

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Externí personální marketing**

**External personnel marketing**

Bc. Linda Šobrová

Plzeň 2023

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Externí personální marketing“*

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň, dne 23. 10. 2022

v. r. *Linda Šobrová*

## **Zásady pro vypracování práce**

1. Proved'te teoretický úvod do problematiky personálního marketingu se zaměřením na jeho externí složku.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Pomocí vhodných nástrojů proved'te analýzu externího personálního marketingu v daném podniku.
4. Formulujte závěry a doporučení.

## **Poděkování**

Ráda bych touto formou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Michalovi Mičíkovi, Ph.D. za veškeré odborné rady, čas a trpělivost.

# Obsah

Úvod.....	6
<b>1 Marketing.....</b>	<b>7</b>
1.1 Marketingový mix a jeho rozložení .....	8
<b>2 Personalistika.....</b>	<b>11</b>
2.1 Personální práce a její úkoly .....	11
2.2 Řízení lidských zdrojů.....	13
<b>3 Personální marketing.....</b>	<b>16</b>
3.1 Marketingový mix v personálním marketingu .....	21
3.2 Personální činnosti související s personálním marketingem.....	25
3.3 Dělení personálního marketingu .....	28
3.3.1 Cíle externího personálního marketingu .....	29
3.3.2 Cíle interního personálního marketingu .....	29
<b>4 Externí personální marketing .....</b>	<b>30</b>
4.1 Získávání zaměstnanců .....	31
4.1.1 Zdroje získávání pracovníků .....	32
4.1.2 Metody získávání pracovníků .....	33
4.1.3 Podmínky získávání pracovníků .....	34
4.2 Budování značky zaměstnavatele.....	35
4.2.1 Značka a její význam.....	36
4.2.2 Značka zaměstnavatele.....	36
4.2.3 Brand Experience (zkušenostní body).....	41
4.2.4 Atraktivita zaměstnavatele .....	42
4.2.5 Soutěže a průzkumy zaměřené na ocenění nejlepších zaměstnavatelů v České republice .....	43
<b>5 Externí personální marketing společnosti ČEZ, a. s.....</b>	<b>45</b>

5.1	Představení společnosti ČEZ, a. s. ....	45
5.2	Analýza externího personálního marketingu Skupiny ČEZ .....	47
5.2.1	Budování pověsti zaměstnavatele .....	47
5.2.2	Zdroje získávání pracovníků.....	53
<b>6</b>	<b>Výzkumné šetření .....</b>	<b>58</b>
6.1	Návrh vlastního výzkumného šetření .....	58
6.2	Realizace výzkumu .....	61
6.3	Testování hypotéz a tvrzení .....	80
<b>7</b>	<b>Výsledky výzkumu a formulace doporučení .....</b>	<b>85</b>
7.1	Firemní zpravodaj .....	86
7.2	Workshop na univerzitě .....	88
	<b>Závěr .....</b>	<b>90</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>91</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>97</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>98</b>
	<b>Seznam grafů.....</b>	<b>99</b>
	<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>100</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>101</b>
	<b>Přílohy</b>	
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	

# Úvod

Problematika personálního marketingu se zabývá vyhledáváním správných lidí na daná pracovní místa a následným rozvojem těchto lidí, kteří jsou pro firmu nejdůležitějším článkem. Personální marketing je prováděn pomocí personální práce a marketingu. Klíčovou činností, kterou personální marketing vykonává, je pochopení a využívání celkového vnímání organizace pro lepší konkurenceschopnost podniku. Vnímání organizace se posuzuje jak z hlediska vlastních zaměstnanců, tak i z hlediska potenciálních zaměstnanců i široké veřejnosti. Kvalitní lidé, kterými může organizace prosperovat, jsou nejcennějším článkem organizace. Proto je personální marketing velmi důležitý pro správné fungování každé organizace. Personální marketing je dělen na externí a interní, kde se každý specializuje na jiné činnosti. Externí personální marketing

se uskutečňuje až do té doby, dokud nedojde k prvotnímu kontaktu mezi potenciálním zaměstnancem a zaměstnavatelem. Interní personální marketing má poté na starosti zbytek činností, které personální marketing poskytuje.

Cílem diplomové práce je získat informace o stávajícím personálním marketingu a jeho rozbor ve vybrané společnosti, analyzovat možné problémy a navrhnout jejich vhodná řešení, popřípadě podat návrhy pro jeho zlepšení.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části jsou nejprve představeny a charakterizovány pojmy, jako je personalistika a marketing, které formují základnu pro personální marketing. Pod kapitolou personální marketing je vysvětlen jeho význam a veškeré pojmy, kterým je potřeba porozumět, jelikož úzce souvisí s danou problematikou. Externí personální marketing je hlavním tématem této diplomové práce, proto je mu věnována celá kapitola, ve kterém jsou charakterizovány jeho cíle a činnosti, které pod tento pojem spadají. S externím marketingem úzce souvisí značka zaměstnavatele, proto nesmí být v práci tento pojem vynechán. V praktické části se autorka zaměřila na představení společnosti ČEZ, a. s. a následný rozbor externího personálního marketingu dané společnosti. Diplomová práce se pokusí o odhalení možných problémů a popřípadě jejich vyřešení pomocí navržených opatření.

# 1 Marketing

Organizace provádí celou řadu různých aktivit, které lze označit jako marketingové. Proto je důležité všechny tyto aktivity dobře naplánovat, aby organizaci přinesly co nejvyšší možnou hodnotu.

Dle Kotlera a Kellera (2013, s. 35) zní definice marketingu takto: „Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb“.

Boučková et al. (2003, s. 3) shrnula marketing do několika bodů:

- Snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu.
- Integrovaný komplex činností, který vychází z pochopení problémů zákazníků a jejichž řešení nabízí.
- Proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny hodnot a produktů to, co požadují.

Dle Kotlera a Kellera (2013) lze na definici marketingu nahlížet z pohledu společnosti nebo managementu. Společenský pohled je zaměřen na roli, kterou marketing vykonává ve společnosti, zatímco management pohled nahlíží na marketing jako na schopnost prodávat výrobky či služby, zatímco prodej výrobků a služeb není nejdůležitější částí marketingu. Cílem marketingu je ovšem učinit prodej nadbytečným, jelikož se marketing snaží poznat a pochopit zákazníka tak dobře, aby byli schopni vyrábět výrobky, které budou zákazníkům nadmíru vyhovovat, tím pádem se budou výrobky prodávat samy. Výsledným efektem marketingu je poté zákazník, který je připravený výrobek koupit.

Marketing představuje činnosti, soubor institucí a procesů, které slouží k vytváření komunikace, poskytování a výměně nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, partnery a v neposlední řadě i pro společnost. Dále lze marketing chápat jako proces řízení, který má odpovědnost za identifikaci, předvídání a ziskové uspokojování požadavků zákazníka (Baker & Hart, 2016).

Společenská definice zní: „Marketing 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 & Keller, 2013, s. 35).

*Marketing je studium směnných procesů, zejména těch, které jsou spojeny s poskytováním zboží a služeb (Adcock et al., 2001, s. 2).*

Při budování silných značek a věrných zákazníků je marketing jednou z hlavních důležitostí, při níž dochází k utváření hodnot organizace (ManagementMania, 2017).

## **1.1 Marketingový mix a jeho rozložení**

Pokud chce organizace úspěšně dosahovat svých strategických cílů, musí dobře znát a využívat marketingový mix (P.A.N.K.R.E.A., 2015).

Marketingový mix představuje kombinaci různých proměnných marketingového rozhodování, které firma využívá k marketingu vlastních výrobků a služeb. Prvním krokem je identifikace trhu a shromáždění základních informací, dalším krokem je rozhodnout o nástrojích a strategii, která uspokojí potřeby zákazníků. Marketingový mix poskytuje ideální kombinaci marketingových ingrediencí tak, aby společnosti mohly dosahovat svých cílů, mezi které patří nejčastěji zisk, objem prodeje, podíl na trhu, návratnost investic atd. Marketingový mix je složen ze čtyř prvků, které jsou definovány jako produkt, cena, místo, propagace (Singh, 2012).

Marketingový mix by měl organizaci poskytnout odpovědi na otázky, co, jak a komu by měla své výrobky a služby nabízet. Mezi základní prvky tohoto mixu spadají: (Krejta, n. d.):

- **Produkt** se vyznačuje rozmanitostí výrobku, kvalitou, designem, vlastnostmi značky, balením, službami a zárukami. Úkolem je zjistit, co výrobek odlišuje od konkurence.
- Pod **cenou** jsou vyobrazeny ceníkové ceny, slevy, rabaty, doba splatnosti a platební podmínky. Udává hodnotu, za kterou je produkt prodáván.
- **Propagace** má za úkol sdělovat zákazníkovi informace o konkrétním produktu. Řadí se sem podpora prodeje, reklama, prodejní síly, public relation a přímý marketing.
- **Místo** je způsob, jakým se výrobek dostane k zákazníkovi. Zahrnuje celkovou distribuci, distribuční kanály, pokrytí, sortiment, lokality, zásoby a dopravu.

„Vzhledem k šířce, komplexitě a bohatosti marketingu – ještě zdůrazněným holistickým marketingem – však již tato 4P nadále nepostihují celý příběh. Pokud se pokusíme aktualizovat tak, aby odrážela pojetí holistického marketingu, dojdeme k podstatně



reprezentativnějšímu souboru objímajícímu marketingovou realitu dneška: lidé, procesy, programy a výkon (people, processes, programs, performance).“ (Kotler & Keller, 2013, s. 55)

### **Lidé**

Lidská síla představuje hlavní marketingový faktor, proto by měli zaměstnavatelé orientovat své zájmy na faktory, jako jsou zaměstnanost, školení a motivace pracovní síly (Dastak & Aligholi, 2014).

Interní marketing je představován lidmi a skutečností, že zaměstnanci jsou nepodstatnou součástí úspěšného marketingu a vlastně i celé organizace. Správný marketing může být jen tak dobrý, jak mohou být úspěšní lidé uvnitř organizace. Pro marketingového pracovníka je tedy důležité porozumět zákazníkovi ve všech sférách jeho života, ne jenom při nákupu a spotřebě výrobků a služeb (Kotler & Keller, 2013).

### **Procesy**

„Pro nabízení produktů zákazníkům je nezbytný efektivní návrh a implementace procesů. Proces vysvětluje způsob obsluhy operačních systémů. Zdá se, že nevhodně navržené procesy způsobují zákazníkům problémy, protože služby jsou zákazníkům nabízeny pomalu a neefektivně. Podobně slabé procesy vytvářejí problémy pro zaměstnance v první linii a brání jim v efektivním plnění jejich povinností, což částečně snižuje produktivitu a zvyšuje pravděpodobnost selhání služeb.“ (Dastak & Aligholi, 2014, s. 102)

Tento prvek je představitelem kreativity, disciplíny a struktury, která vstupuje do marketing managementu. Při nastavení správných procesů řídicích aktivit a programů by měla společnost navazovat na vzájemné dlouhodobé vztahy, které jsou pro organizaci prospěšné. Při vytváření kreativních převratných výrobků je organizace vedena další řadou důležitých procesů (Kotler & Keller, 2013).

### **Programy**

Pod programováním je vyobrazena samotná technika, která je spojená s ostatními prvky marketingového mixu. Pod programy spadají postupy, rozvrhy, mechanismy, různé činnosti a úkoly, které zapříčiní možnost poskytnutí služby zákazníkům (Malá, 2020).

Všechny aktivity, které jsou mířeny ke konečným spotřebitelům a zahrnují dřívější 4P, se nazývají programy. Zahrnují již zmíněné 4P a řadu dalších marketingových aktivit,

které ale vždy nemají podobu, která je specifická pro starý pohled na marketing. Celek musí být vždy větší než pouhý součet jednotlivých částí a měly by firmě plnit více stanovených cílů bez ohledu na to, jestli jsou aktivity prováděny online či off-line (Kotler & Keller, 2013).

V rozšířeném marketingovém mixu je nutné neopomenout také public opinion – veřejné mínění (Jakubíková, 2012).

### **Výkony**

Mají za úkol podchycovat škálu možných ukazatelů (finanční, či nefinanční), které mají dopad na organizaci a spadá mezi ně například ziskovost či hodnota značky. Dopady na aspekty (společenské zodpovědnosti, právní, etické a související s komunitou) by měly být také zachyceny a pečlivě zanalyzovány. Aktualizace 4P se nyní může využívat a aplikovat na jakoukoliv disciplínu v organizaci, a manažeři se tak dostanou do většího souladu se zbytkem společnosti díky danému stylu myšlení (Kotler & Keller, 2013).

## 2 Personalistika

Problematika personalistiky je v diplomové práci obecně představena, jelikož formuje společně s marketingem význam personálního marketingu, jež je hlavním tématem této práce.

### 2.1 Personální práce a její úkoly

Ucelený systém, který personální práce řídí, se jinak nazývá personalistika. Tento pojem obsahuje veškeré činnosti, které musí vedoucí pracovník vykonávat a k tomu má přiřazené pravomoci či kompetence ve spolupráci s personálním úsekem (Horalíková, 2004).

Armstrong a Taylor (2015) se domnívají, že personální služby vyjadřují to, jakým způsobem (v jakém rozsahu a kvalitě) jsou poskytovány liniovým manažerům. Poskytovatelé těchto služeb jsou personalisté, kteří jsou součástí personálního útvaru.

Podle Koubka (2015) je funkčnost organizace zajištěna pouze tehdy, pokud se úspěšně podaří shromáždit, propojit a následně uvést do pohybu:

- materiální zdroje,
- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Materiální a finanční zdroje jsou nazvány jako neživé, to znamená, že musí být někdo, kdo tyto zdroje bude dobře využívat, jinak ztrácí svůj význam. Tyto neživé zdroje lze oživit pouze lidskými zdroji, které ale ke svému pohonu potřebují zdroje informační. V tomto jevu se projevuje propojenost, bez které organizace nemůže fungovat. Lze tedy hovořit o tom, že lidské zdroje jsou nejdůležitějším zdrojem, kterým podnik může disponovat (Koubek, 2015).

Šikýř (2016) popisuje lidské zdroje jako hlavní vodítko k úspěšnému dosahování strategických cílů.

Pro organizaci lidský kapitál představuje to nejcennější, ale zároveň se jedná o nejdražší zdroj, který rozhoduje o celkové prosperitě a konkurenceschopnosti. Proto personální práce představuje nejdůležitější oblast celého řízení organizace (Koubek, 2015).

Personální práce se zabývá vedením lidí při jejich výkonu práce pro organizaci, ale také vzájemných vztahů, které jsou vytvořeny po čas jejich spolupráce. Hlavním cílem personální práce je přispívat k vytváření úspěšné a prosperující organizace, která neopomíjí úspěchy pracovníků, kteří stojí za jejich funkčností (Graham & Bennett, 1995).

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

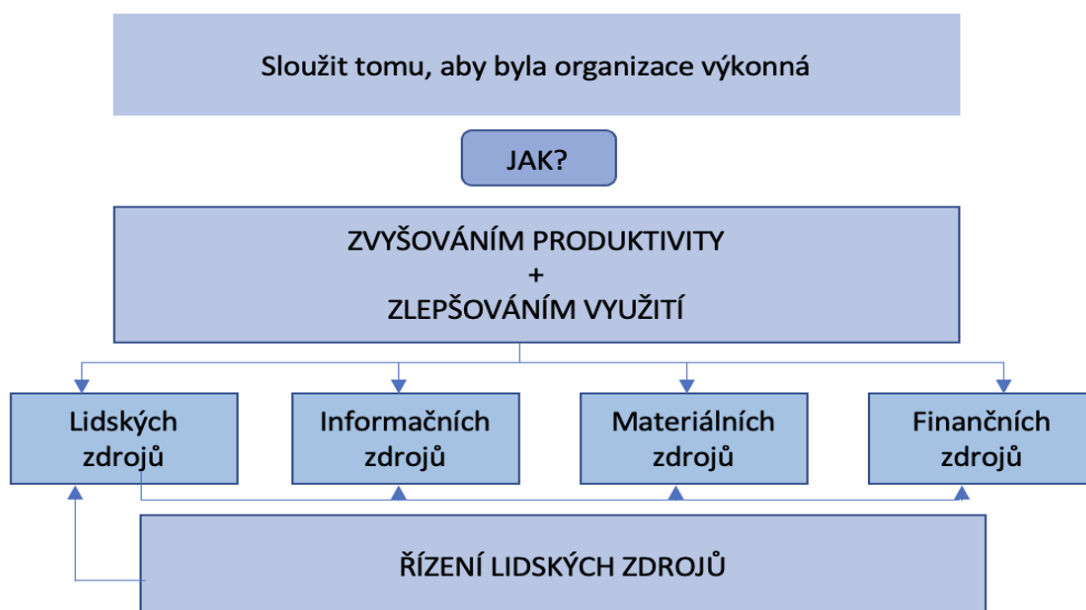
Úkoly personální práce lze shrnout jako soubor činností, které jsou poskytovány personalistou či personálním útvarem a vedoucími pracovníky (Kociánová, 2012).

Armstrong (2007) uvádí poskytování úkolů a činností, které jsou určeny pro dosahování cílů organizace, jako jeden z hlavních úkolů personálního útvaru.

Kociánová (2010, s. 9) definuje cíl personálního řízení jako: „Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace“.

(Koubek, 2015) uvádí, že nejjobecnějším úkolem personální práce je zajistit organizaci těchto činností, a to co nejefektivněji a s nejvyšší možnou dosažitelnou kvalitou. Pokud chce organizace zajistit tento nejjobecnější úkol, musí neustále zlepšovat využívání všech zdrojů (materiální, finanční, informační a lidské), které z organizace plynou a které jsou využívány. Obecný úkol řízení lidských zdrojů je znázorněn na obrázku 1.

Obr. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2015, s. 17

Poměrně zásadním úkolem je snaha o optimalizaci využívání pracovních sil v organizaci a vytváření a formování pracovních týmů a s tím spojených zdravých mezilidských vztahů. Dále je nutné zajišťovat personální a sociální rozvoj svých pracovníků. Dodržování práv pracovníků a vytváření volného pracovního prostředí je také nedílnou součástí personální práce. Pro zaměstnance je také velice důležité jejich zdravé sebevědomí a dobré odvedení práce neboli jejich vnitřní uspokojení plynoucí z dobře odvedené práce. Pro téma této práce je nejdůležitější vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti (ALTAXO, 2019).

Hlavní úkoly personální práce jsou charakterizovány například vytvořením souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků tak, aby požadavkům pracovního místa odpovídaly pracovní schopnosti daného pracovníka přiřazeného na toto pracovní místo, a to v co nejvyšší možné míře. Hlavní myšlenkou je tedy usilovat o zařazení správného člověka na správné místo. Takto zvolený člověk by měl být neustále připraven se přizpůsobovat (Koubek, 2015).

## 2.2 Řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015) definují pojem řízení lidských zdrojů jako komplexní a promyšlený přístup zaměstnávání a řízení těchto lidí v organizaci. Pomocí řízení lidských zdrojů dochází ke zvyšování efektivity organizace, a to právě díky lidem.

Tento proces je založen na postupech a politikách využívajících se při utváření a rozvoji organizace, zabezpečování těchto zdrojů, při vzdělávání, rozvoji a v neposlední řadě v odměňování. Pohoda a blahobyt zaměstnance by měly v politice řízení lidských zdrojů hrát významnou roli, jelikož spokojený zaměstnanec je pro firmu nejdůležitějším prvkem.

Charakteristika řízení lidských zdrojů je dle Koubka (2015) uvedena jako strategický přístup k personální práci anebo například jako orientace na vnější faktory, které slouží k formování, a především fungování pracovní síly jednotlivých organizací.

„Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Duda, 2008, s. 7)

Dle Koubka (2015) je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů neustálé zdokonalování výkonu organizace. Pro dosažení tohoto úkolu je potřeba co nejefektivněji využívat veškeré zdroje, které má organizace k dispozici. Autor také uvádí podstatu řízení lidských zdrojů jako soubor činností, které jsou zaměřeny na neustálé zlepšování a nepřetržitý rozvoj pracovníků, kteří významně napomáhají ke zdokonalování kvalit organizace. Jelikož lidské zdroje rozhodují o zdrojích materiálních a finančních, je zde kladen důraz na jejich plné využití a na správné využívání lidského potenciálu.

Vojtovič (2011, s. 155) popisuje řízení lidských zdrojů jako *Koncepce řízení lidských zdrojů vychází z předpokladu, že lidské vědomosti a schopnosti jsou hlavním zdrojem prosperity a hledání konkurenčních výhod, hlavním výrobním kapitálem, jměním organizace, a ne její nákladovou položkou.*

Kleibl et al. (2001) řadí mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů zabezpečení kvantitativní i kvalitativní stránky lidských zdrojů. Pod kvantitativní stránkou jsou představeny počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace. Zatímco pod kvalitativní stránkou jsou zařazeny výkonnost, tvořivost, motivace, identifikace a ztotožnění s cíli organizace. Hlavními cíli by ale nadále měly být prosperita a rozvoj podniku.

Podle Koubka (2002) jsou další cíle představeny například v podobě zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity pracovníků, neustálého zvyšování spokojenosti pracovníků, rozvoje pracovníků a zvýšení připravenosti na neočekávané změny.

Pod pojmem strategické řízení lidských zdrojů si lze představit určitý strategický přístup, který se vyznačuje systematičností a dlouhodobostí. Tyto dva stavy se vztahují k pohledu na řízení lidských zdrojů a v jejich zájmu je dosahování strategických cílů organizace. Strategickým řízením se rozumí proces strategického rozhodování, který je prováděn v rámci celkového utváření a přetváření strategie celé organizace (Armstrong & Taylor, 2015).

„Strategické řízení lidských zdrojů je praktickým vyústěním personální strategie organizace. Je to konkrétní aktivita, konkrétní úsilí, směřující k dosažení cílů obsažených v personální strategii.“ (Koubek, 2015, s. 24)

### 3 Personální marketing

Personální marketing se řadí mezi nepříliš popsané obory v české literatuře. Nejpřesnější definování personálního marketingu se opírá o tvrzení, že tento obor se zabývá aplikací marketingových přístupů v oblasti řízení lidských zdrojů a zásadním znakem je přístup k zaměstnancům současným i potenciálním, jako k zákazníkům (Myslivcová et al., 2017).

Zatímco Koubek (2000, s. 215) uvádí definici personálního marketingu jako *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 výzkum trhu práce.*

Kociánová (2010) popisuje personální marketing jako skutečnost, při které se uchazeči snaží „prodat“ sami sebe, ale zároveň nakupují to, co organizace jako zaměstnavatel nabízí. Organizace by se měla zabývat tím, co nabízí svým uchazečům, aby se „prodala“.

Dle Myslivcové (2017) není personální marketing jen metodou pro získávání budoucích zaměstnanců na trhu práce, ale je to hlavně systém myšlení a jednání orientovaný nejen do okolí firmy, ale i do ní samotné. Obdobně jako se při zavádění nového produktu či služby na trh obrací na zákazníka, je v případě potřeby obsazení volných pracovních míst nutné se zabývat potřebami a přáními potenciálních zaměstnanců a co jim může budoucí firma nabídnout.

Na personální marketing je možné nahlížet ze dvou úhlů pohledu (Dvořáková, 2004):

- Jako na dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího prostředí, především z trhu práce a následné vytváření pozitivního pohledu na zaměstnavatele na trhu práce.
- Jako na opatření, které je nutné zavést pro stabilizaci stávajících zaměstnanců. Tato opatření mají za úkol odstranit problémy spojené s pracovní motivací, odměňování a péčí o zaměstnance nebo také s personálním rozvojem.

V neposlední řadě se personální marketing zaměřuje na získávání lidí disponující vysokou kvalitou, na posilování jejich vztahu s organizací a současně jejich stabilizaci v podniku. Proto lze uvést jako klíčovou aktivitu personálního marketingu utváření co nejlepší zaměstnavatelské pověsti organizace, která mají úlohu pozitivního faktoru pro rozhodování potenciálních zaměstnanců (Myslivcová et al., 2017).



Stýblo (2003, s. 19) popsal personální marketing pomocí výstižné definice, která zní následovně: *„Personální marketing není jen metodou pro získávání budoucích pracovníků na trhu práce, ale je to hlavně systém myšlení a jednání orientovaný nejen do okolí firmy, ale i do ní samotné. Obdobně, jako se při zavádění nového produktu či služby na trh obracíme na zákazníka, je v případě potřeby obsazení volných pracovních míst naléhavě nutné ptát se: „Jaké jsou a případně budou potřeby a přání potenciálních spolupracovníků a co jim můžeme my, jako jejich budoucí firma, nabídnout?“*

V personálním marketingu jsou realizovány aktivity, které jsou zaměřeny primárně na lidský potenciál, na jeho utváření, rozvíjení a využívání. Tyto aktivity musí být v souladu se strategickými cíli a firemní kulturou dané společnosti. Pro jejich realizaci jsou využívány různé marketingové nástroje (Myslívová et al., 2017).

Stýblo (2003) se opírá o myšlenku týkající se správného fungování komplexního personálního marketingu. Uvádí, že pro dobré fungování externího personálního marketingu je potřeba vybudovat nejprve ten vnitřní.

Genetika udává do jisté míry potenciál každého člověka. Takto získaný potenciál je vystavován vnějším vlivům, které mohou vrozený potenciál změnit. Mezi vnější vlivy, které mohou potenciál ovlivnit, spadá například výchova v rodině a učení se z různých situací a od různých lidí. Do dospělosti se formují hlavní rysy osobnosti, a takto získané rysy už se poté příliš nemění. Dle Bělohlávka (2016) si pod pojmem potenciál lze představit:

- vlohy – představuje soubor aktivit, které by člověk byl schopen dokázat za působení příznivých podmínek (zraková ostrost, inteligence, soustředění pozornosti).
- vlastnosti – představují, jaký člověk je (emočně stabilní, extroverze nebo introverze).

Vlohy ovšem nemusí být trvalé, jelikož člověk s věkem ztrácí například zrakovou ostrost. S vlastnostmi je to obdobně, jelikož se například vstřícný člověk může stát agresivní díky jeho životním neúspěchům. Charakter potenciálu je spíše limitovaný, a to samotným člověkem (Bělohlávek, 2016).

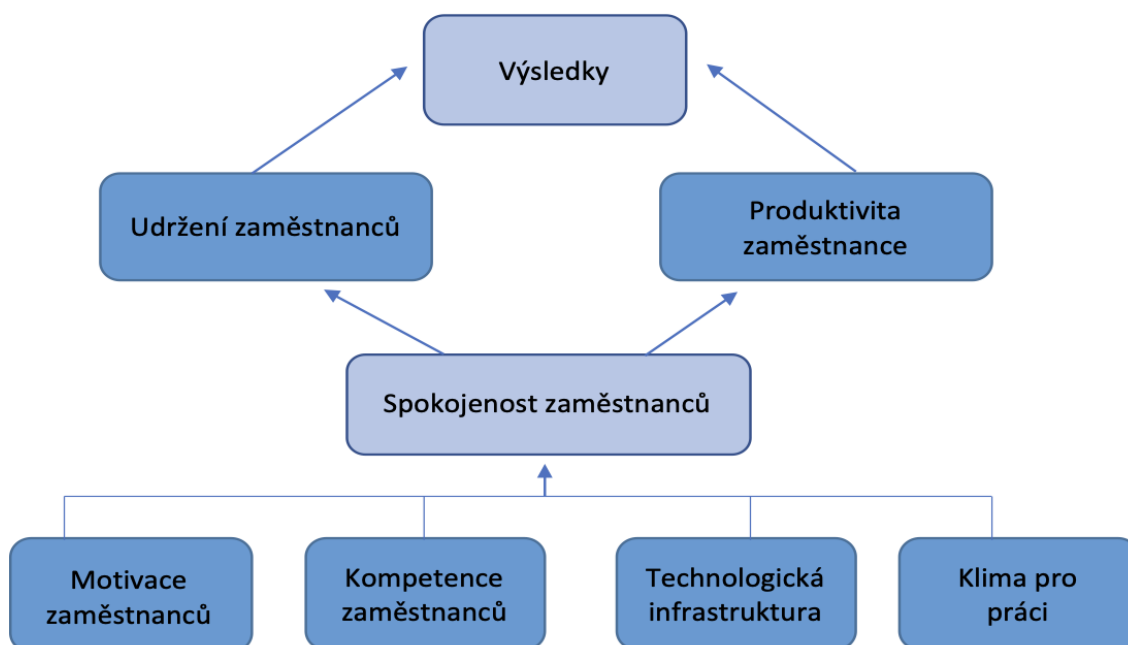
Problematika personálního marketingu, která nahlíží na zaměstnance jako na zákazníka, se zabývá podporou aktivit směřujících k zaměstnancům. Myslívová et al. (2017) uvádí, že tyto aktivity je možno chápat jako prostředek, který ovlivňuje spokojenost s:

- prací,
- pracovními podmínkami,
- se zaměstnavatelem,
- s naplněním očekávání.

