

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce, Ing. Světlaně Myslivcové, za odborné vedení, věcné připomínky, vstřícnost a čas, který mi věnovala během vypracovávání této práce.

## **Anotace**

Cílem této práce je analýza personálního marketingu daného podniku a spokojenosti zaměstnanců jako cíle interního personálního marketingu v daném podniku. Případně má poskytnout návrhy ke zlepšení situace.

Teoretická část této práce se věnuje personálnímu marketingu, jeho významu a pojmům, které souvisí s touto problematikou, jako např. interní a externí personální marketing, marketingový mix, spokojenost zaměstnanců, fluktuace atd.

Praktická část této práce nejdříve charakterizuje Podnik Y z hlediska jeho historie, struktury, fungování a uplatňování interního personálního marketingu. Následuje dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců a dále identifikace důvodů nespokojenosti a tudíž i důvodů vyšší fluktuace zaměstnanců. Výsledky jsou v závěru práce vyhodnoceny, shrnuty a následně jsou doporučeny návrhy ke zlepšení situace v Podniku Y.

## **Klíčová slova**

personální marketing

interní personální marketing

externí personální marketing

spokojenost zaměstnanců

fluktuace zaměstnanců

marketingový mix

## **Annotation**

### **Personnel marketing of the given company**

The aim of this bachelor thesis is to analyze personnel marketing and employee satisfaction as the main aim of internal personnel marketing in the given company. It also includes the proposal to improve the situation.

The theoretical part of this work is paying attention to personnel marketing, its meaning and concepts related to this issue, for example internal and external personnel marketing, marketing mix, employee satisfaction, etc.

The practical part of this work first characterizes the company in terms of its history, structure, functioning and use of internal personnel marketing. This is followed by the employee satisfaction survey and the identification of reasons of employee dissatisfaction and reasons for higher staff turnover. The results are then evaluated, summed up and suggestions for improving the situation in Podnik Y are recommended.

## **Key Words**

Personnel marketing

Internal personnel marketing

External personnel marketing

Employee satisfaction

Employee turnover

Marketing mix

## Obsah

Seznam obrázků .....	9
Seznam tabulek .....	10
Seznam zkratk .....	11
Úvod .....	12
1. Personální marketing .....	13
1.1 Interní x Externí personální marketing .....	18
1.1.1 Spokojenost zaměstnanců .....	19
1.2 Marketingový mix v Personálním marketingu .....	23
2. Představení společnosti .....	33
2.1 Organizační struktura .....	34
3. Analytická část .....	39
3.1 Fluktuace zaměstnanců .....	41
3.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců .....	42
3.3 Metodika výzkumu .....	42
3.4 Interpretace a vyhodnocení dotazníkového šetření .....	43
Závěr .....	62
Seznam použité literatury .....	63
Seznam příloh .....	67
Příloha A .....	68

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Model řízení spokojenosti.....	20
Obrázek 2 Marketingový mix 7P v Personálním marketingu .....	24
Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb .....	27
Obrázek 4 Vztah mezi Klientem, Pojišťovnou a Podnikem Y.....	35
Obrázek 5 Nejčastěji využívané služby Podniku Y .....	36
Obrázek 6 Struktura oddělení Customer Service .....	38
Obrázek 7 Nejvyužívanější personální agentury.....	39

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Uchazeči a volná místa od 1.1.2017.....	15
Tabulka 2 Poptávka po pracovní síle a nabídka práce za rok 2017 .....	16

## Seznam grafů

Graf 1 Postoj ke společnosti.....	44
Graf 2 Důležitost pověsti společnosti.....	44
Graf 3 Znovuzvolení Podniku Y .....	45
Graf 4 Doporučení společnosti známému .....	45
Graf 5 Dodržování pravidel BOZP .....	46
Graf 6 Spokojenost s pracovním prostředím .....	47
Graf 7 Spokojenost s materiálním vybavením .....	47
Graf 8 Zhodocení ovzduší mezi spolupracovníky.....	48
Graf 9 Spokojenost s komunikací v týmu .....	48
Graf 10 Vyhovující týmová spolupráce .....	49
Graf 11 Vyhovující způsob komunikace s vedoucím pracovníkem .....	50
Graf 12 Zjišťování zda zaměstnanci mají dostatek informací a včas.....	50
Graf 13 Přístup vedoucího pracovníka k zaměstnancům .....	51
Graf 14 Motivace k výkonu práce.....	52
Graf 15 Možnost vyjádření názoru.....	52
Graf 16 Spokojenost s pracovní pozicí .....	53
Graf 17 Práce ve stresu a pod tlakem .....	53
Graf 18 Uvažování o změně zaměstnání.....	54
Graf 19 Jistota ve společnosti.....	55
Graf 20 Zvládání objemu práce.....	55
Graf 21 Odpovídající mzda za pracovní výkon .....	56
Graf 22 Spokojenost s benefity .....	56
Graf 23 Možnost kariérního růstu .....	57
Graf 24 Možnost odborného růstu .....	58

## **Seznam zkratek**

atd. – a tak dále

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

HR – Human resources

např. – například

str. – strana

tj. – to jest

tzv. – takzvaný

## Úvod

V současné době, při nízké nezaměstnanosti a nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců, je pro zaměstnavatele mnohem obtížnější získat a udržet kvalitní a talentované zaměstnance, kteří vlivem rostoucí konkurence rychle ubývají. Kvalifikovaná pracovní síla je důležitým faktorem pro prosperující fungování podniku. Firmám se vyplácí vytvářet vhodné podmínky, náležitě pečovat a investovat do zaměstnanců a podporovat tím jejich spokojenost, která je jedna z nejdůležitějších aspektů pro stabilizaci zaměstnanců.

Běžné postupy k získávání a udržení zaměstnanců dnes již nestačí, proto se podniky více orientují na zaměstnance a sledují nejnovější trendy a přístupy k získání konkurenčních výhod oproti ostatním zaměstnavatelům.

Zaměstnanci si též velice dobře uvědomují svou cenu a současnou situaci na trhu práce, která vybízí ke změně zaměstnání a k vyjednání si lepších podmínek. Zaměstnanci také mají výhodu v rámci snažšího přístupu k informacím, právě díky moderním technologiím. Existuje řada možností jak získat informace o zaměstnavatelích a na základě těch se rozhodnout pro nejlepší pracovní nabídku. Podniky by měly dbát na veškerou komunikaci nejen s veřejností, ale i s potenciálními a současnými zaměstnanci. Snažit se vybudovat pozitivní pověst a silnou značku zaměstnavatele, které jsou důležité pro to, aby podnik byl vnímán jako spolehlivý a hodnotný zaměstnavatel. K řešení problematiky přilákání, získání a stabilizaci zaměstnanců je využíván personální marketing, který aplikuje marketingové přístupy do oblasti řízení lidských zdrojů.

V první části této práce budou vymezena teoretická východiska personálního marketingu, jako je využití nástrojů marketingového mixu z hlediska personálního marketingu, jeho rozdělení, cíle a budování značky zaměstnavatele, která jsou zpracována z literární rešerše.

Následující praktická část této práce se bude věnovat charakteristice daného podniku, jeho fungování, struktuře a uplatňování personálního marketingu. Cílem této práce je právě analýza současného stavu spokojenosti zaměstnanců v rámci uplatňování interního personálního marketingu pomocí dotazníkového šetření. Výsledky budou následně shrnuty a vyhodnoceny, případně budou doporučena zlepšení.



# 1. Personální marketing

V poslední době stále více firem hledá nové metody pro získávání kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců a zvláště pro udržení těch stávajících. Vlivem nedostatku kvalitních zaměstnanců a konkurence na trhu práce, kde se setkávají firmy s pracovními nabídkami a potenciální zaměstnanci, je pro firmy stěžejní si uvědomit, že důležitým faktorem pro konkurenceschopnost, produktivitu a úspěšné fungování podniku jsou právě jejich zaměstnanci. Ať už potenciální či současní, je třeba do nich investovat, pečovat o ně, vytvářet vhodné podmínky a podporovat jejich spokojenost a loajalitu vůči firmě. Tuto problematiku řeší právě personální marketing, který je také známý pod názvem HR marketing. Personální marketing je mladá disciplína, která vznikla spojením klasického marketingu a řízení lidských zdrojů (Human resources management), což vyplývá již ze samotného názvu. Pro přehlednost a přiblížení dané tematiky je třeba na úvod definovat pojmy ze kterých personální marketing vychází, tedy klasický marketing a řízení lidských zdrojů.

První disciplínou, ze které vychází personální marketing je klasický marketing, který působí na trhu výrobků a služeb, cílí na zákazníky, aby získali co chtějí nebo potřebují a byly uspokojeny jejich potřeby. O marketingu Kotler a Keller říkají, že *„je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“* (Kotler a Keller, 2013, str. 35) Dále Kotler zdůrazňuje, že podstata marketingu je založena na jednoduché myšlence, která platí ve více disciplínách a to, že *„úspěch vychází z porozumění potřebám a přáním okolí a z vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby a přání naplňují.“* (Kotler, 2007, str. 39)

Druhá disciplína ze které personální marketing vychází je řízení lidských zdrojů (Human Resources Management) někdy zjednodušeně označováno jako personalistika. Často dochází k záměně významu těchto pojmů, proto pro lepší uchopení tématu jsou pojmy blíže definovány níže.

O personalistice Koubek říká, že *„tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho*

*pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek, 2015, str. 13)*

Z definice Koubka lze pozorovat, že samotná personalistika je pojem, který obecně charakterizuje část podniku a její činnosti. Jenže Řízení lidských zdrojů, které vzniklo v 80. letech jako třetí koncept personální práce, blíže specifikuje své činnosti, tak že se jedná o manažersky zaměřený a vnitřně propojený přístup k řízení lidí, který získává jejich oddanost a snahu vydat ze sebe to nejlepší v zájmu organizace. Klade důraz na zájmy managementu, spojuje strategie Řízení lidských zdrojů se strategií podniku, snaží se dosáhnout konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmístění loajální a schopné pracovní síly. (Kociánová, 2010)

V současné situaci na trhu práce, zejména v soukromém korporátním sektoru, probíhá konkurenční boj o nedostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců, což si personalisté a HR manažeři dobře uvědomují. Vyhledávají nové způsoby, inovativní přístupy a trendy pro zvýšení atraktivity firmy jako zaměstnavatele, která vzbudí zájem u talentovaných uchazečů, ale také zájem současných zaměstnanců setrvat v daném podniku.

Pro účely této práce jsou níže v Tabulce 1 uvedeny statistické údaje za rok 2017 pro vyobrazení situace na trhu nabídky/poptávky práce a míry nezaměstnanosti v České republice. Příznivé číslo 2.3% zaznamenala Praha ke konci roku 2017, která se nachází v čelní pozici s nejnižším podílem nezaměstnanosti v porovnání s ostatními okresy.

Tabulka 1 Uchazeči a volná místa od 1.1.2017

Období	Uchazeči o zaměstnání	Volná pracovní místa	Podíl nez. osob
02/2018	21 263	46 078	2,3%
01/2018	21 729	44 220	2,3%
12/2017	21 787	42 380	2,3%
11/2017	22 194	41 381	2,4%
10/2017	23 471	39 461	2,5%
09/2017	24 767	38 403	2,7%
08/2017	26 299	38 775	2,9%
07/2017	26 878	37 374	2,9%
06/2017	26 208	35 483	2,9%
05/2017	26 863	33 699	2,9%
04/2017	27 662	28 888	3,0%
03/2017	28 670	26 431	3,2%
02/2017	29 423	24 379	3,3%
01/2017	30 128	21 931	3,3%

Zdroj: Vlastní zpracování dle (MPSV, 2018)

Z Tabulky 1 vyplývá, že od počátku roku 2017 se nabídka volných pracovních míst zvyšuje a převyšuje poptávku po práci, tedy počet uchazečů. Pro firmy, které se snaží obsadit volné pracovní pozice kvalitními zaměstnanci, není situace příznivá. Musí čelit konkurenčním firmám a hlavně zvyšování tlaku na růst platů a nových trendů v rámci benefitů pro nové uchazeče. Proto se stále více firem snaží různými prostředky předčít konkurenční firmy snahou zaujmout, získat a udržet kvalitní zaměstnance. Jedním z významných trendů v posledních letech o který firmy stále více projevují zájem, je právě implementace nástrojů personálního marketingu, které při správném použití přináší podniku konkurenční výhodu na trhu práce.

Pro účely této práce a její praktické části je níže v Tabulce 2 uvedena analýza poptávky a nabídky po konkrétní pracovní pozici - Odborní administrativní pracovníci a asistenti. Údaje zobrazují situaci na trhu práce, pro konkrétní pracovní pozici v Praze. Důvodem je vyšší koncentrace firem právě v Praze, které vyhledávají kvalifikované uchazeče pro tuto pozici. Jelikož se často jedná o zahraniční společnosti, které umístí některou svou část (např. back office administrativa) do České republiky, jsou vytvářena pracovní místa nejen pro občany ČR, ale i pro cizince, kteří zde žijí. Výhodou nábory cizinců je lepší jazyková vybavenost v případě, že firemní úřední jazyk bývá většinou jeden ze světových jazyků.

Tabulka 2 Poptávka po pracovní síle a nabídka práce za rok 2017

Období	Uchazeči o zaměstnání	Volná pracovní místa - občané ČR	Volná pracovní místa - cizinci
1/2017	565	230	89
2/2017	536	221	89
3/2017	512	239	97
4/2017	497	269	108
5/2017	459	292	113
6/2017	464	300	129
7/2017	478	302	137
8/2017	484	307	138
9/2017	474	285	138
10/2017	439	297	141
11/2017	422	299	143
12/2017	418	304	146

Zdroj: Vlastní zpracování dle (MPSV, 2018)

Z Tabulky 2 je zřejmé, že na začátku roku převyšuje poptávka nabídku práce v konkrétním oboru. Během roku vzrůstá počet volných pracovních míst. Vzhledem k dobrým ekonomickým výsledkům firem, roste v administrativě a dále ve většině segmentech potřeba rozšiřovat své „podpůrné“ týmy. Vzniká řada nových příležitostí pro absolventy a juniorní uchazeče, pro které příznivě dochází v posledních letech k navyšování jejich mezd až o 25% v porovnání s předchozími roky.

Klíčové je udržení si současných kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou nositeli cenných pracovních znalostí dané firmy a mohou nadále předávat své zkušenosti juniorním zaměstnancům. (HAYS, 2017) Nejpříznivější situace pro zaměstnance nastává dle Tabulky 2 ke konci roku 2017, kdy nabídka práce převyšuje poptávku po práci.

Jak již bylo v úvodu této práce zmíněno, personální marketing vznikl spojením dvou disciplín a to klasického marketingu a řízení lidských zdrojů, z čehož vyplývá, že se jedná o aplikaci marketingových principů v lidských zdrojích za účelem ztraktivnění podniku jako zaměstnavatele a vytvoření jeho dobrého jména pro přilákání a získání talentovaných zaměstnanců, kteří jsou vhodní na volnou pracovní pozici. Dále za účelem stabilizace stávajících zaměstnanců v daném podniku. (Everesta, 2013)

První zmínka o personálním marketingu se poprvé objevila v šedesátých letech 20. století v německé literatuře a to v důsledku nedostatku kvalitních pracovních sil v některých segmentech. Pojmem Personalmarketing byl označován způsob nábory pracovníků

orientovaný směrem ke kandidátům. V pozdějších letech se tento pojem dostává z Německa do anglosaských zemí, kde se poprvé objevuje pojem HR marketing a nově související Employer Branding. (Bednář a kolektiv, 2013)

Pojem personální marketing je častěji uváděn v zahraniční literatuře, zatímco v české nebyl do poslední doby natolik známý. Avšak v posledních letech se dostává personální marketing do povědomí vlivem situace na trhu práce a čeští autoři, zabývající se oblastí personalistiky, si všímají jeho rostoucí popularity a začleňují tento pojem do svých publikací. Každý autor nahlíží na personální marketing z jiného pohledu a dosud není zavedena jednotná definice. Proto je níže uvedeno několik definic z různých pohledů autorů, které však vychází z myšlenky, že personální marketing přistupuje k potenciálnímu i současnému zaměstnanci jako k zákazníkovi.

