



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Personální marketing podniku

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Simona Tichánková**

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Simona Tichánková**
Osobní číslo: **E16000084**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **B6208R085 – Podniková ekonomika**
Zadávající katedra: **katedra marketingu a obchodu**
Vedoucí práce: **Ing. Světlana Myslivcová, ING.PAED.IGIP**
Konzultant práce: **Bc. Ondřej Turek**
Decathlon Liberec, vedoucí oddělení

Název práce: **Personální marketing podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Teoretické východisko personálního marketingu.
3. Charakteristika podniku.
4. Analýza uplatnění personálního marketingu v konkrétním podniku.
5. Závěr a doporučení.

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BAKER, Michael. 2014. *Marketing strategy and management*. 5th ed. New York: Palgrave. ISBN 978-1-137-02582-1.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5.
- MARŠÍKOVÁ, Kateřina, Pavla ŠVERMOVÁ, Světlana MYSLIVCOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>
- URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

<i>Rozsah práce:</i>	min. 30 normostran
<i>Forma zpracování:</i>	tištěná / elektronická
<i>Datum zadání práce:</i>	1. října 2018
<i>Datum odevzdání práce:</i>	31. srpna 2020



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

17. 4. 2019

Simona Tichánková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP, za vstřícnost a ochotu, s níž mi poskytovala cenné rady a připomínky během zpracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala vedoucímu oddělení turistiky společnosti Decathlon Bc. Ondřejovi Turkovi za poskytnuté informace, které sloužily jako podklad při psaní práce. Velké díky patří také mé rodině, která mi byla po celou dobu studia velkou oporou.

Personální marketing podniku

Anotace

Cílem bakalářské práce je provést analýzu a zhodnocení interního personálního marketingu v rámci působení v konkrétní společnosti a konečné zhodnocení a vznesení návrhů. Celkový průzkum vycházející z této práce je založen na zkoumání spokojenosti zaměstnanců. Bakalářská práce je standardně rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část je rozdělena na dvě kapitoly, které znázorňují teoretická východiska personálního marketingu a externí a interní personální marketing. V následující praktické části je charakterizována konkrétní společnost Decasport s. r. o. (Decathlon), pomocí které byla zkoumána spokojenost zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření. Zakončení bakalářské práce je věnováno návrhům na zlepšení dosavadní situace a doporučením. Tato práce na závěr detailně shrnuje veškeré získané informace.

Klíčová slova

Interní personální marketing, marketingový mix v personálním marketingu, personální marketing, spokojenost zaměstnanců

Personnel Marketing of the Company

Annotation

The aim of this bachelor thesis is to perform the analysis and evaluation of internal personnel marketing in the context of working within particular company, and final evaluation with possible suggestions. Overall survey based on this work is established on employee satisfaction research. The bachelor thesis is divided into two parts, the theoretical and the practical one. The theoretical part consists of two chapters, which illustrate theoretical bases of personnel marketing and external and internal personnel marketing. In the practical part, the examined company called Decasport s. r. o. (Decathlon) is closely introduced and the survey in the form of questionnaire of employee satisfaction is therefore performed. The end of this work is dedicated to improvement of current situation and the future encouragement. In the conclusion, this work summarizes all the information obtained in detail.

Key Words

Employee satisfaction, internal personnel marketing, marketing mix in personnel marketing, personnel marketing

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	12
Úvod	13
1. Personální marketing	15
1.1 Charakteristika a význam personálního marketingu	16
1.2 Marketingový mix v personálním marketingu	18
1.2.1 Produkt.....	19
1.2.2 Cena	20
1.2.3 Místo.....	21
1.2.4 Komunikace.....	21
1.2.5 Osobnost	22
1.3 Externí a interní personální marketing	22
1.3.1 Externí personální marketing.....	23
1.3.2 Interní personální marketing.....	24
2. Pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců	26
2.1 Pracovní spokojenost zaměstnanců	26
2.1.1 Aktivátory pracovní spokojenosti.....	28
2.2 Motivace zaměstnanců	29
2.2.1 Motivační faktory	31
3. Charakteristika podniku	36
3.1 Právní forma podniku	38
3.2 Organizační struktura	39
4. Analýza spokojenosti zaměstnanců	41
4.1 Příprava a realizace výzkumu	41
4.2 Analýza zjištěných dat	42
4.2.1 Identifikace respondentů.....	42
4.2.2 Produkt.....	44
4.2.3 Cena	47
4.2.4 Distribuce.....	47
4.2.5 Propagace.....	49
4.3 Vyhodnocení a doporučení	50
Závěr	54

Seznam použité literatury	56
Seznam příloh	60

Seznam zkratk

BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
např.	například
atd.	a tak dále
tzv.	takzvaný
aj.	a jiné
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
ČR	Česká republika
Kč	Koruna česká
a. s.	akciová společnost

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vývoj personálního marketingu	16
Tabulka 2 Souhrn motivátorů a hygienických faktorů	34
Tabulka 3 Vývoj prodejen Decathlon ČR	38
Tabulka 4 Četnost respondentů na jednotlivých odděleních	44
Tabulka 5 Spokojenost zaměstnanců s prací jejich vedoucího	48

Seznam obrázků

Obrázek 1 Míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích ČR.....	15
Obrázek 2 Hierarchické třídění potřeb dle Abrahama Maslowa.....	32
Obrázek 3 Samo rozkládací stan 2 Seconds	37
Obrázek 4 Celoobličejová šnorchlovací maska Easybreath.....	37
Obrázek 5 Organizační struktura společnosti Decathlon	40
Obrázek 6 Časové rozmezí, za které zaměstnanci pracují pro společnost	43
Obrázek 7 Spokojenost zaměstnanců na oddělení	45
Obrázek 8 Spokojenost zaměstnanců s dodržováním BOZP	46

Úvod

V současné době si již větší procento organizací uvědomuje, že zisk vhodných a dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců je klíčový pro správné fungování společnosti. Většina nově vzniklých, i stávajících podniků musí být obeznámena se situací na trhu a jak probíhá proces zisku a stabilizace potřebných zaměstnanců. Obě dvě tyto činnosti vyžadují důkladnou připravenost, vzhledem ke konkurenci, která už odjakživa představuje pro každou organizaci velkou hrozbu. Na základě toho musí podniky usilovat o takové lidské zdroje, které se dokáží co nejlépe sžít s podnikem jako celkem. Zisk talentovaných jedinců, především jejich stabilizace, vede k bojům mezi firmami, z čehož je zřejmé, že tato potřeba podniků nabývá stále na síle.

Na základě těchto informací je pro podniky, které chtějí být stále úspěšnější, důležité nechat působit jeden z inovativních přístupů v rámci marketingu a tím je pojednávání personální marketing. Toto téma je zpracované zejména díky jeho důležitosti v rámci již zmíněných aktivit, jako je osvojení a retence (stabilizace) členů pracovního personálu. V daném případě je podnik nucen projevit zájem o své zaměstnance a to zejména v oblasti péče, poskytovaných možností a uspokojování potřeb.

Východiskem bakalářské práce je její praktická část, která je velmi důležitá pro znázornění a pro lepší pochopení dané problematiky. Cílem je zobrazit působení interního personálního marketingu v oblasti uspokojování a motivace zaměstnanců a na závěr nastínit návrhy na zlepšení této oblasti. Celá bakalářská práce je sestavována pomocí odborné literatury, interních materiálů organizace a analýzy současného stavu podniku v rámci dotazníkového šetření. Pro zpracování praktické části byla oslovena společnost Decathlon s prodejnou ve městě Liberec.

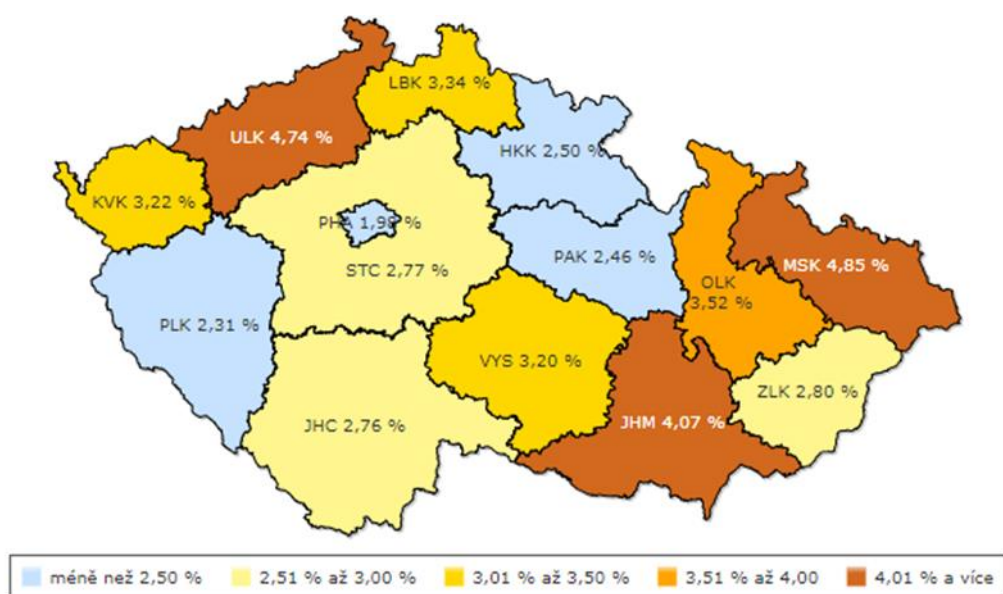
Bakalářská práce je podle standardu rozdělena na teoretickou a již zmíněnou praktickou oblast. Teoretická část se z počátku věnuje teoretickým východiskům personálního marketingu. Práce z obecného hlediska, přibližuje jeho historii a představuje nástroje, jenž se v jeho oblasti užívají. Celá tato část charakterizuje podstatu a působení personálního marketingu v organizacích. Druhá část neboli praktická, je pro potřeby bakalářské práce klíčová a představuje samotnou společnost Decathlon a působení interního personálního marketingu v rámci spokojenosti zaměstnanců. Tato část se zprvu zaměřuje na představení

pojednávané organizace, v rámci které je popsán její předmět podnikání, organizační struktura a je nastíněna její celková charakteristika. Předposlední kapitola celé práce je následně zaměřena na analýzu zjištěných informací a skládá se z popisu metodiky dotazníkového šetření a interpretace získaných dat. Na základě veškerých informací jsou závěrem navrhnutá řešení a doporučení na zlepšení současného stavu.

1. Personální marketing

Kapitola pojednává o teoretických východiskách personálního marketingu, popisuje jeho historii, představuje nástroje, které se v jeho oblasti používají a celkově charakterizuje podstatu a význam personálního marketingu v podnicích. Zde se vychází z důležitého faktu, že zaměstnanci je věnována rovnocenná pozornost jako zákazníkovi.

Na počátku je podstatné si stanovit, že personální marketing vstupuje do podniků s myšlenkou přínosu nových metod s cílem získání konkurenční výhody. V rámci jejího dosažení je nutné projevit snahu o inovativní přístupy mezi, které se právě řadí pojednáváný personální marketing, jenž má zájem o efektivní využití lidských zdrojů. V dnešní době se úspěšnost personálního marketingu objevuje i v číslech a to zejména v oblasti míry nezaměstnanosti. Podle Českého statistického úřadu se míra nezaměstnanosti v České republice pohybuje od 2,5 % do 4,85 %. Ve třech krajích se sice objevují větší čísla, jak je znázorněno níže na Obrázek 1, ale například Liberecký kraj stojí ve středu této statistiky s 3,34 %. Průzkum byl proveden ke dni 31. 1. 2019 a působí jako důkaz pro věnování stále větší pozornosti personálnímu marketingu a jeho rozvoji (ČSÚ, 2019).



Obrázek 1 Míra nezaměstnanosti v jednotlivých krajích ČR
Zdroj: (ČSÚ, 2019)

Podporu rozvoje personálního marketingu nedokazuje pouze Český statistický úřad, ale i další průzkumy. Jeden z nich prováděl Randstad monitor, který ke dni 11. 2. 2019 uvádí, že míra nezaměstnanosti v České republice stále klesá. Úřad práce ČR zaznamenává snížení počtu uchazečů o 3 640 jedinců, v porovnání s předcházejícím měsícem. V procentech se jedná o pokles uchazečů o pracovní místa o 1,5 % a v rámci počtu nezaměstnaných osob byl zaznamenán pokles o 3,2 % (Randstad, 2019).

Navzdory tomu, že česká literatura nemá velké povědomí o personálním marketingu a společností je chápán stále jako nový, podniky by ho neměly opomíjet a měly by si uvědomit jeho hluboký význam a fakt, že představuje obrovský přínos pro společnost. Z obecného hlediska se jedná o dlouhodobý proces získávání lidských zdrojů a pro jeho správné nastavení je třeba marketingových vědomostí, znalosti trhu a trpělivosti (Kmošek, 2018). V rámci definice personálního marketingu nastávají občasné problémy a to zejména v jeho nejednoznačné formulaci anebo v různých variantách názvů. Příkladem je značení jako HR marketing, Personalmarketing a mnoho dalších.

1.1 Charakteristika a význam personálního marketingu

První zmínka o personálním marketingu se objevila již v 60. letech minulého století a to na území Německa. V českém prostředí se začal objevovat až po polovině 90. let minulého století. Pro větší přehlednost a upřesnění vývoje personálního marketingu ve světě je níže uvedena Tabulka 1 (Myslivcová et al, 2017).

Tabulka 1 Vývoj personálního marketingu

Období	Charakteristika vývoje
60. léta 20. století	První zmínka v německé literatuře. Personální marketing je chápán jako nástroj.
70. léta 20. století	Personální marketing už přestává být jen pojmem a zavádí se do praxe.
80. a 90. léta 20. století	Dochází k dělení na externí a interní personální marketing.
Přelom tisíciletí	Podnik začíná vnímat zaměstnance jako zákazníka.
Současnost	Proces zavádění marketingových principů v rámci externího a interního personálního marketingu.

