnavatel může například dávat za úkol práci, o které ví, že pracovníkovi vyhovuje a stimuluje jeho motivaci. Práce ho činí spokojeným. Způsobů, jak odměnit své pracovníky, je opravdu mnoho. Je to nejeftektivnější nástroj k motivaci zaměstnanců, kdy správná odměna a následná motivace ovlivní budoucí výkon práce pro další cíl odměny. Systém odměňování by měl být spravedlivý, přiměřený a motivující zároveň. (Koubek, 2015, s. 284)

*„Účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“* (Šikýř, 2016, s. 128)

Mezi úkoly, které by měl plnit systém odměňování, patří (Koubek, 2015, s. 285):

- Zaujmut a přilákat dostatečný počet kvalitních uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- Snaha stabilizovat stávající zaměstnance.
- Být pracovníky akceptován.
- Odměňovat své pracovníky za jejich výkony, úsilí, zkušenosti a schopnosti.
- Snaha pomoci dosáhnout konkurenceschopnosti organizace na trhu práce.
- Mít pozitivní přístup při motivaci pracovníků.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
- Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, především s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

Podle Armstronga citovaný Koubkem (2015, s. 286) mají být cíle systému odměňování následující:

- Lidé by měli být odměňováni podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit.
- Odměňování by měli být lidé za hodnotu, kterou vytvářejí.
- Vytvářet kulturu výkonu.
- Motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost.
- Fungovat spravedlivě.
- Vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu a další.

*„Strategie odměňování je východiskem pro navrhování a uplatňování určitého systému odměňování za účelem dosahování tří hlavních cílů: výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti.“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 416)

Nástroj, který zajišťuje, aby veškeré požadavky, náročnost a složitost práce byly správně vyhodnoceny a byly dostatečným, ale zároveň i přiměřeným odrazem v odměně pracovníka, je hodnocení práce.

*„Hodnocení práce je systematické určování hodnoty a rozměru každé práce či pracovní funkce ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím v organizaci, a to za účelem stanovení vnitřních relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur a pro řízení relací v odměňování.“* (Koubek, 2015, s. 292)

**Zaměstnanecké výhody** představují formu odměn, které organizace poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že pro ni pracují. Nejedná se o odměny, které jsou vázány na výkon pracovníků. Zaměstnanci jsou tak dodatečně zvýhodňováni, stoupá atraktivnost, což souvisí se značkou zaměstnavatele a její pověstí.

Zaměstnanecké výhody lze členit do několika skupin (Koubek, 2015, s. 319):

1. **Sociální zaměření** – např. příspěvky na pojištění, placená dovolená, rekreační služby, služby pro aktivity volného času, kultura, sport apod.
2. **Souvislost s prací** – např. doprava, bezplatné stravování, úhrada nákladů vzdělávání, ubytování apod.
3. **Souvislost s postavením v organizaci** – např. podnikový byt, služební automobil apod.

Zaměstnanecké výhody se mohou aplikovat plošně nebo volitelným způsobem. Plošný systém umožňuje čerpat všechny zaměstnanecké výhody, které organizace poskytuje. Volitelný systém umožňuje zaměstnanci výběr. Může si zvolit z nabídky zaměstnaneckých výhod dle svých preferencí, věku, či životní situace.

Organizace také využívají kombinaci těchto dvou systémů, kdy část výhod je aplikována plošně a část je poskytnuta k výběru. (Šikýř, 2016, s. 135)

Velkou roli zde hraje informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách, jakým způsobem je lze čerpat. Velmi často se stává, že informace jsou nedostatečně prezentovány, a pracovníci nevědí, jak těchto výhod využít. Je důležité, aby veškeré informace byly srozumitelné a dobře dostupné k jejich získání.

*„Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují.“* (Koubek, 2015, s. 320)

Pracovníci nejsou jednotní, proto je pro organizaci jednoznačně výhodnější zvolit volitelný systém zaměstnaneckých výhod, jelikož preference pracovníků se opravdu různí. Tento systém je hospodárnější variantou, atraktivnější a efektivnější. Efektivně nastavené čerpání zaměstnaneckých výhod může pomoci k získávání a stabilizaci pracovníků. Nevýhodou je administrativní náročnost.

Systém odměňování zaměstnanců je úzce spjat s dalšími personálními činnostmi. Díky specifikaci a popisu pracovního místa lze získat potřebné informace a podklady k správnému vytvoření systému odměňování, především pro hodnocení práce. To vše je získáno u *vytváření a analýzy pracovních míst*.

Odměňování pracovníka je nutné brát v potaz již ve fázi plánování pracovníků, především u plánování pokrytí potřeby pracovníků. Může posloužit právě v motivování k práci

a lepšímu využití současných zaměstnanců organizace. *„Kritéria hodnocení, jsou i kritérii odměňování pracovního výkonu.“* (Koubek, 2015, s. 322)

### 3.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Celkové požadavky na schopnosti pracovníků jsou stále vyšší a vyšší. Může za to rozvoj technologií, snaha být neustále konkurenceschopnými. Aby mohl být zaměstnanec organizace práce schopným, dobrou pracovní silou a důležitým článkem, je nutné, aby své schopnosti a dovednosti rozšiřoval. Zároveň jeho cena na trhu práce stoupne.

Aby byla organizace úspěšná, je nutné, aby byla flexibilní a schopna reagovat na změny. Organizaci tvoří lidé, je tedy nutné dělat z pracovníků flexibilně připravené jedince, kteří jsou schopni se přizpůsobit a zároveň také změnu akceptovat a podporovat v ní organizaci.

*„Účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“* (Šikýř, 2016, s. 138)

V dnešní době nestačí klasické vzdělávání pracovníků firmy, jako je zaškolení, přeškolení a další. Současnost vyžaduje větší užití rozvojových aktivit, které formují širší rejstřík znalostí a dovedností, které jsou doposud vyžadovány určitým pracovním místem. Důvodů, proč by se organizace měly věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků, je několik (Koubek, 2015, s. 253–253):

- Vznik nových technologií způsobuje rychlejší neaktuálnost znalostí a dovedností.
- Proměnlivost lidských potřeb, od které se odráží proměnlivost výrobků na trhu a stejně tak i služeb. Nutnost pružné reakce organizace.
- Častější změna techniky a technologie v organizacích.
- Je více kladen důraz na kvalitu výrobků, služeb.
- Změna organizace práce, povahy práce i řízení.
- Hodnoty lidí a kvalita jejich pracovního života stále více tíhne k potřebě vzdělávat se.
- Jak je o pracovníky pečováno, jaký je přístup k jejich rozvoji a vzdělání, to vše je odrazem pověsti zaměstnavatele. To vše může přispět k snadnějšímu získávání zaměstnanců a stabilizaci.

Vzdělávání pracovníků je personální činnost, která zahrnuje prohlubování pracovních schopností, jejich rozšiřování a rekvalifikační procesy v organizaci. Do vzdělávání pracovníků je zařazen také proces orientace pracovníka.

*„Strategie vzdělávání a rozvoj se zaměřují na vytváření konzistentního a komplexního rámce pro vzdělávání a rozvíjení lidí prostřednictvím vytváření kultury učení se v organizaci a strategie individuálního vzdělávání.“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 341)

*„Formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce překračuje hranice pouhé odborné způsobilosti a stále více zahrnuje i formování osobnosti pracovníka, tedy vlastností, které hrají tak významnou roli v mezilidských vztazích.“* (Koubek, 2015, s. 254)

U formování pracovních schopností pracovníka jde o aktivitu, která je organizovaná a umožňovaná organizací v rámci personální a sociální práce. Rozlišují se tři oblasti:

1. **Všeobecné vzdělání** – orientace na osobnost jedince a jeho rozvoj.
2. **Odborné vzdělání** – Příprava na povolání, formování specifických znalostí a dovednosti k určitému zaměstnání. Patří sem také doškolování, přeškolování či orientace pracovníků.



3. **Oblast rozvoje** – Zisk širší palety znalostí a dovedností, které však nejsou nezbytně nutnou součástí zaměstnání. Orientace na kariéru pracovníka.

Proces **doškolení** má za cíl přizpůsobit znalosti a dovednosti pracovníků novým cílům a požadavkům jeho současného pracovního postu. Tyto změny mohou nastat po vývoji nových technologií, kdy musí být personál seznámen a proškolen s novými technikami, způsobem zacházení atd. Doškolení je bráno jako významný nástroj zvyšování pracovního výkonu a prosperity organizace. Je to „...nástroj zvyšující šance pracovníků na trhu práce uvnitř organizace i mimo ni.“ (Koubek, 2015, s.256) Jedná se o průběžné osvojování nových poznatků, schopností a dovedností pro úspěšné vykonávání práce. (Šikýř, 2016, s. 139)

Proces *rekvalifikace* neboli přeškolení představuje získávání pracovních schopností jedince, jehož cílem je osvojení si nového povolání, nových schopností pro výkon práce, které jsou více odlišné od jeho dosavadního pracovního postu. Může se jednat o částečnou či úplnou rekvalifikaci. (Koubek, 2015, s. 256)) Možnost rekvalifikace může vést i k vlastní podnikatelské činnosti. (Šikýř, 2016, s. 139)

V personální práci se objevil nový pojem **rozvoj lidských zdrojů**. „Rozvoj lidských zdrojů je orientován na rozvoj pracovní schopnosti organizace jako celku a na rozvoj pracovní schopnosti týmů, na vytváření potřebné a dynamické struktury znalostí a dovedností v organizaci tak, aby dosáhlo zvýšení výkonnosti celé organizace a efektivnosti jednotlivých týmů.“ (Koubek, 2015, s. 258)

Aby bylo vzdělávání zaměstnanců co nejefektivnější, je nutné vše dobře zorganizovat, tedy vytvořit systematické vzdělávání. „Je to neustále se opakující cyklus, vycházející ze zásad politiky vzdělávání, sledující cíle strategie vzdělávání a opírající se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.“ (Koubek, 2015, s. 259)

Tento cyklus má několik fází (Koubek, 2015, s. 259):

- Identifikace potřeby vzdělávání.
- Fáze plánování vzdělávání.
- Realizace vzdělávacího procesu.
- Vyhodnocování výsledků vzdělávání, účinnosti a použití metod.

Aby vzdělávání zaměstnanců dosahovalo požadovaných cílů, je třeba zvolit správnou metodu vzdělávání, kde si budou moci pracovníci požadované schopnosti a dovednosti osvojit. Metody se dělí na aplikované na pracovišti a mimo pracoviště.

Metody používané na pracovišti jsou (Koubek, 2015, s. 267–269):

- **Instruktaž při výkonu práce.** Jde o jednorázový zácvik nového, případně ne tak zkušeného pracovníka. Jde o nejčastěji používanou metodu. Zkušený pracovník předává své rady, poznatky a zkušenosti druhému, kdy si pozorováním a následným zkoušením osvojuje nové dovednosti a schopnosti. Metoda je to poměrně rychlá a má pozitivní dopad na pracovní vztahy mezi zaměstnanci. Bohužel tento způsob zácviku je většinou používám na rušném pracovišti a pod tlakem pracovních úkolů.
- **Coaching.** Představuje dlouhodobější metodu, kdy je brána v potaz individualita pracovníka. Učení novým poznatkům, schopnostem a dovednostem je vedeno v delším intervalu, kdy i výkon je periodicky kontrolován nadřízeným či pověřeným pracovníkem. Pracovník si

je během celé doby vědom, jak dobře si počíná a co je nutné zlepšit. Za tím stojí dobrá komunikace mezi zaměstnanci. Nevýhodou je, že metoda se může stát poněkud nesoustavnou.

- **Mentoring.** Je to obdoba coachingu, kdy si pracovník volí svého mentora, který pro něj může být jakýmsi vzorem. Ten mu radí, usměrňuje a pomáhá mu v kariéře. Může se stát i jeho tzv. patronem. Existuje zde však nebezpečí, že výběr mentora bude špatný s ne příliš zkušeným pracovníkem.
- **Asistování.** Je to tradiční a často používaná metoda, kdy je pracovník přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi. Je mu nápomocen při plnění úkolů a učí se pracovním postupům. Postupem času a nabírání dovedností se více a více podílí na procesu práce, až dojde k úplnému osvojení dovedností a je schopen pracovat samostatně. Mezi stinné stránky metody patří možný útlum vlastní kreativity.
- **Pověření úkolem.** Zaměstnanec je pověřen školitelem o splnění úkolu, kdy má pracovník použít své schopnosti a dovednosti a aplikovat je na daný problém. Tato metoda má vést k samostatnosti a odpovědnosti.

Dále mezi metody vzdělávání na pracovišti patří rotace práce a pracovní porady. Z větší části se jedná o individuální metody, kdy je požadován individuální přístup, dobrý vztah a komunikace mezi zaměstnancem a vzdělavatelem. (Šikýř, 2016, s. 142)

Metody používané mimo pracoviště jsou (Koubek, 2015, s. 270):

- **Přednáška.** Obohacení pracovníků o fakta a teoretické znalosti. Tato metoda je nenáročná na podmínky a informace jsou rychle přenosné. Nevýhodou je, že tok informací jde pouze ze strany informátora, nikoliv informovaných.
- **Případová studie.** Velmi oblíbená a rozšířená metoda, která je využívána především ve vzdělávání vyšších pracovníků, manažerů a tvůrčích pracovníků. U této metody je předložen určitý organizační problém, který účastníci šetří a hledají východiska, jak problém vyřešit. Pracují jednotlivě, nebo v malých skupinkách. Pokud je metoda dobře připravena, pak je velmi dobře rozvíjeno analytické myšlení pracovníků a schopnost nacházení řešení problémů. Nevýhodou metody je její důkladná příprava a vysoké požadavky i na vzdělavatele.
- **Demonstrování.** Metoda je spíše postavena na teoretickém vzdělávání, i přes to jsou zde prvky, které kladou důraz na praktickou část, ve které jsou teoretické znalosti využívány. Metoda je také orientována na dovednosti, které si pracovníci vyzkoušejí v bezpečném prostředí, aniž by byl pracovník pod tlakem a mohl způsobit nějakou větší škodu.
- **Workshop.** Je jednou z variant případových studií, kdy se určitým problémem zabývá skupinka pracovníků. Jedná se o týmovou práci řešení komplexní případové studie. Metoda poskytuje sdílení více pohledů na problematiku a získávání i nových úhlů pohledu. Problém může u metody nastat, pokud pracovníci postrádají příslušné vzdělání pro řešení situace.
- **E-learnign.** Počítače jsou velkou pomocnou rukou a dokážou usnadnit mnoho práce. Vzdělávací informace jsou pracovníkovi vždy dostupné. Může se vzdělávat pomocí testů a cvi-

čení. Výhodou je také kontakt se vzdělavatelem nebo také účastníky vzdělávání. Může být využita jak pro kolektivní vzdělávání, tak individuální. Jedná se o interaktivní metodu se zpětnou vazbou. Tempo vzdělávání si pracovník může zvolit sám dle svých možností. Tato forma vzdělávání může být používána jak na pracovišti, tak i mimo něj. „*E-learning umožňuje, aby vzdělávání probíhalo tehdy, kdy je to nejpotřebnější a nejvhodnější.*“ (Armstrong, 2015, s. 361)

Jako další metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště můžeme zmínit brainstorming, manažerské hry, assessment centre a adventure education neboli učení se hrou.

## 3.6 Péče o zaměstnance a jejich motivace

Nejdůležitější součástí organizace jsou její zaměstnanci. Jsou klíčovými body fungování a prosperity firmy. Kvalifikovaní pracovníci jsou nejdražším zdrojem. Je proto velice důležité zařídit svým zaměstnancům takovou péči a prostředí, aby byli spokojeni, správně motivováni a zároveň, aby byla pozitivně utvářena i pověst zaměstnavatele.

*„Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, jejich motivaci a pracovním chování, jejich spokojenosti a jejich vztahu k zaměstnavateli, a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči.“* (Koubek, 2015, s. 343)

*„Účelem péče o zaměstnance je dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které bezprostředně nebo zprostředkovaně ovlivňují zaměstnance v pracovním procesu při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“* (Šikýř, 2016, s. 146)

Péče o zaměstnance obsahuje povinnou péči, nebo také smluvní péči, která plyne z pracovněprávních předpisů a smluv, a také dobrovolnou péči vycházející z personální politiky organizace. Do problematiky péče o zaměstnance je zahrnuto pracovní prostředí, pracovní doba a doba odpočinku, bezpečnost práce, pracovní vztahy a třeba také péče o životní prostředí. (Šikýř, 2016, s. 146)

Zaměstnavatel svou péčí o zaměstnance sleduje své zájmy. Je však nutné, aby bral v potaz i zájmy svých zaměstnanců, a to jak celoplošně, tak i individuálně. (Koubek, 2015, s. 344)

*„Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je nejčastěji pracovníky či potencionálními pracovníky používána k porovnávání organizace s organizacemi jinými.“* (Koubek, 2015, s. 344) K realizaci strategických cílů organizace je nutné jejich propojení s uspokojováním specifických potřeb pracovníků. Ty lze uspokojovat prostřednictvím vnějších a vnitřních odměn. Je také nutná znalost chování zaměstnanců a motivů jednání, čemuž se věnují manažeři po celý životní cyklus zaměstnanců v organizaci. Velice důležitý je pozitivní přístup, přátelská kultura a přirozená komunikace. (Šikýř, 2016, s. 147 a s. 150)

### 3.6.1 Pracovní doba a doba odpočinku

Organizace pracovní doby by měla jasně definovat její délku a délku odpočinku s ohledem na zájmy organizace, ale také na zájmy zaměstnanců.

*„Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.“ (Koubek, 2015, s. 344)*

Délka pracovní doby je stanovena zákonem o maximální hodnotě během týdne a dne. Součástí zákona jsou však i definované výjimky, například u nerovnoměrného rozvržení pracovní doby. Zákon také umožňuje zavést v organizaci kratší pracovní dobu bez snížení mzdy. (Koubek, 2015, s. 345) Rozvržení pracovní doby může být rovnoměrné, či nerovnoměrné. U rovnoměrné pracovní doby je rozvržena pracovní doba pro zaměstnance na každý týden stejně. To znamená, že každý týden odpracuje stejný počet hodin, který odpovídá stanovené týdenní pracovní době. U nerovnoměrného rozvržení pracovní doby se jedná o různý počet hodin v pracovních týdnech, což znamená, že zaměstnanec někdy odpracuje více a jindy méně hodin, než je stanovena týdenní pracovní doba. Průměrná týdenní doba se však musí vždy ve vyrovnávacím období srovnat se stanovenou týdenní pracovní dobou. (Šikýř, 2016, s. 153)

Existují flexibilní pracovní režimy, které jsou čím dál častěji využívány organizacemi, aby mohly vyjít vstříc požadavkům svých zaměstnanců, ale i možným měnícím se požadavkům provozu. (Koubek, 2015, s. 345–346)

*„Zaměstnanci mohou snížit cestovní náklady, získat časovou suverenitu a optimálně spojit pracovní a osobní život, i když musí současně zvládnout organizaci vlastní práce, rozvržení pracovní doby, jistou sociální izolaci apod.“ (Šikýř, 2016, s. 156)*

Do zvláštních případů flexibilního pracovního režimu lze zařadit například *job sharing*, neboli sdílení pracovního místa, které funguje na principu uzavření smlouvy dvou či více zaměstnanců s organizací, že společnými silami zajistí správný chod určitého pracovního místa. Zaměstnanci si pak sami rozvrhnou práci, tedy i pracovní dobu, mezi sebou, od čehož se odvíjí i výše odměny za práci u každého z nich. Dalším typem je distanční práce. (Koubek, 2015, s. 347) *“Nabídka pružných pracovních režimů umožňuje organizaci využívat pracovních schopností i těch skupin lidí, kteří z různých důvodů nemohou nebo nechtějí pracovat v běžném pracovním režimu.“ (Koubek, 2015, s. 351)*

### **3.6.2 Pracovní prostředí**

Velice důležitým faktorem ovlivňujícím pracovní výkon, spokojenost a motivaci zaměstnance je pracovní prostředí. Personalistika se zabývá prostorovým řešením pracoviště, užitím barev na pracovišti, fyzikálními a sociálně psychologickými podmínkami práce. Nejdůležitější je dbát na nejvyšší bezpečnost práce a na zdraví pracovníků. V některých případech se řeší body ergonomie, celkově je nutné řídit se dle daných norem. (Koubek, 2015, s. 353)

Je důležité dodržovat tepelnou pohodu na pracovišti a dostatečnou výměnu vzduchu. Dále zrakovou pohodu zaměstnanců, která se různí podle náročnosti práce, a také stanovení pracovního místa, kde dochází k výkonu práce. Výborné je, aby pracoviště mělo možnost přísunu denního světla. Faktorem ovlivňujícím pracovní výkon a náladu zaměstnance je hluk. Lze jej rozdělit na nepříjemný, ovlivňující emoce pracovníka, rušivý, který negativně ovlivňuje výkon člověka, a škodlivý hluk, který poškozuje sluch. (Šikýř, 2016, s. 157–158)

Do pracovního prostředí se řadí i sociálně psychologické podmínky, v nichž hraje roli blízký kontakt zaměstnance s ostatními pracovníky, nebo zda pracuje izolovaně. „Všeobecně platí, že duševní práce obvykle vyžaduje takové podmínky, při nichž není pracovník rušen přítomností ostatních, zatímco u fyzické práce sdílení pracovního prostoru tolik při práci neruší.“ (Koubek, 2015, s. 355)

### 3.6.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví (BOZP)

Hlavním cílem bezpečnosti práce a ochrany zdraví je předejít jakémukoli ohrožení na životě a zdraví zaměstnanců při práci. V případě újmy se může jednat o pracovní úraz či nemoc z povolání. (Šikýř, 2016, s. 158)

*„Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky.“* (Koubek, 2015, s. 355) Dozorem nad správným chodem bezpečnosti je Český úřad bezpečnosti práce. Povinnosti mají jak zaměstnavatelé, tak i zaměstnanci.