Firma komunikuje pomocí svých zaměstnanců a jejich nejbližších s okolním světem, proto je důležité o spokojenost svých zaměstnanců pečovat a budovat ji (Vysekalová et al., 2020).

Spokojenost je jedním z nejdůležitějších komponentů pro co nejspokojivější celkové výsledky podniku. Pokud firma disponuje spokojenými zaměstnanci, jejich výsledky jsou mnohonásobně kvalitnější, což snižuje náklady a zároveň i spoří čas. Pokud firma vyrábí kvalitní produkty, vede to ke spokojenosti konečných zákazníků, a tento fakt vede k jejich následnému dlouhodobému udržení. Také tato kvalita plynoucí ze spokojených zaměstnanců přivede i zákazníky nové. Z ekonomického hlediska dojde díky této situaci ke zvýšení ziskovosti a produktivity. Proto jsou pro firmu prioritní loajální zaměstnanci, kteří se podílejí na udržení a ovlivňování podnikové kultury a v neposlední řadě i na dosahování podnikových cílů. Tyto provázané procesy jsou popsány v horní části obrázku 2.

Obr. 2: Koncept vlivu spokojenosti zaměstnanců na výsledky podniku



Zdroj: Myslivcová et al., 2017, s. 19

Hlavním úkolem **motivace zaměstnance** je posilování jejich pracovního nasazení, zaměřuje se i na odpovědnost a iniciativu. Existují vnitřní a vnější faktory motivace, které pohlíží na samotnou motivaci jako na proces. Faktory, které souvisejí s prací jako takovou, jako například potřeby uspokojené pracovníkem již při výkonu práce, se nazývají vnitřní faktory. Zatímco vnější faktory představují to, co za provedení práce získají (Urban, 2017).

Dle Myslivcové et al. (2017) je motivace představována jako podnět, který svým působením vyvolá změnu v chování člověka a je směřován k většímu uspokojení. Pro každého člověka je tento podnět jiný, jelikož každého člověka motivují jiné faktory. Někteří zaměstnanci chtějí plně využít svůj potenciál, pro jiné je motivační faktor například vyšší platové ohodnocení.

Chování, které je potřebné pro dosažení požadované úrovně výkonu je vyobrazeno pod pojmem **kompetence**. Kompetence jsou měřeny analýzou výstupů a ovlivňovány úrovní vstupů (znalosti a dovednosti) (Armstrong, 1999).

Pokud je zaměstnanec schopen využívat své znalosti, dovednosti a vědomosti k dosahování cílů, jedná se o **kompetence zaměstnanců**. Pod pojmem kompetence se skrývá například kvalifikace či odborná způsobilost. Motivace a kompetence jsou úzce spjaty, jelikož zaměstnanec musí být dostatečně motivován k vyšším a kvalitnějším výkonům, kterých dosáhne pomocí vlastního úsilí vynaloženého k získání potřebných schopností, znalostí a dovedností (Myslivcová et al., 2017).

Samotné firmy si poté formují systémy kompetencí pro potřeby personálního výběru, ale zejména pro účely hodnocení pracovníků, odměňování nebo vzdělávání. Pokud se na kompetence nahlíží z hlediska organizace, lze kompetence rozdělit do tří skupin.

1. **Základní kompetence** – Tato skupina se vztahuje na všechny zaměstnance organizace a zpravidla bývají odvozeny ze strategie firmy anebo z jejich hodnot. Postoje a dovednosti, pod které se řadí orientace na zákazníka nebo orientace na výkon, spadají pod měkké dovednosti.
2. **Průřezové kompetence** – Tvrdými kompetencemi se rozumí určité znalosti, které se stejně jako základní kompetence vztahují na všechny zaměstnance.
3. **Specifické kompetence** – Tato skupina kompetencí se týká pouze určitého útvaru nebo skupiny zaměstnanců a jedná se o určité dovednosti a znalosti (Bělohávek, 2016)

Myslívová (2017, s. 20) uvádí, že „*Kompetentní zaměstnanec odvádí takovou práci a takový výkon, který odpovídá požadavkům na dané pracovní místo.*“

**Technologickou infrastrukturou** se rozumí veškeré technologické vybavení, kterým daný podnik disponuje. S tímto technologickým vybavením přicházejí do styku všichni zaměstnanci a jedná se například o hardware, software, nebo také autorská práva a licence (Myslívová, 2017).

„Podnikové klima charakterizující vztahy mezi lidmi a organizací a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Ty jsou určeny vzájemným působením cílů, formálních struktur, řídicích procesů a stylu chování lidí.“ (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 269)

Je velmi důležité, jak zaměstnanec vnímá svoje pracovní okolí, jelikož tento subjektivní pocit může působit na jeho pracovní výkon. **Pracovní klima** tedy vychází z pocitů jednotlivých zaměstnanců a tento pocit může být ovlivněn například vztahy uvnitř podniku, podnikovými hodnotami, normami a tak dále. Spokojenost zaměstnanců ve svém pracovním prostředí tedy vede k:

- spokojenosti koncových zákazníků,
- budování a udržení silných vztahů se zaměstnanci, ale i zákazníky,
- zvyšování efektivity v celém podniku (Myslívová et al., 2017).

Proces úspěšného personálního marketingu není jednoduchá záležitost. Jedná se o dlouhodobý proces, který vyžaduje určitou úroveň marketingových znalostí v kombinaci se znalostmi personální práce. Člověk vykonávající personální marketing se musí dobře orientovat na trhu práce a umět na něm vystupovat a pracovat s ním. Klasický marketing je vyznačován především oblastmi 4P (produkt, cena, místo, propagace), zatímco personální marketing se specifikuje na pracovní místo, motivaci, výkon práce a v neposlední řadě na prezentaci pracovních nabídek všem uchazečům (Kmošek, n. d.).

Celý smysl v personálním marketingu spočívá v nalezení a získání vhodného zaměstnance, a toho následně v podniku udržet a motivovat k práci. Nejdůležitějším úkolem je vytvořit a budovat vztah mezi takto zvoleným zaměstnancem a celou organizací (Myslívová et al., 2017).

### 3.1 Marketingový mix v personálním marketingu

Personální marketing aplikuje marketingový přístup při řízení lidských zdrojů. Tato podoba marketingu se využívá především při utváření charakteru činností, které jsou vykonávány organizací, aby byla podpořena poptávka po jejich produktu, který představuje nabídku práce. Jak už bylo nastíněno v prvních dvou kapitolách, personalistika a marketing jsou úzce provázány. Marketing se soustředí na zákazníky a uspokojování jejich potřeb, zatímco pro personální marketing jsou středem zájmu zaměstnanci a jejich potřeby. Tento zájem je situován jak na stávající, tak i potenciální zaměstnance (Myslivcová et al., 2017).

Pokud firma uvede do svého řízení marketingové přístupy v řízení lidských zdrojů, usiluje o získání, formování a udržení kvalitní a potřebné pracovní síly. Především se jedná o upoutání pozornosti a představení potenciálnímu uchazeči zaměstnavatelské kvality, které jsou postaveny na dobré pověsti organizace (Antošová, 2005).

Personální marketing vychází z klasického marketingového mixu 4P (produkt, cena, místo, komunikace) a je rozšířen i o nástroj „osobnost“. Marketingový mix by neměl vycházet pouze z pohledu organizace, ale měl by z velké části zohlednit pohled zaměstnanců, jakožto zákazníků. Tato podoba marketingového mixu se ve firmě využívá k získávání a udržení takových zaměstnanců, jejichž přínos pro organizaci je velmi důležitý pro jejich podnikatelskou činnost. Zájem potenciálního zaměstnance je zde impuls, jež musí organizace včas uchytit a řádně ho využít. Potenciální zaměstnanec vyjadřuje svůj zájem o společnost, o zaměstnavatelské kvality, které daná organizace poskytuje. Stejně tak marketingový mix v personálním marketingu má snahu napomáhat pro stabilizaci stávajících zaměstnanců. Pokud chce organizace získávat vhodné zaměstnance, či udržovat ty stávající, nezaměřuje se pouze na atraktivitu elementů, jako je mzda či jiné hmotné benefity, ale na uspokojování potřeb. V tomto případě jsou finanční odměna a hmotné benefity vnímány jako dílčí části ostatních nástrojů marketingového mixu. Zaměstnanci zde jednají jako zákazníci při koupi produktu či služby (Myslivcová et al., 2017).

## **Produkt**

„Pracovní místo je základním nástrojem mixu personálního marketingu, kde firma uvažuje o obsazení nově vytvořeného pracovního místa, nebo o obsazení existujícího pracovního místa uvolněného v rámci vnitřní mobility.“ (Antošová, 2005, s. 42)

Dle Myslivcové (2017) se jedná o první element marketingového mixu a představuje předmět směny mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Je to element z marketingového mixu nejvíce podobný službám, jelikož si zaměstnanec nemůže předem vyzkoušet ani prohlédnout danou pracovní pozici. Zaměstnanec v tomto pojetí nabízí sám sebe a své kvality a schopnosti, a především svůj volný čas. V personálním marketingu je produkt vyobrazen jako nabízená pracovní pozice zaměstnavatelem, která má specifické kladené nároky na její vykonávání. Při vytváření vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci je nejdůležitější důvěra, bez které nejsou jednotlivé strany ochotny uzavřít smluvní vztah. V průběhu získávání a poznávání si obě strany utvoří očekávání, které slouží v závěru pro vybrání nejvhodnější alternativy. Pracovní pozice musí být zaměstnavatelem správně definována, jelikož je nabízena zaměstnanci výměnou za jeho dovednosti.

Koubek (2007, s. 43) popsal tvorbu a analýzu pracovního místa následovně: „Vytváření a analýza pracovních míst je proces, během nějž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.“

## **Cena**

Pod pojmem cena se jinými slovy skrývá motivace a odměna za práci. Pracovní činnost je cílevědomá, systematicky vykonávaná a motivovaná. Tyto činnosti jsou úzce spjaty s výkonem pracovní činnosti a s určitou pracovní pozicí a jsou nazývány jako pracovní motivace. Pracovní ochota člověka, jeho přístup k práci a jeho pracovní uplatnění je součástí pracovní motivace (ekonom, 2022).

*Motivace a odměna za práci je druhým nástrojem mixu personálního marketingu. Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tj. činností motivovanou (Antošová, 2005, s. 43).*

Na cenu je nahlíženo jak z pohledu zaměstnavatele, tak i z pohledu zaměstnance, jakožto bylo i u produktu. Zaměstnanec cenu produktu vyjadřuje jako čas, který je výkonu věnován. Dále je na cenu pohlíženo z hlediska organizace práce a úrovně výstupu, která je vyžadována. Z opačného pohledu jsou pod cenou vyobrazeny úplné náklady práce. Jsou zde zahrnuty veškeré výdaje, které jsou vynaloženy zaměstnavatelem na zaměstnance. Jedná se o náklady na mzdy, na nábor zaměstnanců a jejich výchovu. Aby zaměstnavatel neustále motivoval své zaměstnance k nejlepším výkonům, poskytuje jim určitou formu odměny, hmotnou, či nehmotnou. Hmotná forma odměny představuje mzdu či plat, prémie a odměny a ostatní zaměstnanecké výhody (Myslivcová et al., 2017).

„Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje.“ (Koubek, 2007, s. 283)

### **Místo**

Neboli podniková kultura je chápána jako místo vykonávané práce. Když uchazeč o zaměstnání přichází na trh práce, hrají důležitou roli v jeho rozhodování podniková kultura a image společnosti. Pod podnikovou kulturou si lze představit uspořádání firmy, chování zaměstnanců, vztahy a komunikace na pracovišti, uznávané hodnoty, normy a priority. I když se tyto aspekty projevují v nehmotné verzi, musí se s nimi počítat a plně je zakomponovat do činností zaměstnanců (ekonom, 2022).

Dle Myslivcové et al. (2017) je místo výkonu práce dalším prvkem marketingového mixu, který obsahuje sérii prvků ovlivňující potenciální zaměstnance při jejich rozhodnutí o přijetí či odmítnutí pracovní pozice.

### **Komunikace**

Antošová (2005) představuje pod pojmem „komunikace“ prezentaci pracovní nabídky a firmy na trhu pracovních sil. A představuje jasnou a srozumitelnou nabídku pracovní pozice, která je dostatečně přesvědčivá, aby vzbudila dojem uchazeče.

„Cílem komunikace je, aby si byli potenciální i stávající zaměstnanci vědomi výhod daného pracovního místa. Společnost může čerpat z širokého spektra komunikačních kanálů (např. zpravodaje, nástěnky, intranet, reklamy, pohovory aj.), prostřednictvím nichž komunikuje s cílovými zaměstnanci.“ (Myslivcová et al., 2017, s. 34)

Komunikace jako taková zahrnuje jak formální, tak i neformální interakce mezi zaměstnanci (stávajícími i potenciálními) a vedením. Nemůže dojít k existenci nesrovnalostí mezi sděleními.

Dle Bednáře (2013) mohou být předmětem komunikace:

- budování dobrého jména, a především silné značky zaměstnavatele,
- vytvoření dobré pověsti na veřejnosti,
- vybudování preferencí organizace,
- dostatečné a správné informování vhodných uchazečů o volných pracovních místech.

Tyto skutečnosti podporují akce pořádané organizací, jako například pracovní veletrhy a dny otevřených dveří. Každý potenciální zaměstnanec využívá komunikaci jako prostředek pro nalezení vhodné pracovní pozice, a to například ve spolupráci s personální agenturou, na základě profesních serverů či sociálních sítí (Bednář, 2013).

### **Osobnost**

Co je ale v marketingovém mixu pro personální činnost rozšířením, je pojem osobnost, pod kterým je chápána míra oboustranného souladu na základě pojetí hodnot mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Při výběru vhodného kandidáta na pracovní pozici si zaměstnavatel pečlivě vybírá podle odborných a osobních rysů, jeho postojů, názorů a v neposlední řadě na základě jeho hodnotové orientace (Myslivcová et al., 2017).

„Lidský faktor ovlivňuje veškerou komunikaci mezi zákazníkem a firmou. Tato komunikace a osobní působení v personálním marketingu z velké části ovlivní konečné rozhodnutí kandidáta nastoupit a setrvat v nabízené pracovní pozici.“ (Spielmann, 2015)

„Cílem výběru je zajistit vhodného pracovníka pro organizaci, který bude plnit úkoly spjaté s určitým pracovním místem v odpovídající kvalitě, bude vykazovat požadované pracovní chování a bude schopen přijmout a ztotožnit se s organizací jejími hodnotami.



Důležitá je také kandidátova schopnost týmové práce a schopnost začlenit se do kolektivu.“ (Myslívová et al., 2017, s. 36)

### **3.2 Personální činnosti související s personálním marketingem**

Personální činnosti jsou vyobrazeny jako výkonná část personální práce. Mezi tyto činnosti náleží (Koubek, 2015):

- **Vytváření a analýza pracovních míst**

V této úvodní fázi musí podnik definovat pracovní úkoly a určit pravomoci a odpovědnosti s nimi spojené. Tyto odpovědnosti, dovednosti a úkoly jsou následně spojeny do pracovních míst a dále jsou pořizovány popisy pracovních míst, specifikace pracovních míst a následná aktualizace.

Šikýř (2016) představuje pod touto činností definování pracovních úkolů a následné zpracování popisu pracovní pozice a specifikaci pracovních míst v dané organizaci.

- **Personální plánování**

Pod pojmem personální plánování je vyobrazen proces, který se zabývá předvídaním, stanovováním cílů a jejich realizací. Utváří opatření pro pohyb lidí do organizace a z organizace. Spojuje jednotlivé pracovníky s přidělenými úkoly v pravý čas na správném místě (ALTAXO, 2019).

Činnosti personálního plánování představují plánování potřeby pracovníků a jak tyto potřeby nejlépe a nejrychleji pokrýt. Následně je personální plánování využíváno i při rozvoji pracovníků (Koubek, 2015).

- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**

„Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ (Armstrong, 2007, s. 343)

Podnik zveřejňuje informace o volných pracovních místech, následuje příprava formulářů a rozhodování o dokumentech, které budou po uchazečích požadovány. V dalším kroku se shromažďují veškeré dokumenty od uchazečů a po pečlivém procházení těchto dokumentů nastává fáze předvýběru. Musí být velice pečlivě promyšlena organizace výběru, který probíhá například ve formě testů a pohovorů. Další fáze má za úkol rozhodnout o uchazeči a následně s ním vyjednávat o podmínkách jeho zaměstnání.

Následně se vše o uchazeči musí uvést do evidence, orientace zaměstnance a v poslední řadě jeho uvedení na pracoviště (Koubek, 2015).

- **Hodnocení pracovníků**

Hodnocení představuje formu rozvoje pracovníků, jelikož se při prováděných činnostech nahlíží na chování pracovníků v souvislosti s dosahováním výkonů (Hroník, 2006).

Firma provádí hodnocení pracovníků v několika fázích, které na sebe navazují a spadá mezi ně příprava potřebných formulářů, časový plán hodnocení, obsah a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření (Koubek, 2015).

- **Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru**

Rozmíst'ování pracovníků souvisí s časovým a prostorovým spojením jednotlivých pracovníků s jednotlivými pracovními úkoly. Cílem rozmíst'ování pracovníků je optimalizace vztahu člověka s jeho prací a pracovním místem, což vede k efektivnějšímu pracovnímu výkonu (Kociánová, 2010).

Je zde zahrnuto zařazování pracovníků na určité pracovní místo, jejich povyšování za kvalitně odvedenou práci, anebo přeřazování na nižší pozici. Další aktivitou spadající do této oblasti je přidělení na jinou práci, penzionování a propouštění (Koubek, 2015).

- **Odměňování**

Odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy, které jsou nezbytné k zabezpečování toho, aby byl přínos lidí do organizace uznáván a odměněn jak peněžní, tak nepeněžní formou (Armstrong, 2009)

Tato složka personálních činností ovlivňuje pracovní výkon a motivaci pracovníků. Rozhoduje se zde i o organizační složce poskytování zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2015).

- **Vzdělávání pracovníků**

Z důvodu neustálého růstu konkurence je organizace nucena k neustálému vzdělávání svých zaměstnanců. Vzdělání je forma dotváření osobnosti a neustálý rozvoj pracovníka (Vodák & Kuchaříková, 2011).

Pomocí rozvojových aktivit dochází ke vzdělávání zaměstnanců a identifikaci potřeb vzdělávání. Úroveň vzdělávání, která byla zjištěna pomocí rozvojových aktivit,

je podrobně naplánována a následně jsou vyhodnoceny výsledky plynoucí ze zavedené úrovně vzdělávání. Dále je rozebrána účinnost vzdělávacích programů, které byly potřebné pro dosažení této úrovně (Koubek, 2015).

- **Pracovní vztahy**

„Praxe zaměstnaneckých vztahů zahrnuje formální procesy, postupy a komunikační kanály. Je však důležité si uvědomit, že zaměstnanecké vztahy se realizují hlavně při běžném neformálním styku liniových manažerů a vedoucích týmů s pracovníky: manažeři jednají v rámci politiky zaměstnávání a politiky zaměstnaneckých vztahů, ale převážně ze své vlastní iniciativy.“ (Armstrong, 2007, s. 611-612)

Musí být jasně stanovena organizace jednání mezi nadřízenými a podřízenými, a mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory). Z těchto jednání je potřeba utvářet zápisy, které musí být následně uchovány. Mezi pracovní vztahy jsou řazeny činnosti, jako například zpracování informací o tarifních jednáních a dohodách, ale nesmí být opomenuty i zaměstnanecké a mezilidské vztahy. Zabývání se stížnostmi a pokládání otázek ke zvládnutí konfliktů jsou důležitou součástí těchto jednání (Koubek, 2015).

- **Péče o pracovníky**

„Péče o pracovníky reprezentuje celospolečenské zájmy a cíle (týkající se občanských práv, zdraví a sociálního rozvoje člověka apod.), individuální zájmy a cíle člověka (uspokojování jeho potřeb) a zájmy a cíle organizace (týkající se zabezpečení potřebných pracovníků).“ (Kociánová, 2010, s. 186)

Do péče o pracovníky spadá pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace a také organizování pravidelných kontrol. Je zde místo pro otázky pracovní doby a pracovního režimu, které musí být vyřešeny. Organizace musí mít zajištěnou i odpovídající kvalitu sociálních služeb, pod které spadá stravování, sociálně hygienické podmínky práce, anebo také kulturní aktivity, životní podmínky pracovníků atd. (Koubek, 2015).

- **Průzkum trhu práce**

Průzkum trhu posluhuje organizace jako nástroj pro odhalení zdrojů, které jim napomůžou k získání potenciálních uchazečů o volná pracovní místa. Zabývá se také

nabídkou a poptávkou po pracovních místech a následně je analyzuje (Ježková Petřů, 2021).

Průzkum je prováděn z důvodu zjištění potenciálních zdrojů pracovních sil, které by mohla organizace najmout. Tyto informace jsou získány například z analýz populačního vývoje, analýz pracovních sil na trhu práce a poptávky po nich apod. Tato personální činnost má napomoci při poznávání situace a trendů na trhu práce a zvýšit konkurenceschopnost daného podniku díky těmto informacím (Koubek, 2015).

### **3.3 Dělení personálního marketingu**

Personální marketing je rozdělen na:

- externí personální marketing,
- interní personální marketing,

a tyto dvě roviny jsou propojeny a vzájemně na sebe působí. Velmi těžko lze určit, jaké personální činnosti se řadí do externí složky personálního marketingu, a jaké spadají čistě do interní složky personálního marketingu (Myslivcová et al., 2017).

Organizace by měla projevovat neustálý zájem o komunikaci s veřejností, ale i se svými zaměstnanci. To, jakým způsobem je tato komunikace prováděna, ovlivňuje v značné míře atraktivitu zaměstnavatele (Poláková, 2013).

Interní personální management realizuje činnosti, které ovlivňují nejen spokojenost a loajalitu stávajících zaměstnanců, ale také i skutečnosti, jak se projevuje zaměstnavatel v očích veřejnosti. Činnosti vykonávané v rámci externího personálního marketingu jsou směřovány k vnějšmu okolí. Pokud není externí personální marketing podpořen interním personálním marketingem, respektive neexistuje mezi nimi žádná provázanost, nemá personální marketing z dlouhodobého hlediska pro podnik žádný význam (Myslivcová et al., 2017).

Obecně je personální marketing představován jako zajišťování optimálního počtu zaměstnanců, ti jsou nositeli různých kvalit. Organizace nahlíží na své zaměstnance jako na nositele image firmy a zároveň jako na hodnotitele. Představují komunikační článek organizace a nesou její know-how (Lukasová, 2002).

Hlavním úkolem personálního marketingu je vyhledat a zabezpečit dostatečné množství výkonných a správně motivovaných pracovníků a následně o ně pečovat s cílem si takto výkonnou složku udržet (Myslívová et al., 2017).

### **3.3.1 Cíle externího personálního marketingu**

Externí personální marketing má za úkol přilákat co největší množství adekvátních kandidátů na dané pracovní místo a s tím je spojeno i snížení doby náborového procesu a nákladů (Personální marketing, 2022).

Hlavním cílem externího personálního marketingu je prezentace daného pracovního místa, aby nabídka byla co nejatraktivnější a tímto sdělením zaujmout adekvátní kandidáty a následně s nimi navázat kontakt. Na stejné úrovni je cílem vytvářet značku zaměstnavatele a podporovat dobrou pověst organizace (Myslívová et al., 2017).

### **3.3.2 Cíle interního personálního marketingu**

„Interní marketing chápe pracovní místo jako produkt, který nabízí svým zaměstnancům.“ (Vašítková, 2014, s. 162)

Cílem pro interní marketing je zvyšování či uchování atraktivity zaměstnavatele v očích stávajících, ale i potenciálních zaměstnanců. Vynakládá se zde snaha na udržení kvalifikovaných a dostatečně motivovaných zaměstnanců, kteří mají zájem o kariérní i osobní růst. Snížení fluktuace zaměstnanců úzce souvisí s hlavním úkolem interního personálního marketingu a zaměřuje se na snížení nákladů spojených s odchodem zaměstnance do jiného odvětví (Myslívová et al., 2017).

Hlavním cílem je tedy udržet si kvalifikované zaměstnance, kteří jsou firmou emocionálně a dlouhodobě vázáni. U interního marketingu je velmi důležitý první dojem, který uchazeč získá (Excellent org., n. d.).

## 4 Externí personální marketing

Hlavním cílem externího personálního marketingu je vykonávání aktivit, které souvisí se získáváním vhodných potenciálních pracovníků, kteří budou svými poskytnutými dovednostmi a znalostmi zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb organizace. Externí marketing se také zabývá budováním dobré pověsti organizace. Všechny tyto hlavní aspekty jsou vykonávány pomocí atraktivní prezentace volných pracovních pozic, zaujmout svým sdělením potenciální uchazeče, navazování kontaktu se zvolenými uchazeči (Myslívová et al., 2017).

Vyhledávání, výběr a získávání potenciálních pracovníků s nejvíce relativními kvalitami je hlavní náplní externího personálního marketingu. Organizace na tyto činnosti alokuje adekvátní zdroje a snaží se o co nejefektivnější šíření informací o volných pracovních místech. S tím je spjatý i monitoring všech uchazečů, který je nedílnou součástí správně fungujícího externího personálního marketingu (Koubek, 2007).

Současným hlavním úkolem externího personálního marketingu je budování značky zaměstnavatele, s čímž je spojena dobrá pověst organizace. V první řadě jsou specifikovány charakteristiky na uchazeče a následně se pomocí externího personálního marketingu vybírají potenciální uchazeči. Specifickými charakteristikami lze označit například profese, demografická či geografická kritéria. Následně jsou potenciální uchazeči informováni o možnosti práce (Myslívová et al., 2017).

Externí personální marketing, na rozdíl od interního, soustředí veškeré své aktivity do vnějšího prostředí. Velmi důležitým pojmem externího personálního marketingu je značka zaměstnavatele, která bude definována v další kapitole. Jedná se o veškerá očekávání, pocity, které vyplynou při styku s danou firmou (Backhouse & Tikoo, 2004).

Pod dílčími úkoly, které napomáhají k dosažení hlavních cílů, jsou vyobrazeny tyto aktivity:

- neustálé vylepšování dobré pověsti zaměstnavatele,
- snížit náklady na získávání nových pracovníků na minimum,
- neustále se zajímat a vyhledávat informace o nových zdrojích, které jsou vhodné pro hledání potenciálních zaměstnanců (Šlapák & Štefko, 2015).

Externí marketing používá prostředky, které slouží pro sdělování informací o volných pracovních pozicích. Jako nástroje externího marketingu lze použít pracovní portály, interní nábor, doporučení stávajících zaměstnanců, sociální sítě, vlastní vyhledávání, dlouhodobou spolupráci se školami, personální agentury či headhunter. Pod externím marketingem jsou formovány dvě činnosti, získávání a výběr pracovníků, které budou v podkapitolách podrobněji vysvětleny (Myslívová et al., 2017).

#### **4.1 Získávání zaměstnanců**

„Proces získávání a výběru může značným způsobem ovlivnit, jak pozitivně, tak negativně, znalostní management v organizaci, jelikož tyto aktivity zahrnují činnosti, sahající od charakteristiky požadavků na obsazování pracovních míst, přes rozhodnutí o způsobech získávání nových pracovníků, až po přípravu a provedení výběru nových zaměstnanců.“ (Bureš, 2007, s. 167)

Dle Chládkové a Bukovjana (2013, s. 25) je právem zaměstnavatele určovat nejen počet, ale i strukturu svých zaměstnanců.

„Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance stanovené organizací, jednak podle vlastních potřeb (dosažené vzdělání, dosavadní praxe, specifické znalosti a dovednosti apod.), jednak podle zvláštních právních předpisů (trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost apod.).“ (Šikýř, 2016, s. 95)

Nabídky zaměstnavatelů nemohou mít diskriminační charakter, musí být v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy a nesmí odporovat dobrým mravům (Chládková & Bukovjan, 2013).