Zdroj: vlastní zpracování (dle Barrow et al, 2005; George, 2015; Kotler et al, 2012; Meier, 1991)

Po představení personálního marketingu z historického hlediska je důležité si ho také charakterizovat a určit jeho podstatu. Personální marketing sice nedisponuje jednoznačnými formulacemi, ale přece jen se všechny dostupné zdroje shodují v jednom určitém bodě. Tím bodem je klíčová informace, že personální marketing dokáže aplikovat marketingové přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů a přistupuje k současnému a potenciálnímu zaměstnanci jako k zákazníkovi (Myslivcová et al, 2017). S myšlenkou, nahlížet na zaměstnance jako na zákazníka a ne jen jako na pracovní sílu, přišel Kotler a Armstrong (2012) v díle *Principles of Marketing*. Na zaměstnance podniku je nutno nahlížet z hlediska přínosu lepšího výsledného efektu, z čehož vyplývá, že se mu musí věnovat stejná pozornost, jaká je věnována i zákazníkovi.

Pokud podnik došel k závěru, že se jeho myšlení musí ubírat směrem, že zaměstnanec je zároveň zákazník, tak se nesmí opomínat působení daných úkolů a pravidel. Hlavním úkolem po zisku a stabilizaci kvalitních zaměstnanců je udržení jejich motivace a vytváření vztahů mezi pracovníky a podnikem (Myslivcová et al, 2017). Personální marketing se musí při svém fungování držet daného pravidla, které je stejného zaměření jako u obchodního marketingu. Znění zmíněného pravidla je, že *„zaměstnanci jsou interní zákazníci a personální marketing musí zabezpečit, aby při získávání nových zaměstnanců to nebyli jen oni, kdo se „prodávají“ organizaci, ale že i ona se „prodává“ jim“* (Šlapák et al, 2015, s. 20). Pověření zaměstnanci podniku, kteří jsou zodpovědní za chod výběrového cyklu nebo jsou jeho součástí, by měli dosahovat vysoké profesionální úrovně. Zejména v oblasti plánování a jednání s uchazeči o pracovní pozici. Zájem těchto zaměstnanců směřuje k zjišťování a pokrývání potřeb a k řešení případných námitek uchazečů. Díky těmto činnostem se může podnik dostat do zvýhodněné pozice vůči konkurenci, nebo naopak do pozice poškozeného při nesprávném plnění stanovených zájmů (Šlapák et al, 2015).

Na personální marketing lze nahlížet i z jiného hlediska. Může být chápán jako nástroj, který ovlivňuje spokojenost zaměstnance, mířený především na spokojenost s pracovní pozicí, s pracovními podmínkami, se zaměstnavatelem a jak dokáže daná práce naplnit očekávání pracovníka. Celkové výsledky podniku jsou z velké míry ovlivněny právě spokojeností zaměstnanců, kteří mají vliv na firemní kulturu a mají pevný zájem o naplnění potřeb zákazníka. Spokojení a zkušení zaměstnanci vytvářejí efekt, který šetří čas, náklady a díky jejich práci dochází k retenci a zisku nových zákazníků, pomocí nichž

se zvyšuje podniková ziskovost a produktivita (Vodák et al, 2011). Prioritou je sice zajistit spokojenost zaměstnanců v podniku, ale klíčovým bodem je aplikovat takové činnosti, které dokáží vytvořit dobré jméno podniku s cílením na vlastního nebo potenciálního pracovníka. Dle Bednáře (2013) je nutné pro zajištění úspěchu být zaměstnavatelem první volby, což znamená, že uchazeč o pracovní pozici bude v první řadě myslet na jediný specifický podnik. Pro získání zmíněného úspěchu je nutné, aby podnik byl schopen získat jedny z nejlepších zaměstnanců a nevynaložit na to, až tak velké a nákladné úsilí. Díky zisku nejlepších zaměstnanců a jejich kvalitní práci, si podnik dokáže opatřit spokojené zákazníky.

Doplňujícím faktorem zmíněných definic personálního marketingu, je definice podle Šlapáka a Štefka (2015), kdy personální marketing je chápán jako nepřetržitý proces, jenž zaručuje získávání, udržení a rozvoj pracovníka. Též Kociánová (2010) poukazuje na fakt, že personální marketing cílí na zisk kvalitních pracovníků, podporuje jejich loajalitu a sepejetí s organizací a ve stejnou chvíli též posiluje jejich stabilizaci na daném pracovním místě. Domnívá se též, že na personální marketing se musí nahlížet v hlubším smyslu a musí se brát komplexněji a ne jen z hlediska získávání vhodných pracovníků. Dále problematiku více přibližují prvky marketingového mixu personálního marketingu.

Z toho všeho vyplývá, že personální marketing má za úkol zajistit si ve firmě dostatek vhodných a kvalitních zaměstnanců, rozvíjet jejich motivaci a udržovat správné vztahy mezi zaměstnanci a podnikem. Na základě těchto informací je zřejmé, že uspokojování z práce přináší zaměstnanci příjemné a pozitivní emoce (Myslivcová et al, 2017).

1.2 Marketingový mix v personálním marketingu

V rámci marketingového mixu se jedná o soubor nástrojů, jenž napomáhá při spravování nabídky podle koncových zákazníků. Obecně lze říci, že marketingový mix je soubor marketingových nástrojů sloužící k dosažení podnikových cílů na cílovém trhu. Tudíž je zřejmé, že marketingový mix je stanoven v oblasti mikroprostředí podniku (Kotler et al, 2013). Obecně jsou prvky marketingového mixu již mnohokrát definovány a veškeré dostupné informace docházejí k jednomu určitému bodu. Záleží na stanovování

marketingových procedur jednotlivých podniků a jeho politiky, což tvoří základní kámen pro tvorbu marketingových programů a zejména marketingového mixu. (Baker, 2014)

Marketingový mix v personálním marketingu je definován mnoha autory a pro tuto bakalářskou práci bylo vybráno šest z nich, kteří docházejí k podobným formulacím. Prvními z nich jsou Vysokajová, Stýblo a Urban (2011), kteří ve své knize *Personalistika* uvádějí, že marketingový mix v personálním marketingu slouží zejména k opatření, rozvíjení a stabilizaci zaměstnanců, kteří díky svým kvalitám a profesní stránce dávají podniku důvod pro provozování činnosti. Autorka Spielmann (2015) také vytyčila pojem marketingový mix v personální oblasti, a jeho znění je následovné. Marketingový mix v rukou personalisty umožňuje poskytnout určitou službu, prospívající, jak současnému, tak i potenciálnímu zaměstnanci. Její myšlenky nejsou zaměřené jen na obecné hledisko marketingového mixu v oblasti personalistiky, ale ona sama dochází k faktu, že pochopení myšlení stávajících a potenciálních zaměstnanců je klíčové a díky němu se může firma lépe zaměřit na cílové skupiny. Ke stejnému názoru docházejí i autoři Wickham a O'Donohue (2009), kteří také berou v úvahu současné i potenciální zaměstnance. Podle nich je marketingový mix v personálním marketingu nástrojem vedoucím k tomu mít kontrolu nad zájmem potenciálního uchazeče o pracovní pozici a představení takových aspektů podniku, které vedou k získání pozornosti potenciálních a k retenci stávajících zaměstnanců. Tato podkapitola není omezena pouze na pronikání 4P (product = produkt, price = cena, place = místo, promotion = komunikace) podle autorky D'Ambrosové, ale je zaměřena i na přídatný prvek marketingového mixu, čímž je podle Bednáře (2013) *personality* neboli osobnost.

1.2.1 Produkt

Prvním prvkem marketingového mixu v personálním marketingu je produkt. Ten se stává součástí směny mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v podobě poskytnutí nově vytvořené nebo současné pracovní pozice. Důvodem nabídky současné pracovní pozice může být vnitřní mobilita podniku neboli rozmisťování zaměstnanců. Produkt má v rámci personálního marketingu stejný charakter jako mají služby, zejména kvůli jeho nehmotné povaze, není možné si jej prohlédnout nebo uchopit. Ze strany zaměstnavatele představuje produkt nabízenou pracovní pozici. Zaměstnavatel vyžaduje, aby byla konkrétní činnost

vykonávána v určitý čas a na určitém místě. Mluví se zde o aktivitě, kdy zájemce o pracovní pozici nabízí ve své podstatě sám sebe a přichází do podniku s vlastním návrhem práce. Nabízený produkt zaměstnavatelem spolu nese určité nároky neboli požadavky. Jedná se o nároky směřující na zaměstnance, umístění pracoviště a například stanovení pracovní doby spojené s uspořádáním pracovní činnosti (Myslivcová et al, 2017). V rámci této směny si mezi sebou zaměstnanec a zaměstnavatel budují důvěru, která napomáhá při uzavírání smluvního vztahu, což znamená, že došlo ke konečné fázi, kdy se obě strany přiklonily k určité variantě (Bednář, 2013). Podle Pratoommase (2015) by měl produkt splňovat určité atributy, podle kterých se představuje nabídka organizace. Základem je, aby byla určitá nabídka dost zajímavá a smysluplná. Dalším atributem produktu jsou zaměstnanecké výhody, dobré vedení a kolektiv neboli charakteristika podnikové kultury. Důležité je také, aby podnik disponoval pozitivním sociálním statutem, což znamená, jak podnik vnímají jeho zaměstnanci a okolí. Posledním atributem je vzdělání a kariérní růst zaměstnance.

1.2.2 Cena

Druhým prvkem marketingového mixu je cena, na kterou je nahlíženo dvakrát, a to jak z pohledu zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Cena je z hlediska zaměstnance vyjádřena mnoha faktory, a to časem, organizací práce, úrovní výstupu, akceptováním pracovních podmínek a fyzickou námahou. Naopak pro zaměstnavatele cena představuje celkové náklady práce, které obecně zahrnují mzdy pracovníků, recruitment (nábor zaměstnanců) a jejich výchovu a rozvoj. Zaměstnavatel využívá různých prostředků k stimulování neboli motivování svých pracovníků. Ty mají povahu hmotnou a nehmotnou. Pokud má odměna hmotný charakter mluví se zde o mzdě/platu, prémiech, příspěvcích například ve formě 13. platu nebo jiných výhodách, plynoucích ze zaměstnání (Myslivcová et al, 2017). Jak již bylo zmíněno, zájem společnosti tkví ve zvyšování motivace a loajality zaměstnanců a aby toho mohli dosáhnout, je podstatné myslet na určité faktory. Mezi ně patří spravedlivě nastavený systém odměn, a aby pracovní personál vnímal zaměstnanecké výhody jako stabilizační. (Kociánová, 2010; Vysokajová et al, 2011). Pro upřesnění zaměstnanecké výhody zahrnují výhody sociální povahy (např. podnikové půjčky), výhody zaměřené na využití volného času (např. kulturní aktivity), výhody mající vazbu na práci

(např. výhodnější cena prodávaných výrobků) a výhody spojené s postavením podniku, např. přidělení mobilního telefonu (Koubek, 2007).

1.2.3 Místo

Klíčovým prvkem marketingového mixu v personálním marketingu je místo. Jedná se o místo výkonu práce, které zahrnuje spoustu aspektů, pomocí kterých se uchazeč o pracovní pozici, rozhoduje o přijetí nabídky nebo jejím odmítnutí. To na co se uchazeč nejvíce zaměří v rámci rozhodovacího procesu je kultura a image společnosti. Posuzovanými faktory jsou vzorce chování mezi zaměstnanci, tok komunikace, vztahy na pracovišti, řešení problémů a všeobecně uznávané normy a hodnoty. Pratoommase (2015) dále rozšiřuje tento výčet faktorů o zařízení a vybavení na pracovišti a o infrastrukturu. Na základě těchto faktorů, zájemce o práci zcela jistě upřednostní podnik, který dokáže co nejlépe uspokojit jeho hodnoty a normy (Vysokajová et al, 2011).

1.2.4 Komunikace

Další prvkem marketingového mixu v oblasti personálního marketingu je komunikace, která zahrnuje úsilí, jež bylo vynaloženo na prezentaci pracovní nabídky. Při této aktivitě je cílem poukázat na výhody, plynoucí z nabídnutého pracovního místa. Pomoc v tomto případě představuje využití různých komunikačních kanálů, jako jsou zpravodaje, nástěnky, reklamy a intranet, jehož hlavním úkolem je usnadnit sdílení informací v rámci společnosti pomocí internetového serveru (Myslivcová et al, 2017).

Autor Bednář (2013) ve svém díle Sociální vztahy v organizaci a jejich management, stanovuje předmět komunikace v rámci personálního marketingu. Jedná se především o budování dobrého jména a silné značky zaměstnavatele jak na vnitřním, tak i na vnějším trhu. Dále předmět komunikace zahrnuje vytvoření pozitivní reputace, budování preferencí podniku a nakonec informování o volných pracovních pozicích vhodné uchazeče. K tomu může podniku sloužit komunikace skrz tištěná média, webové stránky a například dny otevřených dveří. Samotní uchazeči při hledání volného pracovního místa využívají komunikaci prostřednictvím personálních agentur, pracovních serverů a sociálních sítí. Do nejvíce využívaných sociálních sítí se v tomto případě řadí Facebook a LinkedIn

(Bednář, 2013). Zkrátka lze říci, že cílem komunikace je podat uchazečům co nejlépe informace, jež požadují a na které mají právo, z důvodu budoucího rozvoje zaměřeného na budoucí potřeby firmy.

1.2.5 Osobnost

Posledním prvkem marketingového mixu v oblasti personálního marketingu je osobnost. Jeho podstata vyplývá z oboustranného souladu mezi potenciálním pracovníkem a zaměstnavatelem. Organizace, která v danou chvíli provádí nábor, se zaměřuje na řadu kritérií. Mezi těmi podstatnými se nacházejí osobnostní rysy kandidáta a jeho názory a postoje. Klíčový je v tomto případě fakt, zdali zájemce o pracovní pozici zvládne být týmový hráč, dokáže přijímat hodnoty podniku a pomocí nich se zapojit do kolektivu (Bednář, 2013). V rámci osobnosti se projevují rysy kandidáta a mezi ty posuzované se řadí zejména cílevědomost, zásadovost, vytrvalost, samostatnost, rozhodnost, sebeovládání a kreativita (Kelarová et al, 2014). Pokud se ale jedná o osobnost, která je pojímána z hlediska pracovního místa, mluví se o znalostech, dovednostech a schopnostech, odborné přípravě a výcviku, specifických požadavcích a zvláštních požadavcích.

Podniky by se zcela jistě měly zaměřit na správné nastavení marketingového mixu v personálním marketingu. Jedná se o to, aby dokázaly zamezit zbytečné fluktuaci zaměstnanců. Průzkum z roku 2018 uvádí, že mezi nejčastější důvody odchodu zaměstnanců se řadí odchod za lepší finanční nabídkou, nemožnost kariérního růstu, nevyhovující vedení týmu, špatné vztahy na pracovišti a neuspokojivá komunikace v rámci společnosti. Tento průzkum je důkazem pro neustálý rozvoj personálního marketingu, jeho zavádění do stále více podniků a s ním související správné nastavení marketingového mixu (Roklen24, 2018).