Zaměstnavatelé by měli pravidelně vyhledávat a posuzovat rizika ohrožení na zdraví pracovníků a případně je o tom informovat. Snažit se používat takové technologie, které nebudou pro pracovníky rizikem. Důležité je také seznámit pracovníky s právními a jinými předpisy BOZP a pravidelně ověřovat jejich znalost a kontrolovat jejich dodržování. Zaměstnanci jsou povinni dodržovat veškeré bezpečnostní předpisy. V případě nutnosti používat ochranné pomůcky, které mají zmírnit rizika újmy. Dále se také účastnit školení a výcviku, případně lékařské prohlídky, pokud to pracovní místo vyžaduje. Důležitá je komunikace jak ze strany zaměstnavatele, tak zaměstnance. Každé upozornění na nějaký nedostatek může být později klíčovým. (Koubek, 2015, s. 356)

### 3.6.4 Pracovní vztahy

Pracovní vztahy se dělí na formální a neformální. Formální vztahy jsou na bázi pracovněprávních vztahů, které lze rozdělit na individuální mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a na kolektivní mezi zástupci zaměstnanců a zaměstnavateli. Formálnost lze najít i mezi zaměstnanci (vztah podřízeného k nadřízenému). Neformální vztahy jsou vztahy mezilidské vznikající přirozeným způsobem mezi jednotlivci v organizaci i mimo ni. (Šikýř, 2016, s. 162–163)

U pracovních vztahů existuje i tak zvaná psychologická smlouva, která je plná nepsaných očekávání jak ze strany zaměstnance vůči zaměstnavateli, tak ze strany zaměstnavatele vůči zaměstnanci. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 482) *„Zahrnuje akce, o kterých si zaměstnanci myslí, že se od nich očekávají, a reakce, které zaměstnanci očekávají na oplátku od svého zaměstnavatele, a naopak, akce, o kterých si zaměstnavatel myslí, že se od něho očekávají, a reakce, které zaměstnavatel očekává na oplátku od svých zaměstnanců.“* (Armstrong a Taylor, 2015, s. 482) Ke vzniku psychologických smluv dochází postupně a mohou být mnohostranné. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 484) Nepsaná očekávání mohou být někdy až příliš vysoká, tudíž zklamání na jedné či druhé straně je často nevyhnutelné. Tento fakt vede k uvědomění si managementu, že je nezbytné řídit očekávání, tedy ujasnit si, jaké jsou cíle, čeho by měl zaměstnanec dosáhnout, jakých schopností by měl nabýt nebo jaké hodnoty by měli vyznávat. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 483)

## 4 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE

Termín značka zaměstnavatele neboli *employer brand* před několika lety byl prakticky neznámý, nyní je však nedílnou součástí každé firmy. Značku má každá firma na trhu, jen o některých víme, o některých ne. Jsou známé, neznámé, pozitivně i negativně působící, ale vždy je to značka. Něco, co nás ovlivňuje, něco, co je ovlivňováno širokým okolím. Je na každé organizaci, jak využije síly a potenciálu budování značky. Jakou si vytvoří image a jaká pozitiva tyto kroky mohou organizaci přivést.

### 4.1 Značka a její vývoj

Značka byla zprvu spojována se zárukou kvality. Řemeslníci si své výrobky vždy označovali značkou, díky které docházelo k propojení se zákazníky. Věděli, že pod ní je kvalitní výrobek, do kterého se vyplatí investice. Během průmyslové revoluce byl trh naráz zavalen mnoha výrobky a produkty, což mělo za následek rozšíření trhu z důvodu nedostatečného odběru výrobků zákazníky. I přes množství dostupných výrobků bylo zanedlouho zřejmé, že tímto stylem produkované výrobky nemohou konkurovat kvalitním výrobkům se značkou od lokálních řemeslníků. Firmy rychle pochopily, že značka prodává. Zákazník nekupuje pouze vybraný produkt, ale také značku. Podle značky se řídí jeho úsudek, zda investovat, či nikoliv. (Bednář, 2013, s. 208)

*„Zákazník totiž vnímá značku jako součást produktu – značka dokonce významně zvyšuje jeho hodnotu.“* (Bednář, 2013, s. 208) Značka oznamuje, co je to za produkt a kdo je jeho výrobcem. *„Značka je především sociální konstrukt. Je to představa, jež existuje pouze v mysli zákazníka.“* (Bednář, 2013, s. 208) Lze říci, že značka má pro zákazníka význam jak z hlediska funkčnosti, tak symboliky a emocí. Funkčnost produktu je spojena s jeho vlastnostmi či službou dané značky. Zkušenosti s výrobky vytváří určitou představu. Na základě toho si utváříme názor na případná doporučení ohledně konkrétní značky či naopak. Značka zjednodušuje výběr a orientaci i na základě faktu o garanci, kterou nabízí. Emocionální stránka značky v zákaznících může vyvolat touhu a jistá očekávání. Jsou základem pro budování vztahů se zákazníky. (Bednář, 2013, s. 209)

Přístupů k řízení značky je hodně, všechny mají však stejný cíl, a to zhodnocení a diferenciaci značky. Někteří kladou důraz na psychologický aspekt, jiní na zkušenostní aspekt. Jak již bylo zmíněno výše, zákazník si díky své zkušenosti vytvoří svůj vlastní názor na image značky. V každém případě by však měla organizace vždy lpět na dané pravidlo, že co slíbí, to také dodrží. (Bednář, 2013, s. 210)

### 4.2 Značka zaměstnavatele

Definice značky zaměstnavatele je několik a každá se liší svým pojetím. Walker citovaný Armstrongem a Taylorem (2015, s. 299) definoval značku zaměstnavatele jako *„...soubor znaků a vlastností – často nepopsatelných – které dělají organizaci jedinečnou, slibují unikátní pracovní zkušenost a oslovují lidi, kterým se zamlouvá kultura organizace a kteří jsou ochotni vydávat ze sebe to nejlepší.“*

Dle Martina a Baumonta se jedná především o „...*image firmy tak, jak je viděno očima stávajících a potenciálních zaměstnanců*“. (Bednář, 2013, s. 210) Libby Sartain citovaný Bednářem (2013, s. 210) uvedl, že značka zaměstnavatele „...*je způsob, jakým firma tvoří a obaluje svoji identitu, co slibuje poskytnout svým zaměstnancům a jak oni na oplátku realizují to, co firma slibuje svým zákazníkům*“.

Značka zaměstnavatele se stále mění, vytváří se z názorů a představ zaměstnanců a vnějšího okolí. „*Je to všeobecně vnímaná pravda.*“ (Bednář, 2013, s.211) Identita organizace je osobnost organizace, jakou je nebo by chtěla být. Veřejným obrazem identity je image. Každá snaha o řízení identity se odráží ve vztazích organizace a jejími cílovými skupinami, kdy finálně je tedy změněna či ovlivněna i image organizace. U změny image organizace na trhu práce se jedná o dlouhodobý proces.

K vytváření značky zaměstnavatele je vhodné udělat analýzu potřeb těch nejlepších uchazečů. Vztít veškerá fakta v úvahu při rozhodování jak a co by se mělo prostřednictvím organizace nabízet. Důležité je také vhodné a atraktivní prezentování organizace, hodnoty, kterými organizace skutečně žije. Měl by být také kladen důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a v neposlední řadě udělat průzkum a následné porovnání způsobů, jakými se prezentují jiné organizace. Informace jsou pro organizaci přínosnými z hlediska inspirace, jak vylepšit vlastní značku. Vše by se mělo nést v upřímném a realistickém duchu. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 297–298)

K efektivnímu řízení značky je potřebná jasná hodnotová propozice. „*Zvýrazňuje jedinečnost dané nabídky firmy od nabídek konkurenčních a vyjasňuje podmínky vztahu zaměstnanec – firma, tedy co od sebe obě strany vyžadují a co na oplátku dostanou.*“ (Bednář, 2013, s. 212)

### 4.3 Zkušenostní body

Značku lze budovat i z pohledu zkušeností zákazníka. Objevuje se termín *brand experience*, neboli zkušenost se značkou. Zákazníkův kontakt se značkou se může odehrávat v různých situacích, za odlišných způsobů a na více místech. Okamžiky spojení jedince se značkou jsou označovány jako *touchpoints*, tedy kontakty nebo také zkušenostní body. Jedná se o body, na základě kterých si jedinec vytváří zkušenost s daným produktem. (Bednář, 2013, s. 213) Zkušenosti lze získat také prostřednictvím používání a zkoušení produktu.

„*Zkušenostní body na nás působí jako komplexní celek. V každém jednom bodu získáváme informace, něco prožíváme a průběžně vyhodnocujeme.*“ (Bednář, 2013, s. 214)

Zkušenostní body lze brát jako okamžiky pravdy, které mohou ovlivnit pohled na organizaci jak pozitivně, tak i negativně. Ovlivněn může být i vznikající vztah mezi zákazníkem a značkou. Proto je nutné věnovat velkou pozornost každému zkušenostnímu bodu, protože v případě existence negativního bodu může dojít k eliminaci všech ostatních pozitivních zkušenostních bodů.

„*Kandidát a posléze zaměstnanec prochází svým životním cyklem ve firmě skrze zkušenostní body. Tak, jak se liší procesy a kultura různých firem, liší se i zkušenostní body.*“ (Bednář, 2013, s. 214) Pro správné budování a řízení značky je důležitá jasná hodnotová propozice, která vypovídá o tom, jaké bude pro zaměstnance pracovat v organizaci. Jedná se o jakýsi příslib. Dále je důležitá identifikace zkušenostních bodů. (Menšík, 2015)

McKee a Jeffery rozdělili životní cyklus zaměstnance na základě optiky jeho zkušeností. Díky tomuto dělení lze analyzovat zkušenostní body. Jednotlivé fáze mají vliv i na vnímání značky zaměstnavatele. Zkušenostní body a jejich míra důležitosti závisí na postojích cílové skupiny. (Bednář, 2013, s. 215) Mezi nejtypičtější a nejdůležitější body patří (Bednář, 2013, s. 215–216):

- **Povšimnutí.** Chvilé, kdy se jedinec poprvé setkává s firmou, a to prostřednictvím marketingové komunikaci, či z vnějších zdrojů. Mezi zkušenostní body lze zařadit doporučení od známého, personální inzerci či internetovou prezentaci organizace.
- **Zvažování.** Do této fáze se dostane potenciální uchazeč ve chvíli, kdy začne uvažovat nad možností pracovat v dané organizaci. Pokud se člověk dostane do této fáze, začne aktivně vyhledávat více informací o organizaci a pracovní pozici. Mohou mu v tom pomoci média, informační materiály organizace, nebo internetová prezentace organizace. Typickými zkušenostními body jsou sociální sítě, jako například profil na Facebooku či Instagramu, dále návštěvy veletrhů práce, či již zmíněná internetová prezentace organizace.
- **Ucházení.** Jedná se o kritickou část životního cyklu. Dochází zde k rozhodnutí uchazeče, zda se zúčastní výběrového řízení a bude se ucházet o jím vybranou pracovní pozici. Tato situace uchazeči rozšíří obzor ohledně fungování organizace, její kultury a celkově získá reálnější pohled. Zkušenostní body jsou první dojmy po vstupu do budovy organizace, jakým způsobem probíhá pohovor a jaká je jeho forma a jakým způsobem komunikuje náborové oddělení s potenciálním uchazečem.
- **Nástup a adaptace.** Zde se nový zaměstnanec setkává s realitou chodu organizace. Podle některých autorů je tato fáze klíčová a může mít velký vliv na úspěšnost začlenění zaměstnance do chodu a života organizace. Do zkušenostních bodů lze zařadit péči o nového zaměstnance, jakým způsobem je přivítán, jak je pro něj připraveno jeho nové pracovní místo a jaké pomůcky jsou mu k dispozici. Důležitý je také proces orientace, jakou kvalitu nese pracovní prostředí, ve kterém se bude nový zaměstnanec pohybovat. Utváří se celkový prvotní dojem a cílem je co nejvíce nový začátek usnadnit, aby adaptace nového zaměstnance nebyla příliš dlouhá.
- **Výkon práce.** Tato fáze probíhá dlouhodoběji. Jedná se o období, kdy zaměstnanec vkládá svůj čas do výkonu práce. Z části mu věnuje i svůj život. Mezi typické zkušenostní body patří péče o zaměstnance, jejich rozvoj a potřebná školení, možnosti kariérního a profesního rozvoje, hodnocení a ocenění odvedené práce, odměňování zaměstnanců a jejich benefity. Důležitá je kultura organizace, jaké jsou zvoleny formy pro interní komunikaci a jakým stylem jsou zaměstnanci vedeni.
- **Odchod.** Impuls může přijít jak ze strany zaměstnavatele, tak i zaměstnance. V kterémkoliv případě je vždy na organizaci, jaká zkušenost to bude. Zda dobrá, či špatná. Do zkušenostních bodů této fáze lze zahrnout formu propouštění a penzionování pracovníků, politiku při nadbytečnosti a formu odstupného.
- **Vzpomínání.** Tato fáze je přesunem z pozice zaměstnance do pozice alumni. Hlavní roli této fáze hrají dojmy a pocity, které již bývalý zaměstnanec získal během svého působení v organizaci a zůstaly v něm. Mezi typické zkušenostní body patří systém kontaktů alumni, opětovný nábor alumni, případný sociální program pro penzionované zaměstnance.



K práci se zkušenostními body lze využít i metodiku NPS (Net Promoter Score). Lze ji uplatnit k měření spokojenosti, loajality, referenčního potenciálu zaměstnanců a analýze zkušenostních bodů. „NPS zkoumá a popisuje zkušenost zaměstnance se značkou, měří míru jeho ochoty doporučit značku (firmu jako zaměstnavatele) na základě získané zkušenosti v rámci sociální sítě.“ (Bednář, 2013, s. 216)

## 4.4 Kultura organizace

Kultura organizace ovlivňuje způsob chování lidí uvnitř organizace, ovlivňuje celkový rozvoj organizace a s tím spjaté procesy i programy. Lze říci, že kultura souvisí se vším, co organizace dělá a jak ji i ovlivňuje. „Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 164) Hodnoty informují o tom, co je pro organizaci důležité a jaký je způsob chování lidí pro organizaci důležitý. Normy jsou nepsaná pravidla chování. Určitým způsobem je kultura organizace schopna ovlivňovat chování lidí. Deal a Kennedy citovaný Armstrongem a Taylorem (2015, s. 165) říkají, že „...silná kultura je systém neformálních pravidel, který vysvětluje, jak se mají lidé po většinu času chovat.“ Furnham a Gunter citovaný Armstrongem a Taylorem (2015, s. 165) zase tvrdí, že „...kultura organizace vyjadřuje sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného porozumění.“

Základem kultury jsou tedy hodnoty a normy, které jsou utvářeny čtyřmi způsoby. Kulturu formují lídři, kritické případy, ze kterých si organizace bere ponaučení. Dále je nutné vytvářet hodnoty a očekávání, a to prostřednictvím udržení kvalitních pracovních vztahů mezi zaměstnanci a ostatními členy organizace. A jako poslední důležitou roli v utváření kultury organizace hraje prostředí organizace, které může být dynamické, či neměnné. V případě dlouhodobého vývoje kultury organizace může být později obtížné ji rychle měnit, nebo vůbec. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 165) Je opravdu důležité, aby kultura organizace byla autentická. Organizace by měla mít snahu, do určité míry, přizpůsobovat benefity, pracovní prostředí i styl řízení zaměstnanců. Zjednodušeně řečeno by organizace měla brát v potaz, jaké osobnosti zaměstnává a co je pro ně důležité. (Sládeček, 2017)

Kultury organizace mohou být rozmanité. Procesem vytváření kultury může vzniknout kultura charakterizující celou organizaci, ale mohou existovat i různé kultury zasazené do specializovaných útvarů v organizaci. To znamená, že jisté hodnoty a normy budou pro celou organizaci stejné, ale v jistých ohledech se mohou lišit dle pracovního prostředí, kde budou uplatňovány. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 165)

Pro kulturu organizace jsou charakteristické hodnoty, normy, artefakty či styl řízení. Hodnoty vyjadřují, co je pro organizaci nejlepší. Nakolik jsou hodnoty silné, natolik je ovlivňováno chování. Hodnoty nemusí být přímo vysloveny, naopak nevyjádřené hodnoty posilované chováním manažerů mají spíše větší a úspěšnější vliv než výslovně přijaté hodnoty, které většinou zůstávají pouhými slovy a nejsou naplněny. Hodnoty mohou být vyjádřeny například v oblastech péče o zaměstnance, konkurenceschopnosti, výkonu, kvality či týmové práce. Jsou uplatňovány prostřednictvím norem nebo artefaktů.

„Normy jsou nepsaná pravidla chování neboli „pravidla hry“, která představují neformální návod k tomu, jak se chovat.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 166) Normy nejsou nikdy vyjádřeny písemně, pokud by tomu tak bylo, jednalo by se o zásady či postupy. Jsou šířeny ústní formou či přímým chováním, kdy jejich dodržování je vynucováno reakcemi lidí. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 166)

„Artefakty jsou viditelné a hmatatelné aspekty organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí a které jim umožňují pochopit kulturu organizace.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 167) Jedná se o běžné záležitosti v komunikaci například přes email, v rozhovorech, jakým tónem se mluví, či jaké je pracovní prostředí. Prostřednictvím artefaktů lze mnohé odhalit.

Přístup, jakým jednají manažeři s lidmi, se nazývá také jako styl řízení, jehož význam je v kultuře organizace značný.

## 4.5 Ocenění nejlepších zaměstnavatelů

K dobré pověsti značky zaměstnavatele mohou pomoci ocenění za určitý rok v různých kategoriích. Již od roku 2003 se hodnocení „Zaměstnavatel roku“ zaměřuje u společností v České republice na oblast lidských zdrojů. Cílem je upozornit okolí na organizace s výborným přístupem k zaměstnancům. Soutěž je celostátní formy, ale i regionální. Hlavním partnerem je společnost Sodexo. Soutěž má hned několik kategorií, které jsou rozděleny dle počtu zaměstnanců nad 5000 (velké společnosti), do 5000 zaměstnanců (středně velké společnosti) a do 500 zaměstnanců (rostoucí společnosti). Mezi další kategorie patří Zaměstnavatel bez bariér, Osobnost HR a Cena za nejlepší HR projekt. Pořadí organizací je utvářeno pomocí vyplněných dotazníků vysoce postavenými HR zaměstnanci v organizaci. Celkové pořadí je určováno odbornou porotou. (Zaměstnavatel roku, 2003-2018)

Dalším oceněním je „Aon Best Employers“, které není vedeno pouze České republice, ale je celosvětové. Jedná se o dotazníkový průzkum mezi zaměstnanci, kde jsou aplikovány stanovené otázky, kdy po jejich vyhodnocení lze určit pořadí nejlepších zaměstnavatelů. Hlavní roli hrají čtyři měřitelné ukazatele na základě, kterých je možné získat titul „Aon Best Employer“. Ukazateli jsou míra motivovanosti, vedení lidí, kultura vysoké výkonnosti a značka zaměstnavatele. (Best Employers, 2017)

Jako poslední příklad ocenění zmíním „Top Zaměstnavatelé“, kde se jedná o projekt Asociace studentů a absolventů. Na základě studie lze získat informace o zaměstnavatelích, u kterých by se měli studenti, či budoucí absolventi ucházet o zaměstnání. Studenti odpovídají na otázky v online dotazníku a vybírají společnost, ve které by chtěli do budoucna pracovat. (Top Zaměstnavatelé, 2018)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PERSONÁLNÍ MARKETING SPOLEČNOSTI IKEA

Praktická část diplomové práce zkoumá využití personálního marketingu ve společnosti IKEA s cílem určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení. Naplnění tohoto cíle je založeno na analýze dokumentů společnosti, na rozhovoru s personalistkou společnosti, na dotazníkovém šetření mezi potenciálními uchazeči a zaměstnanci společnosti i na vlastních zkušenostech autorky, která se ve společnosti zúčastnila několika výběrových řízení.