Autoři Martin Štefko a Čeněk Tim Šlapák tvrdí, že *„Personální marketing je řídicí proces, který zabezpečuje získávání, udržení a rozvoj správných vnitřních zákazníků – zaměstnanců zaměstnavatele.“* (Martin Štefko a Čeněk Tim Šlapák, 2015, str. 20)

Koubek ve své publikaci tvrdí, že personální marketing: *„představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a o výzkum práce.“* (Koubek, 2015, str. 160)

Jörn uvádí, že disciplínou personální marketing lze chápat všechny činnosti, které provádějí zaměstnavatelé (organizace), aby vytvořily podmínky pro dlouhodobé zajištění kvalifikovaného a motivovaného personálu. (Jörn, 2015)

Z pohledu Kociánové personální marketing *„sleduje získávání kvalitních lidí, posilování jejich soudržnosti s organizací a jejich stabilizaci v organizaci.“* (Kociánová, 2010, str. 89)

Správné začlenění do podniku a adaptace jsou důležité nejen pro následnou loajalitu zaměstnance podniku a jeho setrvání v něm, nýbrž další šíření informací o podniku jako zaměstnavateli mezi další potenciální uchazeče. Potenciální, současný i minulý zaměstnanec jsou nositeli jak negativních i pozitivních informací o podniku, proto by měl zaměstnavatel dbát na vztah a komunikaci, která ovlivňuje jeho jméno a pověst.

Samotný marketing, jak je výše uvedeno dle Kotlera „*je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“ (Kotler, 2007, str. 39) Marketér má tedy za úkol zaujmout a prodat produkt nebo službu zákazníkovi. Obdobné je to u personálního marketingu, kde klíčovou roli má zaměstnanec, u kterého je třeba vzbudit zájem a upoutat pozornost pro volnou pracovní pozici, která je právě tím nabízeným produktem. Z tohoto vyplývá, že chování k zaměstnanci by mělo být obdobné jako k zákazníkovi.

## **1.1 Interní x Externí personální marketing**

Několik autorů poznamenává, že členění personálního marketingu na externí a interní nemá příliš smysl z hlediska vazeb a návaznosti obou propojených částí, které by následně ztráceli efektivitu a význam. K tomuto tématu Menšík říká, že „*Dělit personální marketing na externí a interní nemá smysl; trh práce je jen jeden, každý z nás je teoreticky v jednom okamžiku kandidátem, současným i bývalým zaměstnancem.*“ (Menšík, 2013) Nicméně pro účely této práce a hlubšímu pojednání v praktické části je nezbytné si obě části charakterizovat.

### Externí personální marketing

Externí personální marketing se zaměřuje na oslovení a získání kvalitních kandidátů, kteří jsou vhodní pro danou pracovní pozici. František Hroník zdůrazňuje, že pomocí nástrojů externího personálního marketingu je třeba zjistit jak se k těmto kvalitním kandidátům dostat, následně je umět oslovit a poté získat. (Hroník, 2018) Marketingová podstata v personalistice je uplatněna pro zvýšení konkurenční výhody při prezentaci dané pracovní pozice a samotného podniku jako zaměstnavatele na trhu práce. Je důležité, aby nabídka volné pracovní pozice byla konkrétní, srozumitelná a jasná. Má navodit motivaci a dokázat vzbudit dostatečný zájem u potenciálních uchazečů. Aby byla firma lepší než konkurence, nestačí, že nabízí lepší pracovní prostředí či vyšší peněžní odměnu, musí tyto informace dostat do veřejného povědomí. (d' Ambrosová, 2014)

Dle Jörna je externí personální marketing realizován pomocí představení interních pozic na výstavách a veletrzích, dále trainee programů, náborů na vysokých školách, náborových dnů

přímo v daném podniku a budování značky zaměstnavatele, jež je výrazně ovlivněna vývojem moderních technologií (Jörn, 2015)

### Interní personální marketing

Jörn uvádí, že interní personální marketing pozitivně působí na vizi organizace, stimuluje pracovníky k lepšímu výkonu a také má vliv na budování kladného jména zaměstnavatele. (Jörn, 2015) Tento pojem souvisí s vytvářením vhodných podmínek pro své současné zaměstnance. Snaží se snižovat fluktuaci zaměstnanců, posílit stabilitu a jejich loajalitu a primárně si udržet klíčové členy týmů. Souhrně se jedná o zajištění pracovní spokojenosti zaměstnanců. Nicméně dle Kociánové je u každého člověka spokojenost individuální z hlediska jiného prožívání reality s působením emocí, potřeb, postojů a hodnot, které jsou pro každého člověka subjektivní. (Kociánová, 2010) Spokojenost tedy nelze zobecnit a je třeba v rámci možností, přistupovat subjektivně k potřebám zaměstnanců podniku.

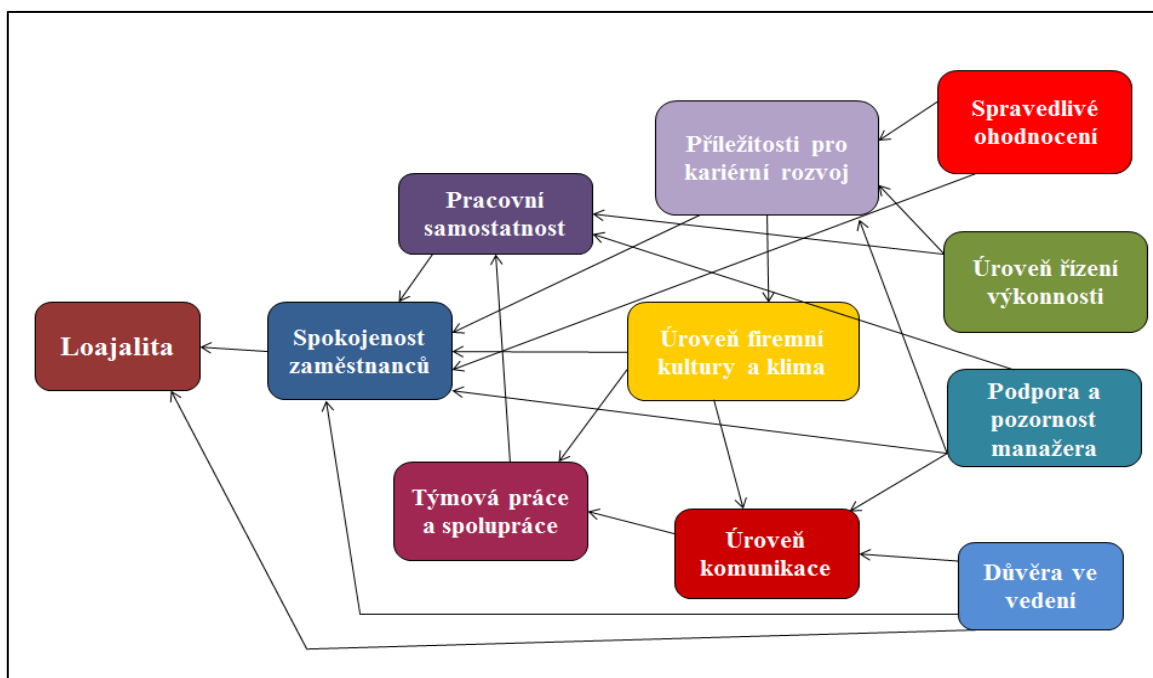
Na samotnou spokojenost působí různé vlivy, které se týkají pracovních procesů. Pocit spokojenosti může být snižován nepředvídatelnými vlivy na práci jako jsou: časový stres, pracovní zátěž, nereálné pracovní nároky, politikaření ve firmě, negativní sociální atmosféra na pracovišti, špatné vztahy spolupracovníků a nadřízených, nedostatek času na osobní a rodinný život. (Kociánová, 2010, str. 39)

#### **1.1.1 Spokojenost zaměstnanců**

Spokojenost zaměstnanců je cílem interního personálního marketingu, jelikož je důležitým faktorem k úspěchu společnosti, tudíž pomáhá dosahovat jejích stanovených cílů. Spokojení zaměstnanci jsou produktivní a odvádějí efektivnější pracovní výkony, které ve výsledku mají vliv na zákazníka. Funguje zde asymetrie, dle které spokojený zaměstnanec činí spokojeného zákazníka. (Plamínek, 2011)

Dle průzkumů společnosti GuideStar Research v oblasti spokojenosti zaměstnanců je důležité zjistit, co zaměstnanci skutečně cítí - co si myslí - co chtějí a potřebují. Právě spokojenost zaměstnanců je klíčem k úspěchu dnešních organizací, je nezbytnou součástí organizačních povinností, hrdosti organizace, zvýšení produktivity a zvýšení kvality práce. (GuideStar Research, 2012) Na Obrázku 1 lze pozorovat model cesty, který směřuje ke spokojenosti

zaměstnanců a k jejich loajalitě vůči jednomu podniku. Model se skládá z několika aspektů, které společně cílí na spokojenost zaměstnance. Základem je spravedlivé ohodnocení, které přímo navazuje na spokojenost zaměstnanců, ale také na příležitost pro kariérní rozvoj. Jelikož spravedlivé ohodnocení zahrnuje kromě peněžité odměny i možnosti nefinančních odměn, kupříkladu možnost odborného růstu v rámci dalšího vzdělávání a které zvyšuje zaměstnanci šance kariérního růstu. Dalším aspektem je úroveň řízení výkonnosti, které jak je uvedeno níže, vytváří takové prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci schopni co nejlépe využít své schopnosti a zvyšují tím své možnosti pro kariérní rozvoj. S čímž souvisí pracovní samostatnost, která pro zaměstnance znamená sice větší zodpovědnost, ale přináší spokojenost z poskytnuté svobody a důvěry ve schopnosti zaměstnance. Z pohledu vedoucího pracovníka je důležitá důvěra i ze strany zaměstnanců, která přímo souvisí s úrovní komunikace. Pokud chce vedoucí pracovník, aby zaměstnanci pracovali efektivně a výkonně, musí si získat jejich důvěru, umět jim naslouchat a komunikovat s nimi. Na zaměstnance má vliv úroveň firemní kultury, která je rovněž předpokladem pro kariérní růst zaměstnance v rámci dané firmy. Jestliže se má zaměstnanec pracovní rozvíjet, měl by být v souladu s firemní kulturou. Posledním aspektem je týmová práce a spolupráce, která je založená též na důvěře a to mezi jednotlivými členy týmu, neboť má mezi nimi fungovat spolupráce, aby efektivněji splnili stanovené pracovní cíle a dosáhli spokojenosti.



Obrázek 1 Model řízení spokojenosti

Zdroj: Vlastní zpracování a překlad dle (GuideStar Research, 2012)



Jednotlivé aspekty z modelu řízení spokojenosti budou níže charakterizovány.

**Spravedlivé ohodnocení:** Spravedlivé ohodnocení neboli odměňování za pracovní výkon. Kociánová uvádí, že odměňování je důležitá personální oblast a je to jeden z nejúčinnějších nástrojů motivace zaměstnanců, který může použít nejen podnik, ale i vedoucí pracovníci. (Kociánová, 2010) Odměňování má dvě základní složky - mzdu (plat) a benefity neboli odměny navíc. Pro uchazeče, kteří se rozhodují o pracovních nabídkách, bývá často odměna za práci a benefity navíc klíčovým aspektem k rozhodnutí. Benefitem pro zaměstnance může být i školení nebo vzdělávání a jeho odborný růst.

**Příležitost pro kariérní růst:** Kariérní růst je významný motivátor jak stávajících, tak i současných zaměstnanců. Proto je důležité, aby podnik nebo jeho personální oddělení, poskytl informace o možnostech kariérního růstu a dalšího rozvoje již při nástupu uchazečům. Jelikož nejen uchazeči, ale i současní zaměstnanci chtějí znát možnosti k dosažení vyšší pozice. Často bývá kariérní růst u současných zaměstnanců důvodem, proč setrvat v daném podniku.

**Úroveň firemní kultury a klima:** Firemní kultura je osobnost podniku. Definiuje prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, zahrnuje řadu prvků, včetně pracovního prostředí, poslání společnosti, hodnoty, etiky, očekávání a cílů. Firemní kultura je velice důležitá pro zaměstnance z hlediska času stráveného v práci. Pokud jsou potřeby a hodnoty zaměstnanců v souladu s potřebami a hodnotami na pracovišti, jsou zaměstnanci spokojenější, produktivnější a rozvíjí lepší vztahy se spolupracovníky. Pokud zaměstnanec neshodne s firemní kulturou v daném podniku, bude pravděpodobně méně produktivní a méně spokojený. (Doyle, 2018)

**Úroveň komunikace:** Záleží jakým způsobem se v podniku komunikuje, jelikož komunikace má značný vliv na „ovzduší“ podniku. Nedostatečná komunikace snižuje výkon podniku, motivaci, iniciativu a loajalitu zaměstnanců, dále ohrožuje termíny a výsledky práce, které mají vliv na vztahy se zákazníky. Proto by podnik neměl podceňovat moc interní komunikace, která má také vliv na konečného zákazníka. (Urban, 2013)

**Podpora a pozornost manažera:** Manažer neboli vedoucí pracovník má dané pravomoci k řídicí funkci a kontrole pracovních činností ostatních zaměstnanců v podniku. Měl by dobře znát svoji práci, fungovat jako podpora pro své podřízené, správně vést, podpořit a hlavně

motivovat. Dle Lojdy je manažer: „člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“ (Lojda, 2011, str.10)

**Úroveň řízení výkonnosti:** Řízení výkonnosti (Management performance) je proces vytváření takového pracovního prostředí ve kterém jsou zaměstnanci schopni co nejlépe využít nové schopnosti a být efektivní. Také umožňuje interakci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem od počátku pracovního cyklu zaměstnance (adaptace) až po jeho odchod z podniku. (Heathfield, 2018)

**Důvěra ve vedení:** V dnešní době nestačí mít dokonalou vizi, skvělé komunikační schopnosti, inovativní pohled na věc a zkušený tým. Je důležité ve vedoucí pozici získat důvěru a pokud zaměstnanci důvěru ve vedení nemají, nelze získat požadované výsledky. Avšak pokud vedoucí pracovníci důvěru zaměstnanců získají, tak získají také lepší výkony pracovníků, morálku, loajalitu a příjmy. Velký omyl u vedoucích pracovníků nastává ve chvíli, kdy předpokládají, že díky titulu a funkci jim ostatní zaměstnanci automaticky důvěřují. (Horsager, 2012)

**Týmová práce a spolupráce:** Tým je malá skupina lidí, kteří spolupracují, jsou vnitřně organizovaní a mají společné pracovní cíle. V týmu jsou jasně určené role jednotlivých členů, motivace přichází zevnitř a členové si důvěřují. Seskupení zaměstnanců není automaticky tým. Pokud chce zaměstnavatel vytvořit pracovní tým, je třeba věnovat úsilí k jeho vytvoření. Nicméně týmová práce je mnohem efektivnější než práce stejného počtu zaměstnanců, nebo stejně početné skupiny. (Strachota a Strachotová, 2010)

**Pracovní samostatnost:** Stupeň a úroveň svobody, kterou zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům. Obecně platí, že pracovní pozice s vysokou autonomií, vytváří pocit zodpovědnosti a také větší spokojenost zaměstnance. Již při náboru je důležité informovat potenciální zaměstnance o dané autonomii v podniku, aby se předešlo neshodám, jelikož ne každý zaměstnanec danou autonomii preferuje. (WebFinance Inc, 2018)

Nízká spokojenost u zaměstnanců může způsobovat fluktuaci, proto je klíčové, aby podnik zanalyzoval situaci a měl přehled o spokojenosti svých zaměstnanců. Fluktuace neboli obrat pracovníků v podniku je důležité sledovat z hlediska personálního managementu podniku a snažit se přijít na důvody, proč vlastně zaměstnanci odcházejí. Fluktuace může mít vliv na

celkovou stabilitu, zvýšení nákladů z hlediska náborů zaměstnanců a celkový hospodářský výsledek podniku. V České republice je dle průzkumu střední hodnota fluktuace 14,8%, ale u některých firem se dostává až na 25% což značí vysokou fluktuaci. (ČTK, 2017) Branham tvrdí, že pokud jsou zaměstnanci spokojeni a správně motivováni, tak se také jejich fluktuace snižuje. (Branham, 2009) Nejčastějším důvodem, který zaměstnanci uvádějí při odchodu z podniku je dle Bednáře odchod za lepším výdělkem. Nicméně tento důvod je nejjednodušší a lze ho snadněji obhájit, než důvod odchodu za lepším prostředím a vedením, což většina zaměstnanců na výstupním pohovoru neuvede. (Bednář, 2017)

Aktuálně v České republice dle průzkumu, který byl uskutečněn firmou Randstad v roce 2018, spokojenost českých občanů v práci projevilo 48% pracovníků a nespokojených se ukázalo pouze 5% dotázaných. Dále z průzkumu bylo zjištěno, že během posledních šesti měsíců práci vyměnilo 17% lidí a pětina si aktuálně nové zaměstnání hledá. (Randstad, 2018)

V posledních letech pracovní spokojenost roste, svůj podíl na růstu má zřejmě nízká míra nezaměstnanosti (3,5% v České republice dle Úřadu práce) a nedostatek kvalitních pracovníků, které podniky tlačí ke zlepšování podmínek, zvyšování platů, rozšiřování benefitů, kladení důrazu na dobré pracovní prostředí, podpoře rozvoje zaměstnanců a dalších výhod. (portal.mpsv.cz, 2018)

## **1.2 Marketingový mix v Personálním marketingu**

V této části bude charakterizován marketingový mix v Personálním marketingu, který vychází z klasického marketingu. Dále budou uvedeny jednotlivé nástroje marketingového mixu z pohledu jak klasického, tak personálního marketingu.

