

Vliv brandu zaměstnavatele na loajalitu zaměstnanců

Sabína Kunová

Bakalářská práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Sabína Kunová
Osobní číslo:	M22539
Studijní program:	B0413A050024 Ekonomika a management
Specializace:	Ekonomika a management podniku
Forma studia:	Prezenční
Téma práce:	Vliv brandu zaměstnavatele na loajalitu zaměstnanců

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte analýzu literárních zdrojů zaměřenou na brand zaměstnavatele a jeho vliv na loajalitu zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav brandu zaměstnavatele a jeho účinnost v kontextu loajality zaměstnanců.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte společnosti doporučení pro zlepšení současného stavu brandu zaměstnavatele.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024752587.
FISHER, John G. *Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees*. London: Kogan Page, 2014. ISBN 9780749470135.
HROMKOVÁ, Michaela. *Personální marketing a employer branding v mimovládnom a komerčnom sektore na Slovensku*. Trnava: VEDA, 2021. ISBN 9788056802458.
JURÁŠKOVÁ, Olga. *Budování značky prostřednictvím Public relations*. Zlín: VeRBuM, 2015. ISBN 9788087500637.
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024755151.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martina Sasínková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. května 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení bakalářské práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Práca sa zaoberá problematikou vplyvu brandu zamestnávateľa na postoje zamestnancov, primárne v kontexte ich lojality a spokojnosti. Cieľom práce je analýza súčasného stavu vnímania brandu zamestnávateľa v kontexte lojality zamestnancov, ktorý vedie k identifikovaniu kľúčových prvkov, ktoré formujú obraz spoločnosti ako atraktívneho zamestnávateľa. Metódy, ktoré boli využité na spracovanie bakalárskej práce pozostávali z analýzy literárnych zdrojov, GAP analýzy a štatistických testov dotazníkového šetrenia, analýzy benchmarking a SWOT analýzy. Na základe využitých metód bolo vyhodnotené pozitívne vnímanie brandu zamestnávateľa a jeho vzťah s lojalitou zamestnancov. Analýza súčasného stavu viedla k identifikovaniu príležitostí na zlepšenie, na základe ktorých boli vytvorené návrhy, ktorých implementácia môže viesť k zlepšeniu vnímania brandu zamestnávateľa a podpory lojality zamestnancov.

Kľúčové slova: brand zamestnávateľa, hodnotová ponuka zamestnávateľa, personálny marketing, lojalita zamestnancov, spokojnosť zamestnancov

ABSTRACT

The thesis deals with the issue of the impact of employer brand on employee attitudes, primarily in the context of employee loyalty and satisfaction. The aim of the thesis is to analyse the current state of perception of the employer's brand in the context of employee loyalty, which leads to the identification of key elements that shape the image of the company as an attractive employer. The methods that were used for the elaboration of the bachelor thesis consisted of the analysis of literature sources, GAP analysis and statistical tests of questionnaire survey, benchmarking analysis and SWOT analysis. Based on the methods used, the positive perception of employer brand and its dependence with employee loyalty was evaluated. The analysis of the current situation led to the identification of opportunities for improvement, on the basis of which suggestions were made, the implementation of which can lead to an improvement in the perception of the employer brand and the promotion of employee loyalty.

Keywords: employer brand, employer value proposition, personnel marketing, employee loyalty, employee satisfaction

Touto cestou by som sa rada poďakovala vedúcej mojej bakalárskej práce, Ing. Martine Sasínkovej, Ph.D. za odborné vedenie, konštruktívne usmernenia, cenné rady a čas, ktorý mi venovala pri spracovávaní práce. Zároveň by som chcela poďakovať vybranej spoločnosti za možnosť vypracovania práce, ich ústretovosť a poskytnutie cenných informácií.

OBSAH

ÚVOD.....	11
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČASŤ	14
1.1 BRAND ZAMESTNÁVATEĽA.....	16
1.2 EMPLOYER BRANDING.....	17
2 PERSONÁLNY MARKETING.....	19
2.1 MARKETINGOVÝ MIX	20
2.1.1 Produkt	20
2.1.2 Cena.....	21
2.1.3 Miesto.....	22
2.1.4 Komunikácia	23
2.1.5 Osobnosť	24
3 EMPLOYER VALUE PROPOSITION	25
4 LOJALITA ZAMESTNANCOV	27
4.1 ODDANOSŤ A ANGAŽOVANOSŤ ZAMESTNANCOV.....	27
4.2 MOTIVÁCIA	28
4.3 FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV	29
5 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ VYBRANÝCH METÓD	32
5.1 BENCHMARKING	32
5.2 GAP ANALÝZA.....	32
5.3 SWOT ANALÝZA	32
6 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASŤI.....	33
II PRAKTICKÁ ČASŤ	34
7 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI.....	35
7.1 ŠTRUKTÚRA ZAMESTNANCOV	35
7.2 POSTAVENIE PERSONÁLNEHO ÚTVARU	36
8 BRANDING ZAMESTNÁVATEĽA.....	38
8.1 HODNOTY, POSLANIE A VÍZIA SPOLOČNOSTI.....	38
8.2 ASOCIÁCIA SO SPOLOČNOSŤOU	39
9 PERSONÁLNY MARKETINGOVÝ MIX.....	41
9.1 PRODUKT	41
9.2 CENA.....	42
9.3 MIESTO	42
9.4 PROPAGÁCIA	42
9.5 OSOBNOSŤ PRACOVNÍKA	43

10	EMPLOYER VALUE PROPOSITION	45
10.1	FINANČNÉ BENEFITY	45
10.2	NEFINANČNÉ BENEFITY	46
10.3	FIREMNÁ KULTÚRA	46
10.4	SPOLOČENSKÁ ZODPOVEDNOSŤ	47
11	LOJALITA ZAMESTNANCOV	49
11.1	FLUKTUÁCIA ZAMESTNANCOV	49
12	KVANTITATÍVNY VÝSKUM.....	51
12.1	IDENTIFIKÁCIA PROBLÉMU	51
12.2	STANOVENIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK A HYPOTÉZ	51
12.3	TYPY A ZDROJE DÁT	53
12.4	METÓDY ANALÝZY DÁT	54
12.5	REALIZÁCIA.....	56
12.6	VYHODNOTENIE DOTAZNÍKU	58
12.7	VERIFIKÁCIA HYPOTÉZ	66
12.7.1	Výskumná otázka 1	66
12.7.2	Výskumná otázka 2	71
12.7.3	Výskumná otázka 3	73
12.7.4	Výskumná otázka 4	74
13	BENCHMARKING.....	76
14	GAP ANALÝZA.....	78
15	SWOT ANALÝZA	83
15.1	SILNÉ STRÁNKY	84
15.2	SLABÉ STRÁNKY	84
15.3	PRÍLEŽITOSTI.....	85
15.4	HROZBY	85
16	ZHRNUTIE PRAKTICKEJ ČASTI	86
17	ZÁVEREČNÉ ODPORÚČANIA.....	88
17.1	ODPORÚČANIA ZAMERANÉ NA EVP	88
17.2	STRATEGICKÉ ODPORÚČANIE	92
	ZÁVER.....	95
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	97
	ZOZNAM GRAFOV	100
	ZOZNAM OBRÁZKOV	101
	ZOZNAM TABULIEK.....	102
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	103
	SEZNAM PRÍLOH.....	104

ÚVOD

Brand zamestnávateľa predstavuje kľúčovú zložku každej spoločnosti, ktorá vystupuje ako nositeľ súhrnu názorov, postojov a emócií, ktoré spoločnosť vyvoláva u jednotlivých skupín ľudí. Jeho budovanie vychádza z hodnôt spoločnosti, ktoré reflektujú každodenné fungovanie v spoločnosti a spôsob vykonávania jej podnikateľskej činnosti. Pozitívny brand zamestnávateľa predstavuje významnú konkurenčnú výhodu, ktorá má priaznivý vplyv na získavanie a udržiavanie kvalifikovaných zamestnancov, ktorí výrazne ovplyvňujú prosperitu spoločnosti. Je v záujme každej spoločnosti budovať a prehĺbovať lojalitu svojich zamestnancov, prostredníctvom ktorej môžu ďalej pozitívne prezentovať organizáciu cez svoju zamestnaneckú skúsenosť.

Cieľom bakalárskej práce je na základe analýzy súčasného stavu brandu zamestnávateľa vo vzťahu s lojalitou zamestnancov navrhnúť odporúčania pre zlepšenie súčasného stavu vybranej spoločnosti. Čiastkovým cieľom je identifikovanie hodnotovej ponuky zamestnávateľa a následne získanie a vyhodnotenie postojov zamestnancov vybranej spoločnosti. Bakalárska práca sa zaoberá samotným brandom zamestnávateľa a jeho budovaním, personálnym marketingom, hodnotovou ponukou zamestnávateľa a lojalitou zamestnancov. Jednotlivé časti bakalárskej práce predstavujú východisko pre návrh odporúčaní pre vybranú spoločnosť.

Rozdelenie práce spočíva v členení práce na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť je zameraná na analýzu literárnych zdrojov týkajúcich sa prevažne brandu zamestnávateľa, personálneho marketingu a lojality zamestnancov. Praktická časť spočíva v analýze súčasného stavu brandu zamestnávateľa, lojality zamestnancov a ich vzájomného vzťahu, na základe ktorých sú identifikované oblasti s priestorom na zlepšenie a následné návrhy odporúčaní pre vybranú spoločnosť.

Výsledná analýza súčasného stavu a na základe nej vytvorené odporúčania, môžu slúžiť vybranej spoločnosti ako východiskové zistenia, ktoré ďalej môžu byť využité nie len na zlepšenie brandu zamestnávateľa a lojality zamestnancov, ale rovnako na podporu spokojnosti zamestnancov. Zároveň, prostredníctvom opatrení zvýšiť svoju konkurencieschopnosť na trhu práce pri získavaní kvalitných, kvalifikovaných zamestnancov.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Cieľom bakalárskej práce je analyzovať súčasný stav vnímania brandu zamestnávateľa vo vybranej spoločnosti a jeho vplyv na lojalitu zamestnancov. Na základe analýzy súčasného stavu následne navrhnúť odporúčania, ktorých implementácia môže zabezpečiť zlepšenie vo vnímaní brandu zamestnávateľa súčasnými zamestnancami, ktoré má vplyv na vnímanie brandu zamestnávateľa potenciálnymi zamestnancami.

Teoretická časť bakalárskej práce je zameraná na analýzu literárnych zdrojov za účelom získania východiskových poznatkov, týkajúcich sa prevažne oblastí brandu zamestnávateľa a procesu jeho budovania, personálneho marketingového mixu, hodnotovej ponuky zamestnávateľa a lojality zamestnancov. Analýza literárnych zdrojov súčasne predstavuje čiastkový cieľ bakalárskej práce.

Praktická časť bakalárskej práce pozostáva z navzájom prepojených častí, ktoré budú obsiahnuté na úrovni brandu zamestnávateľa a jeho budovania, personálneho marketingového mixu, hodnotovej ponuky zamestnávateľa a lojality zamestnancov. Jednotlivé časti predstavujú oblasti analýzy súčasného stavu, na základe ktorej sú vyhodnocované odporúčania, čo predstavuje primárny cieľ bakalárskej práce. Metódy využité v rámci analýzy súčasného stavu predstavujú analýzu interných dokumentov a smerníc spoločnosti, benchmarking, dotazníkové šetrenie, GAP a SWOT analýza.

Čiastkovým cieľom je identifikovanie aktuálnej hodnotovej ponuky zamestnávateľa a prostredníctvom kvantitatívneho výskumu, vyhodnotenie postojov stávajúcich zamestnancov vybranej spoločnosti. Naplnenie čiastkového cieľa spočíva v analýze interných dokumentov vybranej spoločnosti a vytvorením a následným vyhodnotením dotazníkového šetrenia. Dotazníkové šetrenie je zamerané na vnímanie brandu zamestnávateľa zo strany zamestnancov, ich lojalitu a spokojnosť. Z dotazníkového šetrenia vychádzajú výskumné otázky, ktoré sú podložené štatisticky overenými hypotézami prostredníctvom štatistického programu JASP.

- *Výskumná otázka 1: Sú zamestnanci vybranej spoločnosti spokojní s hodnotovou ponukou zamestnávateľa?*
- *Výskumná otázka 2: Má spoločnosť z pohľadu zamestnancov pozitívny brand zamestnávateľa?*
- *Výskumná otázka 3: Má spoločnosť lojálnych zamestnancov?*

- *Výskumná otázka 4: Má pozitívne vnímanie brandu zamestnávateľa vplyv na lojalitu zamestnancov?*

Na základe vyhodnotenia jednotlivých využívaných metód sú navrhnuté jednotlivé odporúčania, ktoré môžu vybranej spoločnosti napomôcť posilniť ich brand zamestnávateľa a lojalitu zamestnancov.

I TEORETICKÁ ČASŤ

1 BRAND

Značka, známa aj pod pojmom brand, predstavuje abstraktnú zložku každej organizácie. Abstraktnosť v ponímaní tohto pojmu predstavuje skutočnosť, že brand spoločnosti môže byť vyjadrený vo viacerých rovinách. Za brand môžeme považovať samotný produkt, službu, názov alebo symbol, avšak tento pohľad je pomerne úzky. Brand je nositeľom významu, ide o súbor aspektov, ktoré robia spoločnosť jedinečnou a diferencujú ju od ostatných spoločností. Nemusí byť vo forme hmotného produktu alebo loga. (Karlíček, 2018) Za značku môžeme považovať aj prísľub kvality a pocit dôvery. Inými slovami, môžeme povedať, že značka sa skladá z všetkých pocitov a postojov rôznych skupín ľudí, ktoré si o produkte, poskytovaných službách či spoločnosti samotnej vytvoria. Medzi tieto skupiny môžeme zaradiť nie len zákazníkov, ale i zamestnancov, dodávateľov, obchodných partnerov a širokú verejnosť. (Fisher, 2014)

Podľa Healeyho (2008) značka je metaforou nepísanej zmluvy medzi nositeľom značky a treťou osobou, ktorá môže byť v podobe zákazníka, kupujúceho, verejnosti alebo akéhokoľvek človeka s očakávaním. Neumeier tvrdí, že *„Značka je vnútorný pocit z výroby, služby alebo spoločnosti. Nie je to to, čo hovoríte, že to je. Je to to, čo o nej hovoria oni.“* (Marty Neumeier, 2006, s. 2)

Značka slúži ako prostriedok na diferenciáciu spoločnosti a jej produktu od konkurenčných spoločností s podobným zameraním. Napomáha vyjadrovať jedinečnosť spoločnosti, čím môže podporiť jej priaznivejšie vnímanie a atraktivitu z pohľadu jednotlivých skupín. Súčasťou je najmä dôvera, ktorú si spoločnosť prostredníctvom značky dokáže vytvoriť. Dôvera predstavuje hlavný prvok, ktorý je vyjadrený prísľubom spoločnosti a očakávaním druhej strany, že predmet interakcie bude naplnený v súvislosti s predstavami o spoločnosti, ktoré boli vytvorené na základe jej značky. Tento jav predstavuje kľúčovú konkurenčnú výhodu. Priaznivo vnímaný brand nie je len už spomínanou konkurenčnou výhodou, ale má priamy vplyv na finančnú hodnotu spoločnosti, nakoľko navyšuje jej aktíva. (Karlíček, 2018; Fisher, 2014)

Brand nie je stály a v priebehu času sa neustále mení, z toho dôvodu predstavuje tvorba značky komplexný a nepretržitý proces. Pri tvorbe je potrebné rozlišovať prístupy k jednotlivým skupinám. Brand by mal vychádzať z kľúčových hodnôt spoločnosti a mal by byť komunikovaný zrozumiteľne a atraktívne. Prezentovanie a komunikáciu brandu je potrebné prispôbiť podľa cieľových skupín, ktoré chce spoločnosť osloviť. Je to dôležité

z toho dôvodu, že rovnaký prístup nemusí osloviť všetky cieľové skupiny naraz. Brand zamestnávateľa, bude svoje hodnoty komunikovať s dôrazom na iné aspekty ako brand zameraný na zákazníkov. Vychádza to z potreby, ktorú jednotlivé skupiny pociťujú. Cieľom zákazníkov je získať kvalitný a spoľahlivý produkt výmenou za peniaze. Naopak cieľom zamestnancov je zabezpečiť si kvalitnú prácu, za dostačujúcu finančnú odmenu ako výmenu za ich znalosti a zručnosti. (Fisher, 2014)

Kľúčovým faktorom pri komunikácii brandu voči všetkým cieľovým skupinám je najmä pochopenie značky, ktoré blízko súvisí s ľudským vnímaním. Vnímanie ľudí nie je totožné a každý subjekt si asociuje nové poznatky, s tými už existujúcimi, špecifickým spôsobom. Na túto skutočnosť majú vplyv rôzne faktory, ktorými môžu byť osobné preferencie, životný štýl alebo rôzne stereotypy. (Karlíček, 2018)

Karlíček (2018) rozlišuje dva faktory v súvislosti s povedomím o značke. Rozpoznanie značky, predstavuje schopnosť cieľovej skupiny identifikovať značku. Vybavenie značky, znamená premýšľanie o nej a vytváranie si rôznych asociácií.

Povedomie o značke môže byť vytvorené na základe racionálnych alebo emotívnych faktorov. Preto sa môžeme stretávať s pozitívnym aj negatívnym vnímaním vychádzajúcim z objektívnych faktov alebo subjektívnych pocitov jednotlivca. Jednotlivé postoje je možné medzi cieľovými skupinami zdieľať a v rámci dlhodobého hľadiska ovplyvňovať. Z tejto súvislosti vyplýva, že je potrebné budovať vzťahy s verejnosťou, budovať komunikáciu zrozumiteľne tak, aby viedla k vytvoreniu dôvery. (Jurášková, 2015)

1.1 Brand zamestnávateľa

Brand zamestnávateľa vyjadruje identitu spoločnosti, jej pôvod, hodnoty a prísľuby tak, aby emocionálne prepájal zamestnancov so spoločnosťou a jej hodnotou, ktorú chce ponúkať svojim zákazníkom. (Fisher, 2014) Vrabcová a Urbancová (2023), definujú brand zamestnávateľa ako „*súhrn atribútov a kvalít (hmotných i nehmotných), ktoré organizáciu odlišujú od konkurencie a ostatných organizácií.*“ (Vrabcová a Urbancová, 2023, s. 245) Značka zamestnávateľa predstavuje „*predstavy a asociácie, ktoré sa jedincovi vybavajú pri vyslovení mena podniku*“ (Palíšková et al., 2021, s. 89) Budovanie značky vychádza z povahy zamestnancov, ktorí v spoločnosti pracujú, akých zamestnancov chce spoločnosť osloviť a akým spôsobom. Veľkou súčasťou je aj vnímanie stávajúcich zamestnancov z hľadiska zamestnaneckého prežitku, teda, ako sú spokojní s prácou v spoločnosti a aký majú názor na spoločnosť samotnú. V tomto prípade platí, že čím spokojnejší je zamestnanec tým

lepšia je aj značka zamestnávateľa. Nakoľko prezentácia spoločnosti navonok je silno prepojená s vnímaním spoločnosti z vnútra. (Hromková, 2021)

Dôležitým faktorom je stotožnenie zamestnancov s hodnotami a samotným brandom zamestnávateľa. Tento súlad má vplyv na výkon zamestnanca a jeho zapojenie do spoločnosti. (Hromková, 2021) Cieľom budovania brandu zamestnávateľa je vytvoriť pozitívny prístup k spoločnosti a jej hodnotám. (Fisher, 2014) Špecifickejšie definovaným cieľom budovania brandu zamestnávateľa je vytvoriť si atraktívne postavenie pre stávajúcich i potenciálnych zamestnancom a získavanie a udržiavanie kvalitných a verných zamestnancov. (Hromková, 2021)

1.2 Employer branding

Employer branding je často nesprávne označovaný za synonymum personálneho marketingu. Employer branding predstavuje proces budovania značky zamestnávateľa, jeho súčasťou je personálny marketing, ale jeho podstata je rozšírená o budovanie celkového obrazu zamestnávateľa. Personálny marketing je zameraný na komunikáciu značky zamestnávateľa potenciálnym zamestnancom. (Palíšková et al., 2021)

Budovanie značky zamestnávateľa prináša mnoho výhod. Z interného hľadiska podporuje spokojnosť a motiváciu zamestnancov a má vplyv na budovanie silnejšej organizačnej kultúry. Z externého hľadiska má pozitívny vplyv na nárast počtu kvalitných uchádzačov a zvýšenie image organizácie, čo predstavuje silnú konkurenčnú výhodu. (Urbancová a Vrabcová, 2023)

Predpoklady na vybudovanie dobrého brandu zamestnávateľa vychádzajú zo sledovania interakcie medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Faktory, ktoré ovplyvňujú túto interakciu zahŕňajú vedúcich pracovníkov, zamestnancov a integritu spoločnosti ako celku. Vedenie spoločnosti by malo mať nadefinovanú silnú stratégiu organizácie a malo by pozostávať z manažérov, ktorí sa sústreďujú na svojich zamestnancov. Názory zamestnancov by mali byť vítané a malo by sa k nim pristupovať ako k východisku rôznych predmetov riešení. (Fisher, 2014) S týmto tvrdením sa stotožňujú aj Vrabcová a Urbancová (2023), ktoré medzi faktory ovplyvňujúce budovanie brandu zamestnávateľa uvádzajú prístup vedúcich manažérov, integritu spoločnosti, ale aj systém odmeňovania, nábor zamestnancov a zladenie práce a osobného života zamestnancov.

Podľa Armstronga a Taylora (2015) je možné pri vytváraní značky zamestnávateľa vychádzať zo štyroch opatrení. Prednostne je potrebné analyzovať potreby najlepších uchádzačov a na základe toho uvážiť do akej miery poznatky zapojiť do ponuky spoločnosti. Rovnako dôležité je zistiť mieru súladu medzi základnými hodnotami spoločnosti a vytváraním atraktívnej značky. Na toto opatrenie nadväzuje definovanie základných charakteristík značky po posúdení všetkých oblastí, ktoré ovplyvňujú pozitívne vnímanie zamestnávateľa. Pri vytváraní značky zamestnávateľa je potrebné vziať do úvahy aj ponuku konkurenčných spoločností, z ktorej je možné čerpať inšpiráciu. (Armstrong a Taylor, 2015)

Pri budovaní brandu je potrebné, aby bola spoločnosť otvorená novým trendom a poznatkom z oblasti personálneho marketingu. Zároveň je potrebné, aby bola ochotná poznávať, pochopiť a uspokojovať potreby svojich stávajúcich i potenciálnych zamestnancov. (Urbancová a Vrabcová, 2023)

2 PERSONÁLNY MARKETING

Personálny marketing je úzko spätý s marketingom klasickým a využíva marketingové nástroje v kontexte zabezpečovania a udržiavania ľudských zdrojov. (Myslivcová, 2019) Podľa Kotlera a Armstronga (2004) cieľom klasického marketingu uspokojiť potreby zákazníkov prostredníctvom vytvorenia určitej hodnoty. Rovnaký princíp je možné uplatniť aj pri personálnom marketingu s rozdielom, že v roli zákazníka je zamestnanec spoločnosti. (Myslivcová, 2019)

Je dôležité rozlíšiť pojem personálny marketing a employer branding, podľa Menšíka (2019) „*väčšina firiem využíva personálny marketing, ale len pár z nich sa venuje skutočnému employer branding*“ Za pojem personálny marketing považuje využívanie marketingových nástrojov v oblasti personalistiky. Employer branding je na druhú stranu komplexnejší nástroj, ktorý slúži na vytváranie povesti spoločnosti ako zamestnávateľa. (Menšík, 2019)

Vrabcová a Urbancová (2023) zdôraznili cieľ personálneho marketingu, ktorý spočíva v snahe udržať si stávajúcich zamestnancov a prilákať potenciálnych zamestnancov prostredníctvom atraktívneho vnímania zamestnávateľa a jeho ponuky v oblasti zamestnaneckých výhod a možností seba uplatnenia.

Úlohou personálneho marketingu je vnímanie zamestnancov ako zákazníkov spoločnosti. Pomocou využívania týchto princípov spoločnosť dokáže efektívne získavať, podporovať a využívať ľudské zdroje a ich potenciál. (Myslivcová, 2019) Dôležitosť personálneho marketingu spočíva v tom, že ľudské zdroje sú považované za kľúčový zdroj, ktorý má vplyv na fungovanie spoločnosti ako celku a dosahovanie jej cieľov. (Armstrong a Taylor, 2015)

Prínosom personálneho marketingu je spokojnosť zamestnancov z hľadiska práce a pracovných podmienok, ktoré priamo nadväzujú na spokojnosť so zamestnávateľom. (Myslivcová, 2019)

Personálny marketing je možné vnímať v dvoch rovinách. Jedna rovina sa zameriava na stávajúcich zamestnancov a ich vnímanie spoločnosti a usilovanie o vybudovanie ich lojality. Druhá rovina sa zameriava na získavanie nových talentov z externého prostredia. (Urbancová a Vrabcová, 2023) V tomto ponímaní ide o interný a externý personálny marketing. Podľa Myslivcovej (2019) „*Externý personálny marketing a interný personálny*

marketing sú spolu značne prepojené, vzájomne na seba pôsobia.,, (Myslivcová, 2019, s. 55)

2.1 Marketingový mix

Marketingový mix predstavuje komplexný celok marketingových nástrojov, pomocou ktorých spoločnosť dosahuje svoje marketingové ciele. Charakteristiky marketingového mixu spočívajú v jeho konzistentnosti a vzájomnej prepojenosti nástrojov. (Paulovčáková, 2015) Klasický marketingový mix, známy pod skratkou 4P spočíva v taktických marketingových rozhodnutiach, ktoré sa zaoberajú produktom, jeho cenou, propagáciou a miestom alebo dostupnosťou. (Karlíček, 2018) Nástroj marketingového mixu je neodlučiteľnou súčasťou marketingového riadenia a je dôležitý pri efektívnej komunikácii so zákazníkmi a uspokojovaní ich potrieb v súlade s cieľmi spoločnosti. (Paulovčáková, 2015) Rovnako, ako pri klasickom marketingu aj pri personálnom marketingu je potrebná tvorba marketingového plánu so zameraním na ľudské zdroje, ktorý zahŕňa marketingový mix. Marketingový mix je zameraný na posilnenie dopytu po práci, ktorá predstavuje produkt v ponímaní personálneho marketingu. Podobne, ako pri klasickom marketingovom mixe sa skladá z 5P, ktoré predstavujú produkt, miesto, propagáciu, cenu a osobnosť. Zložka osobnosti je doplnením, ktorým sa personálny marketingový mix líši od toho klasického. (Myslivcová, 2019; Hromková, 2021)

2.1.1 Produkt

Produkt, v ponímaní klasického marketingu, môže zastávať samotný fyzický produkt, služba, informácie alebo ich kombinácia. Tento druh produktu je možné rôznymi spôsobmi diferencovať od konkurenčných produktov, a to napríklad z hľadiska jeho kvality, spoľahlivosti, dizajnu, dodatkových služieb či funkčných vlastností. (Paulovčáková, 2015, Karlíček, 2018) Produkt alebo služba slúži na uspokojovanie potrieb a prianí zákazníka. V personálnom marketingu produkt predstavuje pracovné miesto, ktoré spoločnosť ponúka a usiluje sa o jeho obsadenie. Obsadenie alebo udržanie obsadenia pracovnej pozície slúži na výrobu produktov, alebo poskytovanie služieb, prostredníctvom ktorých spoločnosti naplňujú svoje ciele. Pracovné miesto sa môže rovnako, ako pri klasickom marketingu diferencovať, a to napríklad z povahy práce, dizajnu práce alebo pracovných podmienok. Súčasťou definovania produktu v personálnom marketingu je popis a analýza pracovného miesta. (Hromková, 2021) Pracovné miesta vymedzujú náplň práce, teda, čo by mali zamestnanci na jednotlivých pracovných miestach robiť, aké úlohy majú plniť. Významom

pracovních míst je zejména zabezpečenie efektívneho fungovania systému vykonávania práce, využívanie plného potenciálu ľudských zdrojov a zároveň zohľadňovanie potrieb zamestnancov. Každé pracovné miesto sa skladá z troch prvkov, ktorými sú obsah práce, autonómia práce a pracovné vzťahy. Obsah práce znázorňuje pracovné činnosti, ktoré musí zamestnanec splniť pre naplnenie pracovného výkonu. Autonómia práce zahŕňa práva a povinnosti zamestnanca na základe, ktorých vykonáva svoju prácu za účelom dosahovania požadovaných výsledkov. Pracovné vzťahy znázorňujú vzťahy zamestnanca s ostatnými zamestnancami a nadriadenými. (Armstrong a Taylor, 2015)

Vzťahy v rámci spoločnosti predstavujú významnú zložku z dôvodu, že prepájajú jednotlivé časti spoločnosti tak, aby poskytovali úžitok. (Plamínek, 2015) Popis pracovného miesta slúži na definovanie hlavného účelu práce zamestnanca, jeho základných úloh, ktoré je potrebné plniť pre dosahovanie pracovných cieľov. Taktiež upravuje pracovné vzťahy a informuje o pracovných podmienkach akými sú mzda, zamestnanecké benefity, pracovná doba a príležitosti týkajúce sa rozvoja zamestnanca. (Armstrong a Taylor, 2015) Charakter práce a jeho správne definovanie predstavuje dôležitú časť personálneho marketingového mixu, nakoľko ide o jeden z rozhodujúcich aspektov pri vyvolaní záujmu u potenciálneho alebo stávajúceho zamestnanca. Pri pracovnom mieste je potrebné sledovať aj takzvanú job satisfaction, ktorá znázorňuje mieru spokojnosti či nespokojnosti zamestnancov s prácou, ktorú vykonávajú. Je možné ju sledovať z dvoch hľadísk, a to z objektívneho a subjektívneho. Objektívne vnímanie sa preukazuje výkonnosťou alebo kvalitou vykonávaných pracovných činností. Subjektívne vnímanie vychádza z individuálneho vnímania jednotlivých pracovníkov z hľadiska ich hodnôt a očakávaní. (Horváthová et al., 2016)

2.1.2 Cena

V klasickom marketingovom mixe cena predstavuje peňažnú čiastku, ktorá vyjadruje hodnotu produktu. Ide o jediný prvok marketingového mixu, ktorý predstavuje výnosy spoločnosti oproti ostatným prvkom, ktoré v klasickom marketingu predstavujú jej náklady. Z tohto dôvodu je na stanovanie cien kladený veľký dôraz. (Karlíček, 2018) Hromková (2021) uviedla, že v personálnom marketingu predstavuje túto položku predovšetkým mzda, ktorú zamestnávateľ svojim zamestnancom ponúka, a teda ide o náklad spoločnosti.