### 5.1 Představení společnosti IKEA

Zakladatelem švédské nábytkářské společnosti IKEA byl Ingvar Kamprad, jehož cílem bylo vytvořit vlastnickou strukturu, která by společnosti zajistila nezávislost a dlouhodobou perspektivu. Z toho důvodu je od roku 1982 IKEA Group ve vlastnictví nadace se sídlem v Nizozemí. Zisk společnosti je možné pouze investovat či použít na charitativní účely přes Nadaci IKEA, či uložit jako finanční rezervu pro budoucí investice. Mateřskou společností IKEA Group je INGKA Holders B.V. (IKEA, ©1999-2018i)

Hlavní myšlenkou a cílem společnosti IKEA je pomoci mnoha lidem žít lépe ve svých domovech. Nabízí široký sortiment zařízení domácnosti, které je všem finančně dostupnějším. Kombinace funkce, kvality, designu a hodnoty dává na vzniku a síle značky IKEA. Svůj koncept realizují a šíří prostřednictvím obchodních domů po celém světě, tiskovin, sociálních sítí a internetových stránek. Pro IKEU jsou však důležitou realizací a pomocí především milióny bytů po celém světě. (IKEA, ©1999-2018a) V dnešní době patří IKEA mezi nejznámější značky na světě a zaměstnává kolem jednoho miliónu lidí. Všichni tito lidé šíří vizi a myšlenku společnosti IKEA s chutí a v nejlepším přesvědčení. Vytvářet lidem lepší každodenní život je pro ně jakýmsi posláním. A to je jen začátek. Jak říkával Ingvar Kamprad: „*Většina věcí je ještě třeba udělat. Jaká skvělá budoucnost!*“ (IKEA, ©1999-2018b)

IKEA věří v lidi, v jejich schopnosti. Věřící, že každý může nabídnout něco hodnotného. IKEA zaměstnává mnoho lidí, tvoří různorodou skupinu přímých lidí, kteří vidí smysl ve vnitřním vybavení domácnosti. Ať se jedná o lidi kterékoliv části světa, všichni sdílí vizi IKEA, což je pro společnost velice důležité. S trochou nadsázky lze říci, že lidé pro IKEA dýchají. „Uvědomujeme si, že naše vize je založená na humanistických hodnotách, které společně sdílíme. Tyto hodnoty řídí naši práci a jsou základem naší otevřené a čestné kultury.“ (IKEA, ©1999-2018h)

Pro IKEA je velice důležitý pozitivní přístup a sdílení hodnot společnosti. Mezi klíčové hodnoty patří pospolitost. Vzájemná důvěra posiluje IKEA Group. Společnost si uvědomuje svou sílu a dosah, což se rozhodla zužitkovat v oblasti péče o lidi a planetu. (IKEA, ©1999-2018h) Nejnovější zprávou je vítězství společnosti IKEA v soutěži Mastercard Obchodník roku 2018, kde ovládla dvě kategorie. Je absolutním vítězem a také podle zákazníků nejlepším prodejcem nábytku v Česku. Vítězství získala především díky loajalitě a důvěře zákazníků. (Neufus, 2019)

## 5.2 Vznik a vývoj společnosti IKEA

Společnost IKEA založil Ingvar Kamprad ve svých sedmnácti letech v roce 1943. Název IKEA je spojením písmen jeho iniciál (I.K.), farmy Elmtaryd a vesnice Agunnaryd. Sortiment, který byl nabízen se zpočátku vůbec nepodobal tomu, který známe dnes. Jednalo se o zboží, které bylo v tu dobu žádané a za nízkou cenu. Prodával drobné předměty, jako byla pera, rámečky, peněženky či ubrusy. V roce 1951 z důvodu nedostupnosti prodejního místa, které nedovolovalo styk se zákazníky i z větších měst, se rozhodl založit katalog. V prvním vydání katalogu se objevily velmi nízké ceny produktů, které u zákazníků budily až nedůvěru v kvalitní výrobek. Na tento podnět Ingvar Kamprad urychleně reagoval a rozhodl se proměnit starou dílnu v Älmhultu na showroom, kde si lidé mohli všechny výrobky vyzkoušet a osahat, než se rozhodnou ke koupi. Důkazem, že je někdy velice účinné podívat se na věci jednoduše, je stolek LÖVET z roku 1956, kdy díky nápadu odmontovat nohy stolku začala IKEA prodávat sortiment v plochem balení. Nábytek byl více chráněn a nedocházelo k častému poškození, jako tomu bylo do té doby. (IKEA, ©1999-2018a)

Roku 1958 IKEA otevřela svůj první obchodní dům v Älmhultu. V té době se jednalo o největší prodejní přehlídku nábytku ve Skandinávii. (IKEA, ©1999-2018c) Ve Stockholmu v roce 1965 se otevřel největší obchodní dům IKEA, jehož úspěch vedl k otevření samoobslužného skladu, což se stalo nedílnou součástí koncepce IKEA. Mezi lety 1969-1979 se IKEA rozšířila do Dánska, Švýcarska, Německa, Austrálie, Rakouska a Nizozemska. (IKEA, ©1999-2018d) IKEA Group vznikla v roce 1982, kdy vlastníkem je nadace Stichting INGKA Foundation se sídlem v Nizozemsku. Během osmdesátých let 20. století se IKEA rozšířila dále do Francie, Belgie, Velké Británie a Itálie. Vznikl členský klub IKEA FAMILY (dnes přes 15 miliónů členů) a počet výtisků katalogu dosáhl na číslo 45 miliónů v devíti jazycích. Dále dokázala vstoupit na trh v USA. Novým prezidentem a výkonným ředitelem IKEA Group, po odstoupení Ingvara Kamprada na post poradce mateřské firmy INGKA Holding B.V., se stal Anders Moberg. (IKEA, ©1999-2018e) Roku 1991 IKEA přišla do České republiky.

V devadesátých letech 20. století IKEA začala vytvářet zásady ochrany životního prostředí. Začala vyrábět nábytek pro děti a IKEA představila své internetové stránky. (IKEA, ©1999-2018f) Ve 21. století má IKEA svůj kodex, který uvádí informace, co mohou dodavatelé očekávat od společnosti IKEA a naopak, co IKEA požaduje a očekává od svých dodavatelů v rámci zákonných požadavků, pracovních podmínek, aktivní prevence dětské práce, životního prostředí a lesního hospodářství. (IKEA, ©1999-2018g) Dále IKEA spustila nákup sortimentu přes internet, otevřela dvoustý obchodní dům a stala se součástí mnoha projektů UNICEF a se zaměřením na životní prostředí. (IKEA, ©1999-2018d) K 31. srpnu 2017 měla IKEA GROUP 335 obchodních domů ve 29 zemích světa. IKEA spojuje všechny maloobchodní provozy a další jednotky dohromady. Podnikatelským formátem jsou franšízy. (IKEA, ©1999-2018b)

## 5.3 Externí personální marketing společnosti IKEA

Kapitola se zabývá získáváním a výběrem zaměstnanců ve společnosti IKEA, kde získané informace jsou čerpány z oficiálních stránek společnosti IKEA, internetových článků, z rozhovoru s personalistkou společnosti IKEA Černý Most a také z vlastní zkušenosti autorky.

### 5.3.1 Získávání zaměstnanců pro společnost IKEA

Z důvodu dnešní nízké nezaměstnanosti musí personalisté chodit více mezi lidi a přímo je oslovovat. Ročně se zúčastní mnoha veletrhů práce, ať už pro absolventy, na vysokých školách nebo na veletrzích typu jobs, expo a další. Na veletrzích tedy dochází ke kontaktu face to face, kde personalisté stále vidí velký zájem ze strany potenciálních uchazečů, což je pro společnost více než pozitivní. Díky síle značky existuje spousta dobrých recenzí na společnost IKEA jako zaměstnavatele, což vede k vlastní iniciativě lidí, kdy se chodí sami ptát, zda pro ně nemají práci. I přes tuto pozitivní scénu získávání nových zaměstnanců je v této době nutné více podpořit budování značky, tedy employer branding. Tím jsou myšleny kroky vyšších investic do reklamy a vyšší investice do komunikace s okolím, ze které je patrné, jaké pozice společnost IKEA nabízí. (Rozhovor s personalistkou IKEA – Černý Most)

IKEA používá také vnitřní trh práce, veškeré volné pozice společnost inzeruje uvnitř po celém světě, kde se nachází společnost IKEA. Zaměstnancům se tak otevírají nové možnosti. „*Může se jednat o několikaměsíční pobyty u krátkodobých projektů, ale i o kontrakty na několik let, kdy zahraniční IKEA hledá odborníka na podobnou profesi, kterou člověk vykonává v České republice.*“ (Ludvíková, 2018) Podmínkou pro práci v jiné zemi je dobrá znalost anglického jazyka, případně i lokálního, pokud to pracovní pozice vyžaduje. (Ludvíková, 2018)

Zájemci, kteří se hlásí přes intranet, jsou tedy stávajícími zaměstnanci, kteří se chtějí posunout zase o krok kupředu. Pokud by došlo k pokrytí potřeb nábory pouze touto cestou, jednalo by se o nejideálnější řešení, jelikož si společnost vybírá z vlastních řad. Uchazeč je již známý a lze u něj daleko snadněji porovnávat předpoklady a motivaci pro danou pozici. V rámci společnosti existuje forma odměny za doporučení zaměstnance. V případě doporučení nového kolegy, který úspěšně přečká zkušební dobou, a společnost je s ním spokojena, čeká zaměstnance jednorázová odměna. Počet doporučených osob je neomezený.

V IKEA je nastavena politika zaměstnavatele pro všechny. Proto není skupina studentů, důchodců a osob na rodičovské dovolené považována za doplňkový zdroj zaměstnanců, ale naopak za další cílovou skupinu, na kterou se zaměřuje. Je tomu tak proto, že IKEA je celosvětově vnímána jako přátelská firma otevřená všem bez rozdílu, jako firma, která odmítá jakoukoliv diskriminaci. K intenzivnější komunikaci s méně časově flexibilními potenciálními zaměstnanci nahrává i současná situace na trhu práce v České republice. (Rozhovor s personalistkou IKEA – Černý Most)

Obchodní domy IKEA nevyužívají metod typu spolupráce s personálními agenturami či head huntery. Zveřejněné nabídky práce společnosti IKEA jsou k dispozici nejen na stránkách ikea.cz, ale také v současnosti na nejvíce vyhledávaných a nejvíce sledovaných portálech pro vyhledávání práce. Filtr zájemců poté probíhá přes náborový systém společnosti, který využívá ve spolupráci s externí firmou.

IKEA poskytuje na vyžádání, a s ohledem na oddělení, praxi studentům středních škol. Nejčastěji je vyhledáváno grafické oddělení, oddělení Interior designu a Visual merchandisingu. Pořádá také různé druhy workshopů a dílniček, kde dostávají prostor i děti. Je to jednak prostor pro marketing, ale také pro získávání lidských zdrojů, kdy dochází ke kontaktu rodičů se zaměstnanci, kde mohou eventuálně narazit na dalšího kolegu. Cílem dílniček je také dát najevo dětem, že společnost IKEA

vnímá jejich talent a třeba mohou být jednou opravdu skutečným designerem. (Rozhovor s personalistkou IKEA – Černý Most)

Nízká nezaměstnanost vyžaduje různé inovace. Jako příklad lze uvést, že společnost IKEA musí lidem více prezentovat, jak funguje IKEA uvnitř a jak pracuje se zaměstnanci. Konkrétně obchodní domy v České republice patří mezi první organizace, které si udělaly průzkum, jak je IKEA vnímána jako značka a zaměstnavatel na trhu. Na základě získaných informací si vytvořili lokální strategii nábory lidí dříve, než byla vytvořena globální verze. Informace, které získali, se týkaly především odpovědí zaměstnanců, co vnímají jako dobré, s čím jsou ve společnosti IKEA spokojeni a také co považují za důležité uchazeči. Příkladem je pracovní náplň, kdy se často uchazeči domnívali, že je nezájímavá až nudná. Naopak u zaměstnanců je náplň práce považována za zajímavou, a to především z důvodu volnosti. (Paulenková, 2018)

Pro inspiraci potenciálních uchazečů společnost IKEA na svých internetových stránkách uveřejňuje videa, která vtipnou formou seznamují s pracovní pozicí a zároveň také ukazuje, jak je stávajícími zaměstnanci práce ve společnosti IKEA vnímána. Na internetových stránkách je také jednoduchý přehled pracovních pozic, které utváří společnost IKEA. U každé je v pár větách nastíněno, o čem daná pozice vypovídá. K dispozici jsou také rozhovory s různými zaměstnanci společnosti IKEA, což může opět potenciálnímu zájemci o práci ve společnosti usnadnit rozhodování. Informovanost o kultuře, chodu a celkové firemní náladě je opravdu bohatá. I díky této dostatečné informovanosti může docházet k selektování potenciálních uchazečů, než sami odešlou svůj životopis. Na základě dostatečných informací může sám uchazeč odhadnout, zda by ho práce v IKEA naplňovala, či nikoliv. IKEA si zakládá na myšlence, že každý je jedinečný. Důraz je kladen na to být sám sebou. Celkově informace pro potenciální uchazeče jsou mířeny především na motivaci ve schopnosti jedince a zároveň je kladen důraz i na respekt a rovnost. (IKEA, ©1999-2018h)

IKEA o sobě dává vědět nejen ve spojitosti s prodejem nábytku a nabídkou pracovních míst, ale také jako o aktivním činiteli v charitativní oblasti. I to napomáhá v utváření pozitivního employer branding, kdy si potenciální uchazeč vytváří obraz o firemní kultuře a případném postoji k zaměstnancům. Vzhledem k tomu, že je IKEA celosvětově působícím korporátem, daří se jí v pozitivním slova smyslu těžit z popularity. Z té se těží již celé desítky let, tím jsou myšleny právě momenty, kdy uchazeč o práci začne přemýšlet o zaměstnání, napadají ho především firmy a společnosti, se kterými přichází v každodenním životě běžně do kontaktu. (Rozhovor s personalistkou IKEA – Černý Most)

Z vlastní zkušenosti jsem si našla přímo na kariérních stránkách společnosti IKEA volná pracovní místa, kde byla volná pozice Visual Merchandiser (designer interiérů) v obchodním domě IKEA Brno. Po prostudování kritérií a návodu, jak postupovat v případě, že mne nabídka zaujala, jsem odeslala svůj životopis a motivační dopis na konkrétní email. Po třech týdnech mi telefonoval personalista, zda stále můj zájem o pozici trvá a pokud ano, že mne rádi pozvou k výběrovému řízení v obchodním domě IKEA Brno. Také jsem byla seznámena s důvodem, proč mi volají s takovým časovým odstupem. Tím bylo dostatečné nashromáždění potenciálních uchazečů. Veškeré informace ohledně místa pohovoru mi byly zaslány ještě dodatečně prostřednictvím emailu. Již v komunikaci přes telefon jsem cítila velmi pozitivní přístup a motivační podtext. Dodalo mi to ještě více odvahy a na pohovor jsem se začala těšit. Celkově přístup a komunikaci bych zhodnotila velmi kladně.

### 5.3.2 Výběr zaměstnanců pro společnost IKEA

Výběrové řízení obvykle probíhá ve třech kolech. Jako první je assessment centrum. Tuto metodu používá společnost IKEA z důvodu lepšího poznání svých budoucích kolegů při řešení různých úkolů a během diskuzí s ostatními. Přizváno je přibližně deset zájemců o práci v IKEA. Ti v assessment centru řeší různé úkoly ve spolupráci s ostatními uchazeči, či individuálně. V této části je možné získat zpětnou vazbu od jednoho z hodnotitelů, což může být obecně pro uchazeče přínosem do budoucna. Na základě prvního kola jsou vybráni dva až tři kandidáti, kteří postupují do druhého kola. V něm se uchazeči zúčastní osobního pohovoru s budoucím vedoucím. Součástí druhého kola může být i vyplnění osobnostního testu. V této fázi výběrového řízení je dán prostor pro veškeré dotazy ohledně práce ve společnosti IKEA ze strany uchazeče. Má možnost se zeptat na vše, co ho zajímá. Do posledního kola výběru postupuje nejvhodnější uchazeč, který se zúčastní pohovoru s nadřízeným vedoucím. Nejvíce pozornosti se soustředí na motivaci kandidáta pracovat pro společnost IKEA a na jeho očekávání. Veškeré informace jsou přístupné na internetových stránkách IKEA, což je dobrý přístup z pohledu uchazečů. Obecně vědí, co je čeká. (IKEA, ©1999-2018j)

Ohledně potřebné kvalifikace na pracovní pozice jsem se dozvěděla, že v podstatě na každou pozici je potřebná určitá kvalifikace, stejně jako u jiných firem. V případě pozice Visual Merchandiser je po externích uchazečích vyžadována znalost z oboru, pokud však na tuto pozici dochází k výběru z vlastních řad společnosti IKEA, tuto podmínku nevyžadují a uchazeči mají možnost se vše doučit. Předpokládá se však cit pro design a prostorovou představivost. Na veškeré pracovní pozice jsou vypisována výběrová řízení. Výběrového řízení se zúčastňuje více hodnotitelů, kteří se formou diskuze dohadují, kdo z uchazečů půjde do druhého kola a s kým se rozloučí. Své kolegy vybírají z velké části podle hodnot. Kolikrát to není o vzdělání, jak bohatý je životopis uchazeče, ale o tom, jaké jsou jeho životní postoje a hodnoty. (Rozhovor s personalistkou IKEA – Černý Most)

Mezi další aspekty, které jsou pro IKEA rozhodující ve výběru uchazečů, patří chuť se učit, překonávat překážky, pozitivní přístup a otevřenost novým výzvám a novým věcem. Dle personalistů je u takového člověka větší předpoklad schopnosti později převzít větší zodpovědnost. Hlavním cílem náboráře je vytvořit příjemnou a pohodovou atmosféru, aby mohl být uchazeč co nejvíce sám sebou a nebyl svázaný stresem. Během assessment centra projde každý uchazeč několika úkoly různého druhu. Hodnotitelé tak mohou vidět uchazeče v různých situacích. Díky vyššímu počtu hodnotitelů odpadá možnost zaujatosti a hodnocení je tedy objektivní. *„Prvním a nejdůležitějším kritériem pro přijetí, je průnik kandidátových hodnot s hodnotami IKEA. To je kritérium, které když uchazeči nemají, není možné jej kompenzovat jakýmkoliv zkušenostmi či vzděláním.“* (Jurinová, 2018)

Z vlastní zkušenosti mohu říci, že celý průběh prvního kola assessment centra byl ve velice uvolněné atmosféře, kdy nás bylo 10 uchazečů v místnosti, která působila opravdu pozitivním a kreativním dojmem. Všichni hodnotitelé se představili a hned na začátku řekli, že by byli rádi vést tento den ve formě tykání. To člověku možná hned nejde, ale na druhou stranu má to i psychologický vliv, kdy se trochu vytrácí formalita a přichází přátelský duch. Pro představení uchazečů následoval krátký rozhovor v anglickém jazyce a také zjišťovali, zda známe vizi a myšlenky společnosti IKEA, kdo je například zakladatelem, či zda víme něco z historie firmy. Zkrátka zda máme zájem o IKEA. Následoval první úkol formou hry, kdy každý z nás dostal krabičku od čaje a na každou plo-



chu krabičky jsme měli nalepit papírky, na které jsme napsali, čeho jsme v životě dosáhli, čeho bychom chtěli dosáhnout a co je naším největším snem. Každý si svou krabičku odprezentoval a následovala prohlídka kantýny a vstup do hlavní dění obchodního domu, tedy do části obchodního domu, kde se nachází interiéry. Vzhledem k pozici, na kterou jsem se hlásila (Visual Merchandiser), bylo výběrové řízení zaměřeno na cit pro design a prostorovou orientaci, včetně citu pro detail. IKEA v té době měla několik základních druhů stylů pro interiéry. Každý z uchazečů dostal souhrn těchto stylů na kartičkách, kde byl každý styl vyobrazen v několika hlavních znacích (barva, symbol, typický doplněk či nábytek pro daný styl a další). Všichni uchazeči měli pět minut na porovnávání stylů s vystavenými interiéry a poté následovalo pokud možno jejich správné určení. Následující úkol se odehrával zpět v místnosti určené pro výběr. Jednalo se o kreativní část. Každý si vylosoval téma, které měl zobrazit na papír pomocí výstřižků z katalogů IKEA. Tedy vytvořit koláž (v mém případě bylo téma „stáří“) z produktů IKEA. Poté každý svou práci odprezentoval. Některé úkoly mi sedly více, některé byly náročnější, celkově však mohu říci, že celý den strávený v takto příjemném prostředí ve mně zanechal pouze pozitivní emoce. Byla jsem nadšená, že jsem mohla získat tuto zkušenost bez ohledu na případný výsledek. Po skončení prvního kola se mi druhý den ozvali, že mě zvou do druhého kola, tedy na osobní pohovor. Vše se opět odehrávalo v přátelském duchu, i když si člověk byl více vědom, že má tu čest hovořit možná se svým budoucím nadřízeným. Osobní pohovor byl opravdu cílen spíše na mé zájmy a na to, jak moc jsem ochotna i pro společnost IKEA něco udělat. Zajímalo je i přístupu k práci v zahraničí, zda je člověk flexibilní. Jedním z témat bylo i seznámení mé osoby s pozicí a co by se od mé osoby očekávalo. Důraz byl kladen i na mou vědomost ohledně náročnosti manuální práce, a tedy i potřebné zručnosti. Prostor byl dán i mé osobě na položení otázek. Po skončení osobního pohovoru jsem čekala na rozhodnutí hodnotitelů. Pozvali si mě zpět, a ačkoliv výsledek osobního pohovoru nebyl pro mou osobu úspěšný, jakým stylem se mnou hovořili a celou věc probrali, mi nesebralo celkově pozitivní dojem a vděčnost za tuto zkušenost. Celkově mohu i po těch letech říci, že se jednalo o nejlepší výběrové řízení, kterého jsem se kdy zúčastnila. Dokonce jsem schopna říci, že bych neměla problém zkusit své štěstí znovu a lépe. Tak dobrý dojem na mne vše udělalo.