1.3 Externí a interní personální marketing

Kapitola je věnována externímu a internímu personálnímu marketingu, jež jsou na sebe navázány a jsou spolu úzce propojeny. V praktickém měřítku je občas velmi těžké rozlišit, zda určité personální činnosti spadají pod jeden nebo pod druhý typ personálního marketingu. Hlavním důvodem je, že činnosti uskutečňované prostřednictvím interního

personálního marketingu mají vliv na spokojenost a loajalitu stávajících pracovníků a na vnímání společnosti veřejností. Naopak externí personální marketing je zcela zaměřen na externí trh a jeho aktivity jsou zaměřené na vnější okolí (Poláková et al, 2003; Šlapák et al, 2015).

Externí a interní personální marketing společně vedou k plnění hlavního poslání personálního marketingu, což je zisk dostatečného počtu výkonných a stimulovaných zaměstnanců a jejich stabilizace v podniku (Myslivcová et al, 2017). Následující podkapitoly jsou zaměřeny na vymezení obou typů personálního marketingu.

1.3.1 Externí personální marketing

V rámci této podkapitoly je představen externí personální marketing z obecného hlediska, z důvodu užšího zpracování podkapitoly interní personální marketing. Je to dáno zejména tím, že praktická část bakalářské práce bude na něj zaměřena v rámci spokojenosti a motivace členů pracovního týmu. Při zpracovávání je podstatné si uvědomit, že externí personální marketing se z velké části podílí na plnění hlavní podstaty personálního marketingu. Tou zmíněnou podstatou je zisk a stabilizace vhodných zaměstnanců v podniku.

Získávání, výběr vhodného člena pracovního týmu a budování pověsti dobrého zaměstnavatele, to jsou hlavní aktivity, které zajišťuje externí personální marketing. Jeho správné nastavení je založeno na zabezpečení určitých úkolů. Do nich se řadí co nejlepší prezentace pracovní pozice, zaujetí potenciálních pracovníků a dokázání se s nimi spojit (Myslivcová et al, 2017). Podstata externího personálního marketingu nezáleží jenom na plnění hlavních úkolů, ale podle autorů Šlapáka a Štefka (2015) je jeho existence podmíněna dalšími úkoly a povinnostmi. Ty spočívají v cíli udržet si perspektivní personál v podniku v dlouhodobém hledisku, v neustálém zlepšování pověsti a dobrého jména zaměstnavatele, ve snižování vynaložených nákladů a ve zvládnutí identifikace zdrojů, jež umožňují hledání potenciálních pracovníků.

V případě samotné definice, je nutné externí personální marketing charakterizovat detailněji. Tuto podmínku splňuje autorka Kociánová (2010), která při definování zachází do hloubky. Jeho charakteristika je podle výše zmíněné autorky následovná. Pomocí

působení externího personálního marketingu v podniku, jsou případní uchazeči obeznámeni o možnosti práce, jak v rámci tuzemského tak i mezinárodního trhu.

1.3.2 Interní personální marketing

Tato rozsáhlejší kapitola je zaměřena na interní personální marketing a jeho fungování v podnicích. Činnost interního personálního marketingu je opět věnována plnění hlavní podstaty personálního marketingu. Jak uvádí Strutz (1992), interní personální marketing jeví snahu o retenci vhodných a motivovaných zaměstnanců podstoupených správnému způsobu vedení. Zaměstnanci jsou současně vedeni k rozvoji profesních a osobnostních kvalit.

Cíl pojednávaného typu personálního marketingu spočívá ve zvyšování a udržování dosavadní atraktivnosti podniku a to v pohledu nynějších a potenciálních členů pracovního týmu. Zmíněné činnosti jsou podnětem k dalším aktivitám, a to zamezování fluktuace, zajištění stálé výkonnosti pracovních sil a udržení dostatečně kvalifikovaných a vhodných pracovníků v podniku co nejdelší možnou dobu (Everesta, 2013). Vedle hlavních úkolů se podnik zaměřuje i na plnění dalších. V tomto případě se jedná o dosažení dostatečné satisfakce potřeb pracovního personálu, který má za zájem ztotožnit se se zaměstnavatelem. V situaci, kdy vše proběhne podle stanovených cílů je možno upozorovat změnu v projevu jednotlivých zaměstnanců. Změna se týká především zvýšené zainteresovanosti, oddanosti, sebeuspokojení a spokojenosti se zaměstnavatelem jako partnerem v osobním životě (Myslivcová et al, 2017).

Je důležité si uvědomit, že interní personální marketing svoji pozornost směřuje na stávající zaměstnance, kdy jeho účel spočívá v zamezování fluktuace a ve snižování nákladů, které jsou spojené s odchodem zaměstnanců nebo jejich odlivem do konkurenčních firem. S touto problematikou souvisí poskytování určitých služeb a ohodnocení, které pomáhají účelu interního personálního marketingu. Do poskytnutých služeb se v rámci podniku řadí především finanční odměny, benefity a různá zvýhodnění, která pomohou k růstu spokojenosti zaměstnance. Stávající zaměstnanci jsou tak mimořádný prvek, že na to podnik, podle autorky Stejskalové (2009), nesmí zapomenout. Hlavně v rozmezí mezi organizací a trhem, soustředěným na nabídku pracovní síly.

Zaměstnanci jak účelně, tak i neúčelně vytváří image daného podniku pomocí referencí. Ty mají velkou moc a je to jedna z nejúčinnějších možností jak propagovat podnik. Jestli bude personál referovat o podniku z dobrého nebo ze špatného hlediska záleží na jejich postojích a na chování zaměstnavatelské organizace. Právě to jak se zachází v podniku se zaměstnanci je rozhodující při jejich hodnocení. Zaměstnavatelská organizace by si měla tím pádem uvědomit, že pracovníci mají obrovský vliv na to, jak je podnik vnímán širokou veřejností. Pokud je situace pro podnik příznivá, neboli že podnik disponuje pozitivními referencemi, zaměstnanci se stávají nejlepšími propagátory značky zaměstnavatele (Stejskalová, 2009).

Podniky mají sice stanovenou podstatu interního personálního marketingu ve společnosti, ale vyvstává otázka jak dosáhnout požadované spokojenosti zaměstnanců. Při této činnosti nastává mnoho chyb, jako například strohé uspokojování potřeb pracovníka pomocí vyšší mzdy. Mnoho podniků se domnívá, že je toto zvýhodnění zaměstnanců dostačující. Podle Koubka (2007) existují další možnosti, jak zajistit zvýšení spokojenosti pracovního personálu. Jedná se o zavedení příznivých sociálně hygienických podmínek, vytvoření příjemného pracoviště, odstraňování rizik při práci, možnost individuální pracovní doby aj. Dále uvádí, že je potřeba projevovat péči o členy pracovního týmu a s tím spojené zajištění osobnostního a kariérního růstu a jejich zaměstnání. Následující kapitola pojednává o spokojenosti a motivaci pracovníků ve vazbě na interní personální marketing.

2. Pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců

Pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců je velmi důležitou kapitolou bakalářské práce. Důvodem je, fakt, že praktická část je zaměřena na pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců, protože spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou velkým přínosem pro podnik. Hlavní myšlenkou této kapitoly je, že spokojení a správně namotivovaní zaměstnanci vytvářejí v podniku spokojené zákazníky, což splňuje cíl personálního marketingu. Podle Bakera (2014) jsou takoví zákazníci těmi stálými jedinci, kteří svojí retencí prokazují loajálnost a věrnost vůči podniku. V tomto případě se jedná zejména o naplnění hodnot a potřeb samotného zákazníka. Dalším faktorem, díky kterému je důležité věnovat pozornost tomuto pojednávanému tématu je, že spokojení pracovníci nemají důvod k odchodu a představují pro podnik přínos větší zodpovědnosti a produktivity.

2.1 Pracovní spokojenost zaměstnanců

Personální marketing si klade za cíl, jak již bylo výše zmíněno, vytvořit v podniku takové podmínky, které povedou ke spokojenosti a dostatečné motivovanosti zaměstnanců. Pracovní nasazení, které plyne z uspokojení těchto podmínek, dokáže vytvářet v podniku spokojené zákazníky. Na základě kvalitní práce zaměstnanců, může společnost rychleji získávat nové a stabilizovat stálé zákazníky.

Podle globálního průzkumu Workmonitor ze dne 31. 10. 2017, spokojenost jedinců zaměstnaných na území České republiky roste, přesto však pětina z nich svojí práci změnila. Během celého šestiměsíčního průzkumu, bylo zjištěno, že svojí práci změnilo 17 % lidí. Co se týče samotné spokojenosti, z celkového počtu zkoumaných jedinců, 19 % z nich uvedlo, že jsou se svým stávajícím zaměstnavatelem zcela spokojeni. Dalších 48 % lidí uvádí, že jsou se zaměstnavatelem v celku spokojeni a pouhých 5 % je nespokojeno, což představuje snížení o 4 % oproti minulému čtvrtletí. Podle ředitelky české pobočky společnosti Randstad Hany Půllové, stojí za rostoucí spokojeností pracovního personálu zejména fakt, že míra nezaměstnanosti je v současné době velmi nízká. Tato skutečnost přivádí zaměstnavatele na myšlenku zvyšování platů, rozšiřování zaměstnaneckých

benefitů, podpory jejich rozvoje a zvyšování celkové péče o zaměstnance (Randstad, 2017).

Co se týče nespokojenosti zaměstnanců, tak průzkum Workmonitor došel k závěru, že nejvíce jsou zaměstnanci nespokojení v odvětví automobilového a potravinářského průmyslu. Mezi ty, kteří nejčastěji mění svojí pracovní pozici, patří jedinci ve věkové kategorii od 18 do 24 let. Míra fluktuace s přibývajícím věkem jedinců postupně zaznamenává pokles. Důvodem pro odchod ze stávajícího zaměstnání je nejčastěji zisk lepších podmínek, samotná touha po změně a nespokojenost se zaměstnavatelem. Co se týče jednotlivých odvětví, kde dochází k největší fluktuaci, tak se jedná o oblast stavebnictví, těžebního průmyslu, zemědělství, lesnictví a hotelnictví a stravování (Randstad, 2017).

Koncept spokojenosti: Samotná spokojenost nastává v ten okamžik, kdy to, co je kolem nás a co nás obklopuje, vnímáme za pozitivní. V tomto případě se jedná o naplnění očekávání a cílů, které si člověk sám stanovil (Kociánová, 2010). Detailněji definovali koncept spokojenosti jiní autoři. Stanovili, že spokojenost je subjektivní pocit člověka, který vede k naplnění jeho očekávání, jenž je podnícen zkušenostmi, informacemi, osobností a prostředím (Kozel et al, 2011).

Koncept pracovní spokojenosti: Satisfakce pramenící z práce je určitý psychologický stav, jenž odráží jedincovo ohodnocení současného pocitu blahobytu v rámci jeho působení v zaměstnavatelské organizaci. Pokud je zaměstnanec na svém pracovním místě spokojen, přináší mu to kladné emoce, které jsou spojené s pozitivním ohodnocením jeho vlastní práce a s vytvořením dobré zkušenosti (Armstrong, 2015). Kmošek (2018) vychází ze skoro identické skutečnosti, že pracovní spokojenost je určitý emoční stav, který má základy v hodnocení pracovních zkušeností a své vlastní práce. V rámci tohoto procesu si člověk vytváří o své práci jisté mínění, jenž má pozitivní nebo negativní podobu. Kmošek dále uvádí, že pracovní spokojenost vychází ze tří zdrojů. Tyto zdroje zjednodušeně spočívají v charakteristice pracovníka, informacích od jiných lidí a charakteristice práce. Autor také dospívá k názoru, že podnik může dosáhnout vyšší spokojenosti zaměstnance v případě, že rozhodovací schopnosti, jak bude pracovník práci vykonávat, budou v jeho pravomoci. Dalším možným pohonem pro zvyšování spokojenosti je zisk zpětné vazby o kvalitě pracovního výkonu.

Pracovní výkon jednotlivce je zcela ovlivněn tím, zdali je spokojený nebo naopak. Spokojenost/nespokojenost zaměstnance má svůj původ, čímž je myšleno, že na ní mají vliv určité podmínky, které mu jsou poskytovány. Mezi zmíněné podmínky patří motivace zaměstnanců, jejich kompetence, technologická infrastruktura a klima stanovené pro práci. Spokojenost zaměstnanců je spjata s mnoha faktory, které velmi působí na satisfakci zaměstnanců. V rámci podniku se jedná o jistotu zaměstnání, finanční a nefinanční ohodnocení, styl řízení a organizace společnosti. V případě uspokojování pracovníka je důležitá komunikace a sdílení informací a hlavně zajištění standardizovaných komunikačních cest. Dále se mezi pojednávané faktory řadí vztah k podniku a vykonané práci, kariérní a profesní růst a nakonec pracovní podmínky (Herzberg et al, 2011).

2.1.1 Aktivátory pracovní spokojenosti

Pokud si podnik stanovil podmínky pro tvorbu spokojenosti, musí vědět, v čem tkví jejich podstata. Jejich význam určuje Vodák a Kucharčíková (2011) ve svém díle Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Podmínky se také dají chápat jako určité aktivátory spokojenosti zaměstnance. Prvním z nich je motivace zaměstnanců, která bude znázorněna v následující podkapitole. Dále se mezi aktivátory řadí kompetence zaměstnanců, technologická infrastruktura a pracovní klima.

Kompetence zaměstnanců: V tomto případě se jedná o um jedince využít vlastních znalostí, dovedností a vědomostí k dosahování cílů, které jsou stanovené pro určité pracovní místo. Člen pracovního personálu, který je kompetentní, je způsobilý k plnění náplně pracovní pozice a je schopný k výkonu za pomoci potřebných vědomostí a dovedností. Kompetentní zaměstnanec je uzpůsoben k plnění zadaných úkolů a dokáže vykazovat kvalitní a profesní výsledky. S tímto aktivátorem je úzce spojena motivace. Jen dobře motivovaný zaměstnanec je ochoten vynaložit úsilí na zisk všech schopností, znalostí a dovedností, kterých je poté schopný v rámci podniku využít (Vodák et al, 2011).