Mzda a celkový odmeňovací systém, ovplyvňujú hodnoty spoločnosti. Odmeňovací systém spoločnosti by mal viesť k plneniu podnikových cieľov, zabezpečovať podmienky,

ktoré vedú k vysokému výkonu zamestnancov a odpovedať výkonu jednotlivých zamestnancov. (Armstrong a Taylor, 2020) Do ceny v personálnom marketingovom mixe môžeme zaradiť aj všetky odmeny, príplatky, finančné a nefinančné benefity, ktoré zamestnávateľ ponúka. Súčasne môžeme za cenu označiť aj čas, ktorý zamestnanec vynakladá na výkon práce. (Hromková, 2021) V práci Myslivcovej (2019) sa na cenu z ponímania zamestnanca pozerá, ako na súbor faktorov akými sú čas, organizácia práce a jej fyzická náročnosť. Pri nastavovaní ceny je potrebné dbať na zachovanie spravodlivosti medzi zamestnancom a zamestnávateľom tak, aby obe strany pocíťovali spokojnosť či už zo strany zamestnanca v podobe pocitu adekvátneho ohodnotenia alebo zo strany zamestnávateľa v podobe získania adekvátneho výkonu za odovzdané peniaze. (Hromková, 2021) Proces stanovovania cien v personálnom marketingovom mixe je ekvivalentom vytvárania systému odmeňovania. Spoločnosť musí dbať na vytváranie efektívneho a spravodlivého systému odmeňovania tak, aby zohľadňovala odmeňovanie zamestnancov podľa ich prínosu, udržiavala konkurencieschopnosť z hľadiska peňažných odmien a zároveň podporovala dosahovanie cieľov organizácie. Medzi dôležité aspekty súvisiace s riadením odmeňovania je vytváranie podmienok, ktoré podporujú výkonnosť zamestnancov a rozvíjajú kultúru organizácie. . (Armstrong a Taylor, 2015)

2.1.3 Miesto

Prvok klasického marketingového mixu označujúci miesto predstavuje spôsob akým sa produkt alebo služba dostáva k zákazníkovi. Pod týmto pojmom môžeme rozumieť aj dostupnosť produktu a jeho správne umiestnenie. (Karlíček, 2018)

V ponímaní personálneho marketingového mixu je miesto vnímané ako priestor, v ktorom zamestnanec vykonáva svoju prácu. Cieľom je tvorba príjemného pracovného prostredia pre zabezpečenie komfortu zamestnanca pri výkone svojej práce. Tvorba pracovného prostredia vyplýva z povinností spoločnosti ako zamestnávateľa. V jeho procese je potrebné zabezpečiť bezpečnostné aj zdravotné podmienky a dbať na potreby zamestnancov. (Armstrong a Taylor, 2015) Na pracovné miesto sa môžeme pozeráť z rôznych hľadísk – formálna stránka, činnostná, vzťahová, bezpečnostná. (Palíšková et al., s. 206) Významnou súčasťou tvorby a udržiavania príjemného pracovného prostredia je aj spôsob správania nadriadených a ostatných zamestnancov. (Armstrong a Taylor, 2015) S tým súvisí aj organizačná kultúra, ktorá podľa Vrabcovej a Urbancovej (2023) predstavuje významný prvok pri budovaní vzťahu k práci a medzi pracovníkmi samotnými. Toto tvrdenie potvrdzuje Armstrong a Taylor (2015), ktorý

zdôrazňuje dôležitosť budovania kultúry prostredníctvom medziľudských vzťahov a riešenia konfliktov. Dôležitosť firemnej kultúry podporuje aj Antošová (2005), ktorá tvrdí, že firemná kultúra má veľký vplyv pri rozhodovaní potenciálneho zamestnanca pre výber spoločnosti.

2.1.4 Komunikácia

Účelom marketingovej komunikácie je riadené predávanie informácií s cieľom ovplyvniť názory a postoje zákazníka. Pri aplikovaní marketingovej komunikácie je potrebné prispôbovať nástroje cieľovým skupinám a celkovej marketingovej stratégii. Pri stanovovaní marketingovej komunikácie je nevyhnutné vychádzať nie len z komunikačných cieľov, ale i strategických cieľov spoločnosti. Komunikačné ciele môžu byť rôzne, môže sa jednať o zvyšovanie povedomia o produkte, ovplyvňovanie postojov zákazníkov alebo zvyšovanie ich lojality. (Karlíček, 2018) V personálnom marketingovom mixe je cieľom marketingovej komunikácie nábor zamestnancov, teda obsadenie voľného pracovného miesta. Spoločnosť sa usiluje propagovať pracovné miesto a jeho výhody tak, aby zaujala vhodných uchádzačov o pracovné miesto. (Hromková, 2021) Tento prístup zdieľa aj Antošová (2005), ktorá tvrdí, že komunikácia v personálnom marketingovom mixe zastúpená prezentáciou ponuky spoločnosti na trhu práce. (Antošová, 2005) Myslivcová (2019) definuje komunikáciu v personálnom marketingovom mixe ako sprostredkovanie informácií spôsobom, ktorý pozitívne ovplyvňuje správanie a postoje zamestnancov.

Medzi základné komunikačné nástroje je možné zaradiť rôzne podoby reklamy, budovanie public relations a využívanie webových stránok. Reklama môže byť v podobe televíznej reklamy, ktorej výhoda spočíva v pôsobnosti nakoľko umožňuje osloviť veľkú časť trhu. Tlačová reklama spočíva v reklame prostredníctvom novín alebo časopisov. Vonkajšia reklama predstavuje reklamu umiestnenú na verejnom priestranstve v podobe billboardov, vitrín a plagátov. Taktiež je možné využívať rozhlasovú alebo online reklamu. (Karlíček, 2018) Medzi prostriedky budovania public relations, známych aj ako vzťahy s verejnosťou patria médiá, individuálne oslovenia a osobná skúsenosť. V rámci médií ide o tlačové správy a konferencie. Do oblasti kontrolovaných médií možno zaradiť firemné časopisy, brožúry, výročné správy alebo prezentáciu prostredníctvom webových stránok. Spoločnosť môže využiť formu individuálneho oslovenia prostredníctvom dopisov, e-mailov alebo osobných stretnutí. Taktiež medzi nástroje zaradiť komunikáciu prostredníctvom sociálnych médií alebo osobných skúseností. Do nástrojov budovania

vztahov prostredníctvom osobných skúseností zaradujeme rôzne akcie a udalosti spoločnosti, ale dokonca i firemné darčeky. (Jurášková, 2015)

Komunikácia v personálnom marketingovom mixe predstavuje aj internú komunikáciu v spoločnosti medzi zamestnávateľom a zamestnancom. (Hromková, 2021) Medzi osobné formy komunikácie spadajú priame rozhovory s nadriadenými, porady, predávanie spätnej väzby alebo tímové stretnutia v rámci organizácie. Medzi formy neosobnej komunikácie spadá e-mailová komunikácia, využívanie nástenok, intranet, newsletter alebo firemné noviny. (Jurášková, 2015) V tomto kontexte je potrebné, aby spoločnosť svojim stávajúcim, ale i potenciálnym zamestnancom komunikovala význam jej existencie, jej poslanie či hodnoty. S tým je úzko spojená aj komunikácia jedinečnosti a očakávaní, ktoré má na zamestnancov. (Menšík, 2019)

2.1.5 Osobnosť

V kontexte personálneho marketingu je veľmi dôležitým faktorom práve osobnosť zamestnanca, ktorú tvoria jeho hodnoty, povahové znaky a presvedčenia. (Hromková, 2021) Pri obsadzovaní pracovného miesta je dôležité dbať na rozličné požiadavky, akými sú zručnosti uchádzača, jeho znalosti a taktiež jeho osobnosť. Osobnosť je veľmi komplexná a môžeme ju sledovať z rôznych hľadísk. Podľa Lisej (2019) môžeme predpokladať výkon zamestnanca na základe rôznych črt jeho osobnosti. Môžeme sledovať jeho rysy temperamentu, vyrovnanosť, inteligenciu či hodnoty. (Lisá, 2019) Sledovanie osobnosti zamestnanca v súvislosti s personálnym marketingom je dôležité z dôvodu zhody hodnôt zamestnanca a hodnôt spoločnosti. Pretože práve súznenie hodnôt vyvoláva atraktivitu voči zamestnávateľovi. (Salačová Svobodová, 2024) Osobnosť pracovníka má rovnako vplyv aj na jeho motiváciu a vhodnosť výberu pracovných činností pre daného pracovníka. Je potrebné vnímať ich silné stránky a využívať ich v prospech spoločnosti prostredníctvom prispôsobovania zadávaných úloh ľuďom a nie prispôsobovaním ľudí k zadaným úlohám. (Plamínek, 2015)

3 EMPLOYER VALUE PROPOSITION

Employer value proposition, ktorú môžeme poznať pod skratkou EVP predstavuje hodnotovú ponuku zamestnávateľa. Ide o súbor aspektov, ktoré zamestnávateľ ponúka pre svojich stávajúcich i potenciálnych zamestnancov s účelom ich presvedčiť v zotrvaní alebo o nástupe do spoločnosti. (Armstrong a Taylor, 2015) Podľa Hovorku EVP odpovedá na otázku „*Prečo sa stať a prečo zostať zamestnancom spoločnosti*“ (Hovorka, 2020) Podobný postoj má aj Hrstka (2025), ktorý o EVP hovorí ako o jedinečnej ponuke spoločnosti, ktorá sa skladá z hodnôt, benefitov a zážitkov.

EVP spočíva v posudzovaní atraktivity zamestnávateľa, ktorá vychádza skôr z emocionálnych ako racionálnych aspektov, nakoľko východiskom sú hodnoty spoločnosti. Atraktivita zamestnávateľa vychádza z vzájomného stretu hodnôt medzi zamestnávateľom a zamestnancom. (Salačová Svobodová, 2024)

Hodnotová ponuka zamestnávateľa priamo súvisí so značkou zamestnávateľa a tvorí jej podstatu. Slúži na vymedzenie základných pilierov, na ktorých bude spoločnosť budovať svoju značku zamestnávateľa. Pri zostavovaní hodnotovej ponuky zamestnávateľa je potrebné dbať na potreby stávajúcich i potenciálnych zamestnancov tak, aby tvorili silný stimul a zároveň súviseli s hodnotami a víziou spoločnosti. Rovnako je potrebné dbať na vytvorenie odlišujúcej sa hodnotovej ponuky od konkurencie, teda poskytnúť zamestnancom jedinečnosť, ktorá bude slúžiť ako stimul pre zotrvanie alebo výber zamestnania v spoločnosti. (Hovorka, 2020)

Hodnotová ponuka zamestnávateľa vyplýva z troch faktorov, ktorými sú zmyslupnosť, jedinečnosť a spolupatričnosť. Je potrebné, aby zamestnanci vedeli hlbší význam ich práce, boli si vedomí aspektov, ktoré odlišujú zamestnávateľa od ostatných a cítili sa byť súčasťou celku. (Hrstka, 2025)

EVP sa skladá z jednotlivých prvkov finančných a nefinančných benefitov spoločnosti, inými slovami ide o súbor aspektov, ktoré spoločnosť ponúka svojim zamestnancom za odvedenú prácu. (Hromková, 2021)

Pre budovanie efektívnej hodnotovej ponuky zamestnávateľa je potrebné získať informácie z rôznych oblastí. Jednou z nich je práve názor stávajúcich zamestnancov a ľudí hľadajúcich si prácu na trhu práce. Od tejto skupiny ľudí je potrebné zistiť ich vnímanie spoločnosti ,ako takej a ich preferencie pri výbere zamestnávateľa, ktoré majú vplyv na zotrvanie alebo uchádzanie sa o pracovné miesto v spoločnosti. Zamestnanci v tomto prípade

vystupujú v pozícii zákazníka, u ktorého je potrebné zistiť jeho potreby a na základe nich vytvoriť ponuku, ktorá ich zaujme. Do ďalšej oblasti spadá získavania informácií od konkurencie a ich ponuky na trhu práce. Zbieranie informácií od konkurenčných spoločností je nevyhnutné pre lepšie pochopenie vlastného postavenia na trhu práce, rovnako môže slúžiť ako inšpirácia, pre budovanie vlastnej značky zamestnávateľa a s ňou spojenej hodnotovej ponuky zamestnávateľa. (Hovorka, 2020)

4 LOJALITA ZAMESTNANCOV

Definícia lojality zamestnancov sa v odbornej literatúre líši, pretože ide o komplexný pojem, ktorý zahŕňa množstvo aspektov, ktoré sa navzájom dopĺňajú a tým, vytvárajú súvislý celok. Príčinou je vplyv rôznych psychologických a sociálnych faktorov. (Dutta a Dhir, 2025) Lojalitu zamestnancov je možné vnímať pohľadom postojov zamestnancov, ich emocionálnej väzby k spoločnosti a ochoty zotrvať v zamestnaní. (Dutta a Dhir, 2025)

Faktory, ktoré napomáhajú tvoriť lojalitu zamestnancov sú firemná kultúra, pracovné vzťahy, zmysluplnosť práce a jej ocenenie. Inými slovami, lojalita zamestnancov je tvorená súborom všetkých aspektov, ktoré pozitívne vplyvajú na zamestnanca a napomáhajú vytvárať vzťah medzi zamestnancom a spoločnosťou. (Bednář, 2019)

Z pohľadu Tegzeho (2019) lojalita zamestnancov sa prejavuje ako oddanosť voči spoločnosti najmä v krízových situáciách, kedy je potrebné aby zamestnanec investoval svoj čas a pohodlie v prospech spoločnosti. Je ukazovateľom sily vzťahu medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Východiskom sú firemné hodnoty, pravidlá a kultúra spoločnosti.

Meranie lojality zamestnancov je náročný, ale veľmi dôležitý proces. Dôvodom je najmä vplyv lojality zamestnancov na ich výkon, ktorý priamo súvisí s dosahovaním cieľov spoločnosti a jej rozvojom. (Dutta a Dhir, 2025)

Lojalita zamestnancov je úzko spätá s fluktuáciou zamestnancov, pretože *„čím vyššia je lojalita zamestnancov a ich identifikácia s firmou, tým obťažnejšie je pre konkurenciu presvedčiť zamestnanca k odchodu“* (Bednář, 2018, str. 49)

4.1 Oddanosť a angažovanosť zamestnancov

Oddanosť vychádza zo stotožnenia zamestnancov s hodnotami organizácie a predstavuje záväzok voči spoločnosti vyplývajúci z emocionálneho prežívania zamestnanca. (Horváthová et al., 2016) Je priamo prepojená s lojalitou zamestnancov. Predstavuje presvedčenie zamestnancov o zotrvaní v spoločnosti a dobrovoľnom plnení pracovného výkonu na úrovni, ktorý značne prispieva ekonomickému i spoločenskému prospechu spoločnosti. Tento druh prístupu zamestnancov vychádza zo silnej identifikácie sa s hodnotami, víziou a poslaním spoločnosti. Oddaní zamestnanci nemusia byť spravidla tí najvýkonnejší, nakoľko i napriek tomu, že oddanosť predstavuje predpoklad výkonu zamestnanca, aj menej výkonní zamestnanci môžu byť spoločnosti oddanými a ich prejavy oddanosti môžu pozostávať napríklad v zodpovednom prístupe k práci alebo

v dobrovoľnom zapájaní sa do diania v spoločnosti. (Armstrong a Taylor, 2015) Oddanosť zamestnancov vychádza zo spokojnosti zamestnancov, ktorú zamestnávateľ priamo ovplyvňuje celkovou odmenou, ktorú pre zamestnancov sprostredkováva. (Urbancová a Vrabcová, 2023)

Oddanosť zamestnancov môže byť ovplyvňovaná rôznymi faktormi, či už vo forme odmeňovania, rozvoja pracovných vzťahov, alebo aktívnym zapájaním zamestnancov. Podpora a rozvoj oddanosti zamestnancov je významnou súčasťou personálneho riadenia, prostredníctvom ktorého by sa spoločnosť mala podieľať na vytváraní a podpore dôvery, istoty a identifikácie zamestnancov so spoločnosťou.

Pojem angažovanosť je priamo prepojený s pojmom oddanosť, nakoľko zastúpenie jedného aspektu môže zvyšovať zastúpenie toho druhého. Angažovanosť sa spravidla spája s emocionálnym prežívaním zamestnanca. (Horváthová et al., 2016) Angažovanosť zamestnancov predstavuje mieru zapojenia zamestnancov do diania spoločnosti, presadzovania vlastných nápadov v kontexte fungovania spoločnosti a ochoty prispievať svojim dodatočným výkonom k rozvoju spoločnosti. (Urbancová a Vrabcová, 2023) Podľa Armstronga a Taylora (2015) angažovanosť zamestnancov predstavuje stav, kedy si zamestnanci vytvárajú pozitívny vzťah k práci, vďaka čomu sa o vykonávanú prácu zaujímajú, majú záujem prácu vykonávať aktívne a zodpovedne.

Angažovanosť je možné učiť, praktikovať, merať a rozvíjať. Tieto úlohy, by mali byť plnené prostredníctvom jednotlivých vedúcich zamestnancov. Má rôzne pozitívne vplyvy na zamestnancov, ktoré sa môžu prejavovať ich celkovým zapojením, nie len v rámci spoločnosti, pozitívny vplyvom na ich psychologické prežívanie a zároveň zabezpečením potreby úspechu a naplnenia. Rovnako vplýva na spoločnosť ako celok a to v podobe zvýšenia zisku a prilákanie angažovaných potenciálnych zamestnancov. (Maylett, 2019)

4.2 Motivácia

Motivácia zamestnancov predstavuje ďalší z rady pojmov, ktorý má vplyv na lojalitu zamestnancov. Spoločnosť sa usiluje pomocou využívania rôznych motivačných faktorov zabezpečovať motivovaných zamestnancov najmä z dôvodu, že motivovaní zamestnanci sú výkonnejší, precíznejší a ochotnejší pri realizácii svojich pracovných činností. (Urban, 2017) Dôležitosť motivácie zamestnancov pozostáva nie len v stimulovaní výkonu zamestnanca, ale rovnako aj v podpore jeho psychologického rozpoloženia. (Urbancová a Vrabcová, 2023) Motivácia zamestnanca vychádza z troch hlavných

faktorov, ktoré predstavujú jeho osobnosť, životné podmienky a aktuálnu situáciu. (Plamínek, 2015)

Motivácia zamestnanca vychádza z jeho vnútorného prežívania, na základe motívov, ktoré predstavujú vnútorné impulzy, ktoré vedú k uspokojovaniu potrieb alebo plneniu osobných cieľov. Stimulácia predstavuje vplyv vonkajších podnetov, teda stimulov, ktoré podnecujú k určitému správaniu. (Plamínek, 2015)

Motivačné faktory jednotlivých zamestnancov môžu mať rôzne účinky či už z hľadiska vytvorenia stimulu pre výber spoločnosti ako zamestnávateľa, podporu pracovného výkonu zamestnanca, alebo už spomínanej lojality zamestnanca. Hlavným účelom motivačných faktorov je uspokojovať ľudské potreby, ktoré majú za následok dosahovanie požadovaného správania zamestnancov. (Urban, 2017) Na vytvorenie správneho stimulu je potrebné pochopiť motivačné faktory zamestnancov. Identifikácia závisí na citlivosti zamestnanca na podnety, ktorá súvisí s ich vnímaním jednotlivých stimulov a úrovne ich dôležitosti. (Plamínek, 2015)

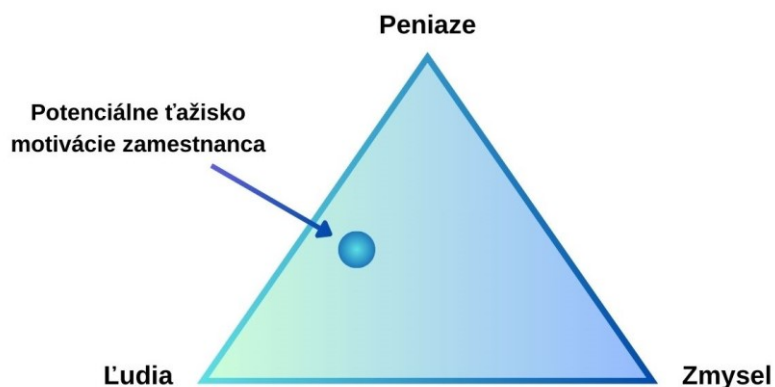
Vnútorné motívy zamestnancov vychádzajú z dôležitosti, interesantnosti a autonómie ich práce. Tieto faktory ovplyvňujú vnútornú motiváciu zamestnanca dosahovať výsledky a učiť sa novým zručnostiam, pre jej naplnenie. Vonkajšie stimuly predstavujú zvýšenie platu, ponuka odmeny za výkon, pochvalu alebo povýšenie. (Armstrong a Taylor, 2020)

4.3 Fluktuácia zamestnancov

Dôležitosť sledovania fluktuácie zamestnancov spočíva najmä v nákladnosti, s ktorou je spojená. Pri nákladovosti fluktuácie sledujeme rôzne náklady, najmä tie spojené s náborom nových zamestnancov. Do tejto kategórie spadajú náklady na inzerciu, realizáciu pohovorov a prípadné testovanie. Taktiež sem spadajú náklady na adaptáciu a vzdelávanie nových zamestnancov. Nepriaznivým účinkom je aj strata výkonu, po dobu získavania nového zamestnanca a doby jeho zapracovania. (Armstrong a Taylor, 2015)

Na zotrvanie zamestnancov v spoločnosti má vplyv kombinácia troch základných faktorov, ktorými sú peniaze, ľudia a zmysel práce. Každý zamestnanec má dôležitosť jednotlivých faktorov zastúpenú v inej miere. V prípade, že zamestnanec uvažuje o odchode zo spoločnosti, je to vyvolané nedostatkom na strane týchto faktorov. Faktor peňazí, predstavuje nevyhnutné prostriedky, ktoré zamestnanec potrebuje pre zabezpečenie svojej existencie. Z toho dôvodu, môže ísť aj o najčastejšie uvádzaný dôvod pri odchode z práce.

Nie vždy keď zamestnanec uvedie, ako dôvod odchodu zo zamestnania mzdu, musí byť kľúčovou príčinou práve mzda. Je to z toho dôvodu, že ide o prirodzenú odpoveď, ktorú je možné najjednoduchšie odôvodniť. (Bednár, 2018) Zotrvanie zamestnancov v spoločnosti ovplyvňujú aj faktory, ktorými sú brand zamestnávateľa, hodnotová ponuka zamestnávateľa, vedenie spoločnosti a uznanie za vykonávanú prácu. (Armstrong, 2020)



Obrázok 1 Motivačný trojuholník

(Zdroj: Bednár, 2018; vlastné spracovanie)

Pri sledovaní miery odchodov zamestnancov je možné využiť vzorec:

Rovnica 1 Miera odchodu zamestnancov

$$\frac{\text{Počet zamestnancov, ktorý behom určitého obdobia odišiel z organizácie}}{\text{Priemerný počet zamestnancov v rovnakom období}} \times 100$$

(Zdroj: Armstrong, 2015, s. 301)

Za zdravú mieru fluktuácie sa považuje podiel 5 – 7 %. V českej republike sa fluktuácia pohybuje okolo 15 %. (BusinessInfo, 2024) Podľa Kmoška (2024) priemerná fluktuácia na pracovných pozíciách manuálneho charakteru predstavuje hodnoty okolo 16,7 % a rovnaká priemerná fluktuácia pripadá aj administratívnym pracovníkom.

Pri znižovaní fluktuácie zamestnancov je možné aplikovať opatrenia zamerané na jednotlivcov, skupiny zamestnancov alebo celú spoločnosť. Opatrenia zamerané na jednotlivcov majú okamžitý účinok a môže byť spojené s negatívnym dopadom na ostatných zamestnancov. Opatrenia zamerané na skupiny, majú strednodobý účinok a nástup ich

dopadu trvá dlhšie. Pri opatreniach zámerných na celú spoločnosť ide o dlhodobý proces, ktorý je priamo spojený s formovaním firemnej kultúry. (Bednář, 2019)

5 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ VYBRANÝCH METÓD

Nasledujúca kapitola sa venuje spracovaniu teoretických poznatkov vybraných metód, ktoré slúžia ako východisko pre spracovanie praktickej časti bakalárskej práce.

5.1 Benchmarking

Benchmarking predstavuje metódu zameranú na analýzu konkurencie. Slúži na porovnanie vybranej spoločnosti s konkurenčnými podnikmi. Pre účely analýzy sú stanovené charakteristiky, na základe ktorých je realizované porovnanie spoločností. Výsledkom benchmarkingu je rozdiel medzi vybranou spoločnosťou a konkurenciou, na základe ktorej spoločnosť aplikuje opatrenia, ktoré zaručia nie len vyrovnanie sa konkurencií, ale i jej predstihnutie. (Fotr et al., 2012)

5.2 GAP analýza

GAP analýza predstavuje metódu popisu rozdielov, medzi stávajúcim a cieľovým stavom. Slúži na identifikovanie aktuálneho stavu pozorovanej veličiny, porovnanie aktuálneho stavu s tým žiadúcim a identifikovanie medzery medzi nimi. Tento proces vedie k stanoveniu opatrení, ktoré majú za účel premostiť identifikovaný rozdiel a dosiahnuť požadovaného stavu.

Analýza pozostáva zo štyroch základných krokov, ktorými sú:

- Identifikácia aktuálneho stavu
- Identifikácia požadovaného stavu
- Identifikácia medzery medzi aktuálnym a požadovaným stavom (Callison, 2025)

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza, predstavuje analýzu, ktorá sa zameriava na vnútorné a vonkajšie prostredie podniku. Predstavuje univerzálnu metódu, slúžiacu pre analýzu spoločnosti. V rámci vnútorného prostredia posudzuje silné a slabé stránky, ide o faktory, ktoré spoločnosť svojou činnosťou dokáže ovplyvniť. Pri analýze vonkajšieho prostredia posudzuje príležitosti a hrozby, tieto faktory predstavujú skutočnosti, ktoré spoločnosť priamo nedokáže ovplyvniť. (Fotr et al., 2012)

6 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Teoretická časť práce je vypracovaná na základe analýzy literárnych a internetových zdrojov. Venuje sa vymedzeniu pojmu brand a brand zamestnávateľa, ktorý predstavuje identitu spoločnosti, vychádzajúcu z jej hodnôt. Jeden z faktorov, ktorý určuje jeho úroveň je spokojnosť a vnímanie stávajúcich zamestnancov. Budovanie pozitívneho brandu zamestnávateľa má pozitívny vplyv nie len na potenciálnych, ale i stávajúcich zamestnancov a zároveň predstavuje konkurenčnú výhodu spoločnosti.

Na základe teoretickej časti bol rovnako vymedzený pojem personálny marketing a employer value proposition, inými slovami hodnotová ponuka zamestnávateľa. Personálny marketing spočíva vo vnímaní zamestnancov v roli zákazníka. Súčasťou je personálny marketingový mix, ktorý sa skladá z 5P. Skladá sa z položiek, ktorými sú produkt, miesto, propagácia, cena a doplnením je osobnosť pracovníka. Hodnotová ponuka zamestnávateľa predstavuje významnú súčasť brandu zamestnávateľa a vyjadruje hodnoty, benefity a prežitky, ktoré spoločnosť, môže zamestnancovi ponúknuť. Je potrebné, aby sa vyznačovala jedinečnými prvkami, ktoré slúžia ako nástroj konkurencie schopnosti spoločnosti. Slúži na presvedčenie stávajúcich zamestnancov o zotrvaní v spoločnosti a presvedčení potenciálnych zamestnancov o výbere spoločnosti. Rovnako ako samotný brand zamestnávateľa vychádza z hodnôt spoločnosti.

V rámci teoretickej časti je vymedzená lojalita zamestnancov, ktorá predstavuje emocionálnu väzbu, ktorú si je zamestnanec schopný vytvoriť voči spoločnosti a prejavuje sa ochotou zotrvať v spoločnosti. Vplýva na ňu množstvom aspektov, akými sú firemná kultúra, pracovné vzťahy alebo ocenenie. Rovnako s ňou súvisia prepojené pojmy, ktorými sú oddanosť, angažovanosť a motivácia zamestnancov, ktoré sú navzájom prepojené. Sledovanie fluktuácie zamestnancov je dôležité nie len z hľadiska dodatočných nákladov vychádzajúcich z nákladov na nábor zamestnancov, ale rovnako i z negatívnych vplyvov odchodu zamestnanca, ktoré môžu znížiť produktivitu a efektívnosť chodu spoločnosti.

II PRAKTICKÁ ČASŤ

7 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI

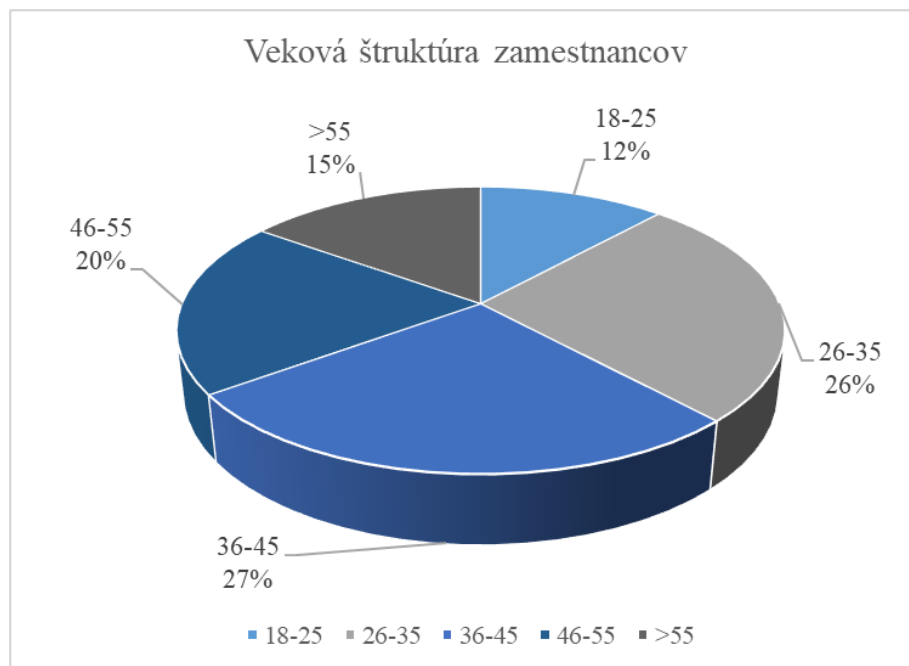
Sledovaná spoločnosť je popredná kováčska dielňa, ktorá bola založená v roku 1992. História spoločnosti siaha do roku 1932, kedy vznikla pôvodná kováčska dielňa ako súčasť obuvníckeho koncernu Baťa. Svojou činnosťou naviazala na tradíciu kováčskej dielne firmy Baťa. Špecializuje sa na výrobu zápusťkových výkovkov od návrhov ich konštrukcie až po tepelné spracovanie a obrábanie. Ich produkcia je určená pre odvetvia akými sú poľnohospodárstvo, strojárstvo a železnice. Aktuálna výrobná kapacita spoločnosti predstavuje 30 tisíc ton ročne, čo je približne 10 miliónov kusov výkovkov ročne. (Interné zdroje vybranej spoločnosti, 2025)

7.1 Štruktúra zamestnancov

Spoločnosť zamestnáva okolo 400 zamestnancov. Z celkového množstva zamestnancov tvorí 45 % výrobných pracovníkov, 22 % režijných pracovníkov, 26 % technických pracovníkov a 7 % vedúcich technických pracovníkov a manažérov. V širšom ponímaní je možné rozdeliť zamestnancov do dvoch skupín na technických a výrobných. Výrobní pracovníci pracujú v nepretržitej prevádzke. Zamestnanci v spoločnosti sa radia do desiatich kmeňových stredísk, ktorými sú:

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| ● Ekonomický útvar | ● IS/IT |
| ● Obchodný útvar | ● Dokončovacie operácie |
| ● Technický útvar | ● Nástrojáreň |
| ● Personálny útvar | ● Deliaren |
| ● Kvalita | ● Kovárňa |

Ekonomický, obchodný, technický, personálny útvar, kvalita a IS/IT predstavujú prevažne technické pracovné pozície. Strediská dokončovacie operácie, nástrojáreň, deliaren a kovárňa predstavujú prevažne výrobné pracovné pozície.



Graf 1 Veková štruktúra zamestnancov

(Zdroj: interné dokumenty spoločnosti, vlastné spracovanie)

Graf znázorňuje vekovú štruktúru zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Veková štruktúra je rozdelená do piatich vekových kategórií, ktorými sú:

- 18-25 rokov s podielom 12 %
- 26-35 rokov s podielom 26 %
- 36-45 rokov s podielom 27 %
- 46-55 rokov s podielom 20 %
- >55 rokov s podielom 15 %

Najväčší podiel má vekové rozmedzie 36–45 rokov v percentuálnom vyjadrení 27 %. Najmenší podiel má veková kategória 18–25 rokov v percentuálnom vyjadrení 12 %.