## **5.4 Interní personální marketing společnosti IKEA**

Kapitola se zabývá interní marketingovou komunikací, hodnocením zaměstnanců, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců a jejich odměňováním. Získané informace jsou čerpány z oficiálních stránek společnosti IKEA, internetových článků a z rozhovoru s personalistkou společnosti IKEA Černý Most.

### **5.4.1 Interní marketingová komunikace společnosti IKEA**

Společnost IKEA používá k interní komunikaci interní noviny, které pravidelně vychází a informují o novinkách týkajících se firmy jako takové a to celosvětově. Novinky na trhu, nové postupy, nově vystavené obchodní domy, environment a další. Dále používá intranet, který je pravidelně aktualizován s každou novinkou týkající se IKEA. Nejlepší odezvu od zaměstnanců mají však eventy. Jedním z příkladů je terciální snídane, ve švédštině nazývaná FIKA, o které se více zmiňuji v kapitole 5.3.8. Péče o zaměstnance a jejich motivace ve společnosti IKEA. Další zábavnou formou je pojat

takzvaný KICK OFF meeting, kdy zaměstnanci společně „vykopávají“ novinky, které je v následujících období čekají. Laickou formou, a především formou hry je vysvětlen obchodní plán a novinky, se kterými se budou zaměstnanci společnosti IKEA po nějakou dobu setkávat. Jedna forma takového meetingu mi byla pro lepší představu přiblížena. Společnost IKEA věnuje meetingu například celou garáž obchodního domu IKEA, kde jsou vytvořena různá stanoviště, u kterých se soutěží v týmech nebo například hraje divadlo. Díky tomu se zaměstnanci dozvídají mnoho zajímavostí, které se nemusí vždy týkat jejich oddělení. Po této akci je pro zaměstnance uspořádán catering a večerní zábava. Zaměstnanci se také účastní charitativních činností, kdy například pomáhají při renovaci pokojů v azylových domech, dětských domovech, školkách, nebo například při výsadbě nových stromů a úklidu lesů. Ve společnosti IKEA mají možnost pořádat týmy své vlastní teambuildingové akce dle svých představ, velice oblíbené jsou vánoční a novoroční akce. V neposlední řadě jsou pořádány pravidelné meetingy jednotlivých oddělení, kde se probírají všechny aktuality.

## 5.4.2 Hodnocení zaměstnanců společnosti IKEA

Mezi hlavní cíle je řazeno udržování přímého kontaktu zaměstnance a nadřízeného. Ten se zaměstnancem aktivně pracuje, komunikuje, vytváří mu plány k růstu, motivuje a hodnotí je prostřednictvím feedbacků. V případě nějakého pochybení zaměstnance či nezdaru je přístup IKEA velmi lidský, kdy se řídí dle slov Ingvara Kamprada: „*Člověk nedělá chyby pouze ve spánku.*“ V tomto duchu je aplikována výchova zaměstnanců ve společnosti IKEA. Důvěřuje lidem a neexistuje pro zaměstnance ani hmotná odpovědnost, což je obecně velmi častou obavou zaměstnanců. (Rozhovor s personalistkou IKEA – Černý Most)

Ve společnosti IKEA je to nastaveno tak, a to povinně, že každý zaměstnanec by měl minimálně jednou ročně dostat souhrnné hodnocení svého pracovního výkonu. K tomu jsou připraveny potřebné podklady a je vyžadováno skutečně systematické hodnocení, aby výsledek byl správně uchopitelný. Souhrnné hodnocení probíhá jako sezení s nadřízeným, které trvá většinou 1-2 hodiny. Během toho si spolu sednou na kávu a nějaký dort a diskutují o předchozích měsících. Nejedná se rozhodně o monolog. Zaměstnanec samozřejmě chce, aby nadřízený mluvil více a dostal tak maximum informací, což je dle personálního oddělení v pořádku. Je však nutné říci, že během tohoto sezení je rozhodně věnován velký prostor k vyjádření samotného zaměstnance k návrhům, pochvalám či výtkám. Takové hodnocení je poté odevzdáno na personální oddělení s tím, že zaměstnanec byl se vším obeznámen.

IKEA se snaží rozvíjet přátelské neformální prostředí, proto i otevřenost v jednání, se kterým jde ruku v ruce neformální hodnocení. Takové probíhá dnes a denně v závislosti na situaci. Očekává se, že každý někdy dá i dostane feedback. Ve společnosti to není nastaveno tak, že právo hodnotit má pouze nadřízený.

Předávání zpětné vazby je důležitou zkušeností pro následující růst. Dát zpětnou vazbu vyžaduje určitou dávku diplomacie, ale zároveň také upřímnosti, aby docílila především svého efektu. Proto je takové jednání na pracovišti podporováno a zároveň se dohlíží na to, jakým způsobem jsou informace předávány zvláště u feedbacku, který většinou není příliš pozitivní. Ve společnosti IKEA se neustále opakuje, že lidé dělají chyby a nikdo není dokonalý, nikdo se ze zpětné vazby nemusí

hroutit. Vzít si z ní to dobré a ponaučení pro příště. Lidé na tento systém reagují většinou pozitivně.

Zaměstnanec je hodnocen jako celek. To znamená, že během hodnocení se vždy probere nejen efektivita a způsob odvádění práce, ale také jakým způsobem konkrétní zaměstnanec jedná. Jak vychází se zákazníky a kolegy. Navrhují se postupy, jak případně na něčem zapracovat. Očekává se také vyjádření k hodnocení od hodnoceného. (Rozhovor s personalistkou IKEA – Černý Most)

Ve společnosti IKEA existuje také soutěž s názvem Hrdina IKEA hodnot. Jedná se o možnost zaměstnanců nominovat svého kolegu, kterého si cení například za jeho nasazení a přístup ve své práci, a pomoci mu tím splnit sen, který si přeje, prostřednictvím společnosti IKEA. (Paulenková, 2018)

### 5.4.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců společnosti IKEA

Společnost IKEA se snaží dát svým zaměstnancům dostatek možností ke svému rozvoji a kariérnímu růstu. Pokud je v zájmu zaměstnance se dále rozvíjet, IKEA mu je maximálně nápomocna. IKEA věří, že každý má na něco talent. Záleží pouze na tom ho objevit a mít chuť se rozvíjet. (IKEA, ©1999-2018h) Pokud se stane, že někoho ze zaměstnanců jeho práce nebaví, snaží se s ním o tom personalisté mluvit. „V IKEE Vás nevyhodí, ale dají vám možnost pracovat někde jinde v rámci firmy, když se vám to na stávajícím místě nedaří.“ (Jurinová, 2018)

Všechna školení zaměstnanců společnosti jsou prováděna ve stylu škola hrou, což vede k velice pozitivní zpětné vazbě. Školení mohou být ve stylu zábavy a učení, či diskuze a zkoušení v praxi. Mezi základní školení patří školení proti stresu a zvládání komunikace se zákazníky. Kladně hodnocena jsou školení, která provádějí přímo kolegové z pracovišť, kteří projeví zájem o zaškolování svých nových kolegů. Je to motivací jak pro školitele, tak pro školené. Cvičí své vystoupení před více lidmi, projevy, vyjadřování, ale i zvládání stresových situací v podobě nečekaných nebo nepřijemných otázek.

Oblíbená je také rotace práce neboli kolečko. To je běžné při nástupu do společnosti IKEA. Je tak novým zaměstnancem lépe nasáta atmosféra společnosti a zároveň lépe pochopí některé procesy, se kterými se třeba nebude až tak často setkávat, ale určitě o nich minimálně uslyší. V neposlední řadě se nový zaměstnanec pozná se všemi lidmi na obchodním domě. V obchodním domě existuje možnost interních školení, která jsou specifická přímo pro daná oddělení, dále také školení, která vychází přímo z oddělení lidských zdrojů, ale také semináře a workshopy, které vedou externí pracovníci. Taková školení jsou velmi žádaná z důvodu jedinečnosti, kdy není možnost opakování, tak jak je tomu u interních školení.

Každý zaměstnanec má svůj vlastní rozvojový plán, kdy mu jeho nadřízený vytyčuje cíl, kam by se měl do roka posouvat, a dává mu k tomu odpovídající úkoly. Společnost IKEA hledá v každém někoho užitečného, kdo může třeba brzy nahradit přímo svého nadřízeného, protože ten je zrovna tak stejným způsobem veden svým nadřízeným neboli matrix partnerem. Vzájemné působení zaměstnanců různých věkových kategorií, především u starší generace, je velmi pozitivní. Starší zaměstnanci potvrzují, že se učí nové postupy a přistupují na nápady mladších. Jsou odvážnější, energičtější a mají chuť do práce. Stejně pozitivní je tomu naopak. Mladší generace ke starším

vzhlíží a rozhodně nepostrádá respekt. Každý se může od toho druhého vždy něčemu naučit. (Rozhovor s personalistkou IKEA – Černý Most)

Každoročně se ve společnosti IKEA pořádá aktivita Týden talentů, která je určena pro všechny zaměstnance. Každý se může přihlásit v rámci pracovní doby. Jedná se o soubor workshopů a přednášek, díky kterým mohou zaměstnanci poznat sami sebe a své přednosti. Součástí akce je i dostatečná informovanost, co a jak mohou zaměstnanci podniknout pro vlastní rozvoj ve společnosti IKEA. Jedním z workshopů je i příprava lidí na assessment centra a pohovory. Mohou si vyzkoušet jak roli uchazeče, tak hodnotitele. Součástí akce je i prezentace jiných oddělení s jejich náplní. Je obvyklé, že zaměstnanci nemají úplnou představu, co dělají druzí za práci, pokud nejsou v jeho oddělení. Tento postoj má otevřít obzory svých zaměstnanců a zároveň poukázat na kariérní postup ve společnosti. Zpětná vazba na základě akce rozkryla pocity z přehnaného tlaku na jejich rozvoj, což společnost nemohla opomenout, a musela reagovat. Pro lidi, kteří nemají momentálně chuť se dále rozvíjet, společnost IKEA pořádá speciální síť workshopů, kde hlavním tématem jsou zájmy zaměstnanců. Vedoucím workshopu je vždy zaměstnanec, jehož téma je cílem workshopu. Sdílí tak svou radost a zájem s ostatními a jejich působení ve společnosti IKEA se stává příjemnějším. (Paulenková, 2018)

#### 5.4.4 Odměňování zaměstnanců IKEA a zaměstnanecké výhody

IKEA je názoru, že pokud rostou jejich zaměstnanci, roste i IKEA. Pro společnost je velice důležité, aby její zaměstnanci měli šanci rozvíjet svůj potenciál. S tím je spjatá i péče o zaměstnance. IKEA na svých webových stránkách uvádí několik výhod, které mají zaměstnanci za svou odvedenou práci. Mezi zmíněné patří zaměstnanecká sleva, pět dnů dovolené navíc, příplatky za práci o víkendech, nočních směnách a státních svátcích, anebo třeba dárky k životním událostem. (IKEA, ©1999-2018h)

Z rozhovoru s personalistkou vychází další informace, že benefity jsou sestaveny tak, aby oslovily všechny zaměstnance společnosti IKEA. V této chvíli neexistuje možnost individuálního sestavování odměn. Jediné, u čeho dává společnost prostor k volbě, jsou flexipasy v hodnotě deset tisíc korun. Zaměstnanec si může vybrat, jakým způsobem je rozdělí. Zda si je vybere celé, nebo zda část peněz pošle na penzijní připojištění či na jízdné nebo školku. Zde je na každém zaměstnanci, jak s celou částkou naloží.

K benefitům IKEA patří také kantýna s kvalitním a dobrým jídlem, která je u zaměstnanců velmi oblíbená. Přísun ovoce a pitný režim je pro zaměstnance zcela zdarma. Dalšími benefity jsou flexipasy v hodnotě deset tisíc korun, příspěvky na penzijní připojištění či karta multisport. Speciální One IKEA bonus představuje možnost získat bonus až 170 % vlastního platu zaměstnance na základě ročního úspěchu obchodního domu. Program TACK je dalším benefitem, kdy po odpracovaných pěti letech pro společnost IKEA, kdy dochází k nashromáždění příspěvků, má zaměstnanec každým rokem nárok na zvláštní příspěvek na penzijní připojištění. „*Jednotka, pozice nebo výše platu nerozhodují – každý zaměstnanec v dané zemi dostává stejnou částku.*“ (IKEA, ©1999-2018j) Tento program vznikl jako myšlenka přerozdělení peněz, které se podařilo z rozpočtu ušetřit, mezi všechny obchodní domy IKEA (zaměstnance) světa. Finanční dary v podobě nabitých kartiček jsou zaměstnancům darovány k osobnímu výročí, či události, tak i z důvodu poděkování za odvedenou

práci, díky které se obchodnímu domu dobře daří. Jedním z benefitů je také speciální program zvaný HELP, kde mají zaměstnanci společnosti IKEA zaplacenou službu, kterou může každý zaměstnanec anonymně využít a získat potřebné informace či rady v případě těžkých životních situací, krizí nebo při hledání určitého doktora, právníka, psychiatra nebo třeba mateřskou školu. Je možné volat na linku, či napsat email. Tato služba každého spojí s tím, koho zrovna potřebuje. Ne-finanční benefity jsou například v podobě produktů IKEA. Společnost IKEA má opravdu širokou nabídku benefitů a je si plně vědoma, že je to jedna z nejdůležitějších věcí, která rozhoduje u nových potenciálních zaměstnanců zda nastoupit, či nenastoupit do práce v IKEA. (Rozhovor s personalistkou IKEA – Černý Most)

O benefitech společnost IKEA své zaměstnance pravidelně informuje. Již na pohovoru jsou podány prvotní informace, dále při nástupním dnu, kdy se rozdávají brožury. Dále jsou využívány nástěnky, firemní rozhlas a personální oddělení. To má také mimo jiné povinnost upozorňovat zaměstnance, aby si svůj benefit vyzvedli, pokud se jedná o dárky, přání či flexipasy. Stává se, že zaměstnanci nestíhají dary vyzvedávat z důvodu jejich četnosti. (Rozhovor s personalistkou IKEA – Černý Most)

#### **5.4.5 Péče o zaměstnance a jejich motivace ve společnosti IKEA**

Společnost IKEA se řídí heslem, že společnost dělají lidé. Správná péče o své zaměstnance je klíčovým bodem k úspěchu všech. Ve společnosti existují týmy v oblasti personálních služeb, jejichž úkolem je dostatečně zaujmout zaměstnance, namotivovat, inspirovat je a vytvářet jim taková pracovní prostředí, která jsou pro zaměstnance příjemná a zároveň stimulující. (IKEA, ©1999-2018k) „*Tyto týmy si jsou plně vědomy, že trvalý úspěch společnosti IKEA závisí na plynulém vývoji zaměstnanců IKEA.*“ (IKEA, ©1999-2018k) Oddělení lidských zdrojů má na starosti nábor nových zaměstnanců, jejich školení, benefity a plánování. Mezi další pracovní činnosti personálního oddělení je péče o kulturu IKEA a její posilování. IKEA se snaží vytvářet inkluzivní prostředí, které dokáže využívat výhod diverzity, která může mít mnoho podob. Různorodost bere IKEA jako velké plus jak pro samotný byznys, tak zaměstnance i zákazníky. Velký důraz je kladen i na rovnost a lidská práva. O svém přístupu k tomuto tématu je dostatek informací na kariérních stránkách společnosti, což je dobrým krokem a ukazatelem, že šanci má opravdu každý a každý je ve společnosti vítán. Dostatek informací budí důvěru. Každý zaměstnanec podle IKEA může být sám sebou a společnost je schopna ho za to odměnit. Za svou unikátnost a různorodé nadání. Společnost IKEA je součástí neziskových organizací Workplace Pride Foundation a Stonewall, které se zabývají inkluzí osob s odlišnou sexuální orientací na pracovišti. (IKEA, ©1999-2018h)

Přátelská atmosféra, tykání nejen mezi přímými kolegy na pracovišti, ale třeba i s ředitelem a top managementem. I tato skupina lidí se aktivně podílí na fyzické práci, pokud je třeba pomoci. Pokud k té situaci dojde, celý office včetně ředitele se zvedne a jde vybalovat zboží, aby bylo včas připraveno pro zákazníky před otevřením obchodního domu (v případě retail stores). Právě toto chování, kdy ředitel a management nedělají rozdíly mezi kancelářskou a manuální prací, vytváří pocit pospolitosti a důvěry mezi zaměstnanci. Typické je také nošení uniforem, kterou má opravdu každý zaměstnanec společnosti IKEA, čímž je řečeno, že všichni jsou stavěni do jedné řady, všichni jsou v tom spolu.

Ve společnosti IKEA jsou meetingy každodenní záležitostí. Každé oddělení si dělá svůj vlastní. Školení jsou také v pravidelném čase. Každý týden jich je v nabídce hned několik. Je na zvážení zaměstnanců, jaké školení pro ně bude účinné a které z nich by bylo neefektivní. Každý zaměstnanec se o tom může poradit se svým nadřízeným. Z pohledu personalistky je do péče zahrnován i každodenní interní rozhlas, který probíhá před otevřením obchodního domu. Novinky a plány, které zaměstnanci čekají, jsou sdělovány pozitivní formou. Zaměstnanci mohou najít vzpruhu jak ve svých spolupracovnících, tak ve svém vedoucím, který je k tomu příslušně proškolen. Důležitý je však i lidský přístup, který by měl vedoucí vycítit sám od sebe, že některý z jeho zaměstnanců není ve své kůži. Není proto ve společnosti IKEA výjimkou, že si jde zaměstnanec se svým vedoucím sednout na kávu a dort s cílem popovídat si jako přátelé a najít nějaké východisko.

Jednou za čtvrtletí se ve společnosti IKEA pořádá takzvaná FIKA, což je terciální snídaně plná skvělého pohoštění z cateringu, ke které jsou přizváni všichni zaměstnanci obchodního domu. Probíhájí zde debaty o úspěších a naopak potenciálech, které je třeba vylepšit. Nepoužívají slovo neúspěch, ten u společnosti IKEA neexistuje. Existují zde pouze body ke zlepšování. (Rozhovor s personalistkou IKEA – Černý Most)

IKEA má za cíl mít ve vedení stejný počet mužů a žen. Splnění cíle si stanovili do roku 2020. Již nyní se daří tento cíl plnit. Pouze na nejvyšších pozicích stále ještě z části převažují muži. „*Důležité pro nás je sledovat programy pro rozvoj potenciálu a zajistit, aby v nich byl vyvážený poměr mužů a žen.*“ (Paulenková, 2018) Vzhledem k převaze mužů na vysokých pozicích je nutné vytvořit ženám takové podmínky, za kterých by byly ochotny pracovat ve vysokém vedení společnosti IKEA. U obou pohlaví zjišťují potřeby důležité pro jejich rozvoj. V dnešní době, kdy se priority společnosti mění a důraz je více kladen na harmonii mezi prací a osobním životem, je nutné myslet na rodinný život zaměstnanců, který vedou. Jednou z možností je práce z domova či zkrácené úvazky. Cílem společnosti IKEA je také umožnit pracovní výkon manažerských pozic na částečný úvazek. (Paulenková, 2018)

## 6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Pro výzkumné šetření byla použita metoda dotazníku, který byl určen pro potenciální uchazeče o zaměstnání ve společnosti IKEA a zaměstnance společnosti IKEA. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak společnost IKEA působí na veřejnost jako zaměstnavatel, jakou pověst má mezi veřejností jako zaměstnavatel a zda je společnost IKEA vnímána jako silná značka. Součástí výzkumného šetření bylo také vyhodnocení údajů z internetového portálu Atmoskop.cz, kde jsou zaměstnavatelé hodnoceni svými současnými i bývalými zaměstnanci. Vyhodnocení bylo zvoleno jako dodatkové pro zjištění toho, jak společnost IKEA vnímají její zaměstnanci. Shrnutí je pojato jako porovnání získaných údajů z pohledu veřejnosti a z pohledu zaměstnanců s cílem určit možné problémy a navrhnout vhodná řešení týkající se personálního marketingu.

