



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Employer branding a personální marketing

Employer Branding and Personnel Marketing

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací v podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Dvořáková Zuzana, prof. Ing., CSc.

LAČÍKOVÁ

TEREZA

**2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Lačiková Jméno: Tereza Osobní číslo: 437896  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: Oddělení pedagogických a psychologických studií  
Studijní program: Řízení rozvojových projektů  
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Employer branding a personální marketing

Název diplomové práce anglicky:

Employer Branding and Personnel Marketing

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Analýza a hodnocení účinnosti personálních praktik uplatňovaných při budování značky zaměstnavatele a posílení stabilizace zaměstnanců. PŘÍNOS: Návrh doporučení ke zlepšení employer branding v podmínkách nastupující recese a očekávané krize.  
OSNOVA: 1. Teoretická část. Základní pojmy a vztahy při budování značky zaměstnavatele s podporou personálních praktik.  
2. Metodologie práce. 3. Praktická část. Charakteristika firmy a jejího personálu. Analýza informací. Návrh doporučení a personálních opatření. Literatura. Přílohy.

Seznam doporučené literatury:

1. DE CHARNATONY, Leslie, Značka: od vize k vyšším ziskům. Grada Publishing, 2009
2. KOTLER, Philip, et al. Moderní marketing. Grada Publishing, 2007
3. KOUBEK, Josef, Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Management press, 2009
4. VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ Jiří, Image a firemní identita. Grada Publishing, 2009

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

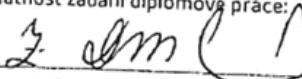
Dvořáková Zuzana, prof. Ing., CSc., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

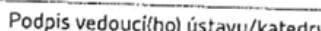
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

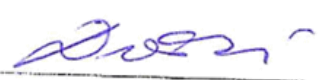
Datum zadání diplomové práce: 13. 12. 2018

Termín odevzdání diplomové práce: 30.4.2020

Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2020

  
Podpis vedoucí(ho) práce

  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

10.2.2020

Datum převzetí zadání

Lačiková

Podpis studenta(ky)

LAČÍKOVÁ, Tereza. *Employer branding a personální marketing*. Praha: ČVUT 2020. 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:

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce prof. Ing. Zuzaně Dvořákové, CSc. za její čas i podnětné rady k řešené problematice. Dále bych chtěla poděkovat společnosti, ve které jsem mohla práci zpracovat a čerpat z jejích interních zdrojů. Mé poděkování patří ale především mé rodině, která nejenže snášela mou nervozitu během celého studia, ale byla mi po celou tu dobu velkou oporou.

# Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na zhodnocení nápravných opatření určených ke zlepšení employer branding. Teoretická část diplomové práce obsahuje souhrnný popis pojmů týkajících se značky zaměstnavatele, personálních činností ovlivňující značku zaměstnavatele a také stručnou charakteristiku kvantitativních a kvalitativních výzkumů. Praktická část práce charakterizuje společnost, ve které bylo prováděno dotazníkové šetření a pozorování. Dále se orientuje na vyhodnocení zvolených nápravných opatření a jejich vliv na následné dotazníkové šetření. V závěru práce je návrh doporučení, který je ovlivněn neočekávanou situací vyvolanou pandemií a nouzovým stavem.

## Klíčová slova

Značka zaměstnavatele, budování značky zaměstnavatele, Employer Value Propositions.

# Abstract

This diploma thesis is focused on the evaluation of corrective actions made to improve employer branding. The theoretical part of the diploma theses contains a summary description of concepts related to the employer's brand, personnel activities affecting the employer's brand and also contains a brief description of quantitative and qualitative research. The practical part of the theses characterizes the company in which the questionnaire survey and observation have been done.

This part also focuses on the evaluation of selected corrective actions and its impact on the subsequent questionnaire survey. At the end of the theses there are a recommendation which is influenced by an unexpected situation caused by a pandemic.

## Key words

Employer Brand, Employer branding, Employer Value Propositions.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>1 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE vs. OBCHODNÍ ZNAČKA</b> .....	<b>7</b>
1.1 ZNAČKA OBECNĚ .....	7
1.2 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE .....	7
1.2.1 Historie značky zaměstnavatele .....	8
1.2.2 Budování značky zaměstnavatele .....	9
1.2.3 Trh práce a značka zaměstnavatele .....	12
1.3 OBCHODNÍ ZNAČKA .....	13
<b>2 PERSONÁLNÍ MARKETING</b> .....	<b>15</b>
2.1 IMPLEMENTACE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU .....	16
2.1.1 Employee Value Propositions .....	17
2.1.2 Externí personální marketing .....	21
2.1.3 Interní personální marketing .....	22
2.2 ATRAKTIVITA ZAMĚSTNAVATELE .....	23
2.3 IDENTITA A KULTURA FIRMY .....	25
2.3.1 Identita firmy .....	25
2.3.2 Firemní kultura .....	28
<b>3 METODOLOGIE DIPLOMOVÉ PRÁCE</b> .....	<b>29</b>
3.1 STRUKTURA A STRATEGIE VÝZKUMU .....	29
3.2 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ VÝZKUM .....	30
3.3 PŘÍSTUP K METODICE PRAKTICKÉ ČÁSTI .....	31
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY</b> .....	<b>33</b>
4.1 HODNOTY SPOLEČNOSTI XY .....	33
4.2 IDENTITA A KULTURA SPOLEČNOSTI XY .....	34
4.3 CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANCŮ .....	36
<b>5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 2018</b> .....	<b>38</b>
5.1 KOMUNIKACE .....	38
5.2 TÝMOVÁ PRÁCE .....	39
5.3 FIREMNÍ PROSTŘEDÍ .....	40
5.4 VEDOUcí PRACOVNÍCI .....	41
5.5 ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCŮ .....	42
5.6 OHODNOCENÍ, BENEFITY A MOTIVAČNÍ SYSTÉM .....	43
5.7 FINÁLNÍ VYHODNOCENÍ 2018 .....	44
5.8 AKČNÍ PLÁN A NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ 2019 .....	44



<b>6</b>	<b>ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 2019 .....</b>	<b>49</b>
6.1	KOMUNIKACE .....	49
6.2	TÝMOVÁ PRÁCE .....	50
6.3	FIREMNÍ PROSTŘEDÍ .....	51
6.4	VEDOUcí PRACOVNÍCI .....	51
6.5	ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCŮ .....	52
6.6	OHODNOCENÍ, BENEFITY A MOTIVAČNÍ SYSTÉM.....	53
6.7	FINÁLNÍ VYHODNOCENÍ 2019.....	54
6.8	AKTUÁLNÍ STAV SPOLEČNOSTI V SITUACI PANDEMIE.....	56
<b>7</b>	<b>NÁVRH DOPORUČENÍ.....</b>	<b>57</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>59</b>

# ÚVOD

Stejně jako mnoho jiných odvětví se i trh práce za posledních třicet let změnil téměř od základů. Trh práce prošel proměnou, kdy se otočily pozice určující nabídku práce. Dříve byly v roli nabízejícího pracovní místo firmy, a v roli poptávajícího lidské zdroje. Nyní došlo k obratu a uchazeči o práci jsou v pomyslné nadvládě nad firmami, které jsou v pozici poptávajícího. K této změně došlo mimo jiné i v důsledku změny charakteristiky lidských zdrojů, které jsou v současnosti mnohem více vzdělanější, díky rozmachu internetu také informovanější a jejich požadavky a preference se tak změnily. Uchazeči o práci se už neřívají pouze na výši finanční odměny za práci, ale do popředí se dostávají ostatní benefity jako například vzdálenost místa výkonu práce od bydliště, služební auto, anebo tzv. Sick days. Firmy tak musely kompletně změnit strategii, jak přilákat kvalifikované pracovníky. Velmi nízká míra nezaměstnanosti a tím také minimum volných uchazečů o práci přispívá k tomu, že vybírat z množství předhánějících se firem, může uchazeč. Na důležitosti tak nabývají personální činnosti, které se snaží zjistit aktuální preference uchazečů a nabídnou jim tak pracovní místo ušité na míru jejich požadavků. Samotné personální činnosti ale nedokáží obstát v tak silném konkurenčním prostředí jiných firem a přilákat dostatečně kvalifikované uchazeče, a proto firmy začínají vnímat důležitost významu značky zaměstnavatele.

Všem těmto změnám na trhu práce se musí firmy přizpůsobit, jestli chtějí přežít a uspět v boji o kvalifikované pracovníky. Ke zvládnutí změn a k získání konkurenční výhody firmám může pomoci právě budování značky dobrého zaměstnavatele (Employer Brand). Ta může usnadnit firmě nejen přilákání a získání potenciálních pracovníků, ale také stabilizaci těch stávajících, což může být prvním krokem ke snížení fluktuace ve firmě. A nejen proto se diplomová práce zabývá tématem značky zaměstnavatele a jejím působením do běžných činností firmy.

Cílem této diplomové práce je analyzovat a zhodnotit zvolená nápravná opatření a zjistit, zda se jedná o činnosti podporující značku zaměstnavatele. Prováděné činnosti porovnat s poznatky získanými z teoretické části práce a na jejím základě navrhnout firmě doporučení, která by mohla nejenom zlepšit výsledky šetření, ale především by korespondovala s činnostmi podporujícími budování značky zaměstnavatele a podporovala stabilizaci zaměstnanců a tím snížila fluktuaci ve firmě.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a praktickou. První část práce bude zpracována pomocí české, ale i zahraniční odborné literatury, zabývající se příslušnými tématy a také pomocí dostupných elektronických zdrojů. V teoretické části se budu věnovat především vymezení pojmů jako je obchodní značka a značka zaměstnavatele, personální činnosti a také stručně popíšu rozdíly v sociologických výzkumech, se kterými budu pracovat v druhé části diplomové práce.

Praktická část práce obsahuje především analýzu výzkumu provedeného ve společnosti XY. V úvodu praktické části bude stručně charakterizována společnost XY a její zaměstnanci. Následuje analýza a vyhodnocení provedeného výzkumu a zvolených nápravných opatření. Dále budu vyhodnocovat vliv nápravných opatření na následné šetření a zhodnotím akční plán. Veškeré kroky firmy vedoucí ke zlepšení výsledků provedeného šetření podrobím analýze a určím jejich vliv na značku zaměstnavatele. V závěru firmě navrhnou doporučení, která by mohla vést ke zlepšení výsledků šetření s ohledem na značku zaměstnavatele. Vzhledem k výjimečné celosvětové situaci způsobené pandemií zahrnu do návrhu doporučení i strategie a plány sestavené k nápravě velkých ztrát způsobených dočasným pozastavením obchodní činnosti.

Vzhledem k tomu, že pracuji ve společnosti XY již druhým rokem a za tuto poměrně krátkou dobu odešlo mnoho jejích zaměstnanců, zajímalo mě, zda daná firma uplatňuje dostatek činností podporující stabilizaci současných zaměstnanců, a také jaké jiné činnosti spadající do směru budování značky zaměstnavatele by mohla začít uplatňovat.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE vs. OBCHODNÍ ZNAČKA

Základní definice značky zaměstnavatele se na první pohled příliš neliší od definice obchodní značky, ale rozdíl významu těchto dvou definic je pro zdravé fungování firmy markantní. V následujících podkapitolách se budu snažit tento rozdíl srozumitelně popsat.

## 1.1 ZNAČKA OBECNĚ

Definovat značku není tak jednoduché, jak by se na první pohled mohlo zdát, protože existuje velké množství směrů, jak k ní lze přistupovat. Kotler (2007, s. 635) značky například definoval jako „trvalá aktiva firmy, která přežijí konkrétní produkty a vybavení firmy“. Avšak jedna ze zcela prvních definic značky byla v roce 1955 charakterizována jako komplexní symbol, který reprezentuje různé myšlenky a atributy, fyzické i emocionální (Gardner & Levy, 1955). Mezi nejznámější definici značky se zase řadí ta od Americké marketingové asociace, AMA, která definuje značku jako jméno, znak, symbol, pojem, design nebo jejich kombinaci, které slouží k rozpoznání zboží a služeb různých prodejců a k odlišení se od konkurence (Keller, 2013, s. 2). Ať už se budeme více přiklánět k definici od Americké marketingové asociace, definici od Kotlera, či k té historicky první, je potřeba mít na paměti dobu, kdy vznikly tyto definice. V době vzniku těchto definic totiž nebylo známé rozdělení na obchodní značku a značku zaměstnavatele neboli employer brand.

## 1.2 ZNAČKA ZAMĚSTNAVATELE

Employer brand, nebo také značka zaměstnavatele, je komplexní pojem, který se za pomoci strategického řízení společnosti snaží odlišit společnost od konkurence a má za klíčový úkol budovat pozitivní pověst společnosti na trhu práce. V pojmu značka zaměstnavatele je mimo jiné také zahrnuta dlouhodobá strategie, kdy společnost buduje svou identitu zaměstnavatele a definuje společnost – sebe, jako preferovaného zaměstnavatele (Radford, 2009). Fučíková (2012, s. 23) popsala pojem employer brand následovně: „koncepti, kterou má organizace vytvořenou a která jí pomáhá odlišit se od konkurence.“ Pojem employer branding popsala jako: „proces budování jasné a jedinečné značky zaměstnavatele.“ Podle výše uvedených definic si dovoluji konstatovat, že pojem employer branding se v českém překladu blíží spíše personálnímu marketingu, a pojem employer brand, tedy značka zaměstnavatele, je dle mého názoru až výsledkem působení personálního marketingu, trůfám si tedy říci, značkou zaměstnavatele.

Značka zaměstnavatele představuje základní pojetí fungování společnosti. Zahrnuje vizi i misi společnosti a měla by být schopna odpovědět na základní otázky, jako je například:

- důvod existence společnosti;
- cíl společnosti;
- firemní kultura;
- benefity pro zaměstnance;
- a další.

Značka zaměstnavatele by měla být mostem, která spojuje zájmy společnosti a zájmy jejích zaměstnanců (Hovorka, 2016).

### 1.2.1 Historie značky zaměstnavatele

Myšlenka značky zaměstnavatele byla poprvé představena Simonem Barrowem, odborníkem v oblasti Brand Managementu spotřebního zboží, na odborné konferenci v britském městě Harrogate v roce 1990. Simon Barrow jako první přišel s ideou, že marketingové techniky, které jsou používány na přilákání a udržení si zákazníků v oblasti spotřebního zboží, by se daly využít i na hledání nových, a udržení stávajících zaměstnanců. V roce 1995 společně s Timem Amblerem, jedním z nejlepších marketingových expertů na světě, zahájili výzkum s dvaceti sedmi významnými společnostmi na téma Brand Employer. Výsledek celého výzkumu byl jednoznačný. Zaměstnanci nebyli schopni vnímat a jakýmkoli způsobem uchopit propojení oddělení lidských zdrojů neboli HR, a marketingu (Barrow & Mosley, 2010, s. 7). Na základě výsledku z výše zmíněného výzkumu Barrow a Ambler o rok později definovali pojem employer brand jako: „balíček funkčních, ekonomických a psychologických benefitů, které může nabídnout zaměstnancům jejich zaměstnavatel a které jsou identifikovány firmou. Funkčními benefity jsou myšleny ty, které se týkají možnosti pracovního i mimo-pracovního rozvoje a kariérního růstu. Ekonomické a psychologické benefity obsahují systémy odměňování, sounáležitosti a uznání (Kimpakorn & Dimmitt, 2007, s. 50).



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb  
Zdroj 1 dspace.cuni.cz

Obrázek 1 představuje známou pyramidu potřeb. Jak je na první pohled patrné, existuje velmi úzké spojení mezi výše zmíněnou definicí employer brandu, konkrétně jejími benefity, a zobrazenou hierarchií potřeb, kterou vytvořil Abraham Maslow.

Funkční benefity popsány jako rozvoj a kariérní růst odpovídají nejvyšší úrovni hierarchie, potřebě seberealizace. Jak popsal A. Maslow, k tomu, aby měl člověk zájem uspokojit nejvyšší stupeň seberealizace, je potřeba nejprve uspokojit všechny nižší stupně. Z toho plyne, že funkční benefity budou

pro zaměstnance atraktivní až v případě dosažení uspokojení z ekonomických a psychologických benefitů. Druhý stupeň ze spodu se ve vyobrazené pyramidě jmenuje „potřeba bezpečí a jistoty“. Tento stupeň odpovídá systému odměňování. Zaměstnanec si musí být jistý, že za svou práci dostane příslušnou odměnu. Až jedinec uspokojí tento pocit jistoty, postoupí ve svých potřebách o stupeň výš, k potřebě sounáležitosti. Každý, ať už v osobním či pracovním životě má potřebu někam patřit a být něčeho součástí. V pracovním životě se uspokojení z této potřeby může projevit například v zaměstnancově motivaci k práci a následně jeho pracovním výkonu. Zaměstnavatel by se měl proto snažit začlenit své zaměstnance do určitých skupin, zapojit je do projektů či týmů. Pokud se mu podaří u svých zaměstnanců dosáhnout uspokojení v potřebě tohoto stupně, zaměstnanci nevědomky postupují o stupeň výš k potřebě uznání. Uznání už je čistě psychologický benefit. Uznání zaměstnanec vyžaduje v případě, že má sice za svou práci dostatečně zapláceno, ale k jeho úplnému uspokojení stále něco chybí. To, co mu chybí, je například veřejná pochvala či ocenění za jeho dobře odvedenou práci.

Pokud se zaměstnavateli podaří ve svých zaměstnancích uspokojit všechny stupně pyramidy, splňuje definici značky zaměstnavatele.

### **1.2.2 Budování značky zaměstnavatele**

Při procesu, kdy společnost buduje značku zaměstnavatele, by neměla zapomínat na dvě důležité věci. První se týká jejích zaměstnanců. A to konkrétně tak, že značka zaměstnavatele by měla být shodná s typem zaměstnanců, které společnost hledá a následně zaměstnává. Druhou důležitou věcí, která by neměla být opomenuta, je směr, kterým společnost komunikuje. Na rozdíl od obchodní značky, značka zaměstnavatele komunikuje jak směrem ven, tak směrem dovnitř společnosti. Tím se společnost definuje v očích zaměstnanců minulých, budoucích i současných, dalo by se tedy říci, že se vytváří obraz toho, jak lidé vnímají danou společnost. Obchodní značky komunikují pouze směrem ven ze společnosti. Komunikací s vnitřním a vnějším prostředím se zabývala také, která zmínila návrh takzvaného employer brand rámce. Značka zaměstnavatele je podle tohoto rámce tvořena dvěma hlavními prvky, kterými jsou Asociace značky a Loajalita ke značce (Fučíková, 2012, s. 14-15).

Asociace značky zde představuje to, co si spotřebitel představí při vyřčení názvu konkrétní značky. Tato představa udává obraz společnosti mimo danou společnost a zároveň má tak přímý vliv na atraktivitu společnosti, která je důležitá pro možné budoucí zaměstnance.

Loajalita ke značce představuje vazbu či vztah, který má zákazník k dané značce. Pokud na loajalitu ke značce budeme nahlížet z pohledu značky zaměstnavatele, bude to vztah současného zaměstnance ke svému zaměstnavateli (Aaker, 1991).



Obrázek 2 Employer Brand rámeček  
Zdroj 2 Vlastní zpracování

Podle Bursové (2009, s. 14) existují čtyři zásadní etapy, se kterými se setkáme při budování značky zaměstnavatele. Těmito etapami jsou:

1. Odhalení
2. Analýza
3. Implementace
4. Měření

V první fázi pojmenované **odhalení**, je nejpodstatnější zjistit, jak je současná značka zaměstnavatele vnímána vedením společnosti, současnými zaměstnanci, budoucími zaměstnanci a širším okolím. V této fázi je nejdůležitější získat co nejvíce informací od svých zaměstnanců i od veřejnosti, a to například pomocí zaměstnaneckých rozhovorů, dotazníků, nebo například také za pomoci předem určených ukazatelů při náboru nových zaměstnanců.

Druhá fáze je především o **analýze** získaných informací. Po zanalyzování dat vzniká představa o tom, co společnost nabízí svým zaměstnancům, a také co od nich vyžaduje. Zde dochází ke stanovení tzv. „Employee Value Propositions“, o kterém se rozepíšu v podkapitole 2.1.1. Je také nutné, aby se stanovila jednotlivá kritéria značky zaměstnavatele a také, aby se zavedla tato kritéria do fungování společnosti. V tomto bodě by se neměla přehlížet důležitost specifikace cílových skupin, ostatně píše

o tom i autor Liko (2011, s. 31): „Příjemcem značky zaměstnavatele není zdaleka jeden typ osob se stejným vkusem a životním stylem.“

Vedení společnosti by se tedy mělo rozhodnout, co bude nabízeno všem bez rozdílu, a co bude nabízeno pouze předem specifikovaným skupinám. Podle základních pravidel fungování marketingu, by si společnost měla stanovit preferované cílové skupiny, a právě na ně se zaměřit.

Nejprve se musí provést segmentace neboli jejich popsání a rozdělení na základě společných vlastností. Následně se definují jejich specifčnosti a zájmy, ke kterým se přiřadí záměry společnosti (Liko, 2011, s. 32).

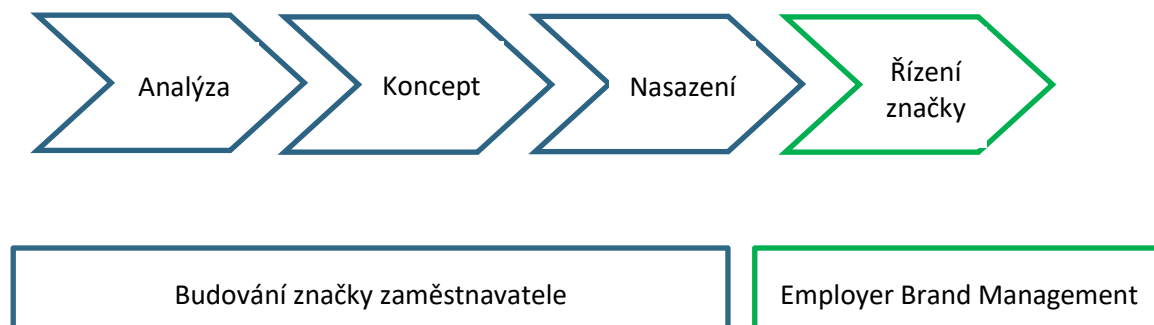
Následující fází je **implementace**, kterou autorka popisuje jako použití nově definované značky. Mělo by se komunikovat pouze to, co je společnost reálně schopná poskytnout.

Poslední fáze je **měření**. V této fázi ale neprobíhá pouze měření změn, které přinesla nově zavedená značka – značka zaměstnavatele, ale také je velmi důležité tyto změny udržet a optimalizovat ji na základě zjištěných výsledků (Bursová, 2009, s. 15).

Stejně jako Bursová, rozdělil proces budování Employer brandu na čtyři fáze i odborník na Employer Branding z Německa, Gunther Wolf (2015).