Koubek (2007) popisuje proces získávání pracovníků jako soubor postupných kroků:

- zjištění nedostatku a identifikovat potřebu získávání pracovníků,
- vyhotovení specifických požadavků na pracovní pozici a její popis,
- pečlivé zvážení, zda je potřeba obsazovat dané pracovní místo (zda neexistuje alternativa),
- vytvoření profilu ideálního pracovníka pro dané pracovní místo, který bude sloužit jako podklad po získávání,
- uvážení a zhodnocení vnitřních a vnějších zdrojů uchazečů,

- volba vhodných metod pro získávání zaměstnanců,
- volba dokumentů, které budou po uchazečích požadovány,
- vytvoření a formulace nabídky zaměstnání,
- zveřejnění zformulované nabídky,
- evidence dokumentů získaných od uchazečů,
- předvýběr,
- vytvoření seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběru.

„Shromažďování dokumentů uchazečů je významným úkolem procesu získávání pracovníků. Zpravidla jsou vyžadovány životopis, motivační dopis, firemní dotazník pro uchazeče či žádost o zaměstnání, doklady o vzdělání a další certifikáty dokladující kvalifikaci uchazeče, případně reference (pracovní posudek). V případě určitých pracovních pozic je od uchazečů vyžadován např. návrh koncepce činnosti na dané pozici nebo ukázka práce.“ (Kociánová, 2010, s. 80)

#### 4.1.1 Zdroje získávání pracovníků

Koubek (2015) uvádí dva zdroje, jakými může organizace získávat zaměstnance. Volná pracovní místa lze obsazovat z vnitřních zdrojů a z vnějších zdrojů.

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí jako zdroj pro získávání pracovníků jak organizaci, kde se vybírá z řad zaměstnanců, tak i vnější zdroje. Další možností, jak získat ideální uchazeče, je snaha o získání bývalých pracovníků zpět do organizace, nebo doporučení konkrétního člověka od již zaměstnaného pracovníka.

**Vnější zdroje** jsou volné pracovní síly, které se nacházejí na trhu práce. Dalším zdrojem potenciálního zaměstnance jsou absolventi škol a jiných institucí, zaměstnanci jiných organizací a studenti, důchodci a ženy v domácnosti (Koubek, 2015).

Kasper a Mayerhofer (2007) uvádějí **vnitřní zdroje** získávání zaměstnanců bez pohybu personálu a s pohybem personálu. Získávání zaměstnanců bez pohybu personálu je představováno jako pokrytí zvýšené potřeby přesčasovými hodinami anebo formou přesunu dovolených. Pohyb personálu je vyobrazen jako přesunutí personálu na volná pracovní místa. Přesunutí je prováděno na základě kvalifikací a potenciálu zaměstnance.

Zdroje dostupné uvnitř organizace jsou definovány jako tři typy pohybu. První pohyb nastává v případě, kdy je zaměstnanec povýšen (vertikální), druhým typem je převod pracovníka na jinou pracovní pozici (horizontální). Posledním typem pohybu



je přerazování na nižší pozici, tento typ je opačný k vertikálnímu pohybu (Měrtllová, 2014).

#### 4.1.2 Metody získávání pracovníků

V odborných literaturách je uváděn fakt, že prvotní získávání pracovníků by se mělo odehrávat z vnitřních zdrojů (Kociánová, 2010).

Avšak Armstrong (2007) trvá na tom, aby měli uchazeči pocházející z vnitřních zdrojů organizace stejné výchozí podmínky jako uchazeči ze zdrojů vnějších.

Mezi metodami pro získávání pracovníků jsou uvedeny možnost **inzerování v médiích**, **inzerce na internetu**, nebo například možnost **využívání externích služeb**. Pod externími službami jsou formovány **zprostředkovatelské agentury**, **poradenské agentury**, které se specializují na získávání pracovníků a v neposlední řadě agentury zprostředkovávající dočasné zaměstnání. Jako další metody získávání pracovníků jsou různé typy **spoluprací**. Spolupráce může probíhat se vzdělávacími institucemi, s úřady práce, se sdruženími odborníků anebo například s odbory. Osobnější metody, které může organizace využít, jsou například **doporučení uchazeče** nebo **přímé oslovení**. Méně osobní formy jsou **vývěsky** a **letáky** (Kociánová, 2010).

Další metodou je **headhunting**, který se vyznačuje vyhledáváním pracovníků formou přímého oslovení uchazeče. Lovec hlav vyhledává vysoce hodnocené talenty, experty nebo manažery (ManagementMania, 2016).

**Inzerce ve sdělovacích prostředcích** se řadí mezi nejrozšířenější metody, které se využívají k získávání pracovníků. Její výhodou je rychlost, kterou se inzerát dostane k adresátovi a dosah. Nevýhoda spočívá v její nákladovosti, kterou si mnoho firem nemůže dovolit. Dobrý a účinný inzerát by měl obsahovat takový popis pracovního místa a požadované kvalifikace, což povede k odrazení nevhodných uchazečů (Kociánová, 2010).

Křížek a Neufus (2011) zdůrazňují důležitost cílových skupin, respektive čtenářů, kteří danou tiskovinu, internetovou stránku nebo odborná periodika preferují a vyhledávají.

„Aby byl inzerát efektivní, musí mít určité náležitosti a musí být vhodně umístěn.“ (Koubek, 2011, s. 86)

Správná podoba inzerátu je dána základními náležitostmi a informacemi, které by měly být v inzerátu zahrnuty (Kociánová, 2010):

- nadpis inzerátu, kde je uveden název pracovního místa,
- název organizace, která pracovní pozici nabízí,
- charakteristiky pracovního místa,
- podmínky nabízeného pracovního místa,
- požadavky na pracovníka,
- informace související s přihlášením uchazeče na inzerované pracovní místo (termíny).

Dle Koubka (2007) je volba metody závislá na mnoha okolnostech, na povaze volného pracovního místa a na finanční situaci, kterou organizace disponuje. V první řadě závisí na velikosti firmy, jelikož malé firmy budou mít větší omezení finančních prostředků než firmy střední či velké. Organizace, která si může dovolit vysoké náklady na získávání pracovníků, bude využívat širší palety metod získávání pracovníků než firma značně omezená svými prostředky.

Výsledkem získávání zaměstnanců vhodnou metodou je adekvátní počet vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří odpovídají nezbytným požadavkům, které plynou ze strany zaměstnavatele (Šikýř, 2016).

#### **4.1.3 Podmínky získávání pracovníků**

Existuje řada faktorů, které ovlivňují získávání pracovníků. Tyto faktory mohou být negativní i pozitivní a vyskytovat se jak v organizaci, tak i mimo ni. Pro zlepšení podmínek získávání lidí může organizace některé faktory přímo ovlivnit. Dle Koubka (2011) jsou podmínky získávání pracovníků ovlivňující zájem uchazečů rozděleny do následujících kategorií:

##### **1) vnitřní podmínky získávání pracovníků (pracovní místo):**

- povaha práce,
- postavení pracovního místa v hierarchii organizace,
- pracovní podmínky a požadavky,
- rozsah povinností a odpovědnost na pracovním místě,
- organizace práce a pracovní doby,
- místo vykonávané práce,

## **2) vnitřní podmínky získávání pracovníků (organizace):**

- význam a úspěšnost organizace,
- prestiž organizace,
- pověst organizace,
- porovnání úrovní odměňování v různých organizacích,
- zaměstnanecké výhody a úroveň péče o zaměstnance,
- vzdělání a rozvoj v organizaci,
- mezilidské vztahy a sociální klima,
- životní prostředí v okolí a umístění organizace,

## **3) vnější podmínky získávání pracovníků:**

- demografické podmínky,
- ekonomické podmínky,
- sociální podmínky,
- technologické podmínky,
- politicko-legislativní podmínky.

## **4.2 Budování značky zaměstnavatele**

Jelikož jsou klíčoví zaměstnanci jeden z hlavních faktorů, které vedou k úspěchu organizace, je důležité si tyto zaměstnance získat a udržet. Proto, aby do organizace proudili ti správní uchazeči, je hlavním úkolem cílené budování značky zaměstnavatele. Většina uchazečů zvolí nabídku pozice od známé organizace, která je vyhlášená, namísto neznámé organizace (Smolová & Urbancová, 2014).

Fluktuace zaměstnanců v podniku a konflikty jsou hlavní příčinou nízké produktivity podniku, nebo dokonce nízkých tržeb a zisků. Správné nastavení činností, podporující budování značky zaměstnavatele, mohou těmto negativním událostem předejít. V první řadě si organizace definuje značku a její příslušné prvky (hmotné a nehmotné), které jsou zakomponovány do značky obchodní, která podporuje vytvoření hodnot (Myslívová et al., 2017).

Budování značky zaměstnavatele je dle Urbancové (2021) charakterizováno jako holistický proces, který má dopad na organizaci. Způsob, kterým se tento dopad projevuje, je zaměřen na činnosti, pomocí kterých organizace buduje pozitivní postoj zaměstnance k dané organizaci a oddanosti k práci a organizaci.

### 4.2.1 Značka a její význam

Značka by měla být nejhodnotnějším aktivem organizace, které umožňuje zákazníkovi lepší orientaci na trhu s výrobky a službami (Keller, 2007).

„Značky jednoznačně identifikují produkt a jeho zdroj. Značka firmy je v paměti zákazníka uchována jako uzel informací s řadou asociačních vazeb. Síla a obsah asociačních vazeb a jejich obsah ovlivní obraz, který si zákazník v souvislosti se značkou vybaví, a to, jak zákazník značku rozumí a jak si ji představuje. Představa je zde klíčové slovo. Značka je totiž především sociální konstrukt. Je to představa, jež existuje pouze v mysli zákazníka.“ (Bednář et al., 2013, s. 208)

Hlavním úkolem značky je rozlišení od ostatních produktů a výrobců. Značka je pomocí marketingové komunikace definována jako jméno, slovo, či skupina slov, které produkt identifikují. Jednotlivé značky mohou být vyjádřeny i pomocí symbolů či jiných prvků a jejich kombinací (Myslivcová et al., 2017).

„Značky jsou více než jen jména a symboly. Značky představují způsob, jakým spotřebitelé vnímají produkty a jejich vlastnosti a co k nim cítí – vše, co výrobek či služba pro spotřebitele znamená.“ (Kotler et al., 2017, s. 635)

Vysekalová et al. (2007) apelují na důležitost porozumění vztahu mezi spotřebitelem a značkou. Tato důležitost je postavena na jejím racionálním a emocionálním vnímání a následném přijetí. K tomu napomáhá mapování značky, které napomáhá k hodnocení značky, jež spadá do určité kategorie výrobků. Dalším úkolem mapování značky je zajistit informace o spotřebitelském chápání různých produktů z hlediska jejich vlastností a užitku.

Důležitou součástí značky jako takové je její hodnota, která je dle Kotlera et al. (2007, s. 635) popsána jako: *Vychází z vysoké loajality, známého jména, vnímané kvality, silných asociací, které se s ní pojí, a dalších výhod, například patentů, obchodních známek a vztahů s distributory.*

### 4.2.2 Značka zaměstnavatele

Jelikož tvorbou značky zaměstnavatele jsou ovlivňovány přímo srdce, mysl a sny potenciálních uchazečů, je nutné přemýšlet nad správným způsobem, jak vybudovat silnou značku zaměstnavatele (Tegze, 2018).

Urbancová (2021, s. 49) popisuje značku zaměstnavatele následovně: „Značka zaměstnavatele je část značky, která vzniká a je vnímána hlavně z pohledu stávajících i potenciálních zaměstnanců, interní komunikace a komunikace kolem náboru.“

Armstrong a Taylor (2015) vyjadřují značku zaměstnavatele jako hodnotovou nabídku pro zaměstnance, která napomáhá pro správnou a dostatečnou reprezentaci dané organizace a vyobrazuje ji jako dobrého zaměstnavatele. Tedy podstatou tohoto konceptu je vytvoření image organizace, které bude sloužit k oslovení potenciálních a stávajících zaměstnanců, a k upoutání jejich pozornosti.

Úspěšnost pracovníků je úzce spjata s jejich spokojeností na daném pracovním místě či v dané organizaci. Silná značka znamená pro potenciální uchazeče velkou míru očekávání, a to přesněji v otázkách pracovního i osobního rozvoje (Tegze, 2018).

Značka zaměstnavatele neboli image, je především viděna očima stávajících a potenciálních zaměstnanců. Znamená to také rozdílnost jednotlivých charakteristik určitých podniků a vyzdvihuje jednotlivé unikátní aspekty jednotlivých organizací (Bednář et al., 2013).

Podpořit sílu značky zaměstnavatele je možné například pomocí pochopení skutečností, že pro správně fungující organizace disponuje určitým typem lidí, kteří se perfektně hodí na určitou profesi a sdílejí hodnoty organizace. Takové typy lidí má organizace oslovovat a přivádět do firmy. Jelikož jedním zásadním úkolem značky zaměstnavatele je získat a udržet kvalitní lidi (Tegze, 2018).

Důležitým předpokladem pro správné budování značky zaměstnavatele je fakt, aby veškeré využívané nástroje byly založené na realitě. Pokud společnost slibovala něco, čemuž realita ani zdaleka neodpovídá, může to mít negativní dopad a může to významně poškodit image společnosti (Backhaus & Tikoo, 2004).

Společnost tomu může předejít pomocí zapojení svých současných zaměstnanců, kteří mohou poskytnout uchazeči transparentní informace o fungování vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Pro uchazeče je přirozeností, aby si zjišťoval informace o svém budoucím zaměstnavateli od současných zaměstnanců. Proto současní zaměstnanci mohou být pro společnost důležitým prvkem, který jim zajišťuje věrohodnost poskytnutých informací. Cílem celého procesu je, aby si uchazeč dokázal sám sebe představit jako zaměstnance dané společnosti (Šeredová, 2020).

## **Atributy značky zaměstnavatele**

Pokud chce organizace správně řídit značku, je potřeba promyslet a správně určit jednotlivé atributy značky zaměstnavatele.

## **Poslání a vize**

Poslání se zpravidla určuje na základě vize společnosti. Vize představují směr, kterým se chce organizace vydat v oblasti celkového rozvoje. Takto stanovená vize se určuje na období v horizontu deseti až dvaceti let (Charvát, 2006).

*Vize je jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti. Je to soubor specifických ideálů a priorit firmy, a to, čím je firma zvláštní a jedinečná.* (Blažková, 2007, s. 25)

Vize není příliš konkrétní, jako tomu je u poslání. Správně vytvořená vize poskytuje informace o tom, jak by organizace chtěla vidět sama sebe v budoucnu. Proto je důležité nezaměňovat poslání a vizi, jelikož poslání by mělo odrážet realitu, vize je představena jako budoucí chování organizace (Charvát, 2006).

*Mise čili poslání popisuje základní funkci firmy ve společnosti v současnosti, tzn. co a jak bude poskytovat svým zákazníkům a čím se liší od ostatních.* (Blažková, 2007, s. 26)

Charvát (2006) uvádí hlavní úkol poslání jako vyjádření existence organizace neboli proč firma vůbec existuje. Poslání pracuje jako měřítko, které posluhuje k určení toho, zda se firma drží svého směru a neodchyluje se od něj.

„Pro úspěšnou činnost je důležité mít jak vizi, tak poslání, neboť vize bez akce je jen sen a nikam nevede; stejně jako akce bez vize, kde není jasno, kam vše směřuje. Nejprve se stanoví vize, která vymeze naše jednání a snahy v budoucnosti, což je pak podkladem pro stanovení poslání, které vizi více rozpracovává a uvádí akce k jejímu naplnění. Proto by se tyto dva pojmy neměly zaměňovat.“ (Blažková, 2007, s. 26)

## **Hodnoty a firemní kultura**

Pod pojmem **hodnoty** jsou představeny zásady, kterými se organizace řídí a přijala je za vlastní. Hodnoty mohou sloužit jako rozhodovací prvek při nerozhodných situacích (Vlach, 2007).

Firemní hodnoty jsou vyobrazeny jako nepsaná pravidla a zásady, podle kterých se organizace chová. Veškerá nepsaná pravidla doplňují psaná a daná pravidla. Tyto hodnoty musejí být přijaty a respektovány většinou pracovníků (ManagementMania, 2019).

„Definování hodnot v organizaci je vyjádřením toho, jak se lidé chtějí vůči sobě navzájem chovat a jak organizace hodnotí zákazníky, dodavatele a svou vnitřní komunitu.“ (Dvořáková et al., 2007, s. 115)

Pavlík et al. (2010) uvádějí, že vyznávané hodnoty, kterými jednotlivé organizace disponují, představují jejich základní preference. Jedním z důležitých úkolů organizace je určení hodnot, které jsou pro ni důležité ve vztahu k hlavním stakeholderům.

Mezi své hodnoty může organizace zařadit například ctížádostivost, čestnost, týmovou práci, rovnost, odpovědnost. Hodnoty, které si zformuje každý zaměstnanec zvláště, se prolínají s hodnotami ostatních pracovníků. To má za následek vznik organizační kultury (Dvořáková et. al., 2007).

**Firemní kulturou** je chápána hodnotová a významová základna při jednání se spolupracovníky v dané organizaci. Kultura vytvořená v každé organizaci spojuje vztahové, informační a mocenské vazby, které existují mezi lidmi ve firmě (Tureckiová, 2004).

Vysekalová et al. (2020, s. 76) uvádějí následující definici: *Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoříme také o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.*

Dle Srpové et al. (2010) je firemní kultura vyobrazená jako systém hodnot (materiálních a duchovních) a jevů, které jsou ve vzájemné interakci. Chování pracovníků, vzájemná spolupráce a chápání okolí jsou projevem firemní kultury dané organizace.

Pro pojem firemní kultury existují čtyři základní prvky, kterými se vyznačuje.

- **Symboly**, které jsou známé jen pro pracovníky dané organizace, jako například slang, způsob oblékání nebo různé zkratky.
- **Hrdinové** organizace jsou lidé (skuteční či imaginární), kteří představují určitý ideál chování a jednání a jsou vzorem pro ostatní zaměstnance.
- **Rituály** jsou neformální činnosti, formální schůze, informační a kontrolní systémy.
- **Hodnoty** představují nejhlubší prvek firemní kultury a vědomí o tom, co je dobré, a naopak. Tyto hodnoty se promítají do pracovní morálky a jsou sdíleny všemi pracovníky (Vysekalová et al., 2020).

### **Employer value proposition (EVP)**

Employer value proposition znamená v českém překladu hodnotová nabídka zaměstnavatele, pod kterou spadají veškeré činnosti, které zaměstnavatel svým pracovníkům (současným i budoucím) nabízí. Hodnotová nabídka značky poskytuje jasný pohled na to, proč by měl člověk v dané firmě pracovat (Myslivcová et al., 2017).

Bednář et al. (2013, s. 212) EVP popisují jako hodnotovou propozici zaměstnavatele a definují ji pomocí následující definice: *Stejně tak jako u značek na spotřebitelském trhu také efektivní řízení značky zaměstnavatele vyžaduje jasnou hodnotovou propozici. To je jakýsi příslib hodnoty zaměstnancům, který vyjadřuje, jaké to bude pro firmu pracovat.*

Marketingový význam hodnotové nabídky zaměstnavatele je vyobrazen jako nástroj sloužící k pozicování značky zaměstnavatele (Myslivcová et al., 2017).

Jedním z hlavních úkolů hodnotové nabídky zaměstnavatele je poukázat na jedinečnost dané firmy ve srovnání s konkurenčními firmami. Dalším velice důležitým úkolem je stanovení si toho, co od sebe obě strany očekávají. Jedná se o takzvanou psychologickou smlouvu (Bednář et al., 2013).

Pokud se uchazeč rozhoduje, zda se chce ucházet o danou pracovní pozici, zajímá se jak o peněžní faktory, tak i o ty nepeněžní. Nepeněžní faktor, který je pro uchazeče důležitý, je například důležitost rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, nebo v jaké míře bude organizace přispívat k osobnímu rozvoji. Mezi hmotné faktory se řadí benefity, odměňování, pracovní pomůcky a možnosti cestování, zatímco



do nehmotných faktorů spadá atmosféra na pracovišti, firemní hodnoty, kariérní růst (Myslívová et al., 2017).

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že hodnotová nabídka pro zaměstnance je založena na pohledu stávajících i potenciálních zaměstnanců, na tom, co považují za hodnotové a co by je mělo přesvědčit o přijetí nabídky na dané pracovní místo.

*Cílem tvorby EVP je, aby se zaměstnavatel stal co nejvíce zapamatovatelným, známým a pro zaměstnance i uchazeče přitažlivým (spojovaný s žádoucími asociacemi). V tom může pomoci nabídka, která jej od ostatních zaměstnavatelů významně odliší.* (Myslívová et al., 2017, s. 62).

#### **4.2.3 Brand Experience (zkušenostní body)**

Zákazník přichází do styku s danou značkou na různých místech a v různých formách, taková místa, ve kterých dochází k interakci, se nazývají touchpoints, neboli zkušenostní body. Zkušenostním bodem je každá příležitost, při které dochází ke vzájemné interakci mezi konkrétní značkou, a to skrz média, pozorování nebo osobní zkušenost. Jsou to body, pomocí kterých si jedinec formuje zkušenost s daným produktem či značkou (Bednář et al., 2013).

Zkušenosti se značkou představují zážitkový marketing, který má za účel ovlivnit pocit zákazníka ohledně určitého produktu či podniku (Fitzgibbons, 2018).

Uchazeč a následně zaměstnanec si prochází životním cyklem ve firmě, právě skrze zkušenostní body. Právě životní cyklus zaměstnance a model nákupního chování poskytují pohled na to, co formuje zkušenosti člověka. V průběhu životního cyklu zaměstnanec prochází několika zkušenostními body. Lze uvést následující.

- **Povšimnutí** – dochází k prvotnímu kontaktu mezi člověkem a firmou, ke kterému dochází prostřednictvím marketingové komunikace. Body, kterými se daná kategorie vyznačuje, jsou doporučení pozice od známého nebo personální inzerce.
- **Zvažování** – nastává v okamžiku, kdy se uchazeč rozhoduje, zda chce pracovat v dané firmě nebo se jeho představy o ideálním pracovním místě ubírají jinak.
- **Ucházení** – jedná se o kritickou etapu v životním cyklu, jelikož se uchazeč rozhoduje, zda se zúčastní výběrového řízení a bude se o danou pozici ucházet. Jedinec získává unikátní pohled na chod společnosti a má k dispozici více

informací. Zkušenostním bodem je zde například první dojem při vchodu do budovy firmy nebo průběh a forma pohovoru.

- **Nástup a adaptace** – tato fáze má vliv na začlenění daného jedince do pracovního života firmy. Péče o nového zaměstnance, připravenost pracovního místa a kvalita pracovního prostředí jsou zkušenostními body, které se v dané fázi vyskytují.
- **Výkon práce** – fáze, která se odehrává dlouhý časový úsek, při kterém zaměstnanec vkládá veškerý svůj čas a úsilí do výkonu práce, kterou dané pracovní místo vyžaduje. Typickými zkušenostními body jsou firemní kultura, interní komunikace a styly vedení.
- **Odchod** – pokud se z jakéhokoli důvodu rozhodne zaměstnanec odejít, i v této situaci si projde různými zkušenostmi, které nastanou při odchodu z dané organizace (dobré. či špatné). Zkušenostní body jsou zde vyobrazeny jako forma odstupného, outplacementu anebo například forma propuštění.
- **Vzpomínání** – souvisí s veškerými zkušenostmi, kterých bývalý zaměstnanec nabyl při pracovněprávním vztahu s danou organizací. Jedinec, který už není zaměstnancem, se dostal do pozice alumni ((Bednář et al., 2013):

#### 4.2.4 Atraktivita zaměstnavatele

Pod zaměstnavatelskou atraktivitou si lze představit výčet všech výhod, které potenciální zaměstnanci vidí jako důležité, pokud by přijmuli práci v dané společnosti. Zaměstnavatel je nositelem vlastností, které jsou pro uchazeče žádoucí (Berthon, 2005).

„Firmy, které chtějí zaujmout kvalitní lidi, by se tak měly zaměřit i na další atributy, které pracovníci žádají. Mezi ně již stabilně patří atraktivní mzdy a benefity, jistota práce, kterou představuje například smlouva na dobu neurčitou, příjemné pracovní prostředí a také zajímavá pracovní náplň.“ (Randstad, 2021)

Dle Berthona (2005) je atraktivita určena pěti hodnotami:

- zájmová hodnota,
- společenská hodnota,
- ekonomická hodnota,
- rozvojová hodnota,
- přenosová hodnota.

Pod zájmovou hodnotou je představeno vnímání pracovního prostředí, zda je vnímáno vzrušujícím způsobem a pracovní podmínky jsou nové. Zjednodušeně představuje míru, do které je zaměstnavatel ochoten poskytovat inovativní a kvalitní služby svým zaměstnancům. Společenská hodnota je dána mírou, jakou se cítí uchazeč přitahován daným pracovním prostředím (firemní kultura). Pod ekonomickou hodnotou je představena míra, do které uchazeče přitahuje nadprůměrný plat a další složky platu. Patří sem i jistota zaměstnání a kariérní příležitosti nabízené zaměstnavatelem. Míra vnímání zaměstnavatele jako místa, které je odrazovým místem pro další rozvoj, je zobrazena pod rozvojovou hodnotou. Jsou sem zařazeny sebeúcta, uznání a sebevědomí. V poslední řadě přenosová hodnota představuje míru předání a aplikace znalostí (Thies, 2019).

#### **4.2.5 Soutěže a průzkumy zaměřené na ocenění nejlepších zaměstnavatelů v České republice**

Díky průzkumům, zaměřeným na ocenění nejlepších zaměstnanců, může společnost efektivně zjistit, jak silné je povědomí o značce (Kunčarová, 2021).

##### **TOP Zaměstnavatelé**

Jedná se o studii, která je projektem Asociace studentů a absolventů. Tento projekt probíhá výhradně v prostředí vysokých škol a jeho realizace probíhá ve spolupráci s výzkumnou agenturou GFK, univerzitami, firemními partnery a studentskými organizacemi (TOP Zaměstnavatelé, 2023).

Studie představuje nejprestižnější soutěž, která se koná již 10. rokem a o vítězi rozhodují studenti vysokých škol po celé České republice. Studie probíhá formou online dotazníku, do kterého je zapojeno přes 12 tisíc studentů. Žebříčky jsou rozděleny do 14 kategorií podle oborů, ve kterých se společnosti pohybují (Kunčarová, 2021).

##### **Sodexo Zaměstnavatel roku**

Soutěž hodnotící společnosti v České republice z pohledu lidských zdrojů. Cílem této studie je poskytnout lidem náhled do společností s nejlepším a nejkvalitnějším přístupem ke svým zaměstnancům. Tato studie je prováděna nejen celostátně, ale i v jednotlivých regionech České republiky. Generálním partnerem této soutěže je Sodexo (Klub zaměstnavatelů, 2022).

## **Randstad Employer Brand Research**

Daný průzkum značky zaměstnavatele je reprezentativním průzkumem, který poskytne zaměstnavatelům cenné informace o preferencích zaměstnanců a potenciálních uchazečů. Na základě výsledků daného výzkumu, který se koná každý rok, rozpoznávají nejatraktivnější zaměstnavatele. Tito zaměstnavatelé získají trofej Randstad Award (Randstad, 2021).

## 5 Externí personální marketing společnosti ČEZ, a. s.

V této kapitole bude představena společnost ČEZ, a. s. a následně bude provedena analýza externího personálního marketingu Skupiny ČEZ.

### 5.1 Představení společnosti ČEZ, a. s.

Skupina ČEZ, a. s. je jednou z nejstabilnějších energetických skupin a spadá do skupiny největších ekonomických subjektů v České republice, ale i ve střední Evropě. Skupina ČEZ poskytuje pracovní zázemí více než 28 tisícům zaměstnanců. Dnešní doba poukazuje na důležitost zavedení environmentálních opatření do podnikatelských činností firem, a proto se společnost rozhodla zajímat se o dopady svých činností na životní prostředí. Klade důraz na globální klimatické cíle a jejich naplnění. Hlavní hodnotou společnosti je produkování bezemisní výroby, distribuce a prodeje elektřiny. Hlavními činnostmi skupiny ČEZ jsou výroba, distribuce, obchod a prodej elektřiny, tepla, těžby uhlí, obchodu a prodeje zemního plynu. Organizace dále nabízí komplexní služby v oblasti energetiky, která se řadí k dynamicky rostoucím oblastem podnikání. Zabývají se také inovacemi ve všech oblastech svého podnikání a investování do clean – tech společností (Skupina ČEZ, 2021).