### 6.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se zabývalo pohledem veřejnosti na působení značky společnosti IKEA jako zaměstnavatele. Zda je vnímána jako silná značka a jakou má společnost IKEA jako zaměstnavatel pověst. Dotazník se skládal z osmnácti otázek, kdy první čtyři byly statistického charakteru. Ostatní otázky byly zaměřeny na společnost IKEA a její zaměstnance. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak společnost IKEA působí na veřejnost jako zaměstnavatel, zda společnost IKEA působí jako atraktivní zaměstnavatel a zda lidi láká zaměstnání ve společnosti IKEA. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 100 respondentů.

#### 6.1.1 Respondenti dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 75 (75 %) žen a 25 (25 %) mužů.

50 (50 %) respondentů bylo ve věku 15–28 let, 45 (45 %) respondentů bylo ve věku 29–49 let a 5 (5 %) respondentů bylo starších 50 let.

54 (54 %) respondentů mělo vysokoškolské vzdělání, 5 (5 %) respondentů mělo vyšší odborné vzdělání, 34 (34 %) respondentů mělo středoškolské vzdělání s maturitou, 5 (5 %) respondentů mělo střední vzdělání bez maturity a 2 (2 %) respondenti měli základní vzdělání.

Mezi respondenty bylo 81 (81 %) zaměstnanců, kdy 4 z nich byli studenti, 5 (5 %) nezaměstnaných a 6 (6 %) studentů. Zbývajících 8 (8 %) respondentů zvolilo možnost jiné, tedy 4 respondenti uvedli rodičovskou dovolenou a 4 respondenti uvedli osobu samostatně výdělečně činnou.

#### 6.1.2 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola představuje výsledky provedeného dotazníkového šetření.

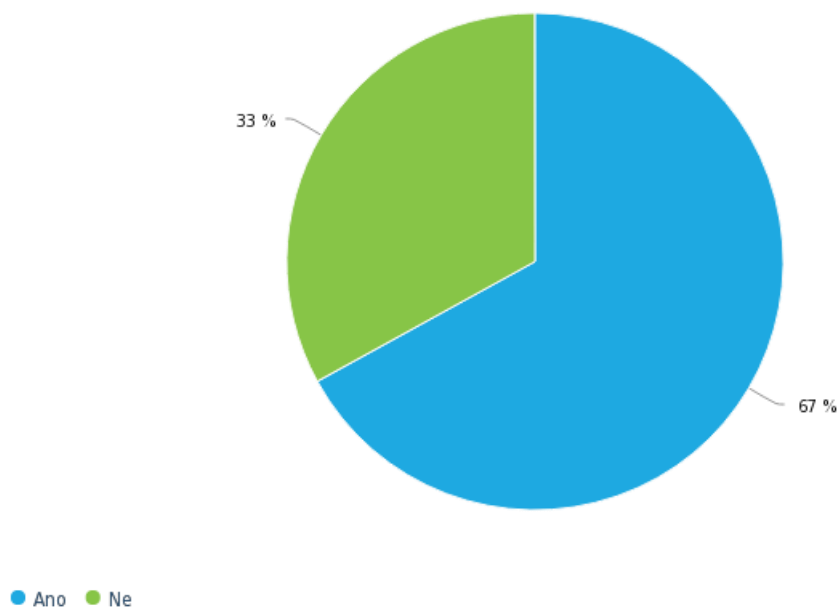
### Otázka 5: Znáte značku IKEA?

V této otázce se všichni respondenti shodli. Všichni značku IKEA znají a mají s ní vlastní zkušenost. Vzhledem k rozsahu značky je pochopitelné, že je pro všechny společnost IKEA známá. Zdá se být všudypřítomná. Několik respondentů uvedlo, že v případě delšího pobytu v zahraničí vždy padne otázka, zda je v místě jejich pobytu obchodní dům IKEA, kde je možné zakoupit potřebný sortiment.

### Otázka 6: Vnímáte značku IKEA jako značku kvality?

V tomto případě (graf 1) lze uvést, že 67 % respondentů považovalo sortiment společnosti IKEA za kvalitní, 33 % nikoliv. V případě odpovědí při rozdělení respondentů na ženy a muže lze říci, že ženy značce IKEA důvěřují mnohem více než muži, a to ze 71 %, kdežto muži pouze z 56 %. Stále se však jedná o většinu z obou stran. Hrají zde jistě roli i priority a představy, co určití respondenti očekávají od produktů značky IKEA. Je však nutné říci, že v dnešní době budí společnost IKEA svými výrobky větší důvěru v kvalitní sortiment než před několika lety. Prezentace produktů jak prostřednictvím internetových stránek společnosti, tak na obchodních domech je pro zákazníky více srozumitelná, dostupná, a tudíž je důvěra v produkt, který lze vyzkoušet, nebo osahat ještě než se rozhodne ke koupi, silnější včetně pouta k myšlence *krásný sortiment za výhodnou cenu*. O tom společnost IKEA také je.

Vnímáte značku IKEA jako značku kvality?



Graf 1: Značka IKEA jako značka kvality  
Zdroj: autorka



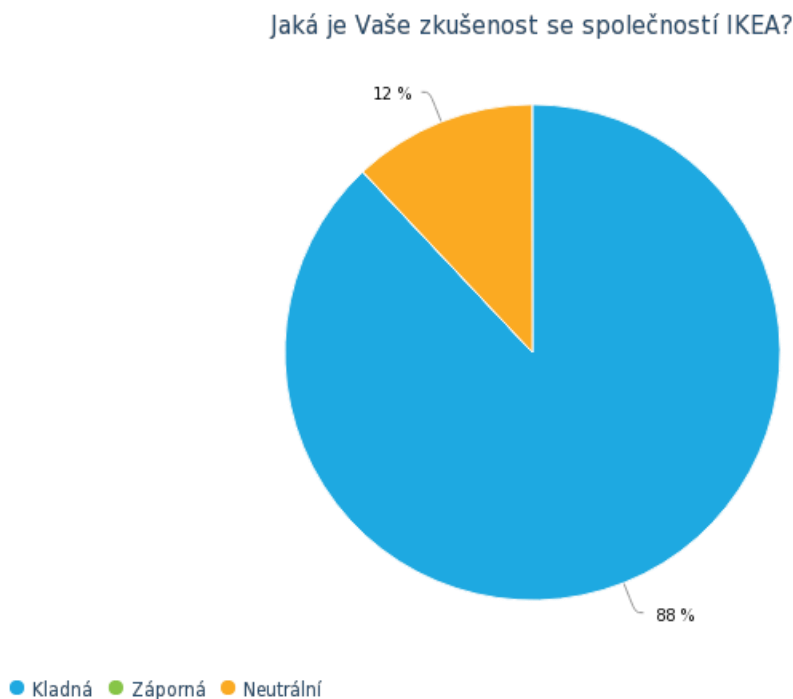
### Otázka 7: Jaké slovo Vás napadne, když se řekne IKEA?

V tomto případě respondenti mohli volit i více než jedno slovo. Nejvíce se však objevovala slovní spojení, která plnohodnotně charakterizují společnost IKEA z pohledu zákazníka, zaměstnance, či potenciálního nového zaměstnance. Velice častými slovy bylo *Švédsko*, což budí dojem, že lidé vědí o historii společnosti IKEA, kde se značka IKEA zrodila a odkud přišla do tolika zemí světa. Jistým symbolem Švédska lze brát barevnost loga společnosti. Vzhledem k sortimentu se objevovala nejčastěji hesla *levný* a *nábytek*. Dostupná cena je jistě jedním z klíčových bodů z pohledu zákazníka. Benefitem k dostupnosti je vizuální i praktická stránka sortimentu. Často byla zmiňována *nápaditost*, *vkus* a *inspirace*. Všechny tyto tři body splňují interiéry, které lze v obchodních domech vidět, projít a případně zkonzultovat jejich realizaci ve vlastních domovech. Oceňován byl i *design* produktů. Také lze zmínit slovo *dekorace*, což každý z návštěvníků ví, že z této sekce si minimálně odnese onu pověstnou svíčku. Není náhoda, že menší dekorace jsou umístěny až na konci nabízeného sortimentu obchodních domů. Několik hesel se týkalo společnosti IKEA jako zaměstnavatele, kdy byla zmiňována *jistota*, *možnost rozvoje* a *spokojený zaměstnanec*.

Z celkových 66 získaných odpovědí byla pouze jedna záporná, která vypovídala obecně o nespokojenosti s obchodním domem.

### Otázka 8: Jaká je Vaše zkušenost se společností IKEA?

Zde byla u 88 % respondentů zkušenost kladná a u zbývajících 12 % neutrální. Záporná zkušenost nebyla uvedena žádná.



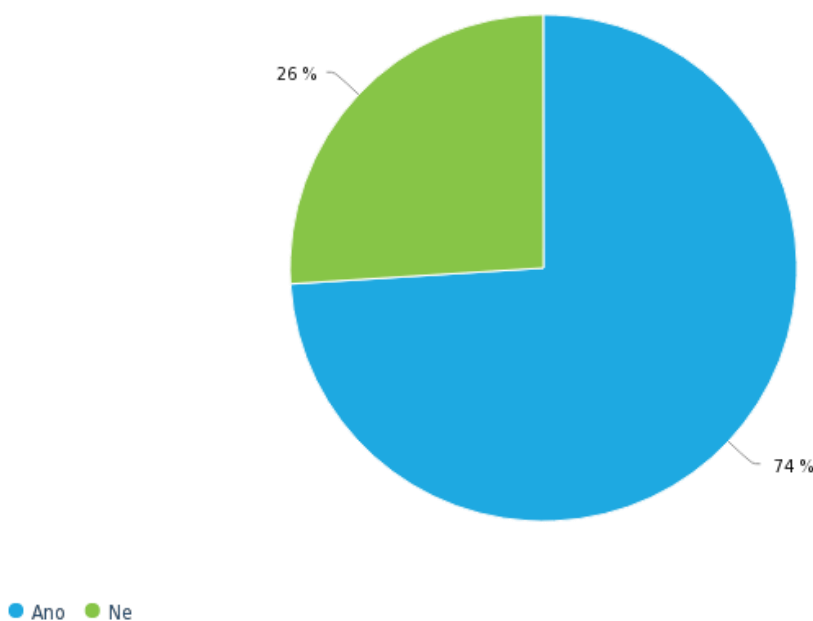
Graf 2: Zkušenost se společností IKEA  
Zdroj: autorka

Lze tedy říci, že společnost IKEA budí velice dobrý dojem na veřejnosti, což vede ke spokojenému zákazníkovi, který se bude rád vracet zpět a nebude mít problém mluvit o IKEA kladně. Každý zákazník s dobrou zkušeností je reklama. Pokud zákazník uvidí, že obchodní dům funguje na skvělé úrovni, je možné, že i díky tomu začne uvažovat v určité životní fázi o IKEA jako o svém budoucím zaměstnavateli. Potenciální uchazeči jsou pro společnost IKEA i mezi jejími zákazníky a IKEA si je toho plně vědoma.

### Otázka 9: Působí na Vás IKEA jako atraktivní zaměstnavatel?

V tomto případě 74 % respondentů odpovědělo ano a zbývajících 26 % ne. Společnost IKEA je více atraktivním zaměstnavatelem pro ženy, kdy v tomto případě odpovědělo kladně 80 % žen a mužů 56 %. Jde o velice kladný výsledek pro společnost IKEA. S atraktivitou se pojí také jistota a prestiž společnosti, která má bohatou historii. Z hlediska zaměstnaných respondentů je společnost IKEA brána jako vysoce atraktivní zaměstnavatel. Je takto považována od 73 % respondentů.

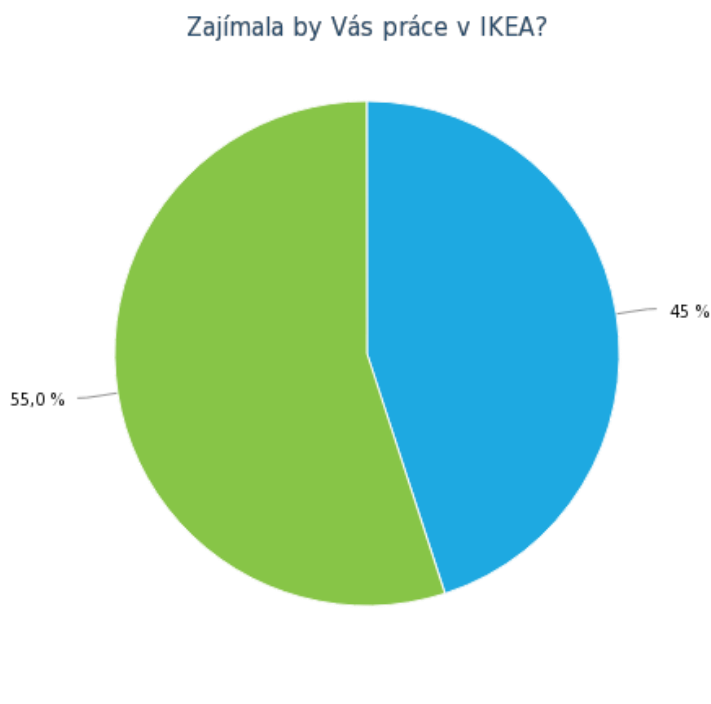
Působí na Vás IKEA jako atraktivní zaměstnavatel?



Graf 3: IKEA jako atraktivní zaměstnavatel  
Zdroj: autorka

### Otázka 10: Zajímala by Vás práce ve společnosti IKEA?

Ačkoliv je pro většinu respondentů brána společnost IKEA jako atraktivní zaměstnavatel, nakonec u této otázky převládla odpověď záporná, tedy že respondenty by spíše nezajímala. Jedná se o 55 %. Ostatních 45 % respondentů by jevilo zájem ucházet se o práci ve společnosti. V případě rozlišení respondentů opět muže a ženy, jednalo by se o větší zájem ze strany žen, a to ze 49 %, ze strany mužů pouze 32 %. V případě studentů je zájem ze 70 %. Z pohledu zaměstnaných respondentů by zájem jevilo 43 % z nich, což poukazuje na atraktivnost zaměstnavatele.



Graf 4: Zájem o práci ve společnosti IKEA  
Zdroj: autorka

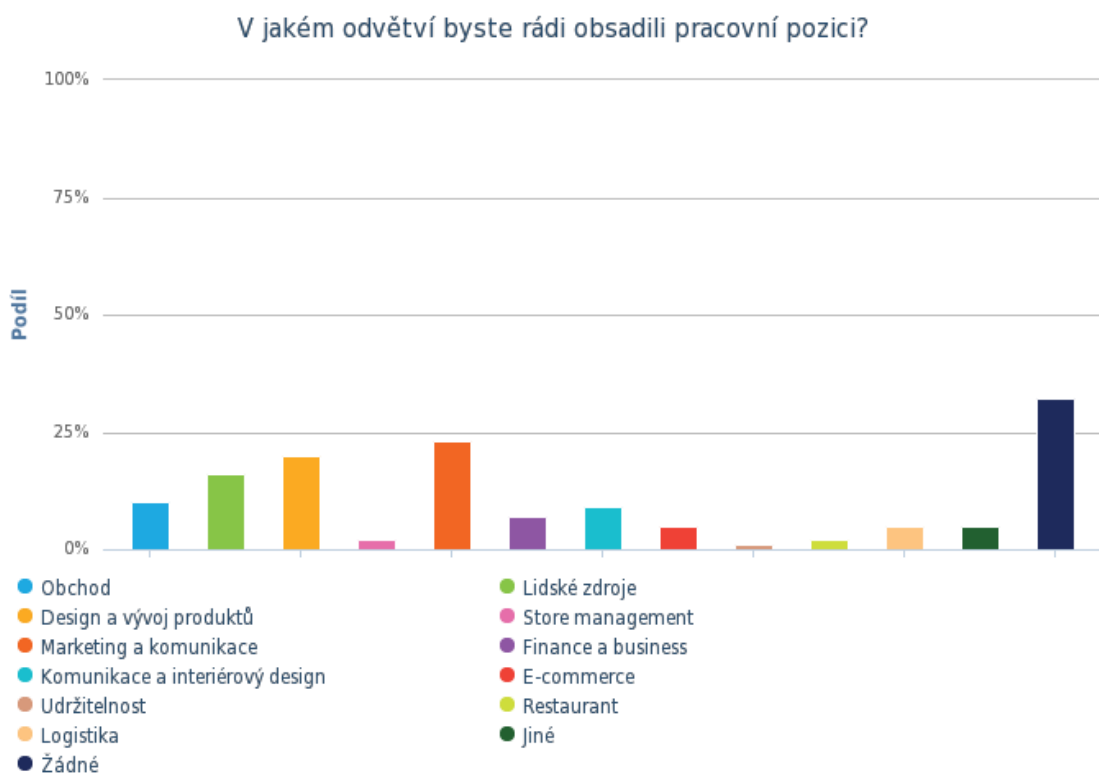
### Otázka 11: V jakém odvětví byste rádi obsadili pracovní pozici?

Respondenti měli na výběr z 11 konkrétních pracovních odvětví. Respondenti měli také možnost volby jiné či žádné. Nejčastěji respondenty voleným odvětvím se stal marketing a komunikace, které získalo 23 %, druhým odvětvím je design a vývoj produktů s 20 %, třetí odvětví lidských zdrojů s 16 %. Mezi další zvolené odvětví patří obchod s 10%, komunikace a interiéry s 9 %, finance se 7 %, e-commerce a logistika s 5 %, store management a restaurant se 2 %. Většina respondentů volila možnost žádné, což je v grafu zobrazeno s 32 %. Zbylí respondenti zvolili možnost jiné, ale více informací nebylo z jejich strany poskytnuto. Vysoké procento nezájmu o obsazení pracovní pozice se dalo očekávat vzhledem k výsledkům z otázky 10, kde byl nezájem respondentů o práci ve společnosti IKEA 55 %, tedy větší než jejich zájem. Na základě odpovědí na otázku lze říci, že je pro veřejnost velice atraktivní forma marketingu a komunikace, kterou se IKEA prezentuje a komunikuje s okolím. IKEA s okolím komunikuje prostřednictvím svého katalogu IKEA, internetových stránek, kde je možné najít mnoho inspirativních článků o zútulnění našich domovů. Dále pro-

střednictvím sociálních sítí, což je v dnešní době nejvíce sledovaným komunikačním prostředkem. Celkově reklama a komunikace s veřejností působí pozitivním dojmem i vzhledem k postojům společnosti IKEA, pokud dojde k nějaké nepříjemné události, či například k zjištění možné vady výrobku.

IKEA je lidem otevřena v mnoha směrech a lidé jsou o všem velice dobře informováni. Lze tedy říci, že společnost IKEA je velice silná v employer branding, tedy v budování značky. Druhou nejčastější zvolenou možností byl design a vývoj výrobků. Pro lidi, kteří mají pro design citění, může být podílení se na výrobcích velkou zkušeností i prestiží. IKEA klade důraz na design, ale zároveň praktičnost a jednoduchost. Práce v tomto odvětví působí jako výzva, ale zároveň jako dosažitelný cíl.

Z vlastní zkušenosti mohu říci, že jako student oboru Design jsem se mohla přihlásit do návrhářské soutěže, kterou pořádala společnost IKEA. Je tedy spíše v tomto ohledu otevřená studentům či absolventům. S veřejností společnost komunikuje přes workshopy pro malé děti. Velice oblíbená je soutěž o návrh hračky, která může být zrealizována k prodeji ve všech obchodech IKEA. Tyto informace mám ověřeny i rozhovorem s personalistkou IKEA – Černý Most.