Technologická infrastruktura: V rámci technologické infrastruktury se jedná o celkové vybavení podniku z hlediska technologií, jež jsou využívány během výkonu práce. Tento aktivátor zahrnuje veškeré technologie, jako jsou hardware, vhodný software, licence, databáze a například autorská práva. Zaměstnanci projevují svojí spokojenost v možnosti

využití zmíněného technologického vybavení, ovšem splňují-li faktory kvality a funkčnosti (Vodák et al, 2011).

Pracovní klima: Působení posledního aktivátoru na spokojenost zaměstnance, spočívá v tzv. naladění pracovníka v podniku, jenž vychází z jeho subjektivního vnímání a prožívání. Pracovní klima má též vliv na zaměstnancovi postoje. Na klima v podniku mají vliv různé faktory. Ty nejpodstatnější jsou zejména hodnoty, normy, vztahy a jednání vně organizace, komunikace, styl vedení, konflikty v pracovním týmu a například realizace potenciálu. Pokud se zaměstnanec dokáže sžít s podnikovými normami a hodnotami, tak má pozitivní účinek na jeho psychiku. V případě, že pracovní klima bude v očích zaměstnance negativní, je zřejmé, že bude při nejmenším škodlivě ovlivněno plnění jeho úkolů. Ze všeho tudíž vyplývá, že pokud bude v organizaci zajištěno pozitivní pracovní klima, tak tím spokojenější bude jejich zaměstnanec (Kociánová, 2010; Vodák et al, 2011).

Podnik by si měl být v každém případě vědom, že za kvalitou všech dosažených výsledků, stojí právě zaměstnanci. Jejich práce zapříčiňuje šetření času a snížení nákladů. Tyto výsledky působí velmi pozitivním dojmem na zákazníky, což vede k jejich stabilizaci a k možnosti zisku nových zákazníků. V tomto momentě je podnik schopen konstatovat, že plní své cíle a zvyšuje se jeho ziskovost a produktivita. Také fakt, že zaměstnanec vnímá podnik kladně, pomáhá k budování jeho loajálnosti a k poskytování pozitivních referencí o podniku jako o vyhovujícím zaměstnavateli.

2.2 Motivace zaměstnanců

S pracovní spokojeností úzce souvisí motivace pracovníků. Jedním z velmi důležitých úkolů zaměstnavatelské organizace je umět správně posilovat pracovní nasazení, odpovědnost a iniciativu pracovníka. Souhrnně se jedná o motivaci zaměstnance. Podle Kociánové (2012) se zaměstnanci stávají stále významnější, jak z hlediska nákladů a investic, tak i z hlediska zvyšujícího se významu schopností, **motivace**, a flexibility, což je důležité v oblasti výkonu organizace. Je třeba si uvědomit, že motivace není automatická a je podmíněna mnoha nástroji, které mají různé charaktery. Mají povahu buďto finanční nebo nefinanční, anebo pozitivní nebo negativní. Výše zmíněný úkol, ale představuje v mnoha podnicích spíše pochyby, protože si s ním nevedí zcela rady (Urban, 2017).

V pracovním prostředí existují dva typy lidí, a to ti, které motivovat lze a ti, které motivovat za žádných okolností nelze. V případě, že zaměstnanec, na kterého byly použity veškeré motivační nástroje, a podnik stále nedosáhl jeho motivace k práci, je v celku jasné, že bude nucen ze společnosti odejít. Na druhou stranu je nutné podotknout, že většina ze zaměstnanců se dá motivovat, neboli stimulovat k neustále zlepšujícímu se pracovnímu výkonu. Pokud nastává situace, že se motivace v rámci podniku nedaří, je asi nejlepší hledat chyby u zaměstnavatele a vedení. Základem pro úspěch je položit si dvě stěžejní otázky. V rámci první otázky chce podnik zjistit, čím může zaměstnance motivovat, zkrátka co mu má nabídnout, za jeho pracovní nasazení a výkonnost. Zde by se podnik neměl omezovat pouze na faktor peněz. Podstata druhé otázky je založená na zjištění, kdy a jakým způsobem použít nástroje pro navození motivace (Urban, 2017). Co se týče profesního hlediska, tak motivace nikdy nebyla lehce proveditelnou činností a její téma je stále aktuální.

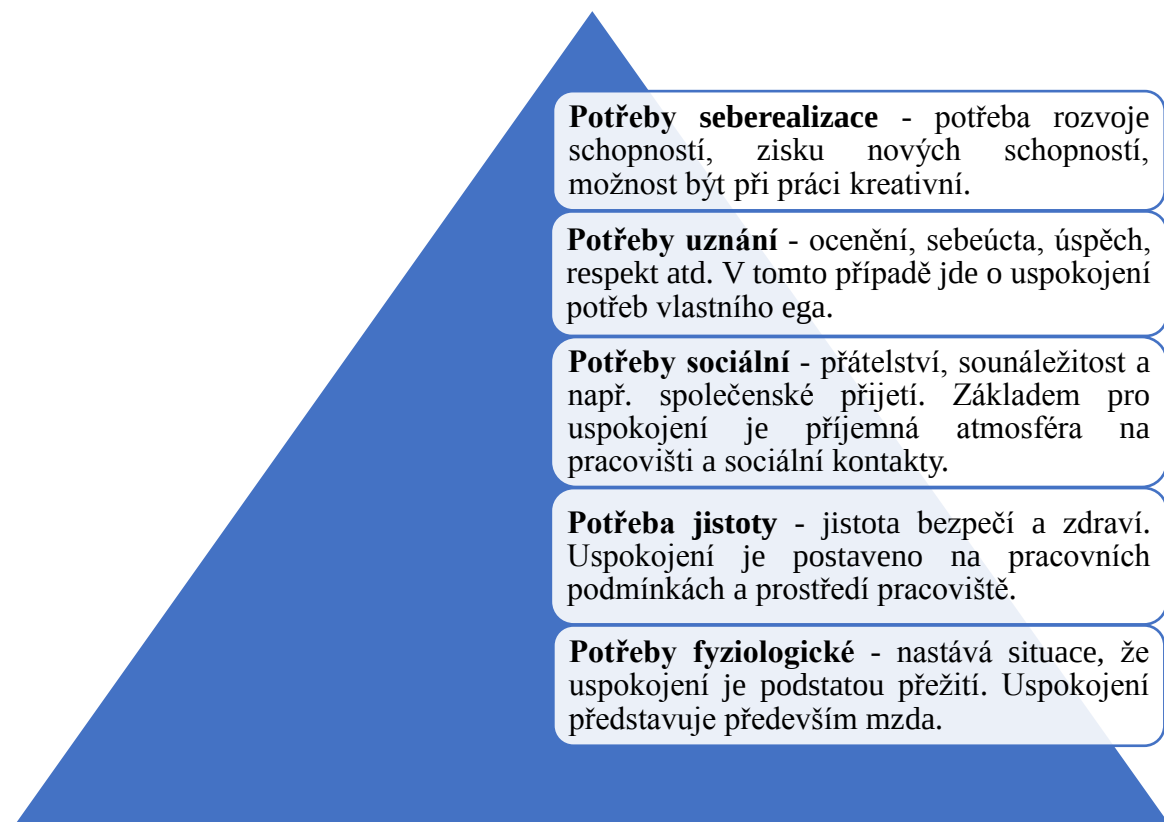
Koncept motivace: Samotný termín motivace pochází z latinského *movere*, neboli pohyb. Tento termín má podobu určité vůle člověka překonávat překážky, aby byl schopen dojít k naplnění jeho cílů, jak v práci, tak i v osobním životě (Kmecová et al, 2017). Samotnou motivaci také definuje Bedrnová a Nový (2007), kteří dochází k závěru, že motivací jsou rozuměny všechny vnitřní podněty, jež nás vedou ke specifické činnosti. Na toto téma bylo napsáno mnoho odborné literatury, sloužící zejména těm zaměstnavatelům, kteří chtějí odvést vyhovující práci v situaci rozvoje schopností podřízených.

Koncept pracovní motivace: Pracovní motivace je podle odborné literatury nazývána jako motivace výkonová. Důvodem pro toto pojmenování je, že na základě motivace podnik zkoumá veškeré okolnosti, neboli motivační faktory, které mají na zaměstnance pozitivní nebo negativní vliv. Ti jsou především motivováni k tomu, aby se stali pracovníky v určité organizaci, aby v ní také vytrvali a vybudovali si vůči ní loajalitu a dokázali podat chtěný výkon, nebo dokonce vyvinout větší úsilí, než je to dosavadní. (Urban, 2017)

2.2.1 Motivační faktory

V této části se bakalářská práce zaměřuje na motivační faktory, jak z pohledu Maslowova, tak i z pohledu jejich rozdělení na vnitřní a vnější, hmotné a nehmotné, a z pohledu spokojenosti nebo nespokojenosti.

Hierarchické třídění potřeb: Autorem tohoto modelu je americký psycholog Abraham Maslow, který chápal člověka jako psychologický organismus, jenž má zájem uspokojit své potřeby, které se liší svojí významovou vahou. Jeho teorie byla založena na základu diferenciací motivačních pohnutek jednotlivých sociálních skupin pracovníků s rozdílem v oblasti kvalifikace a sociálně – ekonomického zajištění (Kociánová, 2012). Dle jeho názoru, je třeba, aby potřeby byly hierarchicky utříděné. Jedná se o potřeby, které jsou uspokojovány pomocí práce. Maslow rozdělil motivační faktory na pět skupin. Nejprve stanovil fyziologické potřeby, následně potřeby jistoty, sociální potřeby, potřeby uznání a nakonec potřeby seberealizace. Následující Obrázek 2 definuje, v čem spočívá význam zmíněných potřeb. Abraham Maslow vychází z faktu, že podnětem pracovní motivace je neuspokojená potřeba, ta uspokojená již není motivátorem. Tato podmínka neplatí pro nejvýše postavenou potřebu seberealizace, ta může díky uspokojení ještě nabývat na síle (Urban, 2017).



Obrázek 2 Hierarchické třídění potřeb dle Abrahama Maslowa
Zdroj: vlastní zpracování (dle Urban, 2017)

Model Abrahama Maslowa stanovuje, jaké motivační faktory jsou na pracovišti velmi důležité. I když jsou potřeby v rámci jeho „pyramidy“ určeny hierarchicky, neznamená to, že když dojde k uspokojování nižších potřeb, musí zákonitě docházet k uspokojování dalších potřeb. Někteří jedinci uspokojí svoje nižší potřeby a u toho také zůstanou, nemají potřebu se dál posouvat. Anebo někteří postupují v hierarchii dál, aniž by zcela pokryli potřeby níže, z čehož vyplývá, že jeho teorií se neřídí zcela všichni (Urban, 2017).

Vnitřní a vnější motivační faktory: Podstatnou odlišností od předchozího vnímání motivačních faktorů je to, že v rámci vnitřních a vnějších faktorů se jedná o proces. Vnitřní jsou spojeny především s potřebou, která vychází z uspokojení při provozování pracovní činnosti. Vnější na vnitřní navazují a představují to, co zaměstnanci za svůj výkon získají.

V oblasti vnitřních faktorů se jedná o návaznost na Maslowovo hierarchické třídění potřeb, zejména se zde mluví o čtvrtém a pátém stupni. Urban (2017) stanovil, že v rámci těchto faktorů působí čtyři aspekty, jako jsou samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam práce. Prvním z těchto aspektů je samostatnost, která svůj účel znázorňuje v určité lidské potřebě. Jedná se zde o potřebu řídit svou vlastní činnost. V tomto případě se nemyslí to, že podnik by veškeré činnosti nechal v pravomoci zaměstnance, ale že by přistoupil k možnosti přenechání určitých rozhodovacích procesů na pracovníka. Podnik se skoro pokaždé přiklání k variantě postupného delegování pravomocí, kdy se pomocným faktorem stává zpětná vazba, která zaměstnanci velmi pomáhá. Druhým zmíněným aspektem jsou nové schopnosti, neboli je umět rozvíjet. Opět se v tomto případě jedná o uspokojení jedné z lidských potřeb, a to sebezdokonalování, které je neodmyslitelně spojováno se sebevědomím zaměstnance. Dále autor Urban definuje faktor viditelných výsledků práce, který působí nejvíce, protože lidé vždy toužili vidět za svojí práci skutečné výsledky. Naposledy je stanoven aspekt širšího společenského významu. V tomto případě nejsou motivační prostředky brány v číslech, ale z hlediska přínosu vykonávaných aktivit pro zákazníky nebo celou organizaci. Pro zaměstnance je velice důležité, aby také věděly, v čem spočívá význam jejich práce (Urban, 2017).

Vnější faktory fungují na principu spolupráce s vnitřními faktory. Je sice podstatné, aby podnik zajistil pracovníkům uspokojení a pokrytí jejich potřeb pomocí motivace, ale pracovník za svůj výkon očekává určité odměny, které mají opět povzbuzující motiv. Za prvé se jedná o finanční odměny, které mají podobu mzdy, prémie a například bonusů, nebo vidiny povýšení a zvýšení mzdy. Není zcela dostačující uspokojovat zaměstnance pomocí peněz, ale i z hlubšího hlediska. Především má společnost na mysli motivaci prostřednictvím pochval, uznání a získání například osobnostní prestiže (Urban, 2017).

Motivace hmotná a nehmotná: V rámci těchto faktorů se vychází z podobných skutečností jako u vnitřních a vnějších faktorů. I když to podnik sice nevnímá, tak nejpodstatnějším vlivem disponují nehmotné faktory. Mezi ně se řadí jak pochvaly, uznání tak i třeba zisk nových informací a zkušeností. Vedení velice často opomíná fakt, že peníze nejsou vše a nelze pomocí nich uspokojit veškeré potřeby zaměstnance. Základem nehmotné motivace je zcela jistě schopnost seberealizace (Urban, 2017).

Hmotná motivace v podobě peněz přináší zaměstnanci určité uspokojení. Na druhou stranu zvyšování příjmů má postupně klesající efekt. Tím pádem je zcela jasné, že jeho motivační účinek nemá takový význam (Urban, 2017).