O marketingovém mixu Kotler a Keller tvrdí, že: *„je soubor marketingových nástrojů, které podnik využívá k tomu, aby dosáhl marketingových cílů na cílovém trhu.“* (Kotler a Keller, 2013, str.) Tyto nástroje marketingu lze aplikovat i v řízení lidských zdrojů, kde jsou uplatňovány tak, aby přilákali uchazeče, získali je a následně udrželi v podniku. Zjednodušeně řečeno je pojem zákazník nahrazen pojmem zaměstnanec.

Z pohledu klasického marketingu je marketingový mix, známý jako tradiční „4P“ nástroje, které původně navrhl Jerom McCarthy (1960). Tyto nástroje podniku pomáhají ovlivnit

poptávku po produktu, upravovat nabídku podle cíleného trhu a měnících se podmínek. (Kotler a Keller, 2013) Vlivem vývoje a inovací je tradiční „4P“ rozšířen o tři další nástroje známé jako „7P“ (process, people, physical environment) viz Obrázek 2, který platí pro klasický i pro personální marketing. K rozšíření došlo, aby se lépe reflektovalo poskytování služeb a různých organizačních prvků, které ovlivňují poptávku po produktech. (Chaffey, Chadwick, and Mayer, 2009) V následujících odstavcích budou vymezeny jednotlivé nástroje „7P“ a jejich přínosy z pohledu klasického marketingu a personálního marketingu.



Obrázek 2 Marketingový mix 7P v Personálním marketingu  
Zdroj: [www.professionalacademy.cz](http://www.professionalacademy.cz)

## **Produkt**

Klasický marketing: Produkt je základem celého marketingu. Tento fakt vychází z definic marketingu uvedených v úvodním textu této práce. Podrobněji o produktu říká definice, že „*produkt je cokoli co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby.*“ (Kotler a kolektiv, 2007, str. 615) Nicméně pod produkt nezařazujeme jen hmotné předměty, ale patří sem i nehmotné služby, které nepřinášejí jejich uživateli vlastnictví.

Personální marketing: Zde je pod pojmem produkt chápána současná nebo nabízená pracovní pozice, kterou zaměstnavatel chce směnit s kvalitním kandidátem za jeho dovednosti, zkušenosti a motivaci pracovat. (Spielmann, 2015) Nežli je pracovní pozice (produkt) nabídnuta potenciálnímu zaměstnanci, měla by být uskutečněna analýza pracovního místa.

Analýza pracovního místa je klíčová nejen k samotné identifikaci nabízené pracovní pozice a hraje hlavní roli již při vytváření pracovní pozice. Dále je důležitá k identifikaci vhodného zaměstnance, který by měl na základě popisu pracovní pozice rozpoznat, zda je vhodným kandidátem. Šikýř říká, že analýza pracovního místa je: „*Proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance.*“ (Šikýř, 2017, str. 80) Výsledkem této analýzy jsou dokumenty, které jsou pojmenovány jako popisy a specifikace pracovních míst a je v nich obsažen přehled o pracovních místech a požadavky pracovních míst, které jsou kladeny na zaměstnance. Níže je uveden podrobněji příklad popisu a specifikace pracovního místa.

- název pracovního místa
- organizační jednotka
- nadřazené pracovní místo
- podřazené pracovní místo
- vztah k ostatním pracovníkům
- charakteristika práce
- pracovní podmínky
- dosažené vzdělání a praxe
- specifické znalosti a dovednosti (Šikýř, 2017, str.81)

Uchazeč si tak může vytvořit představu o pracovní pozici a na základě té se rozhodnout, zda se hodí nebo nehodí pro nabízenou pracovní pozici. Touto analýzou se lze vyhnout zbytečným nákladům plynoucích z nábory nevhodného zaměstnance.

Následuje zveřejnění pracovní nabídky, pro které existuje několik cest. Vlivem vývoje a technologických trendů jsou dnes nejběžnějším typem inzertní portály. Nicméně je důležité zejména u mladších generací vzbudit zájem. František Hroník říká, že klasický marketing je neúčinnější v místě prodeje, kdy tento koncept lze použít i rámci personálního marketingu. Snaha oslovit velkou skupinu skrze televizní reklamy, novinové reklamy, či jiné obdobné cesty zveřejnění jsou postupně na ústupu a naopak na vzestup přichází přímé oslovení cílové skupiny a přímé setkání se zákazníky/potenciálními zaměstnanci. (Hroník, 2018)

## Cena

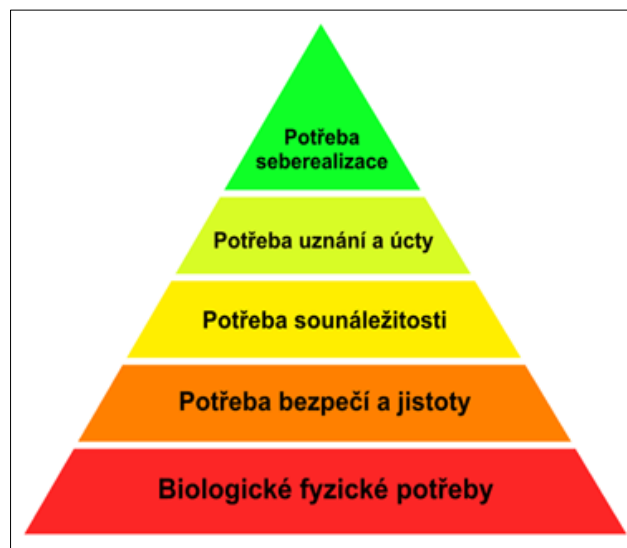
Klasický marketing: Cena je druhým nejdůležitějším nástrojem marketingového mixu o kterém Kotler říká, že je „*suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.*“ (Kotler a kolekt, 2007, str. 71)

Personální marketing: Cena znamená v personálním marketingu náklady na pracovní pozici neboli odměnu za práci, ke které jsou zaměstnanci danými prostředky motivováni. Autoři Šlapák a Štefko o práci uvádějí, že „*je činností motivovanou – záměrnou, cílevědomou a systematicky vykonávanou. Prostřednictvím pracovní činnosti lidé uspokojují své individuální potřeby nejen existenciální, ale i kulturní a sociální.*“ (Šlapák a Štefko, 2015, str. 78) Z definice vyplývá, že je důležité nabídnout takovou odměnu za práci, která potenciální kandidáty zaujme, přiláká a současné pracovníky motivuje k pracovnímu nasazení, iniciativě a zejména k setrvání v daném podniku.

Teorie motivace vysvětluje, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem. Popisuje, co mohou společnosti a vedoucí pracovníci udělat pro povzbuzení pracovníků, aby projevíli úsilí, které bude naplňovat nejen cíle organizace, ale i vlastní potřeby pracovníků. (Armstrong, 2007) Nicméně mnohdy si vedoucí pracovníci nevědí rady a využívají zažité předpoklady k motivaci. Otázkou zůstává čím zaměstnance motivovat, co mají zaměstnavatelé nabídnout zaměstnancům za jejich pracovní úsilí. František Hroník, říká že „*Se starou (původní) motivací a starými (původními) postoji nelze očekávat změnu, která bude mít trvalejší charakter.*“ (Hroník, 2007, str. 36) Proto je důležité sledovat nové trendy a metody v této oblasti, udržet krok s konkurencí a zejména naslouchat svým zaměstnancům a jejich potřebám.

V každém případě nejde zaměstnanci pouze o peněžní odměnu. Podle Herzbergovi dvoufaktorové teorie, se motivační faktory dělí podle toho zda vyvolávají spokojenost nebo nespokojenost. V rámci pracovní motivace je využíván Maslowův model. Ten je založen na skutečnosti, že potřeby (a též motivující faktory pro pracovníky) co byly uspokojeny mají jistou podobu – hierarchickou. Maslowův model se skládá z pěti potřeb, viz Obrázek 5, kterými jsou pracovníci motivováni z hlediska jejich uspokojování. Z modelu plyne, že

důležité jsou potřeby neuspokojené, jelikož pouze ty mohou zaměstnance motivovat. Poněvadž uspokojené potřeby dále nemotivují k vyšším výkonům. (Urban, 2017)



Obrázek 3 Maslowova pyramida potřeb  
Zdroj: [www.filosofie-uspechu.cz](http://www.filosofie-uspechu.cz)

## Distribuce

Klasický marketing: Distribuce řídí jakými způsoby se produkty nebo služby dostanou k zákazníkům. Má tedy značný vliv nejen na produkt, ale i ostatní nástroje marketingového mixu. Základem je překonat časové a prostorové bariéry, aby konečný uživatel získal výrobek či službu v požadovaném množství, na správném místě a v požadovaný čas. Překonávat zmíněné bariéry pomáhají distribuční cesty, které se obecně dělí na přímé (přímý kontakt se zákazníkem) a nepřímé (mezičlánek mezi výrobcem a konečným uživatelem).

Personální marketing: Distribuce je chápána jako místo výkonu práce. Při rozhodování uchazeče o pracovní pozici je místo výkonu práce, tedy podniková kultura a image firmy velmi důležitý faktor. Podnikový marketing se snaží cílit na takové kandidáty, kteří mimo kvalifikaci a zkušenosti jsou vhodní pro podnik a jeho kulturu. Tento faktor platí i pro současné zaměstnance, kteří vnímají ze zkušenosti podnikovou kulturu nejlépe. Armstrong o podnikové kultuře tvrdí, že „*představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace, Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.*“ (Armstrong, 2007)

Personální management ovlivňuje podnikovou kulturu za účelem plnění podnikových cílů zaměstnanci a jejich jednáním v zájmu podniku. Jde tedy o strategické řízení a ovlivňování lidí v podniku pomocí prvků (zvyklosti, hodnoty, pravidla chování, komunikace v podniku, firemní rituály, dress code) za účelem posílení pocitu sounáležitosti s organizací. Podniková kultura krom plnění cílů, zastává i další funkce jako jsou: adaptační, orientační, integrační a motivační. (Altaxo, 2015)

## **Komunikace**

Klasický marketing: Komunikace neboli propagace je poslední marketingový nástroj ze základních „4P“, kterým se rozumí cílené oslovení kupujícího s určitým sdělením. Cílem je oslovit zákazníka a ovlivnit jeho nákupní chování za účelem zvýšení prodeje výrobků a služeb. Ke splnění cílů marketér využívá takzvané nástroje komunikačního mixu, které jsou následující: reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing, osobní prodej, event marketing, sponzoring a online komunikace. (Omnis, 2015)

Personální marketing: Komunikace v oblasti personálního marketingu znamená všechny snahy o prezentaci a propagaci volné pracovní pozice, samotného podniku, jeho jména a pověsti, kdy se pomocí tohoto nástroje personální marketing snaží oslovit a vzbudit zájem potenciálních kandidátů. Je třeba, aby podnik působil jako atraktivní zaměstnavatel a pro tento účel personální marketing využívá tzv. Employer branding, který bude charakterizován na konci této kapitoly.

Získání správných lidí a dosazení na správná místa je jeden ze základních kroků k dosažení úspěšného fungování podniku. Dva různé podniky mohou mít stejně kvalitní produkt, nicméně který podnik bude ve výsledku vedoucí, určí jejich zaměstnanci. (Stodola a Kortišová, 2013) Podnik vybírá ze dvou cest náboru a to interní, kdy je nabídka pracovní příležitosti doručena stávajícím zaměstnancům podniku nebo externí, kdy podnik hledá zaměstnance na vnějším trhu, nikoliv v řadách svých zaměstnanců. Nicméně základem každého náboru, je mít jasně nastavená pravidla, jasně definovaný jeho začátek a konec, určit zodpovědnosti účastníků se osob a určit konkrétního vlastníka. Ve větších podnicích je vlastníkem procesu náborový specialista, nebo HR manažer. V menších podnicích to může být vybraný manažer nebo také majitel dané společnosti. (Stodola a Kortišová, 2013)



Aby pracovní nabídka přilákala vhodné uchazeče, musí splňovat některé náležitosti, kupříkladu dbát na přehlednost a vyváženost nabídky. Vždy je třeba používat spisovnou češtinu bez ohledu na to jaké medium se pro propagaci používá. Pracovní nabídka by neměla být zdlouhavá, nejlépe na jednu stranu s jednoduchými větami, nikoliv užití dlouhých souvětí, jelikož uchazeči procházejí více nabídek za sebou. Poněvadž zdlouhavé, nekonstruované texty nezaujmu. Důležité je, aby požadavky v pracovní nabídce byly vyvážené zajímavou nabídkou. (Váně, 2012)

## **Lidé**

Klasický marketing: Lidé jsou klíčovou součástí marketingu a převážně reprezentují jeho interní část. Lidé jsou totiž spojovaní s produktem či službou, kterou podnik nabízí a jsou v kontaktu se zákazníkem. Z této skutečnosti vyplývá, že pro úspěch marketingu podniku jsou lidé nepostradatelní a je potřeba získávat kvalitní pracovníky, ve kterých je třeba probouzet správné postoje a orientaci na zákazníka. O tyto kvalitní pracovníky by měl podnik náležitě pečovat, jelikož spokojený zaměstnanec znamená spokojený zákazník. (Kotler a Keller, 2013)

Personální marketing: U tohoto nástroje je důležitá komunikace, která probíhá mezi zaměstnanci a také potenciálními zaměstnanci. Nejen personální oddělení je odpovědné za poskytování informací potenciálním zaměstnancům, ale i ostatní zaměstnanci jsou nositelé informací o interním fungování a prostředí. Tyto informace mohou přispět k rozhodnutí potenciálních zaměstnanců ohledně pracovní nabídky. Komunikace také probíhá interně na základě zkušeností a prožitků, dochází k přenosu informací, které si zaměstnanci předávají mezi sebou, což může mít vliv na zaměstnance a vyústit až k jejich odchodu z podniku.

## **Proces**

Klasický marketing: Procesy odrážejí kreativitu, disciplínu a strukturu vstupující do marketingu. Jedná se tedy o všechny procesy podniku, které souvisí s výrobou produktu, až po jeho prodej konečnému zákazníkovi. Pokud jsou správně nastavené řady procesů, které řídí činnosti a programy, tak díky nim může společnost navazovat vzájemné dlouhodobé vztahy. Dále řady procesů mohou vést společnost k vytváření inovativních a převratných výrobků, služeb či marketingových aktivit. (Kotler a Keller, 2013)

Personální marketing: Proces v personálním marketingu zahrnuje podnikové procesy, které cílí na potenciálního zaměstnance, snaží se ho zaujmout, získat pro nabízenou pracovní pozici a dále co nejlépe adaptovat do pracovního procesu. Zde velkou úlohu sehrává personální oddělení, které se snaží vytvářet trvalé vztahy mezi podnikem a zaměstnanci a podporovat zaměstnaneckou loajalitu. Navíc míra komplikací a zjednodušení využití podpory pro zaměstnance má vliv na jejich spokojenost. (Kotler a Keller, 2013)

### **Fyzický důkaz**

Klasický marketing: Na začátku je nutné zdůraznit, že marketing služeb je odlišný od marketingu produktů. Totiž služby jsou nehmotné povahy a uživatelům chybí hmatatelná zkušenost, která by odlišila jednu službu od druhé. Avšak u produktů, které si zákazník např. objedná, také chybí hmatatelná zkušenost. Úkolem tohoto nástroje je poskytnout zákazníkovi důkaz o kvalitě a dalších aspektech nabízené služby či produktu. Existence fyzického důkazu také umožňuje odlišit se od své konkurence. (Kapoor, Paul a Hengel, 2011)

Personální marketing: Pro potenciálního zaměstnance je pracovní nabídka bez hmatatelné zkušenosti, nemůže si ji osahat. Nástroj fyzický důkaz má poskytnout uchazeči jasnou představu, tedy důkaz o kvalitě pracovní pozice. Jedná se například o informační brožuru nebo zástupce daného podniku na pracovních veletrzích práce, kteří předávají zkušenosti a předpoklady nabídky pracovního místa. Potenciální zaměstnanec si totiž nemůže danou pozici „vyzkoušet“, je třeba mu podat informace pro co nejjasnější představu.