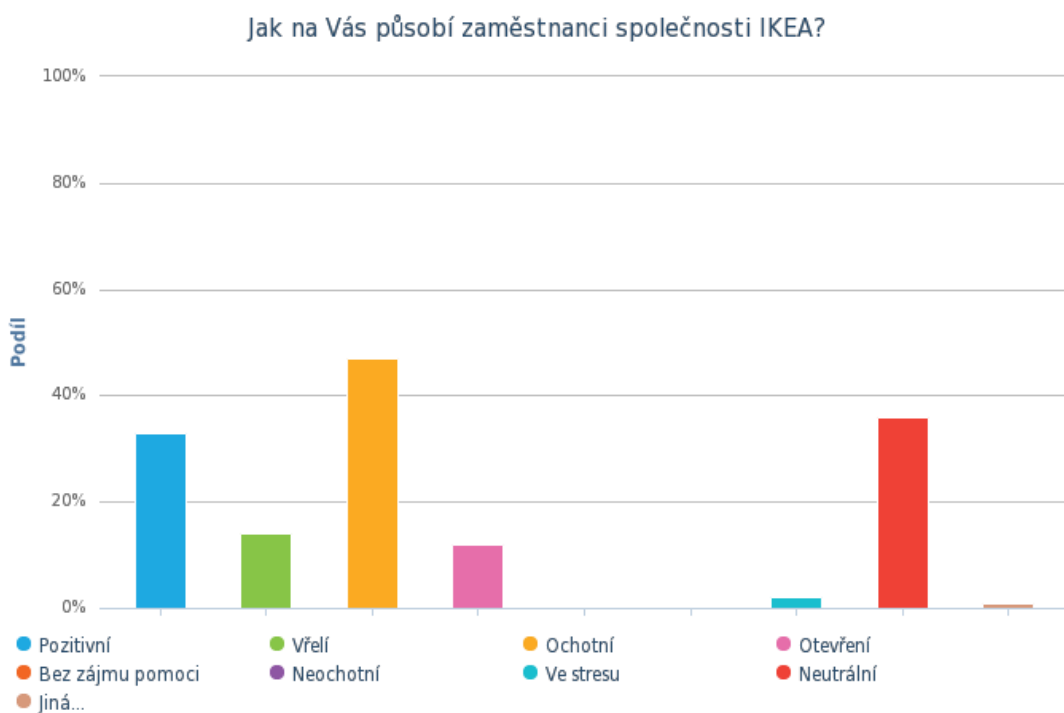


Graf 5: Výběr odvětví pro pracovní pozici ve společnosti IKEA

Zdroj: autorka

### Otázka 12: Jak na Vás působí zaměstnanci společnosti IKEA?

U této otázky mohli respondenti volit více možností. Výsledek je pro společnost IKEA velice příznivý. Ačkoliv se jedná o velice náročnou práci jak z fyzické, tak psychické stránky, protože se jedná o práci s lidmi, zaměstnanci na zákazníky působí nejvíce ochotným dojmem. Personál byl popsán také jako pozitivní, vřelý a otevřený. Neutrální dojem ze zaměstnanců získal 36 hlasů, což lze zařadit také do pozitivního výsledku. Dva hlasy získala možnost, že zaměstnanci působí dojmem, že pracují ve stresu. Jeden respondent odpověděl, jak je těžké nějakého zaměstnance v obchodním domě najít. Negativní dojem ze zaměstnanců IKEA nezískal nikdo z respondentů. Je tedy zřejmé, že ve společnosti IKEA velice dobře funguje firemní kultura, která se snaží mít ve svých řadách opravdu takové zaměstnance, kteří pro firmu žijí. Být součástí společnosti je jejich pozitivní náplní dne. Určitě na tyto výsledky má vliv i dobrý přístup ze strany personálního oddělení a školení, jak se chovat k zákazníkovi i v krizových situacích. Zaměstnanci jsou odrazem fungování společnosti, nebo lépe řečeno, jak se chová společnost ke svým zaměstnancům, tak se zaměstnanci chovají ke své společnosti. Společnost IKEA je tu pro své zákazníky a cílem zaměstnanců je být nápomocnými, otevřenými a šířit vizi společnosti IKEA. Dělat ze zákazníků spokojené zákazníky a budovat i svým přístupem dobrou a silnou značku společnosti. Dojem ze zaměstnanců je velice důležitý, potenciální uchazeči jistě ocení pocit pohody a vyrovnanosti. Zaměstnanci tvoří firmu a prezentují ji. IKEA v tomto směru obstála.



Graf 6: Působení zaměstnanců IKEA na veřejnost

Zdroj: autorka

### **Otázka 13: Byl Váš kontakt se zaměstnancem kladný?**

Kromě jednoho respondenta měli všichni respondenti dobrou zkušenost. Tedy 99 % respondentů odpovědělo ano a 1 % ne. K této otázce se pojí otázka následující (otázka 14), která měla formu sběru informací pomocí psaného textu. Respondenti popisovali svou vlastní zkušenost se zaměstnancem společnosti IKEA.

### **Otázka 14: Napište svou zkušenost se zaměstnancem IKEA.**

Zkušenosti respondentů se zaměstnanci IKEA byly, vzhledem k 99 % kladnému kontaktu, pozitivní. Kromě jednoho respondenta byla většina spokojena s přístupem k zákazníkům, kdy byla velice často zmiňována ochota pomoci a dobrá rada. V průzkumu byli zmíněni zaměstnanci obchodních domů v Praze a Brně. Zákazníci byli vždy spokojeni s přístupem a servisem. V oblasti návrhů obývacích stěn, či kuchyní byl zaměstnanec trpělivý k zákazníkovi a výsledný návrh vedl k velké spokojenosti. Dle respondentů dokázali zaměstnanci vždy zodpovědět veškeré položené otázky, což je důležité. Zaměstnanci by měli být dostatečně proškoleni a seznámeni s celým chodem společnosti, aby byli schopni vždy příslušně reagovat na dotaz zákazníka, případně vědět, kam ho odkázat pro další získání potřebných informací. Základem úspěchu je dobrá komunikace, která byla v 66 zkušenostech respondentů potvrzena. *„Příjemní a rádi poradí. Připadají mi, že je práce baví a nejsou naštvaní.“* Velice často byl respondenty porovnáván přístup zaměstnanců IKEA se zaměstnanci konkurenčních obchodních domů se stejným zaměřením. Ochota zaměstnanců konkurence byla vždy menší, nebo žádná, na rozdíl od zaměstnanců společnosti IKEA.

Třicet čtyři respondentů neodpovědělo a jeden z respondentů získat negativní zkušenost, kterou však konkrétně nepopsal. Dalším plusovým bodem je i zmíněné rychlé jednání ze strany zaměstnanců, což v dnešní uspěchané době jistě mnoho zákazníků ocení. Jeden z respondentů uvedl zkušenost: *„Příjemný, svými otázkami se snažil přijít na to, co přesně potřebuji, aby mi mohl co nejlépe pomoci.“*

Zmíněna byla i spokojenost v oblasti pokladen v obchodních domech IKEA. Pokladní byli popsáni jako usměvaví a vstřícní zaměstnanci a zaměstnankyně, což je pozitivní zjištění. V tomto ohledu se člověk spíše často setkává s opačným přístupem. I tato pracovní pozice je velice náročná, i když představa okolí může být jiná, či zkreslená, nicméně mnoho zákazníků přijde v obchodních domech IKEA právě do styku se zaměstnancem až v momentě placení. Je velice důležité, aby měl zákazník stále pocit, že je na dobrém místě, s hezkými produkty a že mu je prodá usměvavý zaměstnanec společnosti. Zákazník si spolu s nákupem odnáší i dobrý dojem. Je velmi pravděpodobné, že obchodní dům IKEA navštíví zas a svou zkušenost rád předá v běžném hovoru s ostatními lidmi.

Pozitivní a ochotní zaměstnanci vypovídají o tom, jak se k nim zaměstnavatel chová, což je veřejností jistě vnímáno. Zákazníci také ovlivňují sílu značky, to může být nápomocno i v objevování nových potenciálních uchazečů o zaměstnání ve společnosti IKEA. Jednoduše mohou nabýt dojmu, že chtějí být také součástí tak spokojených zaměstnanců a navštíví kariérní stránky společnosti, či se mohou rovnou zeptat v obchodním domě. IKEA je v tomto směru velice otevřená a je ráda za každý projevený zájem.

### Otázka 15: Působí na Vás IKEA jako silná značka (silný zaměstnavatel)?

Společnost IKEA působí na 94 % respondentů jako silný zaměstnavatel, zbylých 6 % odpovědělo záporně. Lze říci, že společnost IKEA má svůj employer branding pod kontrolou a ví, jak se značkou pracovat a posilovat ji. Vzhledem k získaným informacím je jasné, že kultura lidí v IKEA funguje na vysoké úrovni a lidé se většinou společnosti bez problému oddají. Zaměstnanci tvoří firmu a toho si byl Ingvar Kamprad dobře vědom. Společnost IKEA má silné kořeny a bohatou historii. Expandace do celého světa, kdy v Americe byla z počátku velice populární díky konceptu IKEA „*postav si sám*“.

IKEA si k sobě dokáže přitáhnout lidi a zákazníci obchodní domy navštěvují v různých městech či zemích i z důvodu nekonečné inspirace. Každý obchodní dům je trochu odlišný svým pojetím a konceptem. Žádný obchodní dům IKEA nemá stejné interiéry jako ostatní. V každém domě lze tedy najít novou inspiraci, kterou ještě například v domě IKEA Černý Most neviděl.



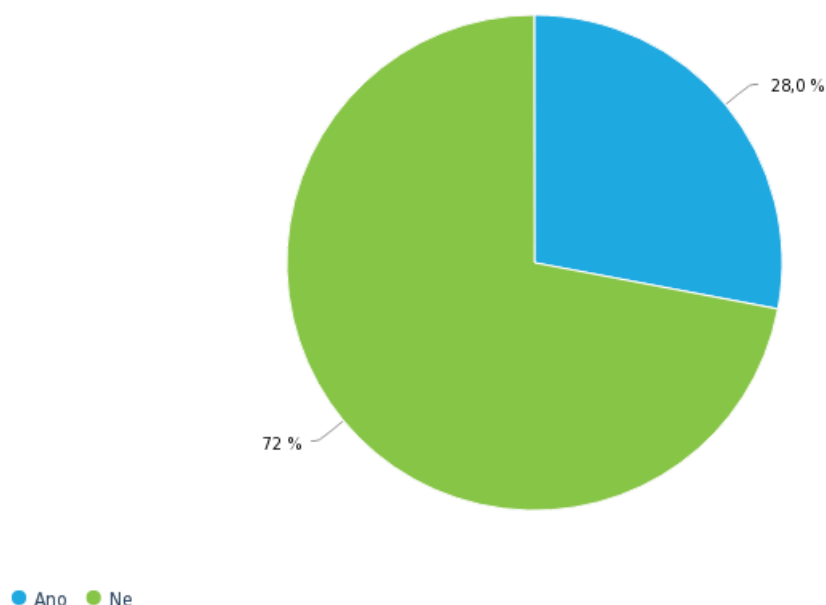
Graf 7: IKEA jako silná značka

Zdroj: autorka

### Otázka 16: Přemýšlel/a jste někdy o IKEA jako o svém budoucím zaměstnavateli?

Ačkoliv 94 % respondentů uvedlo společnost IKEA jako silného zaměstnavatele, o zaměstnání přemýšlelo pouze 28 % respondentů. Výsledky mohou být ovlivněny různými podmínkami. Roli může hrát vzdálenost respondentova bydliště od místa obchodního domu, neochota dojíždět, ale také odlišná orientace pracovních zkušeností, než které společnost IKEA hledá a další. Nelze však opomíjet možnost, že je IKEA nedokázala zaujmout a přesvědčit, že práce v IKEA je to pravé.

Přemýšlel/a jste někdy o IKEA, jako o svém budoucím zaměstnavateli?



Graf 8: IKEA jako budoucí zaměstnavatel

Zdroj: autorka

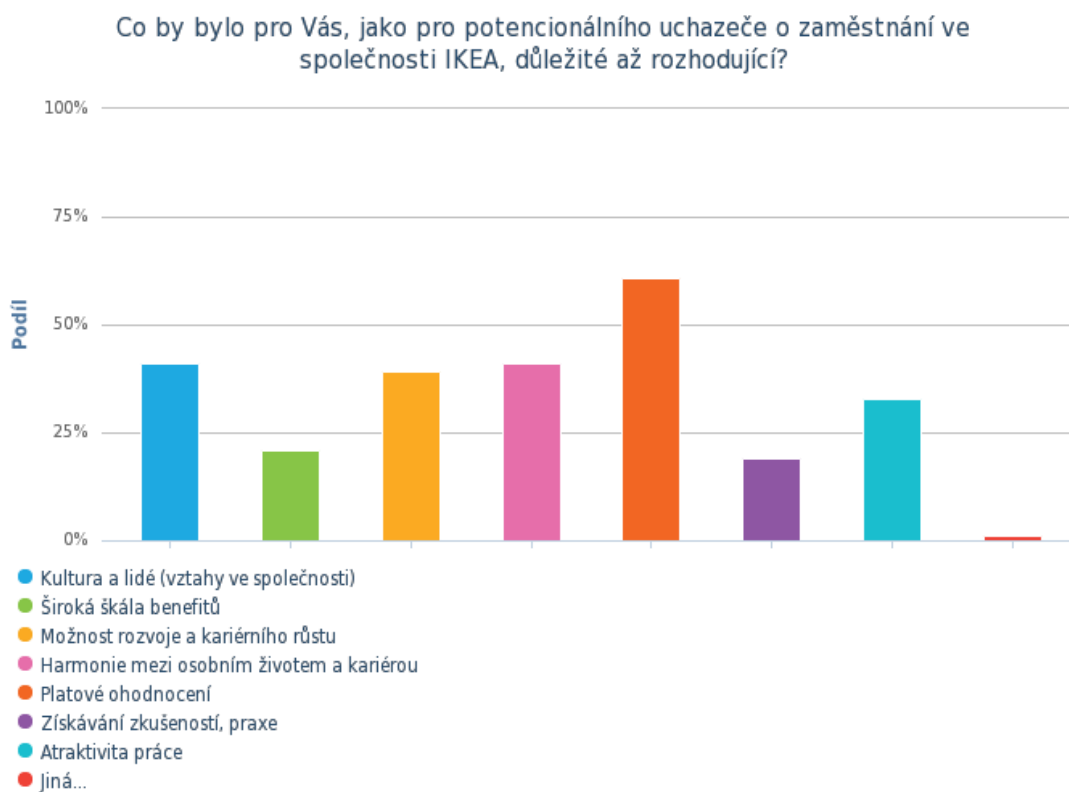
### Otázka 17: Co by bylo pro Vás, jako pro potenciálního uchazeče o zaměstnání ve společnosti IKEA, důležité až rozhodující?

U otázky mohli respondenti volit více jak jednu odpověď. Tuto možnost jsem zvolila z důvodu, že při výběru a zvolení zaměstnání hraje roli více než jedna podmínka, ačkoliv jedna z nich může být primárnější.

Nejvíce respondentů, tedy 61 % z nich, zvolilo jako rozhodující platové ohodnocení. To je v dnešní době velmi diplomatické téma především pro zaměstnavatele. Uchazeči o zaměstnání, ale i zaměstnanci jsou si plně vědomi nízké nezaměstnanosti a někdy dokážou být velice nekompromisní a jdou si za svým cíleným platem. V některých případech jsou si schopni říci o takové platové podmínky, které jsou ze strany zaměstnavatele ne vždy uskutečnitelné. Prioritou a hnacím motorem bylo tedy zvoleno finanční ohodnocení jedince. Lidé si jsou čím dál více vědomi důležitosti pracovního prostředí a vztahů na pracovišti. Vztahy ve společnosti zvolilo 41 % respondentů a také 41 % respondentů zvolilo harmonii mezi osobním životem a kariérou.



Možnost rozvoje a kariérního růstu zvolilo 39 % respondentů. V tomto ohledu by společnost IKEA byla ideálním zaměstnavatelem, protože kdo chce kariérně růst, IKEA je mu velice nápomocna. Má v tomto ohledu propracovaný systém, včetně možnosti přesunu v rámci společnosti i do jiné země. S tím je spjata atraktivita práce, kterou zvolilo 33 % respondentů. IKEA velice často uvádí, že změna pracovní pozice uvnitř společnosti je velice běžnou záležitostí. Může to být z důvodu, že práce zaměstnanci nevyhovuje, anebo naopak projevují zájem o něco nového. IKEA je dosti živou společností, která stále pracuje na různorodém plánu pro zaměstnance.



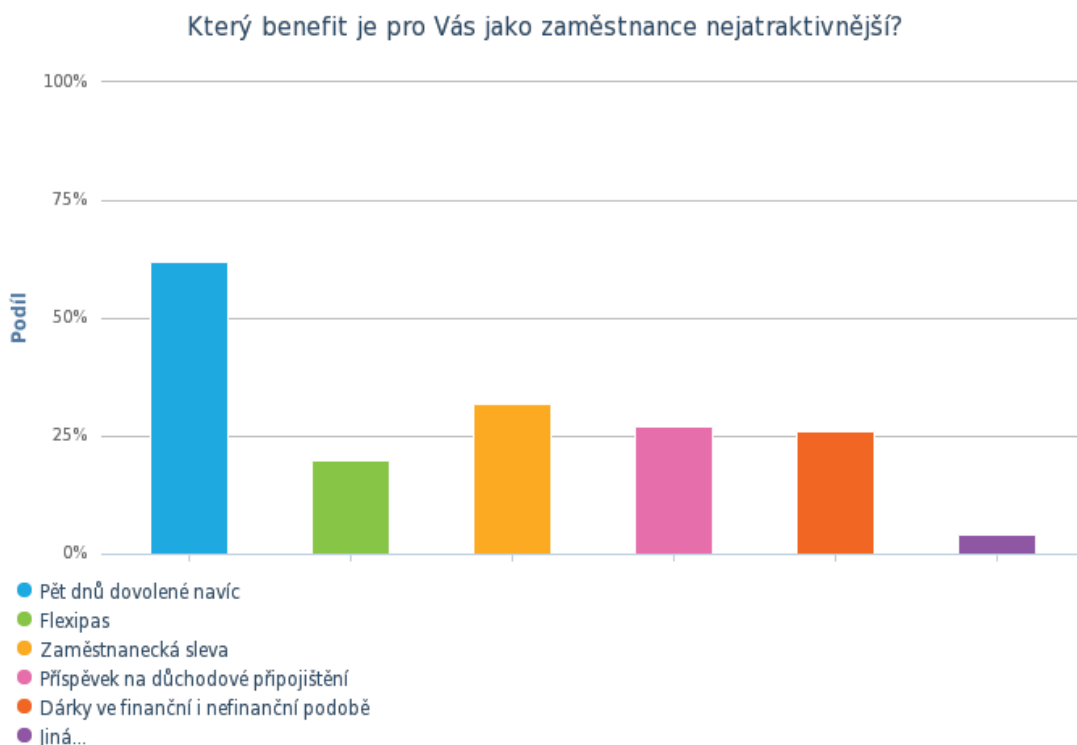
*Graf 9: Důležitost podmínek potenciálního uchazeče o práci ve společnosti IKEA  
Zdroj: autorka*

Až pátá v pořadí se umístila široká škála benefitů. Tuto možnost zvolilo 21 % respondentů. Některé benefity jsou uvedeny na kariérních stránkách společnosti IKEA a také ve vypsaných pracovních nabídkách jak na internetových stránkách IKEA, tak jiných portálech, které jsou zaměřeny na nabídku a poptávku práce. Jako nejméně zvolené bylo získávání zkušeností a praxe, pouze 19 % respondentů.

**Otázka 18: Který benefit je pro Vás jako zaměstnance nejatraktivnější?**

V otázce mohli respondenti zvolit více odpovědí. Možnost byla zvolena z důvodu zjištění, jak velkou váhu mají u lidí různé druhy benefitů. Co je pro ně nejvíce atraktivní. Druhy benefitů byly vybrány z nabídky společnosti IKEA.

Většinový hlas získalo pět dnů dovolené navíc, které volilo 62 respondentů ze 100. Zajisté se tento bod pojí k problematice harmonie osobního a pracovního života. Většina zaměstnanců uvítá více času pro sebe.



Graf 10: *Nejatraktivnější benefit*  
Zdroj: autorka

Společnost IKEA je atraktivním zaměstnavatelem a jistě každý zaměstnanec uvítá zaměstnaneckou slevu na veškerý sortiment obchodních domů. Předpokládá se, že ten, kdo v IKEA pracuje, má v oblibě její produkty. Zaměstnanecká sleva získala od respondentů 32 hlasů.

Dále 27 hlasů získal příspěvek na důchodové připojištění a 26 hlasů dárky ve finanční i nefinanční podobě. Jeden z respondentů zvolil možnost „jiná“ a uvedl jako příklad kartu Multisport, která je velice oblíbeným a žádaným benefitem.