Jejich čtyři fáze se ovšem trochu liší:

1. Analýza
2. Koncept
3. Nasazení
4. Řízení značky



Obrázek 3 Fáze budování Značky zaměstnavatele  
Zdroj 3 Vlastní zpracování podle Wolfa (2015, s. 47)

První fází při budování značky zaměstnavatele je analýza, která má za cíl určit stávající pozici. Je to analýza současného stavu a postavení společnosti. V této fázi se pracuje se srovnáními atraktivity zaměstnavatelů, s procesy nábory zaměstnanců, anebo také s positioningem společnosti na trhu práce. Mezi spolehlivými žebříčky atraktivity zaměstnavatelů najdeme například průzkum od společnosti Universum pojmenovaný „Czech Republic’s Most Attractive Employers“. V rámci této fáze by se také nemělo zapomínat na sledování interních procesů, kterým je například řízení lidských zdrojů. Veškeré zjištěné informace z této fáze slouží jako základ pro vytvoření hodnot a dalších specifických znaků, kterými se daná společnost odlišuje od jiných společností.

Druhá fáze podle Wolfa nese název Koncept, někdy také Design. V této fázi by se měl zpracovat strategický koncept, který bude sloužit pro implementaci hodnot a znaků společnosti z předchozí fáze. Dále by se v této fázi také měla připravit strategie pro implementaci na konkrétní cílovou skupinu. Informace, které se podařilo získat v předchozí fázi se nyní protřídí a upraví tak, aby z nich bylo možné vytvořit několik charakteristik společnosti. Tyto charakteristiky by měly být dostatečně emotivní a vhodné k efektivnímu reprezentování společnosti. Autor Wolf uvádí, že ideální počet těchto charakteristik se pohybuje mezi čtyřmi a sedmi, přičemž každou z nich by měly doplňovat vysvětlující věty. Tyto texty by měly konkrétně popisovat myšlení a jednání společnosti, a zároveň emocionálně působit na okolí. Všechny tyto charakteristiky je následně nutné shrnout do souvislého textu, kterému se říká Positioning Statement. Tento text by měl shrnovat veškeré charakteristiky společnosti a zároveň by měly být všechny charakteristiky jedinečné pro zaměstnance. Tyto jedinečné charakteristiky společnosti se jmenují Employee Value Propositions.

Dále se nesmí také zapomenout na segmentaci a definování si cílové skupiny, která má být oslovena.

Třetí fází je nasazení, které jak napovídá svým názvem, má za úkol implementovat charakteristiky, které jsou již zanalyzované, upravené a emočně doplněné. Autor také připomíná důležitost postupu při nasazení Employer Brandu. Podle něj je velmi podstatné nasadit Employer Brand nejdříve do vnitřku společnosti a až bude správně pochopen a až se s ním sžijí zaměstnanci, je na čase ho komunikovat do prostředí mimo společnost.

Tuto fázi tak můžeme rozdělit na využití interních a externích aktivit komunikace.

V poslední fázi je hlavním úkolem ukotvení a udržování nově vytvořené značky. Podle Obrázku 3 si můžeme všimnout, že předchozí tři fáze spadaly do „Budování značky zaměstnavatele“, kdežto tato poslední fáze je součástí „Employer Brand Managementu“. Je důležité, aby byla nově vzniklá značka v myslích potenciálních zaměstnanců i po skončení procesu budování značky zaměstnavatele, a aby veškeré úsilí a změny související s celým procesem někdo nadále udržoval a řídil (Wolf, 2015, s. 47).

V důsledku toho, že míra nezaměstnanosti byla v říjnu roku 2019 na pouhých 2,2 % (Eurostat, 2019), situace na trhu práce se kompletně změnila. Kvůli této situaci se zaměstnání vnímá jako produkt a z reputace se stal jeden z klíčových faktorů, které ovlivňují rozhodování uchazečů o práci. Firmy



tak kromě pracovního místa musejí nabízet i přidanou hodnotu, musejí se zaměřit na employer branding. Reputace firmy a asociace spojené s ní lze měřit i mezi zaměstnanci z vnějšího prostředí, proto se sledují a hodnotí ukazatele jako atraktivita firmy, znalost značky, komunikace, hodnoty nebo také atributy firmy. Firmy by si podle personální agentury Engage Hill měly uvědomit, že pověst o firmě šíří úplně každý, takže i neúspěšný či nespokojený kandidát na pohovoru a podle tohoto by se měla každá firma prezentovat. Je důležité také mít na paměti, že budování značky zaměstnavatele je proces trvající roky, nikoli kampaň. Z tohoto důvodu jsou významnou součástí budování značky zaměstnavatele i bývalí zaměstnanci, kteří jsou také ambasadory značky. Nejsilnějšími ambasadory jsou však stávající zaměstnanci (finexpert.e15.cz).

### 1.2.3 Trh práce a značka zaměstnavatele

S měnicími se ekonomickými cykly se mění i snaha firem přilákat nové zaměstnance. Nyní, s působením šířícího se viru COVID-19, se blížíme k celosvětové recesi. Hloubka této recese bude záviset na délce trvání restriktivních opatření. Reálný dopad působení viru na ekonomiku můžeme ale vidět až po několika měsících či dokonce s ročními zpožděními (ct24.ceskatelevize.cz).

Pokud by se vycházelo z historického průběhu z let 2008 – 2009, kdy byla ve světě ekonomická krize, dá se říci, že aktuální situace je tj. do konce března roku 2020, kdy je v České republice velmi nízká míra nezaměstnanosti, je shodná se situací z roku 2008, kdy bylo v ČR nejméně nezaměstnaných z příslušného období 2003 – 2012. V roce 2008 tedy nastala ve světě ekonomická krize, která se však v České republice projevila až po několika měsících. V roce 2008 byla v České republice nastupující recese, ne-li ještě vrchol ekonomiky s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na trhu práce a velmi nízkou nezaměstnaností. Stejnou situaci lze pozorovat i nyní. Firmy jsou nuceny využívat jiné než jen běžné praktiky k zaujetí uchazečovi pozornosti a čím dál častěji začínají přikládat větší váhu značce zaměstnavatele. Ta má uchazeče přilákat k celé firmě, nikoli jen k pracovnímu místu. Tím se utvoří významnější a déle trvající vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem jakožto firmou.

S odstupem času s příchodem krize projevující se například v nedostatku pracovníků, bude nuceno mnoho firem ukončit svou činnost, se zvýší počet nezaměstnaných a alespoň částečně se otočí role nabídky a poptávky po práci. Firmy se tak dostanou do vedoucí pozice na trhu práce a budou si moci vybírat mezi uchazeči. Budování značky zaměstnavatele se tak u některých podniků dostane zase do pozadí, protože nebude potřeba provádět speciální aktivity k zaujetí uchazečovi pozornosti (Huška, 2014, str. 24).

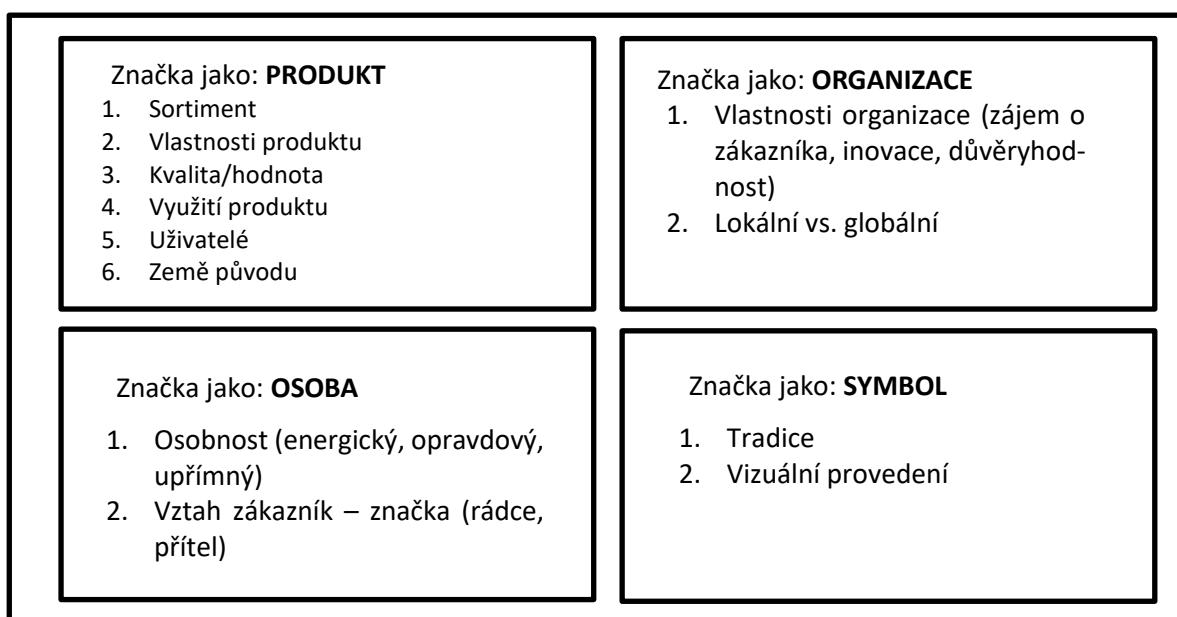
Vývoj ekonomiky ovlivňuje firmy a jejich zájem o budování značky zaměstnavatele. Dalo by se tedy shrnout, že fáze vrcholu způsobující nízkou míru nezaměstnanosti působí na firmy pozitivně z pohledu zájmu o značku zaměstnavatele. Firmy jsou totiž nuceny bojovat o každého uchazeče a musí jim nabídnout více než jen pracovní místo. Fáze recese a přicházející krize, které přináší vyšší míru nezaměstnanosti působí opačně, tedy firmy si mohou vybírat z většího počtu nezaměstnaných osob a nemusí tak pracovat na procesu budování značky zaměstnavatele. I když by jim to z dlouhodobého hlediska přineslo pouze samá pozitiva.

## 1.3 OBCHODNÍ ZNAČKA

„Značka existuje především ve vědomí spotřebitelů a často je shodná s pověstí. Jinými slovy, vaše značka je to, co si o ní myslí váš zákazník“.

(Healey, 2008, s. 10)

V odborné literatuře najdeme nepřeborné množství definic obchodní značky, ale ani odborná veřejnost není schopna se shodnout na jedné jediné konkrétní definici. Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 26) nespočívá význam značky pouze v použití firemního designu, se kterým veřejnost nejčastěji značku spojuje, protože je nejviditelnější, ale tvrdí, že značka je obsažena ve všech subsystémech firemní identity. Aaker D. A. ve své knize *Brand Building, 2003*, systematicky rozdělil značku do čtyř základních perspektiv, které dohromady tvoří dvanáct dimenzí.



Obrázek 4 Systém identity značky

Zdroj 4 Vlastní zpracování podle Aaker, D.A.: *Brand Building, 2003*.

Na Obrázku 4 můžete vidět čtyři skupiny značky, které Aaker vnímá jako základní. Jednotlivé skupiny se liší podle toho, jak značku posuzujeme. Pokud se například na značku budeme dívat z pohledu produktu, budeme hodnotit odlišná kritéria oproti případu, kdy na značku budeme nahlížet z pohledu organizace. Dohromady však všech dvanáct dimenzí a čtyři perspektivy tvoří značku jako celek.

Aaker (1991, s. 15) dále charakterizuje hodnotu značky pro spotřebitele jako soubor aktiv a pasiv, které se pojí ke značce. Tyto aktiva a pasiva následně rozděluje do pěti skupin:

- loajalita ke značce;
- povědomí o značce;
- asociace se značkou;
- vnímání kvality;
- ostatní majetek společnosti, jako například patenty, ochranné známky, obchodní partneři a podobně.

Vnímání značky je pro zákazníka případně potenciálního zaměstnance velmi důležité, protože v sobě kombinuje emoční hodnoty s funkčními, které jsou založeny na výkonu a kvalitě (De Chernatony, 2009, s. 9).

Autor De Chernatony (2009, s. 10) dále uvádí, že tyto hodnoty, funkční i emocionální, jsou pro zákazníka velmi podstatné, neboť si každý zákazník vybírá značku podle toho, zda právě tyto hodnoty korespondují s jeho životními prioritami a stylem, a dokáží uspokojit jeho potřeby.

Karlíček (2016, s. 133) tvrdí, že pro většinu je značka dokonce jedna z nejhodnotnějších aktiv společnosti a z toho důvodu je nutné její hodnotu nejen udržovat, ale neustále posilovat.

Hodnota značky jako celek vychází ze dvou částí, z hodnoty vnímané zákazníky a hodnoty finanční (De Pelsmacker, Geuens & Bergh, 2003, s. 67). Podle Healey (2008, s. 56) je značka nehmotným aktivem, tudíž její finanční hodnota je velmi obtížně stanovitelná.

Kozel (2005, s. 195) rozdělil vnímání značky ve společnosti do tří jednotlivých cílů, které by měly být naplněny. Jedná se o cíle:

- finanční;
- právní;
- marketingové.

**Finančními** cíli rozumíme ty cíle, které mají primárně generovat tržby pro společnost. **Právní** cíle jsou spíše ochranné. Mají za úkol právně zaručovat kvalitu, a **marketingové** cíle napomáhají k vytvoření emocionální vazby spotřebitele na daném zboží.

## 2 PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální marketing je poměrně mladá disciplína, která začala stoupat na popularitě zejména v období, kdy na trhu práce převažovala nabídka pracovních příležitostí nad poptávkou po nich, jednodušeji řečeno, byl nedostatek pracovníků, především těch kvalifikovaných. Tento stav způsobil, že společnosti začaly vyhledávat nové možnosti a způsoby, jak by mohly zaujmout pracovníky, protože ty dosavadní způsoby získávání pracovníků přestaly být efektivní.

Ve světě se o pojmu personální marketing hovořilo mnohem dříve než v České republice. V německy mluvících zemích můžeme první zmínky o personálním marketingu nalézt již v 60. letech 20. století. V anglické literatuře najdeme pojem „Budování značky zaměstnavatele“ (překládáno do češtiny také jako personální marketing) již na začátku 90. let minulého století.

Česká republika se ale s tímto pojmem začala setkávat až o pár let později. Jak uvádí Branham (2009, s. 20), po roce 1995 došlo ke změně, a poprvé v moderní historii naší země začala převyšovat nabídka práce nad poptávkou po ní. „Válka o talenty“, jak se říká tomuto období, právě začala. Tato pomyslná válka vrcholila ještě následujících šest let a společnosti tak byly nuceny hledat nové způsoby, jak vzbudit zájem a získat nové zaměstnance. Najdeme společnosti, které dokonce svým potenciálním zaměstnancům nabízely bonusy za podepsání pracovní smlouvy, nebo také bonusy ve formě masáže či možnosti vzít si s sebou do zaměstnání domácí zvířata. Pracovní trh se v důsledku tohoto boje značně poznamenal a vládu nad ním získali zaměstnanci, kteří si určovali podmínky.

Zmíním ještě pár definic, díky kterým lze snáze pojmout tuto problematiku.

Barrow & Mosley (2010, s. 16) uvedli, že personální marketing je souborem finančních, praktických a psychologických výhod, které dává zaměstnancům jejich práce, a které definuje jejich zaměstnavatel.

Zásadní roli personálního marketingu poté autoři vidí v tom, že umožňuje vedení společnosti získat návod, jakým způsobem dosahovat priorit, jak navýšit celkovou produktivitu společnosti, jak zlepšit proces získávání nových zaměstnanců, a také jak zvýšit stabilitu současných zaměstnanců. (Barrow & Mosley 2010, s. 16)

Sullivan (2004) definoval personální marketing jako dlouhodobou strategii směřující k jednomu cíli, kterou společnosti využívají k upoutání pozornosti současných i budoucích zaměstnanců a také důležitých stakeholderů. Společnosti využívají tuto strategii také k přesvědčení zmíněných skupin o tom, že právě ony, ty společnosti, jsou tím nejlepším zaměstnavatelem, pro kterého mohou pracovat.

Společnost zaměřující se na poskytování personálních služeb vnímá personální marketing jako určitou strategii, kterou společnosti využívají k zaujetí pozornosti a přilákání aktuálně potřebného, současného i budoucího množství talentů (Universum 2019).

Pokud se pozorně podíváme na tyto vybrané definice zjistíme, že ve výkladu personálního marketingu autory je značný rozdíl. Tento rozdíl spočívá v jejich přístupu, a to tak, že někteří autoři chápou personální marketing jako nástroj nejen pro získávání nových zaměstnanců, ale také k udržení těch současných, kdežto jiní autoři, například společnost Universum, chápe personální marketing spíše jako nástroj k oslovení nových potenciálních zaměstnanců.

Na základě rozdílnosti těchto přístupů můžeme personální marketing rozdělit do dvou skupin, na externí personální marketing, kdy využíváme nástroje k přilákání nových zaměstnanců a interní personální marketing, tedy veškeré aktivity pečující o současné zaměstnance.

Jedním ze základních nástrojů personálního marketingu je marketingová komunikace, respektive celý plán marketingové komunikace. Je nutné si předem správně definovat cílové skupiny, které chce společnost komunikací oslovit, sdělení a formu komunikace a také jaké komunikační prostředky k tomu využije.

Ideálně by měl personální marketing navazovat na strategii značky zaměstnavatele (BrandBakers, 2018).

Fučíková (2012, s. 13) definovali tři podstatné oblasti v rámci personálního marketingu. Autoři popsali, že nejprve si musí společnost vytvořit základy personálního marketingu, které tvoří „Employee Value Propositions“, o kterém píše v podkapitole 2.1.1 *Employee Value Propositions*.

## 2.1 IMPLEMENTACE PERSONÁLNÍHO MARKETINGU

Jak bylo zmíněno v předešlé kapitole, personální marketing je určitý přístup či strategie, a proto k implementaci personálního marketingu lze přistupovat jako k zavádění jakékoli jiné strategie.

Jak uvádí Armstrong (2006, s. 134), aby bylo dosaženo stanovených cílů pomocí strategie lidských zdrojů je nutná velmi detailní analýza současného stavu, nikoli jen úsudek založený na intuici zainteresovaných osob. Vznik strategie může vést k vytvoření dalších akčních plánů. Dá se také předpokládat, že tyto plány, a především jejich implementace, budou náročné a mohou s sebou také přinést problémy, avšak to by se nemělo stát překážkou v cestě za stanovenými cíli, naopak by tyto problémy mohly působit jako motivace k ještě většímu úsilí a mohly by vzbudit v zaměstnancích větší chuť a snahu.

Strategie by měla být v ideálním případě komplexní a její části by se měly navzájem doplňovat a podporovat. Zároveň by měla být vytvořena s ohledem na všechny, kteří se podílí na chodu společnosti, jak manažeři, tak zaměstnanci, ale i ostatních zainteresované strany.

Proces změny, v tomto případě implementace personálního marketingu, podle Armstronga (2007, s. 290) začíná stavem uvědomění si, že je potřeba konat nějakou změnu. Přestože víme, že se změnou dosáhneme lepších výsledků, usnadní společnosti dosavadní procesy a přinese jiná další pozitiva, přináší také velký zásah do chodu společnosti, a proto je nezbytné detailně se zabývat všemi kroky a fázemi přechodu na nové procesy.

Armstrong (2007, s. 290) dále také rozděluje změny vedoucí k implementaci personálního marketingu do dvou skupin, a to na:

1. Strategické
2. Funkční

**Strategické** změny se týkají především celopodnikových a dlouhodobých procesů. **Funkční**, někdy také operační, se vztahují k novým postupům a procesům patřící ke konkrétní funkční jednotce ve společnosti.

Pokud se daná společnost rozhodne pro zavedení personálního marketingu a rozhodne se tak jít cestou budování značky dobrého a atraktivního zaměstnavatele, budou změny probíhat na obou úrovních a dotknou se více oblastí ve společnosti najednou.

Mezi klíčové body budování značky dobrého a atraktivního zaměstnavatele patří podle Armstronga (2007, s. 295) převážně hluboká oddanost společnosti, vizionářské vedení společnosti, dostatečná komunikace nutnosti provést změny, správné pochopení kultury společnosti, vybudování takového prostředí, které bude podporovat změnu a také zapojení velkého množství zaměstnanců a zainteresovaných osob nejen do plánování, ale především do realizace změny.

V případě, že se společnost nachází v situaci, kdy jsou její zaměstnanci spokojeni, měla by být implementace personálního marketingu, tedy zcela nových strategických a dlouhodobých procesů, bezproblémová. Přece jen ten zaměstnanec, který společnost jako svého zaměstnavatele vidí jako toho správného, by neměl mít sebemenší problém s napomáháním zviditelnění jejích úspěchů a vnitropodnikové kultury. V případě opačném, tedy když zaměstnanec spokojený není, mohou nastat určité problémy, a proto by se s budováním značky dobrého zaměstnavatele mělo začít od současných zaměstnanců, tedy zevnitř společnosti.

Podnětů, které vedou k rozhodnutí učinit změnu a zavést personální marketing může být nespočítatelně, ale častým impulzem je problém se získáváním nových kvalifikovaných zaměstnanců. Autorka Kocianová (2010, s. 89) zmiňuje Armstrongovo doporučení zpracovat si studii faktorů, která může při problémech se získáváním nových zaměstnanců pomoci identifikovat a následně zanalyzovat silné a slabé stránky společnosti. S touto studií lze následně pracovat dále, protože společnosti odhalí, čemu by se měla více věnovat, aby dosáhla větší atraktivity.

Na základě Armstrongova doporučení si nemůžeme nevšimnout vzájemné závislosti s tradičními marketingovými postupy, které zde vstupují do oblasti řízení lidských zdrojů, protože Armstrongovým doporučením byla myšlena SWOT analýza. Výsledek této analýzy by měl být soubor faktorů napomáhající zvýšení atraktivity zaměstnavatele.

### 2.1.1 Employee Value Propositions

Bursová (2009, s. 14) tento pojem definovala jako: „konkrétní příklady chování, které jsou očekávány v kontextu nastavených hodnot značky.“

S pojmem Employee Value Propositions se setkáme také v marketingovém mixu v rámci personálního marketingu. Kotler a Armstrong (2003, s. 105) definovali marketingový mix jako „soubor taktických marketingových nástrojů – výrobové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ V personálním marketingu je potřeba učinit prohlášení o hodnotě společnosti z pohledu zaměstnance, tomuto prohlášení říkáme Employee Value Propositions. V momentě, kdy máme definovanou hodnotu společnosti pro zaměstnance, můžeme sestavit **marketingový mix**. Namísto klasických 4P (z anglického jazyka Product, Price, Place, Promotion) dosadíme 4P personálního marketingu. Product bude představovat pracovní místo a nabízenou práci, Price je nejen finanční odměna za vykonanou práci, ale také motivace k výkonu dané práce a další benefity za odvedenou práci, Place je místo výkonu práce, ale i prostředí, firemní kultura a podobně. Promotion je potom samotná propagace a prezentování nabízeného pracovního místa a společnosti jako zaměstnavatele (Antošová, 2005).