7.2 Postavenie personálneho útvaru

Postavenie personálneho oddelenia spoločnosti predstavuje samostatne fungujúci útvar na rovnakej úrovni riadenia ako zvyšné útvary, ktorými sú výrobný útvar, technický útvar, obchodný útvar a finančný útvar. Personálny útvar spoločnosti pozostáva z dvoch hlavných oddelení, ktorou je personálne oddelenie a personálne mzdové oddelenie. Personálny útvar riadi personálny riaditeľ a personálne oddelenie pozostáva z dvoch špecializovaných personalistov. Z personalistu špecializovaného na nábor zamestnancov a personalistu

špecializovaného na vzdelávanie. Personálne oddelenie zastrešuje aj pomernú časť marketingových činností, nakoľko spoločnosť nemá samostatné marketingové oddelenie. Personálne mzdové oddelenie pozostáva z dvoch mzdových účtovníkov.

8 BRANDING ZAMESTNÁVATEĽA

Kapitola sa zaoberá základným prvkom budovania brandu zamestnávateľa, ktorým sú práve hodnoty spoločnosti, ich poslanie a vízia. Súčasťou kapitoly je taktiež prieskum asociácií, ktoré si potenciálni uchádzači o zamestnanie v spoločnosti spájajú s názvom spoločnosti.

8.1 Hodnoty, poslanie a vízia spoločnosti

Spoločnosť si je vedomá dôležitosti etických princípov a dlhodobej udržateľnosti v kontexte výkonu svojej činnosti. Dbá na česťnosť, transparentnosť a prijíma zodpovednosť voči obchodným partnerom, zamestnancom a verejnosti.

Hodnoty spoločnosti sú obsiahnuté v štyroch základných oblastiach, ktorými sú zákazníci, zamestnanci, zodpovednosť a zlepšovanie

Hodnoty ukotvené v oblasti zákazníkov spočívajú v uvedomení si skutočnosti, že obchodní partneri prispievajú nie len hospodárskemu rastu, ale i k zdokonaľovaniu. Na základe toho, ich cieľom je poskytovať vysokokvalitné produkty a služby podľa predstáv klientov a neustále usilujú o budovanie vzťahov založených na dôvere a spravodlivosti. Výber dodávateľov je založený s dôrazom na kvalitu, spoľahlivosť a etické princípy.

Oblasť zamestnancov vyjadruje kladený dôraz spoločnosti na vytváranie optimálnych pracovných podmienok a podpory ich rozvoja. Dôležitým aspektom firemnej kultúry je nastavenie spravodlivého odmeňovania, finančných a nefinančných benefitov. Rovnako podporuje aj participáciu na rozhodovacích procesoch a kladie dôraz na ich odbornú prípravu a vzdelávanie, ktoré podporuje ich profesijný rast. Zaväzuje sa k ochrane zdravia a bezpečnosti zamestnancov a pravidelne implementuje nové opatrenia a hodnotí pracovné riziká.

Oblasť zodpovednosti spočíva v uvedomení si záväzkov voči spoločnosti a životnému prostrediu. Všetky svoje rozhodnutia prijíma s ohľadom na dlhodobé dopady na životné prostredie, zamestnancov a verejnosť. Spoločnosť implementuje rôzne opatrenia pre znižovanie dopadov ich výroby na životné prostredie. Rovnako si uvedomuje svoju sociálnu zodpovednosť, podporuje rôzne neziskové organizácie a dobročinné zbierky.

Oblasť zlepšovania spočíva v neustálej snahe zachovávať vysokú kvalitu ich produkcie a zároveň vyrábať spôsobom, ktorý znižuje plytvanie, zjednodušuje a zrýchľuje proces výroby. Spoločnosť uplatňuje prístup trvalého zlepšovania, ktorým sa zaväzuje voči svojim obchodným partnerom.

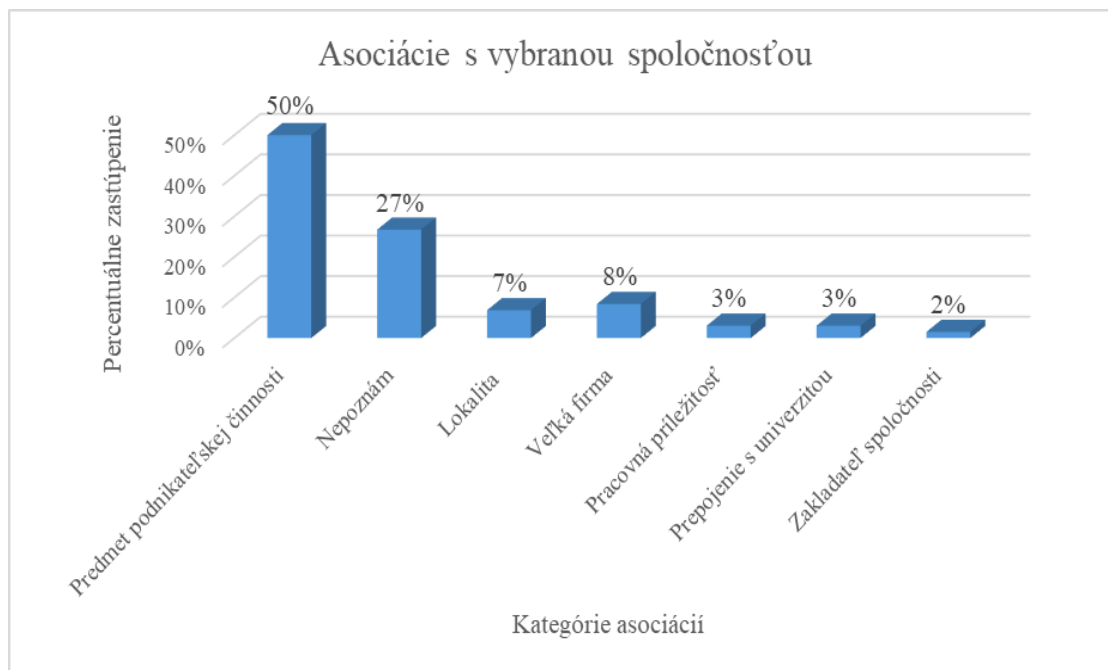
Spoločnosť sa neustále usiluje o efektívnu komunikáciu svojho poslania a vízie nie len smerom k svojim zamestnancom, ale i širokej verejnosti. Poslanie spoločnosti predstavuje motto „Pracovať tak, aby sme si zaslúžili dobrú budúcnosť“ a podnikateľská vízia spoločnosti predstavuje cieľ „stať sa rešpektovaným partnerom pre výnimočné riešenia.“ (Interné smernice spoločnosti, 2025)

8.2 Asociácia so spoločnosťou

Táto kapitola sa zameriava na identifikovanie asociácií, ktoré má primárna cieľová skupina vytvorené k vybranej spoločnosti. Vzorka respondentov sa skladá zo študentov a absolventov lokálnej vysokej školy najmä ekonomického zamerania a študentov stredných priemyslových škôl pôsobiacich v okolí spoločnosti. Oslovovaní boli respondenti vysokých i stredných priemyselných škôl, aby boli zastúpení potenciálni uchádzači na výrobné i technické pozície. Skúmanie asociácie so spoločnosťou slúži na vytvorenie prehľadu o postojoch potenciálnych uchádzačov a rovnako aj zistenie rozoznatelnosti značky spoločnosti. Bližší popis cieľovej skupiny je popísaný v kapitole 9.

Asociácie sú zisťované prostredníctvom zjednodušeného dotazníkového šetrenia, ktoré pozostáva z jednej otvorenej otázky, ktorá sa priamo pýta na vybavenie asociácie respondentov pri uvedení názvu spoločnosti. Prieskum pozostáva z odpovedí 126 respondentov, z toho 52 % predstavujú respondenti vysokých škôl a 48 % predstavujú respondenti zo stredných škôl technického zamerania.

Z dôvodu využitia otvorenej otázky, sú jednotlivé odpovede respondentov kategorizované do jednotlivých oblastí. Stanovené kategórie predstavujú asociácie na úrovni spojitosti s hlavným predmetom podnikateľskej činnosti, lokality, rozoznanie spoločnosti na základe jej veľkosti, pracovnej príležitosti, prepojenia s univerzitou a spojitosť so zakladateľom spoločnosti.



Graf 2 Asociácie s vybranou spoločnosťou

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Graf znázorňuje asociácie respondentov s vybranou spoločnosťou. Najväčšie zastúpenie má v hodnote 50 % asociácia na úrovni predmetu podnikateľskej činnosti, táto odpoveď môže byť nejednoznačná, nakoľko náplň podnikateľskej činnosti vychádza priamo z názvu spoločnosti. Druhú najčastejšiu odpoveď predstavuje nerozoznanie spoločnosti, teda 27 % respondentov nepozná vybranú spoločnosť. Do kategórie lokality, je zaradená aj asociácia spoločnosti prostredníctvom názvu zastávky verejnej dopravy, ktorá nesie názov spoločnosti, podiel tejto asociácie na celku predstavuje 7 %. Asociácia v podobe identifikovania spoločnosti, ako veľkej organizácie, predstavuje 8 %. Najmenej zastúpenými kategóriami asociácií sú spojitosti na úrovni pracovnej príležitosti, prepojenia s univerzitou a zakladateľom spoločnosti.

Asociácie respondentov predstavujú všeobecné pojmy, týkajúce sa najmä jej podnikateľskej činnosti a sídla. Pomerne veľké množstvo respondentov spoločnosť nepozná i napriek snahe spoločnosti spolupracovať a prezentovať sa na úrovni vysokých i stredných škôl v okolí jej pôsobenia.

9 PERSONÁLNY MARKETINGOVÝ MIX

Cieľová skupina spoločnosti je pomerne rozsiahla nakoľko zahŕňa technické i výrobné pozície. Spoločnosť cieľi na absolventov stredných a vysokých škôl. V ponímaní výrobných pozícií ide najmä o študentov stredných priemyslových škôl v oblasti pôsobnosti spoločnosti. Taktiež do cieľovej skupiny zameranej na výrobných pracovníkov spadá fyzicky i zdravotne zdatné aktívne obyvateľstvo z dôvodu rizikovosti práce. V ponímaní technických pozícií ide najmä o študentov a absolventov vysokej školy v okolí pôsobnosti spoločnosti najmä s ekonomickým zameraním. Pre účely práce je určená primárna cieľová skupina na študentov a absolventov stredných a vysokých škôl. Výber primárnej cieľovej skupiny v podobe absolventov a študentov vysokých a stredných škôl v danom kraji je odvodený práve príležitosťou získania kvalifikovanej pracovnej sily, ktorá môže výrazne ovplyvniť inovácie a posun spoločnosti ako ekonomického subjektu.

9.1 Produkt

Vybraná spoločnosť ponúka širokú škálu pracovných miest, ktoré sa v širšom ponímaní rozdeľujú do dvoch základných kategórií, ktoré reprezentujú charakter vykonávanej práce zamestnancov. Ide o rozdelenie výrobných a technických pracovníkov. Výrobné strediská obsahujú kombináciu výrobných i technických pracovníkov. Pracovné miesta výrobných pracovníkov sú charakteristické veľkou fyzickou náročnosťou, nakoľko ide o prácu v kovoobrábacom priemysle. Túto prácu sprevádza nie len fyzická náročnosť, ale i rôzne zdravotné riziká spojené s hlučným pracovným prostredím a vysokým rizikom úrazov. Pracovný režim týchto pozícií predstavuje nepretržitý pracovný režim. Požiadavky na kvalifikáciu uchádzačov zastupuje stredoškolské vzdelanie s výučným listom alebo maturitou v závislosti od špecifikácie pracovného miesta. Pracovné miesta technických pracovníkov spadajú do jednotlivých útvarov, ktorými sú obchodný, finančný, výrobný, technický a personálny útvar, nakoľko majú pôsobnosť vo všetkých druhoch stredísk. Pracovný režim technických pracovníkov predstavuje štandardný osem hodinový pracovný čas s možnosťou čiastočného, individuálneho prispôsobenia začiatku a konca výkonu práce. Významnou súčasťou pracovného miesta sú pracovné vzťahy. Požadovaná kvalifikácia zamestnancov sa líši od konkrétneho pracovného miesta, ale práca je vhodná pre uchádzačov so stredoškolským vzdelaním zakončeným maturitou, vysokoškolským vzdelaním I. stupňa a vysokoškolským vzdelaním II. stupňa. Spoločnosť neustále usiluje o vytváranie kvalitných a rovnocenných pracovných vzťahov naprieč všetkými pracovnými oddeleniami a miestami.

9.2 Cena

Cena v personálnom marketingu predstavuje najmä mzda zamestnanca, ale do ceny je možné zaradiť aj finančné a nefinančné benefity. Podrobný rozpis finančných a nefinančných benefitov je uvedený v kapitole 10.

9.3 Miesto

Miesto v personálnom marketingovom mixe predstavuje pracovné prostredie, ktoré spoločnosť svojim potenciálnym i stávajúcim zamestnancom ponúka. Spoločnosť sa usiluje o tvorbu a udržiavanie pracovného prostredia v oboch rovinách sociálneho i fyzického priestoru. Z dôvodu povahy práce výrobných pracovníkov je náročnejšie udržiavať ich fyzické pracovné prostredie, preto spoločnosť vyčlenila časť finančných prostriedkov na rekonštrukciu šatní a investovanie do kvalitných upratovacích služieb. Toto opatrenia zabezpečuje snahu zamestnávateľa ponúkať i napriek charakteru výroby príjemné pracovné prostredie. Pracovné prostredie technických pracovníkov vybavuje ergonomickým kancelárskym nábytkom a pomôckami. Dbá na bezpečnostné podmienky a pravidelne vylepšuje ich zabezpečenie, či už v podobe precízneho značenia alebo neustáleho identifikovania a vyhodnocovania nebezpečných situácií. Sociálne prostredie reflektuje firemná kultúra, ktorá je priblížená v kapitole 10.

9.4 Propagácia

V rámci propagácie sa spoločnosť usiluje budovať svoje povedomie prostredníctvom rôznych nástrojov. Voľné pracovné miesta inzeruje prostredníctvom pracovného portálu jenprace.cz a rovnako aj na svojich webových stránkach. Taktiež využíva možnosť platenej online reklamy a reklamy prostredníctvom okresného rádia. Pre zvýšenie dosahu ponúkaných voľných pracovných miest osádza reklamy aj v prostriedkoch verejnej dopravy príslušného mesta.

Pre budovanie povedomia spoločnosti ako zamestnávateľa na primárnu cieľovú skupinu, ktorou sú študenti a absolventi vysokých a stredných škôl, sa spoločnosť zapája do veľtrhov vzdelávania a pracovných príležitostí, kde prezentuje svoju činnosť pod sloganom „ZAMESTNÁVATEĽ BUDÚCNOSTI“. Prostredníctvom týchto aktivít sa usiluje o priblíženie cieľovej skupiny ich oboru ekonomickej pôsobnosti a príležitostí zamestnania naprieč všetkými oddeleniami. Obsadenie výrobných pozícií propaguje medzi strednými priemyslovými školami, ktorým rovnako ponúka aj možnosť spolupráce pri duálnom

vzdelávaní alebo plnení praxe. Obsadenie technických pozícií je zamerané najmä na vysokoškolských študentov ekonomického zamerania, ktorým ponúka možnosť stáže popri štúdiu v rámci jednotlivých oddelení.

Spoločnosť v rámci budovania povedomia vystupuje v médiách prostredníctvom reportáží alebo novinových článkov. Taktiež buduje svoje povedomie prostredníctvom sociálnych sietí alebo dokonca označením MHD zastávky svojim obchodným menom.

Interná komunikácia

Z hodnôt spoločnosti vyplýva zámer budovania transparentnej otvorenej komunikácie naprieč celou spoločnosťou. Spoločnosť využíva rôzne prostriedky internej komunikácie, prostredníctvom ktorej sa usiluje nie len informovať zamestnancov, ale i priblížiť sa im a zapájať ich do diania v spoločnosti. Medzi prostriedky internej komunikácie spoločnosti patrí premietanie informácií na digitálnych obrazovkách alebo umiestňovanie informácií tradičným spôsobom na nástenkách umiestnených vo výrobných halách. Za účelom zosobnenia prístupu využíva návštevy výrobných hál vedúcimi pracovníkmi. Osobnejším prístupom internej komunikácie je využívanie sociálnych sietí ako nástroj pre tvorbu rôznych pracovných skupín slúžiacich na zdieľanie informácií. Spoločnosť štvrťročne vydáva firemný časopis.

9.5 Osobnosť pracovníka

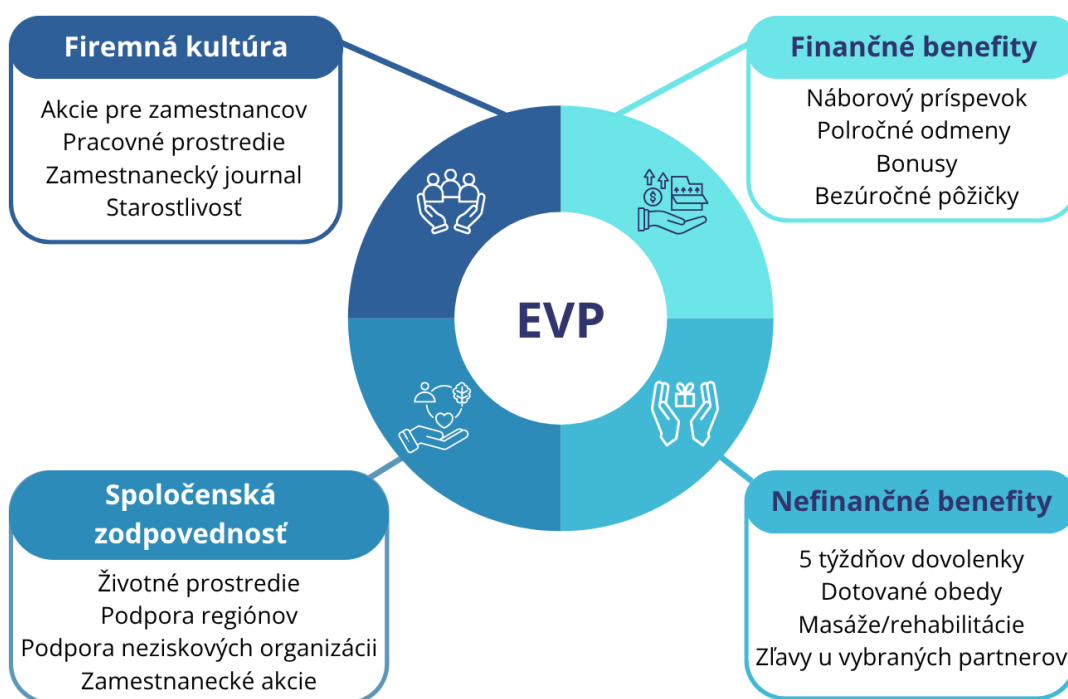
Jednotlivé pracovné pozície sa výrazne líšia náplňou práce a nárokmi na osobnostné črty pracovníka i napriek tomu, na základe hodnôt spoločnosti je možné vymedziť požadované osobnostné črty stávajúcich i potenciálnych zamestnancov. Preferovaným zamestnancom spoločnosti je tímovo orientovaný pracovník, ktorý si zakladá na kvalitných pracovných vzťahoch a stabilite pracovného prostredia. Preferuje priateľský kolektív, otvorenú komunikáciu a vníma firemnú kultúru ako dôležitý prvok lojality. Rovnako ako spoločnosť, prístupuje k práci so zodpovednosťou a precíznosťou.

Osobnosť zamestnanca má priamy súvis so súladom hodnôt spoločnosti a zamestnanca, z toho dôvodu je potrebné starostlivo vyberať zamestnancov tak, aby sa dokázali adaptovať do pracovného kolektívu a prijať hodnoty spoločnosti. Tento krok má silný vplyv na nasledovnú lojalitu zamestnanca. Zabezpečenie umiestnenia správneho zamestnanca do správneho pracovného kolektívu sa v spoločnosti zabezpečuje priamou návštevou pracoviska a účasťou budúceho vedúceho pracovníka potenciálneho zamestnanca na

pohovore. Spôsob, ktorým môže spoločnosť identifikovať povahu zamestnanca a správne ho priradiť na pracovnú pozíciu, predstavuje zavedenie osobnostných testov, ktoré už v počiatočkoch dokážu identifikovať kľúčové osobnostné črty a predpoklad nie len začlenenia, ale i výkonu zamestnanca.

10 EMPLOYER VALUE PROPOSITION

Cieľom kapitoly je na základe sekundárnych dát poskytnutých vybranou spoločnosťou, identifikovať jednotlivé položky hodnotovej ponuky zamestnávateľa. (Interné smernice vybranej spoločnosti, 2025) Pre účely práce, hodnotová ponuka zamestnávateľa pozostáva z finančných a nefinančných benefítov, firemnej kultúry, spoločenskej zodpovednosti a hodnôt spoločnosti. Hodnoty spoločnosti sú spracované v kapitole 8.



Obrázok 2 Employer value proposition

(Zdroj: vlastné spracovanie, interné dokumenty spoločnosti)

10.1 Finančné benefity

Finančné benefity sa podobne, ako finančné ohodnotenie radia medzi významné motivátory. Spoločnosť ponúka rozmanitú škálu finančných benefítov. Pri nástupe do zamestnania zamestnanec získava náborový príspevok vo výške 15 000,– Kč. Pri plnení pracovného fondu, môže zamestnanec získať odmeny za splnený pracovný fond. Tieto benefity ďalej obsahujú polročné a ročné bonusy, ktoré zamestnanci môžu získať na základe splnenia interných podmienok. Medzi ďalšie finančné benefity sa radia príplatky za zmenu a rizikovosť a príspevok na penzijné pripoistenie. V prípade odporúčenia nového zamestnanca, po jeho zapracovaní môže zamestnanec rovnako očakávať finančnú odmenu

v podobe bonusu. V roku 2023 nového zamestnanca odporučilo 17 zamestnancov, v roku 2024 odporučilo 9 zamestnancov a v doposiaľ v roku 2025 je evidované len jedno odporúčanie. Tendencia odporúčania nových zamestnancov má naprieč rokmi klesajúci charakter. V rámci finančných benefitov spoločnosť ponúka odmeny a príspevky nad rámec vnímania zamestnanca, len ako pracovníka a svoju ponuku benefitov má rozšírenú o odmeny k jubileám, nie len tých pracovných, ale i súkromných. Zaujímavým benefitom, ktorý spoločnosť ponúka sú bezúročné pôžičky. Medzi benefitmi spoločnosti môžeme nájsť príspevky pri narodení dieťaťa, príspevok na dovolenku či príspevok na kúpeľnú starostlivosť. (Interné dokumenty spoločnosti, 2025)

10.2 Nefinančné benefity

Rovnako ako finančné benefity, spoločnosť má výraznú škálu nefinančných benefitov, ktoré pre svojich zamestnancov ponúka. Spoločnosť ponúka 5 týždňov dovolenky, čo je o týždeň viac oproti povinnému zákonnému rámcu. Súčasťou nefinančných benefitov sú dotácie na obedy a nápoje. Obed zamestnancov vo firemnej jedálni vyjde po dotácii 30,– Kč. Spoločnosť pre svojich zamestnancov sprostredkováva poskytovanie právnych služieb. Každý zamestnanec má nárok raz do štvrtroka na rehabilitačnú masáž zdarma. Zamestnanci majú možnosť získať multisport kartu, zľavu na mobilný tarif a zľavy u vybraných partnerov. Spoločnosť zabezpečuje i vzdelávanie v podobe kurzov a školení podľa potrieb zamestnancov. (Interné dokumenty spoločnosti, 2025)

10.3 Firemná kultúra

Položka hodnotovej ponuky označená, ako firemná kultúra predstavuje kombináciu faktorov, ktoré prispievajú ku kvalitnému pracovnému prežívaniu všetkých zamestnancov rovnako môže pôsobiť ako prostriedok vyvolania záujmu u potenciálnych zamestnancov. Do kľúčových hodnôt vybranej spoločnosti patria zamestnanci. V rámci tejto hodnoty dbajú na ich vzdelávanie i osobný rozvoj. V spoločnosti bolo možné interne odsledovať ich budovanie otvorenej, priateľskej firemnej kultúry, ktorá je silno orientovaná na zamestnanca. Toto sa odráža nie len v prístupe k zamestnancom, ale i v doplnkových aktivitách, ktoré spoločnosť pre svojich zamestnancov pripravuje. Práve tým, spoločnosť usiluje o vytvorenie príjemného pracovného prostredia, ktoré neraz zasahuje nad rámec pracoviska. Na základe interného prieskumu spokojnosti zamestnancov z roku 2023 bolo zistené, že pracovný kolektív pre nich väčšinovo predstavuje pridanú hodnotu. Rovnako v rámci sledovania angažovanosti zamestnancov do diania spoločnosti, sa väčšina

zamestnancov cíti byť zapojená do diania spoločnosti. (Interný prieskum spokojnosti zamestnancov, 2023) V súlade s podporou firemnej kultúry, spoločnosť pripravuje pre svojich zamestnancov veľké množstvo aktivít a spoločenských udalostí. V procese snahy zapájania zamestnancov do diania spoločnosti a ich informovanosti o dianí a novinkách, spoločnosť vydáva vlastný firemný časopis. Tento časopis je dostupný pre všetkých zamestnancov a majú možnosť nie len získať informácie o dianí v spoločnosti, ale často sa prostredníctvom rôznych súťaží môžu zapojiť do losovania o zaujímavé ceny.

Spoločnosť sa neustále usiluje o spríjemňovanie pracovného prežívania zamestnancov napríklad prostredníctvom akcie ovocie na pracovisku, ktorá spočíva v tom, že začiatkom každého mesiaca personálne oddelenie navštevuje, nie len výrobné haly, ale aj kancelárske pracoviská a rozdáva zamestnancom ovocie.

Medzi akcie pre zamestnancov a ich rodiny, ktoré spoločnosť organizuje môžeme zaradiť spoločenský deň. Každoročne spoločnosť pozýva nie len zamestnancov, ale aj ich rodiny, aby spolu strávili spoločný deň. Každoročne sa téma dňa mení, ale vždy je deň sprevádzaný programom nie len pre dospelých, ale i deti. Táto akcia predstavuje priestor pre zamestnancov sa stretnúť na inej ako len pracovnej báze, budovať mimo pracovné vzťahy a stretnúť kolegov naprieč pracovnými zaradeniami. Ďalšou podobnou akciou je práve vianočný večierok, ktorý sa každoročne organizuje s inou tematikou. Súčasťou vianočného večierku je tombola, z ktorej výťažok každoročne putuje na podporu vybranej dobročinnnej zbierky.

Spoločnosť organizuje exkurzie pre deti zamestnancov, kde deti môžu nahliadnuť do výrobných hál, pozrieť si pracovné postupy a dozvedieť sa viac o práci svojho rodiča. Exkurzie sú robené hravou, interaktívnou formou, a tak deti majú možnosť si vyskúšať napríklad ručné kovanie. Táto aktivita predstavuje spôsob, ako nie len priblížiť deťom prácu svojho rodiča, ale i nástroj budovania vzťahu so spoločnosťou samotnou. (Interné dokumenty spoločnosti, 2025)

10.4 Spoločenská zodpovednosť

Zodpovednosť predstavuje jednu z kľúčových hodnôt spoločnosti, ktorá je vnímaná ako záväzok verejnosti. Do tejto zodpovednosti sú zahrnutí nie len obchodní partneri a zamestnanci, ale spoločnosť pri svojom rozhodovaní dbá na dopady na spoločnosť samotnú a životné prostredie. Životné prostredie patrí medzi zásadnú súčasť politiky spoločnosti, preto sa neustále usiluje o odstraňovanie následkov svojej podnikateľskej

činnosti či už úpravou technologických postupov alebo minimalizáciou dopadov výrobných procesov na životné prostredia. Súčasťou toho je i hospodárenie s energiami, zachádzanie s chemickými látkami či práca s odpadmi. Okrem životného prostredia sa spoločnosť v oblasti spoločenskej zodpovednosti zameriava i na podporu rôznych neziskových organizácií či už v podobe podpory ich projektov, darmi alebo realizáciami dobročinných zbierok.

Spoločnosť vystupuje ako hlavný partner v lokálnom filmovom festivale. V rámci festivalu pre verejnosť pripravuje stánok s aktivitami nie len pre deti, ale i rodičov. Táto akcia má priaznivý vplyv na prepojenie výrobného podniku s verejnosťou a každoročne má veľký úspech.

Deň remesiel predstavuje ďalšiu z akcií, na ktorej sa spoločnosť podieľa v oblasti podpory technického vzdelávania novej generácie. Táto podpora je realizovaná prostredníctvom otvorenia pracovísk a predstavenia ich činností. Spolu s tým, je spojená prezentácia stredných technických škôl v spolupráci nie len s krajom, univerzitou, ale i hospodárskou komorou kraja.

Akcia s názvom „Kilo za kilo“ sa organizuje začiatkom roka a jej podstata spočíva v zapojení zamestnancov do chudnúcej výzvy, kedy za každé schudnuté kilo spoločnosť prispeje 100,- Kč na dobročinnú zbierku. Spolu s touto akciou je spojená aj kroková výzva, kedy každý mesiac majú možnosť zamestnanci splniť krokovú výzvu, a tak sa zapojiť o losovania o hodnotné ceny. Rovnako aj za každého úspešne zapojeného zamestnanca do krokovej výzvy spoločnosť prispieva čiastku na finančnú pomoc. Výstupom tejto akcie je finančná podpora zvolenej dobročinnnej zbierky. Prostredníctvom tejto akcie spoločnosť zapája zamestnancov do jej podpory spoločenskej zodpovednosti a zároveň vedie svojich zamestnancov k zdravému životnému štýlu. (Interné dokumenty spoločnosti, 2025)

11 LOJALITA ZAMESTNANCOV

Posudzovanie lojality zamestnancov pre účely práce vychádza zo stotožnenia zamestnancov s hodnotami a víziou spoločnosti, pravdepodobnosti zotrvania v spoločnosti a vnímania spoločnosti ako zamestnávateľa. Postoje zamestnancov sú bližšie spracované v kapitole číslo 12.6. V rámci posudzovania lojality zamestnancov, do tejto kapitoly je zaradený výpočet fluktuácie zamestnancov vybranej spoločnosti.

11.1 Fluktuácia zamestnancov

Sledovanie fluktuácie zamestnancov je pre organizáciu kľúčovým ukazovateľom, ktorý je potrebné sledovať nie len z dôvodu potreby plánovania potreby zamestnancov, ale rovnako aj z nákladového hľadiska, nakoľko nábor zamestnancov a ich adaptácia je veľmi nákladná. Fluktuácia zamestnancov bola pre účely práce sledovaná naprieč rokmi 2021–2024. Na výpočet fluktuácie bol na základe teoretickej časti použitý vzorec, ktorého výpočet zohľadňuje podiel zamestnancov, ktorí zo spoločnosti za sledované obdobie odišli a priemerný stav zamestnancov za sledované obdobie.