Obr. 3: Logo skupiny ČEZ



Zdroj: Skupina ČEZ, 2021

Česká republika má 70% podíl na kapitálu společnosti, proto je pro skupinu ČEZ nejvýznamnějším akcionářem. Společnost se svými akciemi obchoduje na pražské a varšavské burze cenných papírů, kde jsou jejich akcie součástí burzovních indexů PX a WIG-CEE. V roce 2021 činily provozní výnosy Skupiny ČEZ 227,8 miliard Kč. Na následujícím obrázku jsou vyobrazeny podíly jednotlivých významných činností na zisku před započtením úroků, daní a odpisů (EBIDTA) (Skupina ČEZ, 2021).

Tab. 1: Podíl hlavních činností Skupiny ČEZ na EBITDA 2021

	%
 VÝROBA – Trading	5
 VÝROBA – Jaderné zdroje	32
 VÝROBA – Obnovitelné zdroje	9
 VÝROBA – Emisní zdroje	7
 TĚŽBA	7
 DISTRIBUCE	31
 PRODEJ	9
<b>Celkem</b>	<b>100</b>

Zdroj: Skupina ČEZ, 2021

Skupina ČEZ podniká v zahraničí především v oblasti energetických služeb, výroby, obchodu a prodeje elektřiny a tepla a obchodování s komoditami. Své přeshraniční působení našla především v Německu, Polsku, Slovensku, Francii a Itálii (Skupina ČEZ, 2021).

### **Vize a společenská odpovědnost Skupiny ČEZ**

Vizí Skupiny ČEZ je neustálé řešení energetických potřeb pomocí inovací a zvyšovat kvalitu života pro všechny. Výroba v rámci své strategie klade důraz především na přeměnu výroby na nízkoemisní a v neposlední řadě dosažení uhlíkové neutrality (Skupina ČEZ, 2021).

Společnost v roce 2021 představila novou strategii, která dostala název VIZE 2030 – Čistá Energie Zítřka a její hlavní dominantou je ukončení výroby tepla z uhlí, snížit výrobu elektřiny z uhlí. Tato strategie napomůže k dosažení uhlíkové neutrality, pro kterou se společnost zavázala do roku 2050. Bezemisní ambiciózní cíle, které si společnost stanovila, souvisí s vybudováním nových obnovitelných zdrojů s výkonem 6 000 MW do roku 2030. Skupina ČEZ úzce spolupracuje s českým státem a společně připravují výběrové řízení, při kterém se orientuje na výstavbu minimálně jednoho nového jaderného bloku (Skupina ČEZ, 2021).

Společnost má silnou základnu pro plnění cílů, stanovených pro oblast distribuce a prodej. Jedním z trvalých cílů pro tuto oblast je poskytovat co nejvýhodnější energetické řešení a svým zákazníkům poskytovat nejlepší a nejkvalitnější zákaznickou zkušenost na trhu. Modernizace a digitalizace distribučních sítí je proto každodenní součástí podnikatelské

činnosti. Budování pozice spolehlivého předního dodavatele energií je pro společnost nejdůležitějším prvkem jejich strategie, proto věnují veškerou pozornost na poskytování komplexních energetických služeb, které napomáhají k dekarbonizaci průmyslu v České republice a střední Evropě (Skupina ČEZ, 2021).

## **5.2 Analýza externího personálního marketingu Skupiny ČEZ**

Kapitola bude zaměřena na externí personální marketing Skupiny ČEZ. Součástí kapitoly je popsání procesu budování značky zaměstnavatele a budou představeny nejdůležitější zdroje pro získávání pracovníků dané společnosti.

Autorka se rozhodla provést kvalitativní výzkum, ve kterém zkoumá výroční zprávy společnosti Skupina ČEZ, které jí byly poskytnuty manažerkou společnosti. Další informace poskytnuté v internetových článcích byly také využity a zaneseny do dané analýzy. Další inspirací je průzkum, který provádí Randstad Employer Brand Research, jelikož ČEZ se v posledních letech umístil na vysokých pozicích. Tento výzkum je zaměřen na hodnocení zaměstnavatelů a jejich značky u potenciálních zaměstnanců.

### **5.2.1 Budování pověsti zaměstnavatele**

Společnost velice důkladně dbá na svoji pověst, a proto uskutečňuje nespočet aktivit, které mohou potenciální zaměstnance přesvědčit o nástupu do kolektivu dané firmy.

#### **Nadace ČEZ a dárcovství**

Dárcovství ve velké míře podporuje naplňování dlouhodobých cílů organizace, které jsou zakotveny v konkrétní strategii VIZE 2030 – Čistá Energie Zítřka. Přesněji pomáhá naplňovat cíl, který je spojený s kvalitními vztahy s komunitami, přesněji má tento cíl za úkol představovat dobrého korporátního občana. Dárcovství společně s Nadací ČEZ představují pro společnost nedílnou součást podnikových činností, proto se řadí mezi největší firemní dárcy z celé České republiky. Tato jejich záslužná činnost je pravidelně oceňována nezávislou porotou (TOP odpovědná firma, žebříček Fóra dárců). Zaměstnanci se s radostí dárcovství účastní, jelikož mohou sami rozhodnout, komu by měla pomoc směřovat a sami poskytují finanční dary. Dle výroční zprávy Skupiny ČEZ (2021) se v minulém roce uskutečnily hned dvě zaměstnanecké sbírky. Prostřednictvím mobilní aplikace EPP (Pomáhej pohybem) společnost zahrnuje i širokou veřejnost, která může účastí podpořit dané projekty Skupiny ČEZ (Skupina ČEZ, 2021).






Tab. 2: Finanční dary společnosti Skupiny ČEZ (mil. Kč)

	Do Nadace ČEZ	Přímé dary	Celkem
ČEZ, a. s.	63,5	43,0	106,5
Ostatní plně konsolidované společnosti Skupiny ČEZ	143,4	68,7	212,1
<b>Skupina ČEZ celkem</b>	<b>206,9</b>	<b>111,7</b>	<b>318,6</b>

Zdroj: Skupina ČEZ, 2021

Společnost poskytuje 79,8 % finančních darů do infrastruktury obcí a rozvoje regionu a 11,4 % do sportu, zbylá procenta jsou rozdělena mezi kulturu a životní prostředí, školství, potřebné a postižené (Skupina ČEZ, 2021).

Tab. 3: Rozdělení přímých finančních darů ČEZ, a. s., podle oblastí

Oblast	mil. Kč	%
 infrastruktura obcí a rozvoj regionů	34,3	79,8
 kultura a životní prostředí	2,9	6,7
 školství, věda, péče o mládež	0,8	1,9
 sport	4,9	11,4
 potřební a postižení	0,1	0,2
<b>Celkem</b>	<b>43,0</b>	<b>100,0</b>

Zdroj: Skupina ČEZ, 2021

Nadace ČEZ vznikla v roce 2002 ve všech oblastech společnosti napříč Českou republikou. V té době byla jednou z prvních firem v České republice, které disponovaly vlastní nadací. Poskytla už více než 13 764 nadačních příspěvků v celkové výši téměř 3,1 mld. Kč, z toho 1 181 veřejně prospěšných projektů bylo podpořeno za rok 2021 částkou ve výši 184,87 mil. Kč. Projekty reagují na aktuální problémy a potřeby společnosti, nebo se týkají pravidelně vypisovaných grantových programů. Mimořádné programy byly touto nadací podporovány například po ničivém tornádu na jižní Moravě. Mezi další aktivity společnosti jsou řazeny programy, které nesou název:

- **Oranžové hřiště** – Zaměřuje se na výstavbu a obnovu dětských a sportovních hřišť v České republice.



- **Podpora regionů** – Zlepšuje kvalitu života obyvatel v obcích v České republice, zejména v sociální oblasti, zdravotní oblasti, vědě a vzdělávání. Zaměřuje se také na oblast dětí a mládeže a ochrany lidského zdraví společně s lidskými právy. Podporuje kulturu a zvyšuje kvalitu životního prostředí.
- **Stromy** – Představuje liniovou výstavbu nových a obnovovaných alejí a stromořadí.
- **Oranžový přechod** – Poskytuje dostatečné osvětlení přechodů pro chodce.
- **Zaměstnanecké granty** – Zaměstnanci mají možnost se angažovat v neziskových organizacích, které společnost podporuje.
- **Plníme přání** – Jedná se o charitativní projekt pořádaný zaměstnanci Skupiny ČEZ společně s Nadací ČEZ, ve které směřují svou finanční pomoc lidem, kteří se ocitli v těžké životní situaci.
- **Oranžová učebna** – Spolupráce se studentskou soutěží „Vím proč“ představovala poskytnutí školních pomůcek a zařízení školám, které se dané soutěže zúčastnily. Tyto pomůcky přispěly ke zvýšení atraktivity výuky především technických předmětů.
- **Krizová pomoc po ničivém tornádu** – Projekt, který nabízel pomoc, která napomohla zmírnit dopady tornáda na jižní Moravě. Jednalo se o finanční pomoc, která ve velmi krátkém čase směřovala přímo do nejvíce zasažených oblastí a rodin.
- **Neziskovky** – Jedná se o grantový program, který se zaměřuje na profesionalizaci neziskových organizací poskytujících přímou péči v sociální oblasti.
- **Zaměstnanci pomáhají** – Jedním z mimořádných projektů je zaměstnanecká sbírka, která má za cíl vybrat dostatek finančních prostředků pro pomoc fyzickým osobám a organizacím, kteří byli přímo zasaženi tornádem na jižní Moravě (Skupina ČEZ, 2021).

Společnost zapojuje do svých dobročinných aktivit kromě vlastních zaměstnanců i veřejnost. K tomu došlo v roce 2021 pomocí mobilní aplikace **EPP (pomáhej pohybem)**, kdy zaregistrovaní uživatelé získávali body vlastním pohybem, které byly připisovány charitativním projektům, které poté Nadace ČEZ podpořila. Další projekt nesl název oranžové **kolo**, který nabízel návštěvníkům různých akcí minutovou charitativní jízdu na speciálním rotopedu, a tím pomohl ve prospěch místních neziskových organizací (Skupina ČEZ, 2021)

## **TOP Zaměstnavatel**

Již třetím rokem za sebou se stal ČEZ jedničkou v soutěži TOP zaměstnavatelé, ve které studenti hlasovali o své první volbě při výběru zaměstnání. Soutěže se zúčastnilo 12 000 studentů českých vysokých škol, kteří svým hlasem vyjadřovali, kam povedou jejich první kroky při budování kariéry. Kromě hlavní prestižní ceny vyhrála společnost Skupina ČEZ dvě vedlejší kategorie. Jednou z nich bylo označení pro vysněného zaměstnavatele, kde skupinu ČEZ takto označili již poosmé studenti technických oborů v kategorii Technik. Další výherní kategorií, kterou společnost ovládla, bylo v odvětví Energetika, plynárenství a petrochemický průmysl. Pro společnost jsou absolventi vysokých škol klíčovým a velmi důležitým potenciálem, jelikož tvoří více než třetinu všech zaměstnanců ve společnosti ČEZ. V roce 2021 byl vyčíslen podíl nově přijatých zaměstnanců do 30 let na 38 %, a v letošním roce se očekává zvýšená poptávka, a to díky chystanému spuštění tendru na nových jaderných blocích v Dukovanech. (Horáková, 2022)

Skupina ČEZ slaví úspěchy nejen v anketě TOP Zaměstnavatelé, která představuje nejžádanější firmy z pohledu studentů, ale také v oborové ceně Sodexo Zaměstnavatel roku. V této anketě jsou zaměstnavatelé hodnoceni dle speciální metodiky PricewaterhouseCoopers, která je zaměřena na celou řadu HR ukazatelů. Společnost Skupina ČEZ soutěžila v kategorii velkých firem (nad 5 000 zaměstnanců), kde získala 2. místo. ČEZ Distribuce získala sdílené 3. místo v kategorii středních firem (do 5 000) (Horáková, 2022)

## **Vzdělávací programy poskytované pro zaměstnance**

Jelikož celá organizace a její předmět podnikání společně se strategickými záměry kladou důraz na vysoké nároky na znalosti, dovednosti a zkušenosti zaměstnanců, zavedla Skupina ČEZ řadu vzdělávacích programů, které poskytují zaměstnancům možnost neustále zlepšovat svůj potenciál. Pro průběžný rozvoj zaměstnanců se vzdělávací programy zaměřují především na:

- školení sloužící ke splnění kvalifikačních požadavků, které jsou v souladu s legislativou. Těmto legislativním požadavkům odpovídá například školení o požární ochraně a bezpečnosti práce.
- školení, které poskytuje zaměstnancům možnosti pro získání potřebných znalostí a dovedností, které jsou nad rámec kvalifikací. Tato školení se především

zaměřují na kybernetickou bezpečnost, etický kodex a chování, a v neposlední řadě na ochranu životního prostředí.

- rozvoj prezenčního, e-learningového a kombinovaného portfolia školení.
- knowledge management, který se vyznačuje systematickým přístupem a minimalizuje rizika spojené se ztrátou expertních znalostí a zkušeností.
- nedílnou součástí vzdělávacích programů jsou i korporátní programy, nejvyužívanějším programem ve společnosti je „Program manažerského růstu – People Development Forum“. Jedná se o platformu provozovanou nejvyšším vedením Skupiny ČEZ, zabývající se o rozvojové a kariérní možnosti jednotlivých účastníků programu.
- přednášky o efektivním sladění pracovního a osobního života, diverzitě, rozvoji žen na vysokých pozicích.
- společnost Skupina ČEZ nezapomíná i na rodiče na mateřské dovolené a rodičovské dovolené, pro které pravidelně připravuje přednášky o tématech souvisejících s lepším začleněním do pracovního kolektivu.
- práci s klíčovými zaměstnanci, kteří jsou vlastníci neobyčejných talentů.
- společnost již 18. rokem pořádá trainee program, který nese název ČEZ Potentials, a je určen pro talenty proudící z vysokých škol.
- školení na téma leadership development, které je určeno pro rozvoj manažerů.
- mezi další aktivity vzdělávacího programu pro zaměstnance patří interní a externí mentoring, interní koučink, profesní odborné skupiny, konference a práce s interními lektory (Skupina ČEZ, 2021).

### **Sociální politika**

Se sociální politikou Skupiny ČEZ jsou spojeny nejen široké okruhy aktivit, ale i výhody, které jsou poskytovány zaměstnancům peněžní i nepeněžní formou. V první řadě jsou zaměstnancům poskytovány mzdy, jejíž výše je závislá nejen na výkonu jednotlivých pracovníků, ale i na dlouhodobých ekonomických výsledcích a postavení společnosti na trhu práce. Jednou z výhod, která je pro zaměstnance velmi oblíbená, je zkrácená pracovní doba na 37,5 hodiny týdně. Další výhodou je prodloužená 5týdenní dovolená, možnost čerpání pracovního volna s náhradou mzdy nad rozsah či možnost využití flexibilní pracovní doby včetně práce z domova (Skupina ČEZ, 2021).

Společnost poskytuje svým zaměstnancům osobní účty, které jsou určeny především na čerpání finančních prostředků, které jsou určeny na rekreaci a volnočasové aktivity. Dále je účet určen pro příspěvky na doplňkové penzijní spoření, životní pojištění, příspěvky na závodní stravování a v neposlední řadě i na odměny poskytnuté k životnímu výročí daného zaměstnance. Tato skutečnost se řadí mezi výhody s nadstandardním rozsahem. Pokud se zaměstnanec nachází v nepříjemné životní situaci, mohou se na tento účet vyplácet i jednorázové sociální výpomoci (Skupina ČEZ, 2021).

V roce 2020 společnost zavedla dva dny zdravotního volna (sick day) s náhradou mzdy ve výši 65 % průměrného výdělku. Další působivou výhodou je bezplatné využívání online lékařské poradny pro všechny zaměstnance, a jejich blízké. V období pandemie koronaviru byla zřízena i telefonní linka, na kterou se zaměstnanci mohou obracet s dotazy týkajícími se pandemie. Na pracovištích je zajištěno očkování proti covidu-19 a také zajišťují očkování proti chřipce. Zdraví pracovníků je pro společnost důležitým tématem a velké množství aktivit je směřováno právě na jeho podporu. Svým zaměstnancům Skupina ČEZ nabízí nadstandardní zdravotní péči a poskytuje jim možnost nadstandardních preventivních prohlídek, které jsou zaměřeny na prevenci civilizačních onemocnění. Projekt, během kterého zaměstnanci absolvují různé druhy zdravotních procedur, vyšetření a přednášek o zdravém životním stylu, dostal název „Dny zdraví“ (Skupina ČEZ, 2021).

Nedílnou součástí zdraví je i psychická stránka, proto se společnost rozhodla provozovat anonymní psychologickou linku s externími odborníky, která jim je neustále k dispozici (Skupina ČEZ, 2021).

### **Udržitelný rozvoj**

Skupina ČEZ se zavázala k dodržování přísných etických standardů, které definují odpovědné chování ke svým zaměstnancům, společnosti a v neposlední řadě k životnímu prostředí. Jako jedna z nejvýznamnějších energetických společností se hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje a implementuje tyto postupy do svých každodenních podnikatelských činností. Své udržitelné činnosti směřuje především k oblasti ESG (Environmental, Social, Governance), které jsou součástí řízení společnosti. Činnosti podporující ESG jsou prezentovány jako energetická úspornost, prosazování nových technologií, vytváření prostředí pro profesní růst zaměstnanců, rovné příležitosti pro své zaměstnance, investování do moderních technologií, vědy a výzkumu.

Společenská odpovědnost je podpořena dárcovstvím, které společnost poskytuje prostřednictvím Nadace ČEZ, která byla založena v roce 2002 (Skupina ČEZ, 2021).

### **5.2.2 Zdroje získávání pracovníků**

Společnost Skupina ČEZ se v roce 2018 rozhodla budovat svou značku zaměstnavatele pomocí podzimní kampaně, ve které se zaměřuje na prezentaci společnosti jakožto první volbu zaměstnání. Zároveň v této kampani odkazuje na jednotlivé produkty.

Kampaň se začala vysílat na začátku podzimu na stanicích skupiny Nova, Prima, Óčko, variantu ve formě reklam v kině, tisku, outdooru a na internetu. Místa, kde se kampaň mohla vyskytnout a setkat se s potenciálním uchazečem, byla opravdu rozsáhlá, a proto měla kampaň velký dosah. Při těchto reklamních sděleních společnost kombinovala kratší produktové spoty a delší imageové spoty, které se zaměřují nejen na prezentaci energie od Skupiny ČEZ, ale také má za účel podtrhnout employer branding. Kratší spoty se vyznačují komunikací inovativních produktů, jako jsou například Tado, battery boxy, fotovoltaika či prozákaznický přístup (MediaGuru, 2018).

Krátký reklamní spot se odehrává v autě, kde dcera vysvětluje svému otci, co by chtěla dělat, až bude velká. Rozmlouvá o tom, že chce dělat práci, která pomáhá lidem a v neposlední řadě neublíží přírodě. Reklamní spot také poukazuje na krásnou českou přírodu

a přírodní zdroje, které jsou zde k dispozici. Následně se zeptá svého otce, zda by chtěl dělat něco jiného než ve společnosti ČEZ, kde jí následně odpoví, že je v práci spokojen. Tato skutečnost ukazuje na to, že se společnost perfektně stará o své zaměstnance a že je první volbou při výběru zaměstnání. Reklamní spot působí velmi příjemně a vyvolává pocit bezpečí (MediaGuru, 2018).

Jelikož byla kampaň velice úspěšná, rozhodla se společnost vytvořit kariérní portál Skupiny ČEZ, který není časově omezen a jeho hlavním účelem je prezentace volných pracovních pozic. Tento portál je vytvořen ve spolupráci s internetovým portálem práce Jobs.cz, který se řadí mezi nejvyužívanější internetové stránky využívané při hledání zaměstnání (kde jinde.cz, 2023).

Kariérní portál nese název „kdejinde.cz.“ a mimo jiné na něm potenciální uchazeč nalezne informace o Skupině ČEZ a jednotlivých divizích, sekci studenti a absolventi a virtuální svět Skupiny ČEZ (kde jinde.cz, 2023).

V sekci „o Skupině ČEZ“ lze najít hlavní body, proč by si daný uchazeč měl vybrat právě ČEZ jako svého zaměstnavatele. Hlavní body, které jsou na kariérních stránkách uvedeny, jsou:

- přinášíme nepostradatelnou energii pro všechny.
- pracujeme s unikátními technologiemi a moderním vybavením.
- naše znalosti a dovednosti neustále rozvíjíme a vážíme si jich.
- žijeme změnou, jsme lídrem energetické transformace a inovací.
- pro nás je důležitý každý člověk, podle toho se chováme.
- podporujeme růst našich zaměstnanců (kde jinde.cz, 2023).

V neposlední řadě je uvedeno stručné představení společnosti a jejích odvětví. Uchazeč se zde i dozví o poslání a vizi, které jsou pro společnost velice důležitým prvkem. Jednotlivé společnosti spadající pod Skupinu ČEZ jsou podrobně popsány, aby si uchazeč mohl jednoduše představit hlavní účel a následnou náplň práce, kterou by v dané společnosti vykonával (kde jinde.cz, 2023).

V sekci studenti a absolventi jsou vyobrazené veškeré studentské programy, stáže a absolventské pozice, kterými společnost disponuje (kde jinde.cz, 2023).

Stránky nabízejí výčet příležitostí, které se uchazeči zobrazí po vybrání tématu (akce pro studenty, pracovní nabídky, spolupráce během studia, spolupráce se školami, vzdělání) a dosaženého vzdělání (střední škola, vysoká škola, základní škola). V současné době společnost nabízí 15 příležitostí pro studenty a čerstvé absolventy, mezi které patří:

- **SMR CAMP** – Jedná se o týdenní stáž, která je zaměřena na nejnovější jaderné technologie, přesněji na malé modulární reaktory. Tato příležitost je definována jako akce pro studenty vysokých škol.
- **Letní univerzita** – Dvoutýdenní stáž, která přinese nové zkušenosti studentům a studentkám technických vysokých škol. Tato stáž se koná v jaderných elektrárnách Skupiny ČEZ.
- **Staň se operátorem/operátorkou jaderné elektrárny** – Pracovní nabídka v podobě jedinečné příležitosti pro absolventy technických vysokých škol. Slibuje získání řidičského průkazu na nejsilnější stroj v České republice.
- **Studijní program** – Zajišťuje finanční příspěvek během studia, který je poskytnut ve formě stipendia. Student může během stipendia spolupracovat s experty

a získat důležité poznatky z praxe. Skupina ČEZ pomáhá studentům se závěrečnými studentskými praxemi a připravuje studenty na budoucí profese. Stipendijní program začíná teoretickou přípravou, která se odehrává ve vzdělávacích centrech v Brně a následuje praktickou částí přímo v elektrárně. Po dostudování vysoké školy má student jistou pracovní pozici operátora/operátorky jaderné elektrárny.

- **ESCO TRAINEE PROGRAM** – Tento program začíná již během studia a je určen pro magisterský stupeň studia technického zaměření. ČEZ ESCO přináší inovativní produkty a služby, které jsou primárně zaměřeny na spotřebu energií, energetickou soběstačnost a silnější využívání ekologicky šetrných zdrojů. Program slibuje získání komplexních zkušeností a poznání moderní energetiky. Při sledování zkušených kolegů se účastník zdokonalí ve vedení projektů, komunikaci s klienty. Tento program se odehrává při studiu a nabízí možnost spolupracovat se společností na diplomové práci a využití znalostí ze školy. Pokud bude probíhat spokojenost na obou stranách, můžou se účastníci obou stran domluvit na dlouhodobé spolupráci.
- **ČEZ EXPERIENCE stáž pro studenty a studentky VŠ** – Program nabízí dvě formy stáže (placenou a neplacenou), kde student získá praxi ve společnosti a po dokončení studia může navázat spolupráci se společností. V průběhu stáže si účastník může vybírat různé aktivity, jako například školení soft skill mentoring nebo kariérní poradenství. Neplacená stáž se odehrává v časovém intervalu 1-6 měsíců, kde jsou hlavní odměnou získané zkušenosti, exkurze společnosti, ale hlavně kontakty, které následně mohou pomoci při hledání budoucího zaměstnání. Za každých 8 hodin strávených ve společnosti účastník obdrží 120korunovou stravenku. Podmínkou pro placenou stáž je minimálně 3měsíční prezence ve společnosti. Pro společnost je prioritou být uchazečem časově dostupným.
- **Studentské práce** – Společnost nabízí z širokého výběru témat pro zpracování bakalářských a diplomových prací. Spolupráce probíhá prostřednictvím konzultací s garanty, kteří jsou přiděleni ke každému tématu.
- **Partnerské školy** – Spolupráce probíhá s řadou technických fakult vysokých škol, gymnázií a dalšími technickými školami. Snaží se o podporu a zvýšení zájmu o technické obory ve formě besed a přednášek.

- **Green Energy Tour** – Jedná se o zajímavou exkurzi, která startuje na centrále Skupiny ČEZ v Praze a pokračuje na další zajímavá a důležitá místa, jako například na přečerpávací vodní elektrárnu ve Štěchovicích, větrnou elektrárnu Věžnice a elektrárnu nacházející se v Jindřichově Hradci. Celá exkurze je zakončena ve fotovoltaické elektrárně v Ševětíně.
- **ESCO, Jaderná, Energetická, Distribuční maturita** – Třítýdenní stáž určená pro studenty a studentky středních škol. Jednotlivé maturity jsou zaměřené na každou společnost zvlášť.
- **Svět Energie** – Tento projekt je představen jako vzdělávací portál, zabývající se fyzikou a energetikou. Obsahuje videa, soutěže, pokusy a výukové materiály pro učitele, ale také pro veškeré nadšence pro fyziku a přírodní vědy ze všech úrovní vzdělání.
- **Motivační program Prokopa Diviše** – Program je podporován ČEZ Distribucí a poskytuje odměnu mladým technikům v podobě bodů za školní a mimoškolní aktivity. Ti s největším počtem bodů získají na konci školního roku ocenění společnosti a peněžitou odměnu (kde jinde.cz, 2023).

Sekce „Virtuální svět Skupiny ČEZ“ poskytuje live-streamy, přednášky a různé rozhovory z oblasti energetiky. Výhodou je, že tyto služby může využívat i široká veřejnost. Zájemce může poskytnout emailovou adresu, kam mu budou zasílány upozornění o blížící se události. Všechny tyto materiály jsou volně dostupné a účastník si může z archivu pustit jakýkoliv stream, který se kdy uskutečnil. Může si vyhledat streamy dle kategorie (distribuce, jaderná energetika, klasická energetika, obnovitelné zdroje, trendy v energetice), dle typu přednášky (odborná přednáška, pro veřejnost) a dle formátu (podcast, video). V současné době je k dispozici 100 záznamů na různé téma (kde jinde.cz, 2023).

Poslední sekce poskytuje přehled veškerých pozic, které momentálně společnost Skupina ČEZ nabízí. Návštěvník stránek si může nabídky zobrazit podle různých kritérií, které preferuje. Může si zvolit podle oboru, ve kterých by chtěl pracovat:

- administrativa,
- bankovníctví a finanční služby,
- doprava, logistika a zásobování,
- ekonomika a podnikové finance,



- elektrotechnika a energetika,
- chemický průmysl,
- IS/IT,
- kvalita a kontrola jakosti,
- marketing,
- média, reklama a PR,
- nákup,
- ostraha a bezpečnost,
- personalistika a HR,
- prodej a obchod a mnoho dalších oblastí (kde jinde.cz, 2023):

Skupina ČEZ nabízí práci v několika společnostech, mezi které se řadí Air Plus, AZ KLIMA, ČEZ, a. s., ČEZ Distribuce, ČEZ Energetické produkty, ČEZ Energetické služby, ČEZ ESCO, ČEZ ICT Services, ČEZ PRODEJ, Elektrárna Dukovany II, Elevion Group, Energotrans, ENESA, HORMEN, KART, MARITA, Telco Pro Services, Tenaure. Vyhledávání může probíhat i podle zadání klíčového slova, nebo kraje, ve kterém chce návštěvník stránek najít vhodnou pracovní pozici (kde jinde.cz, 2023).

## 6 Výzkumné šetření

V této kapitole bude proveden samotný návrh výzkumného šetření, následně bude výzkumné šetření realizováno a závěrem budou testovány hypotézy a tvrzení.