**Product**, v našem případě pracovní místo nabízené společností. Společnost nabízí pracovní místo, které již existovalo a je momentálně volné, anebo pracovní místo nově vytvořené. Stavebním kamenem pro vytvoření dostatečné atraktivity pracovního místa je jeho popis. Tento popis by měl obsahovat veškeré specifikace a požadavky na potenciálního zaměstnance, obsah práce, její charakter, postupy a metody, které společnost využívá a vyžaduje od svých zaměstnanců. Popis by měl vyhovovat organizačním a technickým požadavkům společnosti a současně sociálním požadavkům zaměstnance (Antošová, 2005).

V současné době se při vytváření pracovních míst využívají poměrně moderní postupy, které berou ohled nejen na společnost, ale i na zaměstnance. Můžeme sem zařadit například obohacování práce, reengineering<sup>1</sup> pracovních procesů, pracovní týmy či tailoring<sup>2</sup>. Je potřeba také myslet na to, aby pracovní místo nebylo atraktivní jen pro budoucí zaměstnance, ale také pro současné. Jejich spokojenost jde ruku v ruce s vyšším a kvalitnějším výkonem práce, jejich loajalitou a stabilitou (Koubek, 2009, s. 69).

---

<sup>1</sup> Reengineering je pojem popisující radikální změnu procesů ve společnosti

<sup>2</sup> Tailoring je přizpůsobení procesů dané situaci

**Price** – nejenom finanční odměna za vykonanou práci. Cenou je myšleno nejen peněžní ohodnocení zaměstnance, ale také jeho motivace neboli ochota pracovat. V motivaci se odráží přístup zaměstnance k práci a ke konkrétním pracovním úkolům (Antošová, 2005).

Kocianová (2010, s. 164) ve své knize píše, že je podstatné, aby byl systém odměňování ve společnosti nastaven transparentně, spravedlivě a především, aby byl současnými zaměstnanci akceptován. Pokud zajistíme, že budou současní zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování, zaručíme si jejich spokojenost a tím také stabilizaci. Funkce stabilizace zaměstnanců je přímo ovlivňována jejich odměnou, konkrétně zaměstnaneckými výhodami. Ty mají posilovat oddanost zaměstnanců směrem ke společnosti, nikoli být stimulem k lepšímu pracovnímu výkonu. Vhodně zvolená kombinace zaměstnaneckých výhod přizpůsobená potřebám a preferencím zaměstnanců má vzbudit zájem o práci potenciální zaměstnance a také působí jako konkurenční výhoda mezi ostatními společnostmi na trhu práce.

**Place**, jako místo výkonu práce, firemní kultura či dokonce struktura společnosti.

Struktura společnosti ovlivňuje potenciálního pracovníka ve smyslu zařazení do organizační hierarchie podle jeho odbornosti, specializaci anebo například v pravomocích na rozhodování. Dvě společnosti, které se specializují ve stejných předmětech činnosti, nikdy nebudou mít totožnou strukturu, proto je důležité dívat se na společnosti jednotlivě.

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 66) píše, že firemní kultura je odrazem určitého charakteru společnosti, vyjadřuje celkovou atmosféru a také život uvnitř firmy, který ovlivňuje chování a myšlení zaměstnanců. Více se firemní kulturou budu zabývat v podkapitole 3.3 *Identita a kultura společnosti*.

Poslední proměnnou je **Promotion**, což představuje prezentaci nabízeného pracovního místa i celé společnosti na trhu práce. Jde o dlouhodobý proces, při kterém společnost buduje svou značku a vytváří srozumitelnou, jasnou, a především atraktivní nabídku pracovních míst, a to nejen pro vnější prostředí společnosti, ale také pro vnitřní prostředí. Společnost by měla kromě běžných informací o pracovním místě charakterizovat i pracovní podmínky a další podstatné skutečnosti, které jsou s pracovním místem spojeny. Mohou to být například možnosti vzdělávání a rozvoje, možnosti využití alternativních pracovních úvazků a tak podobně (Antošová, 2005).

Mičková (2008, s. 17) tvrdí, že marketingový mix je taktikou, kterou mohou společnosti využít při konfiguraci konkrétní podoby personálního marketingu. Dále také uvádí, že většina domácích společností ale žádnou strategii v oblasti personálního marketingu nemá, a veškeré aktivity vytváří až v závislosti na aktuálních potřebách trhu práce.

„Employee Value Propositions“ vyjadřuje hodnotu, kterou má společnost jako zaměstnavatel pro své zaměstnance. Je to určitý vztah mezi tím, co zaměstnanec dostane od společnosti / zaměstnavatele za svou práci, a tím, co zaměstnanec dává do společnosti (Fučíková, 2012, s. 13)

Autoři Barrow a Mosley (2010, s. 125) popisují pojem „Employee Value Propositions“ jako na míru připravený „balíček“, který společnost poskytuje jednotlivým cílovým skupinám zaměstnanců. Současní i budoucí zaměstnanci hodnotí práci v dané společnosti a porovnávají ji s nabídkami konkurenčních společností úplně stejným principem, jako porovnává a hodnotí zákazník zboží denní spotřeby. Hodnotí nejenom to, co od společnosti dostane, finanční odměnu, ale také to, co bude muset on dát společnosti, například noční směny či práci přesčas (Pavlík, 2009).

Podle výše zmíněných definic je zřejmé, že psychologická smlouva mezi zaměstnancem a společností jakožto zaměstnavatelem, tvoří jeden ze základních pilířů personálního marketingu.

Schein (1969, s. 19) napsal, že „*Psychologická smlouva znamená, že jedinec má řadu požadavků na organizaci a organizace má řadu požadavků na něho.*“ Pod těmito požadavky si můžeme představit veškerá nepsaná pravidla a očekávání jeden k druhému.

K tomu, aby bylo Employee Value Propositions efektivní, je nezbytné charakterizovat a popsat cílové skupiny, tedy potenciální zaměstnance, na které má být cíleno.

Jedním z obecných dělení potenciálních zaměstnanců může být rozlišení lidské generace na generaci Baby Boomers, X, Y a Z.

**Baby Boomers** někdy označováni jako Post War generation jsou sociology nejčastěji zařazováni do období 1945 – 1965. Tato generace je velmi početná a v současnosti odchází do důchodu, i přes to se s touto generací můžeme v pracovním prostředí stále setkat. Tato skupina je charakteristická

velkým respektem k autoritám, potřebou jistoty a loajalitou k pracovním institucím. Jsou nastaveni spíše na učení se životem než institucionalizované učení. Mají vnitřně zakořeněný cit pro hierarchické uspořádání společnosti a neradi se stěhují za prací.

**Generace X** v České republice známá pod pojmem „Husákovy děti“ se řadí do období 1965 – 1982. Typickým znakem této generace je smysl pro zodpovědnost, poctivost a stabilita. Představitel generace X je spořivý a dluhy jdou mimo něj. Staví hranice mezi pracovním a osobním životem a ctí řád a pravidla. Je nekonfliktní.

**Generace Y** spadá do období 1983 – 2000 a někdy jsou označováni jako Mileniálové. Zástupci této generace si především chtějí užít život, ať to bude stát kolik chce. Hypotéky jim nejsou cizí stejně jako časté střídání zaměstnání. Zakládání rodiny odsouvají, protože jsou velmi ambiciózní v pracovním životě. Jsou sebestřední a preferují okamžité ocenění. Vyžadují zpětnou vazbu, kterou oni rádi poskytují. Jsou netrpěliví a moc neplánují. Kladou důraz na vzdělání.

**Generace Z**, známá také jako N generace či Net Generation. Generace let 2000 – současnost. Tato generace vyrůstá s moderními technologiemi, které snadno ovládá. Aktivně žijí na sociálních sítích a sami tvoří blogy či videa. Vzdělání berou spíše jako povinnost než jako přidanou hodnotu (Grada, 2016).



KATEGORIE	GENERACE X	GENERACE Y	GENERACE Z
Moderní technologie	učení během života	vyrůstala s nimi	součást každodenního života
Snaha se prosadit	pasivní, strach prosadit se	aktivní, pocit, že je vše možné	kdo nezkusí, ten nezjistí
Ochota pracovat	obětují vše pro práci, přesčasy	nepracují víc, než je zapotřebí	za málo času hodně peněz
Peníze	peníze jsou prioritou, jistotou	jsou ochotní se zadlužit	bez hypotéky / půjčky to nejde
Seberozvoj	pomocí tradičních metod, školení	moderní metody, e-learning, coaching	nebrání se žádné metodě
Work-life balance	práce je přednost	osobní život má přednost	těžko nechávají práci za sebou
Flexibilita	práce v blízkosti domova	jsou ochotní dojet do práce	vzdálenost není rozhodující faktor
Délka zaměstnání	jedno zaměstnání na celý život	vyzkoušet toho co nejvíce	nejde o délku, ale o zanechání odkazu po sobě
Vnímání světa	realisté	hlava v oblacích	zajímají se o více oblastí najednou
Vztahy na pracovišti	jen kolegové	přátelé	důležité, ne však klíčové
Motivace pracovat	nejprve peníze, poté uznání	možnost rozvoje, atraktivita práce	smysluplnost práce a dopad na společnost, samozřejmě s vysokým platem
Přístup k práci	každý sám za sebe	týmová práce	neradi jsou svazováni ostatními, ale rádi pracují ve skupině
Přístup k řešení problémů	řeší problém sami, konstruktivní řešení	jsou méně samostatní, dříve podléhají stresu	nízká schopnost správně porozumět problémům a racionálně je řešit

Tabulka 1 Souhrn rozdílů generace X, Y a Z

Zdroj 5 Vlastní zpracování podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové, 2016; magazin.aktualne.cz

V Tabulce 1 jsou vypsány hlavní rozdíly tří generací k vybraným kategoriím související se zaměstnáním. V současné době se na trhu práce vyskytují v největším početním zastoupení generace X a Y. K efektivnímu budování značky zaměstnavatele je zapotřebí porozumět dané firmě, jejím silným a slabým stránkám a jiným charakteristickým rysům. Tyto rysy se promítají do Employee Value Propositions, kde se tvoří nabídka utvořená podle rozdílných rysů generací, charakteristickým přístupem k práci, požadavky a očekáváním. Tyto hlavní rozdíly můžeme vidět v tabulce výše.

### 2.1.2 Externí personální marketing

V momentě, kdy má společnost připravený „balíček“ neboli „Employee Value Propositions“, musí ho nabídnout svým potenciálním uchazečům. K tomu, aby společnost přilákala co nejvíce nejvyšších zaměstnanců, slouží externí personální marketing.

Externí marketing napomáhá společnosti vytvářet její jméno, Employer Brand, a také pomáhá oslovovat personální agentury a jiné subjekty. Toho může společnost dosáhnout pomocí inzerce, public relations, anebo také pomocí šíření informací například od současných zaměstnanců.

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 138) představuje personální marketing veškeré úkoly, které jsou spojené s přípravou a stanovením cen produktů či služeb, distribucí a komunikací směrem ven ze společnosti. Hlavním úkolem externího personálního marketingu je zacílit na vybrané skupiny potenciálních zaměstnanců a s využitím marketingových nástrojů zaujmout jejich pozornost.

Barták (2007, s. 5) píše, že pokud chtějí společnosti uspět a vytvářet zisk, musí být schopny se rychle přizpůsobovat změnám. Konkrétně autor uvádí, že *„pozice firem na trhu práce bude stále více určována jejich schopností anticipovat vnější změny, předvídat podnikatelské příležitosti, vyhledávat a systematicky budovat konkurenční výhody“*. A právě schopnost předvídat podnikatelské příležitosti a budovat konkurenční výhody je zásadní už při procesu získávání nových zaměstnanců.

Podle Bartáka (2007, s. 172) zahrnuje externí personální marketing hledání možných zdrojů budoucích zaměstnanců, průzkumy trhu práce a také nástroje Public Relations k posílení image společnosti a také ke zpětné vazbě, tedy k vyhodnocování efektivnosti vybraných nástrojů pro dané činnosti. Nástroje Public Relations podrobněji popisuje Kocianová (2010, s. 89). Podle autorky jde o spolupráci se školami, prezentaci společnosti na trhu práce, sponzoring, mediální politiku, taktiky a způsoby získávání zaměstnanců, spolupráce s personálními agenturami, které ovlivňují i celkovou úroveň výběru zaměstnanců, a podobně.

Osobně si myslím, že analýza trhu a následné způsoby oslovování zaměstnanců, jsou nejdůležitější pro vývoj celého procesu získávání zaměstnanců. Pokud neprovedeme důsledně analýzu trhu, nebudeme schopni definovat cílovou skupinu potenciálních zaměstnanců. Následně, bez definované cílové skupiny, nebudeme schopni správně zvolit způsob oslovení, a i velmi dobře sestavená nabídka práce nezaujme ty zaměstnance, které společnost chce oslovit.

### 2.1.3 Interní personální marketing

Koubek (2009, s. 157) uvádí, že v dnešním světě se klade velký důraz na péči o současné pracovníky. Ti jsou pro společnost něco jako koncoví zákazníci, a proto je nutné jim věnovat pozornost a zvyšovat jejich kvalitu pracovního života. Koubek také zmiňuje slovo „slušnost“. Tímto slovem dává do jednoho celku všechny kroky, které by měla činit společnost směrem ke svým zaměstnancům. Můžeme sem zařadit například etiku, otevřenou a upřímnou komunikaci a slušné chování.

Koubek (2003, s. 20) sepsal personální činnosti, které se mohou objevit ve společnosti. Vyjmenovány budou pouze ty, které souvisí s budováním značky zaměstnavatele a mají vliv na stabilizaci zaměstnanců:

1. Hodnocení zaměstnanců;
2. odměňování;
3. vzdělávání;
4. pracovní vztahy;
5. péče o pracovníky;
6. personální informační systém;
7. průzkumy, zjišťování a zpracování informací;

Výše uvedené činnosti nemusí nutně vykonávat každá společnost, velmi záleží na její velikosti. Velké společnosti dokonce zaměstnávají personální pracovníky zaměřené pouze na jeden úsek personálních činností, nebo si na určité činnosti najímají externí specialisty na personální práci. Malé společnosti na druhou stranu nemusí některé činnosti vykonávat vůbec, nebo je vykonávají nepravdělně, pouze v případě potřeby (Koubek, 2003, s. 22)

Personální činnosti, které vyjmenoval Koubek (2013) v knize, lze rozdělit do dvou částí. Jedna část obsahuje činnosti, kterými se zabývá externí personální marketing a ve druhé části jsou ty činnosti, které vykonává interní personální marketing.

Ve výběru výše jsou vypsány pouze ty činnosti, kterými se zabývá interní personální marketing, a to z toho důvodu, že se firmám většinou daří vykonávat činnosti tak, aby zvenčí vypadaly dobře. Problém nastává v momentě, kdy se nahlédne do vnitřního fungování firmy. Dalo by se tedy říci, že externí část personálních činností, které mají vliv i na značku zaměstnavatele, firmy do určité míry vykonávají, ale interní činnosti bývají zanedbávány či zcela vynechány.

Sullivan (1992, odstavec 2) nahlíží na interní personální marketing, o kterém mluví jako o stabilizaci, trochu z jiného pohledu než jiní autoři. Jeho myšlenkou je přistupovat ke strategickému řízení lidských zdrojů pouze a jen pozitivně s proaktivním přístupem. Zaměstnavatel by se měl svých zaměstnanců ptát na pozitivní věci, například „S čím jsou v práci spokojeni, co je jejich motivací“. Autor tvrdí, že je to stejný přístup, jako má marketingový expert ke kvalitě produktů, které prodává. Specialista na interní marketing by se měl snažit zjistit, proč lidé zůstávají právě v tomto zaměstnání, co se jim v práci líbí a podobně.

Metody, kterými lze zjistit názor zaměstnanců se podstatně liší. Mohou to být průzkumy spokojenosti, dotazníky s otevřenými či uzavřenými odpověďmi, skupinové diskuze, anebo diskuze s příjímými nadřízenými. Poslední zmíněná metoda by měla být preferována, protože pouze při otevřeném rozhovoru, kdy si nadřízený může všimnout i nonverbální komunikace, se toho může nejvíce dozvědět. Je třeba ale zmínit, že tato metoda patří k těm nejvíce náročným z hlediska času i závěrečného vyhodnocení.

Tématem interního personálního marketingu neboli stabilizace, se zabývá Tureckiová (2004).

Zmiňuje, že všechno to, co je uvedeno výše, je úzce spjato s motivací zaměstnanců. Znalost motivace je velmi důležitou částí stabilizace a je nezbytné znát motivy současných zaměstnanců. Dále autorka rozděluje motivy na přímé – vnitřní, kam řadí například kontakt s lidmi, touha po seberealizaci nebo potřeba činnosti jako takové, a nepřímé – vnější, ve kterých najdeme mzdu nebo pocit důležitosti v zaměstnání. Jak už bylo zmíněno, je třeba znát tyto motivy, přímé i nepřímé, protože obě tyto skupiny působí vždy jen společně.

Zdůrazňuje také, že všechny nástroje personálního marketingu, ať už firemní politika, možnosti osobního rozvoje nebo uznání, spadají do oblasti motivace, o které jsem se v souvislosti se značkou zaměstnavatele zmínila již v podkapitole 1.2.1 *Historie značky zaměstnavatele*, a potvrzuje tím tvrzení, že na činnosti personálního marketingu musí být nahlíženo komplexně, protože spojuje jak personální činnosti, tak i ty manažerské, do jedné koncepce (Tureckiová, 2004, s. 57).

## 2.2 ATRAKTIVITA ZAMĚSTNAVATELE

Podle autorů Berthon, Ewing & Hah (2005, s. 156) je atraktivita zaměstnavatele definovaná jako určitá výhoda, kterou vidí na dané práci v dané společnosti potenciální zaměstnanec, tedy ten, který není v současné době zaměstnán ve společnosti.

Zmínění autoři také společně vytvořili škálu atraktivity zaměstnavatele skládající se z 25 hodnot, které jsou následně dále rozděleny do pěti dimenzí. Tyto dimenze by dle autorů měla obsahovat značka, která je pro zaměstnance dostatečně atraktivní. Těmito dimenzemi jsou: zájmová hodnota, ekonomická hodnota, sociální hodnota, aplikační hodnota a rozvojová hodnota, přičemž každá ze zmíněných dimenzí obsahuje pět hodnot.

Složení škály atraktivity zaměstnavatele vypadá následovně:

### Zájmová hodnota

- Inovativní zaměstnavatel – nové pracovní postupy a pokrokové myšlení
- Společnost nabízí vysoce kvalitní produkty / služby
- Společnost nabízí inovativní produkty / služby
- Společnost si cení a využívá vaši kreativitu
- Práce je ve vzrušujícím prostředí

### Ekonomická hodnota

- Možnost kariérního postupu ve společnosti
- Jistota zaměstnání v dané společnosti
- Praktické vnitropodnikové zkušenosti
- Nadprůměrný plat
- Atraktivní kompenzační balíček

### Sociální hodnota

- Mít dobré vztahy s kolegy
- Mít dobré vztahy s nadřízenými
- Mít kolegy, co umí povzbudit a pomoci
- Mít zábavné pracovní prostředí
- Mít šťastné a spokojené pracovní prostředí

### Aplikační hodnota

- Humanitární organizace, která pomáhá společnosti
- Možnost uplatnit znalosti ze školy
- Možnost učit ostatní to, co jste se naučili
- Pocit přijetí a sounáležitosti
- Společnost, která je orientovaná na zákazníky

## Rozvojová hodnota

- Uznání od vedení
- Odrazový můstek pro budoucí zaměstnání
- Mít ze sebe dobrý pocit díky možnosti pracovat pro určitou společnost
- Cítit se sebevědomý díky možnosti pracovat pro určitou společnost
- Získání pracovních zkušeností

První z pěti zmíněných dimenzí je zájmová hodnota. Ta měří atraktivitu zaměstnavatele podle typu pracovního prostředí. Hodnoty v dimenzi zkoumají, jestli zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům dostatečně originální pracovní prostředí, a také do jaké míry využívá jejich kreativitu a nápady k novým inovacím.

Další dimenze nese název ekonomická hodnota, která měří atraktivitu zaměstnavatele na základě možnosti poskytování dostatečně dobrého finančního ohodnocení, jistoty zaměstnání a také možnosti kariérního postupu.

Třetí dimenzí je sociální hodnota. Ta hodnotí přitažlivost zaměstnavatele podle pracovního prostředí v kontextu dobré atmosféry na pracovišti, týmového ducha a zábavnosti prostředí.

Aplikační dimenze a její hodnoty zjišťují, jestli mají zaměstnanci možnosti využívat věci, které se naučili. Dále také zkoumá, zda mají zaměstnanci příležitost učit své kolegy v pracovním prostředí, které je orientované na zákazníky a také na humanitární pomoc.

Poslední dimenzí je aplikační hodnota, která se týká uznání, sebevědomí a sebeúcty zaměstnance společně s možností zdokonalení zaměstnancovi kariéry a příležitosti budoucího vývoje (De Chernatony, 2009, s. 269)

Horváthová, Bláha a Čopíková, (2016, s. 39) píše, že je atraktivita zaměstnavatele spojená s pověstí společnosti. Takže pokud bude mít společnost dobrou pověst, přiláká tím k sobě nové zaměstnance se zájmem pracovat u společnosti. Další přidanou hodnotou dobré pověsti je i fakt, že působí pozitivně i na současné zaměstnance, kteří tak budou chtít zůstat ve svém zaměstnání a budou hrdí na danou společnost jako na svého zaměstnavatele.

## 2.3 IDENTITA A KULTURA FIRMY

Firemní kultura a identita jsou velmi důležitou součástí značky zaměstnavatele a obě jsou ovlivňovány personálním marketingem. Vysekalová a Mikeš (2009, s. 72) píšou, že firemní kultura spadá do identity firmy. Tu firma dále prezentuje pomocí firemní komunikace, a to jak směrem ven, tak směrem dovnitř.

### 2.3.1 Identita firmy

Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 14) je identita komplexní pojem, který zahrnuje filozofii a vizi firmy, její historii, všechny zaměstnance patřící k firmě a také její etické hodnoty. Může být prezentována různými způsoby, ale hlavní podstata je v tom, že je definována jako komplexní obraz všeho výše uvedeného, nikoli jen jako pouhý vzhled či vizualizace společnosti, jak je někdy mylně uváděno v internetových zdrojích.

Často se také můžeme setkat se zaměřováním definic firemní identity a image firmy.

Firemní identita je vnímána jako prostředek, který ovlivňuje image společnosti. Dá se tedy zjednodušeně říci, že identita představuje to, jaká společnost doopravdy je a také to, jakou by chtěla být, zatímco image firmy je veřejný obraz identity. Podle této charakterizace můžeme identitu rozdělit na tři části.

První částí je to, jaká firma doopravdy je, tedy identita „o sobě“. Druhou částí je identita „pro sebe“, tedy to, jakou by firma chtěla být. A poslední částí je identita „pro ostatní“, tedy image, který je zároveň veřejným obrazem identity (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 16).