Tabuľka 1 Fluktuácia zamestnancov

Fluktuácia zamestnancov			
Rok	Výrobní pracovníci	Technickí pracovníci	Celkom
2024	22,27 %	4,80 %	16,86 %
2023	17,76 %	11,40 %	15,82 %
2022	24,59 %	6,43 %	18,90 %
2021	26,34 %	2,41 %	18,86 %

(Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti, vlastné spracovanie)

Podiel fluktuácie je na strane výrobných pracovníkov významne vyšší ako na strane technických pracovníkov. Dôvodom vyššej fluktuácie na strane výrobných zamestnancov, môže byť práve charakter práce, nakoľko ide o fyzicky náročnú prácu, ktorú sprevádza množstvo zdravotných i úrazových rizík. V roku 2021 bola fluktuácia výrobných pracovníkov za sledované obdobie najvyššia, a to v hodnote 26,34 %. V roku 2022 predstavovala fluktuácia zamestnancov 18,90 %, čo predstavuje najvyšší podiel celkovej fluktuácie za sledované obdobie. V roku 2023 bola úroveň celkovej fluktuácie 15,82 % čo predstavuje najnižší celkový podiel fluktuácie za sledované obdobie. Zároveň rok 2023 predstavoval najvyšší podiel fluktuácie technických pracovníkov vo výške 11,40 %. V roku

2024 bola úroveň fluktuácie v hodnote 16,86 %. Podiel fluktuácie vybranej spoločnosti za sledované obdobia nepredstavuje zdravú mieru fluktuácie, ale i napriek tomu sa výrazne neodlišuje od priemernej hodnoty fluktuácie v Českej republike na výrobných i administratívnych pozíciách.

12 KVANTITATÍVNY VÝSKUM

Kvantitatívny výskum predstavuje čiastkový cieľ bakalárskej práce. Cieľom kvantitatívneho výskumu je, na základe identifikovaných položiek hodnotovej ponuky zamestnávateľa, zistiť vnímanie zamestnancov vybranej spoločnosti. Kvantitatívny výskum pozostáva z dotazníkového šetrenia, ktoré zisťuje vnímanie brandu zamestnávateľa zamestnancami vybranej spoločnosti, ich spokojnosť a lojalitu. Následne je zisťovaný vzťah medzi brandom zamestnávateľa a lojalitou zamestnancov.

12.1 Identifikácia problému

Jeden z kľúčových faktorov, ktorý vplýva na prosperitu a plnenie cieľov spoločnosti je získavanie a udržiavanie kvalitných a lojálnych zamestnancov. V súčasnej dobe čoraz viac zamestnávateľov venuje pozornosť budovaniu pozitívneho brandu spoločnosti ako zamestnávateľa, ktorý ovplyvňuje nie len vnímanie potenciálnych, ale aj stávajúcich zamestnancov.

Pri stanovaní hodnotovej ponuky zamestnávateľa môže dôjsť k nedostatku, v podobe nedostatočného povedomia o pôsobení jednotlivých prvkov na zamestnanecké vnímanie, spokojnosť či lojalitu. To vedie k riziku, že investície do jednotlivých položiek hodnotovej ponuky zamestnávateľa nemusia prinášať požadovaný efekt. Môže to byť spôsobené nezohľadňovaním reálnych potrieb zamestnancov alebo skutočnosťou, že niektoré zložky ponuky zamestnávateľa, nie sú vnímané ako hodnotné.

Na základe tejto problematiky je vytvorený tento prieskum, ktorého cieľom je získať informácie o aktuálnom stave vo vybranej spoločnosti v kontexte vnímania brandu zamestnávateľa a lojality stávajúcich zamestnancov. Získané poznatky slúžia, ako východiskový stav pre účely GAP analýzy.

12.2 Stanovenie výskumných otázok a hypotéz

Výskumná otázka číslo 1: Sú zamestnanci spokojní s hodnotovou ponukou zamestnávateľa?

- **Hypotéza 1:** Zamestnanci sú spokojní alebo prevažne spokojní s finančným ohodnotením a finančnými benefitmi.

$$H1: \mu = 27$$

$$H_{A(1)}: \mu > 27$$

- **Hypotéza 2:** Zamestnanci sú spokojní alebo prevažne spokojní s ponukou nefinančných benefitov

$$H_2: \mu = 21$$

$$H_A(2): \mu > 21$$

- **Hypotéza 3:** Zamestnanci sú spokojní alebo prevažne spokojní s firemnou kultúrou spoločnosti

$$H_3: \mu = 18$$

$$H_A(3): \mu > 18$$

- **Hypotéza 4:** Zamestnanci sú spokojní alebo prevažne spokojní so spoločenskou zodpovednosťou spoločnosti

$$H_4: \mu = 9$$

$$H_A(4): \mu > 9$$

Výskumná otázka 2: Má spoločnosť z pohľadu zamestnancov pozitívny brand zamestnávateľa?

- **Hypotéza 5:** Spoločnosť má z pohľadu zamestnancov pozitívny brand zamestnávateľa

$$H_5: \mu = 75$$

$$H_A(5): \mu > 75$$

Výskumná otázka 3: Má spoločnosť lojálnych zamestnancov?

- **Hypotéza 5:** Zamestnanci sú voči spoločnosti lojálni

$$H_6: \mu = 2$$

$$H_A(6): \mu > 2$$

Výskumná otázka 4: Má pozitívne vnímanie brandu zamestnávateľa vplyv na lojalitu zamestnancov?

- H7: Medzi pozitívnym vnímaním brandu zamestnávateľa a lojalitou zamestnancov neexistuje štatisticky významný vzťah.
- HA(7): Medzi pozitívnym vnímaním brandu zamestnávateľa a lojalitou zamestnancov existuje štatisticky významný vzťah.

12.3 Typy a zdroje dát

V rámci výskumnej časti bakalárskej práce sú využité primárne dáta, ktoré sú získané prostredníctvom vlastného dotazníkového šetrenia. Podkladom vypracovania dotazníkového šetrenia sú sekundárne dáta, poskytnuté vybranou spoločnosťou, ktoré spočívajú v jednotlivých položkách hodnotovej ponuky zamestnávateľa. (Interné smernice spoločnosti, 2025).

V rámci dotazníkového šetrenia sú využívané uzatvorené otázky. Demografické otázky slúžia na identifikovanie respondenta na základe veku a pohlavia. Dotazníkové šetrenie využíva dichotomické otázky, likertovú škálu v prevedení matice otázok, ktorá slúži na meranie vnímania zamestnancov jednotlivých položiek hodnotovej ponuky zamestnávateľa. Taktiež sú použité otázky so zoznamom položiek, ktorý v otázkach číslo 5,6 a 7 umožňuje respondentom výber jednej odpovede alebo v otázkach číslo 10 a 11 výber viacerých odpovedí.

Štruktúra otázok dotazníkového šetrenia je rozdelená na dve základné časti, ktorými sú:

- Otázky zohľadňujúce vnímanie značky zamestnávateľa
- Otázky zohľadňujúce lojalitu zamestnancov

Formulácia otázok zohľadňujúcich faktor značky zamestnávateľa vychádza z teoretickej časti práce, kde je uvedený vzťah medzi spokojnosťou zamestnancov a úrovňou značky zamestnávateľa. Medzi otázky zamerané na faktor značky patria otázky č. 1 až 4. Tieto otázky zisťujú mieru spokojnosti a vnímanie zamestnancov vybranej spoločnosti v kontexte jednotlivých prvkov hodnotovej ponuky vybranej spoločnosti.

Otázky zastupujúce faktor lojality predstavujú otázky č. 8, 9, 12 a 13. Tieto otázky sú zamerané na vnímanie spoločnosti ako zamestnávateľa, motiváciu zamestnancov zotrvať v spoločnosti a ich identifikáciu s hodnotami spoločnosti. Plné znenie dotazníkového šetrenia je uvedené v prílohe P I.

12.4 Metódy analýzy dát

Na vyhodnotenie dotazníkového šetrenia slúžia výskumné otázky a k nim príslušné hypotézy. Cieľom je overiť stanovené hypotézy a zodpovedať výskumné otázky. Dáta sú analyzované prostredníctvom štatistického softvéru JASP.

Výskumná otázka 1 sa opiera o štyri hypotézy, ktoré samostatne posudzujú jednotlivé položky hodnotovej ponuky zamestnávateľa. Dáta využívané pri vyhodnocovaní hypotéz vychádzajú z otázok 1–4 dotazníkového šetrenia. Tieto otázky majú podobu 5-bodovej likertovej škály hodnotiacej spokojnosť zamestnancov. Pre účely vyhodnocovania hypotéz je využitý nasledujúci bodový systém.

Tabuľka 2 Bodové ohodnotenie dotazníkového šetrenia

Odpoveď	Spokojný	Prevažne spokojný	Neutrálny	Prevažne nespokojný	Nespokojný
Bodové ohodnotenie	5	4	3	2	1

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Každá hypotéza naviazaná na otázku z dotazníkového šetrenia sa osobitne zaoberá jednou oblasťou hodnotovej ponuky zamestnávateľa. Na overenie hypotéz je využitý Wilcoxonov test z dôvodu porovnávania mediánu voči konkrétnej hodnote a nezaručenia normálneho rozdelenia údajov. Kritéria bodového vyhodnocovania otázok 1–4 sú uvedené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 3 Kritéria bodového hodnotenia

Položka hodnotovej ponuky	Minimálny počet bodov	Stredná hodnota	Maximálny počet bodov
Finančné benefity	9	27	45
Nefinančné benefity	7	21	35
Firemná kultúra	6	18	30
Spoločenská zodpovednosť	3	9	15

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Výskumná otázka 2 zisťuje vnímanie brandu zamestnávateľa z interného hľadiska na základe postojov zamestnancov vybranej spoločnosti. Pri vyhodnocovaní výskumnej otázky, sa vychádza z teoretickej časti, kde je vymedzený súvis medzi spokojnosťou zamestnancov a pozitívnym brandom zamestnávateľa. Pre účely vyhodnotenia je vytvorený index spokojnosti, ktorý zhodnocuje celkovú spokojnosť zamestnancov na základe

dotazníkového šetrenia. Výskumná otázka je úzko spätá s výskumnou otázkou číslo 1 a sumarizuje výsledky naprieč všetkými hodnoteniami hodnotovej ponuky zamestnávateľa. Na základe toho je vytvorená hypotéza, ktorej rozhodovacia hranica pre určenie pozitívneho brandu zamestnávateľa je > 75 . Hodnota 75 predstavuje strednú hodnotu a bodového ohodnotenia všetkých hodnotených oblastí. Výsledné hodnotenie prevyšujúce hodnotu 75 predstavuje spokojnosť alebo prevažnú spokojnosť, teda indikuje pozitívny brand zamestnávateľa. V prípade hodnotenia nižšieho ako hodnota 75, nám výsledok hovorí o nespokojnosti alebo prevažnej nespokojnosti a teda indikuje negatívny brand zamestnávateľa.

Výskumná otázka číslo 3 sa zaoberá lojalitou zamestnancov. Pre posúdenie lojality zamestnancov boli vytvorené otázky dotazníkového šetrenia číslo 8, 9, 11 a 12. Tieto otázky slúžia ako indikátory predpokladu lojality zamestnancov. Pre jednotlivé otázky a ich odpovede sú vytvorené bodové kritéria, ktoré slúžia na vyhodnocovanie Wilcoxonového testu. Prehľad jednotlivých bodových kritérií znázorňuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka 4 Kritéria hodnotenia lojality zamestnancov

Číslo otázky	Odpoveď	Bodové ohodnotenie
Otázka č. 8	Áno	1
	Nie	0
Otázka č. 9	Vysoká	1
	Nízka	0
Otázka č. 12	Pozitívne	1
	Negatívne/Neutrálne	0
Otázka č. 13	Áno	1
	Nie	0

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

Výskumná otázka 4 sa zaoberá vplyvom brandu zamestnávateľa na lojalitu zamestnancov. Vychádza z výskumnej otázky 2 a 3, ktoré sa zaoberajú pozitívnym vnímaním brandu zamestnávateľa a lojality zamestnancov. Na overenie výskumnej otázky je vytvorená hypotéza číslo 7, ďalej označovaná ako H7, ktorá skúma štatistický vzťah medzi brandom a lojalitou zamestnancov. Na overenie hypotézy je využitý Spearmanov korelačný koeficient.

Otázky priamo nesúvisiace s vyhodnotením stanovených hypotéz sú spracované pomocou frekvenčnej analýzy, ktorej cieľom je identifikovať najčastejšie odpovede respondentov.

Dáta sú vizualizované prostredníctvom stĺpcových a koláčových grafov. Krabicové grafy a bodový graf, slúžia na doplnenie štatistických výstupov.

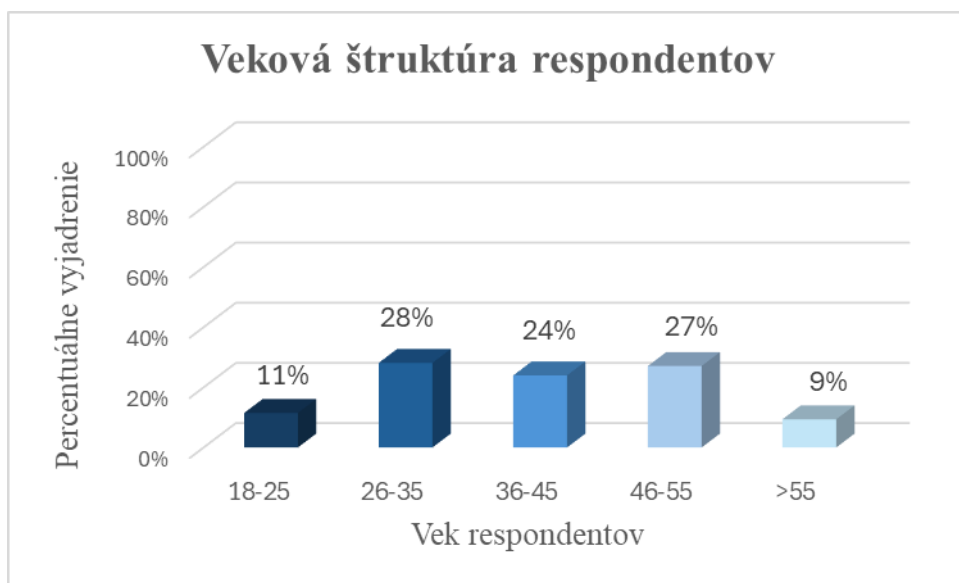
12.5 Realizácia

Dotazník je určený a distribuovaný výrobným i technickým zamestnancom vybranej spoločnosti. Zber dát prebieha anonymne a zamestnanci sú informovaní o účele spracovania údajov. Distribúcia dotazníku prebieha v elektronickej i fyzickej forme. Elektronická podoba dotazníku je vytvorená a distribuovaná prostredníctvom nástroja Google Forms. Je adresovaná zamestnancom prostredníctvom e-mailovej komunikácie priamo na pracovné e-mailové adresy zamestnancov. Tento druh distribúcie dotazníku je učený prevažne pre technických pracovníkov. Fyzická podoba dotazníku v papierovej verzii je distribuovaná osobne výrobným zamestnancov priamou návštevou výrobných pracovísk. Pre účely podpory povedomia o realizovanom výskume sú vytvorené plagáty s QR-kódmi odkazujúcimi na dotazníkové šetrenie, ktoré sú zverejnené na informačných nástenkách v rámci spoločnosti. (Príloha P II: Plagát k dotazníkovému šetreniu) Distribúcia dotazníku v elektronickej a fyzickej podobe je realizovaná za účelom zvýšenia pravdepodobnosti vyplnenia dotazníku a zabezpečenia dostupnosti pre všetkých pracovníkov. Zber dát prebieha v časovom horizonte od 18. 2. 2025 do 10. 4. 2025 a dotazníkového šetrenia sa zúčastnilo 96 respondentov vybranej spoločnosti.

Elektronická verzia dotazníku je adresovaná pracovníkom na ich pracovné e-mailové adresy, týmto spôsobom je oslovených približne 100 respondentov. Finálny počet respondentov technického zaradenia je 53 respondentov, čo predstavuje 53% návratnosť. Fyzická papierová verzia dotazníku je distribuovaná osobne, prostredníctvom návštev výrobných hál a poskytnutím výtlačkov pri zbernom mieste dotazníkov. Celkový počet vytlačených a rozdанных dotazníkov, či už priamo do rúk zamestnancov alebo pri zbernom mieste predstavuje 120 kópii. Konečný počet respondentov výrobného zaradenia predstavuje 43 respondentov, čo predstavuje 34% návratnosť.

Z celkového počtu respondentov, ktorým je počet 96 sa dotazníkového šetrenia zúčastnilo 55 % zamestnancov technického zamerania a 45 % zamestnancov výrobného zamerania. Väčšinu respondentov, vo výške 68 % tvoria muži a 32 % ženy. Výraznejšie

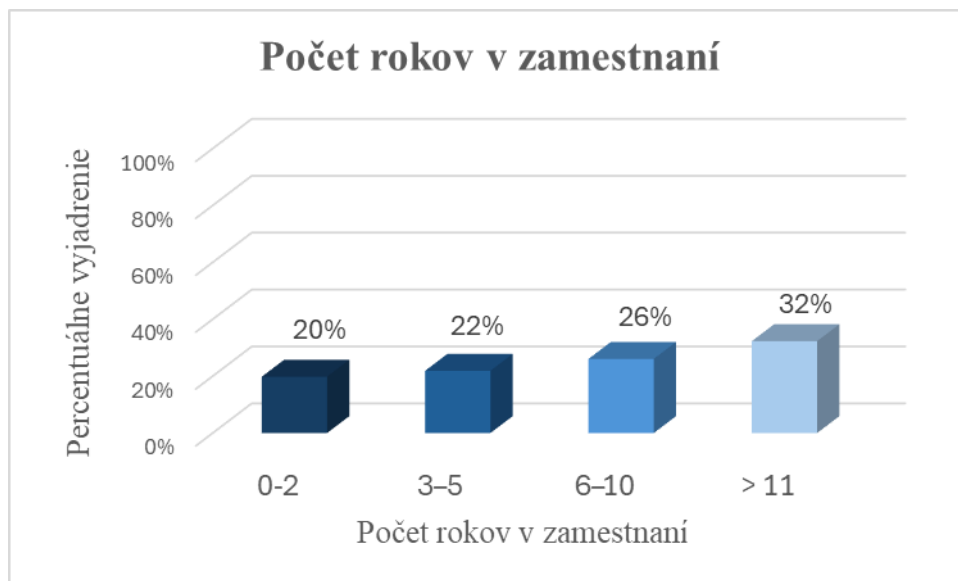
zastúpenie mužov v dotazníkovom šetrení má za následok štruktúra zamestnancov spoločnosti, v ktorej väčšinu zamestnancov tvoria práve muži.



Graf 3 Veková štruktúra respondentov

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

Stĺpcový graf znázorňuje zastúpenie respondentov na základe ich veku. Najväčšie zastúpenie má veková kategória 26–35 rokov, ktorá predstavuje 28,13 % všetkých odpovedí. Veková kategória 46–55 rokov je zastúpená vo výške 27,08 % a veková kategória 36–45 rokov je zastúpená vo výške 23,96 %. Najmenej zastúpenými vekovými kategóriami sú veková kategória 18–25 rokov vo výške 11,46 % a respondenti vo veku 55 a viac vo výške 9,38 %.



Graf 4 Počet rokov v zamestnaní

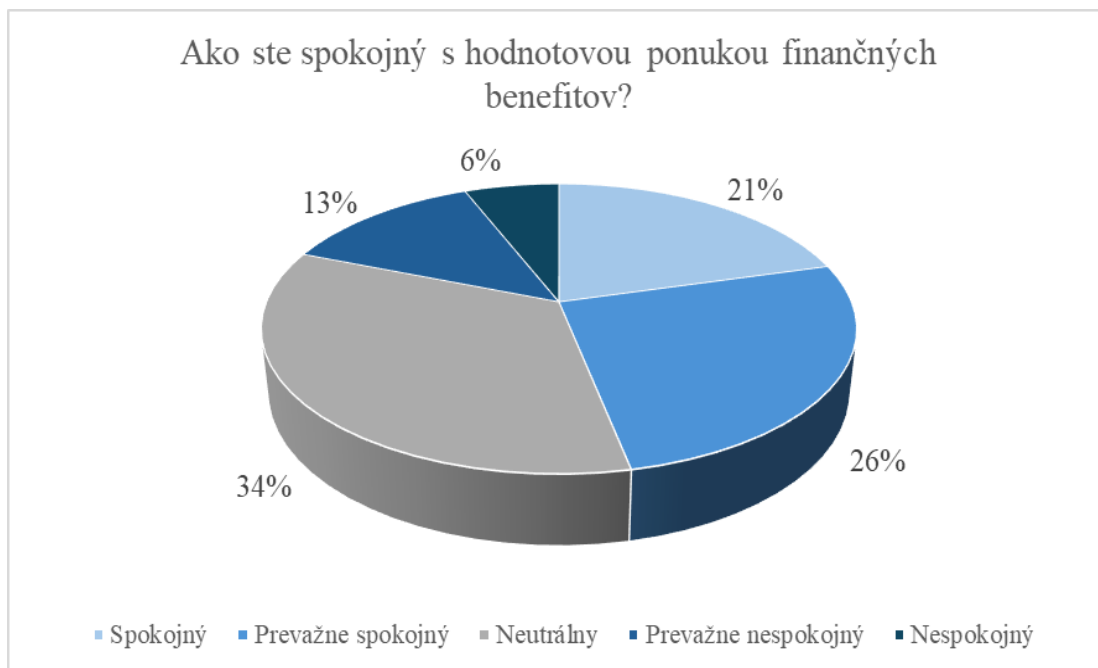
(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

Graf znázorňuje štruktúru respondentov na základe počtu ich odpracovaných rokov v spoločnosti. Najväčší podiel respondentov predstavujú zamestnanci, ktorí v spoločnosti pracujú viac ako 11 rokov a to vo výške 32,29 %. Zamestnanci pracujúci v spoločnosti 6-10 rokov predstavujú 26,04 % a zamestnanci pracujúci v spoločnosti 3-5 rokov 21,88 %. Najmenej zastúpenými sú zamestnanci, ktorí v spoločnosti pracujú menej ako 2 roky.

12.6 Vyhodnotenie dotazníku

Otázka 1: Ako ste spokojný s hodnotovou ponukou finančných benefitov?

Otázka číslo 1, ktorá je podporená H1, sa zameriava na zistenie spokojnosti zamestnancov s ponukou finančných benefitov vybranej spoločnosti. Pozostáva z jednotlivých položiek ponúkaných finančných benefitov, ktorými sú odmeny pri plnení pracovného fondu, náborový príspevok, bonus za odporúčenie nového kolegu, príspevok na doplnkové penzijné sporenie, polročné bonusy, príspevok na rekreáciu, odmeny za životné jubileá a príspevok pri narodení dieťaťa. K ponuke finančných benefitov je priradené aj finančné ohodnotenie.



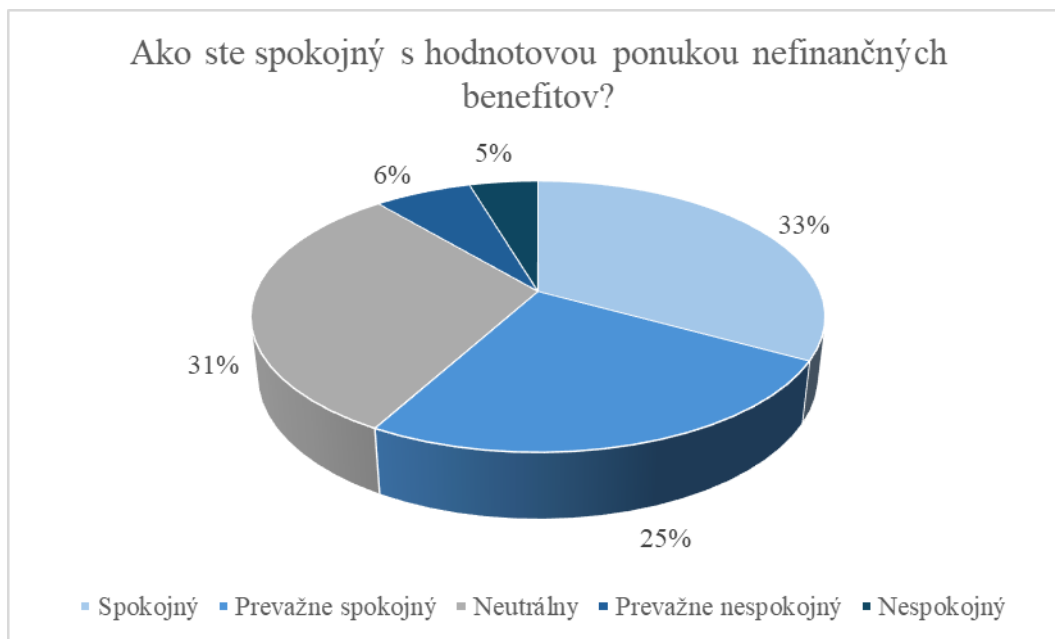
Graf 5 Ako ste spokojný s hodnotovou ponukou finančných benefitov?

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

Zamestnanci spoločnosti majú prevažne pozitívny pohľad na ponuku finančných benefitov spoločnosti. 21 % respondentov uviedlo, že sú s ponukou spokojní a 26 % je prevažne spokojných. Najväčšie zastúpenie má neutrálny pohľad. Najmenej zastúpeným je prevažná nespokojnosť a nespokojnosť a to v hodnotách 13 % a 6 %.

Otázka 2: Ako ste spokojný s hodnotovou ponukou nefinančných benefitov?

Otázka číslo 2, z ktorej vychádza H2, je zameraná na zistenie spokojnosti zamestnancov s ponúkanými nefinančnými benefitmi vybranej spoločnosti. Pozostáva z jednotlivých položiek nefinančných benefitov, ktorými sú 5 týždňov dovolenky, dotované obedy a nápoje, rehabilitácie, multisport karty, kúpeľná starostlivosť, vzdelávanie a právne služby.



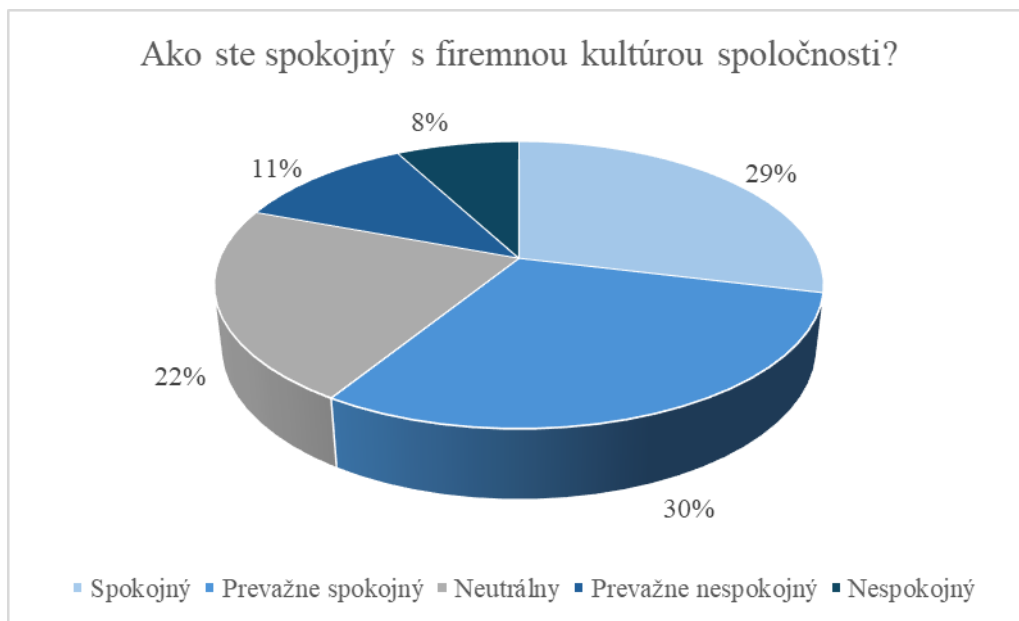
Graf 6 Ako ste spokojný s hodnotovou ponukou nefinančných benefitov?

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

Na základe grafu, je možné vidieť, že 33 % respondentov je spokojných s ponukou nefinančných benefitov. Prevažne spokojných je 25 % respondentov a neutrálny postoj má 31 % respondentov. Najnižšie zastúpenými sú negatívne postoje, ktoré v súčte predstavujú 11 %.

Otázka 3: Ako ste spokojný s firemnou kultúrou spoločnosti?

Otázka sa zameriava na spokojnosť zamestnancov s položkami firemnej kultúry vybranej spoločnosti. Je podkladom pre vyhodnotenie H3. Jej obsahom je hodnotenie jednotlivých položiek firemnej kultúry, v ktorej je zahrnutý pracovný kolektív, pracovné prostredie, firemné akcie a aktivity, otvorená komunikácia a pocit zapojenia do diania v spoločnosti.



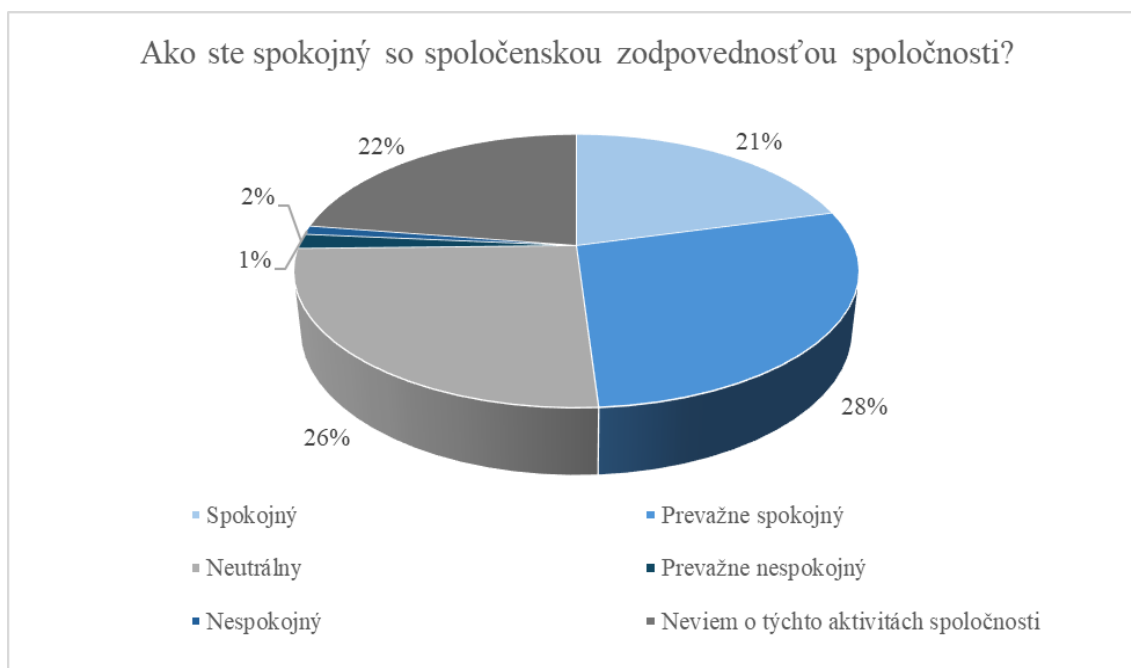
Graf 7 Ako ste spokojný s firemnou kultúrou spoločnosti?

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

Graf znázorňuje rozbor spokojnosti zamestnancov s firemnou kultúrou spoločnosti. Najviac zastúpeným percentuálnym hodnotením je prevažná spokojnosť v hodnote 30%, nasleduje spokojnosť v hodnote 29%. Neutrálny postoj má 22% respondentov. Negatívny postoj má 8% respondentov a prevažne negatívny 11%.

Otázka 4: Ako ste spokojný so spoločenskou zodpovednosťou spoločnosti?

Otázka sa zameriava na spokojnosť zamestnancov so spoločenskou zodpovednosťou vybranej spoločnosti. Z otázky číslo 4 vychádza H4, ktorá tvorí podklad pre jej vyhodnotenie. V otázke sú obsiahnuté prvky spoločenskej zodpovednosti spoločnosti, ktorými sú ochrana životné prostredia, podpora neziskových organizácií a podpora dobročinných zbierok.



