

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské prezenční studium

2005-2008

Petra Nakládalová

Atraktivní zaměstnavatelé

Attractive employers

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce:PhDr. Renata Kocianová, Ph.D

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

30.4.2008

Petra Nakládlová

OBSAH

Resumé	4
Resume	5
0 Úvod.....	6
1 Lidé jako cenný kapitál organizace	8
1.0 Úvod.....	8
1.1 Systém řízení lidských zdrojů	8
1.2 Personální strategie a politika	11
2 Atraktivní zaměstnavatel.....	14
2.0 Úvod.....	14
2.1 Studie o atraktivních zaměstnavatelích a jejich výsledky	14
2.2 Kritéria hodnocení atraktivního zaměstnavatele	20
2.2.1 Zaměstnavatel roku a nejžádanější zaměstnavatel roku	20
2.2.2 Nejlepší zaměstnavatel ČR.....	20
2.2.3 Nejméně atraktivní zaměstnavatelé pro studenty	23
3 Aktivity atraktivních zaměstnavatelů	24
3.0 Úvod.....	24
3.1 Personální marketing.....	24
3.2 Odměňování a zaměstnanecké výhody	26
3.2.1 Efektivní nastavení systému mezd	27
3.2.2 Efektivní nastavení systému zaměstnaneckých výhod.....	28
3.2.3 Neformální ocenění pracovního výkonu.....	35
3.3 Řízení kariéry a programy nástupnictví.....	36
3.4 Rozvoj zaměstnanců	37
3.5 Práce s talenty	39
3.6 Jednání a etika managementu	43

3.7	Ostatní typické aktivity atraktivních zaměstnavatelů.....	44
4	Význam a přínosy atraktivity pro zaměstnavatele	47
5	Závěr	49
6	Soupis bibliografických citací.....	51
7	Bibliografie	54
8	Přílohy.....	55

RESUMÉ

Tato práce informuje čtenáře o aktivitách a zajímavostech, které podnikají atraktivní zaměstnavatelé, aby přilákali potenciální zaměstnance a stabilizovali zaměstnance stávající. Práce shrnuje závěry převážně českých studií, které se věnují atraktivitě zaměstnavatelů a posuzování společností v oblasti personální politiky a provádění jednotlivých personálních činností podle různých kritérií. Zaměstnavatelé jsou hodnoceni názory zaměstnanců, odborníků na lidské zdroje a příbuzná témata, názory vedení, studentů, široké veřejnosti.

Práce je popisným textem, který obecně vykresluje společnosti, které se snaží být nejlepším zaměstnavatelem a nabízejí tak v dnešní době bohatší pracovní prostředí, stále zajímavější benefity a hlavně sledují každou možnost, dříve než by nechali odejít kvalitního zaměstnance. Zaměstnanec potřebuje znát, kam organizace směřuje, proč si vytkla takové cíle a jaké přispění od pracovníků očekává. Je pro ně důležité znát, jak se budou na realizaci cílů podílet a jaký přínos to pro ně bude mít. Zaměstnanci velmi sledují činnost svého zaměstnavatele, jeho chování i výsledky. Práce rozebírá jednotlivé personální činnosti, které hrají významnou roli v identifikaci kvalitních zaměstnavatelů, a tím by mohla být i zajímavým materiálem pro pracovníky personálních útvarů, manažery nebo i pracovníky vedení, kteří přemýšlí o zkvalitnění své značky zaměstnavatele. Personální marketing je dnes výraznou činností, která má vliv na celkovou reputaci podniku. Práce je doplněna řadou tabulek, které dokumentují výsledky studií a informují tak o konkrétních jménech společností, které uspěly u odborníků, široké veřejnosti nebo studentů.

SUMMARY

This work summarizes to readers activities and issues of attractive employers, who try to be the best employer and lure new employees and to make the existing employees stable. On these pages I sum up the results, mostly of Czech studies about what makes employers attractive. There are many criteria how to assess this part of companies. The most frequent, is assessment on the basis of their personnel relations. The studies acknowledge a point of view of employees, human resources specialists, leaders, students and the general public.

The essay is descriptive text, which characterizes the companies who try to be the best place to work for, offer a richer working environment, more interesting or extraordinary benefits and they pursue every possible way before deciding to let high-quality people go. An employee needs to know the goals of the company, what should they focus on or what the company expects of them and how will the employees participate in reaching this goal. It is very important, what do the employees gain from it. The employees watch the activity, behaviour and the results of their employers. This work analyzes each personnel activity which plays a significant role in the identification of high - quality employers and it could be interesting material for human resources specialists, managers or leaders, who try to improve the quality of their employer's image. Nowadays personnel marketing is a meaningful activity, which influences the general face of a company. There are some summary sheets, which document the results of studies and inform us about the concrete names of companies, who are a success among specialists, public or students.

0 ÚVOD

Atraktivita zaměstnavatelů je v dnešní době velmi diskutované téma. I já jako studentka vysoké školy si všímám reputace zaměstnavatelů a pomalu se rozhlížím po zajímavých pracovních příležitostech. V mediích se téma kvalitních zaměstnavatelů vyskytuje stále častěji a není divu, že jsme všichni stále více atakováni inzeráty, které se honosí dodatkem: „Společnost XY – Nejlepší zaměstnavatel roku.“

Bakalářskou práci směřuji na hledisko atraktivity zaměstnavatelů ve vztahu k jejich strategii při řízení lidských zdrojů a jejich personální politice. Představím trendy v personální politice firem, které o sobě samy nepochybují, že dobrým zaměstnavatelem jsou, účastní se nejrůznějších studií a sbírají mnohá ocenění. Chci se věnovat těm společnostem, které bojují o přízeň potenciálních i stávajících zaměstnanců a snaží se aktivně vybudovat pověst atraktivního zaměstnavatele. Jsou to firmy, které vědí, že příliv investorů, možné konkurence je nezadržitelný, a že je třeba dbát na image a s tím spojenou personální a sociální politiku.

Cílem této práce je popsat a shrnout nejdůležitější aktivity zaměstnavatelů, které se podílejí na vzniku image atraktivního zaměstnavatele. Ráda bych specifikovala jednotlivé činnosti, které jsou atraktivními zaměstnavateli prováděny v souvislosti s míněním a přáním jejich zaměstnanců či zaměstnanců potenciálních. V první kapitole se věnuji systému řízení lidských zdrojů v organizaci. Nastíním hlavní aktivity řízení lidských zdrojů a jeho cíle. Význam řízení lidských zdrojů je zesilován významem lidí pro funkčnost organizace. Druhá kapitola práce je zaměřena na kritéria hodnocení atraktivního zaměstnavatele. Představím některé studie, ze kterých jsem pro tuto práci čerpala, jejich východiska a závěry. Ve třetí kapitole se pokusím rozvinout a vysvětlit aktivity atraktivních zaměstnavatelů v oblasti personální politiky a činnosti a popsat jejich důležitost a vliv pro tvorbu atraktivity. Závěrečná kapitola bude věnována významu a přínosu statusu atraktivního zaměstnavatele. K celé práci přikládám řadu příloh a tabulek, které dokumentují má tvrzení a závěry studií.

Velmi ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D., která mě svými praktickými poznámkami soustavně vedla k aktivnímu přemýšlení a zdárnému dokončení této práce. Můj dík patří dále také paní Bronislavě Kovářové, která je personální ředitelkou společnosti, která se také aktivně účastnila soutěží zaměstnavatelů, a poskytla mi tak obrovský informační základ.

1 LIDÉ JAKO CENNÝ KAPITÁL ORGANIZACE

1.0 Úvod

Ve světě práce žijí firmy ve vysoce konkurenčním prostředí, stejně jako i my, uchazeči o zaměstnání nebo zaměstnanci. Nacházíme se na trhu práce a hledáme to, co nás nadchne, co nás finančně uspokojí, rozvine a na trhu práce posune dál. Poohlížíme se po pozicích, naší budoucí práci, po našem zaměstnání, zkrátka po pracovní příležitosti, která z velké míry ovlivní náš budoucí život a to život pracovní i soukromý, osobní. Organizace zase naopak hledají kvalifikované spolupracovníky, kteří by efektivně dosahovali firemních cílů a zvyšovali produktivitu společnosti. Tento střet nabídky a poptávky vytváří určitou situaci, ve které se potenciální zaměstnanci i potenciální zaměstnavatelé musí naučit pohybovat.

Pravdivost známého rčení, „naši zaměstnanci jsou naším největším bohatstvím“, které se v různých podobách objevuje v definicích poslání firem a visí na zdech mnoha kanceláří, si firmy v současnosti uvědomují více než kdykoli předtím. Dobře připravení, schopní a motivovaní zaměstnanci, jedním slovem kvalitní zaměstnanci, jsou základním předpokladem růstu podniků, neustálého zlepšování a finančního úspěchu.

1.1 Systém řízení lidských zdrojů

Pojem zdroj ve vztahu k lidem působí poněkud nevhodně, ale setkáváme se s ním i v odborné literatuře 20. i 21. století. Strukturu základních zdrojů, které organizace potřebuje pro své fungování, tvoří zdroje materiální, finanční, informační a také zdroje lidské. Lidským zdrojem se v dnešní době označuje každý člověk, díky kterému se ve firmě něco děje. Člověk rozhoduje, prodává, smlouvá, vyjednává, iniciuje změny, tvoří nové nápady, komunikuje, sdílí či předává informace apod., aby pomohl organizaci dosáhnout stanovených cílů (zisku, zvýšení hodnoty podniku, lepší image, zisk klienta apod.). Ale každý z nás je limitován mnoha faktory, fyzickými, psychickými, znalostními, osobnostními. Organizace by se měla snažit podporovat své pracovníky (lidské zdroje), aby jejich činnost byla co nejvíce efektivní a užitečná. Dnešní svět je dynamicky se rozvíjející a značně globalizovaný a ukazuje se, že klíčem

k budování úspěšné organizace a zajištění jejích cílů je rozvoj a řízení lidských zdrojů. Pojem řízení lidských zdrojů lze definovat jako: „... strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejích cílů.“ (Armstrong, 2002, str. 27)

Ve vědecké oblasti existuje mnoho autorů, kteří se dohadují o pojmech personální řízení a řízení lidských zdrojů. Někteří tyto dva pojmy odlišují, jiní v nich vidí podobnost nebo dokonce i synonyma. „Z pohledu personálního řízení bývá koncepce řízení lidských zdrojů chápána jako vývojová etapa personálního řízení, z pohledu teorie managementu či organizace je řízení lidských zdrojů strategickou aktivitou s důrazem na zájmy organizace, kterou zajišťuje management. Řízení lidských zdrojů je v tomto pojetí činností manažerů, personální řízení zajišťují personální specialisté (personální útvar).“ (Kocianová, 2004, str. 145)

Koncepce řízení lidských zdrojů bývá označována za více strategickou, než je koncepce personálního řízení. V dnešní době se ale v praxi setkáváme s oběma pojmy a nepovažují rozdíl, který se projevuje v tom, že v jedné společnosti mají úsek human resources (lidské zdroje) a v jiné úsek personální, za výrazný. Z mého pohledu je řízení lidských zdrojů jen novějším, modernějším termínem pro personální řízení. Pojem personální řízení se dle mého názoru vyznačuje stejnou strategičností a orientováním na pracovníky a jejich produktivitu a potenciál, jako pojem řízení lidských zdrojů.

Systém řízení lidských zdrojů by se měl zaměřovat na rozvoj pracovníků, získávání a udržení kvalifikovaných, loajálních a angažovaných zaměstnanců, zvyšování motivace pracovníků, vytváření produktivních a fungujících vztahů. Jde o obecné i konkrétní metody, koncepce, návody, jednání v souvislosti se zacházením s pracovníky v zájmu organizace.

Koncepce řízení lidských zdrojů se podle Koubka (2001, str. 20) zaměřuje na tyto aktivity:

„1. **Vzdělávání a rozvoj pracovníků** (identifikace potřeby, plánování a realizace

vzdělávání a rozvoje zaměřeného na klíčové znalosti, dovednosti, přístupy a chování, které pracovníkům umožní efektivně vykonávat současnou i budoucí práci a učiní z nich flexibilní pracovní sílu).

2. **Organizační rozvoj** (zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizačních jednotek i mezi nimi a pomoc pracovním skupinám při iniciování, řízení a zvládnání změn).

3. **Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur** (definování toho, jak budou organizovány a integrovány pracovní úkoly, pravomoci a systémy do pracovních míst a ty pak do jednotlivých organizačních celků a celé organizace).

4. **Formování personálu organizace** (získávání, výběr, rozmístování a propouštění pracovníků, tedy spojování lidí, jejich schopností a představ o kariéře s pracovními místy a dráhami kariéry v organizaci).

5. **Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému** (v podstatě jde o zabezpečování datové základny personální práce v organizaci).

6. **Plánování lidských zdrojů** (determinování personálních strategií a potřeb lidských zdrojů v organizaci a hledání možností, jak tyto potřeby uspokojit).

7. **Odměňování a zaměstnanecké výhody** (zabezpečit, aby odměňování a poskytované zaměstnanecké výhody byly spravedlivé a konzistentní).

8. **Pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory** (zabezpečování zdravých vztahů mezi organizací a odbory, ale i zdravých zaměstnaneckých vztahů).

9. **Pomoc pracovníkům** (poskytování pomoci pracovníkům v případě, že se dostanou do osobních problémů, poskytování poradenské služby jednotlivým pracovníkům).“

Řízení lidských zdrojů má mnoho podob. Časté je rozlišení na tvrdé a měkké řízení. Tvrdý přístup k řízení lidských zdrojů se vyznačuje jasnou racionalitou, kvantitativními přístupy, praktičností, jako by bylo zacházeno s ekonomickým faktorem, zdrojem. Pomocí lidí lze dosáhnout zisku, přidané hodnoty a tak získat výhody na trhu. Do lidí se musí investovat, stejně jako do nové techniky a technologie. Měkká podoba vychází z důrazu na komunikaci, vedení, motivování a snaží se zdůraznit potřebu získat u pracovníků oddanost a

důvěru. V praxi neexistuje čistá podoba řízení lidských zdrojů a hranice mezi tvrdou a měkkou podobou zase tak absolutní nejsou (Armstrong, 2002, str. 29 – 30).

1.2 Personální strategie a politika

Dlouhodobý úspěch organizace je podmíněn správným a funkčním propojením strategie rozvoje lidského potenciálu se strategií rozvoje celé organizace. Rozvoj lidských zdrojů je považován pro úspěch v podnikání za zásadní. Jak už jsem naznačila, pojem personální řízení a řízení lidských zdrojů vnímám velmi podobně, a proto v oblasti strategie a politiky budu používat kratší a zažitéjší pojem personální strategie a personální politika, namísto strategie a politika řízení lidských zdrojů.

„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby a pochopitelně i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“ (Koubek, 2001, str. 22) „Personální strategie představuje záměry v oblasti dlouhodobých cílů podniku týkajících se pracovních sil a zdrojů a jejich využívání.“ (d'Ambrosová, H., Čornejová, H., Leštinská, V., aj., 2007, str. 15)

Základní záměry firmy v oblasti využití lidských zdrojů by měly korespondovat s podnikatelskými cíli. Základem všech učebnic personalistiky i podnikové ekonomiky či managementu je poučka, že personální strategie vždy musí vycházet z obecné strategie podniku tedy vizí, poslání, cílů podnikání. Každá strategie se dále rozpracovává do strategických plánů. Výborní zaměstnavatelé přesně vědí, jakou kvalifikaci a jaké schopnosti budou potřebovat v budoucnu a jakými prostředky mají podpořit výkonnost zaměstnanců, aby bylo včas dosaženo očekávaných výsledků. Přizpůsobují včas struktury a procesy v organizaci, aby se dokázali vyrovnat s budoucími jevy a úkoly.