Image firmy je vnějším obrazem a na rozdíl od identity firmy, která se dá zevnitř firmy formovat, nejde v plném rozsahu ovlivňovat. Přesto je rozhodujícím faktorem a významné množství aktivit společnosti by mělo napomáhat k tomu, aby vznikla co největší shoda mezi firemní image a identitou (Horáková, Stejskalová a Škapová, 2008, s. 58).

Identita společnosti se čím dál častěji využívá ve strategickém řízení organizace. Zjistilo se totiž, že pokud se zaměstnanci ztotožní s firemní vizí, zvýší se tím efektivita jejich práce. Identita má také vliv na sociální atraktivitu, která je zodpovědná za ovlivňování vnějšího prostředí společnosti. Efektem identity společnosti je poté image společnosti (Svoboda, 2006, s. 30).

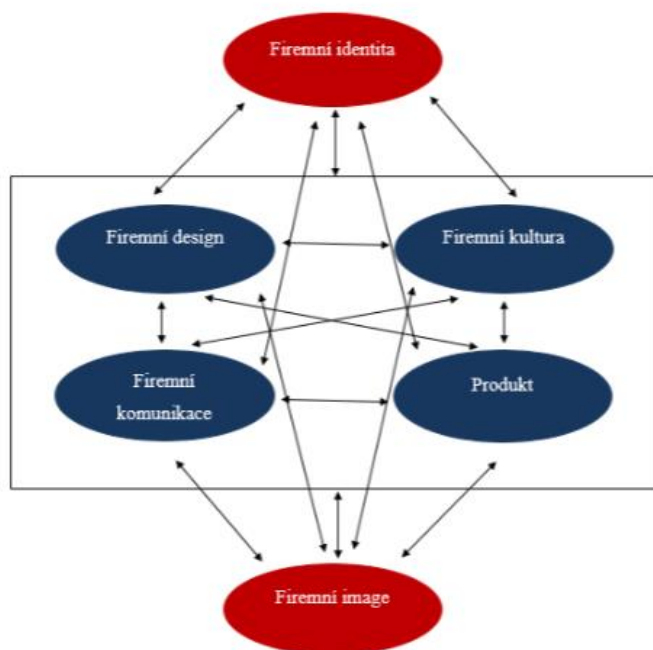
Důvodů pro budování pozitivní image společnosti je však mnoho. Kupříkladu pokud má společnost pozitivní image, budou se k ní stejně chovat i její zákazníci, a to třeba formou nákupu produktů či služeb. Stejným efektem působí pozitivní image i na potenciální zaměstnance, pro které bude daná společnost mnohem více atraktivnější než společnost se špatnou image. Z tohoto důvodu je dobré budovat identitu společnosti tak, aby měla později vliv na co nejlepší image (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 97).

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 40) definovali, jaké všechny prvky patří k identitě firmy.

Jsou jimi:

- firemní design;
- firemní komunikace;
- firemní kultura;
- produkt / služba.

Horáková, Stejskalová a Škapová (2008, s. 60) definují jako prvky zodpovědné za naplnění identity společnosti odlišně. Kromě firemního designu, komunikace a kultury, přidaly další dvě složky, a to firemní filozofii a firemní osobnost. Prvek produkt v jejich definici chybí.



Obrázek 5 Systém firemní identity  
Zdroj 6 Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 21

Podle Obrázku 5 je zřejmá vnitřní vzájemná ovlivnitelnost celého vyobrazeného systému a jeho jednotlivých prvků.

**Firemní design** v angličtině *corporate design*, nebo také „jednotný vizuální styl“. Je to soubor všech vizuálních hodnot, které se používají při komunikaci uvnitř společnosti, ale především pak mimo společnost. Grafická podoba veškerých částí vizuálního stylu by měla odpovídat podnikové identitě a měla by být definována ve firemním designovém manuálu. V designovém manuálu jsou přesně určena pravidla a způsoby využívání vizuálních prvků, aby splňovala podmínky a odpovídala image společnosti. Je to komplexní návod, který jednoznačně stanovuje, jak s jednotlivými prvky zacházet, a to jak v tištěné verzi, tak v elektronické prezentaci společnosti.

Mezi prvky firemního designu podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 40) patří:

- název společnosti a způsob jeho prezentace;
- logo jako identifikační zkratka;
- značka pro zviditelnění a odlišení produktu;
- písmo a barvy;
- služební grafika (propagační prvky, tiskoviny);
- orientační grafika (způsoby úprav interiérů, označení budov);
- oděvy zaměstnanců;
- grafika obalů;
- dárkové předměty;
- další prvky dle oboru podnikání.

Logo bezesporu patří k nejvíce viditelným částem firemního designu. Slouží k jednoznačné identifikaci dané společnosti a je jedním z nejdůležitějších prvků komunikačních aktivit. Logo musí splňovat velké množství požadavků, aby splnilo svůj účel. Mělo by být identifikačním symbolem a zároveň nositelem emocionálních hodnot společnosti. Logo by mělo být jednoduché, jedinečné a dobře zapamatovatelné. Už v procesu jeho tvorby je důležité stanovit, jaké emoce by mělo logo v očích zákazníka vyvolat a jakou informaci má předat.

Pravidla pro používání loga jsou i ve firemním design manuálu, který přesně stanovuje, jak se logo může používat. Definuje například jeho možné barevné varianty, jeho umístění na konkrétní předměty (elektronické prezentace, dárkové předměty nebo bannery) a vymezuje třeba i ochranný prostor okolo loga (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 52)

**Firemní komunikace**, *corporate communication*. Firemní komunikace je souhrn všech forem chování, kterými o sobě daná společnost něco sděluje, a to jak vnitřnímu prostředí, tak vnějšímu. Firemní komunikace je základním zdrojem kultury společnosti a také je vnějším vyjádřením identity společnosti. Skrze komunikaci je ovlivňována také image společnosti, a to podle způsobu, jak komunikuje s určitými cílovými skupinami. Vždy je nutné si určit, co se bude komunikovat, kdy, jakým způsobem a také z jakého důvodu. Pouze za tohoto předpokladu může společnost budovat firemní identitu. Správně zvolená komunikace může také sloužit jako nástroj pro odlišení se od konkurence.

V knize Image a firemní identita je vymezeno, co všechno spadá do firemní komunikace:

- Public relations (vytváření vztahu s veřejností);
- corporate advertising (placená reklama);
- human relations (komunikační formy na trhu práce, vně i uvnitř společnosti);
- investor relations (výroční zprávy, informace pro akcionáře atp.);
- employee communications (systém informování pracovníků);
- university relations (formy komunikace s oblastí vědy, výzkumu a školství);
- government relations (cílení na vládu, státní správu a lobbying).

Hlavním cílem firemní komunikace je oslovení předem definovaných cílových skupin, aby se vytvořily pozitivní postoje ke komunikující společnosti, a aby se ona komunikace stala podstatnou součástí firemní identity.

Z toho plyne, že bez adekvátní komunikace a prezentace hodnot společnosti není možné vytvořit požadovanou image společnosti (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 63).

**Firemní kultura**, v anglickém jazyce *corporate culture*. Podle autorky Tureckiové (2004, s. 132) bývá firemní kultura někdy definována jako „duch společnosti“ a řadí se ke klíčovým faktorům úspěchu (success factors).

Více se o firemní kultuře rozepisují v samostatné podkapitole věnované tomuto tématu, s názvem *2.3.2 Firemní kultura*.

**Produkt / služba** je poslední složkou identity společnosti, a přesto je velmi důležitá. Podílí se na formování a fungování firemní identity, protože předešlé tři složky (firemní design, komunikace a kultura) by byly společnosti k ničemu, kdyby neměla dobrý produkt. Produktem můžeme chápat všechno, co slouží k uspokojení potřeb cílových skupin.

Marketingový pohled vnímá produkt jako vše, co může být nabízeno anebo také směňováno na trhu. Za produkt můžeme tedy považovat hmotné statky, služby, a dokonce i myšlenky ve smyslu know-how společnosti, patentů či licencí.

Aby produkt působil správně na firemní identitu a vhodně ji formoval, jsou důležité emocionální vlastnosti daného produktu, kam spadá například:

- celkový požitek z vlastnění a používání produktu;
- identifikace a personifikace s produktem;
- uspokojení individuálního vkusu pomocí estetických vlastností produktu;
- vliv produktu na prestiž a sebeuspokojení;
- produkt jako prostředek k sebevyjádření a stylizaci.

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 74)

Uspokojení zákazníka nelze dosáhnout bez tvorby produktu, avšak tato tvorba zahrnuje mnoho rozličných činností, ve kterých může dojít ke střetu názorů či pohledů na danou věc. Příčinou těchto střetů může být nedostatečná informovanost uvnitř společnosti, chybějící podpora managementu, špatné využití týmové práce nebo špatně definované cíle.



Moderní teorie tvrdí, že spojovacím prvkem tohoto složitého hodnototvorného procesu, kterým je tvorba produktu, je produktový management. Ten má za úkol spojit veškeré funkce a činnosti potřebné ke tvorbě produktu a za pomoci sjednoceného řízení společnosti vytvořit nový, jednotný, pohled na tvorbu produktu (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 75).

### 2.3.2 Firemní kultura

Jak již bylo zmíněno výše, firemní kultura je vyjádřením charakteru společnosti a odráží celkovou atmosféru uvnitř společnosti, která zároveň ovlivňuje i chování zaměstnanců (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 67).

Kulturou společnosti můžeme také rozumět obecné vzorce chování a jednání zaměstnanců, což jsou určité zvyklosti a rituály uvnitř společnosti.

Autorka firemní kulturu shrnula do několika následujících bodů:

- působení společnosti a zaměstnanců zvenčí;
- myšlení zaměstnanců, vztahy mezi nimi, vzorce chování;
- celkové klima společnosti, zvyklosti, rituály a ceremoniály;
- to, co se považuje za klady a zápory;
- hodnoty sdílené většinou zaměstnanců.

Kultura firmy hraje také významnou roli při výběru nových zaměstnanců. Společnosti si vybírají nové zaměstnance podle toho, zda do firmy nějakým způsobem zapadnou, respektive jestli nový zaměstnanec odpovídá firemní kultuře. Zda splňuje hodnoty společnosti, souhlasí s jejími postoji a názory (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 68)

Hlavním důvodem, proč je firemní kultura tak důležitá, je fakt, že jde o důležitý faktor konkurenceschopnosti firmy. Díky tomu, že působí směrem dovnitř společnosti i ven, dokáže zvýšit kvalitu spolupráce zaměstnanců, zlepšit motivaci, produktivitu a tím celkové výsledky firmy. Pro ucházející se zaměstnance bude dobrá firemní kultura působit atraktivně.

Z výše uvedeného vyplývá, že mít silnou kulturu ve firmě přináší jen samá pozitiva, ale změna či úplné vybudování firemní kultury je velmi náročný a zdoluhavý proces. Před tím, než se začne se změnou kultury, měla by se provést detailní analýza současných podmínek ve firmě, definování cílů, které má přinést změna kultury a také scénáře úspěchu a případného neúspěchu (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 70).

Jedním ze způsobů, jak zavést kulturu do společnosti, je tzv. lavinový efekt. Ten vzniká v podstatě samovolně po dosažení hranice „kritické masy“ propagátorů nově zaváděné kultury. Kritická masa představuje dostatečné množství zaměstnanců, kteří přijmou zavedení nové kultury a akceptovali ji. Pro ty, kteří se snaží o změnu kultury, je velmi podstatným úkolem rozpoznat ve svých zaměstnancích propagátory, a také předurčit, jak rychle se jim podaří dát dohromady onu kritickou masu. Někdy těmito propagátory mohou být mladší zaměstnanci, u kterých by se dala předpokládat větší flexibilita a chuť poznávat nové, oproti tomu starší lidé bývají spíše konzervativní k jakýmkoli změnám. Obecným pravidlem to ale není, a proto se propagátory mohou stát například zcela noví zaměstnanci, kteří se ještě nestačili sžít se stávající kulturou (Vysekalová a Mikeš, 2009, s.70)

## 3 METODOLOGIE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Celá diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to na teoretickou a praktickou část.

Mezi metody, které byly využity v teoretické části patří analýza odborné literatury z tištěných i elektronických zdrojů zabývající se problematikou značky zaměstnavatele a personálních činností, a také analýza sekundárních pramenů. Následně byly jednotlivé zdroje porovnány a byl proveden výběr těch nejvíce relevantních a odpovídajících tématu a byly zasazeny do kontextu diplomové práce.

V praktické části bude využita analýza výsledků výzkumu, který byl proveden formou dotazníkového šetření. Základní členění výzkumů, jejich struktura a také strategie je popsána v následujících podkapitolách 3.1 a 3.2. V podkapitole 3.3 *Přístup k metodice praktické části* budou detailně popsány kroky, kterými bude praktická část práce zpracována.

### 3.1 STRUKTURA A STRATEGIE VÝZKUMU

Jednou z definic pojmu **výzkum**, který je velmi obecný, je dlouhodobá činnost, která byla dopředu naplánovaná. Je to určitá část poznávacího procesu, která zahrnuje teoretickou i empirickou fázi.

Pojem **průzkum**, který úzce souvisí s výzkumem, je pouze jednou z etap výzkumu, která se uskutečňuje v terénu. Samotný sběr dat neboli **šetření**, je aplikování daného konkrétního výzkumného nástroje v předem stanoveném terénu, v mém případě to byl sběr dat za pomoci dotazníkového šetření v dané firmě (Reichel, 2009, str. 26).

**Struktura výzkumu** se dá jednoduše definovat jako soustava tří po sobě jdoucích fází:

1. příprava;
2. realizace;
3. vyhodnocení.

V **přípravné** fázi se nejprve stanoví téma výzkumu. Je nutné vědět, co budeme chtít výzkumem zjistit. Dále je potřeba umět odpovědět na otázku, proč děláme daný výzkum. Definovat si tedy účel výzkumu. Tento účel může být teoretický, nebo praktický. Následuje nastudování příslušné literatury a prostudování výsledků z již provedených výzkumů v tuzemsku či zahraničí, na stejné téma. V případě dotazníkového šetření se mohou otázky prověřit v pilotáži. Po zhodnocení případné pilotáže je vytvoří konečná verze a tím končí přípravná fáze. Přípravná fáze je časově nejvíce náročná. Následující fází je samotná **realizace** výzkumu a získávání dat pomocí zvoleného nástroje. Tato fáze je zpravidla nejkratší z hlediska časové náročnosti.

Poslední fází je **vyhodnocení**. V této fázi jsou získaná data analyzována a převáděna nejčastěji do podoby tabulek a grafů či jiných podob výstupů. Výstupními daty potvrdíme či vyvrátíme případnou stanovenou hypotézu (encyklopedie.soc.cas.cz)

**Strategií výzkumu** rozumíme specifický koncept řešení stanoveného úkolu. Tento koncept v sobě zahrnuje mnoho teoretických, organizačních i metodologických aspektů. Strategii výzkumu můžeme chápat také jako určitý způsob, pomocí kterého dosáhneme cíle výzkumu.

Reichel (2009, str. 38) uvádí, že ve společenských vědách rozlišujeme dvě hlavní kategorie strategií výzkumu. První z nich je kvalitativní, druhá je kvantitativní. Jedná o se dva základní a zároveň naprosto odlišné přístupy ke zkoumání dané problematiky. Využití každého z nich s sebou nese určitá negativa i pozitiva a také přináší specifickou povahu získaných informací. Informace získané pomocí jednoho přístupu, není možné získat přístupem druhým a naopak.

Zásady výzkumných strategií vycházejí z hlavní podstaty daného výzkumu. Jak bylo zmíněno výše, výzkum je záměrnou a plánovitou činností, a proto je zapotřebí jej provádět systematicky. To znamená, že musí být předem stanovené postupy a je nezbytné znát „kdo, kdy, kde, co, jak a proč“ (Reichel, 2009, str. 39).

## 3.2 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Kvantitativní výzkum, jak již název napovídá, se zabývá testováním velkého množství respondentů. Cílem kvantitativního výzkumu je testování stanovených hypotéz, tedy jejich potvrzení či vyvrácení. Stanovení hypotéz na začátku samotného výzkumu a jejich průběžné testování značí o deduktivním postupu.

Ve výzkumu se od jeho začátku pracuje s velkým množstvím respondentů, kteří jsou oproti kvalitativnímu výzkumu výrazně méně detailně analyzováni. Pro kvalitně provedený kvantitativní výzkum je nutná vysoká standardizace dat. Tato standardizace je zárukou vysoké reliability<sup>3</sup> výsledků, ale zároveň to vede ke snížení validity<sup>4</sup> (is.muni.cz).

Kvantitativní výzkum předpokládá, že předměty jeho zkoumání jsou měřitelné, či alespoň klasifikovatelné (Reichel, 2009, str. 40)

Kvalitativní výzkum, oproti kvantitativnímu výzkumu, který si klade za cíl otestovat stanovené hypotézy, se snaží tyto hypotézy nalézt. Kvalitativní výzkum se zabývá málo známým a probádaným tématem, které se snaží odkrýt, porozumět mu, vytvořit novou hypotézu či teorii.

Kvalitativní výzkum postupuje od podrobně zpracovaného případu, který následně generalizuje. Postupuje se od analýzy získaných faktů, srovnání a rozřídění získaných dat, nalezení korelací a pravidelností mezi nimi. Na základě těchto pravidelností se vytvoří nové hypotézy či teorie o daném tématu. Posloupnosti kroků zmíněného postupu se říká indukce, jejíž podstatou je způsob postupu vytváření nových teorií od konkrétních případů k obecným teoriím.

KATEGORIE	KVALITATIVNÍ	KVANTITATIVNÍ
Data (údaje)	nenumernická	numerická
Optika zkoumání	holisticky	reduktivně
Standardizace	velmi nízká	velmi vysoká
Reliabilita	nízká	vysoká
Validita	vysoká	nízká
Podstata postupu	indukce	dedukce

Tabulka 2 Hlavní rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem

Zdroj 7 Vlastní zpracování podle is.muni.cz

---

<sup>3</sup> Reliabilitou rozumíme schopnost opakovaně dosáhnout stejného výsledku při stejných okolnostech, tedy stupeň shody výsledků při zkoumání jedné osoby za stejných podmínek. Označujeme ji také jako spolehlivost výzkumu (is.muni.cz).

<sup>4</sup> Validita je požadavkem relevance mezi předem stanoveným cílem a skutečně dosaženými výsledky. Bývá vyjádřena otázkou: „Změřili jsme to, co jsme měřit chtěli?“ (encyklopedie.soc.cas.cz).

V Tabulce 2 jsou sepsány základní, ale hlavní rozdíly, které jsou mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem.

### 3.3 PŘÍSTUP K METODICE PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část práce bude zahájena stručnou charakteristikou společnosti a následně i jejích zaměstnanců. Dále bude analýza a vyhodnocení výzkumu, který probíhal ve společnosti XY formou dotazníkového šetření s uzavřenými odpověďmi. Výzkum byl proveden v září roku 2018 a následně v říjnu roku 2019. Získané poznatky z analýzy a vyhodnocení prvního proběhlého dotazníkového šetření budou porovnány se zvolenými nápravnými opatřeními. Následně se bude práce zabývat zhodnocením zvolených nápravných opatření, a to za pomoci výsledků získaných z druhého dotazníkového šetření. Na základě poznatků z teoretické části práce bude určeno, zda se jedná o činnosti podporující značku zaměstnavatele. Průběh výzkumu bude doplněn o grafické výstupy.

Cílem tohoto výzkumu bude zhodnocení použitých nápravných opatření v závislosti na výsledcích z dotazníkových šetření. Zdůvodnit výsledky tohoto vyhodnocení a navrhnout lepší řešení zvolených nápravných opatření, díky kterým by mohlo být dosaženo většího úspěchu a zároveň by působila na stabilizaci stávajících zaměstnanců.

V době vyplňování prvního dotazníku, tj. září roku 2018 pracovalo ve společnosti XY 27 zaměstnanců, což je stejně, jako při provádění následného dotazníkového šetření v roce 2019. Tento fakt velmi usnadní porovnání meziročních výsledků, protože obě vyhodnocení vycházejí ze stejného množství zodpovězených otázek.

Všechny otázky v dotazníku měly uzavřené odpovědi se dvěma, nebo čtyřma odpověďmi na výběr. Dvě odpovědi byly v případě možnosti odpovědět jednoznačně buď souhlasem, či nesouhlasem. Čtyři odpovědi byly nabídnuty v případě, že s otázkou respondent souhlasí zcela, nebo částečně, anebo také nesouhlasí zcela, či pouze částečně. V případě možnosti výběru ze čtyř odpovědí, dvou kladných a dvou záporných, se odpovědi výše označené jako „zcela“ hodnotily vyšším koeficientem než v případě odpovědí výše uvedených jako „částečně“.

Originální dotazník se vyplňuje anonymně přes webovou stránku a obsahuje přibližně sto padesát otázek. Otázky v něm jsou uspořádány náhodně, aby nebylo zřejmé, do jaké ze šesti kategorií spadají. Uspořádanost otázek je však pro všechny zaměstnance stejná. Některé otázky v dotazníku jsou tzv. falešné. To znamená, že se ve vyhodnocení nezapočítávají do žádné ze šesti kategorií a slouží pouze k tomu, aby zmátly respondenta a ten hůře rozeznal, do jaké z kategorií se odpovědi započítávají.

Praktická část práce bude zakončena návrhy doporučeními, které budou ovlivněny neočekávanou situací způsobenou pandemií.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

V rámci zachování anonymity společnosti, ve které jsem praktickou část své diplomové práce zpracovávala, budu dále ve své práci pojmenovávat firmu jako „společnost XY“.

Společnost XY je předním výrobcem sanitárního vybavení, a to na celosvětové úrovni. Řadí se mezi značky, které dominují světu v poskytování inovativních vodních řešeních. V společnosti XY je zaměstnáno přibližně 9300 zaměstnanců (k roku 2013), přičemž v České republice jich k 12.2019 pracuje 27.

Společnost XY najdeme celkem ve 130 zemích světa s největším podílem výroby v Německu. Na tuto skutečnost je společnost náležitě hrdá, a z toho důvodu nesou její výrobky označení „Made in Germany“. Kvalita je pro společnost jednou ze čtyř hodnot, na kterých staví mimo jiné i svou značku zaměstnavatele.

Historie společnosti sahá až do začátku 20. století, kdy v roce 1936 zakoupil nejmenovaný kupec fabriku, která do té doby sloužila jako železárna. Fabrika se nachází v Německém Hemeru, a dodnes stojí na stejném místě. Dnes zde najdeme největší a nejmodernější výrobní halu společnosti ABC. Po rozsáhlé modernizaci celé továrny se výroba zaměřila na vodovodní baterie. V roce 1948 kupec přejmenovává fabriku podle svého jména a o dalších 13 let později už zakládá svou první dceřinou společnost, která se nachází ve Francii.