Propojení motivace a spokojenosti zaměstnance: Frederick Herzberg dospívá k názoru, že určité motivační faktory podněcují a zvyšují pracovní motivaci a spokojenost. Na druhou stranu některé faktory mají schopnost odstranit nespokojenost pramenící z práce nebo demotivaci zaměstnanců. Herzberg stanovil teorii, jež rozděluje motivační faktory na motivátory, vedoucí k vyššímu nasazení, a hygienické faktory, které naopak motivačním účinkem nedisponují. Motivátory zahrnují vlastnosti práce, okolnosti a situace, o které zaměstnanci jeví zájem. Hygienickým faktorům je věnována pozornost zejména ve spojitosti s pracovními podmínkami zahrnujících spoustu aspektů. Do těch nejdůležitějších patří vztahy na pracovišti, pracovní jistota, základní mzda, výhody plynoucí ze zaměstnání a např. organizace práce. Hygienické faktory nemají žádný motivační efekt a v případě, že nejsou v podniku řešeny, mohou spíše demotivovat. Pro lepší přehlednost Tabulka 2 zobrazuje detailnější popis jak motivátorů, tak i hygienických faktorů (Urban, 2017).

Tabulka 2 Souhrn motivátorů a hygienických faktorů

Motivátory	Hygienické faktory
různé formy finančních odměn, možnost kariérního růstu, vyšší pravomoci, vyšší využití vlastního potenciálu, možnost vidět vlastní výsledky, respekt a uznání na pracovišti atd.	základní plat, výhody plynoucí ze zaměstnání, jistota a dobré vztahy na pracovišti, správná informovanost pracovního personálu, atd.

Zdroj: vlastní zpracování (dle Urban, 2017)

Podle Herzberga má celá tato teorie dvě východiska. Nejprve dochází k tomu, že nespokojenost zaměstnance nutí, si vytvářet o podniku určitý obraz ve smyslu vnímání práce jako skoro nevýznamné části jejich života. Za druhé stanovuje, že nespokojenost nemusí z pravidla vést k motivaci (Urban, 2017).

Závěrem druhé kapitoly je důležité podotknout určitá fakta. Podnětem pro získání úspěchu v rámci motivování zaměstnanců je porozumění motivačním faktorům a především umět stanovit rozdíl mezi motivací, spokojeností a nespokojeností. Jak vyplývá z předešlého textu, k zajištění pracovní spokojenosti slouží motivátory a k nespokojenosti nepřímo vedou hygienické faktory, pokud ve společnosti schází. S nespokojenými zaměstnanci si vedení podniku občas neví zcela rady, protože navození jejich motivace není vůbec jednoduché. Nesmí se také zapomínat, že úspěch je klíčem k vytvoření motivovaných

a spokojených zaměstnanců. Z toho všeho vyplývá, že podstatnou podmínkou pro správné fungování společnosti ve všech ohledech je umět držet v podniku potřebnou úroveň motivace a spokojenosti pracovního personálu (Urban, 2017).

3. Charakteristika podniku

Pro potřeby bakalářské práce byla oslovena společnost Decasport s. r. o., která naplňuje veškeré atributy potřebné pro psaní praktické části zaměřené na interní personální marketing. Praktická část se zabývá především zkoumáním spokojenosti pracovníků a faktorů, jež podporují žádanou motivaci zaměstnance. Je zcela zaměřena na Decathlon ve městě Liberec, kde v roce 2010 vznikla první prodejna v České republice. Vzhledem k tomu, že základní informace o podniku jsou dostupné pouze v rámci zaměstnanců, proběhla diskuze s konzultantem bakalářské práce, který je pro účely zpracování bakalářské práce ochotně poskytl. Nejprve je podstatné charakterizovat společnost z celosvětového hlediska.

Decathlon je rodinný podnik mající ve světě více než 40 letou tradici. Jeho činnost je především zaměřena na vývoj, výrobu a prodej sportovního vybavení. Po celém světě pracuje ve společnosti 91 950 sportovců 80 rozdílných národností. Tito zaměstnanci se řídí při výkonu práce stanoveným posláním, které zní: „zpřístupnit sport co nejvíce lidem“. Všichni v podniku mají co největší snahu udržet jedinečnou firemní kulturu, která se zakládá na chuti do života a zodpovědnosti. Chuť do života je chápána ve smyslu zajištění v podniku takových pracovníků plných energie a síly, která jim umožní pracovat se zápalem a odhodláním. Zodpovědnost se především projevuje vůči týmu a zákazníkům. Cílem v rámci zodpovědnosti je umět se postavit výzvám a stanoveným úkolům a také podporovat trvale udržitelný rozvoj.

Již zmíněné poslání stanovuje to čím společnost je a ukazuje zákazníkům, že sport je dostupnou záležitostí. Hlavním východiskem poslání je nastavit takové ceny produktů, aby vyhovovaly co největšímu procentu lidí. Podnik si také zakládá na své dostupnosti pomocí kamenných prodejen, ale i e - shopů. Na území celého světa se nachází 1 440 prodejen, z toho 19 se nachází v České republice s celkovým počtem zaměstnanců 1 370.

První prodejna této společnosti byla otevřena roku 1976 ve Francii ve městě Englos. Po jeho úspěšném konceptu započalo navrhování a výroba produktů v Decathlon Production. Tato skutečnost se odehrála v roce 1986, kdy byla také otevřena nová pobočka v německém Dortmundu. O deset let později vychází na trh s vlastními značkami Quechua a Tribord. V následujících letech 2001 a 2003 došlo k zpřístupnění prodejny na území Sao

Paulo a Číny. Společnost Decathlon si od jeho počátku zakládala na inovacích. Jedna z nejvýznamnějších vyšla na svět v roce 2005, kdy byl uveden do prodeje samo rozkládací stan 2 Seconds (viz Obrázek 3).



Obrázek 3 Samo rozkládací stan 2 Seconds

Zdroj: (Decathlon, 2019)

Velmi významným rokem pro společnost byl rok 2014, kdy značka Tribord přišla s inovací a to s celoobličejovou maskou na šnorchlování Easybreath (viz Obrázek 4).



Obrázek 4 Celoobličejová šnorchlovací maska Easybreath

Zdroj: (Decathlon, 2019)

Společnost má již jedenáctiletou tradici v rámci České republiky. Následující Tabulka 3 zobrazuje vývoj prodejen společnosti Decathlon na území ČR.

Tabulka 3 Vývoj prodejen Decathlon ČR

Časové hledisko	Specifikace prodejny
2008	Zrození CZ týmu.
2010	Otevření první prodejny (Liberec).
2011	Otevření druhé prodejny (Ostrava).
2013	Otevření pěti prodejen (Olomouc, Černý Most, Plzeň, Hradec Králové, České Budějovice).
2014	Otevření dvou prodejen (Brno, Chodov).
2015	Možnost nákupu přes e - shop.
2016	Otevření dvou prodejen (Praha Zličín, Ostrava 2).
2017	Otevření tří prodejen (Mladá Boleslav, Jihlava, Brno).
2018	Otevření čtyř prodejen (Letňany, Zlín, Třebíč, Teplice).

Zdroj: vlastní zpracování

Pro společnost bylo sice klíčové zavedení značky Quechua a Tribord, ale v rámci nabídky má pod záštitou spousty dalších vlastních značek. Patří mezi ně Aptonia, Artengo, B'twin, Caperlan, Domyos, Fouganza, Geologic, Geonature, Kalenji, Nabaiji, Simond, Wed'ze, Oxelo a mnoho dalších.

Pro společnost byl kromě jiného významný rok 2005, kdy byla založena Nadace Decathlon. Jejím cílem bylo pomoci lidem, kteří se nacházeli nebo nacházejí v nesnadných až dokonce krizových situacích. Činnost této nadace je dobročinná a cílí na naplnění tří hlavních oblastí. Umožňuje zaměstnancům vytvářet projekty a podílet se na nich. Podporou jim jsou různé neziskové organizace a sdružení. Další oblast se týká spolupodílení se na obnově sportovních hřišť a jiných aktivit v oblasti sportu. Na závěr společnost zkoumá a sleduje projekty a jejich výsledný efekt. Projektů v oblasti nadace je spousta, v současné době se Decathlon věnuje například projektu Sport ve městě (Lyon, Francie), Kola pro dívky (Casablanca, Maroko) aj. Veškeré aktivity vykonávané v rámci nadace jsou v souladu s hodnotami společnosti.

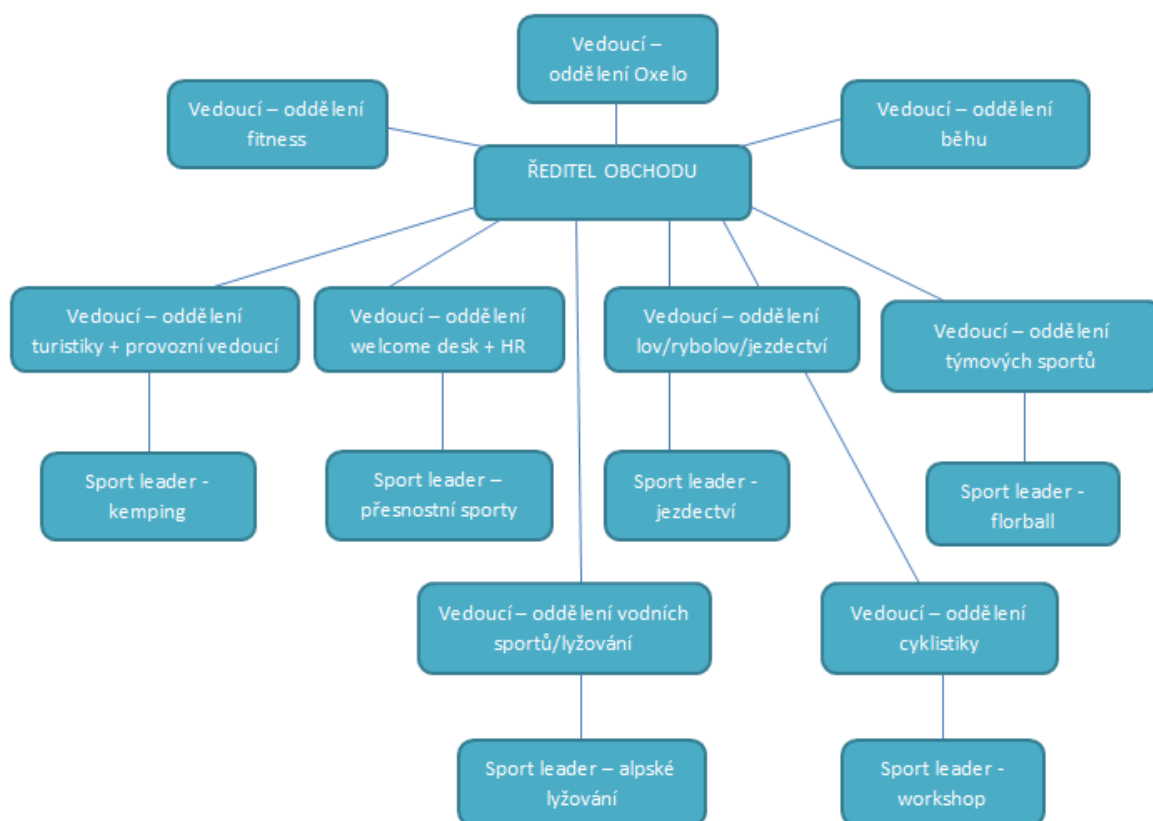
3.1 Právní forma podniku

Podle výpisu z obchodního rejstříku byla obchodní firma Decasport, s. r. o. zapsána 14. října 2009, kdy byla vedená u Městského soudu v Praze. Za dobu působnosti v České republice měla společnost tři sídla. Nynější sídlo se nachází na adrese Türkova 1272/7, Chodov, 149 00 Praha 4. Právní forma této společnosti jak je již patrné, je společnost

s ručením omezeným. Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a předmětem činnosti firmy je pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Statutárním orgánem společnosti jsou 2 jednatelé, kteří jednají každý samostatně. Společníkem Decasportu s. r. o. je Decathlon a. s. se sídlem ve Francouzské republice, kdy jejich vklad v roce 2013 činil 25 200 000 Kč. Tato částka je zároveň základním kapitálem společnosti Decasport s. r. o. (eJustice, 2019).

3.2 Organizační struktura

Pro účely zobrazení organizační struktury byly použity data od konzultanta této práce, který autorce poskytl zobrazení organizační struktury společnosti Decathlon v Liberci. Následující Obrázek 5 zobrazuje formu organizační struktury podniku.



Obrázek 5 Organizační struktura společnosti Decathlon
Zdroj: vlastní zpracování

4. Analýza spokojenosti zaměstnanců

Tato kapitola vychází z informací získaných v rámci průzkumu, který sloužil ke zjištění a ohodnocení spokojenosti zaměstnanců. S touto problematikou souvisí i motivace, neboli motivační faktory, které mají obrovský vliv na výkon zaměstnance. Spokojenost pracovního personálu je velice důležitá, protože tvoří základ pro udržení zaměstnanců v podniku. Je také jedním z hlavních cílů interního personálního marketingu. Společnost Decathlon má zájem o to mít spokojené zaměstnance a proto jednou za čtvrt roku provádí prostřednictvím dotazníkového šetření průzkum spokojenosti pracovního personálu, který se nazývá team mate barometr. Dále provádí půlroční průzkum spokojenosti zaměstnanců širších rozměrů, který je velmi klíčový. Například při posledním zkoumání spokojenosti společnosti Decathlon ČR byl zjištěn problém především s výší mzdy. Díky této námitce ze strany zaměstnanců došlo k nárůstu dosavadních mezd. Společnost Decathlon v Liberci vznesla připomínku na malé kuchyňské a společné prostory, vedení vzalo námitku v potaz a vzápětí byla umožněna přestavba.

4.1 Příprava a realizace výzkumu

Výzkum byl realizován z důvodu přínosu potřebných informací, které byly zaměřeny na působení interního personálního marketingu v konkrétním podniku. Klíčové bylo pomocí dotazníkového šetření zjistit, jak fungování společnosti působí na zaměstnance a kde pracovníci shledávají nedostatky a jaké mají návrhy na zlepšení dosavadní situace. Na základě diskuze s konzultantem a vedoucím této bakalářské práce bylo vytvořeno dotazníkové šetření sloužící jako nejefektivnější nástroj pro získání informací.

Cílovou skupinou, jak je již patrné z předcházejícího textu, jsou zaměstnanci společnosti Decathlon v Liberci. Celkový počet zaměstnanců je 93. Zaměstnanci měli k dotazníku přístup pomocí jejich komunikační sítě Google+, kde dotazník vyplňovali ve formě online (viz Příloha A). Celkové šetření probíhalo ve dnech 4. 3. 2019 – 24. 3. 2019.