Graf 8 Ako ste spokojný so spoločenskou zodpovednosťou spoločnosti?

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

Graf znázorňuje spokojnosť respondentov so spoločenskou zodpovednosťou spoločnosti. Na rozdiel od doterajších otázok zisťujúcich postoj zamestnancov, otázka číslo 4 obsahuje možnosť, ktorá zohľadňuje nevedomosť o týchto aktivitách spoločnosti. 21 % respondentov uviedlo, že sú spokojní, 28 % je prevažne spokojných a 26% prejavilo neutrálny postoj. Nevedomosť o týchto aktivitách bola vyjadrená 26% respondentov. Negatívne vnímanie aktivít spojených so spoločenskou zodpovednosťou prejavili v súčte 3 % respondentov.

Otázky dotazníkového šetrenia 5, 6 a 7 spadajú do zaradenia faktoru značky a zaoberajú sa preferenciami zamestnancov pri posudzovaní jednotlivých položiek hodnotovej ponuky zamestnávateľa. Otázky majú deskriptívny charakter, teda ich účelom je zistiť preferencie opýtaných zamestnancov na základe frekvenčnej analýzy. Grafické znázornenie vyhodnotenia jednotlivých otázok číslo 5, 6 a 7 je uvedené v prílohe P III.

Na základe otázky číslo 5 dotazníkového šetrenia, ktorá zisťuje, ktorý z finančných benefitov spoločnosti najviac prispieva k pozitívnemu vnímaniu zamestnávateľa je vypracovaný graf (Príloha P IV: Dodatok H1), ktorý popisuje spokojnosť zamestnancov s polročnými a ročnými odmenami. Polročné odmeny predstavujú najzastúpenejší prvok

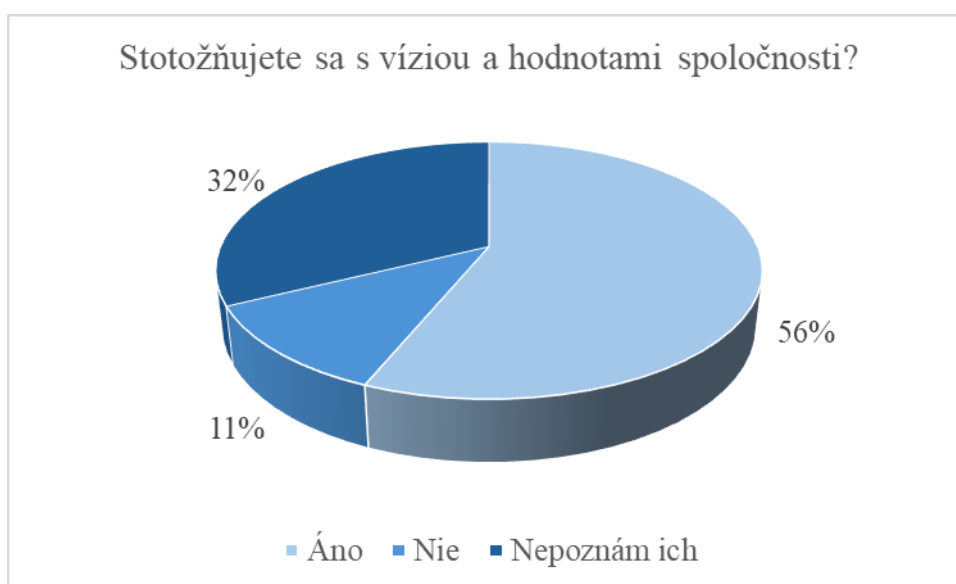
pozitívneho vnímania z finančných benefitov a preto je vypracovaný detailnejší pohľad zamestnancov na túto položku ponuky zamestnávateľa.

Na základe otázky dotazníkového šetrenia číslo 6, ktorá je zameraná na zistenie, ktorý z nefinančných benefitov najviac prispieva k pozitívnemu vnímaniu zamestnávateľa, je vypracovaný graf, (Príloha P V: Dodatok H2) ktorý popisuje spokojnosť zamestnancov s najzastúpenejšími položkami. Týmito položkami sú dotované obedy a 5 týždňov dovolenky.

Na základe otázky dotazníkového šetrenia číslo 7, ktorá zisťuje položky firemnej kultúry, ktoré najviac prispievajú k pozitívnemu vnímaniu zamestnávateľa sú vypracované grafy, (Príloha P VI: Dodatok H3) ktoré približujú postoj zamestnancov k najčastejšie uvádzaným položkám. Položkami sú pracovný kolektív a firemné akcie. Doplnením je aj graf znázorňujúci postoj zamestnancov k pracovnému prostrediu, ktoré je na základe otázky číslo 11 jeden z najčastejšie uvádzaných dôvodov, ktorý môže viesť k odchodu zo spoločnosti.

Otázka 8: Stotožňujete sa s víziou a hodnotami spoločnosti?

Otázka slúži na zistenie postavenia opýtaných zamestnancov k vízií a hodnotám spoločnosti, ktoré môžu značne ovplyvniť lojalitu zamestnancov.

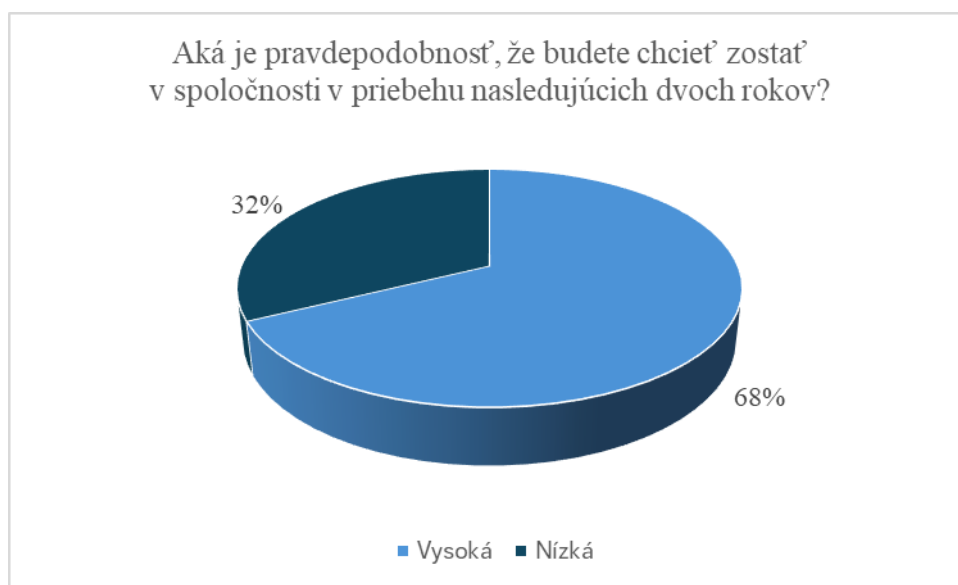


Graf 9 Stotožňujete sa s víziou a hodnotami spoločnosti?

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

Väčšina respondentov v zastúpení 56% uviedlo, že sa stotožňuje s hodnotami a víziou spoločnosti. 11 % respondentov sa nestotožňuje a 32% nie je oboznámených s víziou a hodnotami spoločnosti.

Otázka 9: Aká je pravdepodobnosť, že budete chcieť zostať v spoločnosti v priebehu nasledujúcich dvoch rokov?



Graf 10 Aká je pravdepodobnosť, že budete chcieť zostať v spoločnosti v priebehu nasledujúcich dvoch rokov?

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

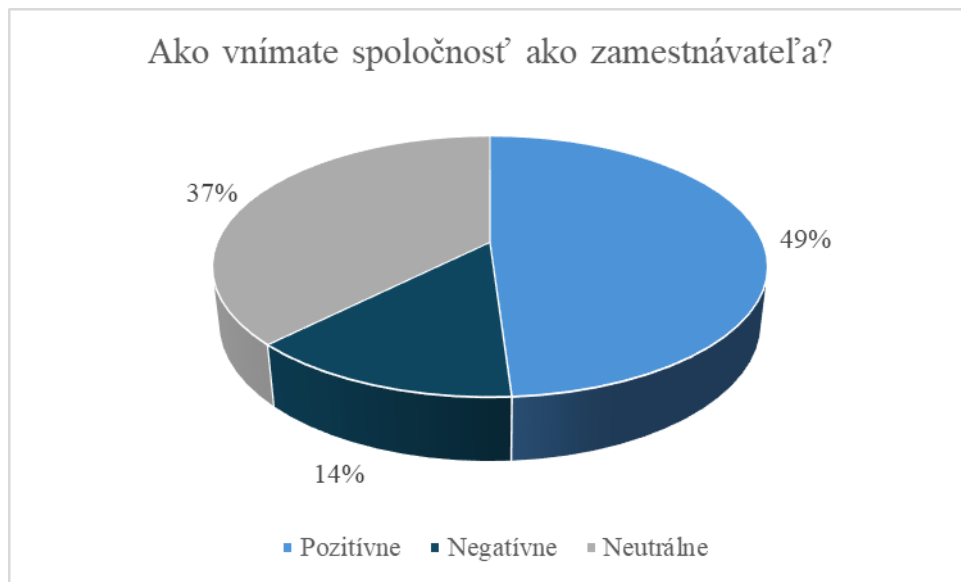
Graf znázorňuje pravdepodobnosť zotrvania v spoločnosti v priebehu nasledujúcich dvoch rokov. Vysokú pravdepodobnosť zotrvania v spoločnosti uviedlo 68 % respondentov, naopak nízku pravdepodobnosť uviedlo 32 % respondentov.

Otázky dotazníkového šetrenia 10 a 11 spadajú do zaradenia faktoru lojality a zaoberajú sa oblasťami hodnotovej ponuky zamestnávateľa a položkami firemnej kultúry, ktoré ovplyvňujú zotrvanie zamestnancov v spoločnosti. Otázky majú deskriptívny charakter a ich účelom je zistiť najčastejšie uvádzané faktory zotrvania či odchodu zo spoločnosti. Grafické znázornenie otázok 10 a 11 sa nachádzajú v prílohe P VII. Účelom otázok je identifikovanie kľúčových oblastí, ktoré sú pre respondentov rozhodujúce pri rozhodovaní o odchode alebo zotrvaní v spoločnosti.

Najzastúpenejším faktorom zotrvania v spoločnosti je na základe odpovedí respondentov pracovný kolektív, druhý najzastúpenejší faktor predstavuje mzda. Takmer

totožné sú aj faktory ovplyvňujúce odchod respondentov zo spoločnosti. Tieto faktory sú doplnené o nevhodné pracovné prostredie.

Otázka 12: Ako vnímate spoločnosť ako zamestnávateľa?



Graf 11 Ako vnímate spoločnosť ako zamestnávateľa?

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

Graf znázorňuje postoje respondentov v rámci vnímania spoločnosti ako zamestnávateľa. Najväčší podiel malo práve pozitívne vnímanie a to v hodnote 49 %. Neutrálny postoj uviedlo 37 % respondentov a negatívne vnímanie spoločnosti ako zamestnávateľa uviedlo 14 % respondentov.

Otázka 13: Odporučili by ste spoločnosť svojmu okoliu ako dobrého zamestnávateľa?



Graf 12 Odporučili by ste spoločnosť svojmu okoliu ako dobrého zamestnávateľa?

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

Na základe grafu, je možné vidieť postoj respondentov týkajúci sa odporúčenia spoločnosti ako dobrého zamestnávateľa. Väčšina respondentov s percentuálnym podielom 64 % uviedla, že by spoločnosť odporučila svojmu okoliu ako dobrého zamestnávateľa. Percentuálny podiel respondentov, ktorý by spoločnosť ako dobrého zamestnávateľa neodporučili predstavuje 36 %.

12.7 Verifikácia hypotéz

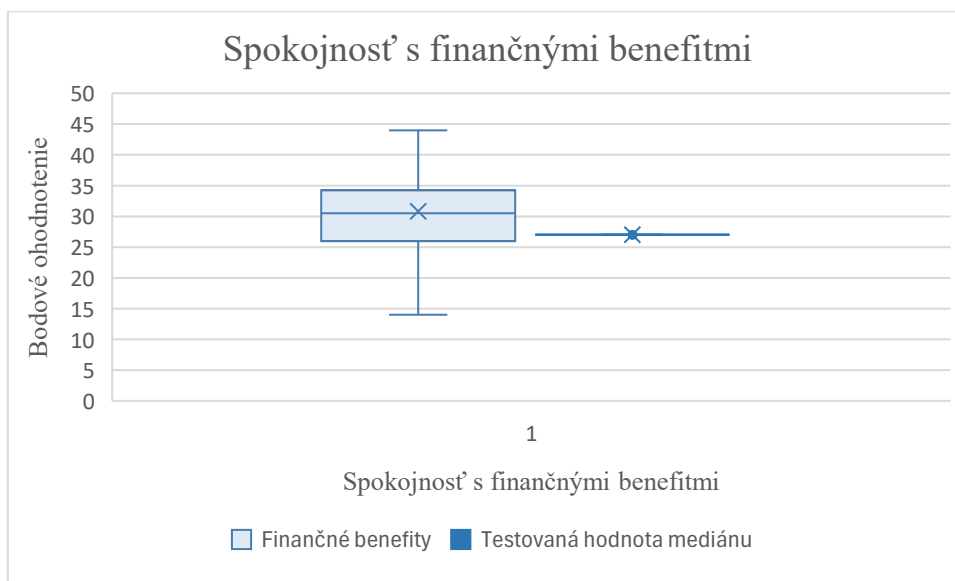
Na základe dát získaných vyhodnotením jednotlivých otázok dotazníkového šetrenia, je možné verifikovať stanovené hypotézy. Jednotlivé hypotézy vychádzajú z výskumných otázok, ktorých zodpovedanie predstavuje výstup výskumu.

12.7.1 Výskumná otázka 1

Hypotéza číslo 1, ďalej uvádzaná ako H1, sa zameriava na overenie spokojnosti zamestnancov s finančným ohodnotením a finančnými benefitmi ponúkanými vybranou spoločnosťou. H1 vychádza z otázky dotazníkového šetrenia číslo 1. Overovanie hypotézy pomocou Wilcoxonového testu, vychádza z mediánu v hodnote 27 bodov, ktorý predstavuje neutrálny postoj zamestnancov k finančným benefitom vybranej spoločnosti. Výsledky hodnotenia prevyšujúce túto hodnotu sú považované za spokojnosť alebo prevažnú spokojnosť respondentov. Výsledky hodnotenia nižšie, ako stanovená stredná hodnota sú považované za nespokojnosť alebo prevažnú nespokojnosť respondentov.

$$H_1: \mu = 27$$

$$H_{A(1)}: \mu > 27$$



Graf 13 Spokojnosť s finančnými benefítmi

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

$$V = 3694,5$$

$$P\text{-hodnota} < 0,001$$

$$\text{Efekt } (r) = 0,62$$

P-hodnota je menšia ako 0,001, je nepravdepodobné, že by medián spokojnosti bol rovný alebo nižší ako hodnota 27. Veľkosť efektu testu $r = 0,62$ preukazuje významný rozdiel medzi hodnotením spokojnosti a hodnotou 27.

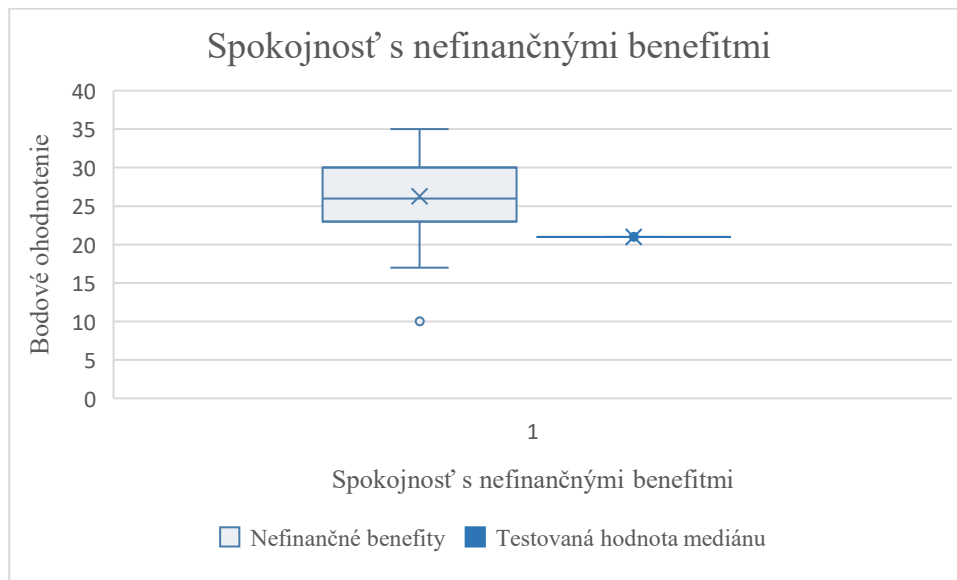
Wilcoxonov test preukázal, že medián spokojnosti zamestnancov s finančnými benefítmi spoločnosti bol štatisticky významne vyšší ako testovaná neutrálna hodnota 27. Na základe overenia hypotézy zamietame nulovú hypotézu v prospech alternatívnej hypotézy. Je možné usúdiť, že zamestnanci vybranej spoločnosti sú spokojní alebo prevažne spokojní s ponúkanými finančnými benefítmi.

Hypotéza číslo 2, ďalej uvádzaná ako H_2 , overuje spokojnosť zamestnancov vybranej spoločnosti s ponukou nefinančných benefítov. H_2 vychádza z otázky dotazníkového šetrenia číslo 2. Pri overovaní hypotéz pomocou Wilcoxonového testu, vychádza z mediánu v hodnote 21. Táto hodnota predstavuje východiskovú hodnotu označenú ako neutrálny postoj zamestnancov. Výsledné hodnotenie väčšie ako neutrálna hodnota je považovaná za

spokojnosť alebo prevažnú spokojnosť. Výsledok hodnotenia nižší ako neutrálna hodnota je považovaná za nespokojnosť a prevažnú nespokojnosť.

$$H_2: \mu = 21$$

$$H_{A(2)}: \mu > 21$$



Graf 14 Spokojnosť s nefinančnými benefitmi

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

$$V=3993,5$$

$$P\text{-hodnota} < 0,001$$

$$\text{Efekt } (r) = 0,867$$

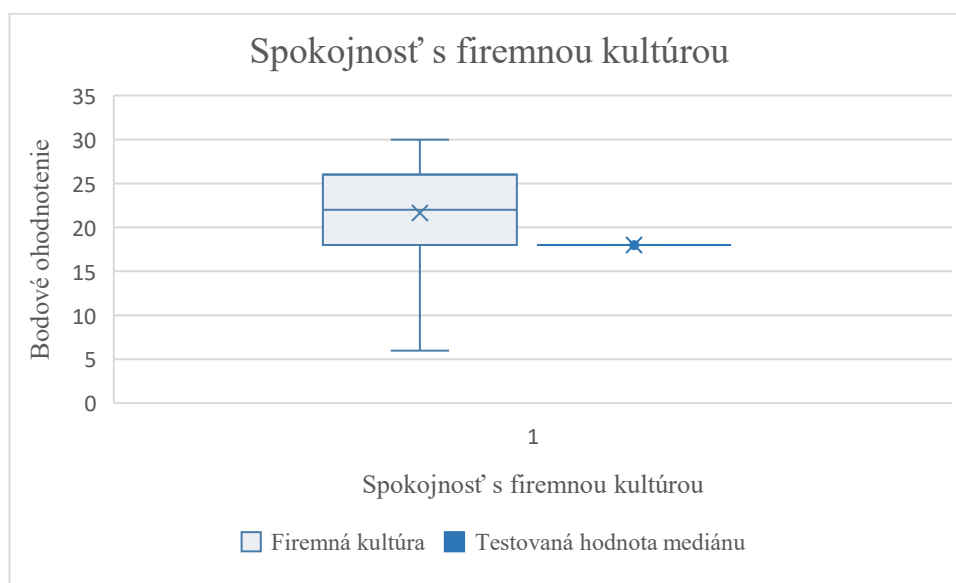
P-hodnota je menšia ako 0,001 z čoho vyplýva, že je nepravdepodobné aby medián spokojnosti bol rovný alebo nižší ako hodnota 21. Veľkosť efektu v hodnote 0,867 naznačuje veľmi silný efekt. Na grafe je možné vidieť znázornenie ojedinelého hodnotenia, ktorého výsledok je výrazne nižší v porovnaní s ostatnými hodnoteniami respondentov. Na základe Wilcoxonovho testu zamietame nulovú hypotézu v prospech alternatívnej hypotézy, čo preukazuje spokojnosť alebo prevažnú spokojnosť zamestnancov vybranej spoločnosti s ponúkanými nefinančnými benefitmi.

Hypotéza číslo 3, ďalej uvádzaná ako H3, sa zameriava na hodnotenie spokojnosti zamestnancov s firemnou kultúrou spoločnosti. H3 vychádza z otázky dotazníkového šetrenia číslo 3. Mediánom, teda neutrálnou hodnotou H3 je hodnota bodového ohodnotenia

18. Výsledné hodnotenie vyššie ako neutrálna hodnota je považované za spokojnosť alebo prevažnú spokojnosť s položkami firemnej kultúry a nižšie hodnotenie je považované za nespokojnosť alebo prevažnú nespokojnosť. Na overenie hypotézy je použitý Wilcoxonov test.

$$H_3: \mu = 18$$

$$H_{A(3)}: \mu > 18$$



Graf 15 Spokojnosť s firemnou kultúrou

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

$$V = 3337,5$$

$$P\text{-hodnota} < 0,001$$

$$\text{Efekt } (r) = 0,63$$

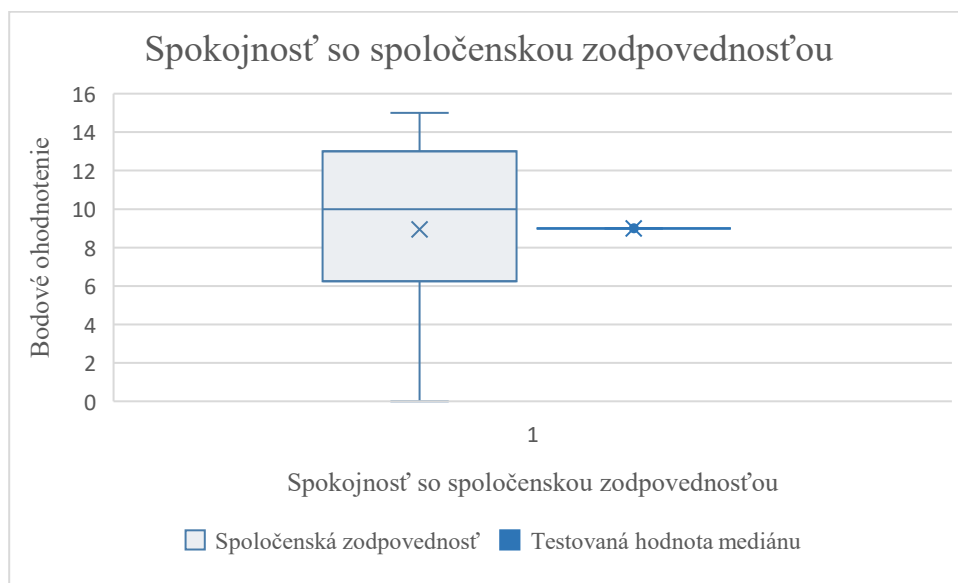
P-hodnota je menšia ako 0,001 z čoho vychádza tvrdenie, že je nepravdepodobné aby medián spokojnosti bol rovný alebo nižší ako hodnota 18. Veľkosť efektu predstavuje silný efekt, ktorý je podložený hodnotou efektu 0,63. Na základe overenia H_3 prostredníctvom Wilcoxonového testu zamietame nulovú hypotézu v prospech alternatívnej hypotézy. Zamestnanci vybranej spoločnosti sú spokojní alebo prevažne spokojní s firemnou kultúrou.

Hypotéza číslo 4, ďalej uvádzaná ako H_4 , overuje spokojnosť stávajúcich zamestnancov so spoločenskou zodpovednosťou vybranej spoločnosti. Overovanie, rovnako

ako v predošlých hypotézach prebieha prostredníctvom Wilcoxonového testu a vychádza z mediánu, ktorý predstavuje neutrálny postoj zamestnancov v hodnote 9.

$$H_4: \mu = 9$$

$$H_{A(4)}: \mu > 9$$



Graf 16 Spokojnosť so spoločenskou zodpovednosťou

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

$$V = 1903,00$$

$$P\text{-hodnota} = 0,371$$

$$\text{Efekt } (r) = 0,041$$

P- hodnota predstavuje hodnotu 0,371, ktorá je vyššia ako hladina významnosti. Z tohto dôvodu nie je možné nulovú hypotézu zamietnuť. Veľkosť efektu $r = 0,041$, čo predstavuje veľmi malý efekt. Na základe overenia hypotézy prostredníctvom Wilcoxonového testu nezamietame nulovú hypotézu, nakoľko rozdiel nie je štatisticky významný. Nie je možné tvrdiť, že spokojnosť zamestnancov je štatisticky vyššia ako neutrálna hodnota. Nezamietnutie hypotézy nepreukazuje nespokojnosť zamestnancov, ale skutočnosť, že výsledok nedosiahol hodnôt, kedy by sme mohli hovoriť o štatisticky významnom tvrdení.

Vyhodnotenie výskumnej otázky 1

Na základe štatistických hypotéz, je možné usudzovať, že zamestnanci vybranej spoločnosti sú spokojní s aktuálnou hodnotou ponukou zamestnávateľa. Tri nulové

štatistické hypotézy z celkového počtu štyroch boli zamietnuté, čo predstavuje spokojnosť alebo prevažnú spokojnosť s hodnotovou ponukou v porovnaní so stanovenou neutrálnou hodnotou. Toto tvrdenie podporuje aj veľkosť efektu pri zmieňovaných výsledkoch štatistických testov. Zamietnutie nulovej hypotézy sa prejavilo v oblasti finančných benefitov, nefinančných benefitov a firemnej kultúry.

Finančné benefity majú pomerne veľké zastúpenie neutrálneho vnímania respondentmi. Po odhliadnutí od tejto skutočnosti vnímanie finančných benefitov je pozitívne. Respondenti pozitívne vnímajú nefinančné benefity, výrazný podiel spokojnosti a prevažnej spokojnosti je zaznamenaný v položkách, ktorými sú dotované obedy a 5 týždňov dovolenky. Firemná kultúra je rovnako pozitívne vnímaná, výrazná spokojnosť a prevažná spokojnosť bola vyjadrená pri položke pracovného kolektívu a firemných akcií.

Postoj k pracovnému prostrediu bol síce pozitívny, ale obsahoval v porovnaní s ostatnými hodnoteniami väčšie zastúpenie nespokojných a prevažne nespokojných postojov. Toto môže byť zapríčinené vplyvom štruktúry respondentov z hľadiska pracovného zaradenia, nakoľko vnímanie pracovného prostredia technických pracovníkov je rozdielne od vnímania pracovného prostredia výrobnými pracovníkmi.

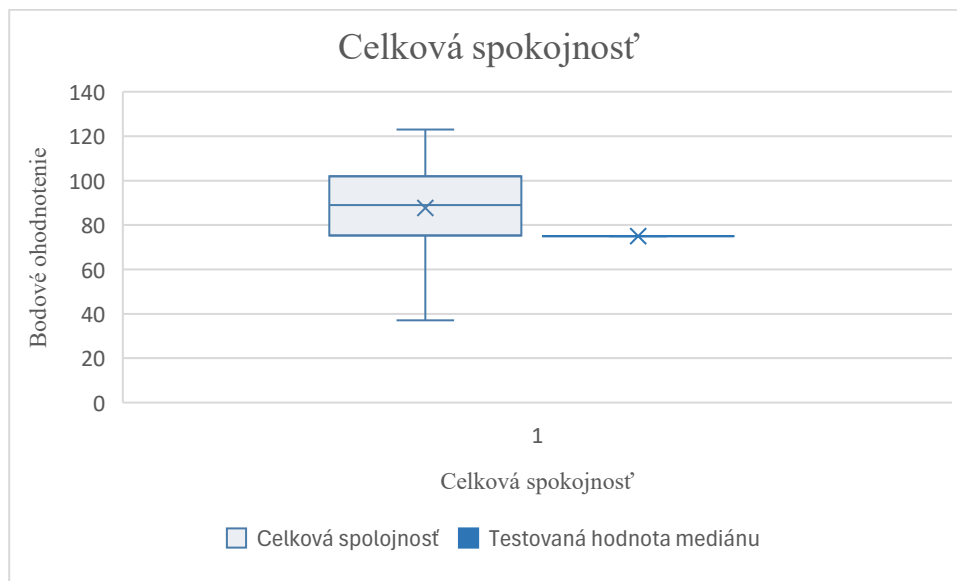
Pri posudzovaní nulovej hypotézy, týkajúcej sa spoločenskej zodpovednosti, nebolo možné nulovú hypotézu zamietnuť. Tento jav môže byť vyvolaný postojom zamestnancov v kontexte nepovažovania spoločenskej zodpovednosti organizácie za dôležitý faktor, alebo v nedostatočnom komunikovaní tejto položky hodnotovej ponuky zo strany zamestnávateľa.

12.7.2 Výskumná otázka 2

Testovanie **hypotézy číslo 5**, ďalej uvádzanej ako H5, prebieha pomocou Wilcoxonovho testu. Neutrálna hranica je nastavená na úroveň 75 bodov a slúži pre učenie pozitívneho vnímania značky zamestnávateľa. P-hodnota je $< 0,001$ a efektová veľkosť $r = 0,647$, čo naznačuje silný efekt. Na základe testu nulovú hypotézu zamietame v prospech alternatívnej hypotézy. Výsledky testu znázorňujú celkovú spokojnosť zamestnancov vo všetkých oblastiach hodnotovej ponuky, ktorá je štatisticky vyššia ako stanovená neutrálna hodnota 75. Je možné konštatovať, že zamestnanci vnímajú brand zamestnávateľa pozitívne.

$$H_5: \mu = 75$$

$$H_{A(5)}: \mu > 75$$



Graf 17 Celková spokojnosť

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

$V = 3677,00$

P-hodnota $< 0,001$

Efekt (r) = 0,647

Krabicový graf popisuje nameranú celkovú spokojnosť so stanovenou neutrálnou hranicou 75. Vodorovná čiara znázorňuje túto neutrálnu hodnotu a na základe grafu je vidieť, že vyhodnotená celková spokojnosť zamestnancov väčšinou prekračuje túto hranicu.

Zamestnanci vnímajú celkovú hodnotovú ponuku zamestnávateľa pozitívne, na základe čoho je možné usudzovať pozitívne vnímanie brandu zamestnávateľa. Tento záver vychádza z výpočtu celkovej spokojnosti, ktorá vychádza z čiastkových výsledkov spokojnosti s hodnotovou ponukou zamestnávateľa.