### 6.1 Návrh vlastního výzkumného šetření

V diplomové práci jsou zkoumány faktory, které jsou nejvíce přesvědčující pro uchazeče při volbě potenciálního zaměstnance. Skupina ČEZ své činnosti podporující budování značky zaměřuje především na studenty vysokých a středních škol, kteří přinášejí do organizace spoustu nových nápadů. Poskytované aktivity mají široký rozsah, proto je obtížné určit, které z nich jsou nejvíce efektivní. V první části budou představeny základní informace o zvoleném výzkumu. Následně bude popsána metoda sběru dat a vymezení výzkumného vzorku.

#### Název výzkumu

Externí personální marketing společnosti Skupina ČEZ

#### Výzkumná oblast

Externí personální marketing

#### Výzkumné téma

Dle Egera a Egerové (2022) by mělo být výzkumné téma definováno velmi stručně, avšak konkrétněji, než je tomu u výzkumné oblasti.

Výzkumným tématem v navrženém výzkumu je externí personální marketing společnosti Skupina ČEZ.

#### Výzkumný problém

Faktory, které ovlivňují potenciální uchazeče při rozhodování o svém budoucím zaměstnavateli.

#### Cíl a účel výzkumu

Výzkum má za cíl zefektivnit externí personální marketing ve společnosti Skupina ČEZ.

Dílčím cílem kvantitativního výzkumu je zjistit faktory ovlivňující potenciální uchazeče a rozpoznat jejich vzájemnou závislost.

Účelem výzkumu je zjistit, co je pro potenciální uchazeče klíčové při volbě budoucího zaměstnavatele.

### **Výzkumné otázky**

Hlavní výzkumná otázka (HVO) v daném výzkumu zní následovně: *Jaké faktory ovlivňují potenciální uchazeče při výběru budoucího zaměstnavatele?*

Pro získání relevantních odpovědí na hlavní výzkumnou otázku jsou využity dílčí výzkumné otázky (DVO), které poskytnout konkrétnější informace o zkoumaném problému. Použité dílčí výzkumné otázky dokážou získat informace o prioritách jednotlivých uchazečů při volbě budoucího zaměstnavatele. Zkoumají jednotlivé faktory (finanční, pracovní prostředí, pracovní příležitosti), které ovlivňují uchazeče při jejich rozhodování.

DVO1: Jak potenciální uchazeč vnímá důležitost finančního ohodnocení?

DVO2: Je jistota trvalého zaměstnání v organizaci pro uchazeče důležitá při výběru potenciálního zaměstnavatele?

DVO3: Je spokojenost v pracovním prostředí a dobré mezilidské vztahy pro uchazeče prioritou?

DVO4: Liší se vnímání jednotlivých faktorů na základě pohlaví uchazeče?

### **Stanovení hypotéz a tvrzení**

Pod hypotézou jsou představeny předpoklady současného stavu výzkumu. Výzkumem může být hypotéza ověřena, přesněji zamítnuta, či naopak. Vytvoření hypotéz je předposledním krokem před sestrojením samostatného výzkumu (Survio, 2020).

„Tvorbě hypotézy předchází znalost problému, definice výzkumné otázky a rozložení na zpřesňující výzkumné otázky.“ (Survio, 2020)

H1: Finanční faktor je nejdůležitějším faktorem při výběru potenciálního zaměstnavatele.

H2: Lidem, pro které je důležité finanční ohodnocení, záleží také na jistotě trvalého zaměstnání v organizaci.

H3: Existují významné rozdíly mezi vnímáním důležitosti jednotlivých faktorů mezi pohlavím (muži a ženy) při žádání o zaměstnání.

## **Otázky dotazníku**

První část výzkumu je ve formě otázky, ve které jsou hodnoceny různé aspekty na základě pětistupňové Likertovy škály, která zkoumá postoje, spokojenost nebo zkušenost daných respondentů k určitému stanovisku. Otázky jsou zaměřeny na atraktivitu zaměstnavatele pro potenciální uchazeče.

Další tři otázky jsou otevřené a dávají respondentům prostor vyjádřit své názory a zkušenosti s danou společností nebo s danou situací vlastními slovy.

Poslední část dotazníku jsou otázky identifikační a mají sloužit k získání relevantních informací od respondentů, kteří jsou pro daný výzkum klíčoví.

## **Metody výzkumu**

Výzkum bude uskutečněn pomocí online dotazníkového šetření, které bude zaměřeno na studenty středních a vysokých škol. Pomocí filtračních otázek bude dotazník sloužit jako přehled o tom, jaké faktory jsou důležité pro studenty středních škol a vysokých škol, a které pro studentky středních a vysokých škol.

Respondenti budou odpovídat na dané otázky pomocí Likertovy škály, která zkoumá postoj, spokojenost nebo zkušenost respondenta (Survio, 2020).

## **Výzkumný vzorek**

Výzkumný vzorek je zvolen na základě metody záměrného výběru. Výzkumným vzorkem daného výzkumu jsou studenti středních a vysokých škol. Stěžejním směrem vzdělávání jsou studenti technických oborů (jelikož ČEZ poskytuje především pozice pro studenty technických škol), nicméně otazník je poskytnut studentům z různých oblastí, jako jsou například ekonomika, informatika atd.

## **Metoda sběru dat**

Vybraní respondenti budou osloveni pomocí facebookových skupin daných univerzit a středních škol. Na těchto stránkách bude zveřejněn online dotazník, vytvořený pomocí platformy Google Forms.

## **Organizace výzkumu**

Vlastní výzkum se uskuteční v roce 2023, konkrétně je naplánován na březen daného roku. Předpokládaný počet respondentů je odhadován na 250 lidí po celou dobu výzkumu. Online dotazník bude zveřejněn na 14 dní, ve kterých se předpokládá nejvyšší míra

návratnosti. Pomocí facebookových skupin daných oborů, univerzit či škol bude dotazník rozšířen mezi klíčové respondenty. Dotazník bude obsahovat několik typů otázek a jeho vyplnění zabere méně než 5 minut respondentova času.

## **6.2 Realizace výzkumu**

Realizace výzkumu bude probíhat podle plánu, a to v březnu roku 2023. Součástí úspěšného dotazníkového šetření je provedení pilotáže, kdy se dotazník vyzkouší na malém vzorku respondentů. Po úspěšné pilotáži se přejde na ostré dotazníkové šetření, díky kterému budou získána data, která se následně zpracují, zanalyzují a interpretují.

### **Pilotáž**

Správnost dotazníku byla provedena pilotáží, která měla za úkol zjistit, zda jsou otázky v dotazníku srozumitelné a jednoznačné. Pomocí pilotáže byl zjištěn i časový úsek, který respondent potřebuje k vyplnění dotazníku.

Pilotáž byla provedena prostřednictvím dotazování pěti studentů v knihovně Západočeské univerzity v Plzni.

### **Vyhodnocení pilotáže**

Vzorku respondentů byla předložena papírová verze dotazníkového šetření, který byl následně vyhodnocen. Po vyplnění dotazníku vedla autorka se vzorkem respondentů krátký rozhovor, ve kterém byly zjištěny nedostatky, které dotazník obsahoval. Zjistilo se, že původní znění otázky: „Pokud byste dostal/a možnost pracovat u ČEZu, přijmete tuto nabídku, nebo dáte přednost konkurenci?“ není příliš specifická a neobsahuje žádné aspekty práce, které by dané pracovní místo poskytovalo. Proto byla rozšířena a její následující znění je: „Pokud byste dostal/a možnost pracovat u ČEZu a platové ohodnocení by bylo více než dostačující, přijmete tuto nabídku, nebo dáte přednost konkurenci?“

Toto rozšíření napomůže k identifikaci důvodů, proč by si respondenti nevybrali pracovní místo u ČEZu jen kvůli dostatečnému finančnímu ohodnocení.

Kromě výše uvedeného nedostatku bylo prokázáno, že otázky jsou srozumitelné a jednoznačné. Vzorek respondentů ocenil časovou náročnost dotazníku a jeho jednoduchost a přesnost.

## **Sběr dat**

Po úspěšném předvýzkumu došlo ke sběru ostrých dat. Data byla získána v první polovině března roku 2023. Ke sběru dat bylo využito online dotazníkové šetření prostřednictvím platformy Google Forms. Cílem dotazníkového šetření bylo získat relevantní informace od plánovaných 250 respondentů. Do dotazníkového šetření se zapojilo 204 respondentů. Autorka napřed provedla předvýzkum, který pomohl odhalit nedostatky a dosáhnout srozumitelnosti jednotlivých otázek.

Daný dotazník vznikl na základě výzkumu, který každoročně provádí společnost Randstad Employer Brand Research. Výzkum zkoumá jednotlivé faktory, které jsou pro potenciální uchazeče důležité při volbě jejich budoucího zaměstnavatele. Vlastní dotazník byl rozdělen do tří částí, kde první část dotazníku bylo formulována ve formě Likertových škál, kde respondenti vyjadřovali důležitost daných faktorů při výběru potenciálního zaměstnavatele.

Další část dotazníků byla formulována ve formě otevřených otázek, které sloužily k vyjádření názorů a myšlenek. Zabývaly se především faktory, které potenciální uchazeče motivují pro zvolení pracovní pozice u dané společnosti. Autorka se snažila zjistit důvody, proč by respondenti nechtěli pracovat u dané společnosti. Tyto zjištěné informace budou sloužit k následné formulaci závěrů a doporučení, které napomohou ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Skupina ČEZ.

Sběr dat probíhal 14 dní a okolo 7. dne už nepřibývali žádní respondenti, proto je konečné množství respondentů nižší, než bylo plánováno. Během sběru dat nedošlo k žádným komplikacím, a to díky otázkám, které byly krátké a stručné. Dotazník nezabral více jak pět minut respondentova času.

## **Vyhodnocení dat**

Získaná data od respondentů byla z platformy Google Forms převedena do programu Microsoft Excel, kde byla následně zpracována.

Odpovědi respondentů z první části dotazníku, respektive z Likertovy škály, byly převedeny z textu na číselná data. Důležitost daného faktoru byla popsána pomocí čísel 1-5. Jednalo se o škálu odpovědí typu „není vůbec důležité“, „nedůležité“, „neutrální“, „důležité“ a „nesmírně důležité“. Odpovědi „není vůbec důležité“ bylo přiděleno číslo 1.

Přidělení čísel pokračovalo a bylo zakončeno přidělením nejvyšší hodnoty 5 odpovědi „nesmírně důležité“.

Otevřené otázky byly vyhodnoceny pomocí plynulého textu, který shrnoval veškeré názory, které respondenti uvedli do políček, které sloužily pro vyjádření jejich názorů vlastním slovem. Identifikační otázky byly popsány a vysvětleny.

Hypotézy, které byly stanoveny v návrhu vlastního výzkumného šetření, byly potvrzeny, nebo v opačném případě vyvráceny. O tom, zda byla hypotéza vyvrácena, či přijata, rozhodl software STATISTICA, díky kterému byly provedeny potřebné testy, které sloužily k interpretaci daných výsledků.

### **Výsledky výzkumného šetření**

Po vyhodnocení dat byly popsány výsledky daného šetření, které budou následně sděleny společnosti Skupiny ČEZ. Tyto výsledky slouží k zjištění důležitosti jednotlivých faktorů, které následně může společnost využít pro vylepšení své zaměstnavatelské pověsti.

### **Jednotlivé otázky dotazníku**

Odpovědi na dané otázky byly jednotlivě graficky vyhodnoceny a popsány. Pomocí grafů lze zjistit četnost respondentů u jednotlivých odpovědí. Celkem se do dotazníkového šetření zapojilo 204 respondentů. Nejprve bude popsány identifikační otázky a následně část dotazníku, kde respondenti volili pomocí Likertovy škály důležitost jednotlivých faktorů při volbě potenciálního zaměstnavatele.

Identifikačními otázkami bylo zjištěno, že 47,1 % respondentů byly ženy a 52,9 % byli muži. Až 73,5 % respondentů uvedlo, že jsou studenti vysokých škol, zbytek 26,5 % byl zastoupen studenty středních škol. Dotazník byl záměrně poskytnut studentům různých vysokých škol z různých oborů tak, aby byla vyobrazena odlišnost jednotlivých pohledů na důležitost faktorů, které potenciální uchazeče ovlivňují při volbě budoucího zaměstnavatele.

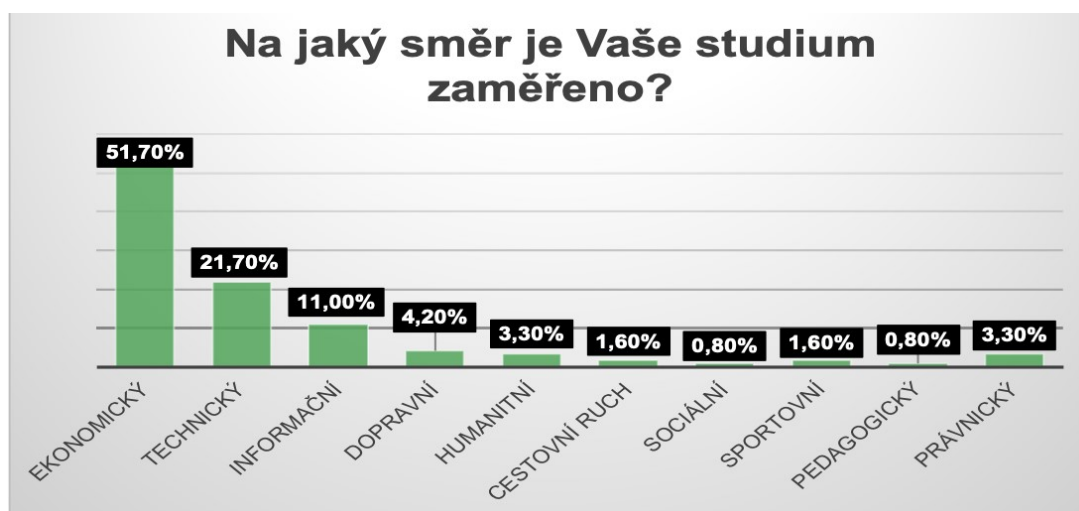
Do věkové kategorie 18-28 let spadá 91,7 % respondentů. Tato kategorie byla zvolena z toho důvodu, že někteří studenti dokončují studium až ve svých 28 letech, a to například kvůli Erasmusu, který vysoké školy nabízejí. Zbýlých 8,3 % respondentů zvolilo věkovou kategorii nad 28 let, jednalo se o respondenty, kteří jsou nadále účastníky facebookových skupin daných fakult a našli si čas na vyplnění dotazníku.

Dotazníkové šetření se zúčastnilo 51,7 % studentů ekonomického zaměření, kteří momentálně studují na vysokých či středních školách s daným zaměřením. Tato skupina respondentů poskytla vysoké množství relevantních informací, které mají pro daný výzkum vysokou míru důležitosti.

Druhou nejvíce volenou odpovědí bylo zaměření technické, které studuje 21,7 % respondentů. Tato odpověď byla druhou nejvíce volenou odpovědí z důvodu umístění dotazníku, jelikož byl poskytnut studentům Fakulty elektrotechnické a strojírenské Západočeské univerzity v Plzni. Dotazník byl zveřejněn na jejich facebookovou skupinu, která slouží jako komunikační prostředek pro samotné studenty těchto fakult.

Zbylá procenta respondentů pocházela z informačního (11 %), dopravního (4,2 %), sociálního (0,8 %), humanitního (3,3 %), sportovního (1,6 %), pedagogického (0,8 %), právnického zaměření (3,3 %). Objevilo se i zastoupení se zaměřením na cestovní ruch (1,6 %).

Obr. 4: Oborové zaměření respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023



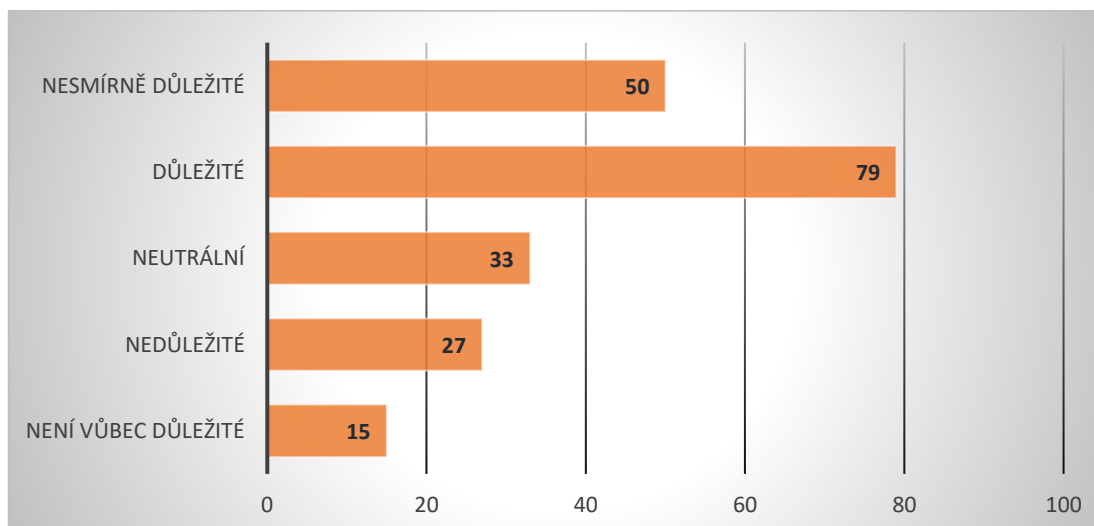
## Otázka č. 1: Při volbě budoucího zaměstnavatele, jak důležité je pro Vás následující?

### Možnost kariérního růstu

Jako první kritérium, které bylo v rámci výzkumného šetření pozorováno, byl kariérní růst. Studenti vysokých škol bývají velmi ambiciózní a cílevědomí. Na to ukazuje i skutečnost vyobrazená v grafu 1, který poukazuje až 38,7 % důležitost daného faktoru při rozhodování o svém budoucím zaměstnavateli. Necelých 25 % respondentů uvedlo kariérní růst jako nesmírně důležitý, proto je pro danou společnost klíčové, aby se zaměřovala na kariérní růst svých zaměstnanců. Studenti středních a vysokých škol chtějí využít své znalosti, které během studia získali a očekávají za to růst jejich kariérního, ale i osobního života. Takový kariérní růst je ve většině případů ve formě povýšení či získání nových pravomocí. Kariérní růst může probíhat i formou finančního ohodnocení.

Pro 7,3 % respondentů je kariérní růst nepodstatným faktorem při rozhodování o výběru budoucího zaměstnání. Autorka se domnívá, že studenti jsou pro společnosti, jako je Skupina ČEZ, nejdůležitějším a nejcennějším potenciálním uchazečem. Tvrdá práce a silná osobnost může firmě přinést mnoho výhod, které se v poslední řadě přemění na zisk.

Graf 1: Možnost kariérního růstu (F1)



Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel, 2023

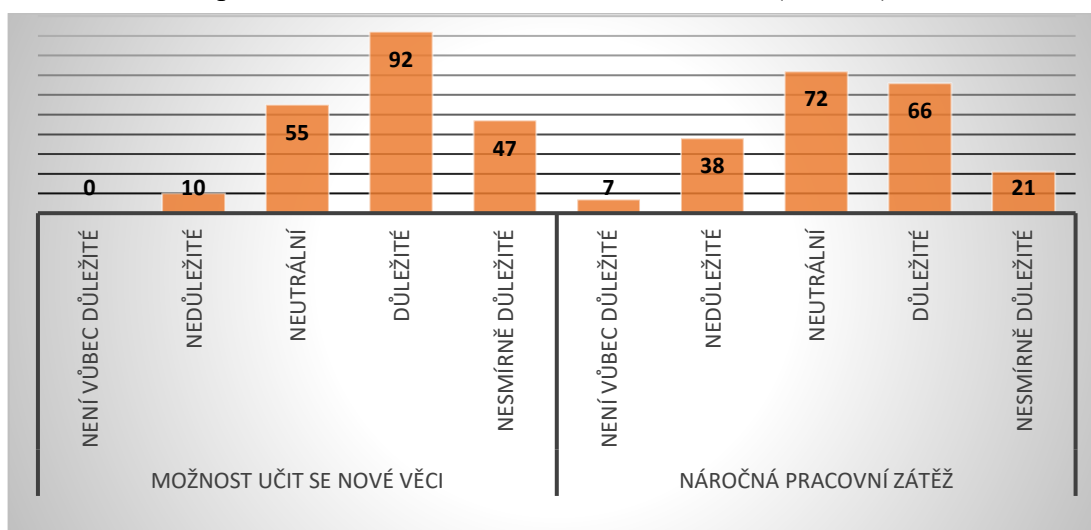
## Náročná pracovní zátěž a možnost učit se nové věci

Pod náročnou pracovní zátěží není představena pouze fyzická náročnost, ale také ta psychická. Mladí lidé se v dnešní době starají o své psychické zdraví a není jim to lhostejné. Celých 32,3 % respondentů, tedy 66 lidí, zodpovědělo na otázku důležitosti, že je pro ně důležité, aby byla náplň pracovního místa náročnější. Jelikož mnoho lidí nechce spadnout do stereotypu a nudného zaměstnání, jsou ochotni vykonávat náročnější práci.

Určité procento respondentů (35,3 %) vyjádřilo neutrální názor k danému stanovisku. Pro 7 respondentů z 204 celkových není pracovní zátěž vůbec důležitá.

Celkem 139 respondentů zvolilo možnost učit se nové věci jako důležitou při volbě jejich budoucího zaměstnavatele (47 respondentů jako nesmírně důležité, 92 respondentů jako důležité). Jak už bylo zmíněné, potenciální uchazeči z řad studentů vysokých a středních škol jsou velice ambiciózní, a nechtějí v pracovním životě zpomalit a přestat se rozvíjet jak po profesní, tak osobní stránce. Mnoho studentů se neustále učí novým věcem, aby rozvíjeli svoji základnu znalostí a tyto poznatky pak mohou využívat ve svém životě. Učení novým věcem umožňuje lidem zkusit různorodé příležitosti a získat nové zkušenosti. V pracovním životě tato skutečnost úzce souvisí s kariérním růstem a vyšším finančním ohodnocením. Z těchto důvodů je patrné, že je pro studenty tato možnost v novém pracovním prostředí více než žádaná a důležitá.

Graf 2: Náročná pracovní zátěž a možnost učit se nové věci (F2 a F3)



Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

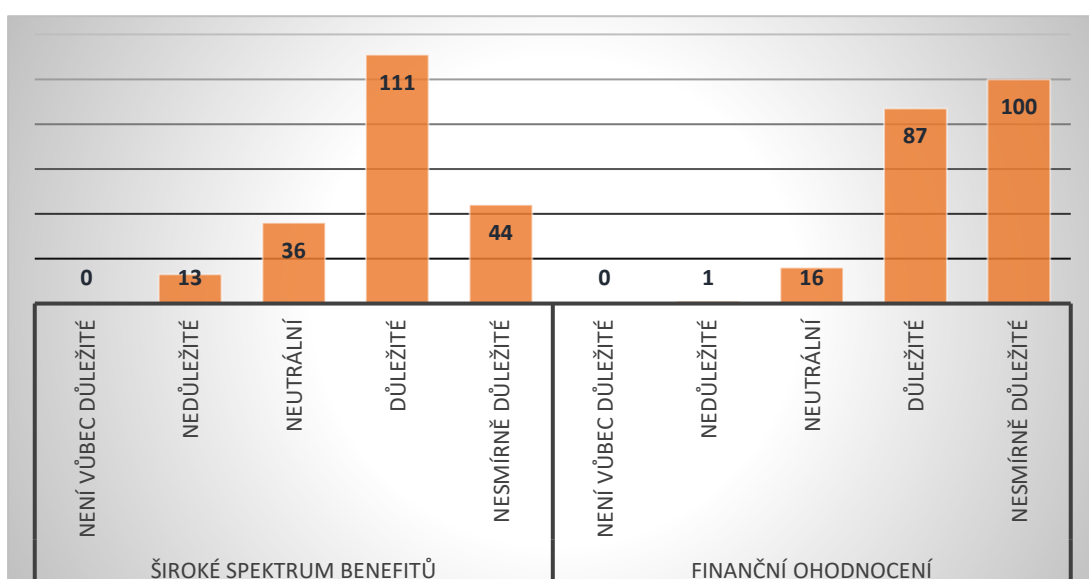
### Široké spektrum benefitů a finanční ohodnocení

Spektrum benefitů je zastoupeno jak hmotnými, tak finančními aspekty. V dnešní době se řadí mezi nejposkytovanější benefity mobilní telefony, týden dovolené navíc, služební auto, občerstvení na pracovišti a v neposlední řadě i penzijní připojištění (iDnes, 2018).

Z grafu 3 jasně vyplývá, že jsou benefity nedílnou součástí preferencí uchazeče, který hledá budoucího zaměstnavatele. Až 54,4 % respondentů zvolilo na Likertově škále důležitosti benefity jako důležité a 21,6 % respondentů jako nesmírně důležité. To znamená, že pro 111 lidí z 204 celkových respondentů vnímá široké spektrum benefitů jako důležité, a 44 respondentů z celkových 204 jako nesmírně důležité. Společnost si tuto skutečnost uvědomuje a nabízí svým pracovníkům široké spektrum benefitů, jako například příspěvek na životní pojištění a na doplňkové penzijní spoření, příspěvek na stravování formou stravenek nebo podnikových jídelen a různé flexibilní formy práce.

Faktor finančního ohodnocení souvisí se širokým spektrem benefitů, v dnešní době absolventy nezajímá pouze finanční ohodnocení jako takové, ale chtějí se rozvíjet a mít se v práci dobře. Avšak absolventi mají i jiné priority, peníze jsou stále velice důležité a hrají velkou roli při rozhodování uchazeče. Uchazeči si v dnešní době nebojí říct, jaký plat by si na dané pozici představovali. To poukazuje i na to, že 100 respondentů (49 %) považuje finanční ohodnocení jako nesmírně důležité, a pokud jim nabídka nebude vyhovovat, raději přijmou nabídku od konkurence.

Graf 3: Široké spektrum benefitů a finanční ohodnocení (F4 a F5)

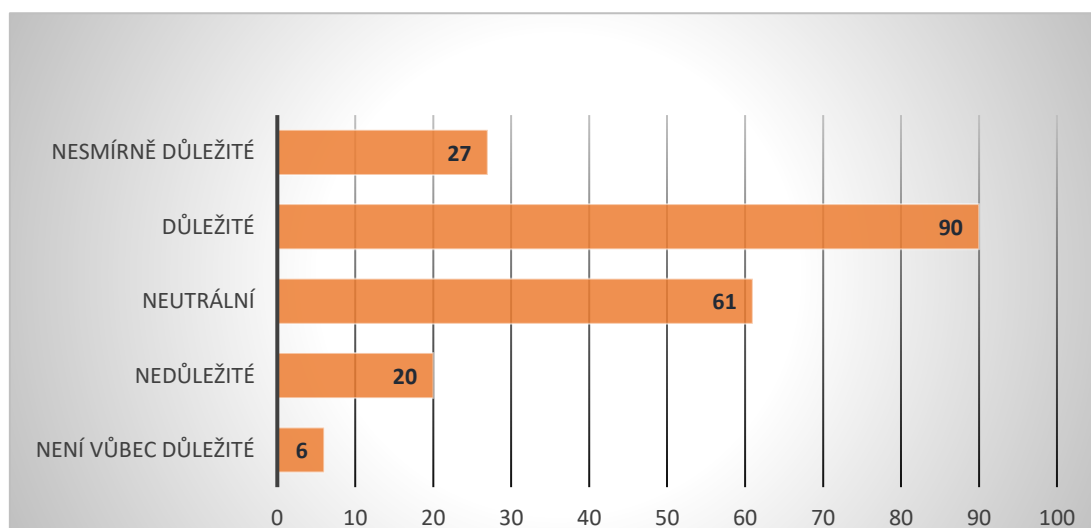


Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

### Možnost přispívat novými nápady

Valná většina studentů, kteří se rozhodli studovat na vysoké škole, jsou velice kreativní a mají spoustu inovativních nápadů, kterými mohou organizacím zvýšit prosperitu a postavení na trhu. Zaměstnavatel si těchto lidí velice váží a dává jim prostor své nápady sdělovat vedení a podílet se na jejich realizaci. Není divu, že až 44,1 % respondentů považuje za důležité, aby mohli přispívat novými nápady do organizace. Pro 13,2 % respondentů je tato možnost natolik důležitá, že zvolili na Likertově škále číslo 1, které představuje nesmírnou důležitost daného faktoru. Správně fungující organizace by měla tuto možnost poskytovat a využívat inovativních a kreativních nápadů, které pocházejí přímo od zaměstnanců. Také je důležité, aby tyto zaměstnanci byli zapojeny do realizace jejich nápadu. Pokud by tak organizace neučinila, pro zaměstnance by to mohlo znamenat vážný problém a ztratil by důvěryhodnost vůči svému zaměstnavateli.