Výzkum prostřednictvím dotazníku byl rozdělen na pět částí a disponoval celkem 17 otázkami. První z pěti částí byla zaměřena na základní identifikaci respondentů. Zbývající části byly cíleny na zjištění spokojenosti pracovního personálu s určitými aspekty. V tomto

případě se jedná o spokojenost s pracovním místem, odměnami, motivací, podnikovou kulturou a prezentací pracovní nabídky. Převážně se dotazníkové šetření skládalo z uzavřených otázek, díky zisku co nejpravdivějších odpovědí a aby nebyl respondentovi navozen pocit zdlouhavosti a zbytečnosti. Na základě toho, dotazník obsahuje pouze tři otevřené otázky, z čehož jedna není povinného charakteru. Zbylé dvě sloužily autorce k zjištění věkového rozmezí a návrhů a připomínek zaměstnanců.

Ještě než měli účastníci průzkumu šanci odpovídat na otázky, proběhl předvýzkum na určité skupině členů pracovního personálu společnosti Decathlon. Veškeré zadané otázky pro ně byly srozumitelné a měli pocit, že dokáží odpovědět na vše zcela objektivně. V rámci tohoto předvýzkumu sice autorka obdržela pár připomínek, ale ty směřovaly spíše na drobné chyby jako např. povinnost/nepovinnost odpovědět na konkrétní otázky.

4.2 Analýza zjištěných dat

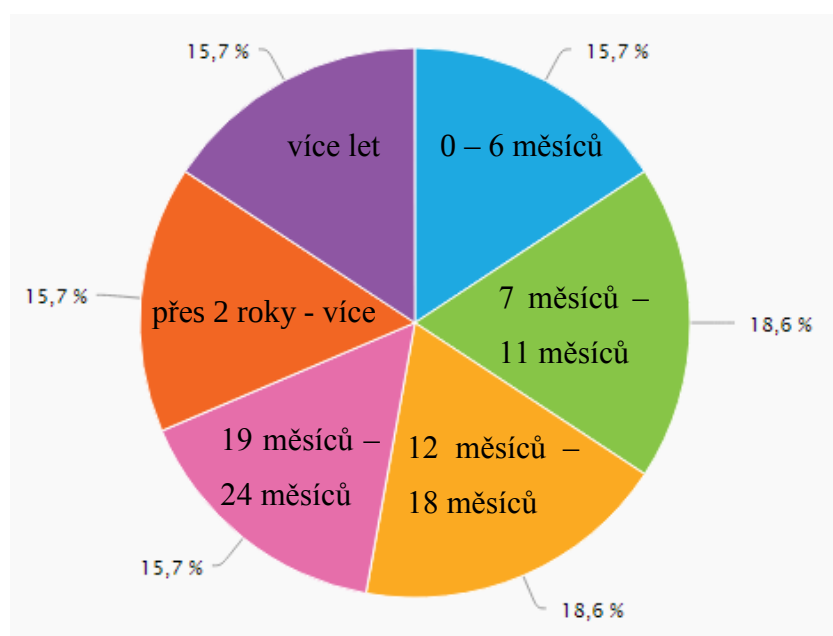
Následující podkapitola a s ní související části vycházejí ze zjištěných informací od zaměstnanců společnosti Decathlon. Některé z odpovědí jsou znázorněny pomocí grafů, které velmi detailně zobrazují získaná data, ostatní odpovědi jsou zpracovány pomocí analýzy autorky této bakalářské práce. V rámci zjišťování je dotazníkové šetření zaměřené na působení marketingového mixu prostřednictvím interního personálního marketingu. Následující části jsou rozděleny právě podle prvků marketingového mixu a identifikace pracovníků. Dotazník byl zpřístupněn všem zaměstnancům společnosti Decathlon v Liberci. Návratnost odpovědí byla úspěšná, ze všech zaměstnanců odpovědělo 70 jedinců, což představuje 65,1 % z celkového počtu pracovníků.

4.2.1 Identifikace respondentů

První oblast dotazníkového šetření byla zaměřena na zjištění základních informací o respondentech, které sloužily pro jejich lepší identifikaci. Prostřednictvím dotazníku bylo zjištěno, že větší procento z respondentů tvořily ženy (60 %) a se 40 % se na dotazníku podíleli muži. V tomto případě se nejedná o to, že by pracovní náplň byla určena spíše pro ženy.

Druhá položená otázka v dotazníku podávala autorce přehled o věkové kategorii všech respondentů. Z veškerých odpovědí vyplývá, že zaměstnanci v Libereckém Decathlonu se nacházejí ve věkové kategorii od 18 do 30 let. V rámci diskuze s konzultantem bakalářské práce bylo zjištěno, že společnost dává přednost mladým lidem, ve kterých vidí vysoký potenciál. S touto skutečností je spojen též fakt, že v Liberecké prodejně dochází k časté fluktuaci zaměstnanců, díky právě mladému kolektivu. Tento efekt potvrzuje i výše zmíněný průzkum od Workmonitor.

Díky další otázce bylo zjištěno, jak dlouho již zaměstnanci pracují pro společnost. Následující Obrázek 6 podává přehledné informace o získaných odpovědích.



Obrázek 6 Časové rozmezí, za které zaměstnanci pracují pro společnost
Zdroj: vlastní zpracování

Část z koláčového grafu fialové barvy tvořila podotázka, která navazovala na možnou poslední zvolenou odpověď. Vyplývá z ní, že stálí zaměstnanci v podniku pracují v rozmezí od dvou a půl let až po sedm a půl let.

Čtvrtá a taky poslední z položených otázek zaměřených na identifikaci podávala autorce obraz o tom, pod které oddělení jednotliví pracovníci spadají a také která oddělení se na dotazníkovém šetření podílela nejvíce. K překvapení samotné autorky se na dotazníku podílelo velké procento zaměstnanců z každého oddělení, což také znázorňuje následující Tabulka 4.

Tabulka 4 Četnost respondentů na jednotlivých odděleních

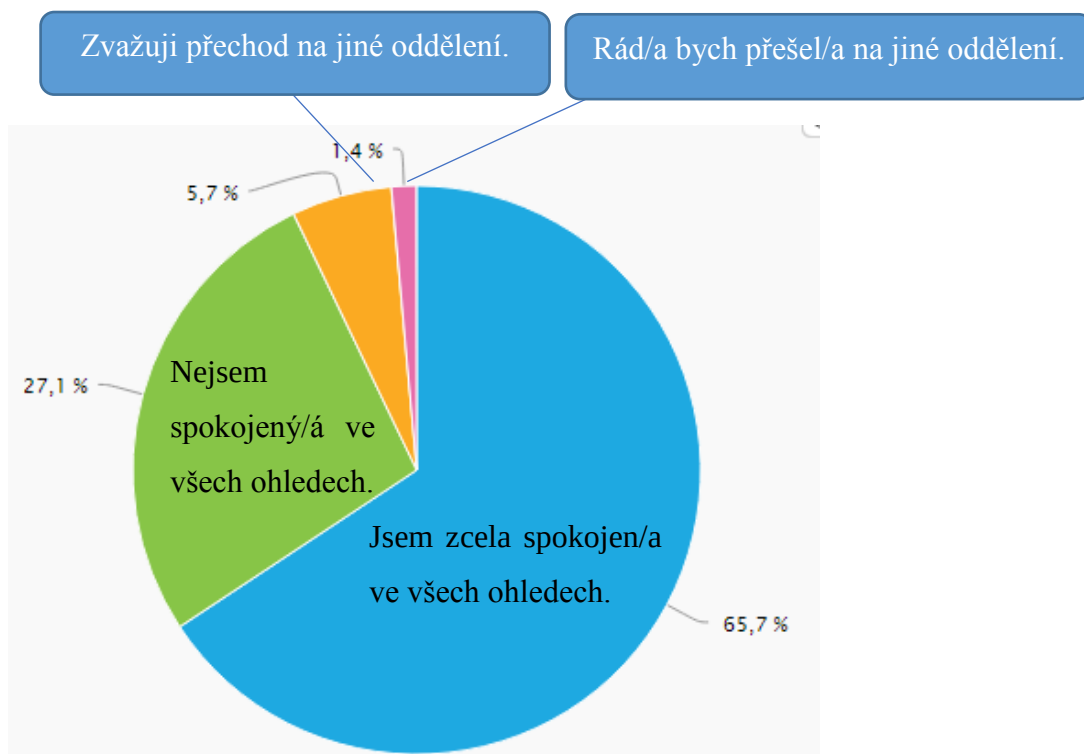
Oddělení	Počet respondentů v číslech	Počet respondentů v procentech	Celkový počet zaměstnanců
Wedze/plavání	12	17,1 %	15
Turistika	19	27,1 %	22
Týmové sporty	5	7,1 %	8
Lov, rybolov, jezdeckví	8	11,4 %	8
Fitness	8	11,4 %	13
Oxelo	2	2,9 %	4
Běh	5	7,1 %	7
Cyklistika	7	10 %	10
Welcome desk	4	5,7 %	6

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Produkt

První oblast zaměřená na spokojenost zaměstnanců s určitými aspekty se týkala spokojenosti s pracovním místem a s ním souvisejícími podmínkami, které na zaměstnance působí. Získaná data jsou znázorněna pomocí grafů, které podávají obraz o spokojenosti pracovního personálu s pracovním místem neboli produktem.

Na počátku této oblasti chtěla autorka zjistit, jak jsou jednotliví zaměstnanci spokojeni na svých odděleních. Podle znázorněného grafu (viz Obrázek 7) jsou členové každého oddělení velice spokojenými jedinci. V případě, že respondenti projevili nespokojenost, jako nejčastější důvody touhy po změně oddělení uváděli špatné kolegy v týmu a nespokojenost s vedoucím.



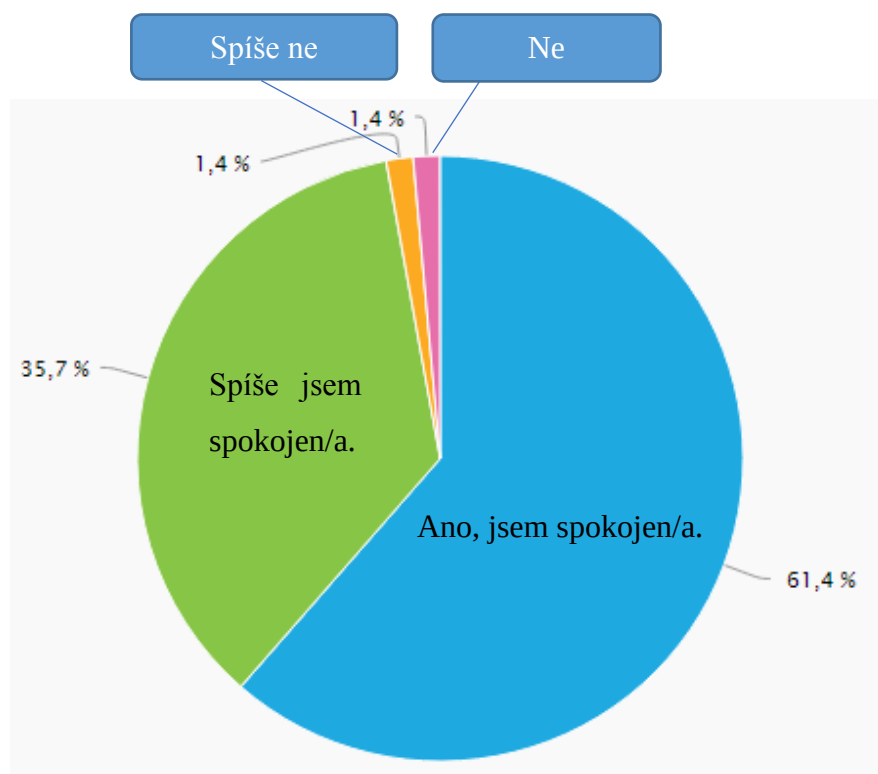
Obrázek 7 Spokojenost zaměstnanců na oddělení
Zdroj: vlastní zpracování

Společnost Decathlon si opravdu zakládá na každém jednotlivém oddělení, v rámci něhož je myšleno na týmovost kolektivu, čehož se týkají následující získaná data. Z veškerých odpovědí na otázku, zdali se zaměstnanci mohou spolehnout na své kolegy v týmu, byly opatřeny velice pozitivní informace. Odpověď Ano nebo Spíše ano byla zvolena nejvíce krát. Ano zvolilo 47,1 % respondentů a Spíše ano bylo zvoleno 45,7 % respondentů. Možnost s nabídkou Ne nezvolil nikdo a Spíše ne zvolilo pět z celkového počtu respondentů.

Další otázka se zaměřovala na spokojenost zaměstnanců s dodržováním BOZP. Opět tato otázka měla velmi pozitivní odezvu, což znázorňuje následující graf (viz Obrázek 8), který poukazuje na procentuální četnost zvolených odpovědí a kladnou reakci všech dotazovaných.

V rámci diskuze s konzultantem ze společnosti Decathlon bylo zjištěno, v jaké době a jakým způsobem jsou zaměstnanci poučeni o BOZP. Ihned po nástupu do práce probíhá školení a integrace do systému BOZP. Tuto aktivitu má na starost ve většině případů vedoucí, ale může nastat situace delegování pravomocí na jiného zaměstnance. Během tohoto procesu zaměstnanec získává dostatečné povědomí o dané problematice. Decathlon se domnívá, že integrace je sice klíčová, ale důležitá jsou určitá školení nebo cvičení, které

se například konalo před dvěma měsíci. Dle zjištěných informací bylo toto školení bráno velmi humornou formou a zaměstnanci odcházeli ze cvičení velmi spokojeni a namotivováni. Jako poslední nástroj využívaný na školení zaměstnanců je Mylo, což je interní školící program. K němu mají přístup všichni zaměstnanci při nástupu do práce.



Obrázek 8 Spokojenost zaměstnanců s dodržováním BOZP
Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka z pojednávané oblasti je zaměřena na skutečnost, jak jsou zaměstnanci spokojeni s podmínkami na pracovišti. Do podmínek se v tomto případě řadí vybavené pracoviště, klid a dodržování pravidel. Během průzkumu bylo zjištěno, že přesně 50 % respondentů uvedlo možnost Spíše ano a 47,1 % uvedlo možnost Ano. Zbylí dva respondenti se ztotožňovali s možností Spíše ne a v tomto případě nebylo ani jednou zvoleno Ne. Opět se v tomto případě dostává autorce kladných odpovědí a to že možnost Spíše ne zvolilo jen 2,9 % respondentů je pro společnost Decathlon Liberec velice dobrou vizitkou.