Dalším důležitým milníkem v historii společnosti je rok 2006, ve kterém vzniká pobočka v České republice působící jako zastoupení jak pro Českou republiku, tak pro Slovenskou republiku.

### 4.1 HODNOTY SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY se prezentuje pomocí svých čtyř hodnot, kterými jsou: technologie, kvalita, design a udržitelný rozvoj. Tyto hodnoty, jsou pro firmu něco jako základní stavební pilíře, protože veškeré její jednání musí být v souladu právě s těmito čtyřmi hodnotami.

Čtyři klíčové hodnoty definují závazek společnosti XY k zákazníkům tak, aby jim bylo umožněno pocítit rozdíl oproti zboží konkurenčních výrobců. Společnost má také nastavené velmi vysoké interní standardy, kterými dosahuje rozdílu v porovnání s konkurencí. Zmíněné hodnoty společnosti mají sice primárně působit na zákazníky, avšak působí i na zaměstnance. A to jak ty současné, tak na ty potenciální.

#### - Technologie

Jednou ze čtyř klíčových hodnot společnosti jsou technologie.

Nejen, ale především díky inovativním a moderním technologiím stojí společnost se svými produkty na pomyslném vrcholu všech společností se stejným zaměřením své výroby.

Produkty jsou vyráběny za pomoci nejmodernějších technologií, které jsou využívány nejen v samotné výrobě, ale také v procesu testování již vyrobených produktů. Moderní technologie najdou své uplatnění také ve fázi návrhů nových řešení a také inovací stávajících produktů například přidáním nových funkcí.

U produktů společnosti XY nalezneme vyjmenované technologie, které u produktů jiných značek nenajdeme. Tyto technologie byly vyvinuty společností XY, a proto je v jejich názvu jméno společnosti. Těchto technologií jsou přibližně tři desítky.

Pro jasnější představu popíšu pár vybraných technologií:

- Technologie 1: zabudovaný termočlánek zajistí stálý tlak vody a udržuje její teplotu konstantní

- Technologie 2: chladič kanál uvnitř baterie zajistí, že vnější povrch nikdy nepřekročí 38°C, a tím tak zajistí bezpečnost nejen pro děti
- Technologie 3: vnitřní rozvody baterií zajišťují zcela čistou vodu zbavenou olova vyskytující se ve vodě

Vybrané technologie reprezentují kvalitu, bezpečnost a také moderní funkce, které najdeme téměř u všech produktů.

- **Kvalita**

Druhým pilířem, na kterém staví společnost, je kvalita. Tu dosahuje společnost používanými materiály, komponenty, prací s ergonomií, ale také pomocí zátěžových testů. Náročnost těchto testů si záměrně nastavila na nejnáročnější ve svém odvětví. Každý testovaný produkt tak musí vydržet simulaci 20 let intenzivního používání, a to s mimořádně tvrdou vodou.

Vysokou úroveň kvality společnost dokazuje také různými oceněními z nezávislých testování odborných komisí a institucí.

- **Design**

Společnost XY si zakládá na tom, že design pro ni netvoří pouze estetickou stránku daného produktu, ale je pro ni klíčem pro dokonalé splynutí formy a funkce. Při designových návrzích se bere zřetel na ergonomičnost a praktičnost při využití, čímž se z pouze krásného produktu stává krásný a zároveň praktický produkt.

Špičkovou úroveň designu potvrzují prestižní ocenění, které společnost pravidelně získává.

- **Udržitelný rozvoj**

Díky tomu, že společnost působí v sanitárním průmyslu, zaměřuje se především na úsporu vody. Produkty disponují technologiemi, které bez omezení požitku z používání dokáží snížit spotřebu vody. Mimo zabudované technologie, společnost i sama vytvořila zcela nové produkty, které dokáží šetřit životní prostředí. Jedná se například o kuchyňskou baterii, která bez čekání a s menší spotřebou energie poskytuje vařící vodu přímo z kohoutku.

Pokud se podíváme na výše uvedené hodnoty společnosti z pohledu atraktivity zaměstnavatele, můžeme je zařadit do vybraných dimenzí. V podkapitole 2.2. *Atraktivita zaměstnavatele* je uvedená škála sloužící k hodnocení atraktivity zaměstnavatele vytvořená autory Berthon, Ewing & Hah. Do dimenze pojmenované Zájmová hodnota můžeme zařadit inovativní myšlení odrážející se v moderních technologiích a kvalitních produktech. Ergonomické produkty a péče o životní prostředí spadají do dimenze nesoucí název Aplikační hodnota.

## 4.2 IDENTITA A KULTURA SPOLEČNOSTI XY

Identita je komplexní pojem všeho, čím se firma prezentuje a jak ji vnímají zaměstnanci, současní i budoucí. Kultura společnosti je jejím duchem a vším, co ovlivňuje konání společnosti i jejích zaměstnanců.

Společnost XY je korporátní společností, a proto má většinu věcí přikázáno či do určité míry vnitřními normami limitováno. Nejviditelnějším znakem téměř každé společnosti je bezpochyby její logo. Společnost XY má jasně stanovené logotypy, které může využívat, a také jak a kam je může využívat. Dalším znakem firemní identity je barva. Většina firem se prezentuje jednou či dvěma barvami, aby byla pro okolí lépe zapamatovatelná a rychle rozpoznatelná. Společnost XY se prezentuje tmavě modrou barvou a bílým písmem. Barva se dále přenáší i do propagačních materiálů, které jsou vždy tmavě modré a také do firemního oblečení, které je v tmavě modré, či bílé barvě.

Identita také představuje komunikaci společnosti, a to jak směrem ven, tak i dovnitř.

Komunikace směrem dovnitř společnosti ke svým zaměstnancům je řešená pomocí newsletterů, které vychází nepravidelně, avšak s nejdelším intervalem šesti týdnů. Newsletter chodí elektronickou poštou a je v českém a slovenském jazyce. Je vytvářen zaměstnanci České a Slovenské republiky, a díky tomu má každý možnost se podílet na jeho obsahu. Vzniká tak příležitost podělit se se svými kolegy o úspěších i nezdarech, anebo také o vyhlídkách do budoucna. Newsletter má většinou do deseti stran a je doplněn fotografiemi.

Dalším způsobem, jak se komunikuje uvnitř společnosti jsou společné snídaně. Tyto snídaně slouží ke stmelení a ucelení kolektivu a otevřené možnosti osobně oznámit něco svým kolegům. Snídaně se pořádají s pravidelností jednou za dva týdny. Na snídani firma objedná občerstvení a celá atmosféra této neoficiální schůzky má působit neformálně. Výhodou je, že při odlehčené atmosféře je mnohem snazší otevřeně mluvit ke kolektivu. Velkou nevýhodou je, že se této snídaně nemohou účastnit slovenští kolegové a také obchodní zástupci působící mimo Prahu, protože se snídaně pořádají v pražské kanceláři.

Zmíněný newsletter a společné snídaně slouží ke komunikaci spíše neformálních zpráv bez jakýchkoli oficialit.

Komunikaci směrem ven ze společnosti zajišťují tiskové zprávy, které dostává společnost XY z centrály sídlící v Německu. Tyto tiskové zprávy se musí přeložit do češtiny a následně se mohou publikovat. Tiskové zprávy vychází vždy ke každé nové řadě či kolekci produktů, k účasti na významných veletrzích či ke změnám ve vrcholovém vedení v německé centrále.

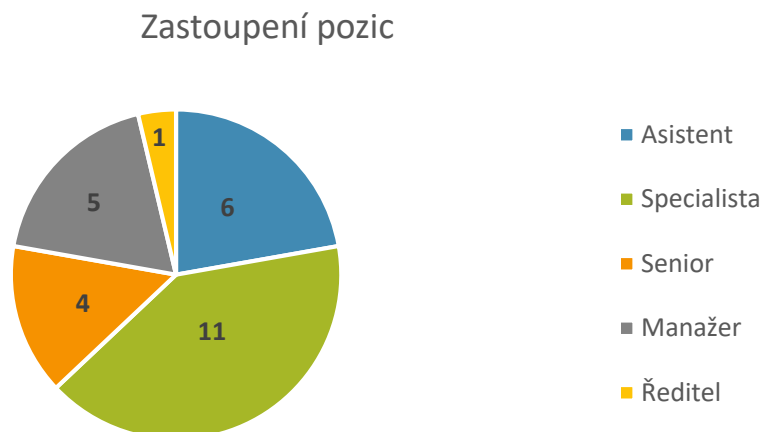
Tiskové zprávy často také slouží jako zdroj nových informací pro noviny a časopisy. Mezi další formy Public Relations využívané pro komunikaci směrem ven ze společnosti jsou i dlouhodobé kampaně, které mají za cíl vybudovat vztah zákazníků, anebo také potenciálních zaměstnanců, ke společnosti jako ke značce. Dlouhodobé kampaně a nenásilné reklamy působí na zvýšení povědomí o značce.

V neposlední řadě je také vize společnosti jedním ze způsobů komunikace. Vize si klade za cíl působit a motivovat své zaměstnance tak, aby společnými silami směřovali k jednomu cíli a snáze ho tak dosáhli. Vize společnosti XY vypadá následovně: „*Společnost XY se zavázala do roku 2020 zvýšit svou energetickou efektivitu o 20 % a současně snížit uhlíkovou stopu o stejné procento*“.



## 4.3 CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANCŮ

V České republice pracovalo pro společnost XY k prosinci roku 2019 celkem 27 zaměstnanců.



Graf 1 Zastoupení pozic ve společnosti XY

Zdroj 8 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

Koláčový graf 1 znázorňuje početní zastoupení jednotlivých pozic ve společnosti XY na území České republiky. Do skupiny Asistent patří všichni, kteří jsou ve firmě zaměstnáni na menší úvazek než na hlavní pracovní poměr. Jedná se o studenty, kteří vykonávají ve společnosti stáž při studiu a také o ženu, která je současně na rodičovské dovolené.

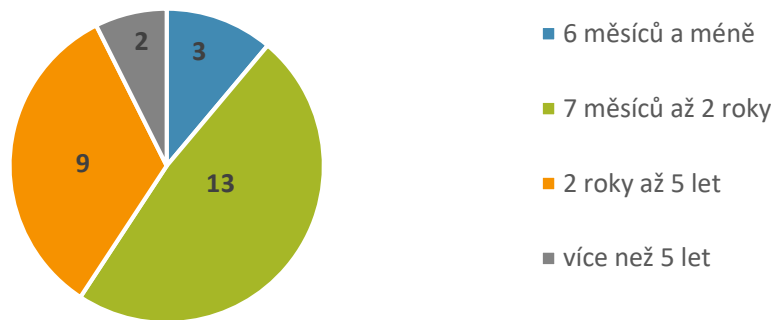
Specialistou je označován ten zaměstnanec, který už je ve společnosti určitou dobu a prokázal požadované znalosti, které se hodnotí pomocí online tréninkových kurzů. Podle grafu je patrné, že se jedná o nejpočetnější skupinu.

Zaměstnancem na seniorní pozici se stane Specialista, který dostane vyšší pravomoci, odpovědnosti a také se stane nadřízeným zaměstnancům postaveným níže v hierarchii společnosti v daném oddělení. Není však podmínkou, aby měl každý seniorní zaměstnanec přímo podřízené zaměstnance. Manažer zastupuje své oddělení ve společnosti. Podle počtu pěti manažerů můžeme usoudit, že ve společnosti XY se nachází pět oddělení, konkrétně zde najdeme obchodní, finanční, marketingové, Customer Service a projektové oddělení.

Podle vyjmenovaných oddělení si můžeme všimnout, že zde chybí například personální oddělení. Navzdory tomu, že personální oddělení je velmi důležitou součástí k zajištění správného fungování firmy, nikdy nebylo potřeba zřízovat samostatné oddělení a tuto práci zajišťuje zaměstnanec na pozici Specialista se zaměřením na lidské zdroje.

Průměrná délka zaměstnání u společnosti je 1,5 – 2,5 roku. Tato doba je poměrně krátká, a proto vedení společnosti zaměřuje své aktivity mimo jiné i na snížení fluktuace a stabilizaci svých zaměstnanců. Níže vyobrazený graf znázorňuje složení zaměstnanců dle jejich délky zaměstnání. Údaje jsou z prosince roku 2019.

## Délka zaměstnání u společnosti ABC



Graf 2 Délka zaměstnání u společnosti XY  
Zdroj: 9 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

Podle Grafu 2 je zřejmé, že ve společnosti pracuje velká část poměrně nových zaměstnanců. Téměř polovina ze všech zaměstnanců pracuje ve společnosti sedm měsíců až dva roky. Tři zaměstnanci nejsou ve společnosti déle než šest měsíců.

Věkové složení zaměstnanců s průměrným věkem 34 let také naznačuje, že je ve firmě spíše více mladších lidí, kteří mění práci častěji než starší lidé, kteří rádi zůstávají v jednom zaměstnání co nejdéle viz podkapitola 2.1.1 *Employee Value Propositions*, kde zmiňují rozdíly mezi generacemi X, Y a Z.

# 5 ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 2018

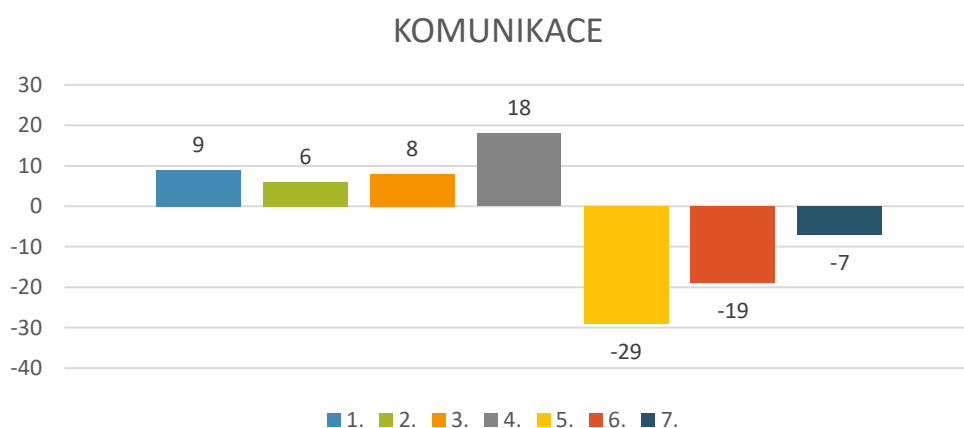
Po stručné charakteristice společnosti a jejích zaměstnanců přistupuji k analýze dotazníkového šetření, které hodnotí spokojenost zaměstnanců ve společnosti podle šesti různých kategorií. Dotazníkové šetření se provádí každý rok v období září až října. Dotazník vydává mateřská společnost sídlící v Německu s cílem zjistit, jak spokojeni jsou zaměstnanci v jednotlivých dceřiných společnostech bez ohledu na jejich finanční úspěšnost.

Grafy, které budu vyhodnocovat, jsou výstupy z originálního dotazníku, který obsahuje okolo sto padesáti otázek. Z toho důvodu, že se otázky každý rok opakují, není možné zveřejnit je všechny. Proto bude zveřejněno pouze sedm otázek z každé skupiny. Těchto sedm otázek patří dle osoby pověřené zpracováním dotazníků v mateřské společnosti, mezi ty klíčové v dané skupině.

## 5.1 KOMUNIKACE

Komunikace je první ze šesti hodnocených kategorií. Vybranými otázkami v této kategorii jsou:

1. Jsem dobře informován o plánech a pokroku mé pracovní skupiny:
2. Jsem dobře informován o plánech a pokroku společnosti:
3. Existují možnosti, které mi umožňují vyjádřit své názory vrcholovému vedení:
4. V mé pracovní skupině je dobrá komunikace:
5. Existuje dobrá komunikace mezi lidmi v různých odděleních společnosti:
6. Vrcholové vedení společnosti mě dobře informuje o tom, co se ve firmě děje:
7. Společnost dobře a dostatečně informuje zaměstnance o rozhodnutích, která se jich týkají



Graf 3 Komunikace 2018

Zdroj 10 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

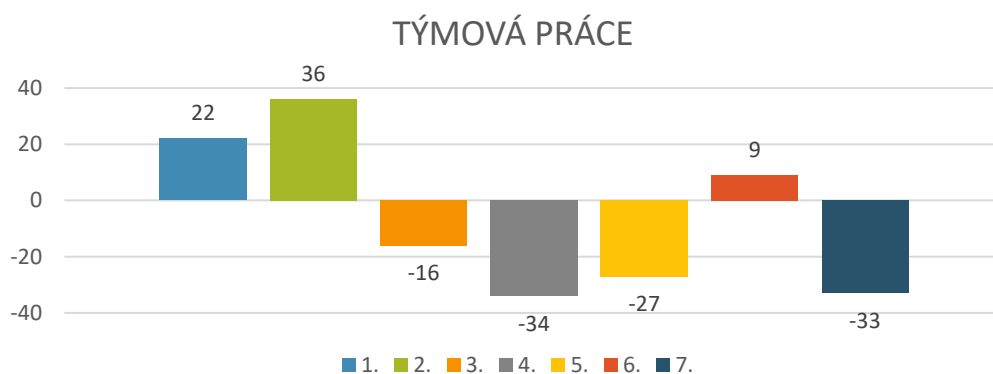
Na Grafu 3 vidíme grafické vyhodnocení sedmi zveřejněných otázek z kategorie Komunikace. Na první pohled je jasné patrné, že tři ze sedmi otázek byly vyhodnoceny negativně. Nejhorší dopadla otázka č. 5, která se ptá na komunikaci napříč odděleními ve společnosti. Naopak nejlépe byla hodnocena otázka č. 4 zabývající se komunikací uvnitř pracovní skupiny.

## 5.2 TÝMOVÁ PRÁCE

Druhou hodnocenou kategorií je týmová práce.

Sedm uveřejněných otázek vypadá následovně:

1. Oddělení, ve kterém pracuji, podporuje týmovou práci:
2. Úkoly v rámci pracovní skupiny, jsou rozdělovány spravedlivě:
3. Názory a nápady zaměstnanců jsou oddělením brány na zřetel:
4. Mezi odděleními, se kterými musíme spolupracovat, panuje shoda:
5. Moje oddělení ví dost o činnostech dalších oddělení v rámci společnosti:
6. Nedělá mi problém spolupracovat s širokou škálou lidí:
7. Celkově jsem s týmovou prací ve společnosti spokojen:



Graf 4 Týmová práce 2018

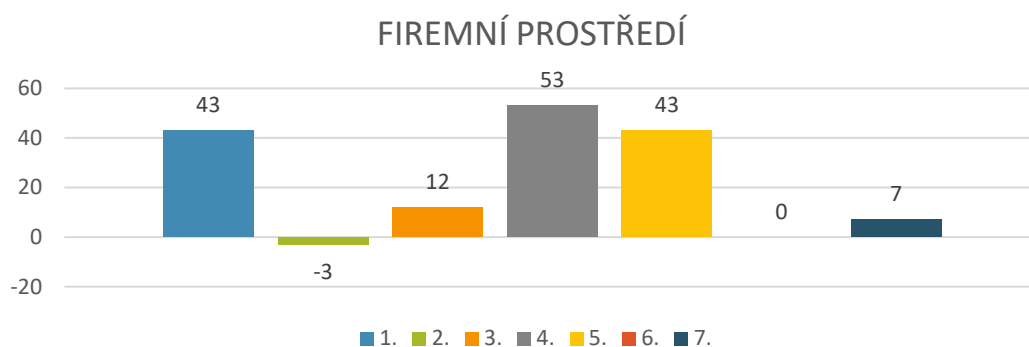
Zdroj 11 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

Vyhodnocení kategorie Týmová práce dopadlo o trochu hůře než u kategorie Komunikace. Vidíme, že čtyři ze sedmi otázek byly celkově ohodnoceny jako negativní. Téměř stejného bodového výsledku dopadly otázky č. 4 a 7. První ze dvou zmíněných otázek se ptala na shodu mezi kooperujícími odděleními a druhá z otázek zkoumala pohled na celkovou spokojenost spolupráce ve firmě. Nejvyššího kladného, a dokonce nejvyššího bodového ohodnocení v této kategorii dosáhla otázka č. 2, zabývající se spravedlností při rozdělování úkolů v rámci pracovní skupiny.

## 5.3 FIREMNÍ PROSTŘEDÍ

Firemní prostředí je další hodnocenou kategorií v dotazníkovém šetření. Sedm otázek vypadá následovně:

1. Má práce má jasně definované cíle:
2. Jsem spokojený s příležitostí kariérního postupu ve společnosti:
3. Mám dostatečné nástroje a zdroje, abych mohl vykonávat svou práci dobře:
4. Moje pracovní prostředí je příjemné a moderně zařízené:
5. Mám možnost práce z domova:
6. Moje práce mě nutí využívat své nejlepší schopnosti a dovednosti:
7. Jsem spokojen s množstvím nabízených programů školení a kurzů:



Graf 5 Firemní prostředí 2018

Zdroj 12 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

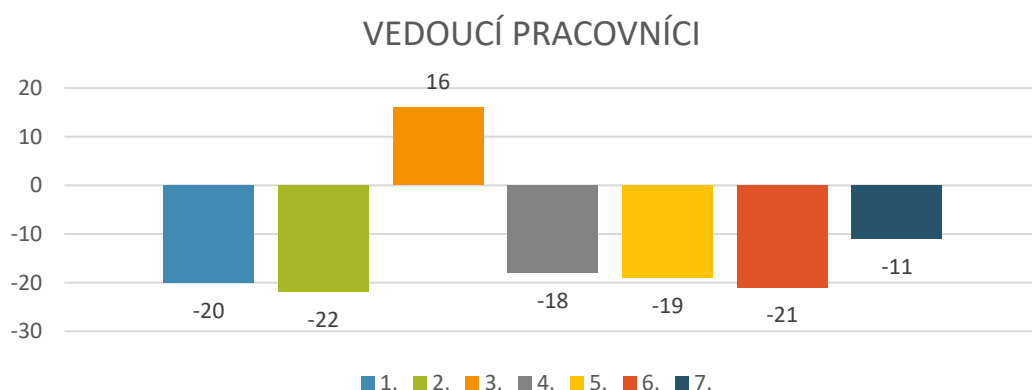
Firemní prostředí bylo nejlépe hodnocenou kategorií ze všech sedmi. Kromě dvou otázek byly všechny hodnoceny kladně, tři z toho poměrně vysokými hodnotami. Jedinou negativní se ukázala otázka č. 2 týkající se na spokojenost s příležitostí kariérního růstu. Neutrálně hodnocená otázka č. 6 se ptala na míru využití respondentových schopností a dovedností při výkonu práce.

## 5.4 VEDOUcí PRACOVNÍCI

Vedoucí pracovníci patří k hodnoceným kategoriím.