Graf 4: Možnost přispívat novými nápady (F6)

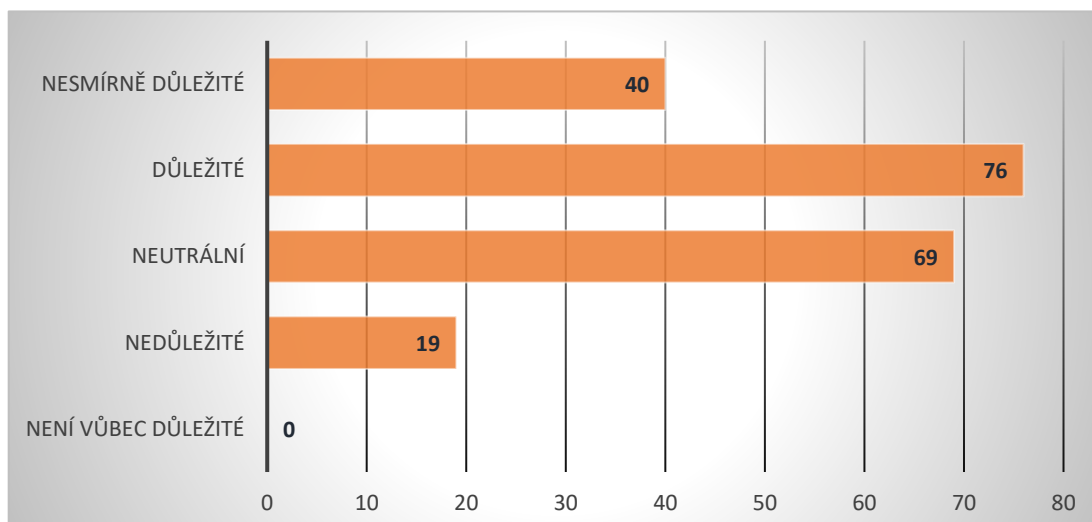


Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

## Moderní a inovativní pracoviště

Moderní a inovativní pracoviště představuje digitální pracoviště, které jde s dobou a jsou využívány nové technologie, které usnadňují práci. S moderním a inovativním pracovištěm souvisí například práce z domova nebo zvýšená snaha o rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Tyto aspekty byly ve výzkumném šetření představeny jako samostatný faktor, proto budou rozepsány později. Moderní a inovativní pracoviště jde s dobou a ke spolupráci jsou využívány moderní technologie. Respondenti, kteří zvolili moderní a inovativní pracoviště jako nesmírně důležité, jsou zastoupeni v 19,6 %. Až 37,3 % si myslí, že tento faktor je důležitý a zajímají se o něj při volbě budoucího zaměstnavatele. Z celkových 204 respondentů vyjádřilo neutrální postoj 69 z nich, což tvoří 33,8 %. Nikdo z respondentů nevedl, že pro ně tento faktor není vůbec důležitý. To poukazuje na skutečnost, že by zaměstnavatel měl sledovat trendy v nových technologiích a nárocích na práci, a v určité míře se snažit je implementovat do svého podnikání.

Graf 5: Moderní a inovativní pracoviště (F7)



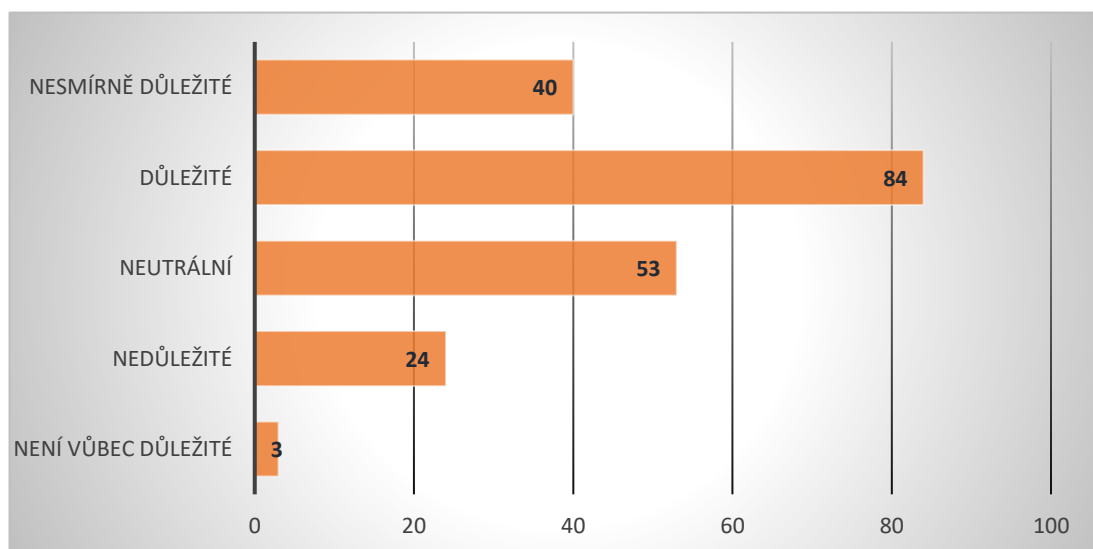
Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

## Dostupnost školení a rozvoje

Studenti mají tendenci neustálého rozvoje svých dovedností a schopností. Například je velice důležité, aby se v práci nadále věnovali cizím jazykům. Pokud pracovník nemá možnost věnovat se cizímu jazyku a neustále se vzdělávat, může se stát, že za pár let nebude jazyk vůbec ovládat. Pokud pracovník bude absolvovat zahraniční pracovní cesty, je potřeba, aby se alespoň na základní úrovni domluvil cizím jazykem. Jedním z nejběžnějších školení je školení o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení požární ochrany. Tato školení jsou pro organizaci povinná. Dále existují další typy školení, které se liší podle náplně práce daných pracovníků v organizaci (Havelková, 2021).

Tento faktor, který respondenti hodnotili, se zabýval především školením a rozvojovými akcemi, které jsou nad rámec k těm povinným a slouží přímo pro zaměstnance a jeho rozvoj. Mezi tyto typy školení a rozvoje náleží například koučink atd. Až 84 respondentů z celkových 204 zvolilo dostupnost školení a rozvoje jako důležitý faktor při rozhodování o budoucím zaměstnavateli. Nesmírně důležitou váhu tomuto faktoru dalo až 40 (19,6 %) respondentů. Pro 25,9 % respondentů je dostupnost školení neutrálním faktorem při jejich rozhodování.

Graf 6: Dostupnost školení a rozvoje (F8)



Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

## Spokojenost s pracovním prostředím a dobré vztahy na pracovišti

Pokud je pracovník na svém pracovišti spokojený, zvyšuje to šanci na to, aby i konečný zákazník byl s danou službou spokojený. Pozitivní energie panující na pracovišti vede k větší produktivitě a kreativitě (Dohnalová, 2023).

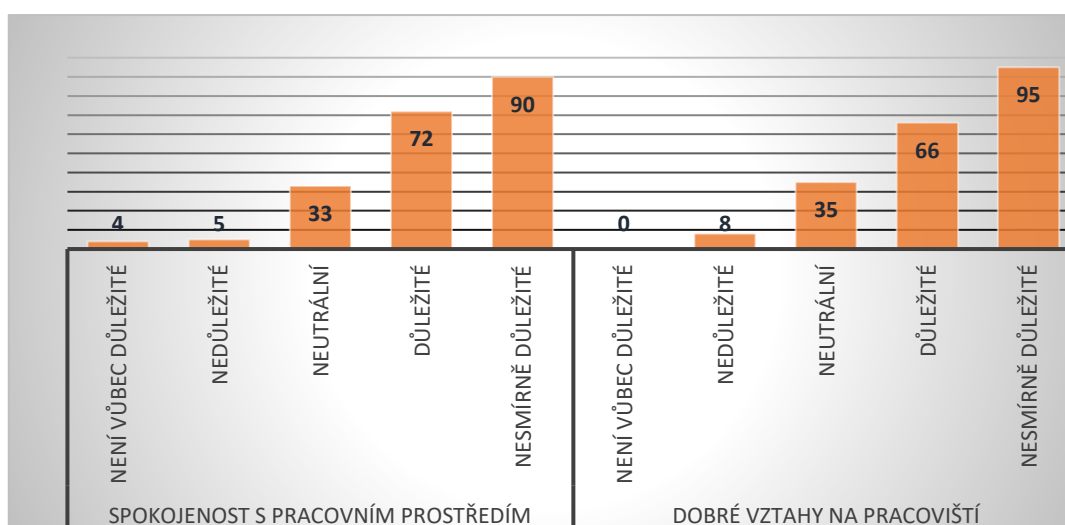
*Vytváření spokojenosti na pracovišti je efektivní cestou k lepším výkonům a celkově lepší firemní kultuře (Dohnalová, 2023).*

Z výzkumného šetření je patrné, že 44,1 % respondentů považuje spokojenost s pracovním prostředím jako nesmírně důležitý faktor při výběru potenciálního uchazeče a 35,3 % respondentů zvolilo na Likertově škále číslo 2, které představuje důležitost daného faktoru. Z celkových 204 respondentů jich 33 zaujalo neutrální postoj a 5 respondentů uvedlo, že je pro ně spokojenost na daném pracovišti nedůležitá.

Se spokojeností na pracovišti souvisejí i dobré vztahy panující na daném pracovišti. Pozitivní energie jednoho pracovníka ovlivňuje i pracovníky ostatní a společně vytvářejí příjemné prostředí (Hartmannová, 2021).

Pro 95 respondentů (46,6 %) jsou dobré vztahy na pracovišti nesmírně důležité a sledávají tento faktor jako prioritu při rozhodování o svém budoucím zaměstnavateli. Nikdo z respondentů neohodnotil daný faktor číslem 5, který představuje nulovou důležitost na Likertově škále.

Graf 7: Spokojenost s pracovním prostředím, a dobré vztahy na pracovišti (F9 a F10)



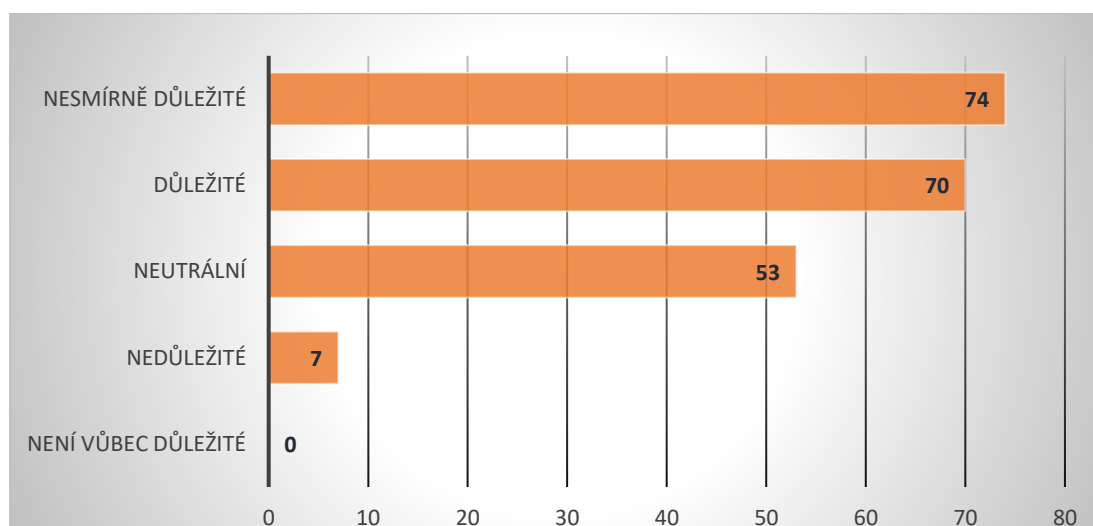
Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

## Vztah s nadřízenými

Vztah s nadřízenými funguje na podobné bázi a souvisí s dobrými vztahy na pracovišti. Hlavním cílem, kterým lze dosáhnout respektu, ale zároveň dobrého vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, je umět udělit pochvalu za dobře odvedenou práci. Pokud pracovník dělá něco dobře, je potřeba ho pochválit a vyjádřit mu podporu v rozvíjení jeho silných stránek (Dohnalová, 2023).

Respondenti, pro které je dobrý vztah se svým nadřízeným nesmírně důležitý, jsou zastoupeni 36,3 % z celkového počtu respondentů. Dalších 34,3 % respondentů také vnímá daný faktor jako důležitý a nezbytný pro své budoucí povolání. Necelých 26 % respondentů vyjádřilo neutrální postoj k danému faktoru a zbylých 3,4 % ho vnímá jako nedůležitý.

Graf 8: Vztah s nadřízenými (F11)



Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023



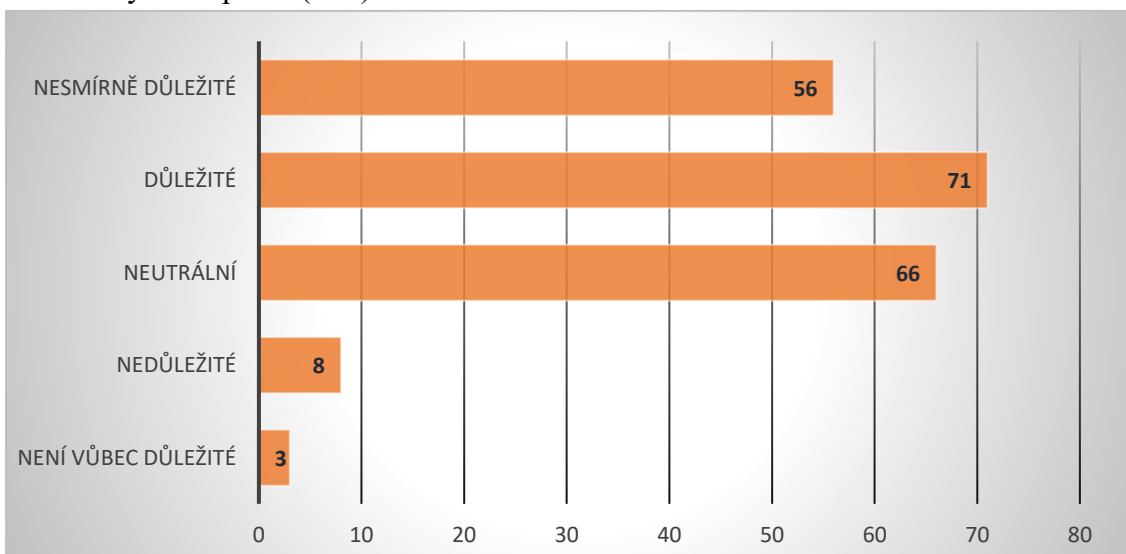
## Týmová práce

*Pro týmovou práci je typický pocit jednoty, který se vyvine mezi skupinou osob úzce pracujících na úkolu, projektu atd. Mezi další charakteristické rysy týmové práce patří společné nadšení a motivace, vzájemná podpora, zájem na úspěchu projektu a sdílená odpovědnost za jeho dokončení. (CEMI, 2022)*

Týmová práce přináší organizaci spoustu nových nápadů a sjednocený tým pomáhá řešit problémy, které by jedinec sám vyřešit nedokázal. Sestavený tým musí mít vždy podporu vrcholového vedení. Tým, který by danou podporu neměl, by ztrácel motivaci při prvním vážnějším problému (BusinessInfo.cz, 2010).

Většina respondentů zvolila týmovou práci jako důležitý faktor při rozhodování o svém budoucím zaměstnavateli. Pro 56 respondentů (27,5 %) je týmová práce nesmírně důležitá, jedná se především o pracovníky, kteří rádi dosáhnou požadovaných výsledků v týmu než jako jednotlivec. Neutrální postoj k danému faktoru vyjádřilo 66 respondentů (32,4 %) z celkových 204 lidí.

Graf 9: Týmová práce (F12)



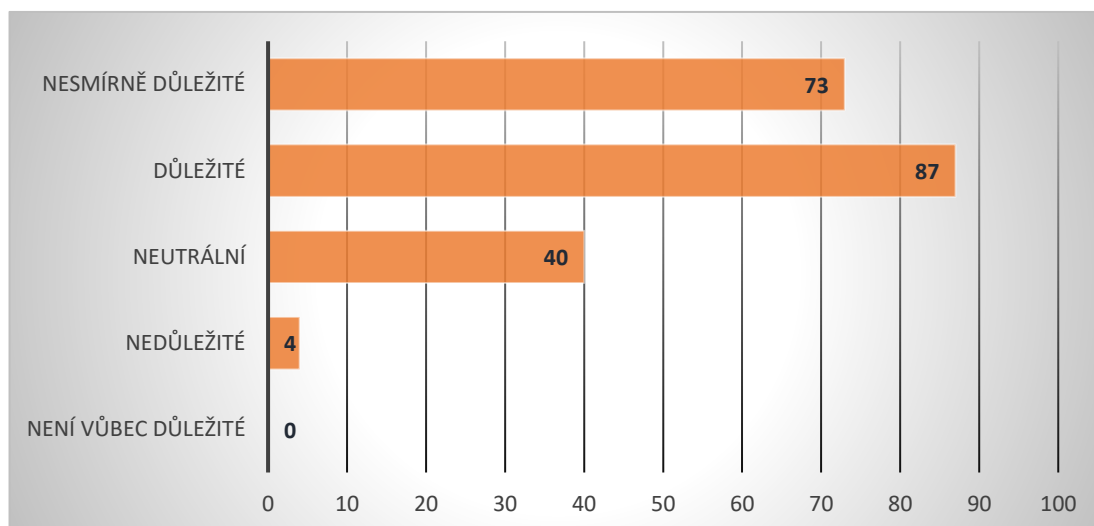
Zdroj: vlastní zpracování v MS Excel, 2023

## Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Pro každého pracujícího člověka je cílem kariérního života najít zlatý střed mezi prací a soukromým životem. Nalezená rovnováha má snížit vznik sociálních problémů, jako jsou například workoholismus nebo syndrom vyhoření (Vzdělávání a práce, 2020).

Pro 42,6 % respondentů je nalezení této rovnováhy důležité a na základě toho volí i svého budoucího zaměstnavatele. Pokud chce být organizace dobrým zaměstnavatelem, neměla by tuto skutečnost opomíjet a měla by pomáhat svým zaměstnancům s nalezením rovnováhy mezi kariérou a osobním životem. Respondenti, pro které je rovnováha mezi pracovním a osobním životem nesmírně důležitá, jsou zastoupeni v 35,8 %.

Graf 10: Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (F13)



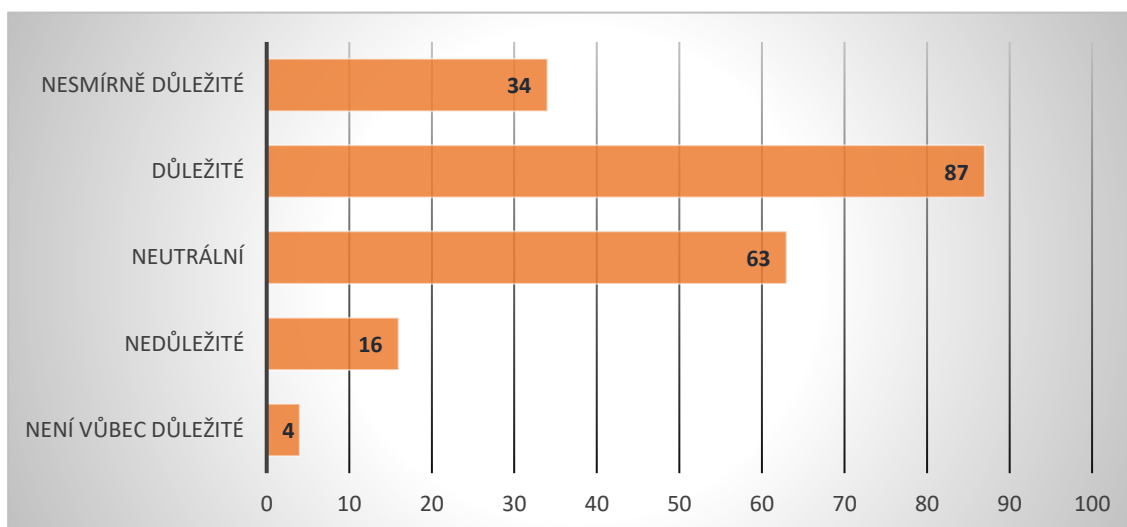
Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

## Práce z domova

*Práce z domova představuje flexibilní formu výkonu závislé práce, kdy zaměstnanec pracuje zcela (homeworking) nebo zčásti (home office) ze svého bydliště (Valentová, 2017).*

Home-office se stal v posledních letech vyhledávaným benefitem, který zaměstnavatel poskytuje. Z grafu 11 vyplývá, že pro studenty je práce z domova velmi důležitým faktorem, podle kterého si vyhledávají budoucího zaměstnavatele. V dnešní době se lidé snaží co nejvíce cestovat a poznávat nové kultury, a k tomu se perfektně hodí práce z domova, jelikož si pracovník vezme práci s sebou, ať už je kdekoli na světě. Více jak 42,6 % respondentů považuje práci z domova jako nesmírně důležitou a 30,9 % vyjádřilo neutrální postoj. Pro 7,8 % respondentů není práce z domova důležitá a 2 % respondentů práci z domova vůbec nepožaduje od svého budoucího zaměstnavatele.

Graf 11: Práce z domova (F14)



Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

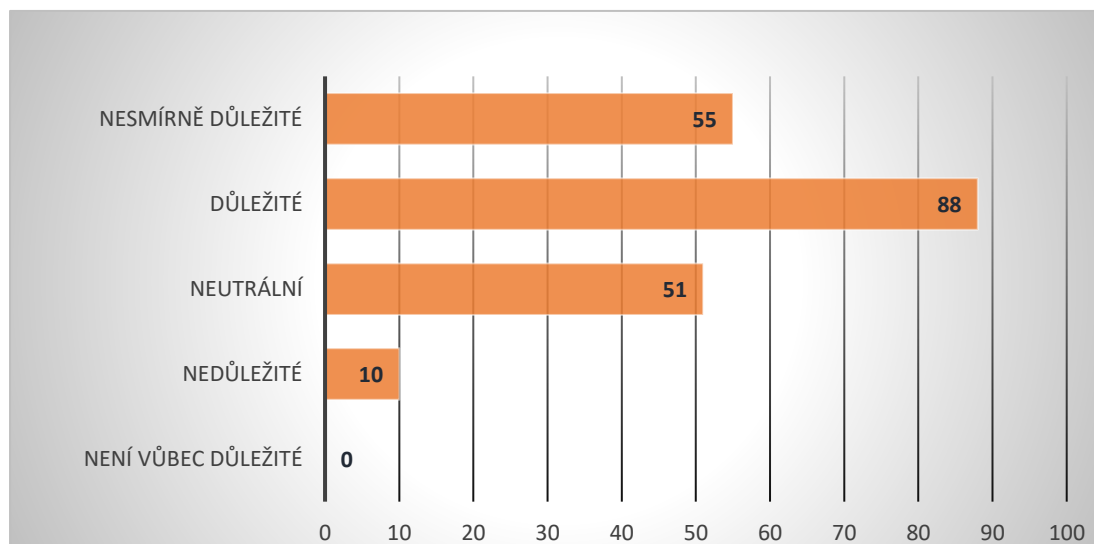
## Flexibilní pracovní doba

S prací z domova úzce souvisí i flexibilní pracovní doba, která má velice podobné výsledky jako faktor práce z domova. Podmínkou flexibilní pracovní doby je časový fond, který musí zaměstnanec odpracovat.

„Pojem pružná (nebo také klouzavá) pracovní doba se používá pro takové rozvržení pracovní doby, kdy je určen přesný čas, ve který je nutné být na pracovišti (případně k dispozici v režimu home office) a určitá část je volitelná – zaměstnanec si tedy může sám zvolit začátek a konec.“ (IRESOFT, n. d.)

Z grafu 12 vyplývá, že pro 27 % respondentů je flexibilní pracovní doba nesmírně důležitá, a to z toho důvodu, že si chtějí svůj pracovní týden naplánovat podle vlastních potřeb a přání. Pracovníkovi to dodá pocit volnosti, který je velmi důležité pocítit v dané organizaci, aby zaměstnanec neměl pocit, že jeho pracovní život je stereotyp. Je velké množství respondentů (43,1 %), kteří shledávají daný faktor jako důležitý a snaží se vyhledávat zaměstnavatele, kteří danou formu pracovní doby poskytují. Žádný z respondentů neohodnotil tento faktor číslem 1, které reprezentuje nulovou důležitost.

Graf 12: Flexibilní pracovní doba (F15)



Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

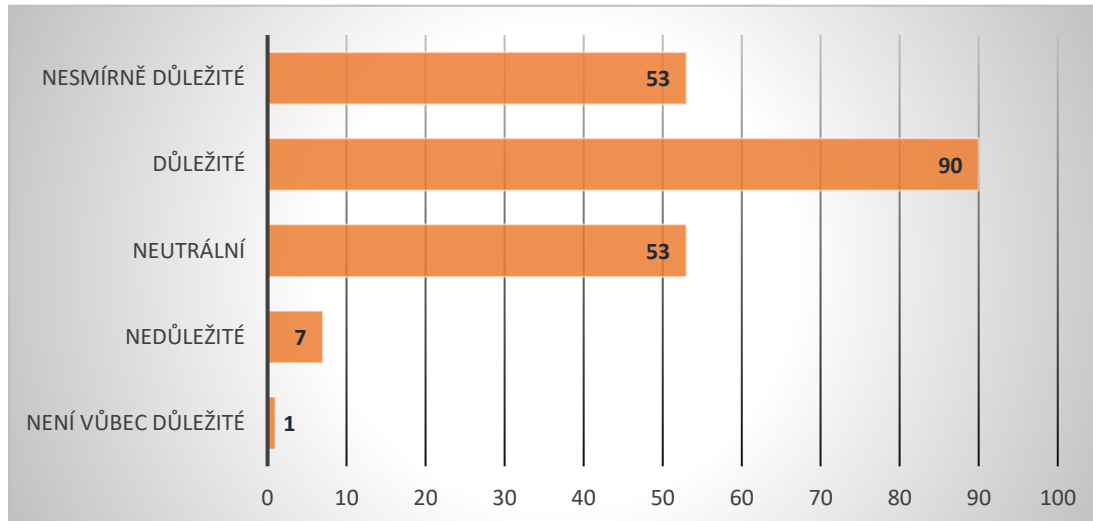
### Jistota trvalého zaměstnání v organizaci

„Jistota pracovního místa je jedním z nejdůležitějších aspektů pracovního života a jako nejvýznamnější faktor spolu s finančním ohodnocením práce ji vnímají i samotní ekonomicky aktivní lidé.“ (Červenka, 2015)

Dle výzkumu, který byl proveden na stránce BusinessInfo.cz v roce 2020, jsou hlavními důvody, proč zaměstnanci zůstávají u svých zaměstnavatelů, finanční výhody a jistota zaměstnání. Dalšími faktory, které mají značně vysokou důležitost, je příjemná pracovní atmosféra a kariérní růst (BusinessInfo.cz, 2020)

Z grafu 13 vyplývá, že 44,1 % respondentů vnímá důležitost jistoty trvalého zaměstnání v organizaci. Pro necelých 26 % je tento faktor nesmírně důležitý a pracovní místo spíše nepřijmou, pokud jim společnost danou jistotu nepřislíbí. Respondenti, kteří shledávají daný faktor jako nedůležitý, nemají strach, že o danou pracovní pozici přijdou. Spíše mají tendenci v případě nespokojenosti na daném pracovním místě zaměstnavatele změnit, aby našli to, co od svého zaměstnavatele požadují.