Vyhodnotenie výskumnej otázky 2

Na základe záveru vyhodnotenia výskumnej otázky číslo 2 je možné konštatovať, že vybraná spoločnosť má pozitívny brand zamestnávateľa v kontexte posudzovania úrovne brandu na základe spokojnosti zamestnancov. Vnímanie brandu zamestnávateľa vychádza z predpokladu, že spokojní zamestnanci predstavujú pozitívny brand zamestnávateľa na základe čoho bola vyhodnotená celková spokojnosť zamestnancov. V rámci výskumnej otázky sú vyhodnotené aj položky jednotlivých oblastí hodnotovej ponuky, ktoré majú najväčšiu početnosť v kontexte vplyvu na pozitívne vnímanie zamestnávateľa. V rámci

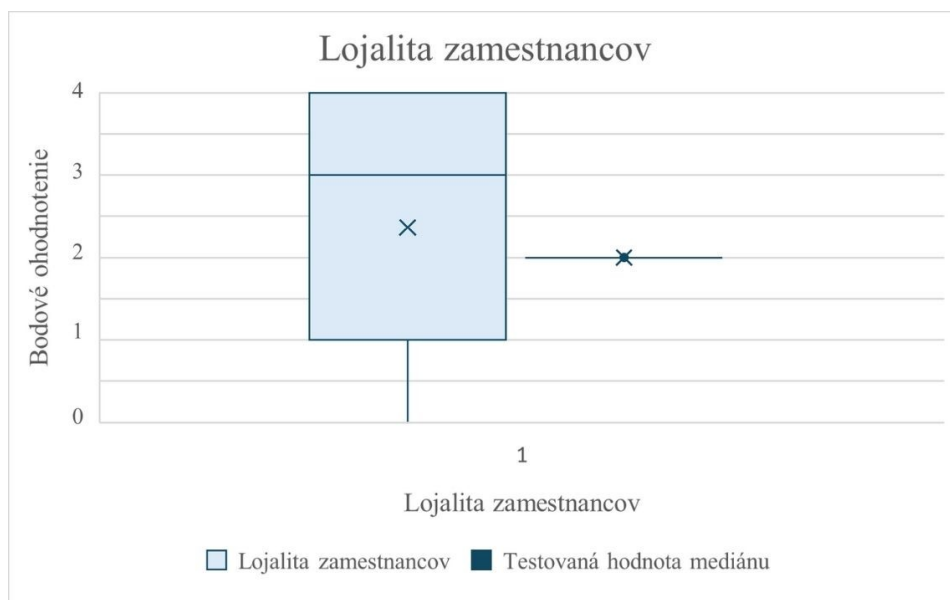
finančných benefítov túto položku predstavujú polročné a ročné odmeny. Pri nefinančných sú týmito položkami dotované obedy a 5 týždňov dovolenky a pri firemnej kultúre ide o pracovný kolektív a firemné akcie.

12.7.3 Výskumná otázka 3

Na overenie výskumnej otázky číslo 3, je vytvorená **hypotéza číslo 6**, ďalej uvádzaná ako H6. Pri vyhodnocovaní hypotézy je použitý Wilcoxonov test, ktorý porovnáva dosiahnuté výsledky z dotazníkového šetrenia so strednou hodnotou, ktorá predstavuje hodnotu 2.

$$H_6: \mu = 2$$

$$H_{A(6)}: \mu > 2$$



Graf 18 Lojalita zamestnancov

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

$$V = 2220,00$$

$$P\text{-hodnota} = 0,021$$

$$\text{Efekt } (r) = 24,95$$

Wilcoxonov test preukázal štatistický rozdiel medzi stanoveným mediánom 2, ktorý predstavuje neutrálny postoj a mediánom získaných dát. P-hodnota je 0,021 a veľkosť efektu je nízka až stredná s hodnotou $r = 24,95$. Na základe testu nulovú hypotézu zamietame v prospech alternatívnej hypotézy. Výsledok testu i napriek nízkej až strednej veľkosti

efektu naznačuje prevažnú lojalitu zamestnancov. I napriek tomu, že efekt nie je silný, je možné tvrdiť, že zamestnanci sú skôr lojálni ako neutrálni alebo nelojálni. Sila efektu prináša priestor na uváženie faktorov, ktoré môžu vplývať na lojalitu a jej zlepšenie.

Vyhodnotenie výskumnej otázky 3

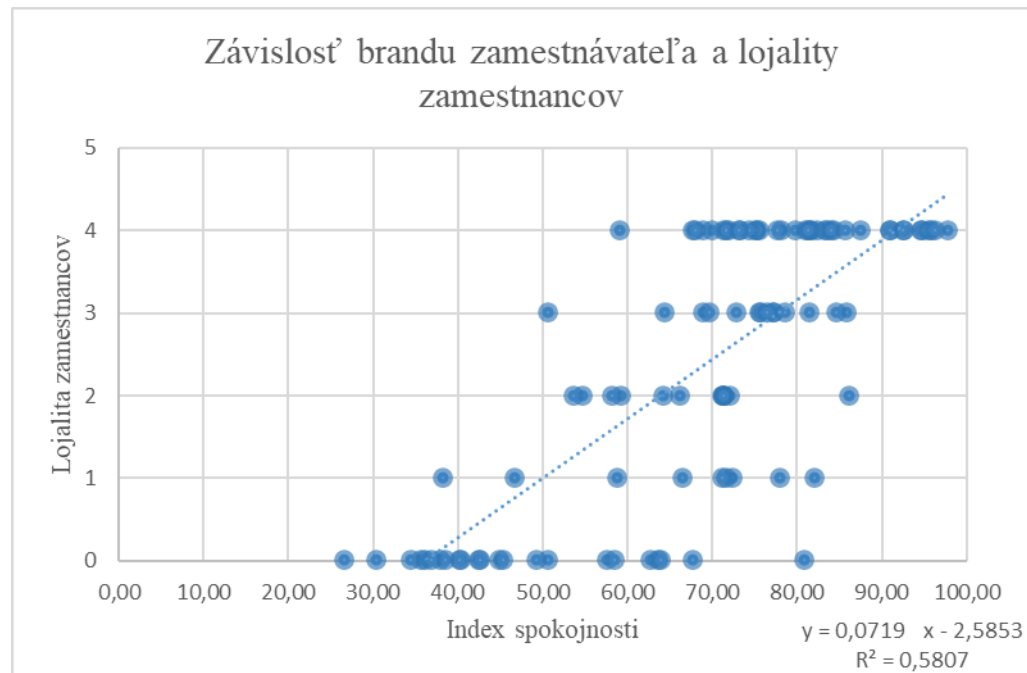
Výsledkom výskumnej otázky číslo 3 je prevažná lojalita zamestnancov i napriek strednej až nízkej veľkosti efektu Wilcoxonového testu. Väčšina zamestnancov sa stotožňuje s víziou a hodnotami spoločnosti, avšak pomerný počet respondentov ich nepozná. Nad polovičná väčšina respondentov neplánuje v období nasledujúcich dvoch rokov zo spoločnosti odísť a takmer polovica respondentov vníma spoločnosť ako zamestnávateľa pozitívne. S tým súvisí aj odporúčenie spoločnosti ako dobrého zamestnávateľa, kde väčšina respondentov by odporučila spoločnosť ako dobrého zamestnávateľa svojmu okoliu. Medzi faktory, ktoré môžu mať vplyv na zotrvanie respondentov v spoločnosti patrí v pracovný kolektív a mzda. Medzi faktory, ktoré môžu viesť k odchodu patria pracovný kolektív, mzda a pracovné prostredie.

12.7.4 Výskumná otázka 4

Na overenie **hypotézy číslo 7** je využitý Spearmanov korelačný koeficient. Výsledok Spearmanovho korelačného koeficientu predstavuje hodnotu 0,742, čo znamená, že medzi vnímaním brandu a lojalitou zamestnancov existuje silný pozitívny vzťah. Čím vyšší index spokojnosti zamestnanca, tým je zamestnanec lojálnejší. Hodnota p , ktorá testuje štatistickú významnosť je menšia ako 0,001, čo predstavuje štatisticky významný výsledok. Na základe testu nulovú hypotézu zamietame v prospech alternatívnej. Existuje štatisticky významný vzťah medzi vnímaním brandu zamestnávateľa a lojalitou zamestnancov.

H7: Medzi pozitívnym vnímaním brandu zamestnávateľa a lojalitou zamestnancov neexistuje štatisticky významný vzťah.

HA(7): Medzi pozitívnym vnímaním brandu zamestnávateľa a lojalitou zamestnancov existuje štatisticky významný vzťah.



Graf 19 Vzťah medzi brandom zamestnávateľa a lojalitou zamestnancov

(Zdroj: dotazníkové šetrenie, vlastné spracovanie)

Bodový graf znázorňuje pozitívnu závislosť medzi vnímaním brandu zamestnávateľa a lojalitou zamestnancov. Čím vyšší je index spokojnosti, tým sa zvyšuje miera lojality.

Vyhodnotenie výskumnej otázky 4

Výskumná otázka zohľadňuje vnímanie brandu zamestnávateľa na základe spokojnosti zamestnancov a lojalitu zamestnancov. Záverom výskumnej otázky číslo 4 je preukázateľný vzťah medzi lojalitou a brandom zamestnávateľa vo vybranej spoločnosti.

13 BENCHMARKING

Porovnanie vybranej spoločnosti s konkurenčnými spoločnosťami je realizované pomocou benchmarkingovej analýzy zameranej na porovnanie hodnotových ponúk zamestnávateľov. Jednotlivé položky hodnotovej ponuky vybranej spoločnosti sú bližšie vypracované v kapitole 10. Cieľom je zistiť v akých oblastiach sa vybraná spoločnosť odlišuje od konkurenčných podnikov. Medzi kritéria výberu konkurenčných spoločností bol zaradený výrobný postup, teda výroba zápusťkových výkovkov z oceli a dostupnosť informácií z verejných zdrojov. Na základe týchto kritérií boli vybrané štyri konkurenčné spoločnosti, ktoré pre zachovanie anonymity spoločnosti a jej konkurentov sú uvádzané ako X1, X2, X3 a X4. Vybraná spoločnosť pre účel spracovania analýzy je označovaná ako spoločnosť Y.

V procese analýzy, sú zhromažďované sekundárne dáta prístupné z verejne dostupných zdrojov, z dôvodu zachovania objektivity pri hodnotení jednotlivých spoločností. Kritéria hodnotenia benchmarkingu sú rozdelené do kategórií zameraných na finančné ohodnotenie, finančné benefity, nefinančné benefity a prezentáciu spoločnosti.

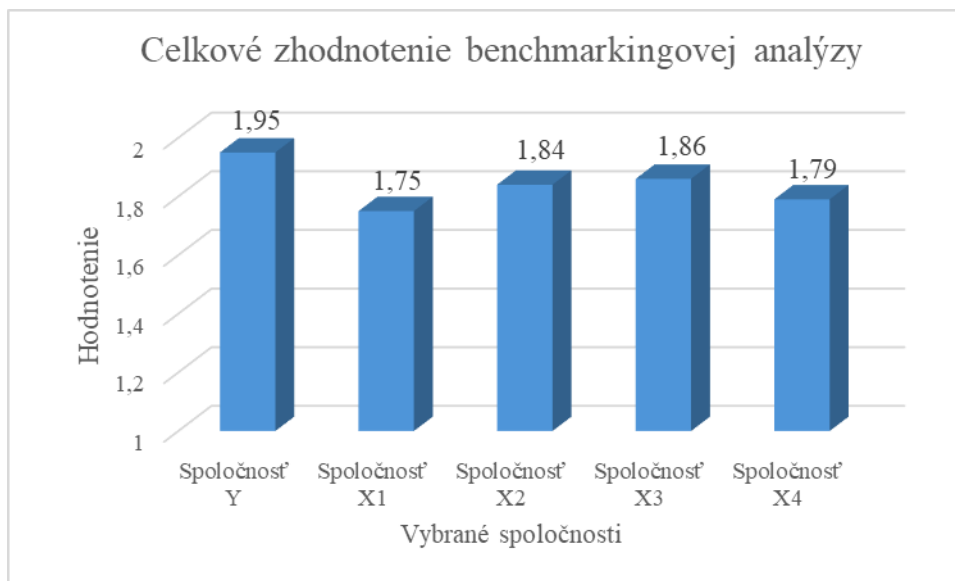
Na vyhodnotenie analýzy je použitá zjednodušená hodnotiaci škála s hodnotami 1–3.

Hodnotenie 1 = Spoločnosť dané hodnotiace kritérium neponúka/ neprezentuje, alebo ponúka v najmenšom rozsahu s porovnaním s ostatnými spoločnosťami. Taktiež spoločnosť môže kritérium ponúkať, ale neuvádza k nemu dostatočné informácie.

Hodnotenie 2 = Spoločnosť daný benefit ponúka, ale nie v takom rozsahu ako konkurenčné spoločnosti. Hodnotenie 2 taktiež slúži pre kritéria, ktoré majú všetky spoločnosti na rovnakej úrovni.

Hodnotenie 3 = Spoločnosť daný benefit ponúka na vysokej úrovni v porovnaní s konkurenčnými spoločnosťami.

Stanovenie váh jednotlivých kritérií je nastavené na základe preferencií a významnosti kritérií, ktoré vyplýva z dotazníku spokojnosti vybranej spoločnosti. (Interný prieskum spoločnosti, 2023) Váha jednotlivých kritérií bola pridelená podľa dôležitosti tak, aby súčet jednotlivých váh kritérií sa rovnal 1. Jednotlivé kritéria a ich hodnotenie sú uvedené v prílohe P VIII.



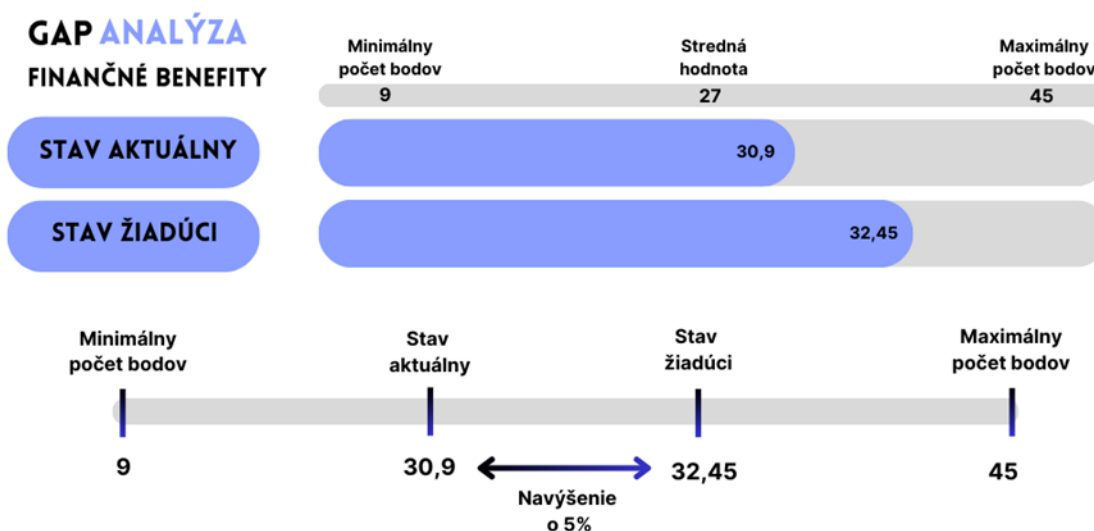
Graf 20 Benchmarking

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Na základe analýzy je možné odsledovať takmer identickú ponuku od jednotlivých porovnávaných spoločností. Výrazný rozdiel sledovanej spoločnosti s konkurenčnými spoločnosťami je zaznamenaný v náborovom príspevku, ktorý ponúka najnižší a to v hodnote 15 000,– Kč. Kritéria hodnotenia, v ktorých spoločnosť naopak vynikala predstavujú príspevok na stravovanie a oblasť prezentácie spoločnosti v kontexte hodnôt, vízie, spoločenskej zodpovednosti a diania v spoločnosti. Spoločnosť sa v celkovom hodnotení umiestnila na poprednej priečke z pohľadu posudzovania stanovených kritérií i napriek tomu, výsledky v hodnotení nie sú výrazné. Príčinou je už vyššie spomínaná podobnosť hodnotových ponúk spoločností

14 GAP ANALÝZA

Cieľom GAP analýzy je sumarizovať aktuálny stav hodnotovej ponuky zamestnávateľa, identifikovať medzeru vzniknutú medzi súčasným a žiadúcim stavom a súčasne navrhnúť opatrenia, ktoré by mohli viesť k preklenutiu vzniknutej medzery. GAP analýza bola realizovaná individuálne pre jednotlivé položky hodnotovej ponuky zamestnávateľa, kde sa posudzoval ich aktuálny a žiaduci stav. Rovnako bola realizovaná aj analýza lojality zamestnancov. Cieľ dosiahnutia žiadúceho stavu bol na základe spolupráce s organizáciou stanovený na navýšenie o 5 % pre jednotlivé skupiny hodnotovej ponuky zamestnávateľa. Cieľ žiadúceho stavu lojality zamestnancov bol stanovený na navýšenie o 10 %.



Obrázok 3 GAP analýza finančné benefity

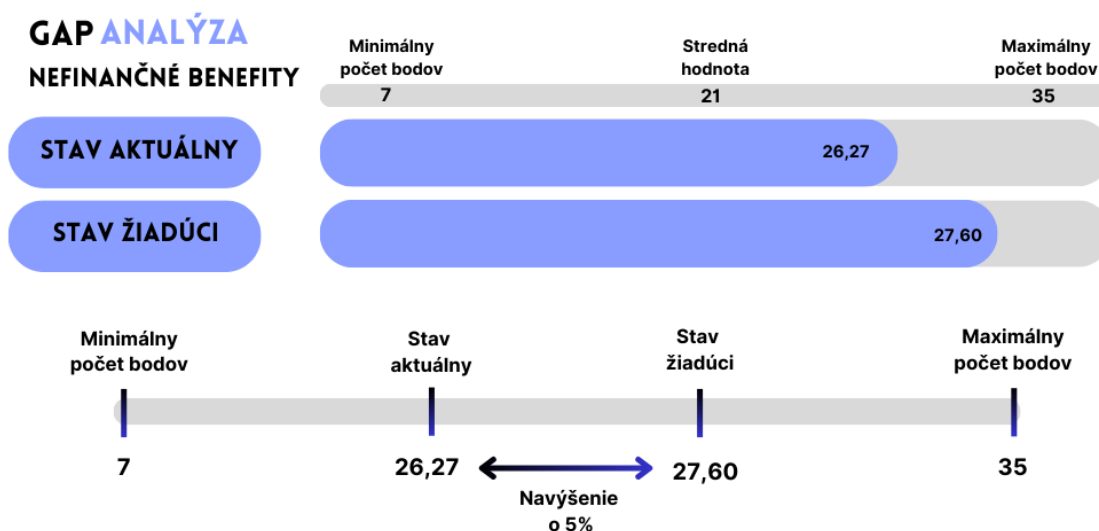
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Výsledkom dotazníkového šetrenia bola štatisticky preukázateľná spokojnosť zamestnancov s ponúkanými finančnými benefítmi. Priemerný počet bodového ohodnotenia finančných benefítov respondentmi predstavoval 30,9 čo predstavuje výsledok nad hranicou strednej hodnoty, ktorá predstavovala 27 bodov.

Žiaduci stav po zohľadnení 5% navýšenia predstavuje 32,45 bodov. Na základe analýzy najpreferovanejším finančným benefítom sú polročné odmeny. Je potrebné túto položku finančných benefítov udržiavať a posilňovať. Opatrenia súvisiace s dosiahnutím 5% navýšenia vychádzajú z udržiavania a rozvíjania preferovaných benefítov. Navýšenie je možné dosiahnuť pridaním položiek do finančných benefítov, prípadne zredukovaním finančných benefítov, ktoré zamestnanci nepovažujú za dôležité.

Spoločnosť by mohla zväžiť prídanie finančného benefitu v podobe príspevku na dopravu, ktorý je na základe interných prieskumov z roku 2023 požadovaným a rovnako predstavuje jeden z benefítov, ktoré spoločnosť v porovnaní s konkurenčnými spoločnosťami neponúka.

Tento druh finančného benefitu môže mať pozitívny vplyv na obohatenie a zatriktívnenie finančných benefítov. Príspevok na dopravu môže znížiť náklady zamestnancov na prepravu do zamestnania, čo by mohlo zatriktívniť ponuku aj potenciálnym zamestnancom, ktorí uvažujú o práci v spoločnosti, ale z dôvodu vzdialenosti a nákladovosti prepravy považujú tento faktor za prekážku. V ponímaní stávajúcich zamestnancov, tento krok môže viesť k zníženiu uvažovaných odchodov zapríčinených práve vzdialenosťou od miesta výkonu práce.

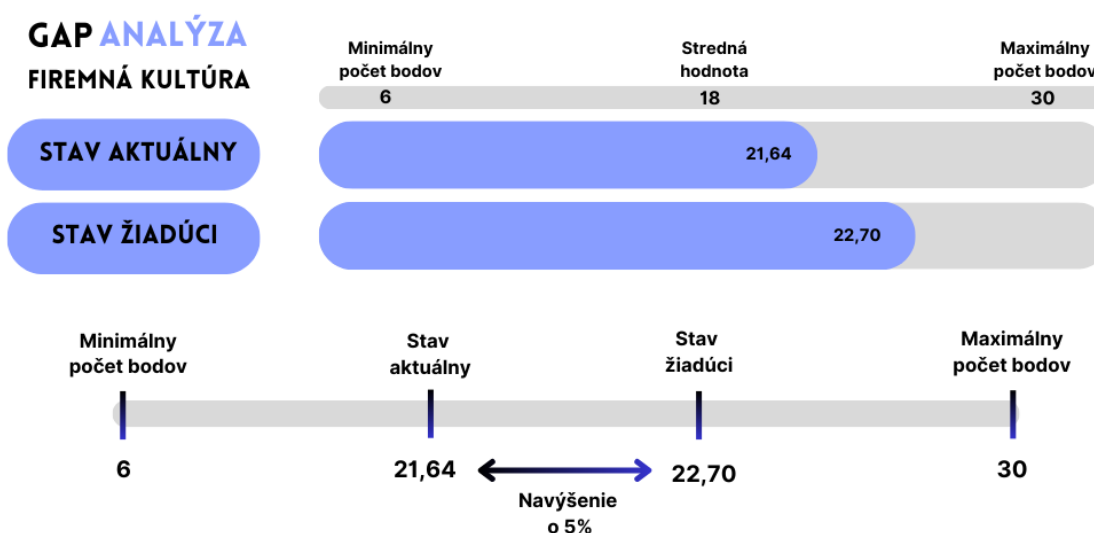


Obrázok 4 GAP analýza nefinančné benefity

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Aktuálny stav vnímania nefinančných benefítov zamestnancami na základe výsledkov analýzy predstavuje priemerné bodové ohodnotenie vo výške 26,27 bodov. Výsledkom dotazníkového šetrenia bola štatisticky preukázateľná spokojnosť s ponúkanými nefinančnými benefitmi. Požadovaný stav spokojnosti zamestnancov s nefinančnými benefitmi, po zohľadnení 5% navýšenia, predstavuje 27,60 bodov. Preferovanými nefinančnými benefitmi sú dotované obedy a 5 týždňov dovolenky. Preto je potrebné dbať na ich udržiavanie a skvalitňovanie tak, aby aj v budúcnosti predstavovali pre zamestnancov rovnakú pridanú hodnotu.

Zvýšení spokojnosti o 5 % môže byť zabezpečené rozšírením ponuky nefinančných benefítov zamestnávateľa. Medzi návrhy nových nefinančných benefítov sú zaradené takzvané Sick days, teda pracovné voľno, ktoré zamestnanec môže čerpať bez potrebného potvrdenia od lekára alebo vystavenia potvrdenia o dočasnej pracovnej neschopnosti. Na zavedenie tohto opatrenia je nevyhnutné stanoviť presné podmienky v podobe počtu povolených dní a podmienky súvisiace s jeho nárokom. Dôvodom je zamedzenie potenciálnych negatívnych vplyvov, v podobe vplyvu na úkor potrebnej pracovnej prítomnosti a pracovného výkonu. Náklady na zavedenie tohto opatrenia závisia na dohodnutých podmienkach náhrady mzdy, ktorá Sick days bude prislúchať. Tieto náklady pri správnom zavedení môžu byť kompenzované nižšou práce neschopnosťou zamestnancov a ich vyššou spokojnosťou.



Obrázok 5 GAP analýza firemná kultúra

(Zdroj: vlastné spracovanie)

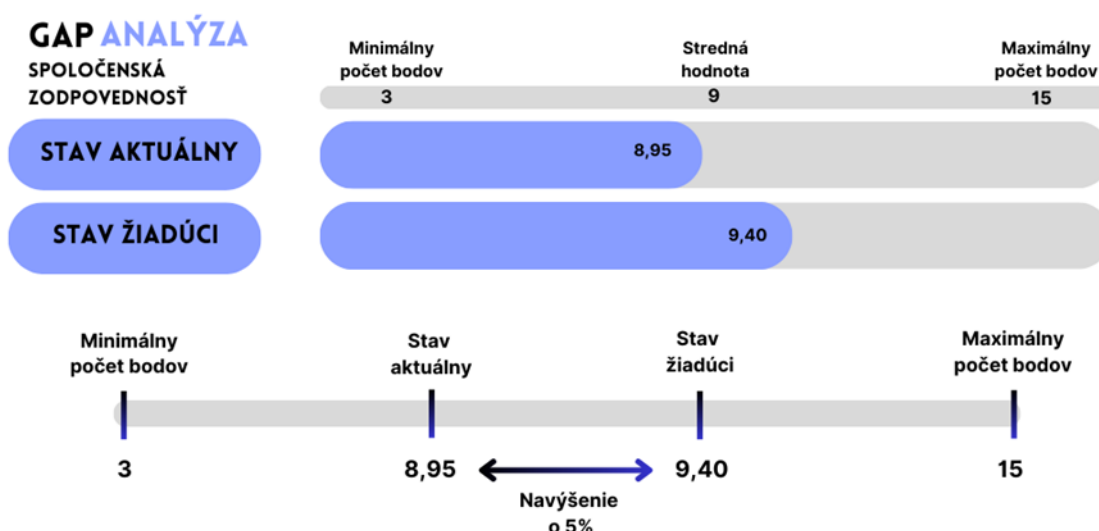
Aktuálny stav vnímania firemnej kultúry spoločnosti, na základe dotazníkového šetrenia predstavuje v priemere 21,64 bodov. Rovnako, ako pri ponuke finančných a nefinančných benefítov bola vyhodnotená štatisticky preukázateľná spokojnosť zamestnancov. Požadovaný stav spokojnosti, po zohľadnení 5% navýšenia, predstavuje 22,70 bodov. Návrhy opatrení, ktoré môžu zabezpečiť 5 % navýšenie spokojnosti s firemnou kultúrou obsahujú oblasti podporujúce pracovný kolektív, zapojenie do diania v spoločnosti, otvorenú komunikáciu a pracovné prostredie.

Pracovný kolektív predstavuje na základe analýzy kľúčovú motiváciu opýtaných respondentov či už v kontexte zotrvania alebo odchodu zo spoločnosti. Z toho dôvodu je

potrebné podporovať rozvíjanie pracovných vzťahov a tímovej spolupráce. Návrhom podpory pracovného kolektívu je zavedenie organizovaných neformálnych tímových stretnutí alebo stretnutí jednotlivých oddelení, ktoré môžu slúžiť na zdieľanie informácií, prehľbovanie pracovných vzťahov a predávanie spätnej väzby. Môžu byť realizované prostredníctvom spoločného obedu alebo raňajok na začiatku zmeny.

Ďalším návrhom, ktorý môže prispieť k celkovému pozitívnemu vnímaniu firemnej kultúry je zameraný na podporu pocitu zapojenia zamestnancov do diania spoločnosti a zároveň podporu otvorenej komunikácie. Tento návrh vychádza z analýzy, kde otvorená komunikácia a pocit zapojenia do spoločnosti boli najmenej respondentmi zmieňované. Zavedenie pravidelného mesačného newsletteru, môže pozitívne podporiť zmieňované položky. Newsletter môže mať podobu krátkeho informačného letáku alebo e-mailu, ideálne ich kombináciu tak, aby oslovil čo najväčší počet zamestnancov. Obsahom bude krátka transparentná správa o dianí v spoločnosti, o plánovaných novinkách alebo úspechoch.

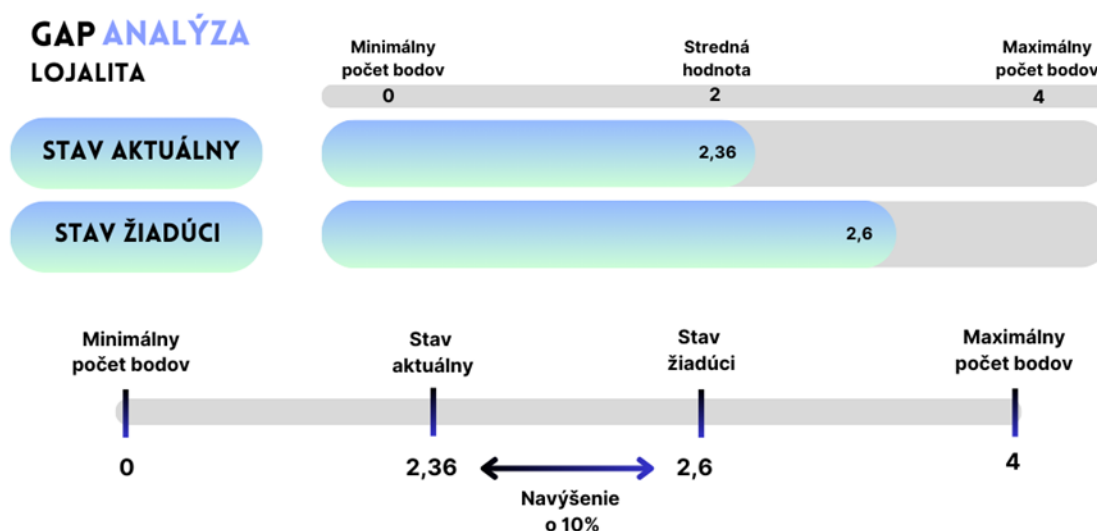
Návrhom pre zabezpečenie vylepšenia pracovného prostredia je detailnejšia analýza potrieb zamestnancov naprieč všetkými pracovnými pozíciami. Pre zabezpečenie tvorby pracovného prostredia výrobných zamestnancov je vytvorené odporúčanie zavedenia pravidelných kontrol šatní a dodržiavanie poriadku v nich, nakoľko práve táto oblasť je považovaná za problematickú. Pravidelné kontroly zabezpečia prehľad o problémových oblastiach, ktoré môžu byť ďalej zlepšované.



Obrázok 6 GAP analýza spoločenská zodpovednosť

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Aktuálny stav vnímania spoločenskej zodpovednosti spoločnosti v porovnaním s ostatnými položkami hodnotovej ponuky zamestnávateľa nepredstavuje štatisticky preukázateľnú spokojnosť. Bodová hodnota aktuálneho stavu je 8,95. Táto hodnota len mierne odlišuje od strednej hodnoty, ktorá predstavuje neutrálny postoj. Po zohľadnení 5 % navýšenia žiadúci stav priemerného hodnotenia je 9,40 bodov. Neznalosť zamestnancov aktivít spoločnosti spojených so spoločenskou zodpovednosťou môže byť napravená použitím už vyššie spomínaného opatrenie firemného newsletteru.



Obrázok 7 GAP analýza lojalita

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Pri analýze lojality zamestnancov, bol na základe dotazníkového šetrenia vyhodnotený aktuálny stav, ktorý predstavuje bodové ohodnotenie 2,36. Pri posudzovaní lojality zamestnancov požadované zlepšenie predstavuje navýšenie o 10 %. Po dosiahnutí tohto navýšenia požadované bodové ohodnotenie predstavuje hodnotu 2,6. Na základe východísk z teoretickej časti je možné predpokladať, že nárast v pozitívnom vnímaní firemnej kultúry, udržiavaní a prehľbovaní pracovných vzťahov môže viesť k podpore lojality zamestnancov.

Overenie účinnosti navrhovaných opatrení, je zabezpečené opakovaním výskumu prostredníctvom dotazníkového šetrenia. Opakovanie totožného výskumu preukáže do akej miery boli navrhnuté opatrenia schopné podporiť pozitívne vnímanie zamestnancov a ich lojalitu.