Vybraných sedm otázek reprezentující tuto kategorii vypadá takto:

1. Můj nadřízený viditelně oceňuje moji práci:
2. Můj nadřízený mi často poskytuje zpětnou vazbu k mé práci:
3. Můj nadřízený mi poskytuje či umožňuje školení:
4. Můj nadřízený naslouchá názorům zaměstnanců:
5. Věřím krokům, které činí vrcholové vedení společnosti:
6. Můj nadřízený je spolehlivý:
7. Můj nadřízený pracuje efektivně:



Graf 6 Vedoucí pracovníci 2018

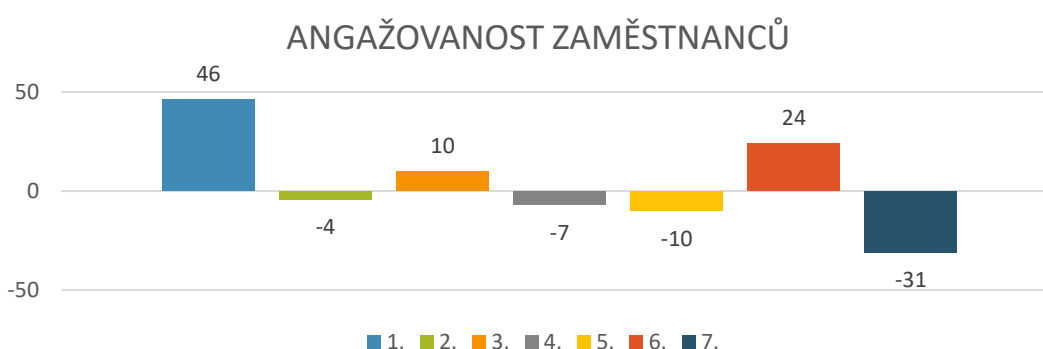
Zdroj 13 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

Kategorie Vedoucí pracovníci dopadla ve srovnání s hodnoceními ostatních kategorií výrazně nejvíce záporně. Pouze jedna otázka, a to otázka č. 3, byla ohodnocena kladně. Ostatní otázky dosáhly přibližně stejného negativního výsledku.

## 5.5 ANGAŽOVANOST ZAMĚŠTNANCŮ

Předposlední ze šesti hodnocených kategorií je angažovanost zaměstnanců. Tato kategorie je důležitým ukazatelem pro vedení společnosti, protože může mimo jiné odrážet míru fluktuace zaměstnanců. Vybranými otázkami jsou:

1. Jsou mi známe cíle a hodnoty společnosti:
2. Mám pocit, že jsem důležitou součástí této společnosti:
3. Do práce chodím rád a těším se do ní:
4. Práce je pro mě pouze zdrojem finančních prostředků:
5. Moje práce mě uspokojuje:
6. Rád se účastním mimopracovních aktivit (oslav, večírků atd.):
7. Pokud se naskytne lepší pracovní nabídka v jiné společnosti, bez váhání ji přijmu:



Graf 7 Angažovanost zaměstnanců 2018  
Zdroj 14 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

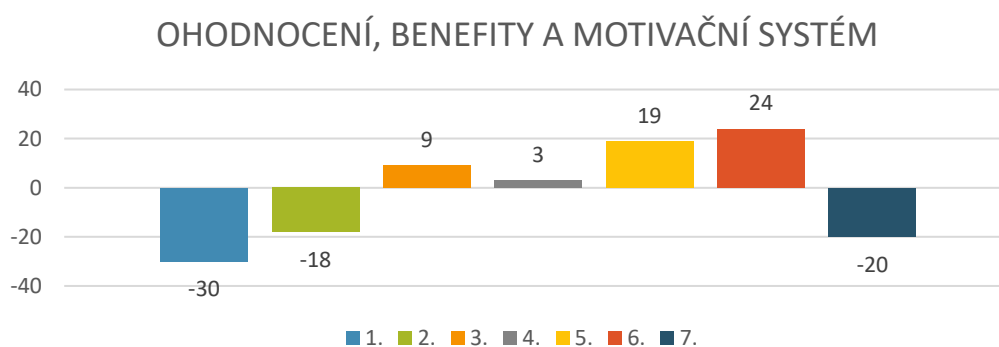
Graf znázorňující angažovanost zaměstnanců ke své práci a je společnosti na první pohled vypadá, že se pohybuje okolo neutrálních hodnot. Velmi důležitou otázkou je ta s číslem 7, která dopadla poměrně dost negativně. Jinými slovy se otázka ptá, zda má zaměstnanec nějaký vztah ke společnosti.

## 5.6 OHODNOCENÍ, BENEFITY A MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Poslední kategorií, do které bylo rozděleno dotazníkové šetření, se zabývá spokojeností s odměnami zaměstnanců, poskytnutými benefity a motivačním systémem.

Vybrané otázky v této kategorii jsou:

1. Mám pravidelné zvýšení základního platu:
2. Frekvence obdržení prémie a bonusů je pro mě uspokojivá:
3. Hodnocení v organizaci se provádí spravedlivě:
4. Mám příležitosti ke zlepšení kvalifikace a budování dovedností:
5. Jsem spokojen s nabízenými benefity:
6. Využívám velkou většinu z nabízených benefitů:
7. Byl bych raději za zvýšení platu, než mít poskytované benefity:



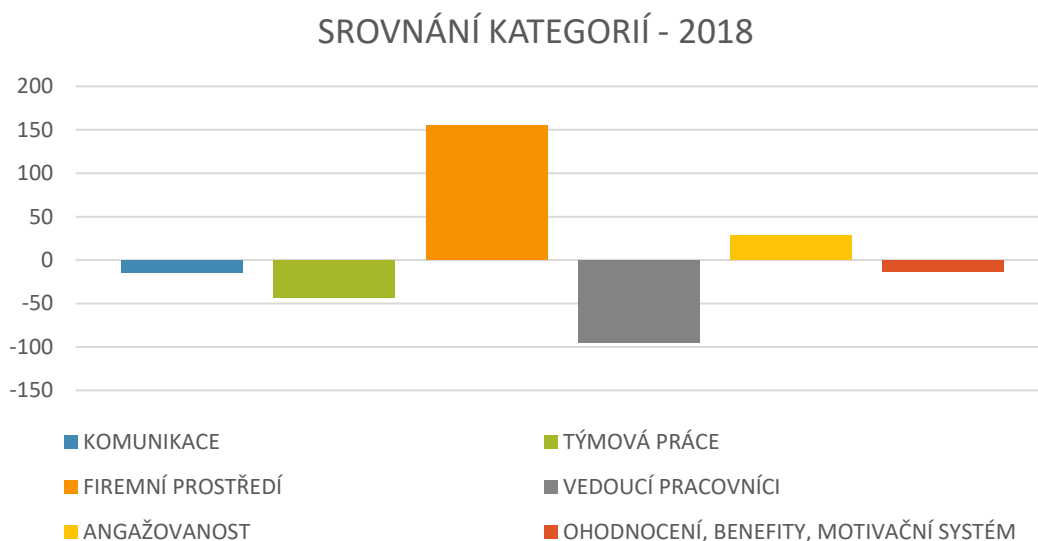
Graf 8 Ohodnocení, benefity a motivační systém 2018  
Zdroj 15 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

I přes to, že se na první pohled zdá vyhodnocení otázek z poslední kategorie jako kladné, není tomu úplně tak. Tři negativně vyhodnocené otázky svými hodnotami převyšují zbývající kladně vyhodnocené otázky. Tato kategorie bude patřit mezi ty, se kterými bude vedení společnosti dále pracovat.



## 5.7 FINÁLNÍ VYHODNOCENÍ 2018

Detailní vyhodnocení v rámci jednotlivých kategorií je graficky vyobrazeno v předešlých podkapitolách, proto se jím už nebudeme dále zabírat.



Graf 9 Srovnání kategorií 2018

Zdroj 16 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

V Grafu 9 můžeme vidět srovnání výstupních hodnot výsledků z jednotlivých kategorií. Hodnoty z tohoto grafu jsou stanoveny na základě odpovědí všech zaměstnanců na přibližně sto padesát otázek z dotazníkového šetření.

Grafické znázornění ukazuje, že nejlépe vyhodnocenou kategorií bylo Firemní prostředí. To není čistě jen fyzické prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, ale může jím být i emocionální prostředí a jeho vliv na psychiku v práci. To je velmi důležité zjištění, protože to značí, že zaměstnanci chodí do práce rádi. Pozitivním zjištěním je i fakt, že při srovnání absolutních hodnot kladných a záporných výsledků, je hodnota patřící kladnému hodnocení vyšší než hodnota patřící zápornému hodnocení.

Nejhůře hodnocenou kategorií byla ta s názvem Vedoucí pracovníci a následovala kategorie Týmová práce.

## 5.8 AKČNÍ PLÁN A NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ 2019

Na základě finálního vyhodnocení z dotazníkového šetření uskutečněného v září roku 2018 byly zjištěny největší problémy v kategoriích Vedoucí pracovníci a Týmová práce.

Analýzou výsledků v jednotlivých kategoriích se dospělo k závěru, který rozhodl o vzniku akčního plánu na období leden 2019 až září 2019, a zavedení nápravných opatření, které si kladly za cíl odstranit či alespoň eliminovat negativní hodnocení v postižených kategoriích z uskutečněného dotazníkového šetření.

Akční plán byl navrhnout odborníky na danou problematiku v mateřské společnosti. Vedení společnosti XY v České republice převzalo akční plán, ve kterém bylo definováno období, po které se budou nápravná opatření vykonávat, seznam navržených nápravných opatření a také rozpočet finančních prostředků, které mohly být využity na uskutečnění nápravných opatření. Nápravná opatření byla rozdělena do dvou skupin podle toho, zda byla navržena pro kategorii Vedoucí pracovníci či pro kategorii Týmová práce.

Mezi diskutovanými nápravnými opatřeními pro kategorii Vedoucí pracovníci bylo:

- psychologické testy osobnosti vedoucích pracovníků;
- teambuilding určený pouze pro vedoucí pracovníky;
- kurz Leadershipu;
- kurz Talent Managementu;
- kurz vedení týmu;
- kurz správného motivování týmu.

Rozsah, četnost a zřizovatele kurzu si společnost XY zvolila sama podle vlastního úsudku a potřeby.

Mezi nápravnými opatřeními navrženými pro zlepšení hodnocení v kategorii Týmová práce bylo:

- Development centrum;
- společný teambuilding;
- den po boku kolegy;
- Offline den;
- den profesí;
- krabice na vzkazy.

**„Den po boku kolegy“** je opatření, které zahrnovalo výběr libovolného oddělení pracovníkem, který chtěl poznat práci svých kolegů z jiného oddělení. Ideálně to mělo probíhat tak, že pracovník „pozorovatel“ vznes požadavek, že by chtěl lépe poznat náplň práce jiného oddělení. Z daného oddělení se domluví s vedením schváleným pracovníkem a stanoví si společný den. Pracovník, který bude předvádět svou práci si připraví pro svého kolegu průřez činností, které běžně vykonává, s touto podmínkou, že si při této ukázce zachová běžný pracovní režim a nebude tak omezen ve výkonu své práce. Cílem je, aby se pracovník „pozorovatel“ lépe seznámil s prací jiných oddělení, našel větší pochopení pro práci ostatních pracovníků, anebo také našel činnost, ve které si mohou navzájem pomáhat.

**„Offline den“** je název nápravného opatření, které má především zlepšit přímou komunikaci mezi kolegy napříč celou firmou a také působit jako důvod pro uvědomění si rozdílů psané a mluvené komunikace. To znamená, že si každý měl uvědomit, jestli všechno to, co napíše do e-mailu, dokáže říci svému kolegovi do očí, a také vnímat nonverbální komunikaci při rozhovoru. V rámci tohoto opatření by se mělo zakázat využívání psané komunikace v interním prostředí firmy, s výjimkou případů, které si to žádají.

**„Den profesí“** zahrnoval předem naplánovanou prezentaci daného oddělení o náplni práci příslušných pracovníků. Uskutečnění opatření nebylo limitováno použitými pomůckami (produkty, systémy, se kterými pracují, prostory prezentace a podobně) ani délkou samotného představení. Jedinou podmínkou bylo, že se prezentace svého oddělení musí účastnit všichni pracovníci daného oddělení.

Nápravné opatření nazvané **„Krabice na vzkazy“** je jednoduchým, avšak účinným nástrojem pro anonymní vyřčení jakýchkoli připomínek, sdělení, přání či pochval, které by bez možnosti anonymity nebyly řečeny.

V lednu 2019 se vyhodnotila veškerá navrhnutá nápravná opatření, jejich odhadovaný přínos, a vypracoval se akční plán připravený na míru společnosti XY v Praze, který bral v potaz již naplánované veletrhy a jiné výstavy, činnosti související s koncem fiskálního roku ke konci března, spuštění marketingových kampaní a další časově náročné akce, které by mohly omezit průběh nápravného opatření, a také historicky již uskutečněné akce podobající se nápravným opatřením.

Z navrhnutých opatření pro kategorii Vedoucí pracovníci se vybrala a reálně uskutečnila následující:

- psychologické testy osobnosti;
- teambuilding;
- kurz vedení týmu.

Pro kategorii Týmová práce byla vybrána následující nápravná opatření:

- teambuilding;
- offline den;
- krabice na vzkazy.

*Vybraná nápravná opatření byla rozvrhnutá do jednotlivých měsíců následovně:*

MĚSÍC	NÁPRAVNÉ OPATŘENÍ	KOMENTÁŘ
Leden		zpracování podkladů a vytvoření strategického plánu
Únor	krabice se vzkazy	umístění krabice do společných prostor a oznámení jejího účelu
Březen	offline den	naplánování a uskutečnění
Duben	společný teambuilding	
Květen	kurz vedení týmu	jeden společný kurz, dle zájmu další individuální
Červen	psychologické testy osobnosti	uskutečnění hromadných seminářů a seznámení s postupy
Červenec Srpen		individuální hodiny, vypracování testů osobnosti
Září	teambuilding pro vedoucí pracovníky	vyhodnocení výsledků psychologických testů

*Tabulka 3 Program nápravných opatření*

*Zdroj 17 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY*

Tabulka 3 je harmonogramem pro vybraná nápravná opatření.

Prvním opatřením, které se zavedlo do společnosti byla „**Krabice na vzkazy**“. Malá krabička připomínající kasičku na peníze se nejprve umístila do společné kuchyňky. Na první následující společné snídani se vysvětlilo, k čemu má sloužit a stanovila se pravidla jejího otevírání. Otevírání bylo stanoveno na každou společnou snídani, tj. jednou za dva týdny. Při vysvětlování účelu krabičky si zaměstnanci stěžovali na její umístění, konkrétně na to, že je moc viditelné a vzkazy tak nebudou dostatečně anonymní. Krabička se tedy umístila do uzavřené místnosti s tiskárnou.

Po uplynutí prvních dvou týdnů na první společné snídani od doby jejího zavedení se s velkým očekáváním krabička otevřela, aby se vyhodnotilo, jak moc, či zda vůbec plní svůj účel. Avšak namísto

věcných připomínek a poznámek bylo uvnitř pouze pár vzkazů, které jen zesměšňovaly účel krabičky.

Při dalším otevírání už v krabičce nebyl žádný vzkaz, a tak tomu bylo až do září 2019. V průběhu měsíce dubna téhož roku se krabička přestala otevírat úplně a nápravné opatření tak přestalo plnit svůj účel.

Jako chybu zde shledávám nepřipravenost vedení na jiné možné scénáře než pozitivní. Vedení společnosti automaticky předpokládalo, že zaměstnanci začnou okamžitě sdílet své připomínky a náměty, ty budou určitým způsobem vyřešeny a problém se odstraní. Při zavedení každé změny, ať už je to kompletní změna ve výrobních procesech či takováto poměrně malá změna, je nutné, aby bylo vedení společnosti připraveno na více variant průběhu zavádění změny. Nejprve je potřeba, aby byli všichni zaměstnanci seznámeni s výhodami, které plynou ze zavedení daných změn. Je důležité, aby si dokázali představit, jaké výhody z dané změny vzniknou pro ně samotné a také je podstatné porozumět principům fungování zaváděné změny, v tomto případě principům fungování nápravného opatření.

V nastalém případě, kdy se zaměstnanci nechtěli podílet na sdílení svých připomínek, se mělo vymyslet jiné řešení přizpůsobené dané situaci a podle něj jednat. Například otevírání krabičky se mělo z frekvence dvou týdnů změnit na čtyři týdny. Dalším způsobem, jak namotivovat zaměstnance ke sdílení svých myšlenek je vhodit do krabičky svoje vlastní myšlenky. Zaměstnanci by nevěděli, od koho vzkaz je a už by nebyli prvním, kdo vhodil vzkaz, kdyby tak následně chtěli učinit. Samotný nápad nového způsobu komunikace ve společnosti není špatný, ale provedení bylo příliš idealizované a nedomyšlené. Následný neúspěch se nijak neřešil.

Druhým nápravným opatřením, které bylo provedeno, byl „**Offline den**“. Celkem s nadšením zaměstnanců se stanovil den, kdy se v rámci společnosti nebude využívat online způsob komunikace. V daný den se opravdu omezila online komunikace na minimum a všichni zaměstnanci chodili osobně se svými požadavky za svými kolegy. V průběhu dne panovala na pracovišti až nezvykle dobrá nálada. Tento den byl účelně naplánován týden před společnou snídaní, kde se měl celý den vyhodnotit. Na vyhodnocení se zaměstnanci nadšeně zapojovali do diskuze o proběhlém dni a všichni se shodli na jeho úspěchu. Dokonce se to zaměstnancům zalíbilo natolik, že tento „den“ uskutečnili ještě několikrát z vlastní iniciativy.

Nápravné opatření tedy předčilo veškeré očekávání, a nejen že se do něj s nadšením a zapálením zaměstnanci zapojili, ale dokonce jej dobrovolně opakovali.

Nutné je připomenout, že komunikace napříč odděleními dopadla nejhůře mezi zveřejněnými otázkami v kategorii Komunikace. Pravidelné opakování tohoto opatření, by tak mohlo vést ke standardnímu chování, a to by mohlo být řešením komunikačního problému a částečně i týmové práce. Z pohledu budování značky zaměstnavatele je to podstatný krok ke zlepšení komunikace směrem do společnosti. Dobrou komunikací se zlepšují vztahy na pracovišti, což vede ke spokojenosti zaměstnanců a jejich spokojenost vrhá dobrý odraz na společnost jako zaměstnavatele.

Dalším nápravným opatřením byl „**Teambuilding**“, který proběhl v měsíci duben. Žádný ze zaměstnanců netušil, že teambuilding má být jedním ze způsobů, jak zlepšit výsledky uskutečněného dotazníku, protože teambuilding se ve stejném období uskutečňuje každoročně. Co už ale zaměstnanci nevěděli, byla jeho náplň, která se od předešlých teambuildingů lišila. Minulé teambuildingy obsahovaly jedno pracovní dopoledne, při kterém se v příslušných prostorách odprezentovaly úspěchy a neúspěchy právě skončeného fiskálního roku a porovnání s dalšími dceřinými společnostmi v jiných zemích. Zbylé dny byly věnovány převážně volné zábavě a společnému relaxačnímu programu. Tento teambuilding začal stejně, to znamená, že proběhlo pracovní dopoledne, kde se ale zaměstnanci kromě očekávaných informací o minulém fiskálním roku dozvěděli, že celý pobyt bude mít jinou podobu, než mívá. Vedení společnosti vymyslelo, že budou zaměstnanci rozděleni do týmů, ve kterých budou následně zpracovávat case study na určené téma a ty následně prezentovat před ostatními týmy. Přístup zaměstnanců k zadaným úkolům nebyl kladný, a to se odráželo i do atmosféry celého pobytu. Zadané case study nebyly v závěru pobytu nijak ohodnoceny a veškerá snaha tak přišla vniveč.

Celý teambuilding nebyl žádným způsobem komentován vedením společnosti a jeho účel tak nebyl pochopen ze strany zaměstnanců.

Nápravné opatření se tak minulo účinkem. Toto nápravné opatření bylo zároveň posledním, které bylo vybráno ke zlepšení týmové práce ve společnosti.

Bez podkladů, které by kvantitativně zhodnotily změnu v postižené kategorii Týmová práce můžeme říci, že ze tří vybraných a uskutečněných nápravných opatření mělo viditelný úspěch u zaměstnanců pouze jedno, a to „Offline den“.

Během pěti následujících měsíců se měla uskutečnit tři nápravná opatření určená ke zlepšení vztahu, komunikace, spolehlivosti, autority a způsobu vedení ze strany vedoucích pracovníků.

V květnu roku 2019 byl pro vedoucí pracovníky připravený **kurz vedení týmu**. Byla dohodnutá jedna společná hodina s lektorkou, při níž byli účastni všichni vedoucí pracovníci s možností dalších individuálních hodin.

Ještě před uskutečněním společné hodiny byli vedoucí pracovníci negativně naladěni, protože neviděli důvod pro účast na daném kurzu. Po skončení hodiny s lektorkou měla více než polovina vedoucích pracovníků zájem o individuální hodinu. Nápravné opatření tedy sklidilo úspěch.

Další v pořadí byly **psychologické testy osobnosti**. V červnu proběhla společná sezení s odborníkem, kde byli všichni seznámeni s důvodem, proč se testy budou vypracovávat, byl jim vysvětlen postup a také závěry, ke kterým se měli společně snažit dojít. Byla také vyzdvižnuta pozitiva, která mohou nastat po uvědomění si výsledků psychologických testů. V průběhu měsíců července a srpna probíhala individuální sezení, při kterém si jednotlivci vyplňovali své testy, hovořili o svých výsledcích s odborníkem a také byli seznámeni s ostatními možnými závěry testu, které mohly vyjít například jiným vedoucím pracovníkům. Bylo jim odborně pojmenováno to, co už mnozí o sobě věděli, ale neuměli to správně pojmenovat či identifikovat. Odborník jim také řekl, jaké typy osobnosti spolu teoreticky dokáží spolupracovat nejlépe, a také jak s různými osobnostmi pracovat, komunikovat s nimi či jaký stimul je dokáže motivovat.

V průběhu měsíců, kdy jednotliví vedoucí pracovníci navštěvovali své individuální hodiny s odborníkem bylo viditelné jejich nadšení. Pracovníci se těšili na další hodinu, až jim odborník o nich samotných něco řekne. Své výsledky si mezi sebou poté s nadšením sdělovali a porovnávali.

V září proběhl **teambuilding** určený pouze pro vedoucí pracovníky. Hlavní náplní mělo být prezentování výsledků z testů osobnosti a také otevřená diskuze na toto téma. Teambuildingu se účastnil i odborník, který dříve se všemi pracovníky vyplňoval test. Ten vedl diskuzi a pojmenovával chování pracovníků a přiřazoval je k odborně pojmenovaným rysům osobností. Celá diskuze probíhala s pozitivní atmosférou a mnozí se o svých kolezích dozvěděli mnoho nových informací.

Dalo by se tedy shrnout, že nápravná opatření připravená pro vedoucí pracovníky probíhala se zájmem a bez větších potíží.

Skutečný dopad uskutečněných nápravných opatření měly ukázat až výsledky následného dotazníkového šetření prováděného v říjnu roku 2019.