Graf 13: Jistota trvalého zaměstnání v organizaci (F16)

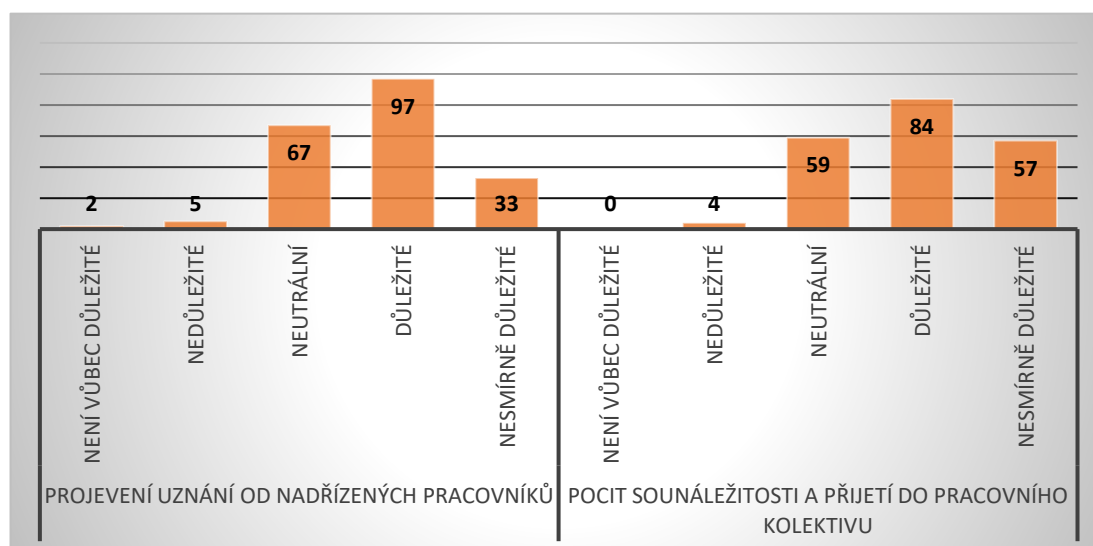


Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

## Projevení uznání od nadřízených pracovníků a pocit sounáležitosti a přijetí do pracovního týmu

Tyto dva faktory velice podobné výsledky, přesněji je projevení uznání od nadřízených důležité pro 47,5 % respondentů a pocit sounáležitosti a přijetí do pracovního kolektivu pro 41,2 % respondentů. Jediným rozdílem je fakt, že pocit sounáležitosti a přijetí ohodnotilo jako nesmírně důležitý o 11,6 % respondentů více jako nesmírně důležitý faktor, než je tomu u faktoru pojednávajícím o projevení uznání od nadřízených pracovníků.

Graf 14: Projevení uznání od nadřízených pracovníků a pocit sounáležitosti a přijetí do pracovního týmu (F17 a F18)



Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

### **Otázka č. 2: Pokud hledáte potenciálního zaměstnavatele nebo novou pracovní příležitost. Na co se díváte a co je pro Vás důležité?**

V této otázce zanechala autorka místo pro vyjádření svého názoru. Nejčtenější odpověď byla, že je pro uchazeče důležitá lokalita, ve které se společnost nachází a také finanční ohodnocení. Je zde poukázáno na to, že lidé nejsou stále ve velké míře ochotni dojíždět za prací z větší vzdálenosti. Dalším prvkem, který se ve značné míře vyskytoval, byl homeoffice. Tato skutečnost poukazuje na rostoucí trend práce z domova, který vzrostl převážně v období pandemie koronaviru. Lidé si zvykli vykonávat svoji práci z pohodlí domova a žádají o tuto možnost i po skončení pandemie.

Respondenti uváděli, že se rozhodují podle vztahů na pracovišti a podle vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. Tato informace se těžko získává, jelikož má každý jiný názor na to, jak mají vztahy na pracovišti vypadat. Takže je velice obtížné, aby potenciální pracovník věděl s přesností, jaké vztahy na pracovišti panují. Ve většině případů si zjišťuje informace od svých známých a hledá si vše online.

Stereotyp je jedním z faktorů, kterého se uchazeči bojí nejvíce. Tato skutečnost je nežádaná i pro obyčejného člověka a jeho každodenní život. Proto uchazeči žádají, aby jejich pracovní náplň byla různorodá a práce je primárně bavila a naplňovala.

Své místo získala i skutečnost, která poukazuje na postavení na trhu dané firmy. Pro respondenty je důležité, aby měla společnost své jméno a postavení. V případě společnosti Skupina ČEZ se jedná o vysoce postavenou firmu, a to díky rekordním ziskům a širokému spektru pracovních pozic, ze kterých si může uchazeč vybrat. To úzce souvisí s image společnosti, která je pro jednotlivé respondenty také velice důležitá.

To všechno představuje přehled toho, na co se uchazeč nejvíce zaměřuje, pokud hledá nové pracovní místo. Autorka shledává všechny tyto skutečnosti velice důležité, jak už bylo nastíněno v rozboru jednotlivých faktorů z pohledu důležitosti.

**Otázka č. 3: Pokud byste dostal/a možnost pracovat u ČEZu a platové ohodnocení by bylo více než dostačující, přijmete tuto nabídku, nebo dáte přednost konkurenci?**

Pro společnost je velice přínosné, že pouhých 29 % respondentů zvolilo možnost „Dám přednost konkurenci“. To poukazuje na to, že společnost skupina ČEZ se velice pečlivě a podrobně zabývá budováním značky zaměstnavatele a je pro spoustu studentů velice atraktivním zaměstnavatelem.

Zbýlých 71 % respondentů uvedlo, že by přijalo nabídku pracovního místa ve společnosti. Samozřejmě by každého uchazeče zajímaly další aspekty práce, které dané pracovní místo obnáší. Tyto aspekty se pro každého člověka liší, proto bylo v otázce zohledněno pouze finanční ohodnocení, které je pro každého uchazeče velice důležité. Silné značce zaměstnavatele napomohla kampaň, která byla spuštěna v říjnu 2018 a měla za cíl představit vize a hodnoty společnosti, a zacílit tak na širokou veřejnost uchazečů. Nadále však zůstávají studenti vysokých škol klíčovými. Jelikož Skupina ČEZ vyhrává řadu let v soutěži TOP Zaměstnavatel roku, a jelikož se jedná o prestižní soutěž zaměstnavatelů, přispívá to k atraktivitě firmy.

### Otázka č. 3a Z jakého důvodu jste na předchozí otázku odpověděl/a „Dám přednost konkurenci“?

Pro respondenty, kteří zvolili možnost „Dám přednost konkurenci“ byly vytvořeny dvě podotázky, které měly podrobně zjistit jejich pohled na věc a důvody, proč tomu tak je.

Ve značné míře respondenti odpovídali, že se jedná o velký korporát, a tím pádem je velice obtížné dosáhnout nějaké úrovně kariérního růstu. Dalším z důvodů byla například pevně stanovená pracovní doba. Respondenti odpovídali, že by uvítali více flexibilní pracovní dobu a větší míru volnosti při volbě délky pracovní doby.

### Otázka č. 3b: O jakou konkurenci by se konkrétně jednalo?

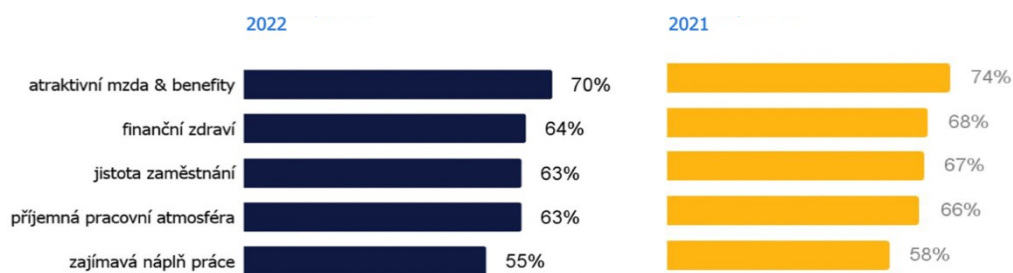
Tato otázka byla v dotazníku dobrovolná, proto na ni odpovědělo pouze 5 % respondentů, kteří zvolili možnost „Dám přednost konkurenci“. Respondenti odpovídali spíše obecně a uváděli, že by raději pracovali v malé firmě, kde by mohli dosahovat rychlého kariérního růstu. Uvedli také, že v malých firmách je kolektiv více sjednocený a všichni znají podnikovou kulturu dané společnosti a její hodnoty.

## 6.3 Testování hypotéz a tvrzení

### Hypotéza 1: Finanční faktor je nejdůležitějším faktorem při výběru potenciálního zaměstnavatele.

Výzkum, který provádí Randstad Employer Brand Research, se zabývá důležitostí jednotlivých faktorů, podle kterých si uchazeč vybírá svého potenciálního zaměstnavatele. Z výsledků roku 2022 je patrné, že nejvíce důležitým faktorem je finanční ohodnocení. Tento faktor získal největší četnost i v roce 2021. Na třetím místě se umístila jistota zaměstnání a následovala příjemná pracovní atmosféra (Randstad, 2022)

Obr. 5: Důležitost jednotlivých faktorů v roce 2022 a 2021



Zdroj: Randstad, 2022



Na základě daného výzkumu je provedeno testování na získaném vzorku respondentů. Získanými daty jsou zjištěny důležitosti jednotlivých faktorů a jestli mezi nimi existují významné rozdíly. V první řadě jsou popsány průměrné hodnoty důležitosti jednotlivých faktorů, které se následně budou testovat v software STATISTICA.

Z tabulky 4 vyplývá, že na základě průměrných hodnot má největší důležitost finanční faktor. Jako druhý faktor, který má nejvyšší průměrnou hodnotu, jsou dobré vztahy na pracovišti.

Tab. 4: Průměry jednotlivých faktorů důležitosti

Faktor	Průměr důležitosti faktoru
Možnost kariérního růstu (F1)	3,598
Náročná pracovní zátěž (F2)	3,275
Možnost učit se nové věci (F3)	3,863
Široké spektrum benefitů (F4)	3,912
Finanční ohodnocení (F5)	4,402
Možnost přispívat novými nápady (F6)	3,549
Moderní a inovativní pracoviště (F7)	3,672
Dostupnost školení a rozvoje (F8)	3,657
Spokojenost s pracovním prostředím (F9)	4,172
Dobré vztahy na pracovišti (F10)	4,216
Vztah s nadřízenými (F11)	4,034
Týmová práce (F12)	3,828
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (F13)	4,123
Práce z domova (F14)	3,642
Flexibilní pracovní doba (F15)	3,922
Jistota trvalého zaměstnání v organizaci (F16)	3,922
Projevení uznání od nadřízených pracovníků (F17)	3,755
Pocit sounáležitosti a přijetí do pracovního kolektivu (F18)	3,951

Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

Na základě Kruskal-Wallisova testu bylo zjištěno, že existují statistické významné rozdíly mezi jednotlivými proměnnými. Post-hoc analýza odhalila, mezi kterými konkrétními proměnnými se daný rozdíl vyskytuje. Veškeré proměnné se testovaly na hladině významnosti  $\alpha = 5\%$ . Z tabulky č. 5, která je uvedena níže, vyplývá, že proměnné, které jsou statisticky odlišné od ostatních, jsou:

- B (náročná pracovní zátěž)
- E (finanční ohodnocení)

Veškeré faktory byly nahrazeny písmeny od A do R. Toto označení odpovídá jednotlivým faktorům (F1 až F18).

Tab. 5: Post-hoc analýza skrze Fisherovo LSD test

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
A		0,0002	0,0026	0,0004	0,0000	0,5772	0,4031	0,5035	0,0000	0,0000	0,0000	0,0088	0,0000	0,6159	0,0002	0,0002	0,0745	0,0001
B	0,0002		0,0000	0,0000	0,0000	0,0018	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
C	0,0026	0,0000		0,5772	0,0000	0,0004	0,0298	0,0193	0,0004	0,0001	0,0511	0,6964	0,0031	0,0122	0,5035	0,5035	0,2201	0,3157
D	0,0004	0,0000	0,5772		0,0000	0,0000	0,0063	0,0038	0,0031	0,0006	0,1635	0,3433	0,0166	0,0022	0,9112	0,9112	0,0745	0,6556
E	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000		0,0000	0,0000	0,0000	0,0088	0,0342	0,0000	0,0000	0,0015	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
F	0,5772	0,0018	0,0004	0,0000	0,0000		0,1635	0,2201	0,0000	0,0000	0,0000	0,0015	0,0000	0,2896	0,0000	0,0000	0,0193	0,0000
G	0,4031	0,0000	0,0298	0,0063	0,0000	0,1635		0,8672	0,0000	0,0000	0,0000	0,0745	0,0000	0,7380	0,0045	0,0045	0,3433	0,0015
H	0,5035	0,0000	0,0193	0,0038	0,0000	0,2201	0,8672		0,0000	0,0000	0,0000	0,0511	0,0000	0,8672	0,0026	0,0026	0,2649	0,0008
I	0,0000	0,0000	0,0004	0,0031	0,0088	0,0000	0,0000	0,0000		0,6159	0,1186	0,0001	0,5772	0,0000	0,0045	0,0045	0,0000	0,0122
J	0,0000	0,0000	0,0001	0,0006	0,0342	0,0000	0,0000	0,0000	0,6159		0,0392	0,0000	0,2896	0,0000	0,0008	0,0008	0,0000	0,0026
K	0,0000	0,0000	0,0511	0,1635	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,1186	0,0392		0,0193	0,3157	0,0000	0,1998	0,1998	0,0015	0,3433
L	0,0088	0,0000	0,6964	0,3433	0,0000	0,0015	0,0745	0,0511	0,0001	0,0000	0,0193		0,0008	0,0342	0,2896	0,2896	0,4031	0,1635
M	0,0000	0,0000	0,0031	0,0166	0,0015	0,0000	0,0000	0,0000	0,5772	0,2896	0,3157	0,0008		0,0000	0,0223	0,0223	0,0000	0,0511
N	0,6159	0,0000	0,0122	0,0022	0,0000	0,2896	0,7380	0,8672	0,0000	0,0000	0,0000	0,0342	0,0000		0,0015	0,0015	0,1998	0,0004
O	0,0002	0,0000	0,5035	0,9112	0,0000	0,0000	0,0045	0,0026	0,0045	0,0008	0,1998	0,2896	0,0223	0,0015		1,0000	0,0581	0,7380
P	0,0002	0,0000	0,5035	0,9112	0,0000	0,0000	0,0045	0,0026	0,0045	0,0008	0,1998	0,2896	0,0223	0,0015	1,0000		0,0581	0,7380
Q	0,0745	0,0000	0,2201	0,0745	0,0000	0,0193	0,3433	0,2649	0,0000	0,0000	0,0015	0,4031	0,0000	0,1998	0,0581	0,0581		0,0258
R	0,0001	0,0000	0,3157	0,6556	0,0000	0,0000	0,0015	0,0008	0,0122	0,0026	0,3433	0,1635	0,0511	0,0004	0,7380	0,7380	0,0258	

Zdroj: Vlastní zpracování dle SW STATISTICA, 2023

Lze tedy konstatovat, že finanční faktor je pro potenciální uchazeče nejdůležitější, spolu s náročnou pracovní zátěží.

**Hypotéza 2: Lidem, pro které je důležité finanční ohodnocení, záleží také na jistotě trvalého zaměstnání v organizaci.**

Dle Červenky (2015), který ve svém výzkumu uvádí, že pro uchazeče, kterým záleží na finančním ohodnocení při výběru budoucího zaměstnavatele, záleží také na jistotě trvalého zaměstnání v organizaci. Na základě toho se autorka rozhodla aplikovat toto tvrzení do vlastního výzkumu a potvrdit toto tvrzení na základě získaných dat z dotazníkového šetření.

Vztah mezi danými proměnnými byl zjištěn na základě Spearmanovy korelace, která slouží k zjištění závislosti mezi jednotlivými proměnnými.

K provedení Spearmanova korelačního koeficientu byly použity dva faktory, přesněji finanční ohodnocení (F5) a jistota trvalého zaměstnání v organizaci (F16).

Tab. 6: Spearmanův korelační koeficient

Spearmanovy korelace	
Dvojice proměnných	F5 & F16
Platný N	204
Spearman R	0,249729
t(N-2)	3,665447
p-hodnota	0,000316

Zdroj: Vlastní zpracování dle SW STATISTICA, 2023

Výpočet byl proveden v SW STATISTICA, kdy Spearmanův koeficient vyšel 0,2397. Tato hodnota poskytuje informace o nízké asociaci mezi proměnnými. Z toho vyplývá, že mezi finančním ohodnocením a jistotou trvalého zaměstnání v organizaci existuje nízký vztah, jelikož je p-hodnota skoro nulová. To znamená zamítnutí H0, na což poukazuje na nízkou závislost mezi proměnnými.

**Hypotéza 3: Existují významné rozdíly mezi vnímáním důležitosti jednotlivých faktorů mezi pohlavím (muži a ženy) při žádání o zaměstnání.**

Průzkum, který je každoročně prováděn Randstad Employer Brand Research, identifikuje nejvíce atraktivní zaměstnavatele. V průzkumu je věnována i kapitola, kde se sledují rozdíly ve vnímání jednotlivých faktorů důležitosti mezi pohlavím. Na obrázku 6 jsou znázorněny výsledky z roku 2022, kde je patrné, že pro ženy jsou jednotlivé faktory důležitější než pro muže. Výjimkou je silné vedení a používání nejnovějších technologií.

Obr. 6: Rozdíl v důležitostech jednotlivých faktorů pro muže a ženy



Zdroj: Randstad, 2022

Průzkum společnosti Randstad poukazuje na to, že atraktivní mzda a benefity je o 10 % důležitější pro ženy než pro muže. Dalším faktorem, kde se názory na důležitost mezi pohlavím liší, je příjemná pracovní atmosféra a kariérní postup. Kde se názory na důležitost faktoru shodují, je finanční zdraví a silné vedení.

Na základě daného výzkumu se autorka rozhodla otestovat danou hypotézu na vlastním výzkumu pomocí Mann-Whitneyova testu v tabulce č. 7 uvedené níže. Všechny faktory, které mají červené hodnoty, jsou pro důležitější pro ženy. Pro muže není statisticky významnější žádná proměnná.

Tab. 7: Mann-Whitney test

		Součet 1	Součet 2		Z	p-hodnota		
Možnost kariérního růst	A	10561,50	10348,50	4675,500	-1,20706	0,227409	-1,25826	0,208298
Náročná pracovní zátěž	B	11150,00	9760,00	5104,000	0,18890	0,850171	0,19752	0,843418
Možnost učit se nové věci	C	10689,50	10220,50	4803,500	-0,90292	0,366568	-0,96452	0,334788
Široké spektrum benefitů	D	10240,00	10670,00	4354,000	-1,97098	0,048727	-2,17243	0,029824
Finanční ohodnocení	E	9990,50	10919,50	4104,500	-2,56382	0,010353	-2,85898	0,004250
Možnost přispívat novými nápady	F	10662,00	10248,00	4776,000	-0,96826	0,332913	-1,02976	0,303124
Moderní a inovativní pracoviště	G	9872,50	11037,50	3986,500	-2,84420	0,004453	-2,99593	0,002736
Dostupnost školení a rozvoje]	H	9700,00	11210,00	3814,000	-3,25408	0,001138	-3,42345	0,000618
Spokojenost s pracovním prostředím	I	9358,00	11552,00	3472,000	-4,06671	0,000048	-4,37020	0,000012
Dobré vztahy na pracovišti	J	9427,00	11483,00	3541,000	-3,90276	0,000095	-4,20832	0,000026
Vztah s nadřízenými	K	10215,00	10695,00	4329,000	-2,03038	0,042318	-2,14701	0,031793
Týmová práce	L	11004,50	9905,50	5118,500	-0,15445	0,877257	-0,16251	0,870906
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	M	10598,00	10312,00	4712,000	-1,12033	0,262572	-1,20176	0,229459
Práce z domova	N	10347,50	10562,50	4461,500	-1,71555	0,086245	-1,82065	0,068662
Flexibilní pracovní doba	O	10605,00	10305,00	4719,000	-1,10370	0,269723	-1,17361	0,240551
Jistota trvalého zaměstnání v organizaci	P	10167,50	10742,50	4281,500	-2,14325	0,032094	-2,28360	0,022396
Projevení uznání od nadřízených pracovníků]	Q	9910,00	11000,00	4024,000	-2,75510	0,005868	-2,98334	0,002851
Pocit sounáležitosti a přijetí do pracovního kolektivu	R	8753,50	12156,50	2867,500	-5,50307	0,000000	-5,85236	0,000000

Zdroj: Vlastní zpracování dle SW STATISTICA, 2023

Aby byla ověřena správnost, je vytvořena tabulka s průměry pro každé pohlaví zvlášť a na základě rozdílů mezi průměry bude objasněno, které faktory jsou nejvíce rozdílné pro každé pohlaví. Pokud je průměrná hodnota u žen vyšší než průměrná hodnota u mužů, indikuje to možnou preferenci jednotlivých faktorů, přičemž statisticky významná větší odlišnost byla zjištěna u faktorů, které jsou znázorněny v tabulce č. 8, a nejvyšší rozdílností disponují faktory související se spokojeností s pracovním prostředím, dobrými vztahy na pracovišti a pocitem sounáležitosti a přijetí do pracovního kolektivu.

Tab. 8: Průměry rozdílných faktorů

Faktor	Průměr ženy (1)	Průměr muži (2)	Rozdíl mezi průměry
Široké spektrum benefitů	4,0208	3,8148	0,2060
Finanční ohodnocení	3,6458	3,4630	0,1828
Moderní a inovativní pracoviště	3,8646	3,5000	0,3646
Dostupnost školení a rozvoje	3,8958	3,4444	0,4514
Spokojenost s pracovním prostředím	<b>4,4583</b>	<b>3,9167</b>	<b>0,5416</b>
Dobré vztahy na pracovišti	<b>4,4583</b>	<b>4,0000</b>	<b>0,4583</b>
Vztah s nadřízenými	4,1875	3,8981	0,2894
Jistota trvalého zaměstnání v organizaci	4,0625	3,7963	0,2662
Projevení uznání od nadřízených pracovníků]	3,9375	3,5926	0,3449
Pocit sounáležitosti a přijetí do pracovního kolektivu	<b>4,3021</b>	<b>3,6389</b>	<b>0,6632</b>

Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

Jak už bylo zmíněno, všechny červené hodnoty v tabulce č.7 představují větší důležitost pro ženy než pro muže. Třemi nejdůležitějšími faktory pro ženy jsou:

- spokojenost s pracovním prostředím
- dobré vztahy na pracovišti
- pocit sounáležitosti a přijetí do pracovního kolektivu.

## 7 Výsledky výzkumu a formulace doporučení

V poslední části diplomové práce jsou shrnuty veškeré výsledky, které vyplynuly z výzkumného šetření. Na základě daných výsledků jsou formulována doporučení pro posílení značky zaměstnavatele ve společnosti Skupina ČEZ.

Výzkumné šetření poukázalo na důležitost jednotlivých faktorů, které ovlivňují rozhodování potenciálního uchazeče při volbě budoucího zaměstnavatele. Jednotlivé faktory byly hodnoceny na základě Likertovy škály důležitosti. V předchozí části byly veškeré faktory popsány a vyhodnoceny pomocí grafů, na kterých byla vyobrazena četnost volených stupňů důležitosti. Celkově bylo zkoumáno 18 faktorů, které potenciální uchazeče mohou ovlivňovat při jejich rozhodování. Návrhy a doporučení vznikly na základě analýzy stávajícího externího personálního marketingu a poznatků získaných z dotazníkového šetření. V následující tabulce je vyobrazena četnost nejvíce voleného stupně důležitosti u jednotlivých faktorů. Na stupnici 1-5 je nejvíce voleným stupněm 4 (důležité).

Tab. 9: Souhrnný přehled nejčtenějších stupňů důležitosti

Faktor	Stupeň důležitosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Možnost kariérního růstu (F1)	Důležité	79	38,7%
Náročná pracovní zátěž (F2)	Neutrální	92	45,1%
Možnost učít se nové věci (F3)	Důležité	72	35,3%
Široké spektrum benefitů (F4)	Důležité	111	54,4%
Finanční ohodnocení (F5)	Nesmírně důležité	100	49,0%
Možnost přispívat novými nápady (F6)	Důležité	90	44,1%
Moderní a inovativní pracoviště (F7)	Důležité	76	37,3%
Dostupnost školení a rozvoje (F8)	Důležité	84	41,2%
Spokojenost s pracovním prostředím (F9)	Nesmírně důležité	90	44,1%
Dobré vztahy na pracovišti (F10)	Nesmírně důležité	95	46,6%
Vztah s nadřízenými (F11)	Nesmírně důležité	74	36,3%
Týmová práce (F12)	Důležité	71	34,8%
Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (F13)	Důležité	87	42,6%
Práce z domova (F14)	Důležité	87	42,6%
Flexibilní pracovní doba (F15)	Důležité	88	43,1%
Jistota trvalého zaměstnání v organizaci (F16)	Důležité	90	44,1%
Projevení uznání od nadřízených pracovníků (F17)	Důležité	97	47,5%
Pocit sounáležitosti a přijetí do pracovního kolektivu (F18)	Důležité	84	41,2%

Zdroj: Vlastní zpracování dle MS Excel, 2023

Na základě statistických dat byly zjištěny tři faktory, které jsou pro ženy nejdůležitější při volbě budoucího zaměstnavatele. Ženy shledávaly veškeré faktory důležitější než muži, proto budou navržena doporučení pro tři nejvíce důležité faktory pro ženy, jelikož tyto faktory jsou důležité i pro muže.

Tyto faktory, které byly vyhodnoceny jako nejdůležitější, spolu úzce souvisejí a jedná se o tyto.

- **Spokojenost s pracovním prostředím (F9)**
- **Dobré vztahy na pracovišti (F10)**
- **Pocit sounáležitosti a přijetí do pracovního kolektivu (F18).**

Pro všechny zvolené faktory jsou navržena dvě doporučení, která podporují všechny zvolené faktory najednou. Jak už bylo uvedeno v teoretické části, pro zjištění spokojenosti s pracovním prostředím a upřímný názor na vztahy, které panují na pracovišti, je důležitý současný pracovník, který předá svou zkušenost mimo organizaci a takto poskytne reálný obraz o atmosféře, která na pracovišti panuje.

## **7.1 Firemní zpravodaj**

Firemní časopis je účinný způsob, jak prezentovat potenciálním uchazečům hodnoty společnosti a její kulturu. K nahlédnutí do pracovního kolektivu a atmosféry na pracovišti by napomohla firemní publikace ve formě zpravodaje. Tento časopis by byl vydáván neformálním stylem a obsahoval by informace o aktuálním dění v organizaci. Časopis by začal úvodním slovem ředitele společnosti a následovaly by události, které se ve společnosti za poslední měsíc staly. Svoje místo by měly i rozhovory s jednotlivými pracovníky, kteří by vyjádřili své pocity a názory na pracovní kolektiv, ve kterém se vyskytují. Uchazeč si tak může vytvořit prvotní obraz o tom, jaká atmosféra ve společnosti panuje. Popřípadě by zaujala své místo rubrika „Den s ...“, při které by byly představeny jednotlivé pozice a náplň jejich práce. Další součástí časopisu by byly veškeré úspěchy, kterých firma v poslední řadě dosáhla a kdo se na nich podílel. Velké množství uchazečů zajímá, jaké jsou strategické plány společnosti pro další období a jakým směrem se bude ubírat. V poslední řadě by byla sekce věnovaná volným pracovním pozicím, které společnost aktuálně nabízí. Bylo by zahrnuto i pár tipů, jak se připravit na pohovor v dané společnosti a jaký bude jeho průběh. Cílem dané tiskoviny je přiblížení firemní kultury svým budoucím zaměstnancům, aby se na nové pracovní místo těšili a nestresovali se z nové životní kapitoly, která je čeká po absolvování studia na vysoké škole.

Pro společnost Skupina ČEZ jsou studenti vysokých škol důležitým zdrojem pro získávání nových pracovníků, proto je většina jejich aktivit zaměřena právě

na studenty. Proto by roznesení zpravodaje po fakultě bylo nejefektivnějším zacílením na potenciální zaměstnance.

Skupina ČEZ by navázala spolupráci se Západočeskou univerzitou, kde by byl daný zpravodaj rozmístěn po všech fakultách ve čtvrtletním intervalu. Jelikož jsou na fakultách kapacity k sezení na chodbách a dostatečné množství stolů, byly by dané zpravodaje umístěny zde, jako tomu je doposud se všemi různými tiskovinami.

Pro společnost by to znamenala práci marketingového týmu ve spolupráci s HR oddělením, které by daný časopis dávali dohromady (respektive jeho obsah). Jako další krok k výrobě zpravodaje by bylo najmutí zkušeného grafika, který by navrhl design časopisu a graficky veškeré podklady, které dostal od marketingového týmu, zpracoval. Pro tuto práci je navrhována zkušená grafická agentura Beneš & Michl, která má za sebou nespočet podobných projektů. Poté by se hotový zpravodaj posílal do tisku, kde by se vytisklo 200 ks/čtvrtletně. Tisk by zajišťovala společnost Reklamix, s. r. o., která tiskne 200 ks za 25,40 Kč za 12stránkový zpravodaj. Autorka se domnívá, že větší množství by bylo pro firmu spíše ztrátové. Náklady pro společnost jsou tedy představeny odměnou marketingovému týmu, odměnou za práci grafikovi a cenou za tisk. Hotové zpravodaje by pak byly rozneseny po fakultě.