Fyzickou evidenci lze podat prostřednictvím současných zaměstnanců. Jedná se o fyzické a psychologické prostředí v podniku. Podnik by měl zajistit, za účelem získání důvěry zaměstnanců, zdravé prostředí a podporovat kulturu, tak aby byli zaměstnanci spokojeni a udržovali asociaci s podnikem. Dalším důkazem mohou být spokojení zaměstnanci, kteří se stanou „velvyslanci“ a pomohou přilákat potenciální zaměstnance. (Kapoor, Paul a Hengel, 2011; Spielmann 2015)

### **Employer branding**

Pojem budování značky zaměstnavatele (employer branding) je zmiňován jelikož úzce souvisí s personálním marketingem. Z hlediska komunikace, kdy je cílem propagovat pracovní pozici, ale i firmu samotnou, se snaží employer branding zobrazit firmu jako prvotřídního

zaměstnavatele. Je to důležitý nástroj, která napomáhá získávat a udržet talentované zaměstnance, neboť pouze „atraktivní“ zaměstnavatelé snadněji získávají a stabilizují zaměstnance oproti konkurenci. (Heilmann, Saarenketo, Liikkanen, 2013)

Pojem employer branding poprvé zmínil v roce 1996 Simon Barrow. Uvedl, že employer branding je souhrn funkčního, ekonomického a psychologického přínosu, který je poskytován zaměstnáním a identifikován se zaměstnavatelem. (Tapomoy, 2006, str. 273) Deb Tapomoy dále uvádí, že budování značky zaměstnavatele se zaměřuje na to, aby se zaměstnanci cítili dobře na místě, kde pracují. Jelikož zaměstnanci jsou pro společnost velvyslanci, kteří šíří informace zejména k zákazníkům a klientům. (Tapomoy, 2006)

Employer branding je částí celého personálního marketingu, což je v praxi často opomíjeno. Oproti konkrétním marketingovým nástrojům employer branding komunikuje o podnikovém poslání a vizi, co je smyslem existence podniku, co je smyslem práce v podniku a kam podnik směřuje. Zjednodušeně se jedná o to jak je podnik vnímán. Důležité je určit co podnik očekává od zaměstnanců a co mohou očekávat oni (jak budou odměněni). Dále určit v čem spočívá jedinečnost daného podniku oproti konkurenci, která má přesvědčit potenciálního zaměstnance přijmout pracovní nabídku. Pokud podnik efektivně řídí značku zaměstnavatele získává výhodu oproti konkurenci, která opomíjí tento nástroj. Je důležité podotknout, že pro budování značky se zaměstnavatel nerozhoduje, značku automaticky podnik získává s nástupem prvního zaměstnance a podáním prvního inzerátu s nabídkou práce. Již od začátku pro efektivní budování značky zaměstnavatele, je třeba si v podniku zodpovědět několik otázek:

- Proč daný podnik existuje?
- Co je smyslem podnikání daného podniku?
- Kam daný podnik směřuje?
- Co daný podnik očekává?
- Jaké lidi daný podnik potřebuje?
- Co jim podnik může nabídnout? (Menšík, 2015)

## **Brand Experience**

Se značkou zaměstnavatele souvisí další úzce spjatý pojem a to zkušenost se značkou (brand experience). Z hlediska klasického marketingu se jedná se o souhrn zkušeností z minulosti, které spotřebitel se značkou má. Asociace, pocity a představy, které jsou se značkou spojené. Jedná se nejen o zkušenost, která vznikla na základě vlastního zážitku, ale také zkušenost z doslechu od jiné osoby. Z hlediska personálního marketingu se jedná o zkušenosti kandidátů a zaměstnanců se zaměstnavatelem. Ty jsou též získávány na základě vlastní zkušenosti, z doslechu, nebo dalších komunikačních kanálů a bývají často vyhledávány potenciálními uchazeči, kteří chtějí získat informace o možném zaměstnavateli. Tyto souhrnné zkušenosti mohou postupně být spojované se značkou a dále být skrze ní zprostředkovávány. (Bednář a kolektiv, 2013)

## 2. Představení společnosti

Předmětem této bakalářské práce je společnost, která si nepřeje být jmenována, proto bude nadále uváděna jako Podnik Y.

Podnik Y je jednou z předních řídicích zdravotnických a bezpečnostních asistentských společností. Specializuje se především na korporátní klientelu v oblasti mezinárodní zdravotnické a bezpečnostní péče v 90ti zemích světa. Celkově má Podnik Y 11 000 zaměstnanců a k dispozici 5 200 lékařů, kteří působí jako podpora zákazníků, ale též zaměstnancům při řešení různých případů.

Poslání společnosti: Zajišťování zdravotních a bezpečnostních asistenčních služeb 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.

Vize společnosti: Být přední světovou společností pro poskytování zdravotních a cestovních bezpečnostních služeb.

Hodnoty Podniku Y:

*Vášeň* - Pracujeme s vášní, podnikatelským duchem a týmovou prací, která slouží našim klientům a lidem.

*Odbornost* - Jsme odhodláni používat naše odborné znalosti pro poskytování kvalitních služeb našim klientům.

*Respekt* - S každým z našich partnerů zacházíme s respektem a čestností, abychom získali jejich důvěru.

*Péče* - Staráme se o zájmy našich klientů, členů a zaměstnanců.

Společnost vznikla v roce 1985, kdy si při práci na francouzském velvyslanectví francouzský lékař na základě kritických případů, uvědomil potřebu dodat mezinárodní standardy zdravotní péče širší komunitě lidí na delších služebních cestách a mezinárodním organizacím v regionu. Lékař společně se svým přítelem z dětství založil firmu, která poskytuje mezinárodní standardy lékařské péče a nouzové lékařské pomoci v jihovýchodní Asii. Společnost na začátku zaměstnávala pouhých 15 zaměstnanců, avšak začala se rychle rozrůstat ze své základny v Singapuru dále do Austrálie, Japonska a Číny. Na začátku devadesátých let otevřela řadu nových asistenčních center a začala poskytovat lékařské a bezpečnostní

informace on-line a spravovat údaje o cestování. V roce 1998 se přejmenovala na dnešní Podnik Y. Od počátku do dnešní doby je společnost ve vlastnictví obou zakladatelů, z čehož plyne výhoda pro vedení společnosti, která není ovlivňována více vlivy dalších vlastníků.

Trh v této oblasti se neustále rozrůstá a vyvíjí, proto Podnik Y neustále sleduje nové trendy a snaží se flexibilně reagovat na požadavky a přání klientů. Společnost rozšiřuje svou síť subdodavatelů a lékařských partnerů včetně nemocnic a klinik a také začleňuje nová odvětví v rámci dceřiných společností, které slouží potřebám klientům Podniku Y po celém světě. Tato struktura zajišťuje, že každá přidružená společnost nebo dceřiná společnost Podniku Y působí nezávisle na základě zákonů, zvyklostí a předpisů daných zemí, ve které působí. Včetně lékařské pomoci, bezpečnosti, evakuaci, cestovních a poradenských služeb, které Podnik Y v rámci dceřiných společností také zajišťuje:

Aberdeen projekt: Služba, která zajišťuje lékařské služby na ropných lodích, převážně v Indickém oceánu a Severním ledovém oceánu.

Concierge servis: Služba, která zajišťuje veškeré přání a potřeby zákazníků a to například: organizace letenek a dovolené, tipy na dárky a jejich zajištění, tipy na restaurační či wellness zařízení a jejich zajištění, pojistné plnění, komplexní cestovní lékařská pomoc a jiné.

Medic Aire: Poskytuje leteckým a námořním členům posádky a cestujícím plně integrované zdravotnické a bezpečnostní služby. Jeden telefonát umožňuje nepřetržitý přístup k lékařům a bezpečnostním specialistům pohotovostní péče kdykoliv a kdekoli na světě.

Globální a záchranné zdravotnické služby: Globální zdravotnické a záchranné služby pro rychlé nasazení, které se specializují na složité a vysoce rizikové mise.

## **2.1 Organizační struktura**

Podnik Y se stará o klienty z více než 1000 organizací v 90ti zemích světa. 11 000 zaměstnanců využívá jedinečné znalosti a spolupracuje se specialisty takzvaně 24/7 na ochraně členů. Globální infrastruktura podniku vypadá následovně:

26 asistenčních středisek: Odborní pracovníci jsou k dispozici 24 hodin 7 dní v týdnu, v jakémkoliv jazyce.

5 200 lékařských odborníků: Okamžitý přístup k odborníkům s rozsáhlými zkušenostmi ve všech oblastech medicíny spolu s důkladnou znalostí o místním prostředí a systému zdravotní péče.

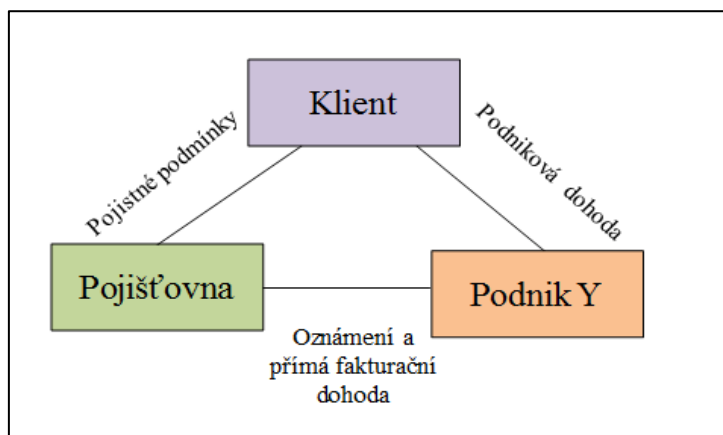
200 bezpečnostních specialistů: 24 hodin denně přístup k cestovním bezpečnostním informacím, analýzám a odbornému poradenství od našich bezpečnostních konzultantů, analytiků a odborníků na sledování po celém světě.

900 lokalit lékařských služeb: Akreditovaná, integrovaná síť 67 klinik a 900 lékařských míst po celém světě. Cílem je vykonávat mezinárodní lékařský standard - ve vyspělých a rozvíjejících se zemích.

70 000 akreditovaných poskytovatelů: Síť akreditovaných poskytovatelů zdravotní péče, letectví a bezpečnosti, která zajistí, že společnost obstará nejlepší logistiku ve vzduchu, na zemi i na moři.

### **Jak to funguje**

Je důležité zdůraznit, že Podnik Y není pojišťovna, nýbrž asistenční služba, která spolupracuje s pojišťovacími institucemi. Veškerá zdravotní a bezpečnostní podpora poskytovaná Podnikem Y je plně v souladu s pojistitelem, kdy je aspirováno na co nejhladší průběh vztahu mezi subjekty a administrativních záležitostí mezi klientem, pojišťovnou a Podnikem Y, pomocí přímých platebních dohod s pojišťovnami. Tento vztah je zobrazen na Obrázku 6.

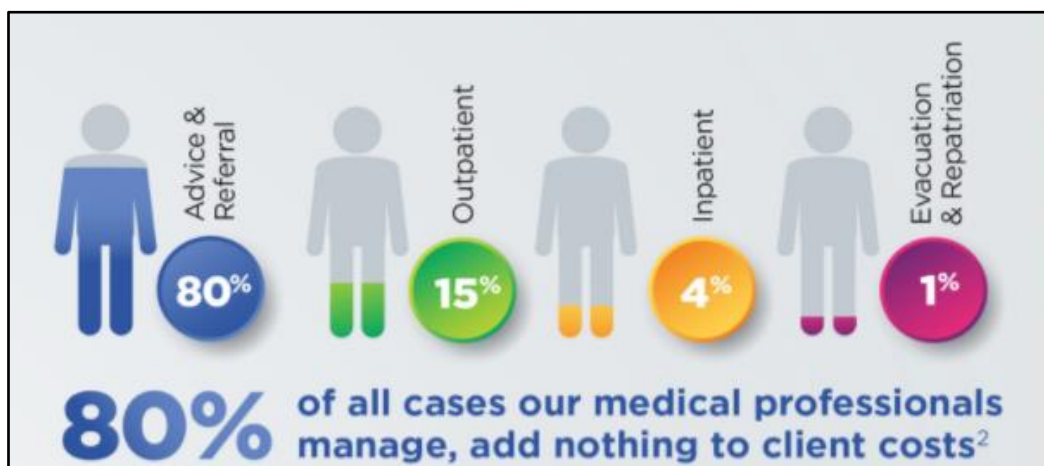


*Obrázek 4 Vztah mezi Klientem, Pojišťovnou a Podnikem Y*

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů Podniku Y

Podnik Y poskytuje lékařské informace v reálném čase danému pojistiteli, což umožňuje ověřit pojistné krytí a dosáhnout jejich správy pohledávek přímo v klientském zastoupení. Informace o klientech, které Podnik Y uchovává ve své klientské databázi pro potřeby a pomoc v případě pojistné události. Dále pro spolupráci s partnerskými dodavateli zdravotních či bezpečnostních služeb, které mohou předejít budoucím komplikacím a zbytečným nákladům. Dle podnikového průzkumu v 80ti % případů nečekaných událostí, které mají v kompetenci lékaři, nepřinášejí dodatečné náklady klientům, právě díky ověřeným partnerům a informacím.

Na Obrázku 7 lze pozorovat nejčastěji využívané služby o které klienti v rámci nabídky Podniku Y mají zájem. Nejčastěji to jsou tedy služby lékařského poradenství, které probíhá v rámci telefonního hovoru s odborným specialistou. Dále pak ambulantní péče u lékaře přímo na klinikách Podniku Y, nebo na partnerských klinikách. Méně častá je hospitalizace klientů a nejméně evakuace z dané země či navrácení klienta zpět do domovské země tzv. repatriace.



Obrázek 5 Nejčastěji využívané služby Podniku Y  
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů Podniku Y

### Podnik Y v České republice

V České republice, konkrétně v Praze se od roku 1992 nachází podpůrná část společnosti, nazývaná Shared Services Prague, která zajišťuje back office/administrativní služby a zaměstnává 140 pracovníků rozdělených do šesti oddělení, která jsou následující:

Accounting department: Finanční oddělení, které vykonává veškeré účetní záležitosti, kontrolní činnosti, spolupracuje s klienty, pojišťovnami a dodavateli.



Customer Service: Oddělení pro kontakt s lokálními asistenčními centry, které zpracovává smlouvy s klienty, vytváří individuální cenové podmínky za služby společnosti, fakturace a report o podnikových aktivitách. Toto oddělení je předmětem zkoumání této bakalářské práce a bude níže blíže charakterizováno.

Operations department: Oddělení pro styk s klientem, které je k dispozici 24 hodin 7 dní v týdnu. Jsou zde jazykově vybavení specialisté v oblasti lékařství, psychologie a bezpečnosti.

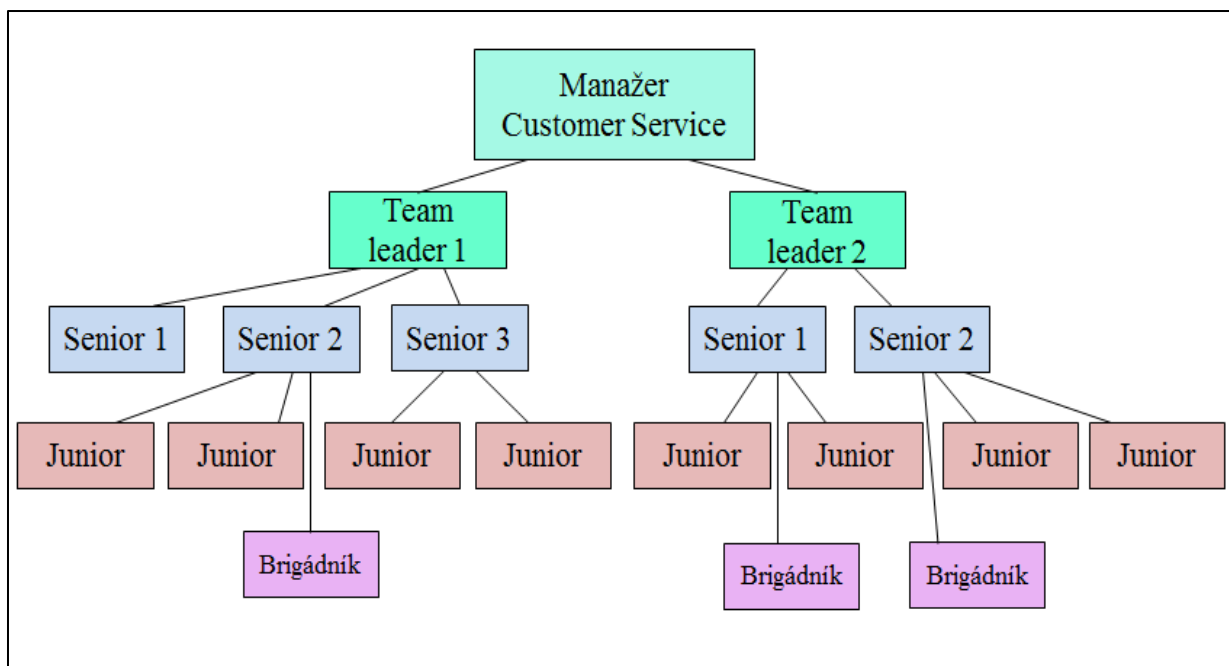
Nurses: Zdravotní sestry, které fungují jako podpora pro Operations department a zaměstnance. Současně také spravují zdravotnické zakázky pro americkou armádu, které patří k těm největším v Podniku Y.