Poradenská firma pro oblast lidských zdrojů Dynargie ve své studii o personálních strategiích tvrdí: „Místo a důležitost personální strategie v celkové strategii podniku závisejí na tom, jakou roli hrají lidské zdroje při dosahování

dlouhodobých podnikatelských cílů a při tvorbě celkové tržní hodnoty společnosti. Obecně můžeme konstatovat, že jejich podíl neustále roste. To je způsobeno na jedné straně rostoucím významem kapitálu lidských zdrojů pro dosahování dlouhodobých podnikatelských cílů a na straně druhé snadným přístupem k výrobním prostředkům a finančnímu kapitálu, což vede k poklesu jejich významu. Pro ilustraci můžeme uvést konkrétní příklad. V roce 1996 činila celková tržní kapitalizace (hodnota akcií) společnosti Microsoft 85,5 miliard dolarů. Účetní hodnota jejich aktiv, která jsou tvořena základními prostředky, penězi, zásobami, atd., však nedosahovala ani jedné miliardy dolarů. To znamená, že investoři na kapitálovém trhu ocenili nehmotný intelektuální kapitál společnosti (kapitál lidských zdrojů, zákazníků, inovací a podnikových procesů) na více než osmdesátinásobek hodnoty "hmotného" kapitálu. Příklad jasně ukazuje, že význam personálních strategií ve většině podnikatelských odvětví neustále poroste.“ (Hrzán, 2007, s. 3)

„Systém personálního řízení v organizaci tvoří personální politika a její realizace, (...) sociální politika a její realizace, (...) vedení lidí.“ (Kocianová, 2004, str. 116) Na personální strategii tedy navazuje personální politika, která se zaměřuje na vlastní realizaci strategie a personální postupy, které definují konkrétní kroky jednotlivých procesů v oblasti personálního řízení.

Personální politika se zabývá koncepcemi, které řeší podobu a realizaci jednotlivých personálních činností v dané organizaci. Je to určitý soubor zásad, jak funguje nebo spíše jak by měla fungovat oblast personálního řízení. Dobrá formulace a srozumitelnost personální politiky má velký význam pro úspěšnost a dlouhodobost organizace. Pokud je personální politika kvalitně nastavená, vyjasňuje rozhodovací procesy, posiluje vztah mezi pracovníkem a organizací, tvoří příznivější klima. Personální politika se snaží skloubit zájmy zaměstnanců i podniku. Každá organizace by měla personální politiku komunikovat se zaměstnanci a seznamovat je se všemi zásadami. Personální politika se projevuje ve všech dílčích personálních činnostech.

Sociální politika se orientuje na koncepci péče o zaměstnance, sleduje tak uspokojování potřeb zaměstnanců. Firmy se svou sociální politikou orientují na péči o zaměstnance a pěstují si tak určitou pověst uvnitř i vně organizace.

Vedení lidí je součástí personální práce, kterou zajišťují manažeři a právě oni mají na starosti některé personální činnosti, které ovlivňují atraktivitu zaměstnavatele. Manažeři komunikují, pověřují úkoly, delegují, plánují a kontrolují, ale také hodnotí, motivují, plánují rozvojové cíle a kariéru svým podřízeným apod. Součástí personální politiky je tedy i to, jak pracují vedoucí se svými pracovníky.

Atraktivní zaměstnavatelé v České republice jsou většinou firmy, které jsou pobočkami firem zahraničních a mají tak přístup k získávání ověřených metod a postupů v oblasti řízení lidských zdrojů. *Nejatraktivnější zaměstnavatelé nemají podle průzkumu společnosti Hewitt Associates diametrálně odlišné personální politiky a postupy v porovnání s ostatními, ale jednotlivé aktivity jsou schopni dělat častěji, intenzivněji, systematictěji a v lepším sladění s celkovou strategií a cíli firmy.* (Bližší informace o studii společnosti Hewitt Associates poskytují ve druhé kapitole této práce.)

2 ATRAKTIVNÍ ZAMĚSTNAVATEL

2.0 Úvod

Dosáhnout statusu atraktivního zaměstnavatele ve společnosti je snem mnohých podniků po celém světě. Některé organizace jsou úspěšné, jiné ne. Kritérium atraktivity zaměstnavatele je velmi složité. Každý z nás má jiné představy o atraktivitě zaměstnavatele. Máme jiné životní podmínky, cíle, jiné aspirace, postoje a hodnoty a samozřejmě i jiné potřeby. Poměrně velkou roli hraje náš věk, pohlaví, rodinné poměry, úroveň vzdělání, naše specializace i to, kde bydlíme. Úhel pohledu na kvalitního zaměstnavatele je tedy velmi subjektivní.

V mé práci vycházím z několika studií zabývajících se atraktivitou, oblíbeností nebo kvalitou zaměstnavatelů. Společnosti, které aspirují na oblíbeného a vyhledávaného zaměstnavatele vycházejí z předpokladu, že lidé a jejich schopnosti, znalosti a dovednosti jsou opravdu to nejcennější, co mohou mít. Jsou si vědomy, že musejí vyvinout určité úsilí, aby tyto zaměstnance získaly a také je ve firmě ke spokojenosti své i jejich udržely. Jsou to podniky, které se snaží aktivně vybudovat dobrou pověst atraktivního zaměstnavatele. Objektivně se jedná o společnosti, které působí v prostředí značné konkurence a také spíše v regionech s nízkou nezaměstnaností, zajímají se o trendy v personální politice, aktivně se snaží budovat dobrou pověst u veřejnosti a sbírají nejrůznější ocenění. V regionech s vysokou nezaměstnaností je subjektivně atraktivní i podnik, který člověka zaměstná. Tomuto pohledu se však v mé práci věnovat nebudu, protože takové organizace se s těmi o pracovníky bojujícími nedají srovnávat.

2.1 Studie o atraktivních zaměstnavatelích a jejich výsledky

V této práci se věnuji převážně studiím, které mapují zaměstnavatelské prostředí v České republice. Existují autoři, kteří ve svých publikacích popisují zaměstnavatelské hvězdy a jejich aktivity v Americe (Levering a Moskowiz, Branham). Na základě těchto výsledků autoři pak doporučují nebo prezentují konkrétní a velmi optimistická řešení, jak se zaměstnavatelskou špičkou stát. Tyto příručky shledávám jako velmi zajímavým a inspirativním podkladem i pro

české zaměstnavatele, ale pro přesné převzetí a aplikaci zcela nepoužitelné. Přece jen pro naše české prostředí a českou kulturu jsou některá americká doporučení zatím rozhodně jen utopií. Z tohoto důvodu se zaměřuji hlavně na české studie a české zaměstnavatele, ale zahraniční trendy v této práci rozhodně neopomím.

Nejznámějšími a nejvíce publikovanými studiemi či soutěžemi v České republice jsou studie společností Fincentrum – *Zaměstnavatel roku* a Hewitt Associates – *Nejlepší zaměstnavatelé České republiky*.

Fincentrum je společnost poskytující finanční poradenské služby a patří mezi pět nejlepších konzultačních společností v oblasti finančního poradenství. Společnost Fincentrum je rozdělena podle činnosti do třech divizí: Finanční poradenství, Zaměstnanecké výhody a Event management. Divize Zaměstnanecké výhody zajišťuje poradenství podnikům, jak optimálně využít finanční produkty v personální politice společnosti. Divize Event Management se zaměřuje na konání společenských akcí. Největší a nejúspěšnější realizované akce či soutěže jsou Banka roku a Zaměstnavatel roku. Společnost Fincentrum je také spoluvlastníkem společnosti Benefitly a.s., která poskytuje outsourcing veškerých zaměstnaneckých výhod. Ocenění Zaměstnavatel roku se vyhlašuje v několika kategoriích a na celostátní i regionální úrovni. Ocenění je na regionální úrovni vyhlášeno ve čtyřech kategoriích: Zaměstnavatel regionu, Progresivní zaměstnavatel regionu, Personální projekt regionu a Cena personalistů. Na celostátní úrovni se vyhlašují kategorie Zaměstnavatel roku, Nejžádanější zaměstnavatel roku, Progresivní zaměstnavatel roku, Zaměstnavatel bez bariér, The most desired company, Personální projekt roku a Cena personalistů.

Cílem soutěže je zvýšit povědomí o významu oblasti rozvoje lidských zdrojů a ukázat praktické příklady jeho vlivu na podnikání. Dále se soutěž orientuje na podpoření image kvalitních zaměstnavatelů a upozorňuje na dodržování podnikatelské etiky v oblasti personálního řízení. Podmínky a metodika soutěže se každý rok v některých oblastech mění. Minulý rok 2007 bylo v každém kraji nominováno 40 společností, které byly vybírány dle

velikosti a počtu zaměstnanců. Tato data dodává Český statistický úřad. Do soutěže se mohly přihlásit i další společnosti, které měly alespoň 25 zaměstnanců a sídlo společnosti na území daného kraje. Letošní podmínky jsou jiné. V každém kraji je nominováno 30 společností, které jsou vybírány dle velikosti a počtu zaměstnanců a jsou to největší společnosti v kraji. Soutěže se mohou zúčastnit společnosti, které mají alespoň 50 zaměstnanců a sídlo společnosti na území daného kraje. Odborná porota hlasuje v hlavní kategorii Zaměstnavatel roku a Personální projekt roku. O umístění podniků v jednotlivých kategoriích rozhoduje odborná porota, do které jsou nominováni odborníci v oblasti personálního řízení, lidé s odbornou znalostí trhu práce, odborníci na rozvoj lidských zdrojů a také specialisté na zaměstnanecké výhody. Hodnocení probíhá na základě vyhodnocení dotazníků, které přihlášené společnosti vyplnily. (Jak vypadá dotazník pro rok 2008, uvádím v přílohách této práce, viz Příloha A.) Porota má na regionální i celostátní úrovni deset členů. V kategorii Nejžádanější zaměstnavatel roku hlasuje veřejnost. Nejzajímavější kategorií pro tuto práci je Zaměstnavatel roku a Nejžádanější zaměstnavatel roku. Výsledky za rok 2007 ukazují následující tabulky.

Tabulka 1 - Zaměstnavatel roku 2007

UMÍSTĚNÍ	SPOLEČNOST	OBOR ČINNOSTI
1. místo	Glaverbel Czech	Sklářský průmysl
2. místo	Česká spořitelna	Finančnictví a bankovníctví
3. místo	Škoda Auto	Automobilový průmysl
4. místo	Barum Continental	Automobilový průmysl
5. místo	Plzeňský Prazdroj	Potravinářský průmysl
6. místo	T-Mobile	Telekomunikace
7. místo	Ge Money Bank	Finančnictví a bankovníctví
8. místo	Zentiva	Farmaceutický průmysl
9. místo	Telefónica O2	Telekomunikace
10. místo	Valeo autoklimatizace	Automobilový průmysl

(Výsledky: Axa Zaměstnavatel roku 2007, 2007)

Tabulka 2 - Nejžádanější zaměstnavatel roku 2007

UMÍSTĚNÍ	SPOLEČNOST	OBOR ČINNOSTI
1. místo	Telefónica O2	Telekomunikace
2. místo	Komerční banka	Finančnictví a bankovníctví
3. místo	Česká spořitelna	Finančnictví bankovníctví

(Výsledky: Axa Zaměstnavatel roku 2007, 2007)

Druhou významnou společností, která se komerčně zabývá posuzováním zaměstnavatelů, je společnost Hewitt Associates. Tento subjekt zpracovává studii Nejlepší zaměstnavatel České republiky.

Hewitt Associates se prezentuje jako největší světová poradenská a outsourcingová firma v oblasti řízení lidských zdrojů. Tato společnost má mnoho poboček po celém světě, jednou je i pobočka v České republice. Studie Nejlepší zaměstnavatelé analyzuje personální politiky a praktické jednání společností v oblasti řízení lidských zdrojů a popisuje charakteristiky, které ze společností dělají preferovanější zaměstnavatele. Popisuje požadavky a potřeby zaměstnanců a definuje faktory ovlivňující motivovanost pracovníků. Hewitt Associates se snaží identifikovat hlavní trendy v personalistice. Výsledky šetření poskytují účastníkům studie jedinečné informace, jak efektivně vytvářejí pracovní prostředí, motivační podmínky a jak si stojí na cestě stát se vyhledávaným zaměstnavatelem. Studie byla přístupná všem společnostem, které mají alespoň 50 stálých zaměstnanců a které působí na českém trhu alespoň dva roky. Aby společnost byla zařazena do závěrečných analýz, musí zajistit vyplnění všech povinných částí studie (Průzkum motivovanosti zaměstnanců, Audit personálních politik, Průzkum mezi vrcholovým vedením). Výsledky této studie za rok 2007 shrnuje následující tabulka.

Tabulka 3 - Nejlepší zaměstnavatelé České republiky 2007

UMÍSTĚNÍ	SPOLEČNOST	OBOR ČINNOSTI
1. místo	IKEA	Maloobchod

2. místo	CS CABOT	Chemický průmysl
3. místo	ComAp	Elektrotechnický průmysl
4. místo	Johnson & Johnson	Farmaceutický průmysl
5. místo	Sun Microsystems Czech	Informační technologie
6. místo	OLHO - Technik Czech	Automobilový průmysl
7. místo	2N TELEKOMUNIKACE	Telekomunikace
8. místo	KRKA továrna Zdravil	Farmaceutický průmysl
9. místo	Boehringer Ingelheim	Farmaceutický průmysl
10. místo	British American Tobacco (Czech Republic)	Tabákový průmysl

(Nejlepší zaměstnavatelé České republiky – Výsledky, 2007)

Zajímavým průzkumem, který identifikuje preferované zaměstnavatele českých vysokoškolských studentů, je průzkum společnosti Trendence, jehož výsledky zveřejnila MF DNES 22. října 2007.

Tabulka 4 - Žebříček nejatraktivnějších zaměstnavatelů pro české studenty ekonomických oborů

UMÍSTĚNÍ	SPOLEČNOST	OBOR ČINNOSTI
1. místo	Vodafone	Telekomunikace
2. místo	Ernst & Young	Poradenské služby
3. místo	PricewaterhouseCoopers	Poradenské služby
4. místo	Nokia	Mobilní komunikace
5. místo	L'Oréal	Kosmetický průmysl
6. místo	Microsoft	Informační technologie
7. místo	Coca-Cola	Potravinářský průmysl
8. místo	Evropská centrální	Finančnictví a bankovníctví
9. místo	Telefónica	Telekomunikace
10. místo	Adidas	Textilní průmysl

(Koubová, 2007, str. B2)

Tabulka 5 - Žebříček nejatraktivnějších zaměstnavatelů pro české studenty technických oborů

UMÍSTĚNÍ	SPOLEČNOST	OBOR ČINNOSTI
1. místo	IBM	Informační technologie
2. místo	Siemens	Elektrotechnický
3. místo	Microsoft	Informační technologie
4. místo	Vodafone	Telekomunikace
5. místo	BMW Group	Automobilový průmysl
6. místo	Hewlett-Packard	Informační technologie
7. místo	Sun Microsystems	Informační technologie
8. místo	Intel	Informační technologie
9. místo	Nokia	Mobilní komunikace
10. místo	Volkswagen Group	Automobilový průmysl

(Koubová, 2007, str. B2)

Význam personálních strategií ve většině podnikatelských odvětví neustále roste. „To bude platit především pro nejrychleji se rozvíjející a nejziskovější oblasti, jako jsou informační a telekomunikační technologie, speciální bankovníctví a pojišťovnictví, biotechnologie, farmaceutický průmysl a služby spojené s trávením volného času.“ (Hrzán, 2007, s. 3) Všechny tabulky dokumentují tuto prognózu poměrně jasně. Výborně si na základě studií v zaměstnavatelském světě stojí společnosti z oborů bankovníctví, automobilového průmyslu, farmaceutického průmyslu, telekomunikací a informačních technologií. Zajímavým, ale poněkud kontroverzním zaměstnavatelem, se mi jeví společnost British American Tobacco. V současné době je tabákový průmysl velmi kritizován za produkci zdraví škodlivých cigaret, ale je evidentní, že je velmi ziskový. Možná i to je důvodem, že se tato společnost kvalitně stará o své zaměstnance, a umístila se na desátém místě v žebříčku Nejlepší zaměstnavatelé České republiky.