15 SWOT ANALÝZA

Cieľom SWOT analýzy je sumarizovať získané poznatky z jednotlivých analýz práce.

Silné stránky

- Pozitívne vnímanie zamestnávateľa
- Jasne stanovené hodnoty
- Spokojnosť zamestnancov s hodnotovou ponukou spoločnosti
- Lojalita zamestnancov
- Využívanie širokej škály nástrojov propagácie

Slabé stránky

- Absencia špeciálneho prvku
- Nedostatočne autentická EVP
- Asociácia
- Slabá účinnosť propagačných nástrojov
- Štruktúra personálneho oddelenia

Príležitosti

- Nové technológie v HR
- Kvalifikovaní absolventi stredných a vysokých škôl
- Zvyšujúca sa dôležitosť budovania brandu
- Hodnoty a priority novej generácie

Hrozby

- Atraktivita konkurenčných ponúk
- Nestabilita ekonomiky
- Legislatíva zmeny
- Nedostatok kvalifikovanej sily

15.1 Silné stránky

Na základe práce sú vyhodnotené jednotlivé silné stránky v kontexte brandu zamestnávateľa. Medzi silné stránky je na základe overenia výskumnej otázky 2 zaradené pozitívne vnímanie značky zamestnávateľa stávajúcimi zamestnancami. Spoločnosť sa vyznačuje jasne stanovenými hodnotami, víziou a misiou, ktorá predstavuje východisko pre budovanie značky zamestnávateľa. Na základe vyhodnotenia výskumnej otázky 1, medzi silné stránky spoločnosti patrí spokojnosť stávajúcich zamestnancov s hodnotovou ponukou spoločnosti. Taktiež silnú stránku spoločnosti predstavuje lojalita zamestnancov, ktorá bola potvrdená na základe vyhodnotenia výskumnej otázky 3. Silné stránky spoločnosti taktiež vyplývajú z využívania širokej škály nástrojov propagácie, ktoré boli identifikované v personálnom marketingovom mixe.

Jednotlivé silné stránky spoločnosti majú vplyv na budovanie pozitívneho brandu spoločnosti a rovnako sa podieľajú na budovaní lojality zamestnancov. Postoje a spokojnosť zamestnancov a ich lojalita priamo ovplyvňujú povedomie a vnímanie spoločnosti verejnosťou.

15.2 Slabé stránky

Na základe analýzy konkurencie je zistená kľúčová slabá stránka budovania značky zamestnávateľa, a to v podobe absencie definovaného špeciálneho prvku výrazne odlišujúceho vybranú spoločnosť od konkurenčných. S tým spojená je aj slabá autenticita hodnotovej ponuky zamestnávateľa, ktorá rovnako vychádza z analýzy konkurencie. Spoločnosť ponúka množstvo benefitov, ale sú takmer totožné s ponúkanými benefitmi konkurenčných spoločností.

Výraznou slabou stránkou je práve asociácia, ktorú má cieľová skupina vo vzťahu k spoločnosti. Asociácia je neutrálna alebo neexistujúca. S tým úzko súvisí aj slabá účinnosť propagačných nástrojov a ich nedostatočné zacielenie na vybranú skupinu.

Medzi slabé stránky spoločnosti je možné rovnako zaradiť aj štruktúru personálneho oddelenia, ktoré sa skladá z dvoch špecializovaných personalistov, a súčasne vykonáva marketingové aktivity spojené s propagáciou spoločnosti ako zamestnávateľa. Kľúčovým problémom je práve absencia pracovníka, ktorý by zastrešoval činnosti spojené s budovaním značky zamestnávateľa a riadením spokojnosti zamestnancov.

15.3 Příležitosti

Medzi príležitosti spoločnosti v kontexte budovania brandu zamestnávateľa je zaradený technologických postup spojený najmä s rozvojom umelej inteligencie, ktorá významne ovplyvňuje zaužívané postupy, ktoré vedú k zefektívňovaniu procesov nie len v rámci riadenia ľudských zdrojov.

V prípade rastúceho počtu kvalifikovaných absolventov stredných a vysokých škôl v oblasti spoločnosti, je vytvorená príležitosť spoločnosti získať kvalifikovanú pracovnú silu a zároveň vyvoláva potrebu budovať značku zamestnávateľa tak, aby potenciálnych uchádzačov svojou ponukou zaujala.

V súlade s predošlým bodom je aj príležitosť zvyšujúcej sa dôležitosti brandu zamestnávateľa pri výbere zamestnanca, čo môže vychádzať z hodnôt a priorít novej generácie.

15.4 Hrozby

Medzi hrozby spoločnosti je možné zaradiť atraktivitu ponúk a brandu zamestnávateľov konkurenčných spoločností v okolí spoločnosti, ktoré môžu vplývať na rozhodovanie potenciálnych i stávajúcich zamestnancov. Významnou hrozbou vplývajúcou na spoločnosť, ako celok je nestabilita ekonomiky a náročnosť predikcií v kontexte vývoja ekonomiky nie len v rámci automobilového priemyslu. Taktiež do tejto oblasti, je možné zaradiť prípadné legislatívne zmeny a požiadavky v súvislosti s ľudskými zdrojmi. V prípade nedostatočného množstva kvalifikovanej pracovnej sily, vzniká hrozba pre spoločnosť v podobe obsadzovania nových pracovných miest kvalifikovanými pracovníkmi, čo môže mať vplyv na efektivitu procesov a vývoj inovácií v spoločnosti.

16 ZHRNUTIE PRAKTICKEJ ČASTI

Na základe kapitoly branding zamestnávateľa sú definované hodnoty spoločnosti, ktoré vyjadrujú dôraz vybranej spoločnosti na zákazníkov, zamestnancov, zodpovednosť a zlepšovanie. Tieto prvky predstavujú kľúčové oblasti, ktoré slúžia na lepšie porozumenie pôsobenia spoločnosti. V práci sú identifikované položky hodnotovej ponuky zamestnávateľa, ktoré slúžia ako východisko pre následné analýzy. Analýza konkurencie odhaľuje kľúčové zistenie podobnosti jednotlivých zložiek EVP a absencie špecifického prvku prislúchajúceho k spoločnosti. Podľa môjho názoru je potrebné, aby vybraná spoločnosť identifikovala, prípadne vytvorila prvok hodnotovej ponuky, ktorý ju bude výrazne diferencovať od konkurenčných spoločností. V rámci zisťovania asociácií cieľovej skupiny so spoločnosťou sú identifikované nedostatky v rozpoznaní spoločnosti. Úroveň asociácií je veľmi všeobecná a vzťahuje sa najmä k predmetu činnosti spoločnosti, ktorý vychádza priamo z jej názvu.

Pre účely práce je stanovená cieľová skupina pozostávajúca zo študentov a absolventov lokálnych stredných a vysokých škôl. Personálny marketingový mix identifikuje ponuku pracovných miest technického a výrobného charakteru. Spoločnosť propaguje voľné pracovné miesta prostredníctvom vlastných webových stránok, pracovných portálov, zapájaním sa do veľtrhov práce a vzdelávania alebo dokonca umiestnením reklamy do prostriedkov MHD. Na podporu povedomia spoločnosti využíva rovnaké prostriedky s doplnením o spoluprácu s médiami a podporu projektov v postavení partnera. Kapitola lojality zamestnancov sa zameriava na výpočet fluktuácie zamestnancov naprieč rokmi 2021–2024. Najväčší podiel celkovej fluktuácie je zaznamenaný v roku 2022, a to s podielom 18,90 %. Ukazovateľ v roku 2024 predstavuje hodnotu 16,86 %. Táto hodnota sa pohybuje okolo priemernej výšky fluktuácie v Českej republike.

Kvantitatívny výskum, pozostáva z dotazníkového šetrenia, ktorého štruktúra otázok je pre účely práce rozdelená na otázky zohľadňujúce faktor vnímania značky zamestnávateľa a otázky zohľadňujúce faktor lojality stávajúcich zamestnancov. Na základe verifikácie hypotéz, je možné usudzovať spokojnosť stávajúcich zamestnancov s hodnotovou ponukou spoločnosti a ich pozitívne vnímanie značky zamestnávateľa. Zamestnanci spoločnosti sú na základe stanovených kritérií prevažne lojálni. Medzi lojalitou zamestnancov a vnímaním značky zamestnávateľa na základe stanovených kritérií existuje štatisticky preukázateľný vzťah.

GAP analýza sa zameriava na jednotlivé položky hodnotovej ponuky zamestnávateľa a návrh odporúčaní, ktoré spoločnosť môže využiť pri snahe zvýšiť spokojnosť s jednotlivými položkami. Medzi odporúčania je zaradený príspevok na dopravu, sick days, pravidelné neformálne stretnutia, newsletter a zlepšenie pracovného prostredia výrobných zamestnancov.

SWOT analýza slúži na celkovú sumarizáciu získaných poznatkov z praktickej časti bakalárskej práce. Na základe jej vyhodnotenia je stanovené odporúčanie v podobe náboru nového zamestnanca personálneho oddelenia, ktorého náplň práce je zameraná na starostlivosť o zamestnancov, ktorá má prispieť k lojalite zamestnancov a budovanie pozitívneho brandu zamestnávateľa nie len u stávajúcich, ale i potenciálnych zamestnancov. S ohľadom na vypracované analýzy, tento návrh predstavuje príležitosť vybranej spoločnosti upevniť svoje postavenie z hľadiska vnímania brandu zamestnávateľa. Bližšie spracovanie tohto odporúčania sa nachádza v kapitole 17 – Záverečné odporúčania.

17 ZÁVEREČNÉ ODPORÚČANIA

Brand zamestnávateľa je komplexný celok, ktorý je v práci sledovaný z rôznych hľadísk, ktorými sú vnímanie zamestnancov, asociácie cieľovej skupiny, hodnotová ponuka zamestnávateľa a porovnanie s konkurenčnými spoločnosťami. Jednotlivé hľadiská sú medzi sebou úzko prepojené a navzájom na seba vplyvajú. Na základe tejto skutočnosti je identifikované kľúčové riešenie, ktoré bude súbežne vplyvať na jednotlivé hľadiská. Vychádza zo štruktúry personálneho oddelenia, konkrétnejšie z počtu zamestnancov v tomto oddelení a ich primárnej pracovnej náplne, ktorá je doplnená o marketingové činnosti. Súbežne vyplýva z jednotlivých odporúčaní týkajúcich sa EVP vybranej spoločnosti. Spoločnosť nemá pracovnú pozíciu zameranú za riadenie brandu zamestnávateľa, hodnotovej ponuky, spokojnosti zamestnancov a budovania vzťahov s verejnosťou v kontexte šírenia pozitívneho brandu spoločnosti ako zamestnávateľa. Na základe tejto skutočnosti je vyhotovené odporúčanie v podobe náboru nového pracovníka personálneho oddelenia, ktorý by zastrešoval práve vyššie spomínané pracovné činnosti.

17.1 Odporúčania zamerané na EVP

Na základe GAP analýzy boli vyhodnotené odporúčania, ktoré vychádzali z výsledkov dotazníkového šetrenia, pre jednotlivé položky hodnotovej ponuky zamestnávateľa. Tieto odporúčania slúžia na zlepšenie vnímania brandu zamestnávateľa stávajúcimi zamestnancami, ktorých spokojnosť má vplyv na vnímanie brandu zamestnávateľa širokou verejnosťou.

V nasledujúcej tabuľke sú uvedené jednotlivé odporúčania, ich pozitívny dopad, ale i limitácie, s ktorými je potrebné pri zavádzaní počítať. Rovnako sú v tabuľke uvedené aj odhadované náklady na zavedenie daného odporúčania. Účinnosť jednotlivých opatrení by bola overená opakovaním analýzy a opätovným vyhodnotením postojov zamestnancov.

Tabuľka 5 Odporúčania vyplývajúce z GAP analýzy

Oblasť	Odporúčanie	Pozitívny dopad	Limitácia	Odhadované náklady
Finančné benefity	Príspevok na dopravu	Zatraktívnenie zamestnávateľa, Zníženie fluktuácie	Nákladovosť, Administratívna náročnosť, Nespravodlivosť	600 000,- Kč/rok
Nefinančné benefity	Sick days	Zníženie práce neschopnosti	Ohrozenie plynulosti výroby	Čas personalistu/ Sick day THP pracovníka
Pracovné vzťahy	Pravidelné neformálne stretnutia	Podpora vzťahov, Pracovnej atmosféry, Informovanosti, Komunikácie	Časová náročnosť, Nezaujem zo strany zamestnancov	30 000,- Kč/rok Čas pracovníkov
Informovanosť a pocit zapojenia do spoločnosti	Newsletter	Informovanosť, Prehľad o dianí v spoločnosti	Náročnosť prípravy, Riziko nízkej čitateľnosti	6 000,- Kč/rok pracovný čas personalistu
Pracovné prostredie	Systém udržiavania čistoty	Spríjemnenie pracovného prostredia	Časová náročnosť	Čas personalistu

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Príspevok na dopravu

Prínosom príspevku na dopravu je potenciálne zníženie fluktuácie zapríčinennej vzdialenosťou od miesta výkonu práce a nákladovosťou dopravy do zamestnania. Rovnako môže zvýšiť atraktivitu pracovného miesta z pohľadu uchádzačov bývajúcich vo väčšej vzdialenosti od výkonu práce.

Medzi nevýhody príspevku na dopravu môžeme zaradiť jeho nákladovosť, náročnosť administratívnej práce s jeho implementovaním a realizovaním a potenciálny vznik nerovnosti medzi zamestnancami.

Náklady na zavedenie sa odlišujú od spôsobu zavedenia príspevku na dopravu. Príspevok na dopravu v prípade jeho nesprávneho komunikovania zamestnancom, môže zapríčiniť nezrovnalosti medzi zamestnancami a oslabiť spravodlivosť ponúkaných benefitov.

Zamestnávateľ môže výšku príspevku stanoviť na základe skutočných nákladov, paušálnej čiastky alebo výšky príspevku na základe vzdialenosti od pracoviska. Ak vychádzame z modelovej situácie, kedy zamestnávateľ zvolí paušálnu výšku mesačného príspevku v hodnote 500,– Kč a počítame so 100 zamestnancami, ktorí spĺňajú stanovené podmienky príspevku na dopravu. Ročné fixné náklady by predstavovali 600 000,– Kč. Administratívna práca spojená s evidenciou trás, kontrolovania nároku na príspevok a kontrola aktuálnosti údajov o bydlisku by predstavovala ďalší náklad, ktorý by bol v hodnote času personalistu, alebo zodpovednej osoby.

Sick days

Prínosom zavedenia tohto benefitu predstavuje zníženie práce neschopnosti zamestnancov a zvýšenie ich spokojnosti. Nevýhody spočívajú v časovej a nákladovej náročnosti zavádzania, nakoľko je potrebné transparentne nastaviť podmienky čerpania tak, aby nedochádzalo k jeho zneužívaniu.

Významnou nevýhodou v prípade, že by bol benefit zavádzaný plošne, je jeho vysoká nákladovosť. Zavádzanie Sick days by bolo nákladovo prijateľné pri zohľadňovaní len technických pracovníkov. V prípade, že by bol benefit zavádzaný pre výrobných pracovníkov, náklady na zabezpečenie Sick day, na základe údajov z finančnej analýzy realizovanej vybranou spoločnosťou, predstavujú náklady vo výške 1 000 000,–Kč. (Interná analýza vybranej spoločnosti, 2024) V prípade, že by spoločnosť chcela zaviesť benefit plošne, prínos tohto benefitu je len zanedbateľný. V rámci výrobných pozícií, môže zavedenie sick days zapríčiniť ohrozenie plynulosti výroby. Taktiež sa s nimi spája náročnosť kontroly a už vyššie spomínané riziko zneužitia. Adekvátnosť tohto odporúčania je preukázateľná len v prípade zavedenia na úrovni technických pracovníkov.

Pravidelné neformálne stretnutia

Toto odporúčanie predstavuje firemnú aktivitu, ktorej cieľom je zlepšiť pracovný kolektív, informovanosť a celkovú pracovnú atmosféru na pracovisku. Pozostáva v organizovaní pravidelných neformálnych stretnutí na úrovni pracovných tímov alebo oddelení.

Prínosom je utužovanie a tvorba pracovných vzťahov a kolektívu a zlepšenie komunikácie medzi zamestnancami. Tieto stretnutia môžu byť rovnako využívané na podávanie spätnej väzby, čo môže viesť k zvyšovaniu transparentnosti a podpore lojality zamestnancov.

Medzi nevýhody patrí čas, ktorý bude vynakladaný na stretnutia na úkor vykonávania pracovných činností. Riziko môže predstavovať aj potenciálny nezáujem zo strany zamestnancov o tento typ aktivity.

Medzi náklady spojené s týmto odporúčaním je možné zaradiť už vyššie spomínaný čas strávený stretnutiami a náklady vynaložené na zabezpečenie drobného občerstvenia zo strany zamestnávateľa. V prípade modelovej situácie, kedy by zamestnávateľ vyčlenil 500,- Kč na pokrytie drobného občerstvenia pre jedno oddelenie. Za predpokladu, že ide o 10 oddelení a frekvencia stretnutí je nastavená na periodicitu dvoch mesiacov, ročné náklady na túto spoločenskú aktivitu predstavujú 30 000,- Kč.

Newsletter

Prínosom tohto odporúčania je podpora informovanosti a pocitu zapojenia zamestnancov do fungovania spoločnosti. Slúži na informovanie zamestnancov o aktuálnom dianí v spoločnosti či už z hľadiska ekonomického alebo sociálneho. Vytvorenie newsletteru v dvoch podobách ako fyzickej tak i elektronickej, zabezpečí dosah k všetkým zamestnancom. Elektronicкую podobu newsletteru je možné distribuovať zamestnancom priamo na ich pracovné e-mailové adresy. Fyzickú podobu je možné distribuovať na nástenky umiestnené vo výrobných halách alebo odpočinkových miestnostiach. Výhodou je informovaný zamestnanec s prehľadom o dianí v spoločnosti, čo môže viesť k budovaniu vzťahu s organizáciou a tým podporovať lojalitu zamestnancov. Rovnako je to príležitosť zdieľať úspechy a novinky z organizácie, ktoré môžu prispieť k pozitívnemu vnímaniu spoločnosti, ako zamestnávateľa

Nevýhodu predstavuje najmä časová náročnosť obsahovej i vizuálnej prípravy dokumentu a riziko potenciálnej nízkej čitateľnosti.

Náklady na zavedenie tohto druhu odporúčania pozostávajú najmä v čase personalistu alebo zodpovednej osoby, ktorá zodpovedá za prípravu a distribúciu. Online podoba newsletteru a distribúcia nepredstavuje dodatočné náklady. Tlač fyzických letákov podlieha nákladom na toner a papier, v prípade, že tlač prebieha v rámci organizácie na pracovných tlačiarňach. V prípade, že by spoločnosť chcela využiť externú spoločnosť na zabezpečenie fyzickej podoby newsletteru, cena jedného výtlačku predstavuje čiastku pohybujúcu sa okolo 10,- Kč/kus. V prípade modelovej situácie, ak by spoločnosť chcela využiť služby externej spoločnosti a každý mesiac by zaobstarala 50 kusov výtlačkov, ročné náklady by predstavovali 6 000,- Kč.

Zlepšovanie kvality pracovného prostredia

Pracovné prostredie spoločnosti predstavuje komplexnú problematiku, ktorú nie je možné generalizovať na celú spoločnosť z dôvodu rozličných pracovných prostredí jednotlivých oddelení a požiadaviek jednotlivých skupín pracovníkov. Z toho dôvodu je potrebné zrealizovať komplexnú analýzu potrieb jednotlivých skupín zamestnancov v kontexte pracovného prostredia.

Na základe presnej analýzy je možné získať cenné informácie a vyhotoviť účinné opatrenia, ktoré budú dlhodobo prispievať k tvorbe príjemného pracovného prostredia a tým podporovať spokojnosť zamestnancov, ktorá môže mať vplyv na ich lojalitu. V rámci zlepšovania pracovného prostredia výrobných zamestnancov odporúčania boli zamerané na zabezpečovanie čistoty v šatniach a spoločenských priestoroch. Na základe plánovanej investície spoločnosti do renovácie šatní výrobných zamestnancov vznikla potreba zabezpečovania udržiavania týchto priestorov. Šatne a spoločenské miestnosti predstavujú priestor na oddych zamestnancov počas pracovných prestávok, a preto je potrebné ich udržiavanie. Odporúčaním je vytvorenie pravidelného systému kontrol šatní, ktoré budú slúžiť na zabezpečovanie pracovného prostredia a prehľad o problémových oblastiach, na základe ktorého je možné postupovať ďalšie opatrenia vedúce k spríjemňovaniu pracovného prostredia.

Náklady spojené s týmto opatrením predstavujú časové náklady spojené s využívaním pracovného času personalistu alebo zodpovedného pracovníka.

17.2 Strategické odporúčanie

Nábor nového pracovníka personálneho oddelenia zameraného na budovanie brandu spoločnosti, ako zamestnávateľa a podporu lojality zamestnancov predstavuje strategický krok, ktorý môže viesť nie len k zlepšeniu brandu spoločnosti, zvýšeniu spokojnosti zamestnancov, ale prostredníctvom budovania ich lojality znížiť náklady spojené s fluktuáciou zamestnancov.

Tabuľka 6 Nábor nového zamestnanca

Nábor nového zamestnanca		
Úkon	Odhadovaný náklad	Odhadované náklady v Kč
Tvorba profesiogramu	Pracovný čas personalistu	194,- Kč/hod
Inzercia pracovného miesta	Pracovné portály	4 000,- Kč/ mesiac
Evidencia uchádzačov	Pracovný čas personalistu	194,- Kč/hod
Výber z kandidátov	Pracovný čas personalistu	194,- Kč/hod
Výberové riadenie	Pracovný čas personalistu	194,- Kč/hod
Overenie zručností	Pracovný čas personalistu	194,- Kč/hod
Osobnostný test	Pracovný čas personalistu	194,- Kč/hod
Výber kandidáta	Pracovný čas personalistu	194,- Kč/hod
Adaptácia zamestnanca	Mzda nového zamestnanca	194,- Kč/hod

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Nábor nového pracovníka na tento druh pracovnej pozície je časovo náročné, nakoľko obsahuje množstvo zásadných úkonov, ktoré musia byť starostlivo pripravené a zrealizované tak, aby zabezpečili výber vhodného kandidáta. Medzi tieto úkony spadá tvorba profesiogramu, nakoľko ide o novú pracovnú pozíciu. Je potrebné starostlivo zvážiť pracovné úkony, ktoré bude nový pracovník vykonávať, kvalifikáciu, ktorú bude spoločnosť požadovať, jeho postavenie v organizačnej štruktúre a jeho práva a povinnosti.

Inzercia pracovného miesta, je kľúčová pre oslovenie kvalifikovaných zamestnancov vhodných pre túto pozíciu. Inzercia pracovného miesta môže byť realizovaná prostredníctvom tradičných pracovných portálov, prostredníctvom sociálnych sietí alebo webových stránok spoločností. Publikácia pracovného inzerátu na pracovných portáloch predstavuje čiastku pohybujúcu sa okolo 4 000,- Kč mesačne.

Ďalším krokom je zber a evidencia informácií o uchádzačoch, ktoré následne pracovník personálneho oddelenia vyhodnocuje a triedi na základe splnenia požiadaviek. Úzky výber uchádzačov je prizvaných k výberovému riadeniu, ktoré môže prebiehať vo viacerých podobách, dôležité je osobné stretnutie s uchádzačom, overenie jeho zručností a takisto aj podrobenie uchádzača osobnostným testom tak, aby sa stotožňoval so stávajúcimi hodnotami spoločnosti.

Záverečným krokom je výber najvhodnejšieho kandidáta na pracovnú pozíciu a jeho adaptácia, ktorá slúži primárne na pochopenie procesov vo vnútri spoločnosti tak, aby

dokázal rozvíjet brand zaměstnavatele, spokojnost jeho zaměstnanců, prostřednictvím čeho podporoval ich lojalitu.

Náklady spojené s jednotlivými úkony spočívají najmä v pracovnom čase personalistu, ktorého hodinová sadzba je stanovená na základe priemerného platu na pozícii personalistu v Českej republice. (PrůměrnéPlaty, 2025)

ZÁVER

Cieľom práce bolo analyzovať vplyv brandu zamestnávateľa na lojalitu zamestnancov a navrhnúť odporúčania, ktoré by mohli viesť k zlepšeniu súčasného stavu tak, aby podporovali lojálne správanie a pozitívne vnímanie zamestnávateľa zo strany jeho zamestnancov. Práca vychádza z predpokladu, že pozitívne vnímanie brandu zamestnávateľa je významným faktorom ovplyvňujúcim spokojnosť a následne aj mieru zotrvania zamestnancov v spoločnosti.

Praktická časť bakalárskej práce pozostávala z identifikovania hodnôt a hodnotovej ponuky zamestnávateľa, jeho personálneho marketingového mixu a asociácií cieľovej skupiny. Na dosiahnutie stanoveného cieľa bol realizovaný kvantitatívny výskum, ktorý zohľadňoval vnímanie brandu a lojality zamestnancov. Výsledky výskumu preukázali, že zamestnanci vybranej spoločnosti vnímajú hodnotovú ponuku zamestnávateľa pozitívne, pričom najvyššiu mieru spokojnosti vyjadrili v oblasti nefinančných benefitov a firemnej kultúry. Kľúčovým zistením výskumu je potvrdenie štatisticky významného vzťahu medzi vnímaním brandu zamestnávateľa a lojalitou zamestnancov. Na základe výsledkov možno konštatovať, že zamestnanci sa v prevažnej miere identifikujú so spoločnosťou, pozitívne vnímajú jej hodnotovú ponuku a sú motivovaní zotrvať v pracovnom pomere.

Porovnaním s konkurenčnými spoločnosťami bol identifikovaný priestor na zlepšenie v rámci posudzovania jedinečnosti hodnotovej ponuky zamestnávateľa. SWOT analýza slúžila na sumarizovanie výsledkov jednotlivých analýz súčasného stavu. Na základe jednotlivých analýz súčasného stavu boli navrhnuté odporúčania, ktorých cieľom je podporiť budovanie interného employer brandu a zvýšiť mieru zamestnaneckej lojality. Na základe získaných dát boli sformulované konkrétne návrhy, ktoré možno realizovať v krátkodobom časovom horizonte s primeranými nákladmi. Jednotlivé návrhy boli formulované v oblasti podpory zlepšenia finančných benefitov, nefinančných benefitov a firemnej kultúry. Na základe vyhodnotenia práce ako celku, bolo navrhnuté kľúčové odporúčanie v podobe vzniku novej pracovnej pozície zameranej na spracovanie hodnotovej ponuky zamestnávateľa, podpory lojality zamestnancov a rozvoju interného aj externého brandu zamestnávateľa.

Prínos práce spočíva v komplexnej analýze brandu zamestnávateľa a jeho vplyvu na lojalitu zamestnancov. Výsledky výskumu a navrhované opatrenia môžu byť využité ako východisko pre rozvoj brandu zamestnávateľa a podporu spokojnosti zamestnancov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. *Marketing-mix v personalistice*. Online. In: Ekonom.cz.2005. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistice>. [cit. 2025-03-12].

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage. ISBN 9780749498276.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788027106486.

BUSINESSINFO, 2024. *Vysoká fluktuace trápí více než polovinu firem, důvodem je nejčastěji nízká mzda*. Online. In: BusinessInfo.cz. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/vysoka-fluktuace-trapi-vice-nez-polovinu-firem-duvodem-je-nejcasteji-nizka-mzda/>. [cit. 2025-05-12].

CALLISON, Sean, ©2025. *Gap Analysis: Easy-to use-template*. Online. In: ClearPoint Strategy. Dostupné z: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/gap-analysis-template>. [cit. 2025-04-22].

DUTTA, Tanusree a DHIR, Swati, 2025. *Employee Loyalty: Measurement and Validation*. Online. Global Business Review. Roč. 26, č. 2, s. 346-363. ISSN 09721509. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0972150921990809>. [cit. 2025-04-19].

FISHER, John G., 2014. *Strategic brand engagement: using HR and marketing to connect your brand, customers, channel partners and employees*. London: Kogan Page. ISBN 9780749470135.

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan; VACÍK, Emil; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Grada. ISBN 9788024739854. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/tvorba-strategie-a-strategicke-planovani-778/>

HEALEY, Matthew, 2008. *Co je branding?* V Praze: Slovart. ISBN 9788073911676.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 9788072614301.

HOVORKA, Petr, 2020. *Značka zaměstnavatele – Vytyčení ideálu značky*. Online. Brandbakers.cz. 28.4.2020. Dostupné z: <https://www.brandbakers.cz/homepage/new/386?lang=cs>. [cit. 2025-03-16].

HROMKOVÁ, Michaela, 2021. *Personálny marketing a employer branding v mimovládnom a komerčnom sektore na Slovensku*. Trnava: VEDA. ISBN 9788056802458.

HRSTKA, Jiří, 2025. *15 nejčastějších pojmů v Employer Brandingu*. Online. Menseek.eu. Dostupné z: https://www.menseek.eu/15-nejcastejsich-pojmu-v-employer-brandingu/#3_Employee_Value_Proposition_EVP. [cit. 2025-03-23].

JURÁŠKOVÁ, Olga, 2015. *Budování značky prostřednictvím Public relations*. Zlín: VeRBuM. ISBN 9788087500637.

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024758695.

KMOŠEK, Petr, ©2025. *Průměrná fluktuace zaměstnanců*. Online. In: Kmosek.com. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/know-how/personalistika/fluktuace/prumerna-fluktuace-zamestnancu/>. [cit. 2025-05-12].

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, c2004. *Marketing. Expert*. Praha: Grada. ISBN 8024705133.

LISÁ, Elena, 2019. *Psychodiagnostika v řízení lidských zdrojů*. Přeložil Tereza HUBÁČKOVÁ. Praha: Portál. ISBN 9788026214724.

MAYLETT, Tracy, 2019. *Engagement magic: five keys for engaging people, leaders, and organizations*. Second edition. Austin: Greenleaf Book Group Press. ISBN 9781626346178.

MENŠÍK, Tomáš, 2019. *Personální marketing vs Employer Branding*. Online. Menseek.eu. Dostupné z: https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/#Podstata_veci. [cit. 2025-03-20].

MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Online. Brno: Nakladatelství Masarykovy univerzity. ISBN 9788021093577. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.5817/CZ.MUNI.M210-9357-2019>. [cit. 2025-02-22].

NEUMEIER, Marty, 2008. *The brand gap: jak překlenout propast mezi obchodní strategií a designem*. Praha: AnFas. ISBN 9788025421505.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074007026.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 9788074521171.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024755151.

PRŮMĚRNÉPLATY, 2025. *Průměrný plat na pozici Pracovník personálního oddělení*. Online. PrůměrnéPlaty.cz. Dostupné z: <https://prumerneplaty.cz/pozice/pracovnik-personalniho-oddeleni>. [cit. 2025-05-09].

SALAČOVÁ SVOBODOVÁ, Hana, 2024. *Šťastný management: jak mít úspěch díky Happiness Managementu a Employee Value Proposition*. Praha: Nakladatelství TN. ISBN 9788088422617.

TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 9788027105519.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788027102273.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788027136759.