HR oddělení: Které má na starost lidské zdroje pouze v pražské kanceláři, a oddělení jsou tři zaměstnanci.

### IT oddělení

### **Oddělení Customer Service**

Na oddělení Customer Service pracuje 19 zaměstnanců, kteří jsou rozdělení na dva týmy, vedené dvěma vedoucími pracovníky (team leadery). Ti delegují své týmy a zodpovídají za kvalitu práce celého týmu. Stanovují strategii pro tým a rozdělují úkoly seniorním pracovníkům, kteří mají dále na starosti juniorní pracovníky a brigádníky. Těm předávají úkoly. Výjimkou je samostatně pracující seniorní pracovník v prvním týmu, který ke své práci nepotřebuje juniorní ani brigádní pracovníky.



Obrázek 6 Struktura oddělení Customer Service

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů

Úkony oddělení:

- fakturace za produkty a služby
- vytváření kontraktů
- vytváření cen za služby, které jsou pro každého klienta individuální
- správa klientské databáze (nacionále, lékařské údaje, bankovní údaje)
- vytváření certifikátů, zařizování cestovních víz a povolení
- zajišťování tréninků a lektorů v oblasti zdravotních a bezpečnostních školení
- kontrola dokumentů – compliance check
- reportování
- podpora pro lokální asistenční centra ve světě

### 3. Analytická část

Podnik Y nemá samostatně fungující oddělení pro Personální marketing a s tím související aplikaci strategie. Nicméně HR oddělení se vlivem fluktuace zaměstnanců a dále díky nedostatku kvalitních zaměstnanců na trhu práce, začalo v posledním roce intenzivněji orientovat na zaměstnance. Personalisté Podniku Y se pro získání potřebných znalostí zúčastňují školení a seminářů pro zefektivnění personální práce a uplatňování nástrojů personálního marketingu.

V této kapitole bude zkoumáno uplatňování personálního marketingu v Podniku Y. Dále bude vyhodnoceno dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců a identifikace důvodů vyšší fluktuace zaměstnanců.

Získávání zaměstnanců v Podniku Y má za úkol oslovení a získání kvalitních zaměstnanců. Pro zveřejnění pracovní nabídky společnost využívá především známé portály s nabídkami práce, jako jsou [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a [www.prace.cz](http://www.prace.cz). Současně se zveřejněním volné pracovní pozice na externí portály jsou také zveřejněny na internetových stránkách Podniku Y. Společnost také využívá služeb personálních agentur, které jsou poskytovatelem řešení pro nábor zaměstnanců a personálního poradenství. Konkrétně to jsou firmy: Grafton recruitment a Manpower group (Obr. 6). Toto řešení je značně úspěšné z hlediska přijatých zaměstnanců, avšak stávají se také největším nákladem z hlediska náboru získávání zaměstnanců. Další úspěšnou možností náboru zaměstnanců je doporučení přátel a známých od současných zaměstnanců. Podnik Y nabízí za doporučení nového zaměstnance, který úspěšně absolvuje tříměsíční zkušební lhůtu tzv. referral bonus za doporučení v hodnotě 20 000 Kč.



*Obrázek 7 Nejvyužívanější personální agentury*

Zdroj: Dostupné z: [www.grafton.cz](http://www.grafton.cz), [www.manpower.cz](http://www.manpower.cz)

Nábor pracovníků je složen ze tří částí. První částí je ústní pohovor, kam je účastník pozván na základě předvýběru personalistů z posouzení životopisů od kandidátů. Pohovor je veden v

anglickém jazyce (úřední jazyk Podniku Y). Pokud uchazeč úspěšně absolvuje první kolo pohovoru, postoupí do druhého kola, které je tzv. „prověřovací“, kdy je uchazeč přiřazen k zaměstnanci na praktickou ukázkou pracovního procesu. Během praktické ukázky je uchazeč tázán na základní znalosti a ověřován jeho zájem o pracovní pozici. Ve třetí části pohovoru je uchazeč prozkoušen z jazykových znalostí formou písemného testu. Finální rozhodnutí o přijetí se uchazeč dozvídá nejpozději do týdne.

Stabilizace zaměstnanců v Podniku Y má za cíl udržet kvalitní a klíčové zaměstnance, pomocí vytváření vhodných podmínek ve společnosti, náležitě péči o zaměstnance a podpoře zaměstnanecké spokojenosti.

Již v adaptační fázi se Podnik Y snaží zaměstnance co nejhladším způsobem začlenit mezi nové kolegy a do pracovního procesu. První tři dny probíhá školení, během standardní pracovní doby. (která je fixní od 9.00 do 17.30) Nový zaměstnanec absolvuje povinné BOZP, interní školení ohledně prevence, hygienických opatření, hodnot a kultury společnosti. Dále probíhá školení o společnosti samotné, její historii, fungování a struktuře. Po absolvování školení je zaměstnanec zaveden na své místo v open space kanceláři ke svému týmu a je následně seznámen se všemi členy oddělení. K novému zaměstnanci je přidělen pracovník, který pomáhá s adaptací a uvedením do pracovního procesu.

Zkušební doba je standardně tříměsíční, na tuto dobu jsou stanoveny krátkodobé cíle, které musí nový zaměstnanec splnit. Plnění cílů je ověřováno každý měsíc pomocí písemného testu, následně rozhovoru s team leaderem a seniorním pracovníkem daného týmu. Pokud nový zaměstnanec absolvuje tříměsíční zkušební dobu úspěšně, nastavují se cíle dlouhodobé, od kterých se nadále odvíjí odborné vzdělávání, případné zvyšování mezd a výše ročního bonusu. Vyjma ročního bonusu (jinak známého třináctého platu) Podnik Y nabízí svým zaměstnancům další benefity:

- neomezené užití služeb Podniku Y
- týden dovolené navíc
- 3 sick days
- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na penzijní pojištění
- stravenky

- zvýhodněné tarify na mobilní služby
- jazykové kurzy
- jiné vzdělávací kurzy a školení
- Multisport Benefit karta
- Edenred Benefits karta
- občerstvení na pracovišti (pitný režim, ovoce)
- firemní a kulturní akce po celý rok (Teambuildingy 2x ročně, kulturní a sportovní akce, novoroční párty, celofiremní snídaně)

Poslední uvedené akce jsou pořádány pro rozvoj týmu a týmové spolupráce, utužování vztahů mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Touto formou jsou trénovány a zlepšovány komunikační schopnosti, překonávání překážek a řešení problémů. Dalším cílem těchto aktivit je poznání zaměstnanců z jiných oddělení.

### **3.1 Fluktuace zaměstnanců**

V posledním roce personální oddělení zaznamenalo zvýšenou fluktuaci zaměstnanců právě v oddělení Customer Service, viz výpočet níže. Pomocí vzorce pro výpočet míry fluktuace lze změřit v jaké míře pracovníci odcházeli. Pro výpočet byl použit počet pracovníků, kteří odešli během roku v poměru k průměrnému počtu zaměstnanců na oddělení Customer Service. Během roku 2017 odešla skoro polovina (42%) zaměstnanců v rámci oddělení Customer Service.

$$\frac{8}{19} \cdot 100 = 42\%$$

Je zjevné, že si Podnik Y (oddělení Customer Service) obtížně udržuje své zaměstnance, což do budoucna může způsobit problémy se stabilitou, ale také pověstí zaměstnavatele společnosti. Proč vlastně zaměstnanci odcházejí bude nadále zkoumáno v další části této práce.

## **3.2 Průzkum spokojenosti zaměstnanců**

Následující praktická část této bakalářské práce zkoumá uplatňování interního personálního marketingu v Podniku Y a zkoumání jeho cíle spokojenosti zaměstnanců, konkrétně na oddělení Customer Service. Spokojenost zaměstnanců bude analyzována kvantitativním výzkumem.

Cílem této bakalářské práce je šetření spokojenosti zaměstnanců, pomocí kvantitativního výzkumu formou strukturovaného dotazníku. Dále s problematikou souvisí identifikace důvodů, které způsobují vyšší fluktuaci zaměstnanců v podniku. Následně budou doporučeny návrhy ke zlepšení situace

V rámci cíle této práce budou podstatné výsledky, které dokazují spíše nespokojenost zaměstnanců a ze kterých lze identifikovat důvody zvýšené fluktuace.

## **3.3 Metodika výzkumu**

K měření spokojenosti zaměstnanců na oddělení Customer Service byl formou dotazování použit strukturovaný dotazník. Tento dotazník byl inspirován originálním dotazníkem průzkumu spokojenosti zaměstnanců, získaným od personálního oddělení Podniku Y a následně doplněn na základě poznatků získaných v teoretické části. Dotazník obsahuje 29 otázek, pro které byla upřesněna čtyřstupňová hodnotící škála. U některých otázek měli respondenti možnost doplnění konkrétního vyjádření k dané problematice. Dotazník je strukturován do 7 oblastí, které vychází z poznatků spokojenosti zaměstnanců v teoretické části. První část dotazníku zjišťovala celkový postoj zaměstnanců ke společnosti. Druhá část se konkrétněji týkala pracovního prostředí a jeho vybavenosti. Třetí část se věnovala komunikaci pracovníků v týmu, na kterou navazuje čtvrtá část, která se věnovala komunikaci a spolupráci s vedoucím pracovníkem. Následovala pátá část, která zjišťovala spokojenost s pracovní pozicí a její náležitosti. V posledních oblastech dotazníku byl okruh otázek týkající se odměňování, vzdělávání a rozvoji. Pro identifikaci respondentů byl vyčleněn prostor na konci dotazníku. Forma písemného dotazníku byla vybrána z hlediska časové nenáročnosti. Celý dotazník v plném znění je uveden v příloze A.

Realizace výzkumu probíhala anonymně rozdělením dotazníku v papírové formě na oddělení Customer service seniorním, juniorním a brigádním pracovníkům. Šetření probíhalo během standardního pracovního dne. Pro pracovníky na oddělení Customer Service byl dotazník vhodný z hlediska časové nenáročnosti a anonymity, která má předejít možným obavám ze strany dotazovaných. Počet dotazovaných činil 16 pracovníků oddělení Customer Service a také se vrátilo všech 16 dotazníků, tedy 100% návratnost. Výsledky šetření budou zpracovány a následně vyhodnoceny z pohledu nástrojů marketingového mixu v následující části práce.

### **3.4 Interpretace a vyhodnocení dotazníkového šetření**

K identifikaci respondentů byly zjišťovány stanovenými otázkami demografické údaje. První otázka se týkala pohlaví respondentů na které odpovědělo 62,5% žen a 37,5% mužů. Jak je známo, administrativní práci vykonávají spíše ženy než muži, avšak v tomto případě není rozdíl natolik výrazný.

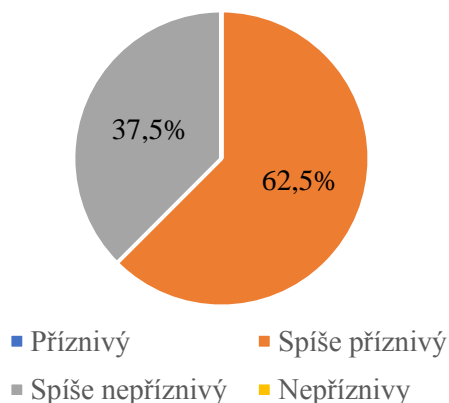
V Podniku Y převažuje spíše mladší kolektiv, což dokazuje výsledek šetření, kde 56,25 % respondentů uvádělo nejčastěji možnost věku 31 – 40 let, druhou nejčastější odpovědí bylo věkové rozmezí 18 – 30 let, které uvedlo 43,75 % respondentů. Další otázka zjišťovala nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců, kde respondenti uvedli nejčastěji vysokoškolské, které tvoří 50% zaměstnanců, také převažuje 37,5 % zaměstnanců s maturitou. Následuje pouze jeden pracovník s výučním listem a jeden s vyšším odborným vzděláním.

Z hlediska doby setrvání v podniku 75% respondentů pracuje maximálně 5 let ve společnosti. Následuje 25% respondentů, kteří jsou v podniku méně než 1 rok. Z tohoto výsledku vyplývá, že zaměstnanci nesesetřávají příliš dlouho v Podniku Y a odcházejí do jiných zaměstnání a. S nimi odchází i cenné zkušenosti a vědomosti o pracovních procesech, které noví zaměstnanci získávají delší dobu.

#### Společnost

První oblast dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců se týká společnosti. Otázky v této oblasti mají zjistit, jak zaměstnanci na oddělení Customer Service vnímají Podnik Y.

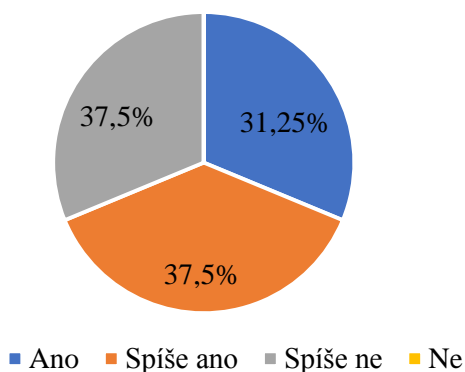
První otázka se týká postoje zaměstnanců vůči společnosti. Rozhodně příznivý a nepříznivý postoj ke společnosti nemá žádný zaměstnanec, spíše příznivý postoj má 62,5% respondentů, možnost spíše nepříznivý postoj zvolilo 37,5% respondentů u kterých lze očekávat, že jako nositelé informací o Podniku Y nebudou šířit pozitivní informace.



*Graf 1 Postoj ke společnosti*

Zdroj: Vlastní zpracování

Pověst společnosti může přinést konkurenční výhodu, jelikož zaměstnancům dnes není zcela lhostejné pro koho vlastně pracují a vybírají si své zaměstnání také na základě pověsti zaměstnavatele. Toto platí i v případě u současných zaměstnanců ve společnosti. Z výsledků šetření vyplývá, že zaměstnavatelská pověst je v Podniku Y důležitá pro 31,25% respondentů, spíše ano odpovědělo 37,5% respondentů a spíše ne zvolilo zbylých 31,25% respondentů. Rozhodně ne nezvolil žádný zaměstnanec.

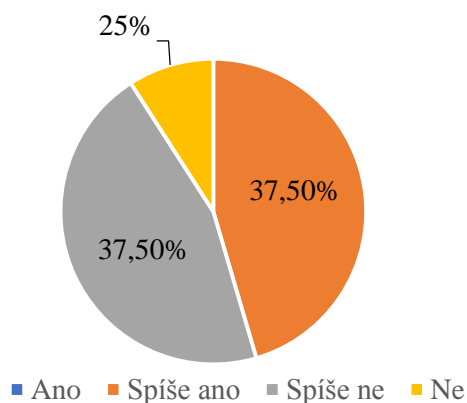


*Graf 2 Důležitost pověsti společnosti*

Zdroj: Vlastní zpracování



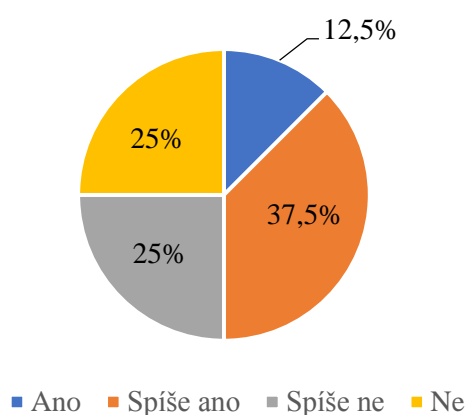
Na otázku zda byste si znovu vybrali Podnik Y jako zaměstnavatele, neodpověděl ani žádný zaměstnanec, spíše ano odpovědělo 37,5% zaměstnanců, spíše ne 37,5% zaměstnanců a ne odpovědělo 25% zaměstnanců, což pro Podnik Y není příliš příznivé hodnocení.