2.2 Kritéria hodnocení atraktivního zaměstnavatele

Jak už bylo řečeno, každý z nás má jiné potřeby a preference a totéž platí o hodnocení zaměstnavatelů. Kritérium hodnocení může být zisk firem, výše platů, známé jméno společnosti, zajímavé benefity apod. Zaměřuji na posuzování atraktivity zaměstnavatelů převážně z hlediska efektivního řízení lidských zdrojů a v této kapitole představím hodnotící kritéria v rámci dvou největších soutěží či studií, hodnocení Fincentra a Hewitt Associates.

2.2.1 Zaměstnavatel roku a nejžádanější zaměstnavatel roku

Zaměstnavatel roku je hlavní cenou odborné poroty a tato cena vyjadřuje pohled odborné veřejnosti na image podniku. „Image je v tomto případě vnímána jako schopnost společnosti uspokojit prostřednictvím zaměstnanců své zákazníky, dosáhnout plánovaných hospodářských výsledků pro své akcionáře a vytvářet rovné podmínky pro všechny. Zahrnuje také schopnost společnosti působit na své okolí, ve které se odráží vnitřní kultura a systém řízení firmy.“ (Metodika ocenění, 2007)

Porota hodnotila v roce 2007 následující oblasti:

- férové jednání se zaměstnanci,
- investice do vzdělání a rozvoje zaměstnanců,
- garance „solidních“ výdělků,
- interní komunikace se zaměstnanci,
- zaměstnanecké výhody.

Nejžádanější Zaměstnavatel roku 2007 je hlavní cenou veřejnosti. Hlasování probíhá prostřednictvím internetu nebo zasláním sms zprávy. Široká veřejnost odpovídá jednoduše na otázku: „Ve které společnosti bych chtěl(a) pracovat?“

2.2.2 Nejlepší zaměstnavatel ČR

Určení žebříčku nejlepších zaměstnavatelů vychází z určení míry motivovanosti a míry souladu potřeb zaměstnanců, pohledem vedení společnosti, politikami a nástroji, které společnost využívá v personální práci.

Účastníci studie Nejlepší zaměstnavatelé byli posuzováni na základě:

- názorů jejich vlastních zaměstnanců,
- personálních politik společností,
- pohledu jejich nejvyššího vedení.

Klíčovým kritériem určení pořadí společností v žebříčku byla motivovanost zaměstnanců (engagement). Hewitt Associates si motivovanost definovala jako „... stav citového a intelektuálního zapojení zaměstnance do dění ve firmě, který je charakterizován třemi modely chování:

- zaměstnanci mají silnou vnitřní touhu pracovat pro firmu i v budoucnu;
- zaměstnanci se o firmě vyjadřují pozitivně před svými spolupracovníky; přáteli, potencionálními zaměstnanci a klienty;
- zaměstnanci v práci vynakládají mimořádnou snahu a nasazení, které přispívá k lepším výsledkům firmy.“ (Nejlepší zaměstnavatelé České republiky - Metodologie, 2007)

Zkoumat motivovanost zaměstnanců je velmi složité. Častým výsledkem je, že zjišťování motivovanosti zaměstnanců nakonec odpovídá spíše zjišťování jejich spokojenosti. Tvůrci této studie tvrdí, že měří motivovanost a pracovní spokojenost zvlášť. Ve své interpretaci metodologických postupů důrazně upozorňují, že motivovanost se nesmí zaměňovat se spokojeností. Spokojenost a motivovanost dávají do jasného vztahu. Průzkum motivovanosti zaměstnanců měří spokojenost zaměstnanců s různými faktory působícími na jejich motivovanost.

Faktory motivovanosti roztřídili tvůrci studie do 6 základních oblastí:

- práce,
- lidé,
- příležitosti,
- odměňování,
- podnikové praktiky,

- kvalita života (Nejlepší zaměstnavatelé České republiky – Metodologie, 2007).

Spokojenost s prací, lidmi, příležitostmi, podnikovými praktikami a kvalitou života ovlivňuje motivovanost zaměstnanců. Studie umožňuje vyčíslit tyto vlivy na celkovou motivovanost pracovníků (tzv. analýza vlivu). Míru motivovanosti určuje procento zaměstnanců, kteří mohou být považováni za motivované. Schéma faktorů ukazuje obrázek společnosti Hewitt Associates, viz Příloha B.

Další částí studie byla *analýza personálních politik*, která komplexně posuzovala personální práci společností. Dotazník o personální politice vyplňuje manažer lidských zdrojů či personální manažer. Analýza odhaluje, čím se výborně umístění zaměstnavatelé zásadně liší oproti ostatním.

Analýza se věnovala jednotlivým personálním činnostem a to především:

- získávání a výběru, adaptaci, změnám organizace;
- řízení talentů;
- rozvoji a školení, interní komunikaci;
- pracovnímu prostředí;
- odměnám a uznání;
- pracovnímu a mimopracovnímu času;
- finančnímu zabezpečení (Nejlepší zaměstnavatelé České republiky – Metodologie, 2007).

U vrcholového vedení se pomocí dotazníků zjišťují názory na strategii a přístup k řízení lidských zdrojů a zároveň stanoviska jednotlivých zástupců společnosti o podniku jako zaměstnavateli. Průzkum je opět prováděn pomocí dotazníků a otázky jsou kladeny generálnímu řediteli nebo celému vedení společnosti.

Účastníci studie musí zabezpečit, že veškeré dotazníky budou vyplněny dostatečně reprezentativním vzorkem zaměstnanců. Zaměstnanci účastnících se podniků vyplňují dotazníky v papírové nebo elektronické podobě. Společnosti s

50 až 500 zaměstnanci musí zajistit hodnocení všemi pracovníky, společnosti s více než 500 zaměstnanci náhodně vybírají reprezentativní vzorek 500 - 1500 zaměstnanců, kteří budou zastupovat celou zaměstnaneckou populaci v podniku. Studie přináší výsledky srovnání malých, středních i velkých podniků.

2.2.3 Nejatraktivnější zaměstnavatelé pro studenty

Společnost Trendence udělala průzkum mezi 1700 studenty českých vysokých škol. Studenti museli vyplnit dotazník 70 otázek a nakonec vybrat ze 100 společností ty, které je nejvíce zajímají, případně dopsat oblíbenou firmu, pokud na seznamu chybí.

Studenty lákají pracovní příležitosti, které se vyznačují následujícími znaky:

- plat nad 30 tisíc Kč;
- pružná pracovní doba;
- známé jméno firmy;
- příplatky na sport a kulturu;
- příspěvky na pojištění, stravenky;
- odborné zkoušky, certifikáty;
- praxe v zahraničí;
- týden dovolené navíc;
- nejnovější technologie;
- šance na kariérní postup;
- auto, notebook, mobil (Koubová, 2007, B1).

3 AKTIVITY ATRAKTIVNÍCH ZAMĚSTNAVATELŮ

3.0 Úvod

V této kapitole se pokusím o shrnutí všech důležitých činností, které se podílejí na vzniku povědomí dobrého a velmi vyhledávaného zaměstnavatele.

3.1 Personální marketing

Pod pojmem marketing se skrývá mnoho činností. Obecně můžeme říci, že marketing je činnost, která se zaměřuje na vyhledávání nových příležitostí, neuspokojených potřeb na nejrůznějších trzích. Snaží se zmapovat nevyužitý prostor na trzích a vytvářet poptávku po produktech společností. Použití marketingového přístupu v personální oblasti tak dává vzniku personálnímu marketingu. *Personální marketing souvisí se všemi činnostmi, které se zaměřují na stabilizaci pracovníků v organizaci a také k přilákání pracovníků nových.* Personální marketing se zaměřuje i na průzkum trhu pracovních sil, který následně může společnost využít pro svou prezentaci navenek. Personální marketing není samozřejmě zaměřen jen na informace přicházející do firmy z vnějšku, ale také na poskytování informací opačným směrem, o firmě ven. Společnost, která výborně zvládá personální marketing, umí udělat sama sobě reklamu dobrého zaměstnavatele a nalákat kvalitní zaměstnance. Nejde o dobré jméno firmy v souvislosti s výrobky a službami, které podnik produkuje. I personální marketing pracuje se značkou. Nikoli se značkou výrobce, ale se značkou zaměstnavatele.

Zaměstnavatel by měl v rámci personálního marketingu sledovat trh s motivačními produkty (benefity), poskytovat zajímavé mzdy, vytvářet pracovní spokojenost, zvyšovat kvalitu pracovního života, zlepšovat rozvoj pracovníků, pečovat o pracovní a sociálně hygienické podmínky. Neměl by zapomínat i na zlepšování mezilidských, zaměstnanecko-zaměstnavatelských vztahů i vztahů zaměřených na dobrou pověst ve společnosti. Koubek vnímá personální marketing jako prostředky vhodné k usnadnění získávání pracovníků a jejich stabilizace (Koubek, 2007, str. 160).

Nabídka samotné práce motivuje především ty, kteří jsou nezaměstnaní, případně hodně nespokojení v dosavadním zaměstnání. Zaujmout lidi je dnes

ale mnohem složitější. Už nestačí nabídnout zajímavou práci a výši platu. A právě zde je patrná slabina mnoha firem, které by měl personální marketing zabránit. Personální marketing představuje tedy úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly podniku, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti a výzkum trhu práce. *Personální marketing se projevuje ve způsobu provádění všech personálních činností. Na personálním marketingu se podílejí personalisté, pracovníci marketingu i vedení společnosti.*

Autor článku o personálním marketingu Zdeněk Kubín [2006?] informuje o výsledcích výzkumu, které tvrdí, že mnohé firmy nabízejí relativně široké možnosti benefitů, ale z jejich inzerátů to není patrné. Průzkum uskutečněný před časem na několika pracovních internetových portálech s nabídkami a poptávkami pracovní síly informuje, že se zhruba polovina firem, inzerujících na těchto portálech, nezatěžuje uchazečům o pracovní místa vůbec cokoliv nabízet. Mezi takovými firmami se v průzkumu objevily jak velké společnosti s pověstí skvělých zaměstnavatelů, tak i menší, méně známé.

Podniky ve svých inzerátech uváděly nejčastěji výhody jako je:

- odpovídající, případně nadstandardní finanční ohodnocení;
- možnost dalšího vzdělávání a profesního růstu;
- zajímavá, perspektivní a různorodá práce (někdy i odpovědná a s možností seberealizace), práce v mladém kolektivu;
- zázemí a jistota silné nebo mezinárodní společnosti;
- práce v pěkném pracovním prostředí;
- práce v centru města.

Kubín upozorňuje, že podobné proklamace mohou na první pohled působit příznivě, ale ve skutečnosti se často jedná o nic neříkající fráze. V inzerátech se vyskytují velmi všeobecné až mlživé informace. Nabídka špatného finančního ohodnocení by sama dopředu odradila většinu uchazečů o zaměstnání a žádný zaměstnavatel ji tedy neuvede. Stejně tak mladý kolektiv může být výhodou, ale také nemusí. Obdobně lze prý argumentovat i u dalších inzerovaných výhod. Jako zajímavá či různorodá práce se dá označit při správném úhlu pohledu snad skoro každá práce. I vzdělávání jako motivaci lze zkreslit. Vzdělávání není vůbec

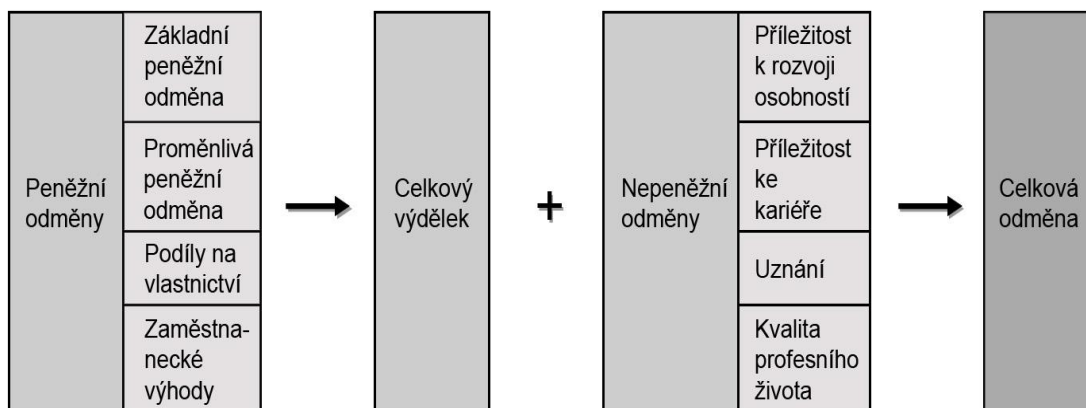
špatnou motivací, ale v inzerátech je často uváděno nespécifikované spojení „možnost vzdělávání“. V praxi to může znamenat mnohé. Zaměstnanec bude navštěvovat kurzy každý měsíc, ale také třeba jen jednou za několik let. Skoro nikdo neupřesňuje, v čem se nový pracovník může zdokonalovat. Autoři průzkumu uváděli některé perličky, které se v inzerátech objevovaly. Poměrně úsměvně působila nabídka pravidelného příjmu nebo přístupu k informacím. Některé inzeráty jsou samozřejmě zcela konkrétní. Pokud inzeráty nabízejí týden dodatečné dovolené, 13. plat, příspěvek na penzijní či životní pojištění, příspěvek na dovolenou, sportovní či kulturní aktivity dle vlastního výběru apod., je vše zcela jasné. Zmiňovaný průzkum došel k závěru, že možnosti využívání zaměstnaneckých výhod pro personální marketing jsou i přes svoji snadnou komunikovatelnost u nás oproti zahraničí zatím jen málo využívány. Personální marketing je tedy činnost širokého záběru a v rámci této šíře může udělat chybu snad každý zaměstnavatel.