## 6.2 Sběr dat o společnosti IKEA z portálu Atmoskop.cz

Další sběr dat pro zkoumání využití personálního marketingu ve společnosti IKEA byl proveden na internetovém portálu Atmoskop.cz, kde probíhá hodnocení zaměstnavatelů současnými i bývalými zaměstnanci. Jedná se o přehledný portál, který udává, čeho si zaměstnanci u svého zaměstnavatele považují a co jim naopak vadí. Je zde několik grafů, které zobrazují zaměstnavatele v zásadních bodech, jako je například prostředí ve společnosti, či spokojenost s platovým ohodnocením. U společnosti IKEA je doposud registrováno 341 hodnocení, z toho 308 hodnotitelů patří stále mezi současné zaměstnance společnosti. (Atmoskop, © 1996–2019a)

## 6.2.1 Firemní atmosféra společnosti IKEA

V oblasti nazvané *Firemní atmosféra v kostce* si společnost IKEA vede velmi dobře. V otázkách slušnosti, férového jednání, stability a budoucnosti firmy získala společnost hodnocení spokojenosti 86 %. Balanc mezi pracovním a osobním životem získal hodnocení spokojenosti o něco nižší – 73 %. Stále je to však vysoké procento plnění ze strany zaměstnavatele, což je pozitivní vzhledem k vzrůstajícímu zájmu o rovnováhu mezi osobním a pracovním životem ze strany současných zaměstnanců, ale i potenciálních uchazečů o zaměstnání ve společnosti IKEA. Jistě by stálo za zvážení, zda tuto problematiku více podpořit. Například zapojit do některých akcí, pořádaných společností IKEA, blízké či členy rodiny svých zaměstnanců, nebo změnit styl pracovní doby. Pokrátit směny, aby tak mohli trávit v některých dnech i více času se svými blízkými. (Atmoskop, © 1996–2019b)

Společnost IKEA si je vědoma zpětných vazeb od svých zaměstnanců. Snaží se s nimi komunikovat, zajímají se o jejich názor, a pokud je to možné, snaží se vždy společně najít nějaké řešení, či kompromis. Práce v IKEA je fyzicky i psychicky náročná vzhledem k tomu, že se jedná i o práci s lidmi. Zákazníci jsou někdy velice nároční a práce může být až stresující. V tomto případě však perfektně funguje kultura společnosti, kdy se zaměstnanec s jakoukoliv zkušeností může svěřit a případný tlak ze sebe setřást. Nikdo na to není sám. (Rozhovor s personalistkou IKEA – Černý Most)

Na to lze navázat získanou informací, kdy kolegiální chování ve společnosti IKEA opravdu funguje. Spokojenost zaměstnanců se vzájemným porozuměním, celkovou spoluprací, včetně spolehlivosti dosahuje 85 %. Vysoké procento problematiky je jistě ovlivněno již při výběrovém řízení, kdy je uchazeč plně seznámen s hodnotami a vizí společnosti. Skupina hodnotitelů se snaží do svých řad pustit opravdu ty, kteří se ztotožňují s konceptem společnosti i její kulturou, kterou IKEA opravdu žije a je její doménou. (Atmoskop, © 1996–2019b)

Ohledně chování nadřízených ke svým zaměstnancům společnost IKEA opět dobře obstála. Průměrné hodnocení spokojenosti dosáhlo 85 %. Nadřízení jsou schopni pochválit svého podřízeného, jejich chování je k nim férové a budí ve svých zaměstnancích důvěru. Celková spolupráce byla hodnocena 83 %, což je dobrý výsledek. Působí to dojmem možnosti dovolání a nemít strach z komunikace. Zároveň je tímto vyznačen přátelský přístup a fungování kultury společnosti. V dnešní době je velice cenné a zároveň účinné, když zaměstnavatel dokáže ocenit práci svých zaměstnanců. Ti jsou tímto přístupem motivováni a vytváří si tak větší důvěru ke svému zaměstnavateli. Avšak roli hraje také lidský přístup, kdy i určitá otevřenost a tykání na pracovišti nemusí být pro všechny akceptované a společnost IKEA může působit až přehnaně familiárně. S tímto názorem jsem se ve sběru dat také setkala, byl však pouze jeden jediný. (Atmoskop, © 1996–2019b)

Spokojenost s výší příjmu ze strany zaměstnanců 66 %. Nejvíce respondentů zvolilo možnost „*Za moji práci mě platí slušně.*“ Na druhém místě, s rozdílem pouze několika respondentů, byla nejčastější odpověď „*Mohlo by to být lepší, ale nestěžuji si.*“ (Atmoskop, © 1996–2019c) Celkem je se svým platovým ohodnocením spokojeno 240 zaměstnanců společnosti IKEA z celkových 308. Ostatních 68 zaměstnanců je názoru, že za svoji odvedenou práci by v jiné firmě dostali lépe zapláceno. (Atmoskop, © 1996–2019c)

Mezi nejčastější doporučení zaměstnanců, ohledně chodu společnosti IKEA, se řadí možnost učit se novým věcem, jistota a stabilita, možnost kariéerního postupu, neformální pracovní atmosféra a

příjemné pracovní prostředí. Práce ve společnosti IKEA je často popisována jako rozmanitá, která funguje v mezinárodním prostředí, což umožňuje využití zahraničních stáží. (Atmoskop, © 1996–2019d)

## 6.2.2 Zaměstnanci a jejich názory na společnost IKEA

Průzkum zabývající se názory zaměstnanců společnosti IKEA byl proveden sběrem dat a informací z internetového portálu Atmoskop.cz. Zaměřila jsem se na stávající zaměstnance společnosti, tedy na názory 308 respondentů. Nejvíce názorů na svého zaměstnavatele mají zaměstnanci z odvětví obsluha zákazníků a prodej na prodejně. Jedná se o 91 respondentů. V kladných názorech zaměstnanci společnost IKEA vyzdvihli ve většině případů přátelské prostředí, včetně vstřícnosti a férovosti ze stran svých nadřízených. Jsou rádi za jistotu zaměstnání a možnost růstu. Jeden ze současných zaměstnanců, který ve společnosti IKEA pracuje více jak deset let uvedl, že *„IKEA je špičkový zaměstnavatel v oblasti retailu. Jsem hrdý, že mohu pro tohoto zaměstnavatele pracovat, s ohledem na historii této firmy, přítomnost, budoucnost a ochotu se měnit a jít s dobou a neposledně ochotu ctít a dbát o firemní kulturu.“* (Atmoskop, © 1996–2019e) Negativní stránka společnosti IKEA byla vybrána od zaměstnankyně, která uvedla: *„Každý zaměstnavatel, každá firma má něco. I IKEA by mohla zapracovat na zlepšení. Ačkoliv je to pro mě práce snů, změnila bych směny a zvedla trochu plat.“* (Atmoskop, © 1996–2019e) Tento příspěvek vystihuje většinu názorů současných zaměstnanců. Ta se cítí nedostatečně platově ohodnocena a ve většině případů by byli rádi za kratší směny. *„Podniková chata na horách pro rodinné pobyty nebo jenom jako tábor pro děti zaměstnanců, prázdninové výlety pro děti zaměstnanců.“* (Atmoskop, © 1996–2019e) I takovýto názor se objevil, což poukazuje na problematiku rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Zaměstnanci z odvětví managementu společnosti IKEA berou práci ve společnosti IKEA jako širokou škálu příležitostí, jak se realizovat. Společnost IKEA je po profesní stránce otevřena běžným lidem, ale také těm, kteří mají vysoké ambice k vybudování vlastní kariéry. Zaměstnanci managementu si také váží přístupu společnosti IKEA k životnímu prostředí, kdy se na něj snaží minimalizovat dopad. Kladné ohlasy se týkají také profesního růstu všemi směry. IKEA dává svým zaměstnancům možnost přestupu na jinou pracovní pozici. Nejčastějšími pozitivy společnosti IKEA byly jistota, výplata včas a možnost pracovat v manažerské pozici na zkrácený úvazek. V negativních poznámkách zaměstnanců bylo velice často zmiňováno nedostatečné pojetí benefitů. Co je v dnešní době u konkurence standardem, to ve společnosti IKEA mnohdy chybí. Konkrétně se jedná o sick days, možnost práce z domu, či 13. a 14. plat. Na zaměstnance je velice často vyvíjen tlak z hlediska nabalení práce, pak dochází k nedokončení projektů a zaměstnanci jsou v mnohem větším stresu. Opět se objevila i problematika rovnováhy pracovního a osobního života a také nespokojenost s platy. Jedna z připomínek současné zaměstnankyně zněla: *„Reflektovat platy dle oblasti a průměrných nákladů na bydlení.“* (Atmoskop, © 1996–2019f)

V oblasti lidských zdrojů a personalistiky zaměstnanci nejvíce poukazují na jistotu a stabilitu, kterou jim společnost dává. Zároveň i dlouholetí zaměstnanci chválí dostatek inspirace a motivace, díky čemuž jsou schopni se stále plně realizovat. Často je zmiňována vděčnost za možnost částečného úvazku z důvodu rodičovské dovolené. Zde se však objevuje i názor, že by se mělo pro za-

městnance IKEA otevřít více možností na částečný úvazek, či sdílení pozic. Jistě by tento způsob vedl k větší rovnováze mezi pracovním a osobním životem, tedy k větší spokojenosti zaměstnanců IKEA. Kladný postoj je ohledně možnosti získání práce, i když zatím člověk nemá dostatek zkušeností.

Dále je vyzdvihnuta přátelská atmosféra uvnitř společnosti a prestiž firmy. Nespokojenost zaměstnanců se týká benefitů, kdy je navrhováno rozšíření jejich nabídky. Společnost IKEA by měla dle zaměstnanců více naslouchat jejím potřebám a celkově rychleji reagovat. „*IKEA je velká a silná společnost. Někdy jí její velikost brání ve větší flexibilitě a zrychlení interních procesů.*“ (Atmoskop, © 1996–2019g)

Bývalí zaměstnanci opouštěli společnost IKEA z důvodů nízkého platového ohodnocení, špatné komunikace s nadřízeným, nedostatečného lidského přístupu, či odmítnutí naslouchat ze strany nadřízeného. Platové podmínky jsou známy již při konečné fázi výběru nového zaměstnance. Může se však stát, že nový zaměstnanec, ač prvotně v platovém ohodnocení neviděl problém, se bude cítit najednou nedostatečně ohodnocen. Platové ohodnocení v očích zaměstnance neodpovídá vykonané práci. Jedná se poměrně o častý jev, kdy i z vlastní zkušenosti lze říci, že nápor práce je vždy o něco větší, než si člověk myslel, či je mu odprezentován při pohovoru. Vliv na to má zajisté chod společnosti a vytyčené cíle pro daná období. Každý obchodní dům IKEA má své cíle, které mnohdy, dle zaměstnanců, není možné splnit na 100 %. V případě dosažení cíle například z 85 % jsou zaměstnanci častého názoru, že cíle jsou až příliš vysoké. I když dosáhnou na vysoké procento plnění, jedná se o neúspěch a lidé, ačkoliv pracovali jak nejvíce a nejlépe mohli, nejsou za to ocenění a slibovaný 13. plat je pro ně nejistým. Často bylo odkazováno v tomto směru na chyby v logistice a pomalé reakce z vysokých manažerských pozic, kdy například často společnost uváděla, že produkty jsou skladem, bohužel tomu tak nebylo. Jedná se o záležitosti, které zaměstnanci přímo na prodejně neovlivní, kde je v tomto případě v jejich moci pouze pokora k zákazníkovi a omluva za chybné informace. K tomuto problému však nemusí mít pochopení zákazník, který si na webových stránkách zjistil dostupnost a jel z velké dálky pro daný produkt, který ve skutečnosti na skladě obchodního domu není. Hromosvodem se pak stává zaměstnanec na prodejně. Ačkoliv si během problému zaměstnanec vede skvěle a jeho přístupem k zákazníkovi docílil uklidnění situace, je nutné říci, že takováto zkušenost v zaměstnanci zůstane a kolikrát může způsobit mnoho pochybností, zda situaci vyřešil dostatečně dobře. Zde je na místě důležitý postoj přímého nadřízeného nebo například zaměstnanců z personálního oddělení. (Atmoskop, © 1996–2019h)

### 6.3 Shrnutí výzkumného šetření

Známost značky IKEA je stoprocentní. Všichni respondenti značku znají a všichni získali vlastní zkušenost. IKEA je jakýmsi bodem jistoty v případě potřeby zařizování vlastního, nového bydlení i v zahraničí. Člověk ví, co od společnosti IKEA čekat, jedná se o rychle dostupný a známý sortiment. S ohledem na kvalitu si zajisté lidé uvědomují, že vzhledem k ceně je výrobek natolik kvalitní, avšak většina respondentů už spíše na sortiment nahlíží jako na kvalitní zboží za velmi přijatelnou cenu. Sortiment je dostupný všem, i designové kousky mohou díky své ceně ozdobit každý domov. A o tom IKEA je. Dělat pro lidi domov lepším. Velkým plusem je celkový koncept obchodních domů

IKEA, kam může každý přijít a svůj favorizovaný nábytek či doplněk vyzkoušet. Velkým bonusem je všude přítomná inspirace, která je samozřejmě i prodejním záměrem.

Společnost IKEA dokáže své zákazníky zaujmout. Vědí o původu švédské společnosti, oceňují vkus a nápaditost produktů, rádi poobědvají v restauraci obchodního domu, či si zajdou na kávu a dort. I tento sortiment patří mezi cenově dostupný a zároveň se jedná o chutné jídlo. Veřejnost je velice dobře informována, z čehož plyne, že odvětví marketingu a reklamy odvádí dobrou práci.

Personální marketing však také přispívá velice dobrými výsledky k úspěchu společnosti. Důkazem jsou reakce respondentů na základě zkušeností se společností IKEA a přímým kontaktem se zaměstnancem obchodního domu. Špatná zkušenost se dotkla pouze jednoho z respondentů. U 99 % respondentů došlo ke kladnému kontaktu.

Personální marketing si je vědom náročnosti práce a také toho, že zákazník je jejich pánem. Práce s lidmi je obecně brána jako velice náročná a vyžaduje psychickou odolnost a pohotové jednání v případě nějakého problému. Každý ze zaměstnanců projde základním školením proti stresu a školením o zvládání komunikace se zákazníky. K celkové náladě a psychice zaměstnanců na pracovišti pomáhá kultura společnosti. Zaměstnanci vědí, že v tom nejsou sami a že mají možnost dovolání. Respondenti většinou ohodnotili zaměstnance IKEA jako pozitivní a ochotný personál, což je dobrou vizitkou zaměstnavatele. Zaměstnanci na veřejnost působí jako spokojení a s prací spokojení lidé. To zaujme zákazníka, který může díky této vizitce oslovit společnost IKEA jako svého nového potenciálního zaměstnavatele. Celkově působí jako profesionálové, kteří dokážou poradit a dobře se orientují v obchodním domě. Usnadňují nakupování a budí příjemný dojem. Zaměstnanci tvoří velmi dobře značku zaměstnavatele. Z toho plyne i většinová reakce respondentů, že je pro ně společnost silným zaměstnavatelem se silnou značkou.

Překvapivě dopadly výsledky ohledně zájmu pracovat pro společnost IKEA. O takovém kroku uvažovalo pouze 28 respondentů ze 100. Je tedy možné, že IKEA nezaujala svou nabídkou práce anebo o nabídce respondenti z jiného kraje než v okolí obchodního domu ani nevědí. Takový výsledek mohl být ovlivněn bydlištěm respondentů a případnou nedostupností IKEA vzhledem ke vzdálenosti.

V případě role potenciálního uchazeče o zaměstnání v IKEA by u respondentů nejvíce záleželo na platovém ohodnocení. V tomto ohledu se však objevuje pocit nedocenění ze strany současných i bývalých zaměstnanců společnosti IKEA. 68 z nich se cítí být nedostatečně platově ohodnoceno za práci, kterou vykonávají ve prospěch společnosti. Je třeba říci, že velká část je za svůj plat ráda a akceptuje ho. Jedná se o 66 % (240 zaměstnanců) kladných odpovědí od zaměstnanců IKEA, kteří se vyjádřili ke svému zaměstnavateli na internetovém portálu Atmoskop.cz. Jedná se o pozitivní zjištění z pohledu potenciálního uchazeče, který si získává více informací ohledně zaměstnavatelů.

Vztahy na pracovišti jsou důležité pro 41 % respondentů, což je velice důležitou součástí pracovní pozice. IKEA je známá svou silnou kulturou, kdy oddanost zaměstnanců je opravdu veliká. Jak již bylo zmíněno, IKEA dává všem svým zaměstnancům najevo, že v tom není nikdo sám. Všichni jsou v tom společně. Společnost a její zaměstnanci drží při sobě a taková míra oddanosti a loajality je opravdu velice cennou záležitostí. Zaměstnanci společnosti IKEA ohodnotili kolegiální chování velice kladně. Se vztahy na pracovišti je spokojeno 85 % (258 lidí) zaměstnanců. Personální marke-

ting odvádí skvělou práci již při výběru uchazečů o zaměstnání, kdy se opravdu snaží vybírat pouze ty, kteří se ztotožňují s konceptem IKEA. Všichni mají chuť pracovat pro IKEA.

Rovnováha mezi osobním a pracovním životem se stal mezi respondenty třetí nejžádanější podmínkou k rozhodnutí pracovat ve společnosti IKEA. Velice často byla harmonie zmiňována i v názorech současných zaměstnanců IKEA. Někdo přímo uváděl nespokojenost s touto problematikou a jiní nedostatečný balanc nezmiňovali jako výtku, ale spíše jako podnět ke změně a upozornění na smíšené pocity zaměstnanců.

Benefity jsou důležité pro 21 respondentů. Kdy nejčastěji voleným benefitem bylo pět dnů dovolené navíc (otázka č. 18). V tomto směru by IKEA vyhovovala 62 respondentům ze 100. Současným zaměstnancům v mnoha případech přijde nabídka benefitů zastaralá a nedostatečná. Hned několikrát se objevil názor, že benefity, které jsou u konkurence běžnými, ve společnosti IKEA ani neexistují. Často byla zmiňována například karta Multisport. Po průzkumu kariérních stránek konkurenčních firem zabývajících se prodejem nábytku a doplňků byly zjištěny pouze obecné informace. Na všech kariérních stránkách se o benefitech psalo obecně bez konkrétních příkladů. Společnost IKEA je v tomto mnohem otevřenější a více informuje své potenciální uchazeče. O svých benefitech se zmiňuje s konkrétními příklady, kdy některé z nich jsou i velmi dobře vysvětleny, čeho se týkají.

Společnost IKEA je velice silným zaměstnavatelem, který si je vědom síly své značky. Je však nutné, aby se společnost stále držela pravidla, že společnost dělají lidé. Komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem by měla být na nejlepší úrovni. Je tedy žádoucí pro obě strany, zaměstnance i zaměstnavatele, aby informovanost byla častá, aktuální a především srozumitelná. Zaměstnanec by měl být vyslechnut a jeho požadavky vyhodnoceny, případně předány k vedení. Návrhy a případná řešení budou popsány v následující kapitole.

## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Kapitola uvádí návrhy a doporučení týkající se personálního marketingu ve společnosti IKEA, vycházejí z výsledků provedené analýzy a výzkumného šetření.

IKEA je velká nadnárodní společnost, která je známá po celém světě. Ochota pracovat pro společnost je důkazem dobré značky. Zaměstnavatel jako IKEA má pevné kořeny, bohatou historii, mnoho zkušeností a díky tomu dokáže lidem nabídnout jistotu práce, tedy i financí. IKEA žije svou kulturou společnosti. Zaměstnanci jsou v IKEA jako ryby ve vodě a jsou rádi, že mohou být součástí společnosti. Velice silnou stránkou společnosti je jednak marketing a reklama, ale také práce personálního marketingu u výběru uchazečů o pracovní pozici. Kvalitní komunikace, vysoká informovanost o konceptu společnosti a přesné vytyčení požadavků. To vše se uchazeč dozví v přátelském prostředí během výběrového řízení. Uchazeči jsou díky stylu výběru více uvolnění a dokážou ze sebe vydat to nejlepší, což je důležité i pro hodnotitele. Sám uchazeč na základě výběrového řízení dokáže určit, zda si sám sebe představuje jako součást společnosti, či nikoliv. Personální marketing odvádí opravdu skvělou práci, protože lidé tvoří kulturu a protože ta je nejlépe hodnocena zaměstnanci. IKEA je pro ně druhá rodina.

Během průzkumu, sběru informací jak z internetových stránek, tak z rozhovoru s personalistkou IKEA – Černý Most jsem došla k několika bodům, které by z hlediska personálního marketingu mohly být pojaty i jiným způsobem než doposud. Návrhy berou ohled jak na zaměstnance společnosti, tak zaměstnavatele.

### **Návrh 1: Získání více zajímavých lidí pro práci v IKEA z širšího okolí obchodních domů**

Vzhledem k nízkému počtu respondentů, kteří uvažovali o IKEA jako o svém budoucím zaměstnavateli, jsem se zamyslela nad důvodem, proč došlo k takovému výsledku. Jednou z možností může být nedostupnost obchodních domů vzhledem k jejich bydlišti anebo nedostatečná informovanost o nabídce práce pro společnost IKEA. Je pravdou, že IKEA svou reklamou a informacemi o společnosti cílí především na lidi, kteří žijí ve městě, ve kterém se nachází obchodním dům IKEA. Takový krok je pochopitelný, nicméně si myslím, že by nemuselo být špatným krokem podpořit reklamu ohledně práce v IKEA i do okolních měst, maximálně tedy hodinu cesty od obchodních domů IKEA. Takovýto krok by mohl společnosti pomoci se získáním zajímavých potenciálních uchazečů o práci v IKEA. Otevřely by se brány lidem z širšího okolí, kteří mohou společnosti mnoho přinést. Pokusit se zbořit pomyslnou bariéru ve vzdálenosti a dostupnosti. Lidé jsou v dnešní době ochotni dojet za prací. Nutno však podotknout, že směnný provoz obchodních domů není atraktivní pro potenciální uchazeče z větší dálky. V tomto případě by IKEA musela zvážit, zda nabídne práci na kratší úvazek, získat tím zájem lidí z širšího okruhu, anebo zda společnosti vyhovuje zaměření se na lidi především z měst, ve kterých společnost sídlí. IKEA ve velké míře klade důraz na bydliště v místě pracoviště, nebo požaduje ochotu najít si bydliště v okolí obchodního domu. To může být i přes velký zájem a ochotu překážkou, kdy například uchazeč není schopen změny bydliště z rodinných důvodů. Domnívám se, že kvůli zaměření na úzký okruh lidí může IKEA přicházet o schopné a pro společnost přínosné lidi.