*Graf 3 Znovuzvolení Podniku Y*

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud jde o doporučení svému známému Podnik Y jako zaměstnavatele, tak zde odpovědělo ano 12,5% respondentů, spíše ano odpovědělo 37,5% zaměstnanců. Spíše by nedoporučilo Podnik Y 25% zaměstnanců a nedoporučilo by též 25% zaměstnanců. Zájem v doporučení nových zaměstnanců, podporuje Podnik Y peněžním bonusem ve výši 20 000 Kč. Avšak dle výsledků šetření by i přes možnost získání bonusu, doporučila pouze polovina respondentů Podnik Y jako zaměstnavatele.



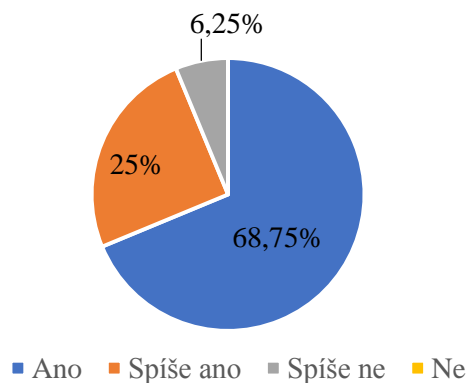
*Graf 4 Doporučení společnosti známému*

Zdroj: Vlastní zpracování

## Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je významným faktorem pro efektivitu a produktivitu zaměstnanců. Zejména z hlediska jejich zdraví, které začíná u vhodného osvětlení, v případě sedavého zaměstnání nastavitelných židlí a stolů, vhodné akustice v prostorách společnosti a samozřejmě dodržování pravidel BOZP.

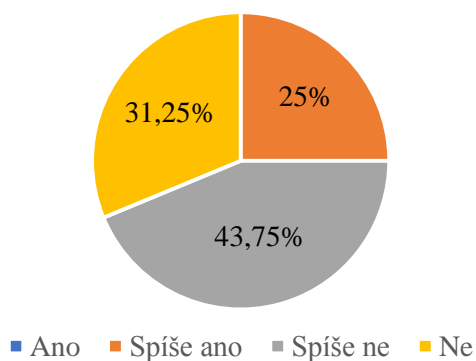
S postupy k udržení bezpečnosti na pracovišti je povinně obeznámen každý zaměstnanec již v den nástupu do zaměstnání, avšak ne všichni zaměstnanci berou tato preventivní opatření vážně. Pravidla BOZP jsou dle výsledků v Podniku Y rozhodně dodržována podle 68,75% respondentů, spíše ano zvolilo 25% respondentů a že nejsou spíše dodržována zvolil 1 respondent. Možnost ne byla vybrána.



*Graf 5 Dodržování pravidel BOZP*

Zdroj: Vlastní zpracování

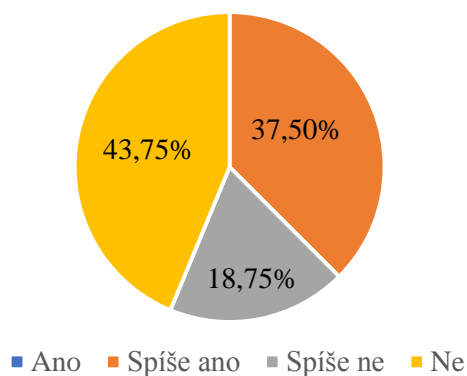
U otázky na spokojenost s pracovním prostředím z hlediska rušivosti, světelných a teplotních podmínek, žádný respondent neodpověděl ano. Spíše ano zvolilo 25% respondentů, spíše ne 43,75% respondentů a rozhodně ne vyjádřilo 31,25% respondentů, kteří uvedli důvody nespokojenosti ve všech případech práci v open space kancelářích. Zaměstnanci se cítí být rušení okolními spolupracovníky, dalšími procházejícími napříč odděleními a mají pocit nedostatečného soukromí. Dalším důvodem bylo také uvedeno, že riziko nákazy je mnohem vyšší právě v otevřeném prostoru kanceláří (např. při sezónních onemocněních).



*Graf 6 Spokojenost s pracovním prostředím*

Zdroj: Vlastní zpracování

S materiálním vybavením ke své práci nebyl vyloženě spokojený žádný zaměstnanec. Spíše ano odpovědělo 37,5% respondentů, spíše ne odpovědělo 18,75% respondentů a rozhodně nespokojených je 43,75% zaměstnanců. Z tohoto výsledku vyplývá, že převažuje spíše nespokojenost. U možnosti ne se respondenti mohli vyjádřit a nejčastější uváděné důvody jsou pomalé počítače a starší verze programů, které zdržují pracovní procesy. Dále je uváděno starší vybavení k počítači, jako je myš a klávesnice, které jsou vyměňovány až v dezolátním stavu, nekvalitní židle, které v budoucnu mohou způsobit problémy s pohybovým aparátem.

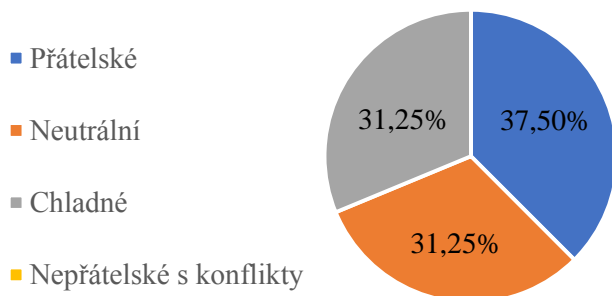


*Graf 7 Spokojenost s materiálním vybavením*

Zdroj: Vlastní zpracování

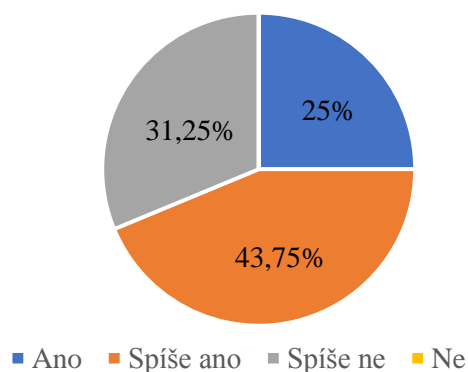
### Komunikace se spolupracovníky v týmu

V oblasti komunikace v týmu, měli zaměstnanci vybrat jednu z možností jak vnímají ovzduší mezi jejich spolupracovníky v rámci oddělení Customer Service. Přátelskou atmosféru uvedlo 37,5% respondentů, neutrální atmosféru pociťuje 31,25% respondentů a chladné vztahy cítí 31,25% respondentů. Nepřátelské ovzduší s konflikty nepociťuje žádný zaměstnanec.



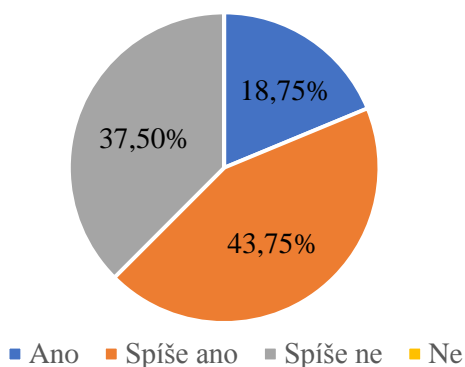
*Graf 8 Zhodocení ovzduší mezi spolupracovníky*  
Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska komunikace se členy týmu je spokojeno 25% zaměstnanců, možnost spíše ano zvolilo 43,75% respondentů, spíše ne 31,25% respondentů a nespokojenost s komunikací nezvolil žádný zaměstnanec. V tomto případě je nadpoloviční část oddělení spokojená s komunikací se svými spolupracovníky.



*Graf 9 Spokojenost s komunikací v týmu*  
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro správné fungování a efektivnost pracovních procesů je důležitá týmová spolupráce, proto další otázkou bylo právě šetření zda zaměstnancům vyhovuje spolupráce se členy týmu. Ano odpovědělo pouze 18,75% zaměstnanců, nejčastější odpovědí bylo spíše ano a to 43,75% respondentů, spíše ne zvolilo 37,50% respondentů a nevyhovující spolupráci nevedl žádný zaměstnanec.



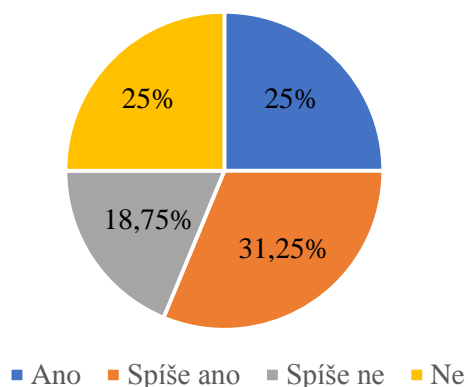
*Graf 10 Vyhovující týmová spolupráce*

Zdroj: Vlastní zpracování

### Spolupráce s vedoucím pracovníkem

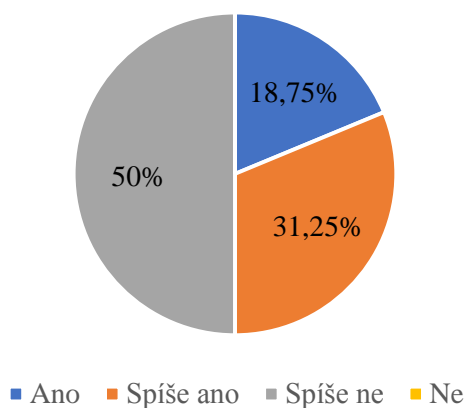
Vztah zaměstnance a vedoucího pracovníka má značný vliv na pracovní spokojenost zaměstnance. Špatné vztahy a neshody s vedoucím pracovníkem bývají častým důvodem odchodu zaměstnanců ze zaměstnání, proto by firmy měly dbát na dosazování vhodných pracovníků do vedoucích pozic.

První otázka v této oblasti zjišťovala, zda zaměstnancům vyhovuje způsob komunikace s vedoucím pracovníkem. Zde odpovědělo 25% respondentů, že ano, možnost spíše ano zvolilo 31,25% respondentů, spíše ne 18,75% respondentů a nevyhovující způsob komunikace zvolilo 25% zaměstnanců. V tomto případě sice převládají pozitivní odpovědi, ale nelze opomíjet, že skoro polovina respondentů uvedla spíše nevyhovující a rozhodně nevyhovující. U odpovědi ne, měli respondenti možnost doplnit konkrétní důvod. Uvedené důvody jsou častěji zmiňované obavy z dotazování se vedoucího pracovníka na postup při chybném procesování úkolů či nezájmu k potřebám podřízených a nedostatečná podpora svých podřízených.



*Graf 11 Vyhovující způsob komunikace s vedoucím pracovníkem*  
Zdroj: Vlastní zpracování

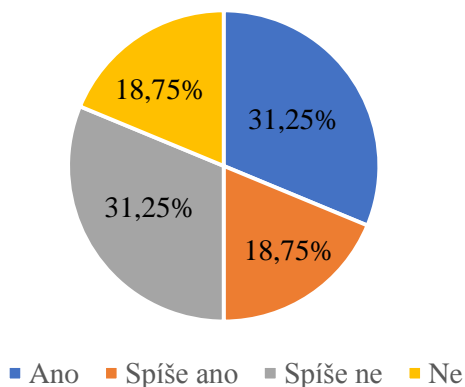
Ke své práci potřebují podřízení získat včas a dostatečné informace od vedoucích pracovníků. Na otázku ohledně poskytnutí informací od vedoucího pracovníka je nejčastější odpovědí spíše ne, kterou zvolilo 50% respondentů, dále bylo zvoleno spíše ano 31,25% zaměstnanců a pro 18,75% zaměstnanců vedoucí poskytuje včas dostatečné informace. Odpověď ne nebyla zvolena žádným zaměstnancem. Nicméně polovina zaměstnanců se domnívá, že spíše nemá dostatek informací, což je ukazatelem, že jejich práce nemůže být vykonávána efektivně a včas.



*Graf 12 Zjišťování zda zaměstnanci mají dostatek informací a včas*  
Zdroj: Vlastní zpracování

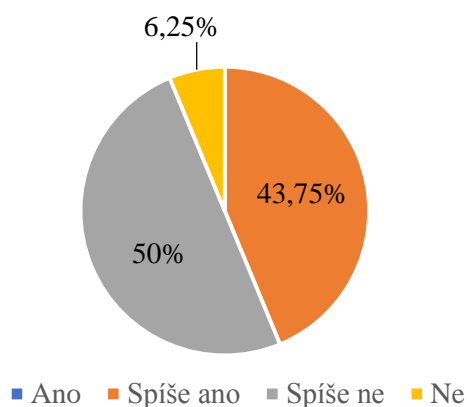
Férovost jednání ze strany vedoucího pracovníka směrem k zaměstnancům je dalším faktorem, který je spojen se spokojeností zaměstnanců a jejich udržení v Podniku Y. Pokud dochází ke zvýhodňování některých spolupracovníků, tak produktivita a výkonost ostatních zaměstnanců klesá a hrozí, že budou přemýšlet o změně zaměstnání. S tímto také souvisí, že

současní zaměstnanci referují okolí a veřejnosti, jakým způsobem se společnost k zaměstnancům chová. Dle výsledků šetření má 31,25% respondentů pocit, že vedoucí spíše nepřístupuje ke všem členům rovnoměrně a spravedlivě. Stejný výsledek je i u možnosti ano, spíše ano zvolilo 18,75% respondentů a pocit, že vedoucí nepřístupuje férově ke všem podřízeným má 18,75% zaměstnanců.



*Graf 13 Přístup vedoucího pracovníka k zaměstnancům*  
Zdroj: Vlastní zpracování

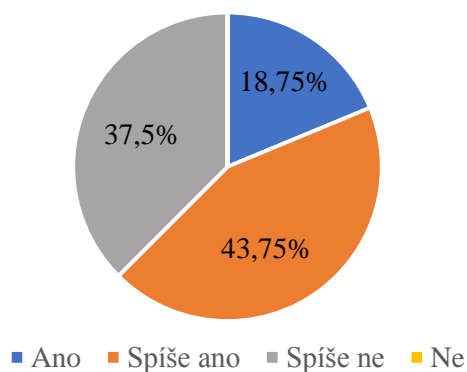
Správně motivovaní zaměstnanci mají vyšší pracovní výkony a jsou také spokojenější. Avšak pro každého zaměstnance může být klíčový jiný druh motivace, proto je důležité, aby vedoucí pracovník naslouchal každému zaměstnanci. Na otázku zda je zaměstnanec dostatečně motivován ke své práci, byla nejčastější odpověď spíše ne, kterou zvolilo 50% respondentů. Druhou nejčastější odpovědí bylo spíše ano, což odpovědělo 43,75% respondentů a pouze 1 zaměstnanec se rozhodně necítí být dostatečně motivován ke své práci a tuto volbu odůvodnil tvrzením, že vedoucí pracovník neprojevuje zájem o potřeby zaměstnanců a nedokáže motivovat.



*Graf 14 Motivace k výkonu práce*

Zdroj: Vlastní zpracování

Názory a nápady zaměstnanců mohou přispět ke zlepšení pracovních procesů a celkového fungování společnosti, proto by zaměstnavatel měl nechat prostor k jejich vyjádření a nikoliv je opomíjet. Příležitosti k vyjádření mohou poskytnout např. hodnotící pohovory. Výsledky průzkumu ohledně možnosti vyjádření zaměstnanců dopadlo tak, že nejčastěji uvedlo 43,75% respondentů, že spíše mají možnost vyjádření, dále v 37,5% případech, že spíše nemají možnost vyjádření a 18,75% respondentů uvedlo, že rozhodně mají možnost přednést své názory a nápady. Žádný zaměstnanec nezvolil, že nemá možnost přijít s nápady nebo názory ke svému nadřízenému.