3.2 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Významnou personální činností, která zajišťuje atraktivitu společnosti, je odměňování. Systémy odměňování bývají velmi důkladně promyšleny a je jim věnována velká pozornost ze všech zainteresovaných stran, zaměstnanců, personalistů či specialistů odměňování, vedoucích pracovníků, kteří mohou ovlivňovat odměňování svých podřízených a samozřejmě vedení organizace, které rozhoduje o objemu finančních prostředků, který bude na celkový systém odměn poskytnut. Základní zásadou efektivního odměňování je zajistit spravedlivé odměňování a propojovat odměny s výkonem. *Odměňování ve firmách se skládá ze systému mezd či platů (peněžní odměny), systému benefitů jako formálních záležitostí odměn a také i neformálního odměňování, které je reprezentované uznáním, pochvalami apod.*

Schéma celkové odměny uvádí ve své publikaci Armstrong (2002. s. 564):

Tabulka 6 - Schéma celkové odměny



3.2.1 Efektivní nastavení systému mezd

Z českých i zahraničních studií, které se zabývají kvalitou zaměstnavatele a jeho činnostmi, je patrné, že zaměstnavatelé, kteří aspirují na vysoké žebříčky v povědomí veřejnosti nebo už top zaměstnavatelem jsou, většinou vytvářejí odměňovací systém na základě pracovních výkonů. Dalo by se říci, že se tyto podniky řídí heslem „excelentní výkony = excelentní odměny“. Výkonnostní složky mzdy jsou mocným motivátorem pro zaměstnance a tato motivační položka tvoří u výkonných pracovníků někdy i více než polovinu platu. Je jasné, že odměňování není izolovanou činností a vždy je součástí strategického podnikového procesu. Daří-li se podniku v určitém období ekonomicky lépe, lépe a variabilněji také může odměnit své zaměstnance.

Atraktivita zaměstnavatelů jen z pohledu odměňování je také velmi diskutovaným faktorem, který ovlivňuje rozhodování lidí, do které společnosti jít pracovat. Pro zajímavost v roce 2006 zveřejnila MF DNES platovou hitparádu 50 českých firem, které v té době předčily svými průměrnými měsíčními mzdami průměrný plat v ČR o více než 100 %. První místo v žebříčku získala společnost SAP (obor informační technologie), která zaměstnávala 118 zaměstnanců při průměrné mzdě 118 485 Kč měsíčně (Lysoněk, Štický, 2006). Do průměrného platu nebyly započítány platy vedení společnosti. Průměrná měsíční mzda v roce 2006 v České republice činila 20 211 Kč.

Co je podle praxí atraktivních podniků nezbytné, je variabilní a diferencovaný systém odměňování. To znamená odvozovat celkové peněžní odměny dle zásluh (výkon, schopnosti, kvalifikace, dlouhodobá loajalita apod.), spravedlivě. Podstatné je i zjistit, zda odměny jsou pro zaměstnance vyhovující. Zájmem organizace je, aby docházelo k pozitivnímu ovlivňování pracovního výkonu zaměstnanců do budoucna.

3.2.2 Efektivní nastavení systému zaměstnaneckých výhod

Benefity jsou nezbytnou součástí odměňování zaměstnanců. Mohou být definovány jako peněžité i nepeněžité zaměstnanecké plnění poskytovaná vedle mzdy (Macháček, 2007, s. 11) nebo také jako složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny, zahrnující také položky, které nejsou přímo odměnou (Armstrong, 2002, s. 637).

V současné době nenajdeme zaměstnavatele, který by neposkytoval svým zaměstnancům vedle mzdy nejrůznější zaměstnanecké výhody. Jak uvádí Macháček (2007, s. 11), zákoník práce je postaven na hesle: „Co není zakázáno, je dovoleno“. Zůstává pak na zaměstnavateli, jakých výhod pro zaměstnance bude využívat k jejich odměňování. Co však mají dobří zaměstnavatelé na paměti je to, že vždy musí uvažovat o tom, zda budou mít pracovníci o daný benefit zájem. Zajímá je *efektivita zaměstnaneckých výhod v podniku*. Většina zaměstnavatelů sleduje jaký daňový efekt daný benefit pro společnost i zaměstnance má a jaké jsou náklady spojené s administrací daného benefitu. *Nejvyužívanějšími výhodami jsou ty, které se týkají zdravotní péče, penzijních programů, skloubení rodiny a práce, volného času - kultura, sport, dovolená, vzdělávání.*

V dnešní době jsou zaměstnanecké výhody používány spíše jako prevence (hygienický faktor) spokojenosti zaměstnanců nebo také k vytvoření tzv. worklife balance (rovnováha, vyváženost v pracovním životě). Studie společnosti Pricewaterhouse Coopers PayWell 2006 poskytuje informace o mzdách na 270 pracovních pozicích od manuálních pracovníků, přes specialisty různých oblastí, až po manažerské a ředitelské pozice a předkládá informace o způsobech poskytování jednotlivých zaměstnaneckých výhod a trendech v

odměňování na českém trhu. Dle této studie již 20 % společností uplatňuje systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci obvykle nejvíce oceňují delší délku dovolené, příspěvky zaměstnavatele na penzijní připojištění a na stravování. Tyto výhody také patří mezi tzv. TOP 5, tedy mezi pět benefitů, které čeští zaměstnavatelé nejčastěji poskytují (pomineme-li mobilní telefony a služební automobily, na které má obvykle nárok pouze část zaměstnanců):

- občerstvení na pracovišti,
- nadstandardní dovolená pro všechny zaměstnance,
- stravenky,
- penzijní připojištění,
- sportovní akce (Štěpinová, 2006, str. 10-11).

V rámci poskytování zaměstnaneckých výhod si firma snaží zajistit oddanost pracovníků a určitou míru loajality. Dle názoru většiny odborníků ale benefity nezajišťují motivování. Nejsou to klasické motivační faktory, které podněcují pracovníky k práci a výborným výkonům. Výhody, které společnost poskytuje, nemají podle většiny názorů přímý vliv na výkon. To, že je zaměstnanec spokojený, neznamená, že se jeho pracovní výkon zlepšil. V rámci Herzbergovy dvoufaktorové motivační teorie (1957) bychom benefity mohli zařadit právě do tzv. hygienických či udržovacích faktorů, které nejsou motivační, ale souvisejí spíše s prevencí pracovní nespokojenosti a s podmínkami pracovního prostředí. Vedle těchto faktorů Herzberg uvádí faktory motivační, které přímo působí na motivy pracovníků a motivují tak jedince k lepšímu výkonu.

Frederick Herzberg svou studií 1685 zaměstnanců definoval činitele, které ve většině případů kladně ovlivňují pracovní spokojenost. Všechny tyto činitele jsou či mohou být součástí náplně práce a jejich absence v pracovním životě způsobuje ztrátu uspokojení z práce.

Činiteli jsou:

- úspěch,
- uznání,

- práce samotná,
- zodpovědnost,
- povýšení,
- profesní růst (Branham, 2004, s. 191-192).

Uspokojováním zaměstnaneckých potřeb se v podniku dosahuje prevence nespokojenosti. Těžko bychom asi hledali pracovníka, který by se nechal zaměstnat ve firmě díky zajímavým benefitům a vše ostatní by ignoroval. Ale v praxi jsou to opravdu často např. možnosti jazykových kurzů či více týdnů dovolené, které rozhodují o finálním rozhodnutí uchazeče, zda nastoupit do firmy či ne.

Nejlepší zaměstnavatelské společnosti se snaží vycházet zaměstnancům vstříc nejen skladbou zaměstnaneckých výhod, ale i formou jejich poskytování. Dovolila bych si tvrdit, že čím více jsou benefity charakteristické pro daný podnik, tím atraktivnější jsou pro potenciální zaměstnance. Dnes není výjimkou tzv. *zlatý padák* – vysoké odstupné při rozvázání pracovního poměru ze strany zaměstnavatele, *volno při zařizování soukromých záležitostí, pružná pracovní doba, práce z domova* apod. Velmi rozšířené začíná být i *dotování vysokých škol* či *studium MBA* zaměstnancům na vyšších pozicích (př. Provident Financial). Jinde je zaměstnancům nabízen *cafeteria systém*, kde si mohou sami vybrat, který benefit chtějí čerpat. Mají k dispozici určitý počet bodů a sami si vyberou, zda chtějí příspěvek na fitcentrum, dovolenou, jazykovou školu nebo penzijní spoření (př. Vodafone, T-Mobil, Telefonica O2). „V přízemí moderní výškové budovy v Praze 10 (...) hraje hudba jako v tepajícím módním obchodě, slečny recepční mají červené sportovní mikiny s kapucí a sedí u vyvýšených stolků na barových židličkách. Vedle nich si můžete na věšáky odložit své kravaty a do firmy vejít „cool“ kolem akvária ve zdi. Jste ve Vodafonu, a to je „uvolněná“ firma už od dob, kdy se jmenovala Oskar.“ (Koubová, 2007, B1) Ve společnosti Vodafone lákají zaměstnance na *neformální styl oblékání* a firma sama poskytuje svým zaměstnancům zajímavé „vodafone oblečení“ sportovnějšího stylu. Podle výzkumu společnosti Trendence se Vodafone stal

nejatraktivnějším zaměstnavatelem 2007 pro české studenty ekonomických oborů.

Jak uvádí Macháček (2007, s. 15) z průzkumů provedených společností Sodexho Pass ČR za rok 2005 a 2006 u 19 445 respondentů vyplývá následující tabulka. Jde o přehled skutečně poskytovaných druhů zaměstnaneckých benefitů a přehled přání zaměstnanců na poskytování druhů benefitů.

Tabulka 7 - Přehled skutečně poskytovaných benefitů a přání zaměstnanců

Druh benefitu	Skutečně poskytováno v %	Přání zaměstnanců v %	Rozdíl v přání zaměstnanců a skutečností v %
Stravování	90	88	-2
Penzijní připojištění	35	70	35
Vzdělávání	25	66	41
Životní pojištění	24	38	14
Sport a kultura	22	44	22
Dovolená	20	64	44
Dárky	17	10	-7
Zdraví	11	46	35
Doprava	10	36	26

Z výsledků, které jsou zaznamenány v tabulce, jasně vyplývá, že firmy v ČR podceňují význam vzdělávání jako zaměstnanecké výhody. Je to přitom benefit, který si zaměstnanci žádají, a který pro ně má velký význam. Existuje mnoho lidí, kteří preferují vysokou odbornost ve vlastní práci a vzdělávání pak považují za nezbytnost.

Z dalších čísel je také patrné, že velké rozdíly mezi skutečností a přáním zaměstnanců jsou i v oblasti dovolené, zdraví i penzijního připojištění. Co se v tabulce ukázalo jako nejméně problémové, je otázka stravování - zajištění

stravování či příspěvky na stravování (stravenky). Tento benefit se dnes už jistě považuje za samozřejmost. Zaměstnavatelé, kteří se ve studiích umísťují na několika prvních příčkách, aktivně potřeby svých zaměstnanců sledují a benefity poskytují skutečně na míru.

Nejlepší zaměstnavatel České republiky v roce 2007 je dle studie společnosti Hewitt Associates společnost IKEA. Skladba benefitů ve společnosti IKEA je postavena na hesle, jak sama IKEA prezentuje, „Life balance – příjemnější život.“ Kompletní strukturu benefitů, kterou mají zaměstnanci IKEA k dispozici, uvádím v přílohách této práce, viz Příloha C.

Další zajímavou tabulkou sledující problematiku zaměstnaneckých výhod, je tabulka zveřejněná v časopise Finanční management 8/2006, která vychází ze studie Paywell. V článku se srovnávají výsledky studie Paywell z roku 2006 a z roku 2003. V tabulce jsou zobrazena procenta společností poskytujících příslušné zaměstnanecké výhody. U poskytování všech zaměstnaneckých výhod byl zaznamenán větší či menší nárůst.

Tabulka 8 - Procento společností poskytujících příslušné zaměstnanecké výhody

Druh benefitu	2006	2003
Občerstvení na pracovišti	85%	76%
Nadstandardní délka dovolené	82%	67%
Stravenky	72%	69%
Penzijní připojištění	70%	52%
Zdravotní dny volna – sick days	36%	25%
Životní pojištění	34%	12%

(Macháček, 2007, s. 16).

Poskytování benefitů může probíhat *plošně*, tzn. benefity se poskytují všem zaměstnancům nebo *statusově*, což znamená poskytování výhod určité skupině zaměstnanců nebo zaměstnanci individuálně. Způsoby poskytování benefitů můžeme rozdělit na systémy poskytování benefitů *fixní a flexibilní*. Fixní systém umožňuje přiřazení benefitu každému zaměstnanci. Ve firmě existuje určité portfolio benefitů a zaměstnanec nemá na výběr. Flexibilní systém – př. cafeteria systém umožňuje výběr zaměstnaneckých výhod z nabídky v rámci přidělených a dosažených bodů či finančních limitů. Zavádění těchto pružných systémů stále vzrůstá. Firmy tak lehce zjišťují, o které benefity je nebo není zájem.

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod jsou:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty,
- finanční výpomoc,
- osobní potřeby,
- podnikové automobily a pohonné hmoty,
- jiné výhody zvyšují životní úroveň pracovníků,
- nehmotné výhody (Armstrong, 2002, s. 637-638).

Penzijní systémy jsou jednoznačně výhodou, která je v ČR stále žádanější a měla by se stát jedním z pilířů důchodové reformy. „S potížemi penzijního systému, které v budoucnosti hrozí nám, se západní země potýkaly před několika lety. Jak pro FinExpert uvádí Pavel Hulák, ředitel divize Zaměstnanecké výhody ve společnosti Fincentrum, zajistit ochranu penzijních systémů před zhroucením se v Německu, Francii a Velké Británii podařilo přesunem zodpovědnosti penzijního systému ze státní na firemní či soukromou, posunem věku odchodu do důchodu a implementací postupné převahy příspěvkově definovaných penzijních systémů. V Česku je v tomto směru při budoucí reformě možno navázat na stávající systém penzijního připojištění. „Systém daňově zvýhodněných a od povinných odvodů osvobozených příspěvků zaměstnavatele, zejména do penzijního připojištění, je několik let funkční a stále roste.“, říká Hulák. Daňová reforma od roku 2008 přitom možnosti penzijního

připojištění pro průměrného zaměstnance ještě zlepší, a to až na 24 000 Kč ročně.“ (Zatloukal, 2007)

Osobní jistoty jsou výhody, které posilují životní stabilitu pracovníka a jeho rodiny. Patří sem zdravotní, úrazové, životní pojištění. Většinou se jedná o pojištění s příspěvkem zaměstnavatele, který nabízí pojištění u jednoho vybraného dodavatele. Zaměstnavatel může přispět až 12 tisíc Kč ročně.

Finanční výpomocí se myslí půjčky, výpomoc při koupi nemovitosti, pomoc při stěhování, slevy na zboží či služby podniku. Podmínky a pravidla poskytování podobných půjček a výpomocí má každá firma, která tuto možnost nabízí, zakotveny v příslušné organizační normě. Půjčky jsou většinou s nižším úrokem, než půjčky od bank někdy jsou dokonce i bezúročné.