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Veková štruktúra zamestnancov	36
Graf 2 Asociácie s vybranou spoločnosťou	40
Graf 3 Veková štruktúra respondentov	57
Graf 4 Počet rokov v zamestnaní	58
Graf 5 Ako ste spokojný s hodnotovou ponukou finančných benefitov?	59
Graf 6 Ako ste spokojný s hodnotovou ponukou nefinančných benefitov?	60
Graf 7 Ako ste spokojný s firemnou kultúrou spoločnosti?.....	61
Graf 8 Ako ste spokojný so spoločenskou zodpovednosťou spoločnosti?	62
Graf 9 Stotožňujete sa s víziou a hodnotami spoločnosti?.....	63
Graf 10 Aká je pravdepodobnosť, že budete chcieť zostať v spoločnosti v priebehu nasledujúcich dvoch rokov?.....	64
Graf 11 Ako vnímate spoločnosť ako zamestnávateľa?	65
Graf 12 Odporučili by ste spoločnosť svojmu okoliu ako dobrého zamestnávateľa?	66
Graf 13 Spokojnosť s finančnými benefitmi.....	67
Graf 14 Spokojnosť s nefinančnými benefitmi.....	68
Graf 15 Spokojnosť s firemnou kultúrou	69
Graf 16 Spokojnosť so spoločenskou zodpovednosťou.....	70
Graf 17 Celková spokojnosť	72
Graf 18 Lojalita zamestnancov	73
Graf 19 Vzťah medzi brandom zamestnávateľa a lojalitou zamestnancov	75
Graf 20 Benchmarking.....	77

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Motivačný trojuholník.....	30
Obrázok 2 Employer value proposition	45
Obrázok 3 GAP analýza finančné benefity.....	78
Obrázok 4 GAP analýza nefinančné benefity	79
Obrázok 5 GAP analýza firemná kultúra.....	80
Obrázok 6 GAP analýza spoločenská zodpovednosť	81
Obrázok 7 GAP analýza lojalita	82

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Fluktuácia zamestnancov	49
Tabuľka 2 Bodové ohodnotenie dotazníkového šetrenia.....	54
Tabuľka 3 Kritéria bodového hodnotenia	54
Tabuľka 4 Kritéria hodnotenia lojality zamestnancov	55
Tabuľka 5 Odporúčania vyplývajúce z GAP analýzy.....	89
Tabuľka 6 Nábor nového zamestnanca	93

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

EVP Employer value proposition

H1 Hypotéza číslo 1

H2 Hypotéza číslo 2

H3 Hypotéza číslo 3

H4 Hypotéza číslo 4

H5 Hypotéza číslo 5

H6 Hypotéza číslo 6

H7 Hypotéza číslo 7

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Dotazníkové šetrenie

Príloha P II: Plagát k dotazníkovému šetreniu

Príloha P III: Otázky 5,6,7

Príloha P IV: Dodatok H1 – Finančné benefity

Príloha P V: Dodatok H2 – Nefinančné benefity

Príloha P VI: Dodatok H3 – Firemná kultúra

Príloha P VII: Otázky 10,11

Príloha P VIII: Benchmarking

PRÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETRENIE

Vnímání zaměstnavatele a jeho vliv na loajalitu zaměstnanců

1. Jak jste v společnosti spokojeni s nabídkou finančních benefitů?

Finanční ohodnocení (mzda)

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Odměny při plnění pracovního fondu

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Náborový příspěvek

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Bonus za doporučení nového kolegy

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Příspěvek na doplňkové penzijní spoření

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Pololetní bonusy

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Příspěvek na rekreaci, tábor, školu v přírodě

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Odměny za životní a pracovní jubilea

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Příspěvek při narození dítěte

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

2. Jak jste v společnosti spokojeni s nabídkou nefinančních benefitů?

5 týdnů dovolené

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Dotované obědy a nápoje

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Masáže, rehabilitace, fyzioterapie

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Multisport karta, slevy u vybraných partnerů

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Lázeňská péče

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Vzdělávání

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Právní služby

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

3. Jak jste v společnosti spokojeni s firemní kulturou?**Pracovní kolektiv**

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Pracovní prostředí

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Firemní akce

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Firemní aktivity (např. Kilo za kilo)

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Interní komunikace/Informovanost

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

Pocit zapojení do dění ve společnosti

☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený

4. Jak jste v společnosti spokojeni se společenskou odpovědností firmy?

Ochrana životního prostředí

- ☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený
- ☐ Nevím o těchto aktivitách společnosti

Podpora neziskových organizací

- ☐ Spokojený ☐ Převážně spokojený ☐ Neutrální ☐ Převážně nespokojený ☐ Nespokojený
- ☐ Nevím o těchto aktivitách společnosti

Podpora dobročinných sbírek

- ☐ Spokojný ☐ Prevažne spokojný ☐ Neutrálne ☐ Prevažne nespokojný ☐ Nespokojný
- ☐ Nevím o těchto aktivitách společnosti

5. Který z finančních benefitů nejvíce přispívá k Vašemu pozitivnímu vnímání společnosti?

**Vyberte jednu odpověď*

- | | |
|---|--|
| ☐ Odměny při plnění pracovního fondu | ☐ Pololetní/roční odměny |
| ☐ Příplatky | ☐ Odměny k jubileím |
| ☐ Příspěvek na dovolenou | ☐ Příspěvek na lázeňskou péči |
| ☐ Bezúročné půjčky | |

6. Který z nefinančních benefitů nejvíce přispívá k Vašemu pozitivnímu vnímání společnosti?

**Vyberte jednu odpověď*

- | | |
|---|---|
| ☐ 5 týdnů dovolené | ☐ Vzdělávání |
| ☐ Dotované obědy | ☐ Právní služby |
| ☐ Rehabilitace | ☐ Multisport karty |
| ☐ Slevy u vybraných partnerů | |

7. Který z prvků firemní kultury nejvíce přispívá k Vašemu pozitivnímu vnímání společnosti?

**Vyberte jednu odpověď*

- | | |
|--|---|
| ☐ Pracovní kolektiv | ☐ Pracovní prostředí |
| ☐ Firemní akce (Vánoční večírek) | ☐ Firemní aktivity (Kilo za kilo, ovoce na pracovišti) |

☐ *Otevřená komunikace*

☐ *Pocit zapojení do dění ve společnosti*

8. Ztotožňujete se s vizí a hodnotami společnosti?

☐ *Ano*

☐ *Ne*

☐ *Neznám je (Nejsem obeznámen)*

9. Jaká je pravděpodobnost, že budete chtít zůstat ve společnosti v průběhu následujících 2 let?

☐ *Nízká*

☐ *Vysoká*

10. Co Vás motivuje zůstat součástí společnosti?

☐ *Mzda*

☐ *Finanční benefity*

☐ *Nefinanční benefity*

☐ *Firemní akce*

☐ *Pracovní kolektiv*

☐ *Pracovní prostředí*

☐ *Společenská odpovědnost firmy*

11. Co vás může vést k odchodu ze společnosti

☐ *Nedostatečná mzda*

☐ *Nedostateční finanční benefity*

☐ *Nedostateční nefinanční benefity*

☐ *Absence firemních akcí*

☐ *Pracovní kolektiv*

☐ *Nevhodné pracovní prostředí*

☐ *Nízka společenská odpovědnost firmy*

12. Jak vnímáte společnost jako zaměstnavatele?

☐ *Pozitivně*

☐ *Neutrálně*

☐ *Negativně*

13. Doporučili byste společnost svému okolí jako dobrého zaměstnavatele?

☐ *Ano*

☐ *Ne*

Pohlaví

☐ *Muž*

☐ *Žena*

Věk

☐ *18 – 25*

☐ *36 – 45*

☐ *> 55*

☐ *26 – 35*

☐ *46 – 55*

Na jaké pozici pracujete?

☐ *Výrobní*

☐ *Technická*

Počet let v zaměstnání

☐ *0 – 2*

☐ *3 – 5*

☐ *6 – 10*

☐ *>11*

PRÍLOHA P II: PLAGÁT K DOTAZNÍKOVÉMU ŠETRENÍU



DOTAZNÍK JE SOUČÁSTÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE A JEHO VYPLNĚNÍ JE RYCHLÉ A ANONYMNÍ!



STAČÍ NASKENOVAT QR KÓD NEBO VYPLNIT FYZICKOU VERZI DOTAZNÍKU.



ZABERE TO JEN 5 MINUT VAŠEHO ČASU!



KDE NAJDETE DOTAZNÍK?



ONLINE: NASKENUJTE QR KÓD



PAPÍROVÁ VERZE: K DISPOZICI V JÍDELNĚ A ODDYCHOVÝCH MÍSTNOSTECH



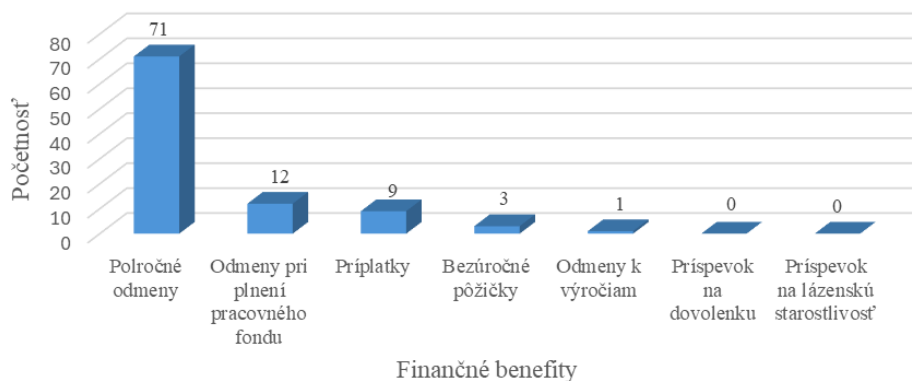
VYPLNĚNÉ DOTAZNÍKY VHAZUJTE DO SCHRÁNKY



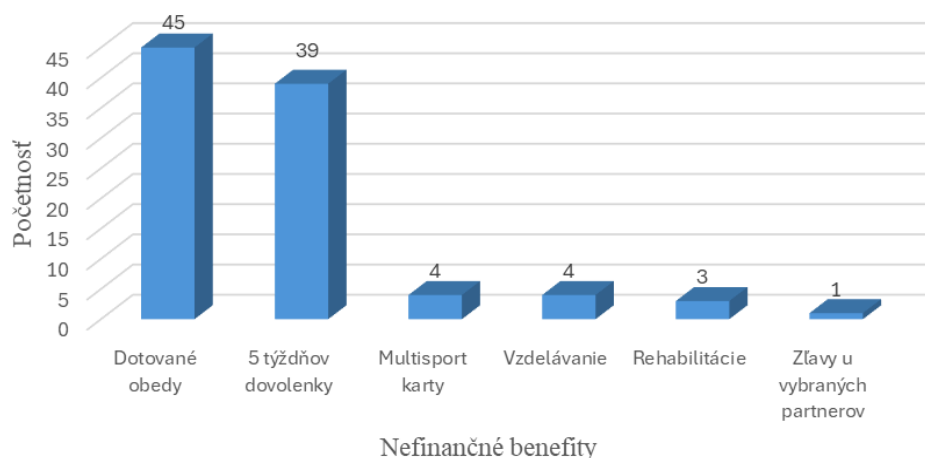
**DĚKUJI ZA VAŠI ÚČAST
A SPOLUPRÁCI!**

PRÍLOHA P III:OTÁZKY 5, 6, 7

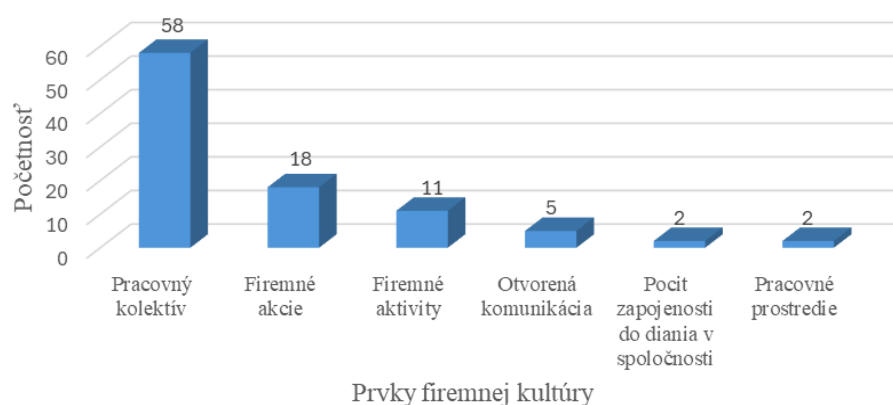
Ktorý z finančných benefítov najviac prispieva k Vášmu pozitívnemu vnímaniu značky spoločnosti?



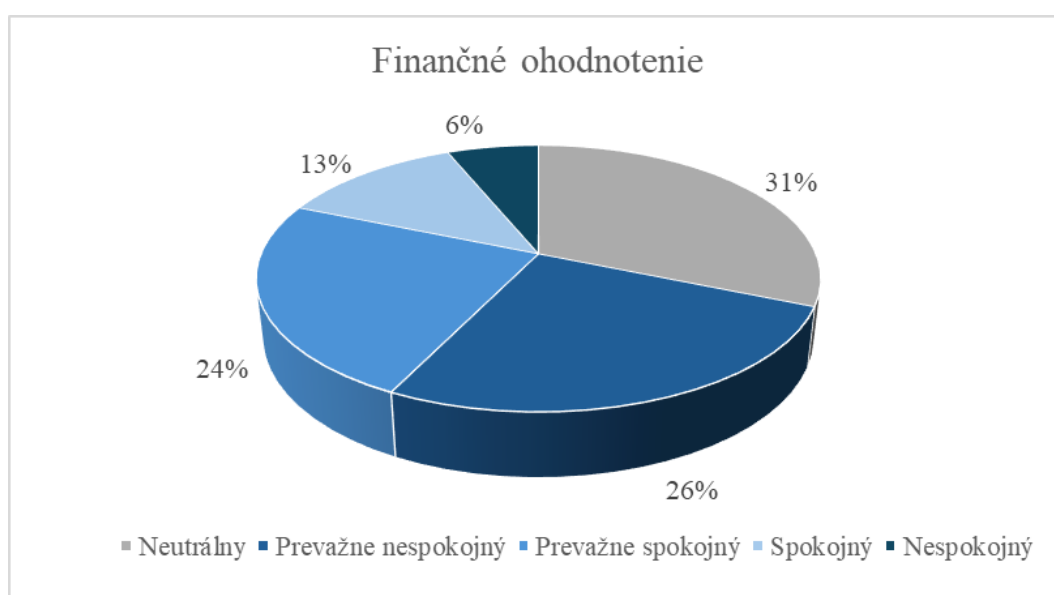
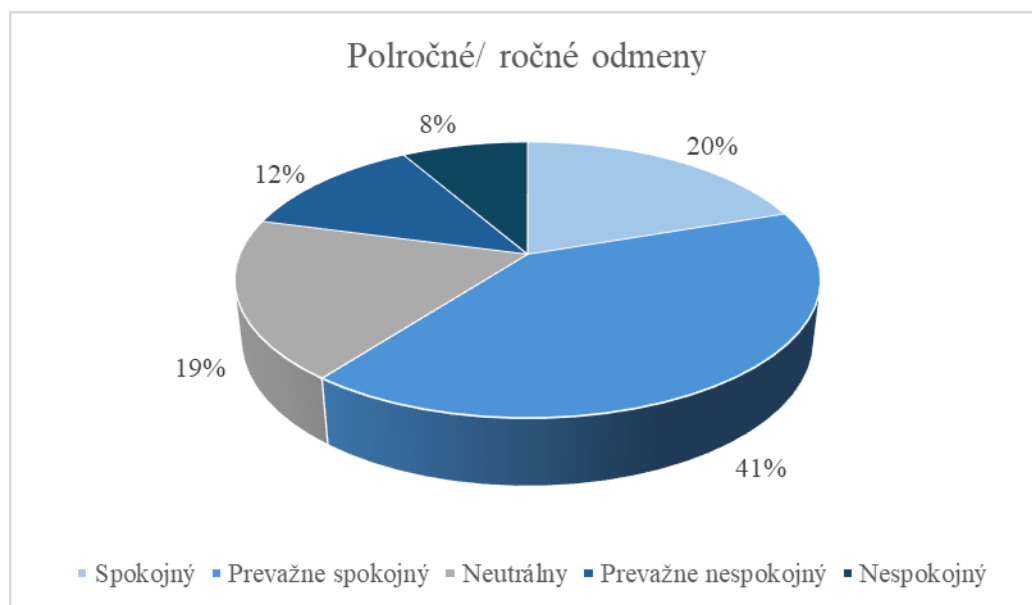
Ktorý z nefinančných benefítov najviac prispieva k Vášmu pozitívnemu vnímaniu značky spoločnosti?



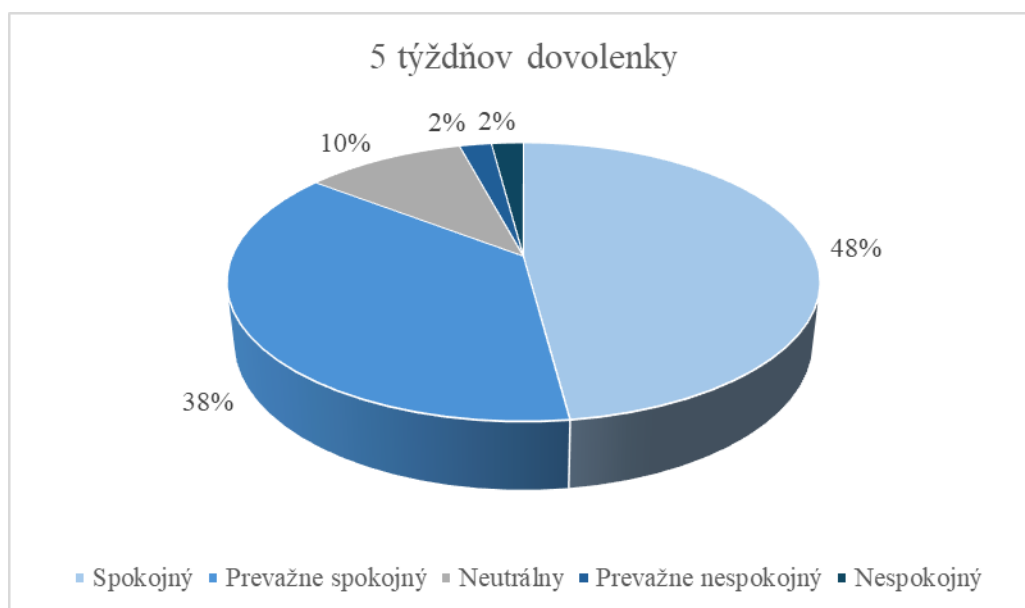
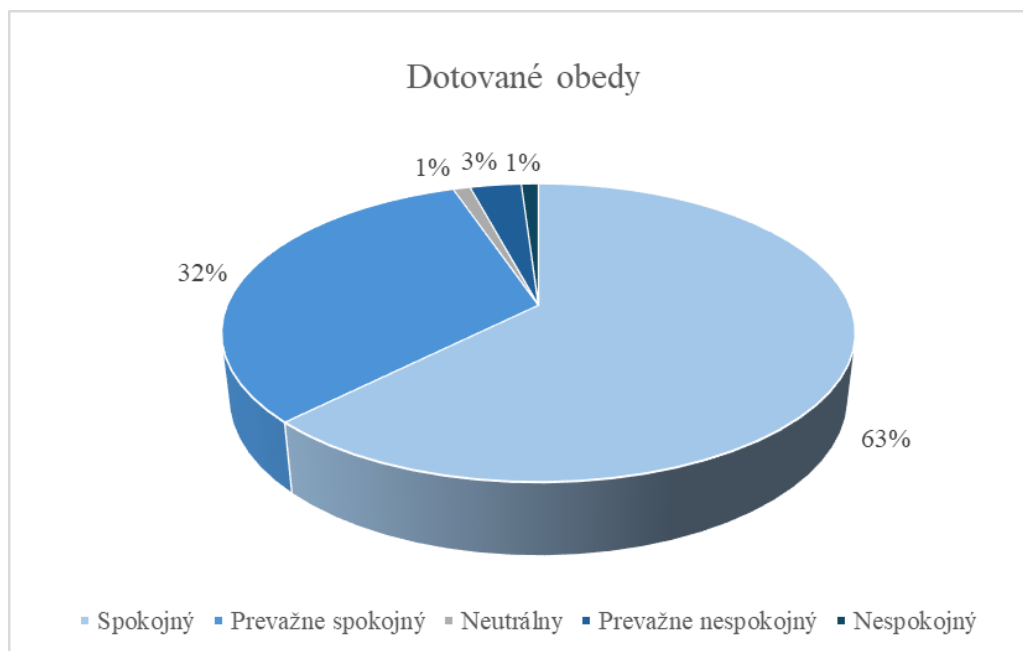
Ktorý z prvkov firemnej kultúry najviac prispieva k Vášmu pozitívnemu vnímaniu značky spoločnosti?



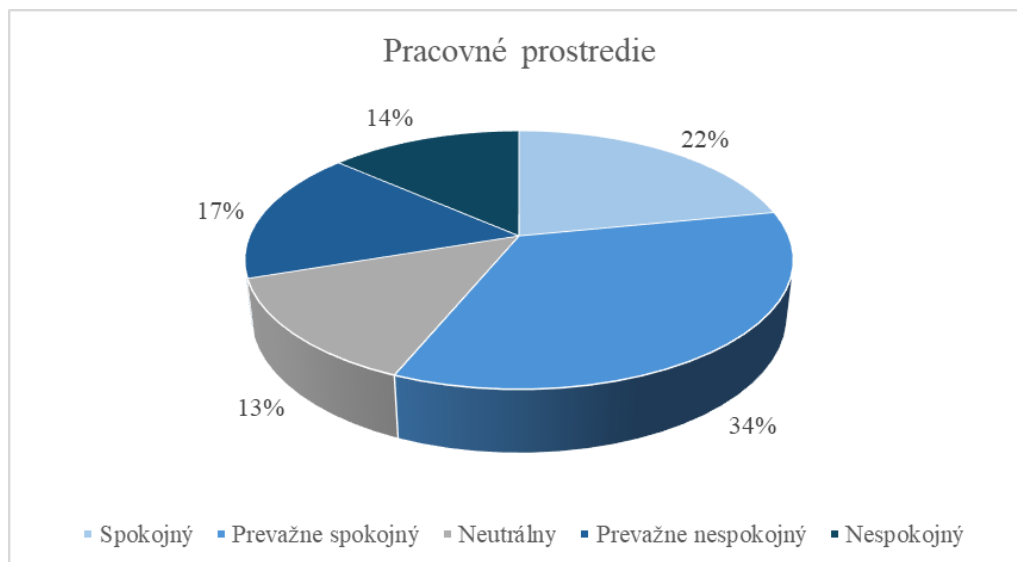
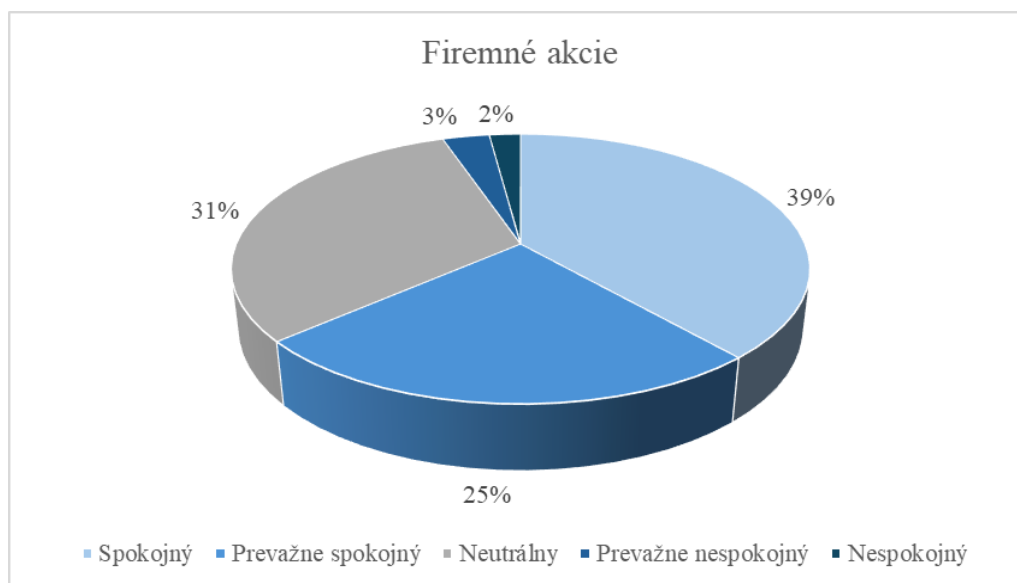
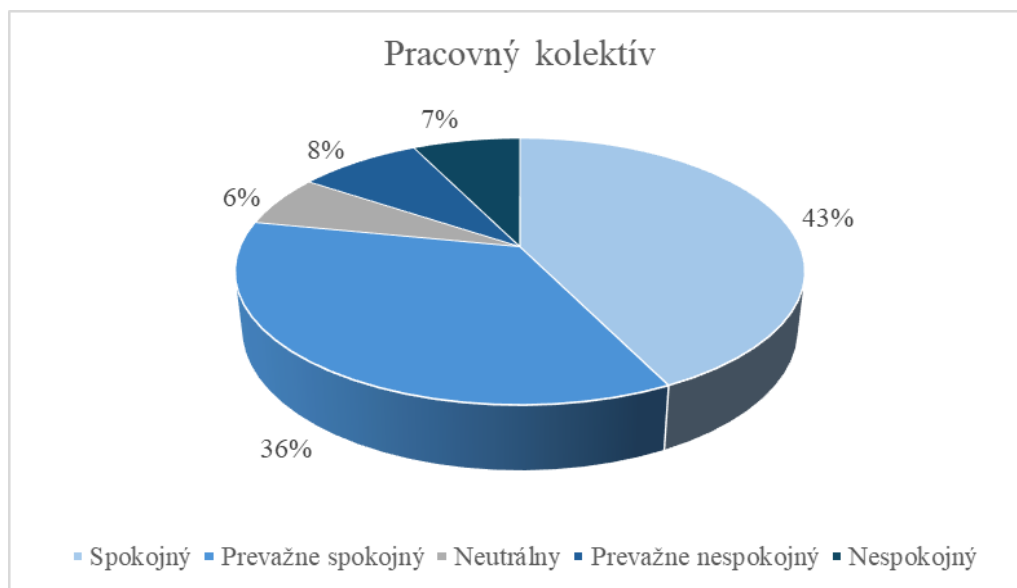
PRÍLOHA P IV: DODATOK H1 – FINANČNÉ BENEFITY



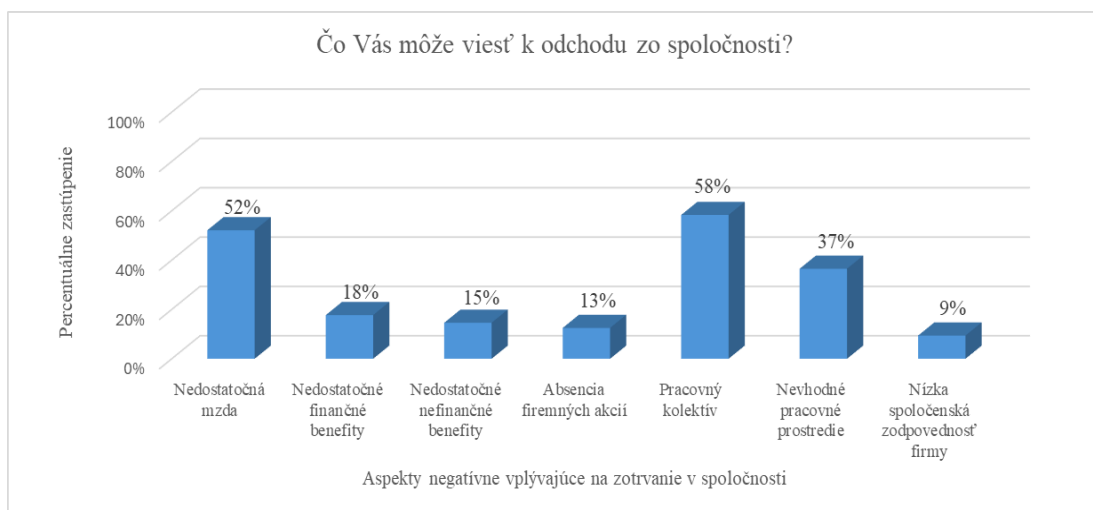
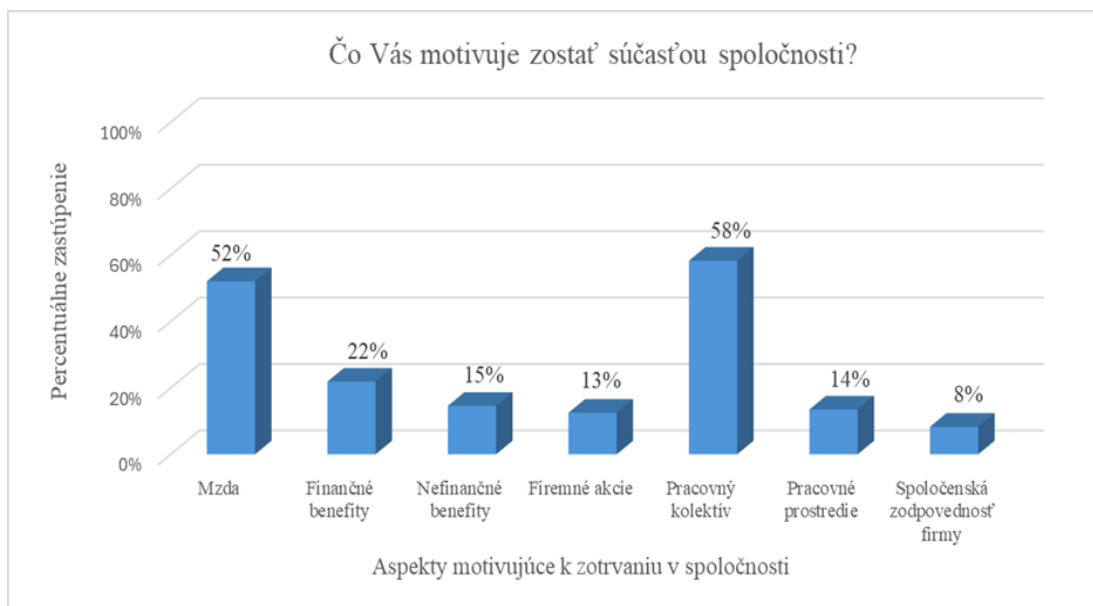
PRÍLOHA P V: DODATOK H2 – NEFINANČNÉ BENEFITY



PRÍLOHA P VI: DODATOK H3 – FIREMNÁ KULTÚRA



PRÍLOHA P VII: OTÁZKY 10,11



PRÍLOHA P VIII: BENCHMARKING

Kritéria	Váha	Spoločnosť Y		Spoločnosť X1		Spoločnosť X2		Spoločnosť X3		Spoločnosť X4	
		Hodnotenie	Výsledok	Hodnotenie	Výsledok	Hodnotenie	Výsledok	Hodnotenie	Výsledok	Hodnotenie	Výsledok
Finančné ohodnotenie	0,16	2	0,32	1	0,16	2	0,32	2	0,32	3	0,48
Náborový príspevok	0,12	1	0,12	3	0,36	2	0,24	1	0,12	3	0,36
Príspevok na penzijné sporenie	0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,24	2	0,24	1	0,12
Dovolenka	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
Vzdelávanie	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06
Prezentácia spoločenských udalostí	0,06	3	0,18	2	0,12	1	0,06	3	0,18	1	0,06
Stravovanie	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06
Prezentácia hodnôt a vízie	0,04	3	0,12	2	0,08	3	0,12	3	0,12	1	0,04
Prezentácia spol. zodpovednosti	0,04	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12	1	0,04
Masáže - rehabilitácie	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08	2	0,08
Zvýhodnený taríf - mobilný operátor	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08
Príspevok na dopravu	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Benefitné karty	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04
Zlavy u vybraných partnerov	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	2	0,06
Bežúročná pôžička	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Súčet	1		1,95		1,75		1,84		1,86		1,79