*Graf 15 Možnost vyjádření názoru*

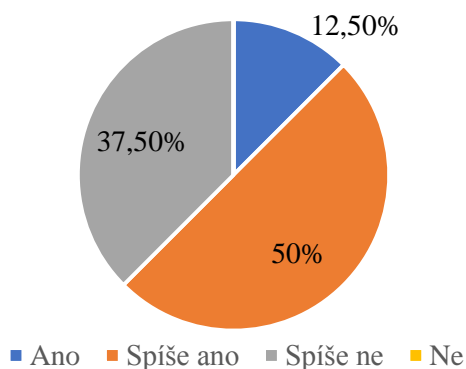
Zdroj: Vlastní zpracování

### Pracovní pozice

První otázkou této oblasti bylo šetření, zda jsou zaměstnanci spokojeni s jejich pracovní pozicí. Polovina respondentů, tedy 50% odpovědělo spíše ano, dále 37,5% respondentů

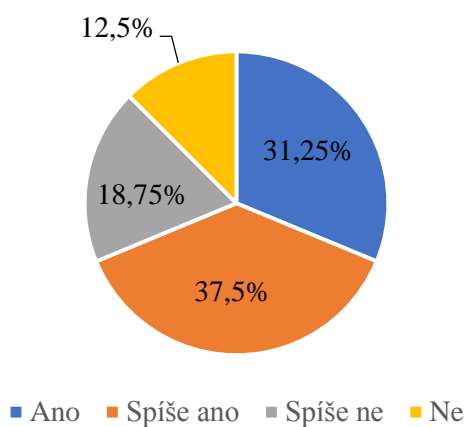


uvedlo, že jsou spíše nespokojení a pouze 12,5% respondentů uvedlo, že jsou spokojení se svou pracovní pozicí. Možnost ne nebyla zvolena žádným respondentem.



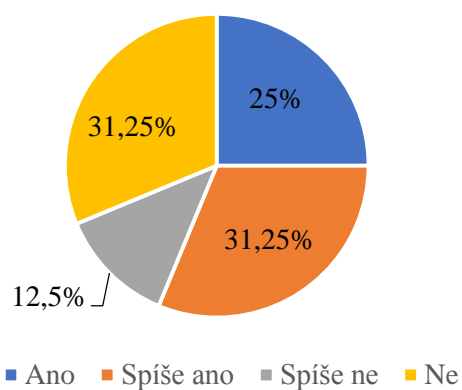
*Graf 16 Spokojenost s pracovní pozicí*  
Zdroj: Vlastní zpracování

Vystresovaný zaměstnanec pracující pod tlakem neodvádí takové pracovní výkony jako spokojený zaměstnanec. Naopak výkonnost zaměstnance se zhoršuje a může docházet až k nepatřičnému chování (např. jednání v afektu). Zároveň dlouhodobý stres a práce pod tlakem se podepisuje na psychickém i fyzickém zdraví zaměstnance. Na otázku zda se zaměstnanci cítí pracovat ve stresu a pod tlakem uvedlo nejčastěji spíše ano 37,5% respondentů. Druhou častou možností bylo zvoleno ano 31,25% respondenty. Ostatních 18,75% zvolilo spíše ne a jen 12,5% zaměstnanců se v práci necítí ve stresu a pod tlakem. Výsledek této otázky je pro Podnik Y nepříznivý z hlediska udržení zaměstnanců. Respondenti u možnosti vyjádření uvedli, že se cítí ve stresu převážně kvůli velkému objemu pracovních úkolů, které musejí plnit i za méně zkušené spolupracovníky a kvůli kterým musejí zůstat přesčas v práci.



*Graf 17 Práce ve stresu a pod tlakem*  
Zdroj: Vlastní zpracování

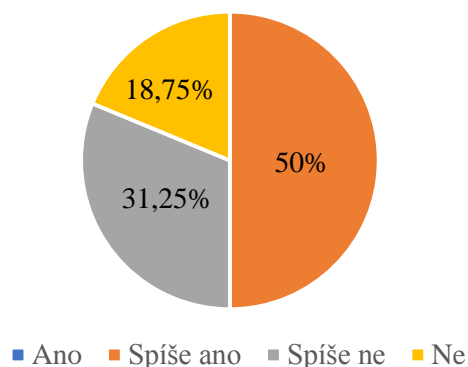
Situace na trhu práce s nízkou nezaměstnaností (Praha 2,3%) nahrává zaměstnancům, kteří uvažují o změně zaměstnání a nemusejí se tak bát o nedostatek pracovních nabídek. Další otázka zjišťovala, zda zaměstnanci v poslední době uvažovali o změně zaměstnání. Zde odpovědělo 31,25% respondentů, že rozhodně neuvažovalo o změně, dále 12,5% respondentů spíše neuvažovalo. Avšak o změně spíše přemýšlelo 31,25% zaměstnanců a rozhodně ano zodpovědělo 31,25% zaměstnanců. Nejčastějším důvodem u otevřené možnosti byla uvedena nevyhovující fixní pracovní doba, která je v Podniku Y na oddělení Customer Service stanovena od 9.00 do 17.30 hodin. Dalším důvodem respondenti uvedli nedostatečný kariérní růst a finanční podmínky.



Graf 18 Uvažování o změně zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

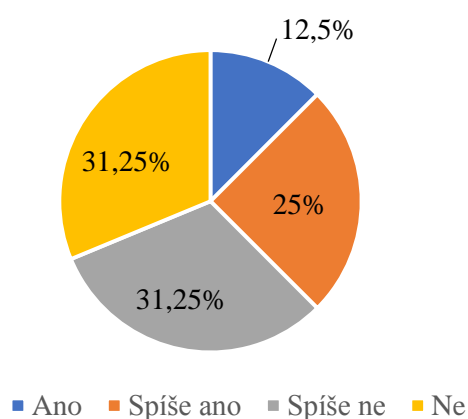
Zaměstnanci potřebují cítit jistotu zaměstnání, nikoliv se strachovat o nejisté budoucnosti. Potřeba jistoty zaměstnání je důležitá převážně u zaměstnanců, kteří živí své rodiny a mají závazky, např. splácení úvěrů, hypotéky, leasingu atd. Z odpovědí zaměstnanců převažuje možnost spíše ano u 50% respondentů. Spíše ne cítí 31,25% zaměstnanců a jistotu jako zaměstnanec Podniku Y necítí 18,75% zaměstnanců. Ti uvedli u otevřené možnosti, že z hlediska neinvestování do materiálního vybavení, stálé používání zastaralých programů a z automatizace pracovních procesů mají pocit, že Podnik Y neplánuje do budoucna zachovat oddělení Customer Service v Praze.



*Graf 19 Jistota ve společnosti*

Zdroj: Vlastní zpracování

Větší objem práce je očekáván při měsíčních či čtvrtletních uzávěrkách, nebo na konci fiskálního roku. Avšak často dochází k neočekávanému většímu objemu práce. Na otázku zda si zaměstnaci myslí, že zvládají daný objem práce, odpovídali převážně negativně. Možnosti ne a spíše ne, mají stejný výsledek 31,25%. Pouze 12,5% zaměstnanců odpovědělo ano, že zvládají množství přidělené práce a spíše zvládá 25% zaměstnanců. U možnosti vyjádření respondenti uvedli, že při neočekávaném objemu práce musejí zůstat v práci přesčas, který mají sice proplacený, ale nemohou si tak plánovat mimopracovní aktivity. Dalším uvedeným důvodem je, že méně zkušenější kolegové nejsou schopni zvládnout některé úkoly a musejí je převzít zkušenější zaměstnanci. Z tohoto vyplývá, že adaptace nového zaměstnance a jeho zaškolení do pracovního procesu neprobíhá dostatečně efektivně.

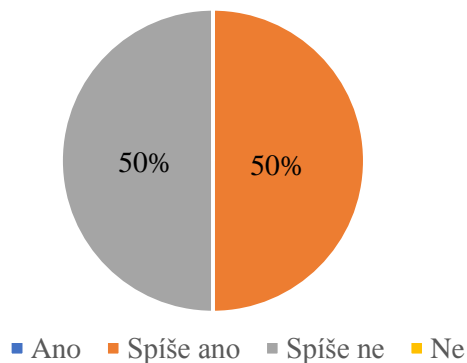


*Graf 20 Zvládání objemu práce*

Zdroj: Vlastní zpracování

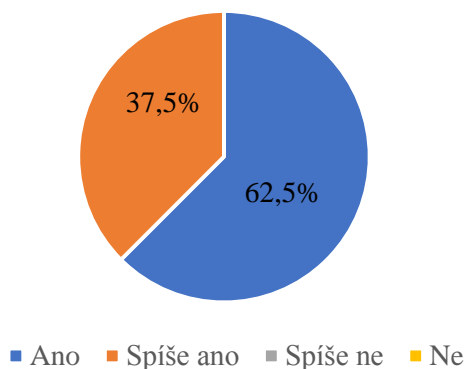
## Odměňování

Odměna za práci je jeden z nejdůležitějších faktorů pro motivaci zaměstnanců k lepším výkonům, setrvání ve firmě a samozřejmě pro jejich spokojenost. Na otázku zda si zaměstnanci myslí, že mzda odpovídá jejich pracovnímu výkonu, bylo zvoleno 50% u možnosti spíše ano a 50% u možnosti spíše ne. Rozhodně ano ani ne neodpověděl žádný respondent.



*Graf 21 Odpovídající mzda za pracovní výkon*  
Zdroj: Vlastní zpracování

Druhou složkou odměňování jsou benefity neboli odměny navíc. Podnik Y si uvědomuje, že nestačí jen jistá peněžitá odměna, ale nabídka oblíbených benefitů má vliv na rozhodnutí zaměstnance o výběru firmy nebo setrvání v současné. Šetření ohledně benefitů v Podniku Y dopadlo jednoznačně. Rozhodně spokojeno je 62,5% zaměstnanců a spíše spokojeno je 37,5% zaměstnanců. Nabídka benefitů v Podniku Y je široká a snaží se udržet krok s konkurencí, čehož si zaměstnanci dle výsledku cení.

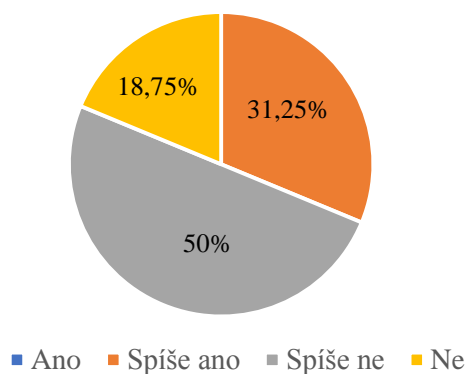


*Graf 22 Spokojenost s benefity*  
Zdroj: Vlastní zpracování

Doplňující otázka měla zjistit jaké nové benefity by zaměstnanci uvítali. Bylo uvedeno několik dalších benefitů, které se v odpovědích opakovali. Zaměstnanci by uvítali příspěvek na dopravu, flexibilní pracovní dobu, parkovací místa v místě pracoviště, z důvodu umístění kanceláří v centru Prahy, s čímž souvisí nedostatek parkovacích míst. Dále možnosti práce z domova takzvaný home office, možnost firemní školky a příspěvek na dovolenou.

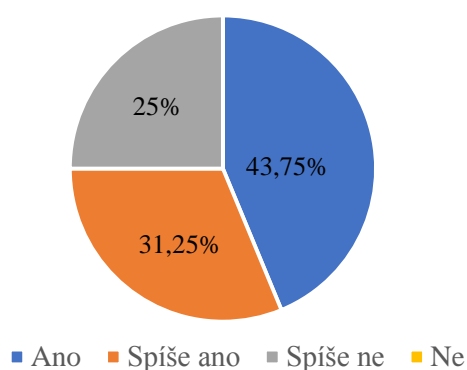
### Vzdělávání a rozvoj

Kariérní růst je častým důvodem pro setrvání zaměstnance ve společnosti. Pokud zaměstnanec nemá možnost rozvoje a prohlubování svých pracovních vědomostí, jeho práce se stává stereotypní a začne uvažovat o změně. V Podniku Y byl výsledek šetření ohledně možnosti kariérního růstu zaměstnanců nepříznivý. Na otázku, zda má zaměstnanec možnost kariérního růstu převažuje odpověď spíše ne u 50% respondentů. Možnost ne zvolilo 18,75% respondentů a možnost spíše ano zvolilo pouze 31,25% zaměstnanců. Situace není příznivá a hrozí, že zaměstnanci budou uvažovat o změně zaměstnavatele, který jim kariérní růst umožní.



*Graf 23 Možnost kariérního růstu*  
Zdroj: Vlastní zpracování

Odborný růst zaměstnance je důležitý z hlediska rozvoje pracovních schopností, které pomohou ke zlepšení výkonnosti a procesů, ale také pro zaměstnance jako osobnost, který se bude cítit spokojenější v rámci seberealizace. Další otázka se týkala právě šetření zda mají zaměstnanci možnost dalšího odborného růstu. Zde odpovědělo 43,75% respondentů, že mají možnost odborného růstu, spíše ano zvolilo 31,25% respondentů a spíše ne 25% zaměstnanců.



*Graf 24 Možnost odborného růstu*

Zdroj: Vlastní zpracování

Je nezbytné znovu připomenout, že zaměstnanci na oddělení Customer Service jsou rozděleni na dva týmy, které jsou vedeny dvěma různými vedoucími pracovníky (team leadery), u čehož lze očekávat, že bude mít vliv na zvolené odpovědi v oblasti spolupráce s vedoucím pracovníkem a dalších otázek v souvisejících oblastech.

Z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců na oddělení Customer Service v Podniku Y, vyplývá spíše nepříznivé hodnocení ze kterého lze identifikovat oblasti, na které by se měl Podnik Y zaměřit. Zejména pro podporu spokojenosti a udržení zaměstnanců ve společnosti a tudíž i ke snížení fluktuace. K těmto cílům by měl Podnik Y využít nástroje marketingového mixu, což vyplývá z teoretických východisek v první části této práce. Výsledky budou následně vyhodnoceny z hlediska tradičního „4P“ marketingového mixu v personálním marketingu.

Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci v rámci nástroje marketingového mixu produkt, na který by měl Podnik Y soustředit svou pozornost. Produkt představuje pracovní pozici zaměstnance a jeho pracovní prostředí se kterým nejsou zaměstnanci dle výsledku šetření spokojeni. Uváděným důvodem nespokojenosti ve všech případech byl koncept otevřených kanceláří open space. Zaměstnancům chybí soukromí, mají pocit, že jsou neustále „na očích“, jsou rušeni okolními pracovníky a ostatními procházejícími napříč oddělení. Dalším relevantním důvodem je výskyt nákazy (např. sezónní chřipka), která se vlivem otevřených kanceláří jednodušeji roznáší mezi pracovníky. Dochází pak k nákaze většiny zaměstnanců, kteří musejí odejít na nemocenskou, což pro společnost znamená zpomalení procesů a nedodržení termínů. Avšak koncept open space kanceláří je způsob jak ušetřit místo a rozpočet, proto přeměna

open space na klasické kanceláře nepřichází v úvahu. Řešením by mohlo být snížení počtu pracovních stolů a tedy i zaměstnanců v otevřeném prostoru a zavedení přepážek pro pocit soukromí. Z hlediska nákazy by mohl zaměstnavatel sjednat očkování na sezónní nemoci a dodat na pracoviště antibakteriální mýdla gely pro prevenci. S pracovním prostředím souvisí také vybavení určené k výkonu práce, se kterým nejsou zaměstnanci příliš spokojeni. Úvádějí, pomalé počítače a staré verze programů, u kterých hrozí zdržení procesování zadaných úkolů a nedodržení termínů. Zaměstnancům dále nevyhovují staré klávesnice a myši, jež jsou vyměňovány až v dezolátním stavu, dále nevyhovující židle ze kterých vlivem dlouhé a sedavé práce mají zdravotní potíže s pohybovým aparátem. Podnik Y by měl provést revizi vybavení zaměstnanců, určeného k výkonu jejich práce. Vyhodnotit stav vybavení, které potřebuje obměnu a případně zvážit investici do modernizace. Vybavení, které vyžaduje menší rozpočet, jako např. myši a klávesnice, by IT oddělení mělo mít k dispozici k okamžité výměně. Je zřejmé, že z hlediska rozpočtu nelze modernizovat vše najednou, avšak lze postupovat menšími kroky, které zaměstnanci jistě ocení.

Se samotnou pracovní pozicí jsou převážně zaměstnanci spokojeni, avšak nespokojenost převládá u objemu práce, který mají zaměstnanci na starosti. Důvodem je velké množství úkolů, které mají zaměstnanci zvládnout v daném termínu. Včetně těch se také musí ujmout některých komplikovanější úkolů, za méně zkušené zaměstnance, kteří nejsou schopni je vyřešit.