Obr. 7: Ceník za tisk

Brožura formát: **A4 na výšku**  
Papír: 130 g křída  
Barevnost: **4/4 všechny strany barevný tisk**  
Vazba: V1 – sešit, 2 skobičky

strany / kusy	25 kusů	50 kusů	100 kusů	200 ks	300 ks
8 stran	43,44 Kč/ks	31,74 Kč/ks	24,74 Kč/ks	20,25 Kč/ks	17,79 Kč/ks
12 stran	53,80 Kč/ks	39,20 Kč/ks	31,50 Kč/ks	25,40 Kč/ks	22,77 Kč/ks
16 stran	60,64 Kč/ks	47,12 Kč/ks	37,30 Kč/ks	30,58 Kč/ks	27,61 Kč/ks
20 stran	68,88 Kč/ks	53,74 Kč/ks	41,73 Kč/ks	34,89 Kč/ks	32,56 Kč/ks
24 stran	75,60 Kč/ks	60,70 Kč/ks	47,61 Kč/ks	40,14 Kč/ks	37,70 Kč/ks

Zdroj: Reklamix: Digitální tiskové studio, 2023

Veškeré náklady jsou vyčísleny v tabulce č. 10, ve které jsou vypsány jednotlivé nákladové položky a jejich ceny.

Tab. 10: Roční náklady na zpravodaj

Náklady	
Položka	Cena v Kč/ks/hod
<b>odměna marketingovému týmu (5 osob)</b>	5 000 Kč jednorázově/osoba
<b>odměna grafikovi</b>	600 Kč/hod.
<b>tisk hotových časopisů</b>	25,40 Kč/kus

Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

Roční náklady na odměnu marketingového týmu, který má 6 členů, jsou vyčísleny na 120 000 Kč (5 000 Kč každému členovi 4krát do roka). Odměna grafikovi za 20hodinovou práci čtvrtletně společnost vyjde na 48 000 Kč za rok. Odměna grafikovi byla dohodnuta na základě zkontaktování dané společnosti. Tisk hotových časopisů u společnosti Reklamix s. r. o. vyjde společnost při 200 ks čtvrtletně na necelých 60 000 Kč ročně. Celkové roční náklady na firemní zpravodaj dosahují hodnoty 228 000 Kč.

Daný návrh má několik přínosů, mezi které se řadí zaujmutí cílové skupiny (studentů vysokých škol) pomocí marketingového nástroje, který může být uplatněn jak uvnitř firmy, tak i externě. Dalším přínosem je čtvrtletní reportování o aktivitách společnosti pomocí daného zpravodaje. Pomocí firemního časopisu může společnost lehce sdělovat své vize a účely firmy. Uchazečům poskytne náhled do chodu firmy a jednotlivých pozic.

## 7.2 Workshop na univerzitě

Vždy jednou za semestr by pracovník společnosti Skupina ČEZ navštívil kampus Západočeské univerzity v Plzni, kde by probíhal hodinový workshop se studenty, kteří by měli zájem o pracovní pozice ve společnosti. Těmto studentům by během workshopu byly zodpovězeny veškeré dotazy, které by se týkaly pracovního života ve společnosti. Jednalo by se o neformální schůzku s pracovníky z různých pozic, které společnost nabízí. To znamená, že by workshopy byly v přátelské atmosféře a přistupovalo by se k nim jako ke schůzce dvou pracovníků ve stejné společnosti. Tímto by se dalo docílit toho, aby si uchazeč vytvořil první dojem z pracoviště, který by byl založený na upřímných názorech a pocitech současných pracovníků.

Workshopy by vedl vždy pracovník, který byl uveden v rubrice „Den s...“, která je součástí firemního zpravodaje. Tato rubrika má za cíl představit jednotlivé pozice ve společnosti a popsat náplň práce. Dalším cílem je představit člověka, který danou



pozici vykonává a rozpoznat a popsat jeho pocity a dojmy z pracovního kolektivu a pracovního místa jako takového. Jelikož ve společnosti pracují ambiciózní lidé, kteří by své zkušenosti rádi předali dál, nebude problém s dostavením se na Západočeskou univerzitu a diskutovat se studenty, kteří by měli zájem o práci ve společnosti. Danému pracovníkovi by byla přislíbena odměna ve výši 5 000 Kč za jeden workshop, který trvá hodinu. Pracovník by si připravil prezentaci, kde by popsal jeho běžný den v práci. Pro lepší a klidnější atmosféru by se během jednoho workshopu vystřídali dva pracovníci, aby se navzájem podpořili a sdělili své osobní poznatky. Dalším nákladem je krátkodobý pronájem poslucháren, který se odvíjí od počtu posluchačů (sedadel) a počtu hodin. Západočeská univerzita si za pronájem posluchárny účtuje 10 Kč za sedadlo a hodinu. Pro zvýšení vědomí o existenci daného workshopu by se vytvořila facebooková událost, která by byla umístěna na stránky jednotlivých kateder. Workshop by se konal 2x ročně pro 200 studentů. Celková délka workshopu by byla 1 hodina a 30 minut na přípravu technického vybavení. Za pronájem by firma zaplatila 4 000 Kč. Pracovníkům, kteří by workshop vedli, by byla udělena odměna ve výši 5 000 Kč pro jednoho, což pro firmu znamená náklad ve výši 10 000 Kč. Jelikož by se workshop konal 2x do roka, celkové roční náklady na daný návrh by činily 8 000 Kč (pronájem) a 20 000 Kč (pracovníci), tedy 28 000 Kč ročně.

Tab. 11: Náklady na workshop na Západočeské univerzitě

Náklady	
Položka	Cena v Kč/ks/hod
<b>pronájem posluchárny</b>	10 Kč/sedadlo/hodina
<b>odměna přednášejícímu pracovníkovi</b>	5 000 Kč jednorázově/osoba

Zdroj: Vlastní zpracování v MS Excel, 2023

Stejně jako u zpravodaje je hlavním přínosem zacílení na studenty vysokých škol, kteří jsou pro společnost klíčoví. Navíc by došlo k úspoře financí, jelikož se jedná o návrh s nízkými náklady na realizaci, což je pro společnost vždy výhodné. Workshop může inspirovat spoustu mladých lidí na jejich cestě při výběru svého budoucího zaměstnavatele. Přátelská atmosféra, která bude po dobu přednášky panovat, může v některých studentech vyvolat pocit bezpečí, a tím i zvýšit jeho zájem o práci v dané společnosti.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo získat informace o stávajícím personálním marketingu a jeho rozbor ve společnosti Skupina ČEZ, analyzovat možné problémy a navrhnout jejich vhodná řešení, popřípadě podat návrhy pro jeho zlepšení.

V teoretické části byla za pomoci odborné literatury vysvětlena problematika marketingu a personalistiky, jelikož tyto obory tvoří základnu pro externí personální marketing. Značka zaměstnavatele je nedílnou součástí externího personálního marketingu a společnosti ji musí neustále budovat.

Praktická část diplomové práce byla zaměřena na analýzu současného externího personálního marketingu ve společnosti Skupina ČEZ, která následovala po představení dané společnosti. Společnost velmi dbá na budování značky zaměstnavatele a na to poukazují i veškeré aktivity, které provozuje za účelem přilákat co nejvíce vhodných uchazečů. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na faktory, které nejvíce ovlivňují potenciální uchazeče při volbě svého budoucího zaměstnavatele. Jelikož ČEZ již několik let drží prvenství v několika soutěžích, kdy studenti hodnotí jednotlivé společnosti na základě jejich aktivit, byl daný výzkum proveden na vysokých a středních školách, kdy studenti hodnotili jednotlivé aspekty, které jsou pro ně u budoucího zaměstnavatele nejdůležitější. Při návrhu výzkumu byly definovány hypotézy, které se později ověřovaly.

Po realizaci vlastního výzkumu se získané výsledky z dotazníkového šetření zpracovaly do grafů a jejich důležitost byla popsána pomocí slovního vyjádření. Následně byla určena asociace mezi proměnnými, což souviselo s danými hypotézami. Na základě výsledků byla formulována doporučení, která by napomohla k silnější značce zaměstnavatele.

# Seznam použitých zdrojů

## Literatura

- Adcock, D., Halborg, A., & Ross, C. (2001). *Marketing: Principles and Practice* (4. vyd.). Prentice Hall.
- Armstrong, M. (1999). *Personální management* (1. vyd.). Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Grada
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Grada Publishing.
- Baker, M., J., & Hart, S. (2016). *The marketing book* (7. vyd.). Routledge.
- Bělohávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. Grada Publishing.
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing.
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. C. H. Beck.
- Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi*. Grada Publishing.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Grada Publishing.
- Dvořáková, Z., Beroušek, P., Cetkovský, P., Collins, D., Hüttová, E., Kleibl, J., Němec, O., Neumaierová, I., Palíšková, M., & Soušková, M. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck.
- Eger, L. & Egerová, D. (2022). *Metodologie výzkumu*. Západočeská univerzita v Plzni.
- Horalíková, M. (2004). *Personální řízení* (4. vyd.) Provozně ekonomická fakulta ČZU.
- Horník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing.
- Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Grada Publishing.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Ježková Petřů, G. (2021). *Zajištění lidských zdrojů*. Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Kasper, H., & Mayrhofer, W. (2007). *Personální management: Řízení organizace* (3. vyd.). LINDE.
- Keller, K. L. (2007). *Strategické řízení značky*. Grada Publishing
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů* (1. vyd.). C. H. Beck.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Grada.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2013). *Marketing management* (14. vyd.). Grada Publishing.

- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing* (4. vyd.). Grada Publishing.
- Koubek, J. (2002). *Řízení lidských zdrojů* (3. vyd.). Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4. rozš. a dopl. vyd.). Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management Press.
- Koubek, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách* (4. vyd.). Grada Publishing.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy Moderní personalistiky*. Management Press.
- Křížek, F., & Neufus, J. (2011). *Moderní hotelový management*. Grada Publishing.
- Lukasová, I. (2002). *Marketing. Sešit 1, Marketing a marketingové řízení*. (1. vyd.) Západočeská univerzita.
- Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Akademické nakladatelství CERM.
- Myslivcová, S., Maršíková, K., Švermová, P., & Macháčková, V. (2017). *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Technická univerzita v Liberci.
- Poláková, I., & Häuser, S. (2003). Personální marketing. *Moderní řízení: měsíčník Hospodářských novin. Manager digest*, 38(8), 46-47.
- Srpová, J., & Řehoř, V. (2010). *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada Publishing.
- Stýblo, J. (2003). *Uplatňování personálního marketingu v praxi*. Práce a mzda.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Šlapák, Č. T., & Štefko, M. (2015). *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Ústav státu a práva AV ČR.
- Tegze, J. (2019). *Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu*. Grada Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých pracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing.
- Urbancová, H. (2021). *Age management*. Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb – efektivně a moderně* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing.
- Vojtovič, S. (2011). *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.

Vysekalová, J., Komárková, R., Herzmann, J., & Herink, O. (2007). *Psychologie reklamy* (3. vyd.). Grada Publishing.

Vysekalová, J., Mikeš, J., & Binar, J. (2020). *Image a firemní identita* (2. vyd.). Grada Publishing.

### **Elektronické zdroje**

ALTAXO. (2019). *Personální činnosti, aneb úkoly V řízení lidských zdrojů*.

<https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/personalni-cinnosti-aneb-ukoly-v-rizeni-lidskych-zdroju>

ALTAXO. (2019). *Personální plánování*. <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/personalni-planovani>

Antošová, M. (2005). *Marketing-mix v personalistice*. Ekonom.cz: web týdeníku EKONOM. <https://ekonom.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>

Antošová, M. (2005). Marketing-mix v personalistice. *Moderní řízení*, 42-44. [https://www.researchgate.net/profile/Mariaantosova/publication/264227249\\_Marketing\\_mix\\_v\\_personalistice/links/5afb2ba3a6fdccacab1913f3/Marketing-mix-v-personalistice.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mariaantosova/publication/264227249_Marketing_mix_v_personalistice/links/5afb2ba3a6fdccacab1913f3/Marketing-mix-v-personalistice.pdf)

Alveno, (n. d.). *Jaké jsou výhody a nevýhody pružné pracovní doby?*

<https://www.alveno.cz/blog/jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-pruzne-pracovni-doby>

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Grada Publishing.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.

[https://www.researchgate.net/publication/235310489\\_Conceptualizing\\_and\\_researching\\_employer\\_branding](https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding).

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. [https://www.researchgate.net/publication/285707472\\_Captivating\\_company\\_Dimensions\\_of\\_attractiveness\\_in\\_employer\\_branding](https://www.researchgate.net/publication/285707472_Captivating_company_Dimensions_of_attractiveness_in_employer_branding)

BusinessInfo, (2020). *Průzkum: Mzda je stále nejdůležitějším argumentem pro změnu, jistota práce a flexibilita mohou převzít vedení*.

<https://www.businessinfo.cz/clanky/pruzkum-mzda-je-stale-nejdulezitejsim-argumentem-pro-zmenu-jistota-prace-a-flexibilita-mohou-prevzit-vedeni/>

BusinessInfo, (2010). *Týmová práce*. <https://www.businessinfo.cz/navody/tymova-prace/>

CEMI MBA Studies, (2022). *Tajemství týmové práce: Proč je důležité, aby tým táhl za jeden provaz?*. <https://www.cemi.cz/blog/tajemstvi-tymove-prace>

Červenka, J. (2015). *Jistota pracovního místa: důležitost a hodnocení*. BOZPinfo. <https://www.bozpinfo.cz/josra/jistota-pracovniho-mista-dulezitost-hodnoceni>

Dastak, A., G., & Aligholi, M. (2014). Investigation of the Impact of Marketing Mix (8p) on Insurance Policy Purchase in Mellat Insurance Company in Alborz Province, Iran. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 4(11), 100-106.

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=ba6b023a14f86f1dc4e74f10814c514682008b82>

Dohnalová, V. (2023). *Spokojenost v práci*. GROWJOB.  
<https://www.growjob.com/clanky-corporate/spokojenost-v-praci/>

Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. KEY Publishing. <http://b2b.inform-za.sk/obsahy/9788087071892.pdf>

Fitzgibbons, L. (2018). *Brand experience*. TechTarget.  
<https://www.techtarget.com/whatis/definition/brand-experience>.

Graham, H., & Bennet, R. (1995). *Human resources management*. (8. vyd.) Pitman.

Havelková, E. (2021). *Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Koho, kdy a jak vzdělávat*. Money S3. <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-koho-kdy-a-jak-vzdelavat/>

Horáková, A. (2022). *ČEZ je TOP Zaměstnavatelem 2022. Potřetí za sebou zvítězil u studentů jako první volba při výběru zaměstnání*. Skupina ČEZ.  
<https://www.cez.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/cez-je-top-zamestnavatelem-2022.-potreti-za-sebou-zvitezil-u-studentu-jako-prvni-volba-pri-vyberu-zamestnani-155318>

HR Forum, (2021). *Jak mít dobré vztahy na pracovišti?*. PERFORMIA.  
<https://www.performia.cz/blog/jak-mit-dobre-vztahy-na-pracovisti>

iDnes.cz/ ZPRAVODAJSTVÍ (2018). *Přehledně: Které benefity jsou nejvýhodnější a na které se doplácí*. iDnes. [https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-benefity-bonusy-dane-dar-pwc-zamestnavatel.A180219\\_213920\\_podnikani\\_kho](https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/zamestnani-benefity-bonusy-dane-dar-pwc-zamestnavatel.A180219_213920_podnikani_kho).

kde jinde.cz (2022). *Kariérní portál Skupiny ČEZ*. kde jinde.jobs.cz.  
<https://kdejinde.jobs.cz/o-skupine-cez/#proc-pracovat-v-cez>

Klub Zaměstnavatelů (2022). *O soutěži*. Sodexo Zaměstnavatel roku.  
<https://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz>

Kmošek, P. (n. d.). *Personální marketing – personální Marketér – Petr KMOŠEK*. kmošek.com. <https://www.kmošek.com/sluzby/personalni-marketing/>

Kmošek, P. (n. d.). *Personální marketing pod vedením personálního marketéra*. Kmošek.com. <https://www.personalnimarketer.cz>

Kmošek, P. (n. d.). *Personální marketing pod vedením personálního marketéra*. Kmošek.com. <https://www.kmošek.com/sluzby/externi-personalista/>

KREJTA. (2021). *Marketingový mix: Co to je, jak na něj a čemu se vyhnout?* KREJTA.  
<https://krejta.cz/marketingovy-slovník/marketingovy-mix/>

Kunčarová, K. (2021). *Úspěšné nástroje employer brandingů*. [Bakalářská práce, Masarykova univerzita v Brně]. Digitální knihovna Masarykovy univerzity v Brně.  
<https://is.muni.cz/th/jzfau/?kod=RJs303;id=289963>

Marketing Mind. <https://www.marketingmind.cz/marketing/>

ManagementMania.(2017). *Marketing*.ManagementMania.  
<https://managementmania.com/cs/marketing>

ManagementMania. (2016). *Headhunting*. Managementmania.com.  
<https://managementmania.com/cs/headhunting>.

- ManagementMania (2019). *Firemní hodnoty a normy (Company Values and Norms)*. ManagementMania. <https://managementmania.com/cs/hodnoty-a-normy>.
- MediaGuru (2018). *ČEZ si v kampani buduje značku zaměstnavatele*. MediaGuru. <https://www.mediaguru.cz/clanky/2018/10/cez-si-v-kampani-buduje-znacku-zamestnavatele/>
- P. A. N. K. R. E. A. (2015). *Co je to marketing?* PANKREA s.r.o. [https://www.pankrea.cz/clanek/co-je-to-marketing\\_53](https://www.pankrea.cz/clanek/co-je-to-marketing_53)
- Randstat, (2022). *Randstad Employer Brand Research*. <https://www.randstad.cz/en/employer-brand-research/randstad-award-2022/>
- Randstat, (2021). *Co zaměstnanci nejvíce chtějí aneb jak letos zvýšit atraktivitu své zaměstnavatelské značky?* Randstad Employer Brand Research. <https://www.randstad.cz/hr-novinky/motivace-zamestnancu/co-zamestnanci-nejvice-chteji-aneb-jak-letos-zvysit-atraktivitu-sve/>
- Reklamix, (2019). *Cenová akce na brožury s vazbou VI*. <https://www.reklamix.cz/tisk-brozur/>
- Šeredová, Z. (2020). *Employer Branding ve vybrané organizaci*. [Diplomová práce, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích]. [theses.cz](https://theses.cz/id/qcns3/DP_Zuzana_Seredova_zkracena_verze_STAG.pdf)  
[https://theses.cz/id/qcns3/DP\\_Zuzana\\_Seredova\\_zkracena\\_verze\\_STAG.pdf](https://theses.cz/id/qcns3/DP_Zuzana_Seredova_zkracena_verze_STAG.pdf)
- Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45. <https://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/vol3-issue6/G0364045.pdf?id=5454>
- Skupina ČEZ (2021). *Výroční zpráva 2021: Čistá energie zitrka*. <https://www.cez.cz/cs/pro-investory/hospodarske-vysledky/vyrocnizpravy>
- Smolová, H., & Urbancová, H. (2014). Budování značky zaměstnavatele. *Ekonomické listy 3/2014*, 35-48. [https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke\\_listy/Ekonomicke\\_listy\\_3\\_2014.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke_listy/Ekonomicke_listy_3_2014.pdf).
- Spielmann, K. (2015). *Příběh 7P pro personální marketing*. MeNseek. <https://www.menseek.eu/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>
- Surovio (2020). *Likertova škála v dotazníku*. Survio. <https://www.survio.com/cs/blog/typy-otazek/likertova-skala>
- Surovio (2020). *Formulace hypotézy a výzkumného problému*. Survio. <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/formulace-hypotezy-formulace-vyzkumneho-problemu>
- Thies, F. (2019). *Measuring employer attractiveness — an introduction*. Medium. <https://medium.com/@Friederike.Thies/how-do-i-measure-employer-attractiveness-85462ce63cdc>
- TOP Zaměstnavatelé (2023). *O studii*. TOP Zaměstnavatelé. <https://www.topzamestnavatele.cz>
- Valentová, K. (2017). *Práce z domova – výhody a nevýhody, plánované změny*. Právní prostor. <https://www.pravniprostor.cz/clanky/pracovni-pravo/prace-z-domova-vyhody-a-nevyhody-planovane-zmeny>
- Vlach, M. (2007). *Vize, poslání a hodnoty*. Mira Vlach specialita na projektové řízení. <http://www.mira-vlach.cz/vize-poslani-hodnoty>.

Vzdělávání a práce, (2020). *Work-life balance: jak dosáhnout rovnováhy v pracovním a soukromém životě*. <https://blog.vzdelavaniaprace.cz/work-life-balance-jak-dosahnout-rovnovahy-v-pracovnim-a-soukromem-zivote/>

Wekam. (2021). *Personnel marketing: Goals and measures*. EXCELLENT.ORG - EXCELLENT.ORG the experts for customer ratings and reviews. <https://www.excellent.org/blog/personnel-marketing/>



## Seznam tabulek

Tab. 1: Podíl hlavních činností Skupiny ČEZ na EBITDA 2021 .....	46
Tab. 2: Finanční dary společnosti Skupiny ČEZ (mil. Kč) .....	48
Tab. 3: Rozdělení přímých finančních darů ČEZ, a. s., podle oblastí .....	48
Tab. 4: Průměry jednotlivých faktorů důležitosti .....	81
Tab. 5: Post-hoc analýza skrze Fisherovo LSD test .....	82
Tab. 6: Spearmanův korelační koeficient .....	82
Tab. 7: Mann-Whitney test .....	84
Tab. 8: Průměry rozdílných faktorů.....	84
Tab. 9: Souhrnný přehled nejčtetnějších stupňů důležitosti .....	85
Tab. 10: Roční náklady na zpravodaj .....	88
Tab. 11: Náklady na workshop na Západočeské univerzitě .....	89

## Seznam obrázků

Obr. 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů .....	13
Obr. 2: Koncept vlivu spokojenosti zaměstnanců na výsledky podniku.....	18
Obr. 3: Logo skupiny ČEZ.....	45
Obr. 4: Oborové zaměření respondentů .....	64
Obr. 5: Důležitost jednotlivých faktorů v roce 2022 a 2021 .....	80
Obr. 6: Rozdíl v důležitostech jednotlivých faktorů pro muže a ženy .....	83
Obr. 7: Ceník za tisk.....	87

## Seznam grafů

Graf 1: Možnost kariérního růstu (F1).....	65
Graf 2: Náročná pracovní zátěž a možnost učit se nové věci (F2 a F3) .....	66
Graf 3: Široké spektrum benefitů a finanční ohodnocení (F4 a F5) .....	67
Graf 4: Možnost přispívat novými nápady (F6) .....	68
Graf 5: Moderní a inovativní pracoviště (F7).....	69
Graf 6: Dostupnost školení a rozvoje (F8).....	70
Graf 7: Spokojenost s pracovním prostředím, a dobré vztahy na pracovišti (F9 a F10) ...	71
Graf 8: Vztah s nadřízenými (F11).....	72
Graf 9: Týmová práce (F12) .....	73
Graf 10: Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (F13).....	74
Graf 11: Práce z domova (F14).....	75
Graf 12: Flexibilní pracovní doba (F15).....	76
Graf 13: Jistota trvalého zaměstnání v organizaci (F16) .....	77
Graf 14: Projevení uznání od nadřízených pracovníků a pocit sounáležitosti a přijetí do pracovního týmu (F17 a F18) .....	78

## Seznam použitých zkratk

HR	lidské zdroje
PR	public relations
IS	informační systém
IT	informační technologie
F	faktor
HVO	hlavní výzkumná otázka
DVO	vedlejší výzkumná otázka

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Dotazník „Externí personální marketing“

## **Příloha A: Dotazník „Externí personální marketing“**

Vážený respondent,

moje jméno je Linda Šobrová a jsem studentkou navazujícího magisterského studia Západočeské univerzity Fakulty ekonomické.

Žádám Vás o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma Externí personální marketing ve společnosti Skupina ČEZ. Cílem dotazníku je získat přehled o faktorech, které nejvíce ovlivňují potenciální uchazeče při volbě budoucího zaměstnavatele.

Předem děkuji za Váš čas, který jste si udělali na vyplnění dotazníku.

### **Faktory ovlivňující volbu budoucího zaměstnání:**

#### **❖ Při volbě budoucího zaměstnavatele, jak důležité je pro Vás následující? \***

Možnost kariérního růstu

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Náročná pracovní zátěž

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Možnost učit se nové věci

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Široké spektrum benefitů

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Finanční ohodnocení

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Možnost přispívat novými nápady

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Moderní a inovativní pracoviště

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Dostupnost školení a rozvoje

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Spokojenost s pracovním prostředím

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Dobré vztahy na pracovišti

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Vztah s nadřízenými

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Týmová práce

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Práce z domova

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Flexibilní pracovní doba

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Jistota trvalého zaměstnání v organizaci

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Projevení uznání od nadřízených pracovníků

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

Pocit sounáležitosti a přijetí do pracovního kolektivu

Není vůbec důležité	Nedůležité	Neutrální	Důležité	Nesmírně důležité
---------------------	------------	-----------	----------	-------------------

**Otevřené otázky pro vyjádření názoru a zkušenosti:**

- ❖ **Pokud hledáte potenciálního zaměstnavatele nebo novou pracovní příležitost, na co se díváte? \***
- ❖ **Pokud byste dostal/a možnost pracovat u ČEZu a platební ohodnocení by bylo více než dostačující, přijmete tuto nabídku, nebo dáte přednost konkurenci? \***
  - Přijmu nabídku
  - Dám přednost konkurenci
- ❖ **Z jakého důvodu jste na předchozí otázku odpověděl/a „Dám přednost konkurenci“?**
- ❖ **O jakou konkurenci by se konkrétně jednalo?**

**Identifikační otázky:**

- ❖ **„Jaké je Vaše pohlaví? \***
  - ⇒ muž
  - ⇒ žena
- ❖ **Do jaké věkové kategorie spadáte? \***
  - ⇒ pod 18 let
  - ⇒ 18-28 let
  - ⇒ nad 28 let



❖ **Jaký stupeň vzdělání momentálně studujete? \***

⇒ Základní škola

⇒ Střední škola

⇒ Vysoká škola

❖ **Na jaký směr je Vaše studium zaměřené? \***

⇒ ekonomický

⇒ technický

⇒ informační

⇒ dopravní

⇒ humanitní

⇒ pedagogický

⇒ cestovní ruch

⇒ právnický

⇒ sportovní

⇒ všeobecný

## **Abstrakt**

Šobrová, L. (2022). *Externí personální marketing* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

**Klíčová slova:** externí personální marketing, personální marketing, značka zaměstnavatele, společnost ČEZ

Cílem diplomové práce je získat informace o stávajícím personálním marketingu a jeho rozbor ve společnosti Skupina ČEZ a. s., analyzovat možné problémy a navrhnout jejich vhodná řešení, popřípadě podat návrhy pro jeho zlepšení. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou popsána veškerá teoretická východiska, která poslouží k porozumění dané problematice. Teoretická část je rozdělena do pěti kapitol – marketing, personalistika, personální marketing, externí personální marketing a budování značky zaměstnavatele. V praktické části byla v první řadě představena zvolená organizace. Hlavní částí praktické části je analýza externího personálního marketingu dané společnosti. Součástí analýzy je zjištění důležitosti jednotlivých faktorů, které uchazeče ovlivňují při volbě svého budoucího zaměstnavatele. Na základě získaných výsledků jsou formulována doporučení, která napomůžou k vybudování silnější značky zaměstnavatele.

## **Abstract**

Šobrová, L. (2022). *External personnel marketing* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

**Key words:** External personnel marketing, personnel marketing, employer brand, ČEZ company

The aim of the thesis is to obtain information about the current personnel marketing and its analysis in Skupina ČEZ a. s., to analyze possible problems and propose appropriate solutions, or to give suggestions for its improvement. The thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part describes all the theoretical background that will serve to understand the issue. The theoretical part is divided into five chapters – marketing, HR, HR marketing, external HR marketing and employer branding. In the practical part, first of all, the chosen organisation was introduced. The main part of the practical part is the analysis of the external HR marketing of the company. Part of the analysis is to find out the importance of the different factors that influence candidates in choosing their future employer, Based on the results obtained, recommendations are formulated that will help to build a stronger employer brand.