4.2.3 Cena

Odměny a samotná motivace pracovního personálu jsou v tomto případě chápány také jako jeden z nástrojů marketingového mixu a tím je cena.

V rámci oblasti odměn a motivace měli zaměstnanci společnosti Decathlon možnost zodpovědět otázku s jakými benefity, které jim jsou nabízeny, jsou nejvíce spokojeni. Zaměstnanci během své působnosti v podniku mohou získat mnoho výhod a zaměstnaneckých benefitů zahrnujících Ambadorský program, karta multisport, relax pasy, profit sharing (neboli 13. plat), akciový program a měsíční bonusy. Z celkového počtu respondentů z nich 80% odpovědělo, že je pro ně nejvíce atraktivní a nejvíce si váží ambadorského programu. Jeho podstata spočívá v poskytnutí nově přichozímu zaměstnanci dárkový poukaz v hodnotě 2 000 Kč a slevu 25 % na veškeré produkty značky Decathlon. Dalším velmi populárním benefitem je 13. plat, relax pasy od značky Sodexo a měsíční bonusy. Příliš velké oblibě se netěší nabízený akciový program a karta multisport.

Druhá otázka z oblasti odměn a motivace byla zaměřena na zjištění, které motivační faktory mají na zaměstnance největší vliv. Autorka tyto faktory rozdělila na vnější a vnitřní. Vnější faktory zahrnují mzdu, prémie, bonusy, vidinu povýšení a zvýšení mzdy. Do vnitřních faktorů patří samostatnost, získání nových schopností, viditelné výsledky práce a hledisko přínosu vykonávaných aktivit pro zákazníky nebo celou organizaci. Ze 70 respondentů zvolilo 35 z nich možnost vnějších motivačních faktorů a 35 z nich možnost vnitřních motivačních faktorů.

Skupina těch, co zvolila, že má na ně vliv spíše vidina mzdy, povýšení atd. se pohybuje ve věkovém rozmezí od 24 do 30 let. Jsou to zejména ti jedinci, kteří jsou v práci již delší dobu, od dvou let a více.

4.2.4 Distribuce

V rámci podnikové kultury byl zkoumán jeden z prvků marketingového mixu a to distribuce. Představuje zejména hodnocení vzájemné pracovní komunikace a vztahů na pracovišti a také jak zaměstnanci hodnotí práci svého vedoucího. V tomto případě opět autorka využila dotazníkového šetření, ale i diskuze s konzultantem práce. Pomocí ní bylo

zjištěno, jakým způsobem vedoucí zprostředkovává komunikaci mezi zaměstnanci a mezi vedoucím a podřízeným. V první řadě bylo zjištěno, že spolu pracovníci komunikují prostřednictvím osobního kontaktu, což je primární fakt. Dále komunikují pomocí internetového serveru Google+ a Hangouts.

V rámci oblasti hodnocení vedoucího měli zaměstnanci za úkol pomocí známkové škály ohodnotit jeho práci. K těmto účelům sloužila hodnotící škála od 5 – 1, kdy číslo 5 znamenalo, že je zaměstnanec velmi nespokojen a naopak číslo 1 určovalo, že je zaměstnanec velmi spokojen. Přehledný pohled na výsledky znázorňuje Tabulka 5, kde je v jednotlivých sloupcích uveden počet respondentů a průměrné hodnocení.

Tabulka 5 Spokojenost zaměstnanců s prací jejich vedoucího

Jednotlivé aspekty	5	4	3	2	1	Průměrné hodnocení
Delegování pravomocí na zaměstnance	5	7	9	23	26	≐2,17
Zadávání úkolů	4	9	11	20	26	≐2,21
Přátelský přístup	8	1	0	18	43	≐1,76
Srozumitelnost sdělení	6	3	13	19	29	≐2,11
Podpora ze strany vedoucího	8	1	6	19	36	≐1,94
Motivace (pochvaly, uznání)	7	3	13	14	33	≐2,1
Rozvoj zaměstnance	6	9	10	18	27	≐2,27
Frekvence meetingů	5	9	13	17	26	≐2,29
Celkové vedení	4	6	9	27	24	≐2,13

Zdroj: vlastní zpracování

Tato tabulka nastiňuje detailnější pohled na problematiku spokojenosti jednotlivých zaměstnanců s prací jejich vedoucího. Z přehledu je zřejmé, že opět byli respondenti při svém hodnocení pozitivní. Tento fakt dokazuje i sloupec tabulky, který znázorňuje průměrné hodnocení respondentů.

Informace, která byla dále prostřednictvím dotazníku zjišťována, se týkala toho, jak zaměstnanci vnímají meetingy s jejich vedoucím. Zkoumání bylo zaměřeno především na zpětnou vazbu a ochotu vyslechnout. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 61,4 % respondentů považuje meetingy za přínosné. Dalších 32,9 % jsou spíše spokojeni v rámci této problematiky a zbylí čtyři z nich odpověděli v tomto případě, že Spíše ne a nikdo neuvedl možnost Ne.

Zmíněné meetingy probíhají dvojí formou. První forma se provádí v rámci jednotlivých oddělení a je zcela v kompetenci vedoucího. Probíhají jednou za měsíc a to buďto v prostředí společnosti nebo formou sportovní aktivity a návštěvy restauračního zařízení. Dále se provádějí opět jednou za měsíc týmové meetingy, které mají stejnou podobu, jaká je u těch, které se provádějí v rámci jednotlivých členů týmu. Druhou formou jsou myšleny meetingy, které se konají dvakrát do roka. Všechny prodejny společnosti Decathlon jsou uzavřeny a členové pracovního personálu jedou na specifické místo, kde stráví určitý čas, který využijí k provozování sportovních aktivit a k pracovním náležitostem. Společnost ve většině případů pro tyto účely využívá agentur, jež jim zpracují teambuildingový program, podle kterého se po celý čas strávený na meetingu řídí. Každý den po večeri dostává hlavní slovo šéf Decathlonu, který všechny zúčastněné obeznamuje o novinkách, změnách a budoucnosti celé společnosti.

Další položená otázka z oblasti podnikové kultury se týkala zjišťování, zdali jsou zaměstnanci včas informováni o změnách, novinkách v podniku, o plánech a budoucích aktivitách. Z dotazníku vyplývá, že 34,3 % respondentů jsou spokojeni s včasným informováním a 54,3 % jsou spíše spokojeni. V tomto případě 8 respondentů uvedlo, že spíše nejsou včas informováni, čili projeví určitou míru nespokojenosti.

4.2.5 Propagace

V rámci dotazníkového šetření se v poslední oblasti nacházely dvě otázky, jejichž výsledky mají velký vliv na prezentaci společnosti na trhu a její značky. Autorka řešila, zdali jsou pracovníci celkově spokojeni se zaměstnáním v podniku a zdali jsou hrdí na značku zaměstnavatele.

Celkovou spokojenost zaměstnanců společnosti Decathlon v Liberci hodnotí autorka velmi kladně. Ze 70 respondentů je 46 z nich zcela spokojeno a 21 spíše spokojeno. Zbylí tři respondenti uvedli, že spíše nejsou spokojeni. Mezi ty nejčastější důvody patří to, že dotyčný není zcela sžitý s členy týmu a práce vedoucího pro něj není vyhovující.

Pozitivní výsledky byly získány i v případě druhé otázky, kdy bylo zkoumáno, zdali jsou zaměstnanci hrdí na značku zaměstnavatele. Možnost Ano zvolilo překvapujících 82,9 % respondentů, 15,7 % z nich zvolilo možnost Spíše ano a zbylých 1,4 % respondentů uvedlo Spíše ne.

Zkoumání spokojenosti zaměstnanců Decathlon v Liberci dopadlo velmi dobře. Bylo zjištěno, že velký vliv na práci jednotlivých zaměstnanců má jejich začlenění v týmu a zejména spolupráce s jejich vedoucím. Ze získaných informací bylo zjištěno, že návrhy a připomínky zaměstnanců jsou v podniku stále více ceněny a vnímány. Autorka neshledává přílišné problémy v zajišťování spokojenosti zaměstnanců, ale podle připomínek, návrhů a výsledků z průzkumu stanovila pár možných doporučení, které mohou společnosti pomoci se v určitých oblastech změnit a být zaměstnavatelem první volby.

4.3 Vyhodnocení a doporučení

Na základě zjištěných informací je možné konstatovat, že fungování a celkové uplatňování interního personálního marketingu ve společnosti Decathlon ve městě Liberec je na dobré úrovni a zdá se být efektivní. Ze všech dat vyplývajících z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že z většiny převažuje procento těch pracovníků, kteří jsou se svým zaměstnáním spokojeni. Jak již bylo výše zmíněno, v případě této společnosti není situace kritická, nevyžaduje zavedení nutných opatření, ale v každé společnosti je vždy co zlepšovat. Nejprve jsou podány návrhy na řešení situace v oblasti marketingového mixu a následně jsou znázorněny připomínky v rámci jednotlivých vznesených návrhů v poslední sekci dotazníkového šetření. Tento prostor pro vznesení komentáře respondenta nebyl povinný, z čehož vyplývá, že větší procento z nich neuvedlo žádnou připomínku k dané problematice.

V případě **produktu** neboli **pracovního místa** se autorka domnívá, že současný stav na jednotlivých odděleních je velmi vyhovující a zavedený systém fungování všech oddělení je na dobré úrovni. Nepatrný problém se naskytl v týmovosti jednotlivých oddělení, kdy se někteří členové necítí být součástí a vnímají své kolegy spíše jako přítěž, než jako přínos. I když je týmovosti zaměstnanců na jednotlivých odděleních, podle autorky, věnována důkladná pozornost, měli by jednotliví vedoucí zvýšit zájem o své zaměstnance z hlediska sounáležitosti týmu. V tomto případě apeluje autorka bakalářské práce na vedoucí a doporučuje podporovat týmovost jednotlivých oddělení jinými způsoby než jen v rámci ranních a měsíčních meetingů, ale také pomocí mimopracovních aktivit, například návštěv restauračních zařízení nebo podniknutí určité sportovní aktivity. Tato činnost by vedla ke stmelení týmu a snížení nespokojenosti jednotlivých zaměstnanců.

Dále byl v dotazníkovém šetření, zkoumám prvek marketingového mixu a tím je **cena**. V tomto případě autorka shledává problém ve výběru zaměstnavatelských benefitů. Některé z nich nemají na zaměstnance efektivní účinek. Tento fakt stojí za zvážení, zdali by nebylo nejlepší provést záměnu neefektivních benefitů za ty, o které by byl jeven větší zájem.

Třetím prvkem podle, kterého byla zkoumána spokojenost zaměstnanců, byla **distribuce** neboli **podniková kultura**. Z identifikace této oblasti vychází najevo, že problémem je práce jednotlivých vedoucích. V tomto případě se autorka domnívá, že by se měly zlepšit konkrétní faktory, jež mají vliv na vnímanou práci vedoucího. Vedoucí je totiž jedinec, který v rámci organizace nese odpovědnost za plnění úkolů v rámci svého působení v určitém podniku. Je důležité, aby vedoucí neustále zdokonaloval svoje postoje a práci ve vztahu se zaměstnancem neboli podřízeným (Kociánová, 2012). V rámci diskuze s konzultantem této bakalářské práce bylo zjištěno, že vedoucí jsou nedostatečně obeznámeni, jakými způsoby si mají udržovat spokojené zaměstnance. Celé jejich vzdělávání v této oblasti probíhá pomocí knih, což je nedostačující. V tomto případě je vhodné investovat více do vzdělávacích aktivit pro vedoucí pracovníky, což by znamenalo zefektivnění činnosti v rámci řízení lidských zdrojů. Nejkritičtějšími body co by měly vedoucí zlepšit je rozvoj zaměstnance a zadávání úkolů.

Dále je v oblasti podnikové kultury podstatným problémem informovanost zaměstnanců. Větší procento respondentů uvedlo, že jsou spíše včas informováni o změnách v podniku

a 8 ze 70 zaměstnanců zvolilo možnost Spíše ne. Tyto výsledky dokazují, že společnost občas komunikuje důležité informace se zpožděním nebo zaměstnanci dokonce nemají ani povědomí o nových informacích. Co se týče této skutečnosti, je klíčové zlepšit vnitropodnikovou komunikaci, která je podstatná pro správné nastavení personálního marketingu. V rámci podniku, konkrétně samotného vedoucího, je podstatné, aby byla stanovena častější frekvence informativních schůzek. Dále během průzkumu a samotné diskuze s konzultantem vyšlo najevo, že informování skrz internet, zejména přes Google+, není příliš efektivní. Někteří jedinci nepovažují sdílené zprávy za podstatné a vědomě i nevědomě je přehlíží a nevěnují jim náležitou pozornost. Klíčové je v tomto případě, aby zaměstnanci byli o důležitých věcech informováni častěji. Dosavadní schůzky probíhají pomocí ranních půl hodinových meetingů, ale dle získaných dat od respondentů nejsou zcela dostačující.

Ohledně poslední zkoumané oblasti **prezentace pracovní nabídky** autorka nedisponuje žádnými návrhy nebo doporučeními. Je to dáno zejména tím, že hodnocení od respondentů bylo v této sekci velmi pozitivní i přes drobné problémy, na které již bylo upozorněno. Zaměstnanci jsou z velké části spokojeni a hrdí na značku jejich zaměstnavatele.

Co se týče oblasti připomínek a návrhů samotných respondentů, byly identifikovány určité mezery ve fungování společnosti. Nejčastěji uváděnou námitkou bylo, že je na některých odděleních až moc pracovníků. Tuto připomínku vneslo 8 zaměstnanců. Respondenti uváděli, že místo toho, aby společnost šetřila peníze, najímá zaměstnance, kteří ani nejeví touhu po rozvoji. Podle respondentů jsou tací, kteří ani po mnoha měsících nebo dokonce i letech neumějí základní věci, natož aby se rozvíjeli. Dále také namítali, že někteří jedinci chodí do práce jen z důvodu odpočinku a nejsou schopni vypořádat se se základními problémy. Tito pracovníci podle respondentů neplní hodnoty, které má společnost stanovené. Autorka v tomto případě shledává jako východisko zpřísnění výběru nových zaměstnanců. Vedoucí by si měli stanovit počet pracovníků, kteří jsou bezpodmínečně nutní na daném oddělení, a toto číslo by neměli překračovat. Díky tomu sníží náklady, které mohou investovat do jiných oblastí a zařídí, aby práce jednotlivých oddělení byla efektivnější. Dále se také domnívá, že řešením by v rámci této problematiky mohlo být zvýšení zainteresovanosti vedoucího v oblasti sledování a hodnocení práce jednotlivých zaměstnanců.