S problémem fluktuace souvisí také problém ztráty cenných znalostí procesů, které zaměstnanci získávají delší dobu působení ve společnosti. Než je zaměstnanec zaučen na úroveň úplné samostatnosti, tak ve většině případů odchází dříve do jiného zaměstnání. Doporučení pro tento problém je najít řešení, jak efektivně a za kratší dobu zaškolit zaměstnance do pracovního procesu, aby všemu dostatečně porozuměl a byl schopen pracovat samostatně. Dalším doporučením je zvážit možnost přijetí dalšího zaměstnance a rozdělení objemu pracovních úkolů rovnoměrněji, aby pracovním starším a zkušenějším zaměstnancům bylo ulehčeno.

Stagnují-li zaměstnanci delší dobu na jedné pracovní pozici, bez vidiny kariérního růstu, mohou začít pociťovat stereotyp a začnou vyhledávat jiné zaměstnání. V Podniku Y z hlediska plošší struktury je obtížné vytvářet podmínky ke kariérnímu růstu. Řešením této situace by mohlo být zavedení nových projektů v rámci zlepšování pracovního procesu a

předat tak více zodpovědnosti a příležitostí pro seberealizaci, ale i možnost finančních odměn za mimořádnou aktivitu.

Druhým nástrojem marketingového mixu, na který by se Podnik Y měl dle nepříznivých výsledků šetření zaměřit je distribuce. Do distribuce je zahrnuta podniková kultura a tedy i komunikace zaměstnanců mezi sebou a vedoucím pracovníkem. Komunikace mezi zaměstnanci dopadla dle hodnocení příznivěji než komunikace mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem, kde není spokojena polovina zaměstnanců. Mají obavy obrátit se na vedoucího pracovníka v případě problému, cítí nezáměr z jeho strany o potřeby zaměstnanců, chybí opora a zastání a dále cítí, že vedoucí pracovník nepřístupuje ke všem členům týmu rovnoměrně a spravedlivě. V tomto případě by měl situaci řešit manažer oddělení jako nadřízený team leaderů. Ale hlavní iniciativa zůstává na podřízených zaměstnancích, kteří mají vzniklou situaci řešit s vedoucím pracovníkem rozhovorem z očí do očí, nebo rovnou spravit manažera o chování vedoucího pracovníka. Doporučením ke zlepšení by mohly být hodnotící pohovory podřízených zaměstnanců přímo s manažerem oddělení za přítomnosti personalisty. Dále při interním průzkumu, který probíhá pomocí intranetu Podniku Y, by vedení společnosti nemělo opomíjet negativní zpětnou vazbu zaměstnanců. Mělo by prošetřit čteněji vyskytované negativní výsledky průzkumu a brát ohled na názory a připomínky zaměstnanců.

Dalším nástrojem, kde byla zaznamenána nespokojenost je propagace neboli komunikace, která souvisí s propagací pracovní pozice a společnosti samotné. Zde je důležitá pověst zaměstnavatele a jeho značka, která dle výsledku hodnocení je pro většinu zaměstnanců důležitá. Tudíž z nepříznivých odpovědí na otázku, zda by si zaměstnanci znovu vybrali Podnik Y, lze usoudit, že zaměstnanci nemají pozitivní mínění o zaměstnavateli. Ohledně doporučení Podniku Y jako zaměstnavatele bylo hodnocení o něco lepší, avšak to lze přisoudit, získání tzv. refferal bonusu 20 000 Kč za doporučení nového zaměstnance. Doporučením je opět dbát na komunikaci a přístup k zaměstnancům. Ti jsou totiž „velvyslanci“ společnosti a šíří dále informace o zaměstnavateli k veřejnosti, ale i v interní komunikaci. Zaměstnanci by také měli být spravováni o budoucích krocích společnosti, znát strategii a zejména jakou úlohu sehrávají a přispívají k celkovému úspěchu firmy.

Posledním nástrojem klasického „4P“ je cena, která vyjadřuje náklady na pracovní pozici. Z šetření vyplynulo, že polovina zaměstnanců si spíše myslí, že jejich mzda odpovídá



pracovnímu výkonu a druhá polovina si spíše nemyslí, že mzda odpovídá. Jak bylo již řečeno, struktura Podniku Y je spíše plošší a tudíž zaměstnanci mají menší šance k povýšení, kariérnímu růstu a lepším finančním podmínkám. Tudíž v rámci zavedení nových projektů a příležitostí je možnost seberealizace pro zaměstnance a také možnost získat lepší finanční ohodnocení za mimořádnou pracovní aktivitu. S odměňováním souvisí motivace zaměstnanců, která podporuje spokojenost a zvyšuje nebo snižuje výkonnost práce. Záleží právě na přístupu vedoucího pracovníka, jelikož motivace je jeho odpovědností. Nicméně většina zaměstnanců na oddělení Customer Service nemá pocit, že jsou dostatečně motivováni vedoucím pracovníkem, což do budoucna může mít neblahé dopady na fungování Podniku Y. Jak bylo zmíněno v teoretické části, tak v dnešní době jde o více, než motivovat zaměstnance pouze finanční odměnou. Je důležité si uvědomit, že motivace je individuální a ne všichni zaměstnanci požadují to samé. K řešení nespokojenosti zaměstnanců je třeba se zaměřit na potřeby zaměstnanců (viz Maslowova pyramida potřeb) zejména na ty neuspokojené, jelikož pouze ty mohou zaměstnance motivovat. Přístup vedoucího pracovníka je též klíčový. Doporučením je zajistit vedoucím pracovníkům další vzdělávání formou školení ohledně vedení lidí, komunikace a správné motivace.

## **Závěr**

Cílem této práce byla analýza současného stavu interního personálního marketingu a jeho cíle spokojenosti zaměstnanců. V současné době se Podnik Y potýká s problémem udržení zaměstnanců a zvýšené fluktuace. V rámci zjišťování spokojenosti bylo možné identifikovat důvody k odchodu zaměstnanců a celkově ke zvýšené fluktuaci. Na základě výsledků šetření, bylo možné doporučit návrhy ke zlepšení situace v Podniku Y.

Teoretická část práce se zabývala definováním personálního marketingu a disciplín ze kterých vychází. Navazuje rozdělení personálního marketingu na interní a externí, charakteristika obou částí a vymezení jejich cílů. Zejména u interního personálního marketingu byla blíže specifikována spokojenost zaměstnanců a její faktory, které jsou klíčové k úspěchu společnosti. Dále pomocí nástrojů marketingového mixu, byly popsány nástroje marketingového mixu z pohledu klasického marketingu a personálního marketingu, které jsou využívány k dosažení firemních cílů.

Praktická část práce charakterizovala Podnik Y ohledně jeho historie, struktury, fungování a charakteristice Shared Services pobočky v České republice, ve které bylo popsáno jak je uplatňován personální marketing. V následující části byl vyhodnocen průzkum spokojenosti zaměstnanců na oddělení Customer Service, který byl proveden ve formě anonymního dotazníkového šetření. Byly zjištěny důvody nespokojenosti, které byly interpretovány z hlediska marketingového mixu v personálním marketingu. Z výsledků vyplývá, že interní personální marketing není aplikován příliš efektivně. Zaměstnanci nejsou příliš spokojeni a pokud Podnik Y nebude mít snahu vylepšit zjištěné důvody nespokojenosti, tak do budoucna hrozí problém s poklesem pracovní výkonnosti, nízkého zájmu o práci, problém s udržením zaměstnanců a tudíž i vyšší fluktuací.

Základem úspěchu je komunikace mezi Podnikem Y a zaměstnanci, která zlepšuje vztahy a může odhalit problémy již na počátku. Je také základem ke spokojenosti zaměstnanců, díky které jsou zaměstnanci produktivnější a déle zachovávají loajalitu vůči jednomu podniku.

## Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1
- Autonomy. WebFinance Inc [online]. Austin, ©2018 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/autonomy.html>
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.
- D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2014*. 5. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.
- DAVE CHAFFEY ... [ET AL.] a EDITED BY DAVE CHAFFEY. *Internet marketing: strategy, implementation and practice*. 4th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2009. ISBN 9780273717409.
- DEB, Tapomoy. *Strategic approach to human resource management: concept, tools and application*. New Delhi: Atlantic, 2006. ISBN 9788126905904.
- DOYLE, Alison. *Understanding Company Culture*. *The Balance.com* [online]. 2018 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-company-culture-2062000>
- GuideStar Analytics: *Driving Employee Satisfaction, Commitment and Loyalty*. *GuideStarco.cz* [online]. ©2012 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: [http://guidestarco.com/surveys\\_consulting/employee\\_loyalty\\_satisfaction\\_surveys\\_analytics.html](http://guidestarco.com/surveys_consulting/employee_loyalty_satisfaction_surveys_analytics.html)
- HEATHFIELD, Susan. *Performance Management*. *The Balance.com* [online]. 2018 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.thebalancecareers.com/performance-management-1918226>
- HORSAGER, David. *The trust edge: how top leaders gain faster results, deeper relationships, and a stronger bottom line*. New York: Free Press, 2012. ISBN 978-1476711379.

- HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024714578.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- JELÍNEK, Martin. Business Brunch(R): Proměny personálního marketingu. *Protext.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <http://www.protext.cz/english/zprava.php?id=13467>
- JÖRN, Axel. *NEW WAYS OF PERSONNEL MARKETING AND RECRUITMENT*. 1. Hamburg: Anchor Academic Publishing, 2015. ISBN 978-3-95489-900-5.
- KAPOOR, Ramneek, Justin PAUL a Biplab HALDER. *Services marketing: concepts & practices*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education, 2011. ISBN 9780070700697
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- Marketingový mix - Propagace. *Marketing-mix.cz* [online]. Olomouc, © 2015 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <http://www.marketing-mix.cz/marketing-mix/160-marketingovy-mix-propagace-a.html>
- Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 P’s to 7 P’s. *Professional Academy* [online]. 2016 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---the-marketing-mix---from-4-p-s-to-7-p-s>

- MENŠÍK, Tomáš. Personální marketing v praxi. Firemní sociolog [online]. 2013 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>
- MENŠÍK, Tomáš. Personální marketing vs Employer Branding. *Personální marketing.cz: Vše o marketingu pro personalisty*. [online]. 2015 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>
- MORÁVEK, Daniel. *Jakým chybám se vyhnout v pracovních inzerátech?* [online]. 2012 [cit. 2018-05-04]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jakym-chybam-se-v-pracovnich-inzeratech-vyhnout-poradime-vam/>
- PALATKOVÁ, Monika. Marketingový management destinací: strategický a taktický marketing destinace turismu, systém marketingového řízení destinace a jeho financování, řízení kvality v destinaci a informační systém destinace. Praha: Grada, 2011. ISBN 9788024737492.
- PIA, Heilmann, Saarenketo SAMI a Liikkanen KATJA. *Employer branding in power industry* [online]. 2013, 283-302 [cit. 2018-05-04]. ISSN 17506220. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1417092392/abstract/D071E3BE15444D9APQ/2?accountid=17116>
- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- PERSONÁLNÍ MARKETING. *Everesta* [online]. Česká Lípa, ©2013 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.everesta.cz/slovník/personalni-marketing>
- Platový průzkum Hays 2017. *HAYS* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: [https://www.hays.cz/cs/groups/hays\\_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays\\_1854406.pdf](https://www.hays.cz/cs/groups/hays_common/@cz/@content/documents/digitalasset/hays_1854406.pdf)
- Podniková kultura. *Altaxo* [online]. Praha, ©2015 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/podnikova-kultura>
- Průzkum randstad. *Randstad.cz* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-05-04]. 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/>

- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. ISBN 978-80-87439-19-7.
- SPIELMANN, Karolina. Příběh 7P pro personální marketing. *Personální Marketing.cz: Magazín pro moderní personalisty*. [online]. 2015 [cit. 2018-05-04]. Dostupné z: <http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing>
- STODOLA, Libor a Natalia KORTIŠOVÁ. *Pět tipů, jak získat dobré lidi a dosadit je do odpovídajících pozic* [online]. 2013 [cit. 2018-05-04]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-zamestnanci/c1-59258490-pet-tipu-jak-ziskat-dobre-lidi-a-dosadit-je-do-odpovidajicich-pozic>
- STRACHOTA, Svatopluk a Dana STRACHOTOVÁ. *Týmová práce* [online]. 2010 [cit. 2018-05-04]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/tymova-prace-2831.html>
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, Jan. *Nejčastější nedostatek ve firmě: vnitřní komunikace*. [online]. 2013 [cit. 2018-05-04]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-60037940-nejcastejsi-nedostatek-ve-firme-vnitri-komunikace-jak-ji-posilit>
- ZLÁMAL, Jaroslav a Zdeněk MENDL. *Ekonomie nejen k maturitě*. Vyd. 2., aktualiz. Kralice na Hané: Computer Media, 2009. ISBN 9788086686998.

## Seznam příloh

Příloha A .....	68
-----------------	----

# Příloha A

## Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Vážení kolegové,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku k šetření spokojenosti zaměstnanců na oddělení Customer Service. Studuji na Ekonomické fakultě, Technické univerzity v Liberci a pro účely mé bakalářské práce týkající se Personálního marketingu potřebuji získat data z této oblasti. Vaše výsledky nebudou spojovány s Vaší osobou, šetření spokojenosti zaměstnanců je anonymní a pouze pro účely mé bakalářské práce.

Dotazník je strukturován do sedmi okruhů, u každé otázky zvolte jednu odpověď, případně doplňte slovy u otevřených možností. Prosím o co nejupřímnější a pravdivé odpovědi.

Předem děkuji za Vaši spolupráci.

Pavla Handlířová

### Společnost

#### **1. Jaký je Váš postoj ke společnosti?**

- a) Příznivý b) Spíše příznivý c) Spíše nepříznivý d) Nepříznivý

#### **2. Je pro Vás důležitá pověst společnosti?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

#### **3. Kdybyste si mohl/a znovu vybrat, byl by volbou Podnik Y?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

#### **4. Doporučil/a by jste společnost svému známému?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

### Pracovní prostředí



**5. Myslíte si, že jsou dodržována pravidla BOZP ve Vašich pracovních prostorách?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

Pokud ne uveďte konkrétně: .....

**6. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (rušivost, světlo, teplo ..)**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

Pokud ne uveďte konkrétně: .....

**7. Jste spokojen/a s materiálním vybavením které máte k dispozici k Vaší práci?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

Pokud ne uveďte konkrétně: .....

**Komunikace se spolupracovníky**

**8. Zhodnot'te „ovzduší“ mezi spolupracovníky výběrem jedné z možností:**

- a) přátelská atmosféra b) neutrální c) chladné d) nepřátelské s konflikty

**9. Jste spokojen/a s komunikací v týmu?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**10. Vyhovuje Vám spolupráce se členy v týmu?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

Pokud ne uveďte konkrétně: .....

**Spolupráce s vedoucím pracovníkem**

**11. Vyhovuje Vám způsob komunikace s vedoucím pracovníkem?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

Pokud ne uveďte konkrétně: .....

**12. Domníváte se, že máte dostatečné informace včas ke své práci od vedoucího pracovníka?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**13. Máte pocit, že vedoucí pracovník přistupuje ke všem členům týmu rovnoměrně a spravedlivě?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**14. Máte pocit, že jste dostatečně motivován vedoucím pracovníkem k výkonu práce?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

Pokud ne uveďte konkrétně: .....

**15. Máte možnost vyjádřit své názory a nápady svému nadřízenému?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

### **Pracovní pozice**

**16. Jste spokojena/a s prací kterou vykonáváte?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**17. Cítíte se ve stresu a pod tlakem?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

Pokud ano uveďte konkrétně: .....

**18. Cítíte jistotu jako zaměstnanec v Podniku Y?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

Pokud ne uveďte konkrétně: .....

**19. Domníváte se, že zvládáte množství práce, která Vám byla přidělena?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

Pokud ne uveďte konkrétně: .....

**20. Přemýšlel/a jste v poslední době o změně zaměstnání?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

Pokud ano uveďte konkrétně: .....

**Odměňování**

**21. Myslíte si, že Vaše mzda odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**22. Jste spokojen/a s nabízenými benefity?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**23. Jaké nové benefity by jste uvítal/a?**

.....

**Vzdělávání a rozvoj**

**24. Máte možnost kariérního růstu ve společnosti?**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**25. Máte možnost dalšího odborného růstu? (odborné školení, kurzy)**

- a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

**Demografické údaje**

**26. Vaše Pohlaví**

- a) muž b) žena

**27. Váš věk**

- a) 18 – 30 b) 31 – 40 c) 41 – 50 d) 51 a více

**28. Délka Vašeho působení v podniku**

- a) méně než 1 rok b) 1 – 5 let c) 6 – 10 let d) víc než 10 let

**29. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání**

- a) vyučen/a b) s maturitou c) vyšší odborné d) vysokoškolské