Osobní potřeby jsou určitá oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi. Jsou to např. formy dovolené (zotavovací, jiné...), péče o děti, přerušování kariéry, poradenství odchodu do důchodu, finanční poradenství, osobní poradenství v obdobích krize, možnosti rekreace v zařízeních, posilovny atd. (Armstrong, 2002, s. 639). Tento typ zaměstnaneckých výhod se platí z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu nebo ze zisku firmy po zdanění. Někteří zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům benefity v podobě použití firemního vozu pro firemní i soukromé účely. Většinou jde o zaměstnanecké výhody pro vybrané manažery středního a vrcholového řízení v podniku. Možnost využívání vozu pro soukromé účely musí být dohodnuta na základě smluvního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Jiné výhody zvyšují životní úroveň pracovníků. Patří tam dotování stravování, příspěvky na oděvy, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony, kreditní karty. Snad nejčastějším benefitem, který je zároveň benefitem plošným je příspěvek na stravování. Zaměstnavatel musí dle zákoníku práce zabezpečit svým zaměstnancům stravování během pracovní doby. Pokud tedy firma nemá vlastní jídelnu či nějaké stravovací zařízení, podporuje své zaměstnance stravenkami. Výhoda stravenek spočívá hlavně v tom, že si firma do nákladů může započítat až 55 % ceny. O jejich osudu se v této době diskutuje ve Vládě České republiky.

Ministerstvo financí plánuje zrušení daňového zvýhodnění tohoto velmi oblíbeného benefitu.

Nehmotné výhody popsal Armstrong (2002, s. 638) jednoduše jako charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí je atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán. Může sem patřit nabídka vzdělávacích kurzů, firemní party, kultura firmy.

Překvapivá čísla jsem objevila v článku: Mzda není všechno, myslí si zaměstnanci (2007). Článek vychází z průzkumu, který uskutečnila společnost Factum Invenio exklusivně pro Právo. K mému překvapení z tohoto článku jasně vyplývá, že při hledání nové práce by k benefitům výrazně přihlédlo 31% občanů. Pro skoro polovinu občanů by benefity při procesu hledání zaměstnání nebyly podstatné a přibližně 22 % občanů se prý k dané problematice nedokáže jednoznačně vyjádřit. Lidé, kteří jsou z pracovního procesu zvyklí na zaměstnanecké výhody, by se benefitů vzdávali obtížněji. Zaměstnanci, kteří již v současnosti od svého zaměstnavatele nějaké výhody dostávají, by častěji (47 %) než lidé bez zaměstnaneckých výhod (32 %) přihlíželi k jejich nabídce i při volbě nového zaměstnání. Při přečtení tohoto článku jsem se nad těmito čísly pozastavovala. Má představa o procentu lidí, kteří zohledňují zaměstnanecké výhody před nástupem do zaměstnání, byla poněkud jiná. Už jen podle četnosti tohoto tématu v novinách, časopisech, internetových stránkách apod., jsem se domnívala, že procento těchto lidí bude vyšší. Nicméně ani uvedená čísla nejsou zanedbatelná.

3.2.3 Neformální ocenění pracovního výkonu

Nepeněžní a zcela neformální odměny jsou součástí odměňování a leckdy působí více motivačně než odměny finanční či zcela formální, ke kterým má přístup každý zaměstnanec či skupina zaměstnanců. Velmi motivačně na zaměstnance působí *uznání kolegů, vedoucího, povzbuzující pochvala*, která příjemně ovlivňuje lidské ego, přidělení práce, která je pro pracovníka oblíbená a bez neformálních vazeb na pracovišti by se k ní zřejmě nedostal. Studie společnosti Hewitt Associates, která byla provedena v roce 2006 ukázala, že top zaměstnavatelé dávají svým pracovníkům mnohem více opravdu znát, že si jich

vází. Na otázku výzkumného týmu společnosti Hewitt Associates: “Za moje výkony nebo úspěchy se mi dostává přiměřeného uznání (kromě finanční odměny“, odpovědělo kladně 58 % zaměstnanců, kteří pracují u nejlepších. Průměr v České republice je 43 % zaměstnanců, kteří jsou spokojeni s uznáním svých vedoucích. Nejlepší zaměstnavatelé se soustředí i na vzdělávání manažerů v oblasti kvalitního vedení pracovníků a efektivní komunikace.

3.3 Řízení kariéry a programy nástupnictví

Řízení kariéry tvoří podle Armstronga (2002, str. 537) procesy plánování kariéry a programy následnictví v manažerských funkcích. Plánování kariéry formuje postup jedince v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků podniku na straně druhé.

Získávání a výběr pracovníků je u zaměstnavatelských špiček prováděn na základě plánování pracovní síly a plánování zdrojů těchto pracovníků. Nejlepší zaměstnavatelé více dbají na získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Plánují tedy následnictví a zároveň plánují kariéry mnohých zaměstnanců. Plánování následnictví je v odborných publikacích změřeno převážně na manažerské pozice a funkce, i když ho lze jistě využít i u jiných pozic (např. specialisté). Plánování následnictví manažerů by mělo zajistit budoucí potřebu vedoucích pracovníků v podniku. Programy nástupnictví pro střední a vyšší management jsou nedílnou součástí personálních politik atraktivních zaměstnavatelů. Tím, že se bude aktivně prosazovat program nástupnictví, se lidem dává na vědomí, že si jich společnost váží a nechce zaučené a na kulturu firmy zvyklé pracovníky ztrácet. Existence programů nástupnictví ovlivňuje a orientuje pozornost zaměstnanců na možnost profesního růstu uvnitř společnosti namísto alternativ mimo ni. Možnost postoupit ve své kariéře uvnitř firmy je klíčovou odměnou pro mnoho zaměstnanců.

Promyšlené programy nástupnictví šetří čas i peníze, které by společnost jinak vynaložila za získávání (inzerce, pomoc personální agentury apod.) a výběr pracovníků (pohovory apod.). Investice vložené do personálu se tak maximalizují. Vyhledávat potenciální zaměstnance mimo společnost se

doporučuje při odhalení, že uvnitř společnosti není nikdo, kdo by měl požadovaný stupeň určitých schopností a dovedností, a také při potřebě nových hledisek, nápadů a přístupů, aby společnost, konkrétní útvar nebo tým nestagnoval. V americké praxi existují i firmy, které vytvořily vnitřní náborové týmy, které spolupracují s externím náborovým personálem a soustředí se na vyhledávání vhodných uchazečů jen uvnitř společnosti pro všechny pozice, které je třeba obsazovat. Zaměstnanci ve firmách by měli být hlavně včas a přesně informováni, jaké pozice společnost poptává. Personalisté nebo vedoucí, kteří poptávají pracovníka, by neměli pasivně čekat jen na odezvu. Zaměstnancům by se měla tato možnost dávat vědět i neformálně, dříve než dojde k formálnímu požadavku na obsazení. Pokud společnost hledá nové zaměstnance, častěji i využívá doporučení potenciálních uchazečů od stávajících zaměstnanců.

3.4 Rozvoj zaměstnanců

Nejlepší zaměstnavatelé se důkladně starají o rozvoj svých zaměstnanců. *Rozvoj zaměstnanců navíc funguje jako významný motivační nástroj.* Zaměstnanec dnešních dob musí mít mnohem více znalostí o vedení a řízení lidí, než tomu bylo dříve. O manažerech a vůdcích to platí dvojnásob. Se znalostmi vedení a rozvoje lidí v organizaci je možné vybudovat organizaci, která je schopna pružně reagovat na neustále měnící se podmínky okolí. Nejlepší zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům o více než 20 hodin školení na jednoho zaměstnance za rok více než je obvyklé. Paleta možností vzdělávání je bohatá, využívají se externí i interní školení, různé formy e-learningu, programy mentoringu,¹ nejrůznější přemístování zaměstnance, kolečka pro zaměstnance, rotace práce apod. Atraktivní zaměstnavatelé se vyznačují i jasnou komunikací v oblasti rozvoje pracovníka. Je zcela běžné, že si vedoucí se svými podřízenými dávají schůzky, aby prodiskutovali možnosti a příležitosti k rozvoji. Jakýsi

¹ Mentoring je dobrovolná podpora jedné osoby (mentee) druhou (mentor) v čemkoli, co dělá. Mezi hlavní oblasti zájmu mentoringu patří podpora iniciativy, provázení, nasměrování k osobnímu rozvoji, zvyšování efektivity. Mentoring je způsob vedení zaměstnanců. Umožňuje předat zkušenosti a vhodným způsobem poradit zaměstnancům. Hlavním úkolem mentoringu je profesní a sociální rozvoj pracovníků v organizaci.

profesní dialog je v tomto ohledu velmi důležitý a zabraňuje tak také odchodu zaměstnance z důvodu nepovšimnutí si příležitosti k rozvoji. Plánování osobního rozvoje zahrnuje vzdělávání ve smyslu příbytek znalostí, dovedností, schopností a také plánované posuny či cesty na jiná pracovní místa, rozvoj kariéry. Potřeby rozvoje lidé identifikují v procesu řízení pracovního výkonu samostatně nebo ve spolupráci se svými vedoucími. Pracovník a jeho vedoucí se dohodnou na určitých rozvojových plánech a cílech. Cílem vzdělávání je rozvinout schopnosti a dovednosti pracovníků, kteří by pak měli být výkonnější a zajistit potřebu růstu a rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání by vždy mělo vycházet z hodnocení pracovníka a navazovat na řízení kariéry a nástupnictví.

Příklady rozvojových aktivit zahrnují:

- pozorování práce;
- práce na projektech;
- přijetí role vzoru (mentora);
- zapojení do jiných oblastí práce;
- plánované využívání vnitřních prostředků vzdělávání;
- podílení se na formulování politiky;
- zvýšení míry profesionality v práci;
- zapojení do společnosti;
- koučování jiných lidí;
- vzdělávací kurzy;
- pověření úkolem;
- studium doporučené literatury, aj. (Armstrong, 2002, str. 519).

Důležitou činností, která je také běžnou praxí nejlepších zaměstnavatelů, je rozvoj manažerů. „Rozvoj manažerů se týká zlepšování výkonu manažerů v jejich současných rolích a jejich přípravy na vyšší funkce a vyšší míru odpovědnosti v budoucnu.“ (Armstrong, 2002, str. 523)

V dnešní době je zřejmě nejpoužívanější nástroj pro zjišťování potenciálu manažerů tzv. development centrum (rozvojové centrum). Tento program je moderním diagnostickým nástrojem pro hodnocení a rozvoj pracovníků, který je založen na souboru psychosociálních a profesních technik. Development

centrum je zaměřeno dopředu, na schopnosti, dovednosti, osobnost a potenciál kandidáta, pracovníka. Cílem programů je vznést doporučení zaměřené na další rozvoj pracovníka. Výsledky development centra tedy slouží jako základ pro řízené vzdělávání. Programy jsou většinou postaveny na kombinaci případových studií, testů, hraní rolí. Účastníci demonstrují své chování v umělých podmínkách, ale tato zkušenost jim umožní zjistit a pochopit své schopnosti, možnosti, rezervy. Development centrem se zjišťují hranice a možnosti určitých schopností pracovníka či manažera. Dobří zaměstnavatelé se rozhodně soustředí na rozvoj svých manažerů, kteří jsou vedoucími, protože součástí jejich práce je i práce personální.

3.5 Práce s talenty

Z výsledků studií je jasné, že další aktivitou, která je velmi sledována kvalitními zaměstnavateli, studenty, absolventy převážně vysokých škol a konkurenčními společnostmi, je práce s talenty. Identifikace, získávání, vedení a rozvoj talentovaných lidí, neboli stále častěji *talent management*, se v dnešní době stává nepostradatelnou činností všech společností. Talent management se stává strategickou prioritou. Pokud má být práce s talenty úspěšná, musí společnosti stále lépe a lépe sladovat tuto činnost se získáváním a výběrem zaměstnanců, s odměňováním, hodnocením, vedením lidí, komunikací a především vzděláváním.

„Jako talent bývá označován pracovník, jehož podíl na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře, přesahuje standard.“ (Kazdová, Staňková, 2006)

Trh práce je v posledních době nasycen a existuje stále méně schopných lidí, kteří jsou volně na pracovním trhu k dispozici. Populace stárne, silné ročníky odcházejí z aktivního pracovního života. Společnosti zaznamenávají omezenou nabídku kandidátů a také ostrou soutěž o klíčové lidi. Výhody výběru se dostávají na stranu uchazečů o zaměstnání, a proto musí být společnost zvláště pro talentované zaměstnance atraktivní. Organizace pracují s talenty, aby minimalizovali riziko odchodu lidí, kteří mají nějaké know-how, které je důležité pro rozvoj a dobré výsledky společnosti. Práci s talenty a zajišťováním

jejich nástupců podnik minimalizuje riziko, že na důležitých pozicích pracuje nekompetentní či průměrný pracovník. Firma si prací s talenty pěstuje i znalostní kapitál, který je v dnešní době velmi cenný.

Znalostní či vědomostní kapitál lze definovat jako znalosti, které jsou organizované a které lze organizací využít k vytváření bohatství (Kocianová, 2004, str. 50). Jsou to právě lidé, kteří mají určité znalosti, nápady, schopnosti a právě od nich organizace očekávají vyřešení problémů, zlepšování procesů či produktů, inovace apod. Bývalý prezident General Motors, významný podnikatel, Alfred Sloan, prý řekl: „Vezměte mi všechna moje aktiva, ale nechte mi moje lidi. Za pět let se dostanu tam, kde jsem dnes!“ (Hromádková, Savojská, 2007).

Všechny společnosti, které se v žebříčku studie Nejlepší zaměstnavatel umístily na prvních deseti místech, mají dle informací výzkumníků zavedené nástroje na identifikaci talentovaných lidí. Nejčastější nástroj identifikace talentů je hodnocení pracovního výkonu nadřízeným pracovníkem a také hodnocení pracovníků na základě zpětné vazby klientů, zákazníků. Důležitým faktorem, který se často zohledňuje, je přispění zaměstnance k celkovým finančním výsledkům a také chování a jednání pracovníka, které by mělo odpovídat hodnotám společnosti. Schopnost aktivně se učit je také zohledňována. Organizace hodnotí růstový potenciál zaměstnanců i schopnost postoupit na vyšší pracovní pozici s jinou, obtížnější, pracovní náplní. U nejlepších společností se často vyskytuje hodnocení od spolupracovníků nebo manažerů určitých projektů, na kterých pracovníci spolupracovali.

Dosud velmi oblíbenými nástroji, jak určovat talentované pracovníky s potenciálem, byli assessment centra² a development centra. Výsledky studie však ukazují klesající trend těchto nástrojů. Naopak je prý trendem komunikace v podobě přímých schůzek manažerů s pracovníky personálního oddělení za

² Assessment centrum je moderním nástrojem pro výběr pracovníků, který je založen na souboru psychosociálních a profesních technik, jejichž cílem je zhodnotit schopnosti, dovednosti, osobnost kandidáta. Cílem AC je vybrat nejvhodnějšího kandidáta.

účelem identifikace talentů. Úkol identifikace a následné práce s talenty se dnes týká především manažerů.

Práce s talenty se stala běžnou součástí manažerské práce a nejlepší společnosti se snaží promítnout tento úkol do individuálních manažerských cílů a manažerských bonusů. Každá „zaměstnavatelsky-atraktivní“ společnost by si měla klást otázku, co s talentovanými pracovníky dál, jak s nimi naložit.