Dále velmi frekventovaným přáním byla změna dress codu. Zaměstnanci shledávají největší problém v dlouhých kalhotách, které musejí nosit i v případě parných letních dnů. Především muži by rádi uvítali možnost nošení krátkých kalhot, alespoň pod kolena, díky kterým by se v práci cítili lépe. V této situaci se autorka obrací spíše na zaměstnance, kteří by se neměli bát komunikovat vedoucím své připomínky. Východiskem může být i vznesení návrhu na častější provádění průzkumů, jež by podávaly vedení důležité informace o přáních a potřebách jednotlivých zaměstnanců.

Poslední velmi důležitá připomínka, kterou uvedli 4 respondenti, se týkala především zavádění změn uvnitř podniku. I přesto, že zaměstnanci informování o změnách hodnotí vcelku kladně, pracovníci v něm shledávají občasné chyby. Změny, které se dějí v rámci podniku, bývají prováděny ve velmi hektických obdobích. Myšleno je především časové období okolo Vánoc anebo před dvoutměsíčními prázdninami. Opět v tomto případě autorka bakalářské práce navrhuje, aby se zaměstnanci nebáli a vznesli své návrhy. V situaci, že by nenastala změna a zpětná vazba by byla na velmi špatné úrovni, Decathlon by ukázal, že nastavení personálního marketingu není v podniku zcela v pořádku, než jak to vypadá v současnosti.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu a zhodnocení uplatňování interního personálního marketingu ve vybrané společnosti, konkrétně se jednalo o společnost Decathlon s jednou ze svých prodejen na území České republiky ve městě Liberec. Na celou práci bylo nahlíženo jak v teoretickém měřítku tak i v praktickém, kdy došlo k poukázání na prostoje ve fungování společnosti v rámci personálního marketingu a prostřednictvím nástrojů marketingového mixu byly uvedeny návrhy na zlepšení dosavadní situace. Během zpracovávání této bakalářské práce bylo dbáno na úroveň sdílených informací, zejména díky vlivu, který mají na interní personální marketing zvláště na spokojenost pracovníků. Jakmile jsou zaměstnanci spokojeni, prokazují vůči organizaci oddanost, loajalitu a angažovanost, což má kladný vliv na jejich ohodnocení společnosti.

Veškeré potřebné informace byly získány prostřednictvím odborné literatury, interních materiálů, konzultace s vedoucí bakalářské práce a výzkumného šetření. Teoretická část bakalářské práce započala charakteristikou personálního marketingu. Poté následovalo definování externího a interního personálního marketingu, s věnováním větší pozornosti internímu z důvodu specializace práce. Díky této skutečnosti byla definována spokojenost v souvislosti s personálním marketingem a motivace zaměstnanců, která je se spokojeností zaměstnanců neodmyslitelně spojena. Praktická část se zaměřila především na charakteristiku vybrané společnosti. Konkrétně se jednalo o společnost Decathlon, na které byly využity nástroje marketingového mixu, díky kterým byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců. Na základě dotazníkového šetření mohlo být provedeno zhodnocení současného stavu. V tomto případě byla věnována pozornost i doporučením a návrhům, protože dobře nastavený personální marketing a s ním spojená spokojenost zaměstnanců je základním kamenem pro tvorbu dobré vizitky na trhu práce, čili je důležité, aby se podnik neustále zlepšoval.

Pro účely zhodnocení spokojenosti zaměstnanců bylo využito dotazníkového šetření, díky kterému lze zkonstatovat, že většina z uvedených odpovědí byla spíše pozitivního charakteru. Ze 70 respondentů uvedlo 65,7 % z nich, že jsou v zaměstnání celkově spokojeni a 30 % z nich zvolilo možnost Spíše ano, což autorka dotazníku hodnotí kladně. V rámci celého dotazníkového šetření měli na danou problematiku zaměstnanci vcelku

pozitivní názor. Nesmí se opomíjet, že jednotliví zaměstnanci i přesto, že byli spokojení, uváděli návrhy a připomínky na vylepšení současného stavu v podniku. Nejčastějším problémem je podle pracovníků komunikace, v rámci které jsou nespokojeni především s informovaností o důležitých změnách v rámci podniku. Dále z dotazníku vyplývá, že jednotliví vedoucí by měli neustále zlepšovat svojí práci a měli by se vzdělávat a rozvíjet v oblasti zajištění spokojenosti svých podřízených. Autorka se domnívá, že vedení podniku vezme její analýzu a návrhy v potaz a bude se snažit jednotlivé problémové aspekty změnit. Na základě provedené analýzy byly podány návrhy na změnu a různé doporučení, která mohou být rozhodující pro tvorbu změn ve společnosti Decathlon.

Pojednávaný podnik se řadí s počtem zaměstnanců k menším prodejnám, z čehož lze usoudit, že dané problematice řízení lidských zdrojů by se měla věnovat menší pozornost, ale není tomu tak. Takové podniky by se naopak měly zaměřit na neustálé zlepšování práce s lidmi, umět je vést správným směrem a držet jejich motivaci a spokojenost na správné úrovni. Pokud se tím bude podnik řídit, je na dobré cestě, aby si vytvořil vyhovující pověst a zajistil jeho budoucí působení na trhu práce.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BARROW, Simon, Richard MOSELEY. 2005. *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. 2nd ed. rev. and updated. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-0-470-01273-4.
- BAKER, Michael J. 2014. *Marketing strategy and management*. Fifth edition. New York: Palgrave. ISBN 978-1-137-02582-1.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4211-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
- ČSÚ. 2019. *Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 1. 2019*. [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>
- DECATHLON. 2019. *Maska easybreath tyrkysová Subea*. [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/maska-easybreath-tyrkysova-id_8401951.html#
- DECATHLON. 2019. *Stan 2 Seconds pro 2 modrý Quechua*. [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: https://www.decathlon.cz/stan-2-seconds-pro-2-modry-id_8492461.html
- EJUSTICE. 2019. *Úplný výpis z obchodního rejstříku*. [online]. [cit. 2019-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=376724&typ=UPLNY>
- EVERESTA. 2013. *Personální marketing*. [online]. [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/personalni-marketing>
- GEORGE, Christeen. 2015. *Retaining professional workers: what makes them stay?: Employee relations*. Vol. 37. Issue: 1. pp. 102-121. [online]. [cit. 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/ER-10-2013-0151>

- HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER, Barbara Bloch SNYDERMAN. 2011. *The motivation to work*. New Brunswick: Transaction publishers. ISBN 978-1-56000-634-3.
- KELNAROVÁ, Jarmila, Eva MATĚJKOVÁ. 2014. *Psychologie 2. díl*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-9104-3.
- KMECOVÁ, Iveta, Petra TEŘLOVÁ. 2017. *Motivace personálu*. [online]. [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1966389564/5012152FBA924EDEPQ/1?accountid=17116>
- KMOŠEK, Petr. 2018. *Personální marketing*. [online]. [cit. 2019-02-18]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-marketing>
- KMOŠEK, Petr. 2018. *Pracovní spokojenost*. [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/slovník/pojem/pracovni-spokojenost/>
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG. 2012. *Principles of marketing*. 14th ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-75243-1.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER. 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOUBEK, Josef. 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072611683.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ, Hana SVOBODOVÁ. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ, Vendula MACHÁČKOVÁ. 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

- MEIER, Walter. 1991. *Strategisches Personalmarketing: Analyse – Konzeption – Instrumente*. In: Maier, W.; Fröhlich, W. (eds.), *Personalmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag, p. 65. ISBN 3-409-13852-8.
- POLÁKOVÁ, Ivana, Stanislav HÄUSER. 2003. Personální marketing. *Moderní řízení*. 38(8): 46–47. ISSN 0026-8720.
- PRATOOMMASE, Thanapat. 2015. *Marketing Mix 4Ps into HR strategy* [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase>
- RANDSTAD. 2017. *Průzkum randstad: spokojenost česků v zaměstnání roste, přesto práci změnila téměř pětina lidí*. [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/pruzkum-randstad-spokojenost-cechu-v-zamestnani-roste-presto-praci-zmenila-temer-petina-lidi/>
- RANDSTAD. 2019. *Randstad news: nezaměstnanost v únoru poklesla na 3,2 %*. [online]. [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/tiskove-zpravy/randstad-news/randstad-news-nezamestnanost-v-unoru-poklesla-na-32-/>
- ROKLEN24. 2018. *Udržení zaměstnanců se stane hlavním tématem v HR*. [online]. [cit. 2019-03-06]. Dostupné z: <https://roklen24.cz/a/SvpA5/udrzeni-zamestnancu-se-stane-hlavnim-tematem-v-hr>
- SPIELMANN, Karolina. 2015. *Příběh 7P pro personální marketing* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>
- STEJSKALOVÁ, Alena. 2009. Personální marketing začíná péčí o zaměstnance. *HRM: Odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*. [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://hrm.ihned.cz/c1-33432620-personalni-marketing-zacina-peci-o-zamestnance>
- STRUTZ. Hans. 1992. *Strategien des Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler Verlag. ISBN: 3-409-13848-X.

- ŠLAPÁK, Čeněk Tim, Martin ŠTEFKO. 2015. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.
- URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VODÁK, Jozef, Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VYSOKAJOVÁ, Margerita, Jiří STÝBLO, Jan URBAN. 2011. *Personalistika: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 1. 2011*. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-627-1.
- WICKHAM, Mark, Wayne O'DONOHUE. 2009. *Developing Employer of Choice Status: Exploring an Employment Marketing Mix* [online]. 27(3): 77–95. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/197984645?accountid=17116>.

Seznam příloh

Příloha A Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců společnosti Decathlon.61

Příloha A Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců společnosti Decathlon

Vážení zaměstnanci,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je určen k zjištění spokojenosti pracovního personálu s určitými aspekty. V tomto případě se jedná o spokojenost spojenou s pracovním místem, odměnami, motivací, podnikovou kulturou a prezentací pracovní nabídky. Cílem tohoto dotazníkové šetření je získat informace o pojednávané problematice. Váš názor může významně pomoci při identifikování spokojenosti a motivace zaměstnanců společnosti Decathlon.

Dotazník je zcela anonymní a Vaše odpovědi budou využity pro potřeby bakalářské práce.

Děkuji Vám za pomoc a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Simona Tichánková

studentka Technické Univerzity v Liberci

Není-li uvedeno jinak, zakroužkujte pouze jednu Vámi zvolenou odpověď.

1. Uveďte Vaše pohlaví.

- ☐ Žena
- ☐ Muž

2. Uveďte Váš věk.

.....

3. Jak dlouho pro společnost pracujete?

- ☐ 0 – 6 měsíců
- ☐ 7 měsíců – 11 měsíců
- ☐ 12 měsíců – 18 měsíců
- ☐ 19 měsíců – 24 měsíců
- ☐ přes 2 roky – více
- ☐ pokud více, uveďte kolik.....

4. Na kterém oddělení pracujete?

- ☐ Oddělení Wedze/plavání
- ☐ Oddělení turistiky
- ☐ Oddělení týmových sportů
- ☐ Oddělení lov, rybolov, jezdeckví
- ☐ Oddělení fitness
- ☐ Oddělení Oxelo
- ☐ Oddělení běhu
- ☐ Oddělení cyklistiky
- ☐ Oddělení welcome desk

5. Jste spokojený/á na oddělení na kterém pracujete?

- ☐ Ano, jsem spokojen/a ve všech ohledech.
- ☐ Spíše ano, i když jsem s něčím nespokojený/á.
- ☐ Spíše ne, zvažuji přechod na jiné oddělení.
- ☐ Ne, rád/a bych přešel/a na jiné oddělení.

6. Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku Spíše ne nebo Ne, uveďte prosím důvod.

.....

7. Můžete se na své kolegy v týmu spolehnout?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

8. Jste spokojený/á s dodržováním BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci)?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

9. Jste spokojený/á celkově s podmínkami na pracovišti? (vybavené pracoviště, klid, dodržování pravidel)?

- Ano, se vším jsem zcela spokojen/a.
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne, nacházím v podmínkách problémy.

10. Jste spokojený/á s prací Vašeho vedoucího? (ohodnoťte od 5 – velmi nespokojen/a, až 1 – velmi spokojen/a)

	5	4	3	2	1
Delegování pravomocí na zaměstnance	☐	☐	☐	☐	☐
Zadávání úkolů	☐	☐	☐	☐	☐
Přátelský přístup	☐	☐	☐	☐	☐
Srozumitelnost sdělení	☐	☐	☐	☐	☐
Podpora ze strany vedoucího	☐	☐	☐	☐	☐
Motivace (pochvaly, uznání)	☐	☐	☐	☐	☐
Rozvoj zaměstnance	☐	☐	☐	☐	☐
Frekvence meetingů	☐	☐	☐	☐	☐
Celkové vedení	☐	☐	☐	☐	☐

11. Jakých benefitů si nejvíce ceníte?

- ☐ Ambadorský program – dárkový poukaz v hodnotě 2 000 Kč, 25 % sleva na produkty značky Decathlon
- ☐ Karta multisport
- ☐ Relax pasy (Sodexo)
- ☐ Profit sharing (13. plat)
- ☐ Akciový program
- ☐ Měsíční bonusy

12. Která skupina motivačních faktorů je pro Vás významnější?

- ☐ Vnější motivační faktory (mzda, prémie, bonusy, vidina povýšení a zvýšení mzdy)
- ☐ Vnitřní motivační faktory (samostatnost, zisk nových schopností, viditelné výsledky práce, hledisko přínosu vykonávaných aktivit pro zákazníky nebo celou organizaci)

13. Vnímáte meetingy s Vaším vedoucím za přínosné (zpětná vazba, ochota vyslechnout)?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

14. Jste včas informováni o změnách, novinkách v podniku, o plánech a budoucích aktivitách?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

15. Jste v práci celkově spokojený/á?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

16. Jste hrdý/á na značku zaměstnavatele?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

17. Zde máte prostor pro vznešení případných připomínek, návrhů a doporučení.

.....

.....

.....

.....