# 6 ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 2019

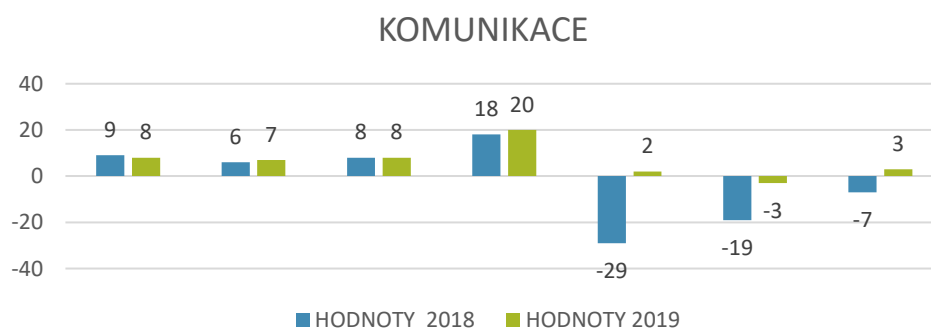
Dotazníkové šetření uskutečněné v říjnu roku 2019 bylo koncipováno stejným způsobem, jako dotazníkové šetření z měsíce září roku 2018. Z toho důvodu, že se šetření opakuje každý rok bez vlivu výsledků z jednotlivých let, nebylo pro společnost hlavní prioritou zjištění, zda nápravná opatření opravdu splnila svůj účel a nějakým způsobem napomohla ke zlepšení výsledků v jednotlivých kategoriích.

Pro tuto diplomovou práci to ale prioritou je. Následně budu vyhodnocovat výsledky z aktuálního dotazníkového šetření prováděného v říjnu 2019, porovnávat je s výsledky loňskými a navrhu také možné alternativy nápravných opatření, které budou mít vliv nejen na danou kategorii existující v dotazníkovém šetření, ale také na společnost z pohledu značky zaměstnavatele.

## 6.1 KOMUNIKACE

Jednou z kategorií, do kterých je rozdělené dotazníkové šetření, je komunikace. Náhled otázek spadající do této kategorie najdete v Příloze 1.

Vybrané otázky jsou shodné s těmi z roku 2018, proto budou vloženy grafy znázorňující porovnání hodnot získaných z odpovědí na příslušnou otázku z obou roků.



Graf 10 Komunikace 2018 vs. 2019

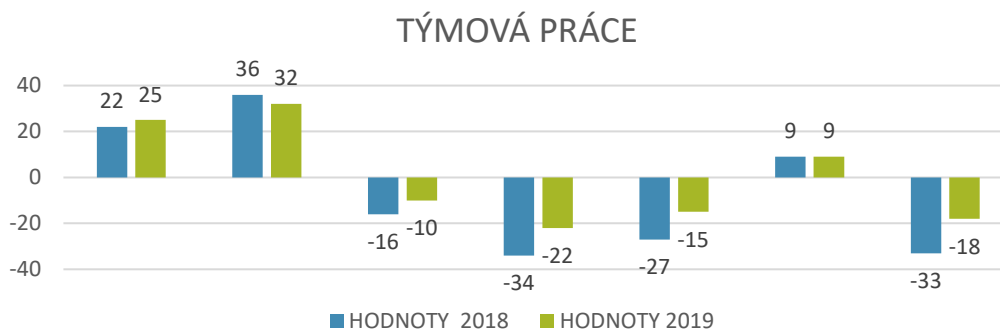
Zdroj 18 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

Graf 10 ukazuje srovnání hodnot získaných odpověďmi na otázky č. 1 až č. 7 v kategorii Komunikace v letech 2018 a 2019.

Na první pohled je zřejmé, že hodnoty z roku 2019 jsou téměř ve všech otázkách vyšší, než hodnoty získané v roce 2018. Největší rozdíl můžeme vidět u otázky č. 5, kdy jsme se ze záporných hodnot dostali do kladných. Tato otázka se zaměřovala na komunikaci mezi lidmi z různých oddělení.

## 6.2 TÝMOVÁ PRÁCE

Týmová práce je druhou kategorií, která rozděluje dotazník do šesti částí. Zároveň je to jedna ze dvou kategorií, které dopadly v loňském roce nejhůře. Na základě toho bylo rozhodnuto o aplikování nápravných opatření, která měla působit na jejich zlepšení.



Graf 11 Týmová práce 2018 vs. 2019

Zdroj 19 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

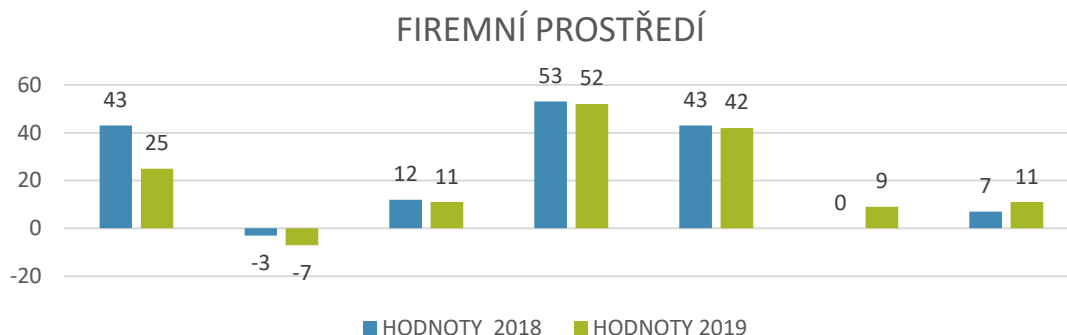
Stejně jako tomu bylo u výsledků v kategorii Komunikace, i v této kategorii můžeme vidět zlepšení u většiny z otázek.

Nápravná opatření uskutečněná pro zlepšení situace v této kategorii měla přímo ovlivnit otázky č. 4 a č. 5. Otázka č. 4 se ptala na shodu mezi odděleními, se kterými zaměstnanci pracují a otázka č. 5 zjišťovala, zda zaměstnanci znají činnosti, které dělá jiné oddělení v rámci společnosti. Tzv. „Offline den“ měl podpořit komunikaci napříč společností a mimo to i zlepšit vztahy na pracovišti. Podle výsledků hodnot u jednotlivých otázek můžeme vidět jednoznačné zvýšení hodnot u všech ze sedmi uveřejněných otázek.

Nelze s jistotou říci, že nápravné opatření působilo na odpovědi ve všech otázkách a ovlivnilo názory zaměstnanců, ale minimálně se na tom podílelo.

## 6.3 FIREMNÍ PROSTŘEDÍ

Kategorií, která dopadla v roce 2018 ve srovnání všech šesti ostatních kategoriích nejlépe, je firemní prostředí.

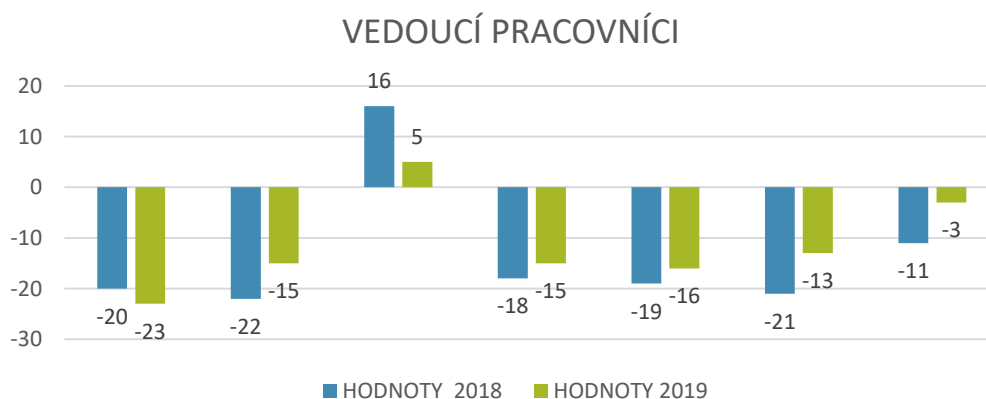


Graf 12 Firemní prostředí 2018 vs. 2019  
Zdroj 20 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

U pěti ze sedmi otázek je vidět mírný pokles. Jedná se o otázky č. 1 až č. 5. Celkově se kategorie pohybuje poměrně ve vysokých kladných hodnotách, ale mírný pokles není dobrým znamením a rozhodně bude stát za to, se nad tím pozastavit a pokusit se najít jejich příčinu.

## 6.4 VEDOUCÍ PRACOVNÍCI

Kategorie, která měla nejhorší výsledky v dotazníkovém šetření z roku 2018 je právě tato. Je to také jedna ze dvou, pro které byla připravena a uskutečněna nápravná opatření.



Graf 13 Vedoucí pracovníci 2018 vs. 2019  
Zdroj 21 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY



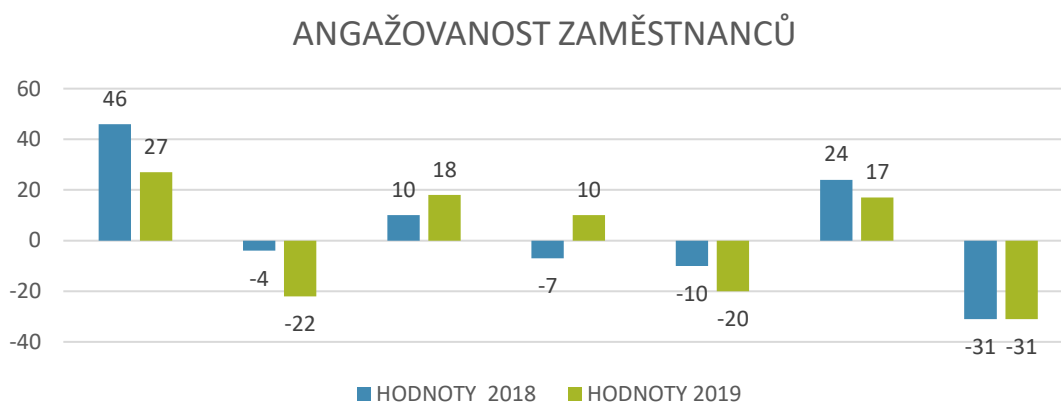
Z Grafu 13 můžeme vyčíst zlepšení hodnot u pěti ze sedmi vyobrazených otázek. Dvě otázky dosáhly v roce 2019 horších výsledků než v předcházejícím roce. Jedna z otázek, které se meziročně zhoršily, se zaměřovala na ocenění práce zaměstnanců, druhá se ptala na možnost školení.

Jedním z nápravných opatření uskutečněných pro vedoucí pracovníky s cílem prohloubit jejich znalosti a dovednosti v oblasti vedení týmu, komunikace se zaměstnanci, motivování a mnoho dalšího, byl kurz vedení týmu. Tento kurz mimo jiné obsahoval i způsoby ocenění podřízených pracovníků a také důležitost a vliv ocenění práce na jejich spokojenost a tím i výkonnost zaměstnanců.

Podle těchto výsledků můžeme soudit, že zvolená nápravná opatření dokázala působit kladně na pět ze sedmi zveřejněných otázek, avšak nesmí se opomenout na zbylé dvě, protože zrovna tyto dvě mohou být pro některé zaměstnance klíčové.

## 6.5 ANGAŽOVANOST ZAMĚSTNANCŮ

Kategorie Angažovanost zaměstnanců dosáhla ve finálním vyhodnocení dotazníkového šetření za rok 2018 hodnoty mírně nad hranicí nuly, avšak stále v kladných číslech.



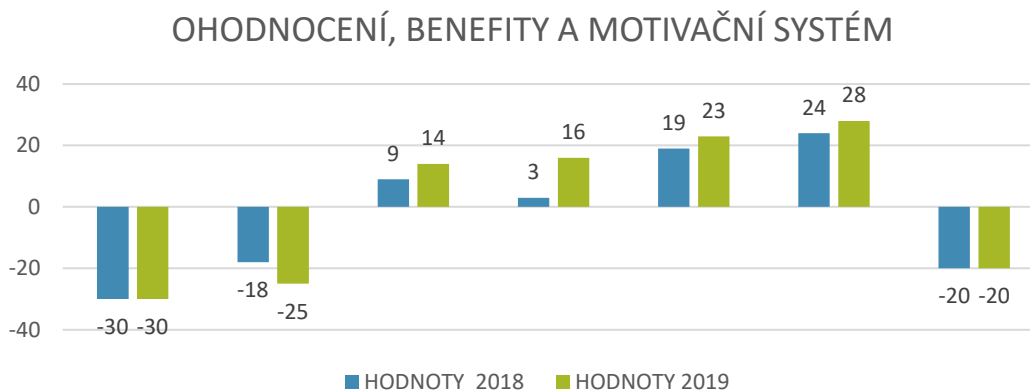
Graf 14 Angažovanost zaměstnanců 2018 vs. 2019  
Zdroj 22 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

Graf 14 ukazuje rozdíly mezi výslednými hodnotami u otázek v kategorii Angažovanost zaměstnanců. Vidíme, že u tří otázek se hodnota snížila a u dvou otázek se společnosti podařilo působit na zaměstnance tak, že otázky hodnotili kladněji. Poslední otázka, troufám si říci nejdůležitější a nejvíce vypovídající z těchto sedmi otázek, nás zajímá nejvíce. Otázka se tázala zaměstnanců, zda bez váhání přijmou práci v jiné společnosti, pokud se jim naskytne lepší nabídka. Tato otázka měla nejvíce záporné hodnocení již v roce 2018 v rámci zobrazených otázek, a v roce 2019 je tomu také tak. Otázka dokonce dosáhla zcela totožné výsledné hodnoty.

## 6.6 OHODNOCENÍ, BENEFITY A MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Poslední kategorie, která v roce 2018 dosáhla celkových výsledných hodnot mírně pod hranicí nuly, tedy v záporných číslech.

Na tuto kategorii měla sekundárně působit uskutečněná nápravná opatření, konkrétně kurz vedení týmu a psychologické testy osobnosti.

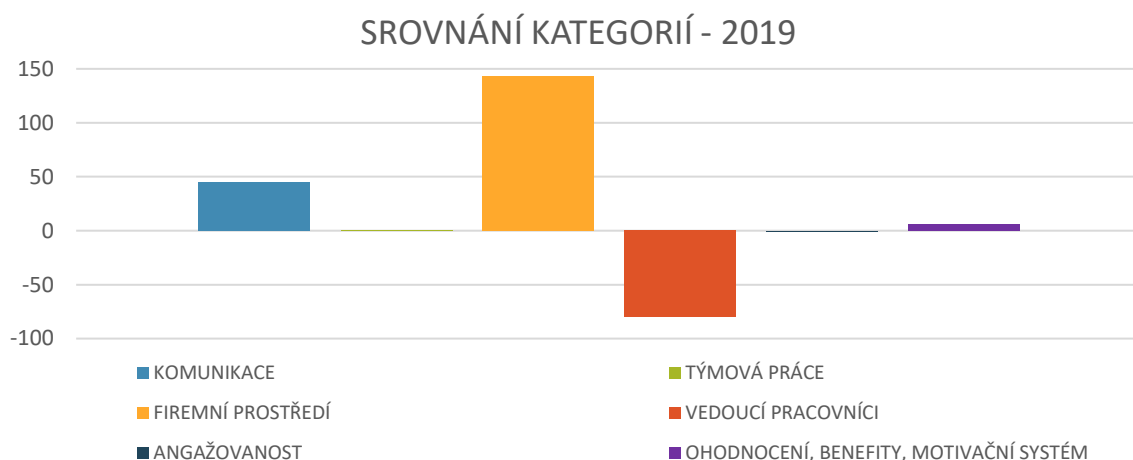


Graf 15 Ohodnocení, benefity a motivační systém 2018 vs. 2019  
Zdroj 23 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

Podle Grafu 15 vidíme, že hodnoty, které byly v kladných číslech se zvýšily, ale bohužel ty, co byly v číslech záporných zůstaly na stejné úrovni, anebo se dokonce v případě jedné otázky snížily, respektive zvýšila se její záporná hodnota.

## 6.7 FINÁLNÍ VYHODNOCENÍ 2019

Srovnání jednotlivých kategorií po uskutečnění nápravných opatření můžeme vidět na grafu níže.

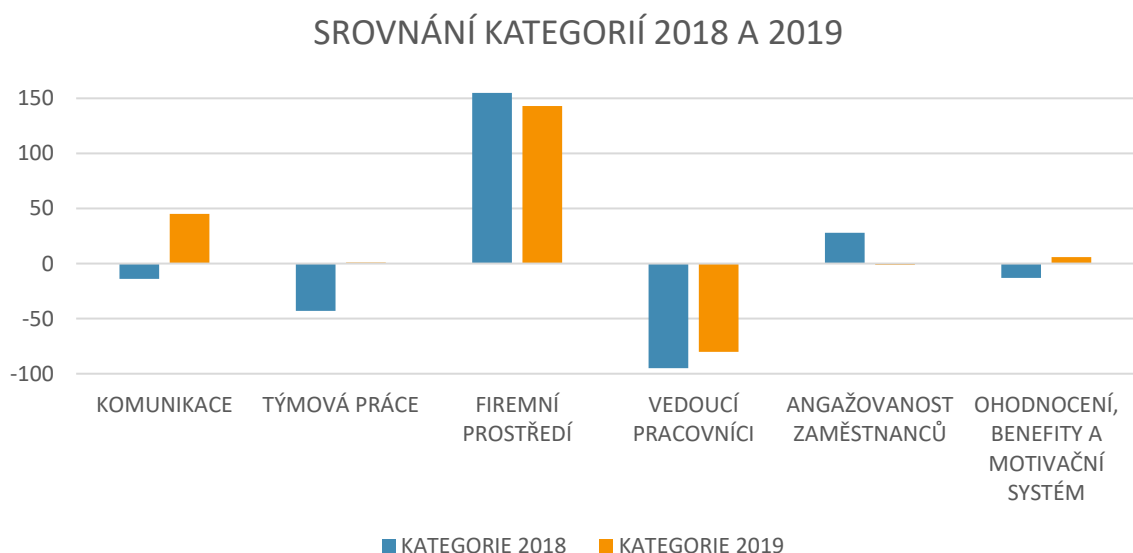


Graf 16 Srovnání kategorií – 2019

Zdroj 24 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

Podle Grafu 16 vidíme, že zůstávají pouze dvě kategorie, které mají výsledné hodnoty v záporných číslech, jsou to Vedoucí pracovníci a Angažovanost zaměstnanců. Kategorie Týmová práce, která byla v předcházejícím srovnání kategorií také v záporných číslech a společně s Vedoucími pracovníky dosahovala nejvyšších záporných hodnot, se nyní nachází těsně nad hranicí nuly, tedy v kladných hodnotách.

Pro lepší představu přikládám i graf srovnávající výstupní hodnoty jednotlivých kategorií z roku 2018 a 2019.



Graf 17 Srovnání kategorií 2018 a 2019

Zdroj 25 Vlastní zpracování dle interních zdrojů spol. XY

Podle grafu, který zobrazuje srovnání mezi kategoriemi v letech 2018 a 2019 můžeme vidět, že čtyři kategorie ze šesti zaznamenaly nárůst výstupních hodnot. Největšího meziročního růstu dosáhla kategorie Komunikace. Nejvyšší pokles vidíme v kategorii Angažovanost zaměstnanců.

Pokud bychom brali pouze nápravná opatření jako hlavní a jediný zdroj meziročních změn ve výstupních hodnotách jednotlivých kategorií, můžeme zde vidět určité závislosti.

Nápravná opatření zvolená pro kategorii Týmová práce nebyla podle ochoty zapojení zaměstnanců velmi úspěšná. Pouze jedno ze tří uskutečněných opatření se dočkalo úspěchu. Bylo to nápravné opatření s názvem „Offline den“. Když nebudeme započítávat jiné okolní vlivy, které mohly výsledky dotazníkového šetření ovlivnit, můžeme říci, že toto opatření velmi pozitivně působilo na kategorii Týmová práce, pro kterou bylo navrženo, ale také na kategorii Komunikace. Obě ze zmíněných kategorií se podle výsledků z roku 2018 nacházely v záporných hodnotách, nyní po aplikování nápravného opatření se jejich výstupní hodnoty pohybují v kladných hodnotách.

Pro kategorii Vedoucí pracovníci byla uskutečněna tři nápravná opatření. Jedním byl kurz vedení týmu, který mohl mít přímý vliv na určenou kategorii, dalším opatřením byly psychologické testy osobnosti. Z důvodu, že byly testy prováděny pouze na vedoucích pracovnících, dozvěděli se sice něco o sobě navzájem, ale primárně se měli dozvědět informace o svých podřízených a na základě vyhodnocení v rámci posledního opatření, teambuilding, měli například zjistit, jaké stimuly na konkrétního zaměstnance použít a také lépe pochopit jejich osobnost z pracovního hlediska. Působení posledních dvou zmíněných opatření neshledávám jako významné.

Pokud budeme brát v potaz okolní vlivy, které mohly působit na změnu meziročních výsledků je nutné jich pár důležitých zmínit. Nejvýznamnějším vlivem, který mohl působit na změny ve výsledcích, mohla být změna v zastoupení jednotlivých pozic ve společnosti. I přes to, že počet zaměstnanců byl v době konání obou dotazníkových šetření stejný, je nutné podotknout, že do společnosti přišli tři noví zaměstnanci, tři zaměstnanci odešli ze společnosti a také se udály změny v hierarchii společnosti. Dva z tří nových zaměstnanců byli studenti, kteří zvýšili počet Asistentů ve společnosti o dva na celkových šest. Další změnou byl kariérní posun zaměstnance z pozice Specialisty na pozici Seniora. Výše uvedené změny mohou mít vliv na následující kategorie: Firemní prostředí, Vedoucí pracovníci, Angažovanost zaměstnanců a Ohodnocení, benefity a motivační systém.

Firemní prostředí, kterému mírně hodnoty meziročně klesly, může být ovlivněno studenty, kteří chodí do společnosti pouze na pár hodin týdně a mohou tak mít objektivní pohled na dění ve společnosti, protože nemusí být například ovlivněni každodenním děním, anebo jinými kolegy. Ti mohou být na určité nestandardní chování zvyklí a může jim připadat normální.

Kategorie Vedoucí pracovníci může být kromě nápravných opatření ovlivněna i organizační změnou na úrovni Vedoucích pracovníků. Zmíněná kategorie zaznamenala mírný nárůst, avšak stále zůstává ve vysokých záporných hodnotách. Hlavní změna se udála na pozici manažera oddělení Customer Servis, kde bývalého manažera oddělení nahradil zcela nový zaměstnanec. Kategorie Angažovanost zaměstnanců může být ovlivněna všemi nově přichozími zaměstnanci. Ti po krátké době ve společnosti necítí takovou soudržnost a angažovanost jako ti kolegové, kteří patří do společnosti již měsíce či roky.

Pokud bych to měla shrnout a ohodnotit působení nápravných opatření bez vlivu jiných faktorů, je téměř minimální. Mnoho nápravných opatření působilo prvoplánově a bez promyšlených scénářů reakce na prováděné změny.