## **Návrh 2: Více se ptát a dbát o své zaměstnance**

Ve společnosti IKEA jsou zavedeny pravidelné feedbacky, které jsou zaměřeny především na výkon zaměstnanců. Zajisté by tento styl měl být používán dále, ale zároveň by mohl být buď během takového feedbacku dán prostor zaměstnanci ohledně jeho dojmů z péče o zaměstnance a ptát se na jeho názory. Nebo vytvořit jinou formu feedbacku určenou opravdu pouze pro názory ze strany zaměstnance, například formou intranetu nebo dotazníku rozeslaným emailem. Ten by byl anonymní a sbíral informace ohledně spokojenosti zaměstnanců s chodem společnosti a péčí o zaměstnance včetně zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci by měli pocít možnosti dovolání i ve věcech, které by ze strachu o pracovní pozici raději nezmiňovali, jejich nespokojenost by tak rostla. Vnitřní průzkum by byl následně vyhodnocen a v případě opakujícího se názoru či problému, by mohly začít být zvažovány kroky ze strany zaměstnavatele. Vždy by po takovém průzkumu měli být zaměstnanci seznámeni s jeho závěrem. Celkově by měla mít jakákoliv organizace snahu, do určité míry, přizpůsobovat benefity či pracovní prostředí a brát v potaz, co je pro jejich zaměstnance důležité. Tento krok by mohl zajistit více spokojených zaměstnanců a zároveň tedy i lepší výkony pro společnost.

## **Návrh 3: Podpora harmonie mezi pracovním a osobním životem**

V dnešní době na kritérium rovnováhy mezi životem a prací je dáována velká pozornost. Zaměstnavatelé v tomto směru mohou reagovat. V případě směnného provozu obchodního domu je jasné, že se zde jedná o časovou náročnost. Je potřebné, aby zaměstnanci měli co nejvíce jasno v rozpisu směn, kam jsou zařazeny i požadavky ze strany zaměstnanců. Zaměstnanec bude vědět, kdy bude mít své volno, a může se dle toho zařídit. Zároveň by měla být rovnováha podpořena i aktivitou ze strany zaměstnavatele, že si váží svých zaměstnanců, ale také bere na vědomí jejich blízké a rodiny. Ve velkých firmách se běžně pořádají ročně dvě až tři akce pro zaměstnance a jejich rodiny či blízké. Zaměstnanci tak mohou strávit den v příjemném prostředí se svou rodinou, což budí důvěru a tvoří značku dobrého zaměstnavatele. Zajisté je to krok správným směrem. Zaměstnavatel si váží času a odvedené práce, kterou pro ni zaměstnanec odvede, ale je si vědom, že osobní život každého z nich je také součástí jeho spokojenosti. Celkově je vzbuzován dojem lidského přístupu, kdy zaměstnavatel myslí na své zaměstnance a nebere je jen jako číslo, které pouze pracuje na profitu společnosti. Tento přístup by mohl být zařazen jak do péče o zaměstnance, tak do benefitů jako kulturní akce pro rodinné příslušníky.

## **Návrh 4: Možnost volby flexibilnějšího pracovního režimu**

Nespokojenost s délkou pracovní doby je velice častým a probíraným tématem v oblasti personálního marketingu společnosti IKEA. Jednou z možností by mohlo být zkrácení pracovní doby pomocí volby flexibilních pracovních režimů. Díky nim může společnost lépe vyjít vstříc svým zaměstnancům, ale i možným měnícím se požadavkům provozu. Společnost by se tak otevřela více lidem, kteří by za takových podmínek stáli o práci v IKEA, a zároveň i zaměstnancům, kteří by tuto formu práce chtěli využít k větší spokojenosti. Vyřešila by se větší míra kvalitního vztahu mezi pracovním a osobním životem. Je jasné, že tento druh pracovního režimu nelze použít na veškeré pracovní pozice, které společnost IKEA nabízí, ale zajisté by se v oblasti personálního marketingu nad tímto možným řešením mohli pozastavit a zvážit, kde by bylo možné nabídnout flexibilnější režim. Zjistit

si reakce a postoj současných zaměstnanců k takovému návrhu. Jednalo by se o krok, který je nutné velmi dobře promyslet a připravit. Například u jobsharingu by společnost plně důvěřovala svým zaměstnancům ohledně schopností zajistit chod pracovní pozice na základě jejich dohody a komunikace bez nějakého většího zásahu personalistů.

#### **Návrh 5: Aktualizace benefitů**

Vzhledem k získaným informacím bych doporučila personálnímu oddělení zvážit výběr benefitů. Zda by neprospělo společnosti, a tedy i zaměstnancům, pozměnit jejich strukturu. Například opět pomocí rychlého dotazníku zjistit, který z nabízených benefitů je nejméně oblíbený, či využívaný a zvážit, zda ho nenahradit jiným benefitem, který by oslovil jak stávající zaměstnance, tak nové uchazeče o zaměstnání. Zjistit případné benefity, které nabízí konkurence a navrhnout je do výběru nových. Ohledně benefitů je na místě být více kreativní a umět podpořit své zaměstnance takovým, který lze kvalitně využít v jejich volném čase. V tomto ohledu se nelze zavděčit všem, ale být aktuální a umět reagovat vzhledem ke konkurenci by bylo přínosné jak pro zaměstnance, tak pro sílu značky.

## Závěr

Personální marketing je mladou disciplínou, kterou lze brát jako použití marketingového přístupu v personální oblasti. Cílem personálního marketingu je získávání a držení kvalitních zaměstnanců, kteří jsou pro společnost přínosnými. Zabývá se zjištěním potřeb a přání současných i potenciálních zaměstnanců, kdy díky jejich následnému uspokojení a udržení si správného přístupu může zaměstnavatel získat jistou konkurenční výhodu na trhu práce. Jedním z dalších úkolů personálního marketingu je i vytváření pověsti zaměstnavatele, tedy utváření značky.

Cílem diplomové práce bylo prozkoumat využití personálního marketingu ve vybrané společnosti, určit možné problémy a navrhnout jejich vhodná řešení. Pro správný postup bylo téma personálního marketingu nejdříve zpracováno teoreticky, pro následné čerpání v části praktické.

Teoretická část byla rozdělena na čtyři části, které se postupně zabývaly charakteristikou personálního marketingu. Jeho vývojem, konkrétním určením, čím se zabývá a jaké je jeho dělení. Personální marketing lze rozdělit na externí a interní. Každá část byla podrobněji vysvětlena v následujících kapitolách. Externí personální marketing se zabývá získáváním a výběrem nových uchazečů o zaměstnání a interní personální marketing se zabývá personálními činnostmi, kterými se snaží uspokojit zaměstnance uvnitř organizace. Zároveň tvoří pověst a sílu značky zaměstnavatele spolu s kulturou organizace. Tou se zabývala poslední kapitola teoretické části.

Praktická část se věnovala výzkumu využití personálního marketingu ve společnosti IKEA. Na základě získaných informací z dokumentů společnosti, z rozhovoru s personalistkou a z dalších zdrojů se mi podařilo popsat jak externí, tak interní personální marketing společnosti IKEA. K výzkumnému šetření byla použita metoda dotazníku, který byl určen pro širokou veřejnost, včetně zaměstnanců IKEA. Dotazník se zabýval tím, jak působí společnost IKEA na veřejnost jako zaměstnavatel. Dále byl do výzkumného šetření zahrnut sběr informací z internetového portálu Atmoskop.cz, zabývající se hodnocením zaměstnavatelů v České republice. Na základě sběru veškerých informací z praktické části bylo vyvozeno pět návrhů s případnými doporučeními.

O společnosti IKEA lze říci, že je opravdu silným zaměstnavatelem, který má velice silnou kulturu organizace, která je dominantou společnosti. Kultura je jedním z hlavních důvodů, proč má IKEA zaměstnance, kteří jsou jí věrni i přes deset let. IKEA se snaží být atraktivním zaměstnavatelem a velice podporuje zaměstnance v jejich rozvoji. Zároveň však lehce pokulhává vzhledem k aktuálnosti potřeb svých zaměstnanců. Nelze říci, že by se jednalo o důvod, pro který by současní zaměstnanci společnost opustili. Je však nutné, aby společnost jako je IKEA, která má svou značku pevně vybudovanou, neusnula na vavřínech a nezískala pocit jistoty jen proto, že pověst společnosti je na vysoké úrovni. Měla by stále pozorovat aktuální dění vzhledem ke konkurenci, dění ve své společnosti, následně vyhodnocovat situace a případně reagovat, a posílit tak značku zaměstnavatele.

# Seznam použité literatury

ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. 11. 11. 2005. [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-vpersonalistice>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-4211-3.

BEST EMPLOYERS, Co je Aon Best Employers? [online], ©2017 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <http://bestemployers.cz/ostatni/co-je-aon-best-employers/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

JURINOVÁ, Martina, 2018. Manažerka IKEA: Talent má každý, no nie všetci sa chcú rozvíjať. Aj to je ok. In: *Forbes* [online]. 08.03.2018. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: [https://www.forbes.sk/manazerka-ikea-talent-ma-kazdy-no-nie-vsetci-sa-chcu-rozviijat-aj-jeok/?fbclid=IwAR15Xst\\_oHPTS3UpE2bcp5auG5IDGbLmiVnLTDmb929CQzXN0wrFORotWc#](https://www.forbes.sk/manazerka-ikea-talent-ma-kazdy-no-nie-vsetci-sa-chcu-rozviijat-aj-jeok/?fbclid=IwAR15Xst_oHPTS3UpE2bcp5auG5IDGbLmiVnLTDmb929CQzXN0wrFORotWc#)

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUDVÍKOVÁ, Klára, 2018. Kariéra v zahraničí: Benefit na celý život. *Hospodářské noviny*[online]. 12.12. 2018. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66377340-kariera-v-zahranici-benefit-na-cely-zivot>

LUHAN, Martin, 2008. Co je personální marketing. *Bosston* [online]. 25.11.2008. [cit. 2019-01-09] Dostupné z: <http://www.bosston.cz/clanek/co-je-personalni-marketingh>

MANAGEMENT MANIA. Marketing [online], ©2011-2016 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketing>

MANAGEMENT MANIA. Marketingový mix [online]. ©2011-2016 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-marketing-mix>

MENŠÍK, Petr, 2015. Personální marketing vs Employer Branding. *Personální marketing* [online]. 15.03.2015. [cit. 2019-02-16] Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

NEUFUS, Ondřej, 2019. Obchodníkem roku se stala Ikea. In: *Hospodářské noviny* [online]. 05.02. 2019. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-66465410-obchodnikem-roku-se-stala-ikea-nejlepsim-zamestnavatelem-je-makro-cenu-verejnosti-si-odnasi-zastupci-lidlu>

PAULENKOVÁ, Kristína, 2018. Manažeři, kteří potřebují luxusní auto a oblek, do Ikea nezapadnou. In: *Hospodářské noviny* [online]. 10.10.2018. [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66279760-manazeri-kteri-potrebuji-luxusni-auto-a-oblek-do-ikey-nezapadnou>

PAVLEČKA Václav a Jana VOBORSKÁ, 2009. Úvod do interní komunikace. *Marketing Journal* [online]. 05.01.2009. [cit. 2019-01-016]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/publicrelations/interni-komunikace/uvod-do-interni-komunikace\\_\\_s317x547.html](http://www.m-journal.cz/publicrelations/interni-komunikace/uvod-do-interni-komunikace__s317x547.html)

PAVLEČKA, Václav, 2008. Nástroje interní komunikace. *Marketing Journal* [online]. 18.12. 2008. [cit. 2019-01-17]. Dostupné z: [http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace\\_\\_s317x493.html](http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/interni-komunikace/nastroje-interni-komunikace__s317x493.html)

SPIELMANN, Karolina, 2015. Sociální síť: jednoduchý a efektivní personální marketing. *Personální marketing* [online]. 19.08.2015. [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <https://www.personalnimarketing.cz/socialni-site-jednoduchy-a-efektivni-personalni-marketing/>

SPIELMANN, Karolina, 2016. Vše začíná uvnitř aneb interní komunikace. *Personální marketing* [online]. 06.05.2016. [cit. 2019-01-22]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/vse-zacina-uvnitř-aneb-interni-komunikace/>

SLÁDEČEK, Tomáš, 2017. Vše, co potřebuješ vědět o employer branding. *A Medium Corporadtion* [online]. 26.06.2017. [cit. 2019-02-16]. Dostupné z: <https://medium.com/@TomSladeczek/employer-branding-65b88f737dd9>

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

TĚŠITELOVÁ Helena a Tomáš MENŠÍK, 2012. Personální marketing v praxi. *Personální marketing* [online]. 2012. [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/informacni-brozura-programu-personalni-marketing-v-praxi/>

TOP Zaměstnavatelé: O studii [online]. ©2012–2018 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: [https://www.topzamestnavatele.cz/#results\\_anchor](https://www.topzamestnavatele.cz/#results_anchor)

ZAMĚSTNAVATEL ROKU: O soutěži [online], ©2018 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://zamestnavatelroku.klubzamestnavatele.cz>

ZIKMUND, Martin, 2010. Marketingová komunikace není jen reklama. In: *Business vize* [online]. 03.01.2010. [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/komunikace/marketingova-komunikace-neni-jen-reklama/>

ŽUPA, Slavomír, 2017. Video technologie v personalistice. *Personální marketing* [online]. 25.10.2017. [cit. 2019-01-11]. Dostupné z: <https://www.personalnimarketing.cz/video-technologie-vpersonalistice/>

IKEA (©1999-2018a). Koncept IKEA. *IKEA* [online]. ©1999-2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html](https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/this-is-ikea/the-ikea-concept/index.html)

IKEA (©1999-2018b). O IKEA GROUP. *IKEA* [online]. ©1999-2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html](https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/this-is-ikea/about-the-ikea-group/index.html)

IKEA (©1999-2018c). Historie (1940-1959) . *IKEA* [online]. ©1999-2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/history/1940\\_1950.html](https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/the_ikea_way/history/1940_1950.html)

IKEA (©1999-2018d). Historie (1960-1979) . *IKEA* [online]. ©1999-2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/history/1960\\_1970.html](https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/the_ikea_way/history/1960_1970.html)

IKEA (©1999-2018e). Historie (1980-1989) . *IKEA* [online]. ©1999-2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/history/1980.html](https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/the_ikea_way/history/1980.html)

IKEA (©1999-2018f). Historie (90.léta) . *IKEA* [online]. ©1999-2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/history/1990.html](https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/the_ikea_way/history/1990.html)

IKEA (©1999-2018g). Historie (21. století) . *IKEA* [online]. ©1999-2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/history/2000.html](https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/the_ikea_way/history/2000.html)

IKEA (©1999-2018h). Práce v IKEA Group . *IKEA* [online]. ©1999-2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html](https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/this-is-ikea/working-at-the-ikea-group/index.html)

IKEA (©1999-2018i). Finanční nezávislost. *IKEA* [online]. ©1999-2018 [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/about-the-ikea-group/company-information/](https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about-the-ikea-group/company-information/)

IKEA (©1999-2018j). Jak vypadá proces výběru. *IKEA* [online]. ©1999-2018 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://ikea.jobs.cz/cs/jak-vypada-proces-vyberu/>

IKEA (©1999-2018k). Společnost dělají lidé. *IKEA* [online]. ©1999-2018 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/ms/cs\\_CZ/the\\_ikea\\_story/working\\_at\\_ikea/work\\_areas\\_human\\_resources.html](https://www.ikea.com/ms/cs_CZ/the_ikea_story/working_at_ikea/work_areas_human_resources.html)

ATMOSKOP (©1996-2019a). IKEA Česká republika s.r.o. . *Atmoskop* [online]. ©1996-2019 [cit.2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2957449-ikea-ceska-republika-s-r-o>

ATMOSKOP (©1996-2018b). Firemní atmosféra v kostce. *Atmoskop* [online]. ©1996-2019 [cit.2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2957449-ikea-ceska-republika-s-r-o#atmosfera>

ATMOSKOP (©1996-2018c). Výše příjmu. *Atmoskop* [online]. ©1996-2019 [cit.2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2957449-ikea-ceska-republika-s-r-o#atmosfera>

ATMOSKOP (©1996-2018d). Zaměstnanci doporučují. *Atmoskop* [online]. ©1996-2019 [cit.2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2957449-ikea-ceska-republika-s-r-o#atmosfera>

ATMOSKOP (©1996-2018e). Komentáře zaměstnanců. *Atmoskop* [online]. ©1996-2019 [cit.2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2957449-ikea-ceska-republika-s-r-o?employeeStatus=current&fieldOfWork=11#komentare>

ATMOSKOP (©1996-2018f). Komentáře zaměstnanců. *Atmoskop* [online]. ©1996-2019 [cit.2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2957449-ikea-ceska-republika-s-r-o?employeeStatus=current&fieldOfWork=7#komentare>

ATMOSKOP (©1996-2018g). Komentáře zaměstnanců. *Atmoskop* [online]. ©1996-2019 [cit.2019-03-17]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2957449-ikea-ceska-republika-s-r-o?employeeStatus=current&fieldOfWork=12#komentare>

ATMOSKOP (©1996-2018h). Komentáře bývalých zaměstnanců. *Atmoskop* [online]. ©1996-2019 [cit.2019-03-18]. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/2957449-ikea-ceska-republika-s-r-o?employeeStatus=former&fieldOfWork=#komentare>

## Seznam grafů

Graf 1: Značka IKEA jako značka kvality .....	59
Graf 2: Zkušenost se společnostmi IKEA .....	60
Graf 3: IKEA jako atraktivní zaměstnavatel .....	61
Graf 4: Zájem o práci ve společnosti IKEA.....	62
Graf 5: Výběr odvětví pro pracovní pozici ve společnosti IKEA .....	63
Graf 6: Působení zaměstnanců IKEA na veřejnost .....	64
Graf 7: IKEA jako silná značka .....	66
Graf 8: IKEA jako budoucí zaměstnavatel .....	67
Graf 9: Důležitost podmínek potenciálního uchazeče o práci ve společnosti IKEA.....	68
Graf 10: Nejatraktivnější benefit.....	69



# Příloha

## **Dotazník: Jak působí společnost IKEA na veřejnost jako zaměstnavatel**

Dobrý den, jmenuji se Aneta Hartmanová a jsem studentkou oboru Podnikání a management v průmyslu na Masarykově ústavu vyšších studií ČVUT v Praze. Tématem mé diplomové práce je personální marketing ve vybrané společnosti. V praktické části se zabývám popisem a analýzou externího a interního personálního marketingu. Součástí personálního marketingu je také značka zaměstnavatele. Tímto bych vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku ohledně působení společnosti IKEA na veřejnost jako zaměstnavatel. Jeho vyplnění Vám nezabere více než 5 minut. Dotazník je anonymní a vaše odpovědi mi budou ve zpracování diplomové práce velmi nápomocny.

Mnohokrát děkuji za Vaši ochotu a čas.

Aneta Hartmanová

### **1. Pohlaví**

- žena
- muž

### **2. Věková kategorie**

- 15 – 28
- 29 – 49
- 50+

### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Základní
- Základní vyučen / střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

### **4. Do které kategorie spadáte?**

- Zaměstnaný
- Nezaměstnaný
- Student
- Jiné

### **5. Znáte značku IKEA?**

- Ano
- Ne

### **6. Vnímáte značku IKEA jako značku kvality?**

- Ano

- Ne

**7. Jaké slovo Vás napadne, když se řekne IKEA?**

.....

**8. Jaká je Vaše zkušenost se společností IKEA?**

- Kladná
- Záporná
- Neutrální

**9. Působí na Vás IKEA jako atraktivní zaměstnavatel?**

- Ano
- Ne

**10. Zajímala by Vás práce v IKEA?**

- Ano
- Ne

**11. V jakém odvětví byste rádi obsadili pracovní pozici?**

- Obchod
- Lidské zdroje
- Design a vývoj produktů
- Store management
- Marketing a komunikace
- Finance a business
- Komunikace a interiérový design
- E-commerce
- Uržitelnost
- Restaurant
- Logistika
- Jiné
- Žádné

**12. Jak na Vás působí zaměstnanci společnosti IKEA?**

- Pozitivní
- Vřelí
- Ochotní
- Otevření
- Bez zájmu pomoci
- Neochotní
- Ve stresu
- Neutrální
- Jiné

**13. Byl Váš kontakt se zaměstnancem kladný?**

- Ano
- Ne

**14. Napište prosím svou zkušenost se zaměstnancem IKEA.**

.....

**15. Působí na Vás IKEA jako silná značka (silný zaměstnavatel)?**

- Ano
- Ne

**16. Přemýšlel/a jste někdy o IKEA jako o svém budoucím zaměstnavateli?**

- Ano
- Ne

**17. Co by bylo pro Vás, jako pro potenciálního uchazeče o zaměstnání ve společnosti IKEA, důležité až rozhodující?**

- Kultura a lidé (vztahy ve společnosti)
- Široká škála benefitů
- Možnost rozvoje a kariérního růstu
- Harmonie mezi osobním životem a kariérou
- Platové ohodnocení
- Získávání zkušeností, praxe
- Atraktivita práce
- Jiné

**18. Který benefit je pro Vás jako zaměstnance nejatraktivnější?**

- Pět dnů dovolené navíc
- Flexipas
- Zaměstnanecká sleva
- Příspěvek na důchodové připojištění
- Dárky ve finanční i nefinanční podobě
- Jiné