Nejlepší společnosti se zabývají nejen identifikací, získáváním, ale i rozvojem lidí s velkým potenciálem. Na základě internetového článku poradenské společnosti Deloitte lze definovat nový přístup v oblasti řízení talentů a klíčových zaměstnanců. „Na základě zkušeností (...) dochází (...) k odklonu od tradičního lineárního modelu k tzv. modelu Deploy – Develop – Connect (tj. Rozmístění – Rozvoj – Propojení). Na rozdíl od tradičního modelu, který se nejčastěji zaměřuje na formální metriky a nesleduje výkon zaměstnanců, je naopak model Deploy – Develop – Connect založen hlavně na principu neustálého sledování jejich výkonu a soustředí se především na maximální využití výkonnosti a potenciálu těchto zaměstnanců pro společnost. Zohledňuje především správné rozmístění talentů tak, aby mohli maximálně využívat a rozvíjet své schopnosti a potenciál, jejich propojení s lidmi, kteří jim mohou pomoci dosáhnout stanovených cílů, a jejich rozvoj.“ (Kazdová, Staňková, 2006)

Atraktivní zaměstnavatelé mívají speciální programy pro talenty a definují konkrétní plány pro jednotlivé potenciálem nabitě zaměstnance. Program pro talenty by měl být vždy nastaven motivačně a to nejen pro jeho stávající účastníky, ale i pro potenciální účastníky. Velmi častými programy rozvoje talentů jsou tzv. „*on-the-job*“ programy, nebo-li učení se přímo na pracovišti nebo na konkrétních projektech. To vše za pomoci a podpory manažera nebo mentora.

Mnoho organizací musí konstatovat, že v dnešní době by mohlo mít problém s nedostatkem talentovaných lidí, zejména v oblastech informační technologie nebo speciálních technických znalostech. Talentované lidi se dnes kvalitní společnosti snaží hledat na svých pracovištích, drze neeticky u

konkurence, mezi čerstvými absolventy, ale také už na školách. Společnosti míří na talentované absolventy, pro které často tvoří speciální programy. Talent management absolventů je efektivní nástroj, který umožňuje systematický rozvoj mladých talentů. Společnosti, které přemýšlejí o budoucnosti, si tak vychovávají nové manažery. Vybrat adepty, kteří by takovýto program chtěli absolvovat, je mnoho. Ale firmy musejí identifikovat mimo jiné i takové, kteří se po absolvování elitního programu nevytratí ke konkurenci nebo nezpychnou pod tíhou velké pozornosti. Implementací programů pro talenty se již mnohé firmy setkaly se zhoršenou pracovní atmosférou právě z důvodů talentů, kteří se cítí jako jakási „elita“. Někdy se stává, že se takový pracovník chová nadřazeně k ostatním zaměstnancům.

Celá politika práce s talenty by proto měla být postavena na zdravém soupeření v programu a měla by talenty udržovat ve vědomí toho, že přestanou-li splňovat požadovaná kritéria, může být do programu na jejich místo nasazen někdo zcela jiný. Členem elity se může stát kdokoli další a nikdo nic nemá jisté. Při identifikaci talentů je důležité i charisma, předpoklad k vedoucím schopnostem. Talentovaný pracovník by měl umět i udržovat sociální vazby, pak budou ostatní zaměstnanci pracovníka i lépe přijímat.

Problém odchodu pracovníka v průběhu nebo na konci programu je také problémem častým a nákladným. Organizace pak musí znovu investovat nemalé peníze do získávání a výběru nových pracovníků. „S tímto problémem se setkávají především ty společnosti, které mají na jedné straně problém definovat, co se v rámci programu talent managementu od talentů vlastně očekává, na druhé straně však neposkytnou talentům to, co v počátcích slíbí – dochází tak k nenaplnění očekávání účastníků programů. Talenti by měli mít pocit, že se jejich role dotýká jejich skutečných zájmů a že jejich práce je pro ně neustálou výzvou, při které se nepřestávají učit novým věcem. Musí však přesně znát podmínky, za kterých mohou uspět. Pokud tomu tak nebude, budou se talenti snažit o seberealizaci jinde.“ (Kazdová, Staňková, 2006)

3.6 Jednání a etika managementu

Z chování a jednání managementu lze usoudit mnohé. Výsledky studie Nejlepší zaměstnavatelé dokazují, že management těchto společností mnohem více komunikuje se svými podřízenými a zajímá se o jejich názor. Využívá k tomu nejrůznější prostředky, jako je intranet (vnitřní elektronická pošta), osobní schůzky či konzultace, firemní časopisy a noviny, nástěnky, skupinový brífink. Zaměstnanci velmi oceňují schopnosti vedení efektivně řídit firmu a jsou celkově s jednáním vedoucích i top manažerů spokojeni. Management zkrátka nechává v určité míře zaměstnance participovat nebo jim alespoň tento pocit dává.

I ve sféře podnikání se setkáváme s informacemi o neetickém chování podnikatelů, manažerů. Etickým jednáním rozumíme relevantní jednání v souladu s morálkou, přípustnými normami. Manažerská etika je soubor principů, které regulují chování podniku a rozhodování manažerů. Významnou roli zde hrají hodnotové systémy. Etika v managementu je dynamický proces, který je zapotřebí neustále inovovat. *Dodržování etických pravidel v managementu rozhodně přispívá k dobrému jménu organizace i k úspěchu v podnikatelském prostředí.* Za manažerskou etiku se považuje úsilí manažerů, které promítá zásady etiky, morálky do všech fází rozhodování a práce s lidmi, tedy řízení a vedení lidí. I chování společnosti, skandály, charitativní akce apod. samozřejmě působí na postoje a názory lidí, kteří se chystají ve společnosti pracovat. I když je důležitá etická činnost všech pracovníků, efektivnost celého úsilí je závislá především na manažerech, kteří svému kolektivu dávají příklad, určují prostor, rozsah úkolů a etická kritéria. Proto záleží na tom, jak oni sami etické postoje vnímají a uplatňují, jak je mají zvnitřněny a do jaké míry jsou pro ostatní pracovníky vzorem. I etika a hodnoty společnosti zaměstnancům výborných zaměstnavatelů vyhovují. Až 73% pracovníků u těch nejlepších uvedlo, že etika a hodnoty ve firmě pro ně hrají důležitou roli. Hodnoty jsou jedním z výrazů kultury společnosti a vztahují se k tomu, co je pro organizaci nejlepší. Pokud jsou určité hodnoty opravdu ve společnosti zakořeněné, projevují se v chování a jednání pracovníků, kteří hodnoty museli přijmout. *Etika manažera a jeho příklad velmi ovlivňuje postoje pracovníků.*

3.7 Ostatní typické aktivity atraktivních zaměstnavatelů

Každý *kvalitní zaměstnavatel*, který si přeje udržet i přilákat pracovníky rád jednotně *komunikuje společnost jako značku dobrého zaměstnavatele* uvnitř i vně organizace. Společnosti se účastní nejrůznějších *veletrhů pracovních příležitostí*, spolupracují s *univerzitami*, prezentují studentům nebo se snaží oslovit potenciální uchazeče, aniž by někoho momentálně hledali. Vytvářejí si *rezervy*, obklopují se kvalitními lidmi a *plánují*. Zaměstnanci jsou si většinou vědomi atraktivity i dobré pověsti společnosti jako zaměstnavatele a jsou k ní velmi loajální. Až 70% pracujících u těch nejlepších by firmu doporučilo svým známým a přátelům. Obecným znakem těchto podniků je i snaha o poskytnutí určité *flexibility v mnoha oblastech*. Někteří tito zaměstnavatelé např. poskytují *různé formy pracovní doby, volnost v době začátku a konce pracovní doby, možnost práce z domova*.

Dobří zaměstnavatelé oceňují možnost *výstupních pohovorů*, kterých rádi využijí. Společnost se dovídá mínění pracovníka, může se z jeho zpětné vazby poučit, zlepšit v určitých záležitostech. Výstupní pohovor v podobě zpětné vazby je pro ně rozhodně přínosem.

Získávání a výběr pracovníků je u atraktivních zaměstnavatelů prováděn moderními způsoby, určitě online nástroji. Popisy pracovních míst a kompetenční profily jsou upravovány systematicky na základě pohovorů se zaměstnanci i zaměstnanci, kteří firmu opouštějí. Trendem je, že *organizace vybírá hlavně na základě osobnostních charakteristik* uchazeče o zaměstnání. Snaží se, aby jeho profil odpovídal firemní kultuře. Vzdělání, praxe a jazyková vybavenost by měly být určitou samozřejmostí uchazečova profilu, pokud se kandidát hlásí k těm nejlepším zaměstnavatelům. V rámci politiky výběru zaměstnanců neváhají dobří zaměstnavatelé ověřovat reference. Atraktivní zaměstnavatelé *sledují pravidelně externí prostředí, trendy na trhu práce, personální strategie a politiky konkurence, trendy v podnikatelském oboru, vývoj makroekonomických ukazatelů*.

Robert Lavering a Milton Moskowitz se už v osmdesátých letech věnovali rozborům a hodnocení firem, jejich lídrů, výhod i způsobu práce, to vše očima

pracovníků. Výsledky jejich šetření zaznamenali do velmi populární, publikace The 100 Best Companies to Work for in America. Pro pracovníky se stávaly atraktivními firmami právě ty organizace, které poskytovaly vedle mzdy výjimečné výhody.

Firmy, které autoři zahrnovali do své publikace, se obecně vyjímalý těmito znaky:

- větší míra zaměstnanecké participace - zaměstnanci jsou zapojeni do rozhodování o své práci, respektují se jejich návrhy;
- větší citlivost či vnímavost ohledně záležitostí a problémů sloučení pracovního a rodinného života - mnohé firmy řeší problémy pracujících matek a otců a snaží se jim nabízet pomoc prostřednictvím různých způsobů péče o jejich děti či flexibilních pracovních dob;
- více oboustranné komunikace - zaměstnanci mají příležitosti se ptát a získávat odpovědi, otevřená komunikace;
- účast zaměstnanců na vlastnictví a zisku firmy;
- smysl pro humor, zábava ve firmě (překlad autorky, Levering, Moskowitz, 1993, s. xiv-xv).

V americkém prostředí jsou velmi rozšířené tzv. „*family friendly*“ zaměstnanecké výhody. Jsou tam zcela běžné školky či dětská centra na pracovištích, které by měly pomoci všem rodičům lépe stíhat péči o potomky a domácnost. Velmi rozšířenými jsou i benefity v oblasti *udržení rovnováhy mezi prací a volným časem*. Na pracovištích vznikly kavárny, posilovny, salony krásy apod. Americké společnosti si uvědomují i krize z přepracování a začaly podporovat zábavu na pracovištích či mimo pracoviště. Pořádají soutěže o nejčistější nebo nejšpinavější pracoviště, nejlepší kostým, vozí 1 x za rok pracovníky limuzínou do zaměstnání, dávají jim popcorn zdarma, pořádají měsíční či týdenní akce smíchu, promítají filmy, instalují na pracoviště boxovací pytle apod. Pro naše podmínky jsou tyto praktiky spíše nepochopitelné či směšné, ale rozhodně by nás mohly inspirovat k nějakému kompromisu. I v našem prostředí existují firemní večírky, party, rauty, zábavy, které umožňují pracovníkům lépe poznat i jiné zaměstnance a hlavně se odreagovat od práce a

brát vše více lidsky. Ze všech těchto aktivit se i čeští zaměstnavatelé nechávají inspirovat. Nejlepším zaměstnavatelem na světě v roce 2007 byl, podle časopisu Fortune, zvolen *Google*. Jedná se o velkou mezinárodní internetovou společnost, která nabízí mnoho služeb, nejznámější z nich je služba vyhledávání informací na internetu. (Obecný popis zaměstnaneckých výhod a zvláštností Googlu přikládám v příloze D.)

4 VÝZNAM A PŘÍNOSY ATRAKTIVITY PRO ZAMĚSTNAVATELE

Mít nastavené všechny personální činnosti a tím i celou personální politiku na výborné úrovni, tzn. efektivně, je snem všech zaměstnavatelů a zřejmě neexistuje žádný podnikatelský subjekt, který má všechny personální činnosti zcela funkční. Atraktivní zaměstnavatelé jsou takové podniky, které se o dokonalost v těchto činnostech aktivně snaží a pokouší se vytvářet každou činnost sobě na míru, v souladu se svými možnostmi, zájmy i zájmy zaměstnanců. Být výborným, atraktivním, vyhledávaným zaměstnavatelem znamená pro podnik mnoho. V očích veřejnosti je organizace kvalitním zaměstnavatelem, píše se o ní v médiích, je prestižní.

Pokud se organizaci daří být dobrým zaměstnavatelem, projevuje se to v řadě aspektů. Organizace disponuje motivovanými zaměstnanci, kteří se cítí spokojeni a jsou loajální. Významným kladem je velká poptávka po pracovních příležitostech uvnitř podniku, což znamená i větší možnost vybrat opravdu vhodného pracovníka. Atraktivní podniky mají nižší míru fluktuace. Závěry studií upozorňují i na větší prosperitu takových podniků. Posledním znakem atraktivního zaměstnavatele je jeho prestiž a dobrá pověst u veřejnosti.

Společnost Hewitt Associates garantuje po účasti ve studii několik výhod, ze kterých organizace může těžit. Každý zúčastněný zaměstnavatel obdrží závěrečnou zprávu se souhrnem údajů o praktikách nejlepších zaměstnavatelů v České republice. Každý získá ucelený detailní obrázek o současné situaci v praktikách zaměstnavatelů, identifikaci nejzávažnějších problémů a doporučení odborníků na opatření, které je nutné zavést. Hewitt Associates provádí benchmarking³ a zúčastněné společnosti obdrží srovnávací studie na národní i mezinárodní úrovni. Umístění v podobných studiích či soutěžích navíc nepřináší jen výhody v získání doporučení ohledně oblasti řízení lidských zdrojů, ale zvyšuje i prestiž dané společnosti. Ve studii bylo zjištěno, že

³ Benchmarking je nástroj či technika srovnávání a identifikace nedostatků v určité činnosti. Umožňuje srovnání s konkurencí a poznání vlastní pozice na trhu. Benchmarking tak odkrývá nedostatky společnosti a určuje nejlepší praktiky, které by měly pomáhat zlepšit situaci. Předností je učení se od konkurence.

fluktuace zaměstnanců je v průměru o 3% nižší, než je střední hodnota fluktuace v České republice (15%). Například Telefonica O2 se s fluktuací pohybuje mezi 7,5 – 8 %. Určitá míra fluktuace je samozřejmě žádoucí. Žádná společnost není ideální pro všechny pracovníky a neexistuje ani pracovník, který by byl ideální pro úplně všechny podniky. Studie Hewitt Associates (Nejlepší zaměstnavatelé České republiky – Výsledky, 2007) uvádí, že průměrná míra motivovanosti nejlepších zaměstnavatelů v posledních třech letech dosahuje 69%, což je o 18% více ve srovnání s průměrem České republiky.

Při měření produktivity práce a vnímání její kvality se všeobecně uznává, že personální útvar může významně přispívat k úspěšnosti organizace, ale určitě je obtížné změřit souvislosti mezi aktivitami personálních útvarů a podnikatelskou výkonností firmy. Jasnou vazbu mezi fungující koncepcí řízení lidských zdrojů a finanční výkonností společnosti prokázaly všechny dostupné výsledky studií, ze kterých jsem čerpala, a to studie společnosti Hewitt Associates: Best Employers a porovnání studií firmy Pricewaterhouse Coopers: PayWell a HR Controlling⁴ Při měření práce a vnímání její kvality se všeobecně uznává, že personální útvar může významně přispívat k úspěšnosti organizace, ale určitě je obtížné změřit souvislosti mezi aktivitami personálních útvarů a podnikatelskou výkonností firmy.