## 6.8 AKTUÁLNÍ STAV SPOLEČNOSTI V SITUACI PANDEMIE

Společnosti XY se pandemie dotkla již na samotném počátku měsíce března roku 2020, kdy se v České republice objevili první nakažení novým typem viru COVID-19. Mnoho obchodních partnerů kvůli interním nařízením muselo zrušit sjednané schůzky a obchody se tak zastavily. Rozšíření viru v Německu vyřadilo provoz výrobních závodů, které tak nebyly schopny dodávat množství poptávaných produktů. Následně mateřská společnost sídlící v Německu nařídila pro všechny zaměstnance ve svých dceřiných společnostech Home Office<sup>5</sup> a přísný zákaz vstupu do kanceláří, styku s obchodními partnery a vycestování ze země, kde zaměstnanci pracují. Tato nařízení velmi zkomplikovala veškeré činnosti, které souvisí s uzávěrkami fiskálního roku. Veškeré činnosti společnosti, kromě digitálních marketingových činností, se tak musely na dobu neurčitou pozastavit.

Situace se také dotkla zaměstnanců, především těch potenciálních. Mateřská společnost nařídila všem svým dceřiným společnostem zákaz přijímání nových zaměstnanců, a to až do konce měsíce srpna roku 2020. Veškeré volné pozice tedy zůstanou do té doby neobsazené, a dokonce není možné ani zahájit výběrové řízení, které trvá přibližně dva měsíce. Tento zákaz ovlivní i stávající zaměstnance, kterým mohou chybět zaměstnanci na neobsazených pozicích a musí tak částečně plnit práci i za ně.

Z pohledu značky zaměstnavatele si společnost zachovává velmi seriózní pozici. Žádný zaměstnanec nebude z důvodu pandemie propuštěn a nařízený Home Office jim zaručí 100% výši jejich běžné mzdy. Jediným povinným nařízením, které by mohlo vyvolat u současných zaměstnanců určitou nespokojenost, je nařízené čerpání dovolené. Avšak i toto nařízení je velmi pro-zaměstnanecké, protože se týká pouze těch zaměstnanců, kteří mají převedeno z loňského roku více než 20 dní dovolené a nevyčerpali z tohoto množství dnů od začátku roku ani jeden celý den. Zaměstnanci splňující tyto podmínky si musí během měsíce dubna vybrat pět dní dovolené. Ostatních zaměstnanců, kteří nespĺňují výše uvedené podmínky, se toto nařízení netýká.

Značku zaměstnavatele ovlivňuje v očích současných zaměstnanců i to, že mateřská společnost poslala všem svým dceřiným společnostem finanční podporu, která má sloužit jako určitá pomoc při těchto nelehkých dnech. Finanční obnos nebude rozdělen přímo mezi zaměstnance, ale sami zaměstnanci v jednotlivých společnostech demokratickým hlasováním rozhodnou, co s penězi chtějí udělat. Mezi návrhy za Českou republiku najdeme například náhradu za teambuilding, který měl proběhnout v dubnu, společné mimopracovní akce, anebo také věnovat celý obnos opravdu potřebným v České republice, které virus přímo zasáhl a dostali se kvůli němu do tíživé životní situace.

---

<sup>5</sup> Home Office je anglický pojem vyjadřující práci z domova (vlastní překlad)

## 7 NÁVRH DOPORUČENÍ

Na základě analýzy a následného vyhodnocení dotazníkového šetření prováděného v roce 2018, uskutečněných nápravných opatření a posléze dotazníkového šetření z roku 2019, byly stanoveny závěry, které zhodnotily účinnost zvolených nápravných opatření na cílové kategorie a současně vliv na budování značky zaměstnavatele. Z pohledu značky zaměstnavatele jedná společnost XY v nastalé situaci omezení provozu obchodní činnosti velmi dobře. Přístup k současným zaměstnancům, zajištění nástrojů a jiných potřebných věcí, aby mohli vykonávat práci z domova jen potvrzuje, že si společnost váží svých zaměstnanců a chce jim poskytnout pocit jistoty v zaměstnání.

Pokud se zaměříme na výsledky dotazníkových šetření, navrhuji společnosti XY nesoustřeďovat se v budoucnu pouze na ty kategorie, které zaznamenaly meziroční pokles, jako tomu je každý rok při stanovování nápravných opatření. Mezi lety 2018 a 2019 to byly kategorie Firemní prostředí a Angažovanost zaměstnanců. Proces budování značky zaměstnavatele je dlouhodobý a změny, které se udály během jednoho roku nemusí z dlouhodobého pohledu nic znamenat. Doporučuji tedy dále pracovat na zlepšení přístupu vedoucích pracovníků k současným zaměstnancům, kteří tvoří jádro společnosti, nepodceňovat interní komunikaci a podporovat týmovou práci, která jde ruku v ruce s komunikací. Tato doporučení se týkala pouze interního prostředí společnosti, externí prostředí společnosti nebylo pomocí dotazníkových šetření zkoumáno, proto si jej nedovolím hodnotit.

Jednotlivé kroky vedoucí k nápravě výsledků dotazníkového šetření jsou vhodné pro budování značky zaměstnavatele, ale musejí být vykonávány dlouhodobě, nikoli pouze ve stanoveném období, jako je tomu nyní. Účinnost jednotlivých kroků se postupně vytrácí a vliv na budování značky zaměstnavatele klesá.

Vzhledem k nastalé situaci doporučuji společnosti XY zaměřit v blízké budoucnosti veškeré své aktivity na podporu a přípravu obchodních a marketingových činností tak, aby mohly být co nejdříve po skončení všech omezení znovu rozběhnuty a eliminovat na minimum činnosti vybrané pro nápravu výsledků z dotazníkových šetření. Veškeré tyto činnosti musí být vytvořeny a musí se odvíjet od situace v Německu, kde sídlí většina výrobních hal a obchodní činnosti v České republice jsou závislé na jejich produkci.

Navrhuji vedení společnosti, aby po dobu, kdy nemohou být prováděny žádné činnosti v plném rozsahu, provedla analýzu všech aktivit, které se po dobu pandemie nemohly uskutečnit, ale byly na tuto dobu naplánovány. Například vytvořit seznam všech marketingových kampaní a aktivit, ty rozdělit do dvou skupin, na offline a online kanál a následně u každé z aktivit zhodnotit, zda může být provedena zpětně, zda se některé aktivity vázaly na sebe navzájem či zda měly být uskutečněny k určitému datu, například kampaně ke dni vody, který byl 22. března, a nemohou tak být provedeny v pozdějších náhradních termínech.

Také navrhuji, aby po dobu omezení provozu společnost XY soustředila veškeré činnosti na posílení podpůrných činností k těm, které jsou pro společnost XY klíčové a nemohou být v současnosti vykonávány. Dále doporučuji, aby se vytvořil strategický plán na dobu, kdy se provoz znovu zahájí. Strategický plán by měl obsahovat rozčlenění společnosti na SBU<sup>6</sup>, které budou spravovat jednotlivá oddělení a jejich vlastní kroky vedoucí k nápravě. Rovněž by se ve strategickém plánu měly objevit cíle, ke kterým chce společnost a jednotlivé SBU dospět a v neposlední řadě také pomocí jakých činností. Činnosti by měly být rozděleny na jednotlivé úkoly, a ty by měly mít definované dílčí cíle. Vzhledem k tomu, že omezení trvají v současné době (první polovina dubna 2020) již měsíc a

---

<sup>6</sup> SBU Strategic Business Units, strategická obchodní jednotka je název pro část organizace, která obvykle působí v jiných oblastech než zbývající jednotky

prognózy vývoje stavu nejsou velmi pozitivní, dá se předpokládat, že ztráty budou mnoha milionové. Z toho důvodu společnosti navrhuji, aby omezila činnosti směřující k nápravě výsledků z dotazníkového šetření, a soustředila se pouze na nápravu ztrát způsobených pandemií.

# ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit účinnost personálních praktik využívaných v rámci budování značky zaměstnavatele, posílení stabilizace a tím snížení fluktuace současných zaměstnanců ve společnosti ABC. Současně by práce a její doporučení týkající se nápravných opatření, a především aktuální situace plynoucí okolo COVID-19, měly být přínosem a sloužit společnosti XY jako podpora pro rozhodování o budoucích krocích.

S nastalou aktuální situací celosvětové pandemie byla navržena taková doporučení, která budou nejen působit na výsledky z posledního dotazníkového šetření, ale zároveň budou korespondovat s novou strategií, kterou musí společnost XY zvolit, aby dokázala čelit ztíženým podmínkám obchodování na celosvětových trzích.

Teoretická část byla věnována především pojmu značka zaměstnavatele a jejímu budování. V úvodu teoretické části byl popsán rozdíl mezi obchodní značkou a značkou zaměstnavatele, následovalo krátké shrnutí historie značky zaměstnavatele a také stručně definovaný postup budování značky zaměstnavatele. Dále byl zmíněn vliv ekonomického cyklu a trhu práce na využití značky zaměstnavatele u rámci procesu náboru zaměstnanců. Na to navazovaly personální činnosti, a to interní i externí a také Employee Value Propositions. Byla vysvětlena důležitost atraktivity zaměstnavatele a důležitost firemní identity a kultury při budování značky zaměstnavatele. V závěru teoretické části byly charakterizovány hlavní rozdíly v sociologických výzkumech, s jejichž výsledky se pracovalo v následující části.

Na závěr teoretické části byla stanovena metodologie práce a postupy, které byly vykonány a byly také stanoveny cíle výzkumu. Po charakterizaci společnosti XY a jejích zaměstnanců následovala analýza. V níž bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření provedené v roce 2018, kterého se účastnili zaměstnanci společnosti XY v České republice. Cílem dotazníku bylo zjistit, jaká ze šesti definovaných kategorií je podle hodnocení zaměstnanců hodnocená nejhůře a na základě toho navrhnout na míru připravená nápravná opatření.

Dále byla popsána nápravná opatření aplikovaná na nejkritičtější oblasti vyhodnocené pomocí výzkumu a jejich vliv na značku zaměstnavatele společnosti ABC. Poté bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření provedené v roce 2019. Ze získaných výsledků byla zjištěna účinnost a působení jednotlivých nápravných opatření, a byly také uvedeny jiné vlivy, které mohly ovlivnit výsledky dotazníkového šetření.

Ze získaných výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že meziroční hodnoty jednotlivých kategorií se ve čtyřech případech ze šesti zvýšily, na což mohla mít vliv právě zvolená nápravná opatření. Jednalo se konkrétně o kategorie Komunikace, Týmová práce, Vedoucí pracovníci a Ohodnocení, benefity a motivační systém. Z pohledu značky zaměstnavatele jsou výsledky vyhodnocení následného dotazníkového šetření velmi pozitivním faktorem, avšak pro plnohodnotné budování značky zaměstnavatele je potřeba dlouhodobé působení těchto aktivit, které byly v tomto případě využity jen pro účely splnění nápravných opatření.

Neočekávaná situace, která nastala ve světě a zasáhla i Českou republiku, při zpracování této diplomové práce, velmi ovlivnila závěrečná doporučení. Ta se měla vztahovat k následujícím krokům, které budou s přihlédnutím působení jednotlivých nápravných opatření a vlivem na značku zaměstnavatele doporučovat společnosti ABC, jakým směrem se má pro zlepšení výsledků z dotazníkového šetření dát. Celosvětová pandemie vyřadila z provozu výrobní haly a znemožnila téměř všechny činnosti společnosti ABC. Z tohoto důvodu byla doporučení zaměřena na obnovu obchodních činností, které by mohly společnosti pomoci dostat se zpět do standardního provozu a alespoň z části dohnat zisky z uplynulých měsíců.



# Seznam použité literatury

1. AMRSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 07-494-4631-5.
2. AMRSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BARROW, Simon a Richard MOSLEY. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. 2. Chichester: John Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-01273-4.
4. BARTÁK, Jan. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0.
5. BLÁHA, Jiří, Andrea ČOPÍKOVÁ a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
6. BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.
7. DE CHERNATONY, Leslie. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2007-1.
8. DE PELSMACKER, Patrick, Maggie GEUENS a Joeri VAN DER BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 978-80-247-0254-1.
9. FUČÍKOVÁ, Pavla. *Personální marketing*. Praha, 2012. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce Michaela Tureckiová.
10. HEALEY, Matthew. *Co je branding?*. Praha: Slovart, 2008. ISBN 978-80-7391-167-6.
11. HUŠKA, Radek. *Současná ekonomická krize a její projev na trhu práce ve vybraných zemích Evropské unie*. Olomouc, 2014. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Ústav ekonomie. Vedoucí práce Veronika Mazalová.
12. KARLÍČEK, Miroslav. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.
13. KELLER, Kevin Lane. *Strategic Brand Management*. 4. Londýn, Velká Británie: Pearson, 2013. ISBN 978-0132664257.
14. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
15. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0513-3.
16. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
17. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
18. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
19. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
20. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0966-X.
21. MIČKOVÁ, Kateřina. *Personální marketing*. Praha, 2008. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze. Filozofická fakulta. Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce Renata Kocianová.
22. REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-6935-6.
23. SCHEIN, Edgar. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. ISBN 99-00-00078-X.
24. STEJSKALOVÁ, Dita, Iveta HORÁKOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. 2. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

25. SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024728667.
26. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
27. VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
28. WOLF, Gunther. *Employer Branding: Wie Arbeitgeber für Bewerber unvulnerbar werden*. VBI: Beratende Ingenieure, 2015. ISSN 0005-8866.

# Seznam online zdrojů

1. AAKER, D.A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. *The Free Press* [online]. 22. května 1991, [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/220131908?accountid=17203>
2. ANTOŠOVÁ, Mária. Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení* [online]. 11.11.2005 [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>
3. BERTHON, P., EWING M., HAH L.L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *Internation Journal of Advertising* [online]. 2005 [cit. 2020-02-13]. Dostupné z: [https://ukznextendedlearning.com/wp-content/uploads/2017/05/Captivating-company\\_dimensions.pdf](https://ukznextendedlearning.com/wp-content/uploads/2017/05/Captivating-company_dimensions.pdf)
4. BURSOVÁ, Iva. Má smysl v této době budovat zaměstnavatelskou značku. *HR Fórum* [online]. 2009, č. 3, [cit. 2020-01-17]. Dostupné z: [www:<http://www.hrmanager.cz/files/hrforum0309.pdf>](http://www.hrmanager.cz/files/hrforum0309.pdf).
5. GARDNER, B.B., & LEVY, S.J. The Product and the Brand. *Harvard Business Review* [online]. 1955, [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: [https://static.squarespace.com/static/52f06caee4b0c058f6084354/t/539070a1e4b0b4380bb48719/1401974945820/Levy\\_ProductandBrand.pdf](https://static.squarespace.com/static/52f06caee4b0c058f6084354/t/539070a1e4b0b4380bb48719/1401974945820/Levy_ProductandBrand.pdf)
6. *Generace XYZ – seznamte se 2016* [online]. 18. 4. 2016 [cit. 2020-03-17]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/blog/vzdelavani-zamestnacu/generace-xyz.html>
7. HOVORKA, P. Značka zaměstnavatele – 1. díl – Přínosy a měření. *BrandBakers* [online]. 28.června 2016, [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: [http://www.brandbakers.cz/primo\\_z\\_pece/clanek/292](http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/292)
8. KIMPAKORN, N., & DIMMITT, N. Employer Branding: The perspective of hotel management in the thai luxury hotel industry. *Australasian Marketing Journal* [online]. 2007, [cit. 2020-01-23]. Dostupné z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/199326188?accountid=17203>
9. LIKO, P. Dobrý HR marketing přispívá ke konkurenceschopnosti. *HR Fórum* [online]. 2011, [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://hrforum.cz/studovna/dobry-hr-marketing-prispiva-ke-konkurenceschopnosti/>
10. *Metody, procedury a techniky* [online]. 10.11.2018 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Metody,\\_procedury\\_a\\_techiky\\_\(MSgS\)](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Metody,_procedury_a_techiky_(MSgS))
11. PAVLÍK, Jiří. Personální marketing očima marketingového manažera. *HR Fórum* [online]. 2009, č. 3 [cit. 2019-12-20]. Dostupné z: [https://www2.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/8338835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.html](https://www2.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/sluzby/poradenstvi/lidske-zdroje/8338835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.html)
12. RADFORD, T. 7 Ways to Sell Your Employer Brand. *Dynamic Business* [online]. 2009, [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://dynamicbusiness.com.au/topics/news/selling-your-employer-brand3973.html>
13. *Situace na trhu práce se otočila o 180 stupňů. Employer branding se stává prioritou* [online]. 30. 3. 2017 [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/situace-na-trhu-prace-se-otocila-o-180-stupnu-employer-branding-se-stava-prioritou>
14. *Sociologická encyklopedie* [online]. 10.11.2018 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Validita>
15. *Sociologický výzkum I. – metody a techniky sociologického výzkumu* [online]. 9.4.2014 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1423/jaro2014/SPR219/um/46930425/SOCIO\\_7\\_M\\_T\\_14.pdf](https://is.muni.cz/el/1423/jaro2014/SPR219/um/46930425/SOCIO_7_M_T_14.pdf)

16. SULLIVAN, J. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. *Ere.net* [online]. 2004, [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: [www: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>](http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/).
17. *Světová ekonomika už je v recesi, odráží se v ní epidemie koronaviru* [online]. 20. 3. 2020 [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3064790-duvera-v-ceskou-ekonomiku-klesla-odrazi-se-v-ni-epidemie-koronaviru>
18. *World's Most Attractive Employers 2019* [online]. 4. 10. 2019 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/blog/worlds-most-attractive-employers-2019/>
19. *Zatracená generace Z: Jak přemýšlejí mladí Češi o životě, práci i budoucnosti* [online]. 2. 10. 2019 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/zatracena-generace-z/r~d1f1da48debd11e9926e0cc47ab5f122/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb.....	8
Obrázek 2 Employer Brand rámec .....	10
Obrázek 3 Fáze budování Značky zaměstnavatele.....	11
Obrázek 4 Systém identity značky .....	13
Obrázek 5 Systém firemní identity.....	26

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Souhrn rozdílů generace X, Y a Z .....	20
Tabulka 2 Hlavní rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem.....	30
Tabulka 3 Program nápravných opatření.....	46

## Seznam grafů

Graf 1 Zastoupení pozic ve společnosti XY.....	36
Graf 2 Délka zaměstnání u společnosti XY .....	37
Graf 3 Komunikace 2018.....	38
Graf 4 Týmová práce 2018 .....	39
Graf 5 Firemní prostředí 2018.....	40
Graf 6 Vedoucí pracovníci 2018 .....	41
Graf 7 Angažovanost zaměstnanců 2018.....	42
Graf 8 Ohodnocení, benefity a motivační systém 2018.....	43
Graf 9 Srovnání kategorií 2018 .....	44
Graf 10 Komunikace 2018 vs. 2019.....	49
Graf 11 Týmová práce 2018 vs. 2019.....	50
Graf 12 Firemní prostředí 2018 vs. 2019 .....	51
Graf 13 Vedoucí pracovníci 2018 vs. 2019.....	51
Graf 14 Angažovanost zaměstnanců 2018 vs. 2019 .....	52
Graf 15 Ohodnocení, benefity a motivační systém 2018 vs. 2019 .....	53
Graf 16 Srovnání kategorií 2019 .....	54

Graf 17 Srovnání kategorií 2018 a 2019.....	54
---	----

Otázky ke kategorii Komunikace:

1. Jsem dobře informován o plánech a pokroku mé pracovní skupiny
2. Jsem dobře informován o plánech a pokroku společnosti
3. Existují možnosti, které mi umožňují vyjádřit své názory vrcholovému vedení
4. V mé pracovní skupině je dobrá komunikace
5. Existuje dobrá komunikace mezi lidmi v různých oblastech společnosti
6. Vrcholné vedení společnosti mě dobře informuje o tom, co se ve firmě děje
7. Společnost dostatečně informuje zaměstnance o rozhodnutích, která se jich týkají

Otázky ke kategorii Týmová práce:

1. Oddělení, ve kterém pracuji, podporuje týmovou práci
2. Úkoly v rámci pracovní skupiny jsou rozdělovány spravedlivě
3. Názory a nápady zaměstnanců jsou oddělením brány na zřetel
4. Mezi odděleními, se kterými musíme spolupracovat, panuje shoda
5. Moje oddělení ví dost o činnostech dalších oddělení v rámci společnosti
6. Nedělá mi problém spolupracovat se širokou škálou lidí
7. Celkově jsem s týmovou prací ve společnosti spokojen

Otázky ke kategorii Firemní prostředí:

1. Má práce má jasně definované cíle
2. Jsem spokojený s příležitostí kariérního postupu ve společnosti
3. Mám dostatečné nástroje a zdroje, abych mohl vykonávat svou práci dobře
4. Moje pracovní prostředí je příjemné a moderně zařízené
5. Mám možnost práce z domova
6. Moje práce mě nutí využívat své nejlepší schopnosti a dovednosti
7. Jsem spokojen s množstvím nabízených programů školení a kurzů

Otázky ke kategorii Vedoucí pracovníci

1. Můj nadřízený viditelně oceňuje moji práci
2. Můj nadřízený je dostupný pro každého
3. Můj nadřízený mi často poskytuje zpětnou vazbu k mé práci
4. Můj nadřízený mi poskytuje či umožňuje školení
5. Můj nadřízený naslouchá názorům zaměstnanců
6. Věřím krokům, které činí vrcholné vedení společnosti
7. Můj nadřízený mi zadává reálné cíle

Otázky ke kategorii Angažovanost zaměstnanců:

1. Jsou mi známé cíle a hodnoty společnosti
2. Mám pocit, že jsem důležitou součástí této společnosti
3. Do práce chodím rád
4. Práce je pro mě pouze zdrojem finančních prostředků
5. Moje práce mě uspokojuje
6. Rád se účastním mimopracovních aktivit (oslav, večírků atd.)
7. Pokud se naskytne lepší pracovní nabídka v jiné společnosti, bez váhání ji přijmu

Otázky ke kategorii Ohodnocení, benefity a motivační systém:

1. Mám pravidelné zvýšení základního platu
2. Frekvence obdržných prémie a bonusů je pro mě uspokojivá
3. Hodnocení v organizaci se provádí spolehlivě
4. Mám příležitosti ke zlepšení kvalifikace a budování dovedností
5. Jsem spokojen s nabízenými benefity
6. Využívám velkou většinu z nabízených benefitů
7. Byl bych raději za zvýšení platu, než mít poskytované benefity



# Evidence vypujcek

Prohlaseni:

Davam svoleni k pujcovani teto diplomove prace. Uzivatel potvrzuje svym podpisem, ze bude tuto praci raddne citovat v seznamu pouzite literatury.

Jmeno a prijmeni: Tereza Lacikova

V Praze dne: 30. 04. 2020

Podpis:

Jmeno	Oddeleni/ Pracoviste	Datum	Podpis