Být atraktivním zaměstnavatelem má svůj význam pro:

- *vrcholový management*, který ví, jak vést své lidi, kteří chápou vizi firmy;
- *zaměstnance*, kteří jsou motivovaní, loajální a důvěřují společnosti;
- *pracovníky personálních útvarů*, kteří mají zpětnou vazbu k tomu, jak zavádějí jednotlivé personální procesy;
- *vlastníky*, kteří tak těží z toho, že mají kvalitní a motivované pracovníky, což značí i dobrou pozici pro ekonomický růst, obchodní výsledky;
- *potenciální zaměstnance*, protože společnost je tím nejlepším místem pro práci.

⁴ Studie HR Controlling se zabývá měřením výkonu lidského kapitálu a předkládá svým uživatelům hodnoty různých ukazatelů, které charakterizují stav personálního řízení podle jednotlivých personálních procesů.

5 ZÁVĚR

Doba, kdy se firmy věnovaly jen ekonomickým faktorům, přemýšlely hlavně o efektivní struktuře a podnikové strategii, aniž by si uvědomovaly pocity a názory svých pracovníků či názory svých potenciálních uchazečů o zaměstnání, je už dávno pryč. Kandidát ucházející se o zaměstnání jistě zvažuje obor či odvětví, ve kterém podnik působí, charakter práce, prosperitu, postavení firmy na trhu i platové ohodnocení. Uchazeč může být spokojený s těmito faktory, v dnešní době to ale stále nemusí stačit pro jeho absolutní rozhodnutí nasadit svůj potenciál ve prospěch daného zaměstnavatele.

Atraktivní zaměstnavatelé vědí, že lidský kapitál je dnes hlavním konkurenčním nástrojem úspěšných podniků. Mnoho odborníků varuje, že platové ohodnocení není opravdu všechno. U zaměstnanců, obzvláště těch nejcennějších, musí manažeři i personalisté myslet i na jiné věci než jen na peníze. Mnohokrát jsme všichni slyšeli fráze, že důležité je, jak je práce zajímavá, a jak vysoko to člověk ve firmě může dotáhnout, že důležité jsou vztahy s kolegy, s nimiž nejlépe placení lidé často tráví svůj čas apod. Kvalitní zaměstnanci chtějí mít u firmy nějaké výhody, chtějí mít něco, co jinde nemají, něco nadstandardního. Pokud se zaměstnanci ve společnosti nelíbí a necítí se šťastný, začne brzy uvažovat o změně. Pro firmu může být tato skutečnost i velice nepříjemná, zejména jedná-li se o špičkového odborníka, který pro firmu znamená mnoho. Všechna tato upozornění nejsou pro atraktivní zaměstnavatele pouze lacinými poučkami ani novinkami. Naopak špičkoví zaměstnavatelé mohou díky své reputaci uchazeče o zaměstnání opravdu přebírat a vybírat si ty nejvhodnější a nejlepší z nich, protože atraktivní zaměstnavatel nikdy netrpí nedostatkem zájmu o zaměstnání. Takový zaměstnavatel má opravdu možnost získat kvalifikované, kompetentní a osobnostně, dle kultury firmy, vhodně laděné zaměstnance.

Dobrý zaměstnavatel ví, že už si nemůže dovolit jen čekat, až se objeví někdo, kdo bude mít zájem u něho pracovat. Aktivně se musí prezentovat a mezi jeho prioritami musí stát vlastní lidé. Studie, výzkumy, soutěže i lidé dokazují, že tato snaha se zaměstnavatelům jistě vyplatí, i když je obrovsky nákladná.

Kolikrát jsme všichni slyšeli nejrůznější debaty o zaměstnání, přátelé hovoří o svých kolezích, zajímavých benefitech, akci v práci, o svých šéfech. To, jakým způsobem pracovníci hovoří o svých zaměstnavatelích, je reálná vizitka společnosti. Zaměstnavatelé, i ti nejlepší, nejsou dokonalí, stejně ani my zaměstnanci ne. Ale atraktivní zaměstnavatelé jsou dříči na poli personální oblasti a pružně reagují na potřeby svých zaměstnanců. Personální útvar by byl na omylu, pokud by se řídil heslem: „Špatná reklama, také reklama.“ To v tomto směru neplatí. Profesionální provádění personálních činností a kvalitní péče o zaměstnance a jejich pracovní potenciál je specializovaná činnost, která vyžaduje odbornost a výkonnost pracovníků v řízení a vedení lidí. Řízení lidských zdrojů nebo personální řízení vyžaduje profesionalitu personálních pracovníků, manažerů, ale i vedení společnosti, protože oni všichni mají odpovědnost za výsledky personální práce.

Příprava na tuto práci mě studiem těch nejlepších zaměstnavatelů natolik ovlivnila, že ve výběru zaměstnavatele budu zřejmě velmi náročná. Rostoucí úroveň chování ke svým zaměstnancům je ze strany organizací evidentní. Mění se zákony, mění se konkurence, technologie i povaha práce. Stejně jako si my neumíme představit pracovat na začátku 20. století a na tehdy velmi sofistikované vědecké řízení reagujeme údivem, že něco takového je pro nás nepřijatelné, jednou si zřejmě nebudou umět představit pracovat na začátku století jedenadvacátého naši potomci.

6 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BRANHAM, L., 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. 336 s. ISBN 80-251-0223-7.

BUKAČ, P., 2005. *Využíváte zaměstnanecké výhody?* [online]. 16. 3. 2005. [cit. 30. 10. 2007, 18:30]. Dostupné z URL: <<http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/>>.

Corporate Information - The Google Culture, 2008. [online]. ©2008 Google. [cit. 20. 3. 2008, 22:20] Dostupné z URL: <<http://www.google.com/corporate/culture.html>>.

D'AMBROSOVÁ, H., ČORNEJOVÁ, H., LEŠTINSKÁ, V., aj., 2007. *Abeceda personalisty*. 1. vyd. Jihlava: Nakladatelství ANAG, 2007. 288 s. ISBN 978-80-7263-395-1.

HROMÁDKOVÁ, Š., SAVOJSKÁ, E., 2007. *Nejlepší zaměstnavatelé míří na talenty* [online]. *Economia OnLine*, 2007. [cit. 3. 6. 2007, 17:00] Dostupné z URL: <http://managerweb.ihned.cz/c4-10111250-20731710-T04100_d-nejlepsi-zamestnavatele-miri-na-talenty>. ISSN 1213-7693.

HRZÁN, J., 2007. *Personální strategie na evropském trhu* [online]. Praha: Dynargie, s.r.o., 2007. Kapitola 3, Rostoucí význam personální strategie pro podnikatelské výsledky, s. 3. [cit. 20. 4. 2007, 10:15]. Dostupné z URL: <http://exportniklub.czechtrade.cz/dokumenty/exportniklub/brezen/personalni_strategie_na_evropskem_trhu.pdf>.

IKEA - nejlepší zaměstnavatel v České republice, 2007. [online]. © Inter IKEA Systems, 2007. [cit. 24. 2. 2008, 12:00]. Dostupné z URL: <http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/jobs/zamestnavatel/zamestnavatel.html>.

- KALIBA, J., 2007. *Personalista už není papírový drak* [online]. 10. 4. 2007. [cit. 29. 7. 2007, 11:30]. Dostupné z URL: <http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=376&o_id=1301>.
- KAZDOVÁ, A., STAŇKOVÁ, P., 2006. *Objevem talentů vše nekončí, ale začíná* [online]. Deloitte Česká republika, 2006. Aktualizace 17. května 2006 [cit. 11. 2. 2008, 13:00]. Dostupné z URL: <<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D117182%2526pv%253DY,00.html>>.
- KOCIANOVÁ, R., 2004. *Personální řízení - teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-7.
- KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBOVÁ, K., 2007. *Job snů? Ve Vodafonu a IBM*. Mladá fronta DNES. Ekonomika. Praha: Mafra, 22. 10. 2007, s. B1-B2. ISSN 0323-1941.
- KUBÍN, Z., [2006?]. *Personální marketing – koncepce, nebo horký brambor?* [online]. Praha: Marketing journal, [2006?]. [cit. 20. 2. 2008, 11:00] Dostupné z URL: <http://www.m-journal.cz/cs/site/tema/person_market.htm>.
- LEVERING, R., MOSKOWITZ, M., 1993. *The 100 Best Companies to Work for in America*. New York: Doubleday, 1993. ISBN 0-452-27123-1.
- LYSONĚK, T., ŠTICKÝ, J., 2006. *Platová hitparáda MF Dnes – 50 českých firem, které dobře platí* [online]. Mafra, 22. 2. 2006. [cit. 1. 3. 2008]. Dostupné z URL: <http://imgs.idnes.cz/ekonomika/A060222_VEN_TABG_N.GIF>.
- MACHÁČEK, I., 2007. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 132 s. ISBN 80-7357-275-3.
- Metodika ocenění*, 2007. [online]. 2007. [cit. 30. 6. 2007, 10:20] Dostupné z URL: <<http://zamestnavatelroku.jobpilot.cz/metodika.php>>.

Mzda není všechno, myslí si zaměstnanci, 2007. [online]. 18. 4. 2007. [cit. 30. 10. 2007, 17:30]. Dostupné z URL: <www.novinky.cz/ekonomika/mzda-neni-vsechno--mysli-si-zamestnanci_113435_vmfg5.html>.

Nejlepší zaměstnavatelé České republiky – Metodologie, 2007. [online]. Praha: Hewitt Associates, 2007. [cit. 3. 12. 2007, 12:00] Dostupné z URL: <<http://was7.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/methodology.htm>>.

Nejlepší zaměstnavatelé České republiky – Výsledky, 2007. [online]. Praha: Hewitt Associates, 2007. [cit. 3. 12. 2007, 12:00] Dostupné z URL: <<http://was7.hewitt.com/bestemployers/europe/czechrepublic/czech/results2007.htm>>.

ŠTĚPINOVÁ, M., 2006. *Nejatraktivnější zaměstnavatelé jsou v oblasti bankovníctví a farmacie*. HR forum: časopis České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Praha: Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, 2006. roč. 3, č. 11, s. 10-11. ISSN 1212-690.

Výsledky: Axa Zaměstnavatel roku 2007, 2007. [online]. [cit. 30. 3. 2007, 10:20] Dostupné z URL: <<http://zamestnavatelroku.jobpilot.cz/archiv.php>>.

Zaměstnavatel roku – online dotazník pro přihlášení do regionálního kola, 2008 [online]. 2008 [cit. 10. 3. 2008, 7:20] Dostupné z URL: <<http://zamestnavatelroku.jobpilot.cz/dotaznik.php>>.

ZATLOUKAL, J., 2007. *Penzijní systémy v Evropě nelze harmonizovat* [online]. 5. 10. 2007. [cit. 30. 10. 2007, 17:20] Dostupné z URL: <www.finexpert.cz/Rubriky/Penzijni-systemy-v-Evrope-nelze-harmonizovat/sc-17-sr-1-a-20049/default.aspx>.

7 BIBLIOGRAFIE

BEDRNOVÁ, E. – Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80 – 86851-45-1.

Fortune: Google Best Company To Work For [online]. Jan 9, 2007. © 2007 The Associated Press. [cit. 20. 3. 2008]. Dostupné z URL: <<http://wbzstv.com/topstories/Google.Best.Company.2.584402.html>>.

JANOŮŠKOVÁ, H., KOLIBOVÁ, J. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 113 s. ISBN 80-247-1364-0.

KEJHOVÁ, H. *Práce z domu musí mít pravidla*. Hospodářské noviny. Kariéra speciál. Praha: Hospodářské noviny, 22. 10. 2007. s. 1. ISSN 1213-7693

PETERS, T., WATERMAN, R. H. *Hledání dokonalosti: zkušenosti z činnosti nejlépe prosperujících amerických společností*. Praha: Pragma, 2001. 336 s. ISBN 80-7205-817-7.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí – Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2001. 314 s. ISBN 80-7261-041-4.

8 PŘÍLOHY

Seznam příloh:

Příloha A

Dotazník pro přihlášení do soutěže Zaměstnavatel roku 2008

Příloha B

Faktory motivovanosti

Příloha C

IKEA – Benefits

Příloha D

GOOGLE

Příloha A

Dotazník pro přihlášení do soutěže zaměstnavatel roku 2008

(Zaměstnavatel roku – online dotazník pro přihlášení do regionálního kola, 2008)

OBECNÉ INSTRUKCE K VYPLNĚNÍ DOTAZNÍKU

Kdo by měl dotazník vyplnit? Ideálně by měl dotazník za společnost vyplnit nejvýše postavený HR pracovník/manažer firmy.

Kolik strávit s dotazníkem času? Záleží na znalosti organizace, ale vyplnit dotazník by nemělo zabrat více než 60 minut.

Feedback k výsledkům soutěže: Vítězné společnosti ocení Fincentrum společně s partnery na slavnostních vyhlášeních ve 3 regionálních a 1 celostátním kole.
Termíny na www.zamestnavatelroku.cz.

Otázky k dotazníku. Pokud budete mít problém s porozuměním otázek v dotazníku, prosím kontaktujte Lucii Kabelkovou na emailu: lucie.kabelkova@fincentrum.com nebo Marii Abu Assad na emailu: marie.abuassad@fincentrum.com.

Vyplnění dotazníku:

Prosím vyberte ke každé otázce odpověď z nabízených variant dle do platnosti pro vaši konkrétní firmu. Případně známkujte na nabídnuté škále.

U otázek, kde se nabízí **ANO/NE**, přímo kroužkujte vyhovující odpověď.

Každou oblast pak prosím doplňte podpůrnými argumenty či příklady – zde prosím buďte struční a co nejvíce konkrétní – maximálně 100 slov u každé jednotlivé oblasti.

Zachování důvěrnosti: Vyplněný dotazník bude použit pouze pro vyhodnocení soutěže Zaměstnavatel roku 2008 a nebudou sloužit jinému účelu. Jediný, kdo bude mít přístup k vašim odpovědím, je odborná porota soutěže.

1. IDENTIFIKACE FIRMY

Název firmy

Sídlo

Jméno personálního ředitele nebo jiné osoby zodpovědné za personální záležitosti

Kontaktní osoba, která vyplnila tento dotazník (jméno, pozice, tel., email)

2. MĚŘITELNÁ DATA O FIRMĚ

Celkový počet zaměstnanců	
Průměrná mzda THP	
Průměrná mzda výroba	
Průměrná fluktuace	
Průměrné náklady na benefity / zaměstnanec / rok	
Průměrné náklady na vzdělávání / zaměstnanec / rok	

3. HLAVNÍ HODNOCENÉ OBLASTI

- I. Šířka a hloubka kariérních příležitostí ve společnosti
- II. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- III. Kvalita vedení
- IV. Víra zaměstnanců ve firemní hodnoty a kulturu
- V. Systém odměňování & Řízení výkonu
- VI. Efektivnost HR
- VII. Personální konkurenceschopnost

4. DOTAZNÍK K OCENĚNÍ ZAMĚSTNAVATEL ROKU 2008

Prosím uveďte, do jaké míry každé z následujících tvrzení vykresluje situaci ve vaší společnosti. Vybírejte z následující škály, pokud není přímo u záhlaví nové oblasti či otázky uveden jiný způsob hodnocení:

- Nesouhlasí
- Spíše nesouhlasí
- Spíše souhlasí
- Souhlasí

I. Šířka a hloubka kariérních příležitostí ve společnosti

- 1) Zaměstnanci vědí, jakým způsobem mohou růst a získávat nové zkušenosti v rámci firmy.
- 2) V naší společnosti je běžné mít kariéru, která jde přes různé funkční oblasti.
- 3) Firma je flexibilní v tom, jak umí vylézt ze zkušeností svých lidí.
Pokud souhlasíte, uveďte nějaký příklad:
- 4) Naše společnost rozvíjí interně dostatečné množství talentů, které potřebuje na obsazení současných manažerských pozic.
- 5) Uveďte prosím podíl manažerských pozic, které se obsazují povyšováním vlastních zaměstnanců:
 - a) Méně než 10%
 - b) 10%-25%
 - c) 25%-50%
 - d) Více než 50%
- 6) Má vaše společnost daný proces, jak identifikovat jedince, kteří by se mohli stát lídry v budoucnu? (tzv. „high potentials“) ANO/NE
- 7) Naše firma vytváří zvláštní kariérní dráhy pro profesionály s vysokým potenciálem. ANO/NE

Zde uveďte podpůrné argumenty či konkrétní příklady, kterými celou oblast I. hlouběji popíšete. Prosím buďte struční a co nejvíce konkrétní – maximálně 100 slov.

II. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

- 8) Jak často používáte následující nástroje k rozvoji lidí? (hodnotte na škále *často – občas – nikdy*)
 - Zahraniční zkušenost – práce na projektu v zahraničí
Jaký podíl lidí? Na jak dlouho?
 - Mentorování ze strany seniorního lídra či zkušeného pracovníka.
Pokud „často“, pak kolik lidí má mentora a jak jeho práce funguje?
 - Účast neobchodních pozic na hledání zákazníků/příležitostí, popřípadě přímo vyjednávání s klientem.
 - Dobrovolná účast na externím rozvojovém projektu.
Pokud „často“, jaký podíl lidí tím prošel za poslední rok?
- 9) Programy na rozvoj zaměstnanců připravují jednotlivce na to, aby převzali role, které jsou výrazně odlišné či více náročné, než jsou jejich současné pozice.
Jaký podíl zaměstnanců byl za poslední rok posunut na jiné pozice díky tréninku?
- 10) Kolik dní v roce typicky stráví na tréninku následující typy zaměstnanců (jako účastníci):
 - Lidé s vysokým potenciálem („high potentials“)
 - Řadoví zaměstnanci
 - Vedoucí týmů, střední manažeři
 - Vrcholoví manažeři
- 11) Kolik dnů ročně v průměru stráví manažeři na vedení školení pro jiné zaměstnance?

Zde uveďte podpůrné argumenty či konkrétní příklady, kterými celou oblast II. hlouběji popíšete. Prosím buďte struční a co nejvíce konkrétní – maximálně 100 slov.

III. Kvalita vedení

- 12) Není rozpor v tom, co manažeři ve společnosti říkají a co skutečně dělají.
- 13) Vrcholové vedení je důvěryhodné pro zaměstnance.
- 14) Vrcholová a střední manažeři si vzájemně důvěřují mezi sebou jako kolegové.
- 15) Vrcholová manažeři se věnují identifikování talentů s vysokým potenciálem a rozvíjení ostatních zaměstnanců.
- 16) Rozvojem ostatních a talent managementem se vrcholová manažeři zabývají:
 - a) Méně než 10% jejich času
 - b) 10-25%
 - c) 25-50%
 - d) Více než polovinu svého času
- 17) Linioví manažeři poskytují různé uznání podřízeným s vynikajícím, průměrným či podprůměrným výkonem.
- 18) Linioví manažeři ihned konfrontují své podřízené, když je problém s jejím výkonem.
- 19) Manažeři se obklopují lidmi, kteří je budou inspirovat a vyzývat v myšlení.
- 20) Zaměstnanci se dozvídají důležité události ve firmě nejčastěji (prosím seřadte podle 1-nejčastěji, 5-nejméně často)

	z firemního časopisu
	z intranetu
	od svého nadřízeného
	z oficiální komunikace z vrcholového vedení
	od kolegů nebo jiných zdrojů

Zde uveďte podpůrné argumenty či konkrétní příklady, kterými celou oblast III. hlouběji popíšete. Prosím buďte struční a co nejvíce konkrétní – maximálně 100 slov.

IV. Víra zaměstnanců ve firemní hodnoty a kulturu

- 21) Lidé ve společnosti věří, že firma je dobře nasměrována a že nastavené cíle byly vybrány správně.
- 22) Lidé chápou, že jejich snažení přispívá ke splnění společných cílů.
- 23) Firma podporuje otevřenost zaměstnanců směrem k lídrům i v případě „špatných zpráv“ či odlišného názoru.
- 24) Firma podporuje inovativní myšlení.
- 25) Firma je schopná předvídat změny v byznys prostředí, v němž se pohybuje a efektivně na ně reagovat.
- 26) Zaměstnanci stojí za svým vedením.
- 27) Lidé považují chování firmy obecně ve společnosti za odpovědné a etické.

Zde uveďte podpůrné argumenty či konkrétní příklady, kterými celou oblast IV. hlouběji popíšete. Prosím buďte struční a co nejvíce konkrétní – maximálně 100 slov.

V. Systém odměňování & Řízení výkonu

- 28) Odměny, které dostávají jednotliví zaměstnanci, jsou přímo navázány na jejich výkon.
- 29) Měření výkonu podněcuje spolupráci a týmovou práci.
- 30) Cíle výkonu stanovené pro manažery a zaměstnance jsou náročné, ovšem dosažitelné.
- 31) Kolik procent zaměstnanců v minulých dvou letech:
- Nedosáhli svých cílů (a bonusů)?
 - Dosáhli svých cílů (a bonusů)?
 - Přesáhli svých cílů (a bonusů)?
- 32) Dělá vaše společnost něco specifického/odlišného, aby si udržela vysoce potenciální zaměstnance? (zaškrtněte vše, co platí pro vaši situaci)

	Bonusy/ odměny
	Dodatečné benefity
	Odlišné kariéry než pro běžné zaměstnance (prosím uveďte hlavní rozdíly)
	Dodatečné pracovní úkoly (projekty)
	Jiné
	Nic

Zde uveďte podpůrné argumenty či konkrétní příklady, kterými celou oblast V. hlouběji popíšete. Prosím buďte struční a co nejvíce konkrétní – maximálně 100 slov.

VI. Efektivita HR

Následující odpovědi známkuje prosím 1-4, přičemž 1 je nejlepší možná známka a každou známku smíte použít jednou.

- 33) Efektivita HR se měří za jeho schopnost

	Pomáhat realizovat firemní strategii
	Efektivně dodávat HR procesy
	Pomáhat zaměstnancům naplnit osobní potřeby
	Pomáhat organizaci předvídat a přizpůsobovat se budoucím problémům

- 34) HR se v naší firmě vnímá jako

	Byznys partner
	Technický expert na záležitosti lidí
	Favorit zaměstnanců
	Agent změny

- 35) Kredibilita HR vychází z toho, že:

	Pomáhá plnit strategické a byznysové plány
	Zvyšuje produktivitu zaměstnanců
	Uvádí změny v život
	Pomáhat zaměstnancům naplnit jejich potřeby

Zde uveďte podpůrné argumenty či konkrétní příklady, kterými celou oblast VI. hlouběji popíšete. Prosím buďte struční a co nejvíce konkrétní – maximálně 100 slov.

VII. Konkurenceschopnost firmy

36) Jak byste celkově ohodnotil/-a nasazení ve vaší firmě rozvíjet zaměstnance v porovnání s jinými firmami, které znáte?

- a) nadprůměr
- b) srovnatelné
- c) podprůměr

37) Zamyslíte-li se nad společnostmi, o nichž se ví, že mají nejlepší talenty, uveďte prosím tři firmy v České republice, z nichž byste lákal zaměstnance (bez ohledu na obor)

Firma 1:

Firma 2:

Firma 3:

38) Ostatní firmy se aktivně snaží přetáhnout naše zaměstnance. ANO/NE

Pokud souhlasí, uveďte prosím nedávný případ.

39) Jak byste oznámkoval na škále 1-9, přičemž 1 je nejlepší známka a každou smíte použít jen jednou, vaši společnost v následujících oblastech:

	Kvalita výrobků/služeb produkovaných vaší společností
	Sociální zodpovědnost
	Inovativnost ve vývoji nových výrobků/služeb případně ve vnitřních metodách fungování (využívání nových technologií, či přístupů na zlepšení efektivity)
	Schopnost společnosti získat a udržet kvalitní zaměstnance
	Skutečný zájem na spokojenosti zaměstnanců
	Informovanost zaměstnanců o pravdivé situaci firmy (výsledky hospodaření, plány atd.)
	Zakotvení kultury vysokého výkonu
	Poskytování patřičného vzdělávání tak, aby zaměstnanci mohli své role vykonávat co nejlépe
	Příležitost k postupu/povýšení.

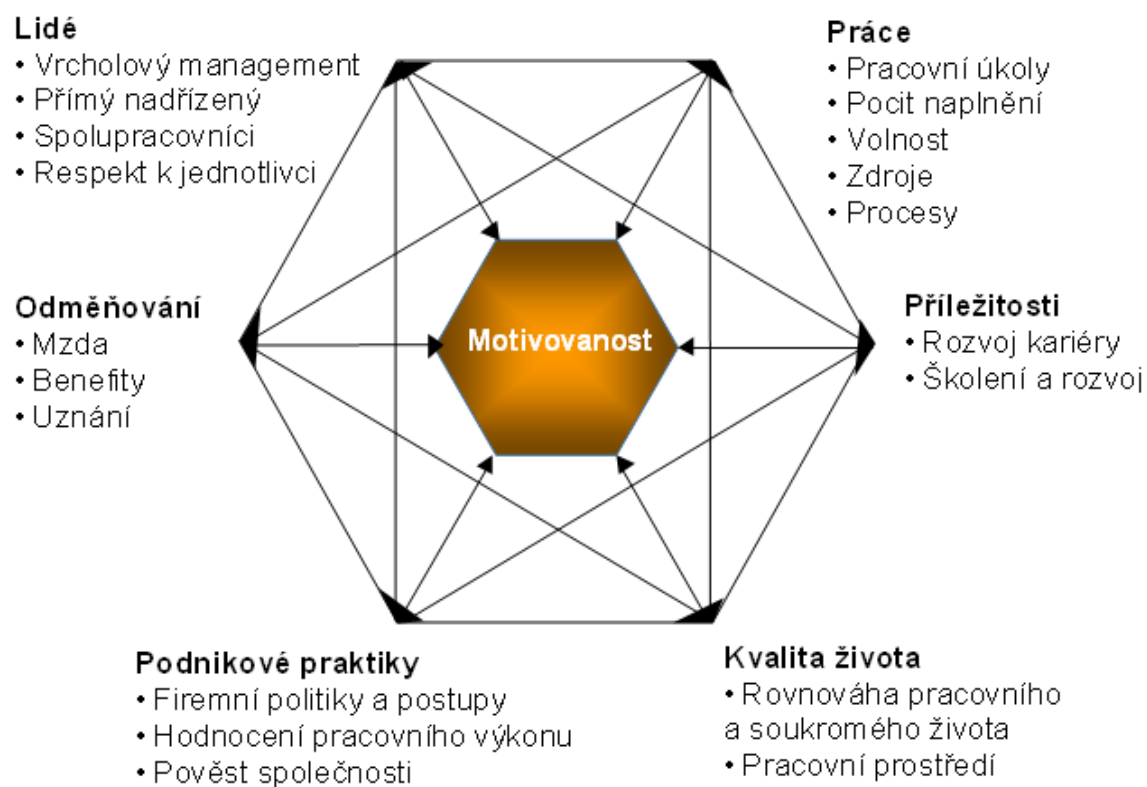
Zde uveďte podpůrné argumenty či konkrétní příklady, kterými celou oblast VII. hlouběji popíšete. Prosím buďte struční a co nejvíce konkrétní – maximálně 100 slov.

Příloha B

FAKTORY MOTIVOVANOSTI

Faktory motivovanosti, které byly definovány studií Nejlepší zaměstnavatelé České republiky.

Tabulka 9 - Faktory motivovanosti



(Nejlepší zaměstnavatelé České republiky – Metodologie, 2007)

Příloha C

BENEFITY IKEA

(IKEA – nejlepší zaměstnavatel v České republice, 2007)

Samotná kultura IKEA je jedním z našich největších benefitů

Vždyť jako zaměstnanec IKEA můžete počítat s tím, že budete pracovat v prostředí, kde respekt k druhému a síla spolupráce jsou jedny ze stěžejních hodnot, kde spokojenost zaměstnanců je stejně důležitá jako spokojenost zákazníků. Proto je myšlenka lidských zdrojů na stejné úrovni důležitosti jako obchodní myšlenka.

Life Balance – příjemnější život

- Flexibilita při plánování směn, dnů v týdnu
- Zpozorování klubu volného času
- Preventivní lékařská péče
- Po pěti letech týden dovolené navíc
- Hlídané zaměstnanecké parkoviště
- Vánoční párty
- Zvýhodněné penzijní a životní pojištění
- Příspěvek na aktivity oddělení
- Každý rok vyjadřují zaměstnanci průzkumem VOICE svůj názor na práci v IKEA
- A v neposlední řadě – pracovat v IKEA znamená pracovat ve firmě, která má stabilní postavení na trhu a zaručuje jistotu pravidelného vyplácení mezd

Kariéra není postup

- Každoroční rozvojový pohovor s vedoucím
- Podpora při plánování kariéry a rozvoje
- Otevřený přístup k volným pozicím v celé IKEA
- Podpora mobility

- Tréninkový katalog – k dispozici on-line přihlášky na tréninky a školení
- Přístup na internet

Co si ještě můžete přičíst k platu?

- 15% zaměstnanecká sleva
- Stravování v kantýně, na které IKEA přispívá 46 Kč denně
- Nápoje v neomezeném množství zdarma
- Příplatky za odpracované víkendy a svátky
- Slevy u vybraných společností
- Dárky k 10ti a více letům u IKEA
- Vánoční dárek
- Dárky u příležitosti významné životní události
- Služební cesty – nadstandardní limity na diety
- Úvěrová/kreditní karta – výhodnější úvěry

Příloha D

GOOGLE

Google je jednou z nejžádanějších firem, pro kterou chtějí lidé pracovat. Hlavní sídlo firmy je v Kalifornii v Mountain View. Počet zaměstnanců v této společnosti se vyšplhal přes 10 000. Google je určitě zajímavým zaměstnavatelem díky výhodám a prostředí, které poskytuje. Pobyt zaměstnanců Googlu v areálu Mountain View se prý podobá vysokoškolskému životu. Není divu, že tento zaměstnavatel dostává přes 1000 žádostí o zaměstnání denně.

Nejlepší zaměstnavatel na světě roku 2007 nastavil výhody pro zaměstnance takto:

- jídlo a pití v příjemné jídelně či bufetech na pracovišti zdarma,
- softwaroví inženýři, mohou strávit 20 procent svého času na vlastních projektech
- pracovní prostředí, které podporuje hravost a tvořivé myšlení,
- několik doktorů na pracovišti,
- posilovna, beach-volejbal, bazén, kulečnický a hrací místnost na pracovišti,
- zaměstnanci vstupují do zaměstnání i se svými domácími mazlíčky,
- masáže,
- jazykové kurzy,
- kadeřník na pracovišti,
- prádelna,
- myčka aut v pracovním areálu (Corporate Information - The Google Culture, 2008).

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce se
půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci

Nakládalová, P.: Atraktivní zaměstnavatelé

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis