VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Employer Brand Management v organizaci XY/ Employer Brand Management in organisation XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen/2025

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Petra Chudějová

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně, a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 1. května 2025, Praha

PODĚKOVÁNÍ
Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout opatření ke zlepšení budování značky zaměstnavatele ve vybrané organizaci XY. Dílčími cíli bylo shrnout hlavní teoretická východiska v oblasti personálního marketingu a employer brand managementu, identifikovat silné a slabé stránky využívání nástrojů personálního marketingu v organizaci a zjistit, jak zaměstnanci vnímají svého zaměstnavatele.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce byla zpracována na základě rešerše české i zahraniční odborné literatury, vědeckých článků a relevantních internetových zdrojů. Následující analytická část čerpala z interních materiálů společnosti, z veřejně dostupných informací na jejích webových stránkách a sociálních sítích a z rozhovorů se členy vedení organizace, na základě kterých byla představena organizace XY, byla popsána její historie, struktura zaměstnanců a organizační struktura. Následoval popis aktuálního stavu employer brand managementu a personálního marketingu, včetně personálního marketingového mixu v dané organizaci. Kromě kvalitativní metody formou polostrukturovaných rozhovorů byla v praktické části použita i kvantitativní metoda výzkumu formou online dotazníkového šetření mezi aktuálními zaměstnanci společnosti. Cílem šetření bylo zjistit vnímání organizace jejími zaměstnanci v oblastech personálního marketingu a employer brand managementu. Výsledky dotazníkového šetření byly mimo jiné následně využity k ověření čtyř stanovených hypotéz, které zkoumaly vztahy mezi vnímanými kariérními příležitostmi a spokojeností zaměstnanců, mezi vnímaným zájmem vedení o zpětnou vazbu zaměstnanců a vnímáním firemní kultury, mezi spokojeností s nástupním procesem a spokojeností s interní komunikací a mezi spokojeností s interní komunikací a celkovou spokojeností zaměstnanců.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výzkum ukázal, že organizace XY má stabilní kolektiv zaměstnanců, silnou firemní kulturu a vysokou míru loajality svých zaměstnanců. Ti si váží přátelské atmosféry, férového přístupu vedení nebo jistoty zaměstnání. Organizace je zaměstnanci vnímána velmi pozitivně, přičemž většina z nich plánuje v organizaci setrvat i do budoucna. Velmi pozitivním zjištěním je rovněž důraz společnosti na ekologii a společenskou odpovědnost a její aktivity v těchto oblastech, které však nejsou dostatečně komunikovány. Externí komunikace značky zaměstnavatele je celkově slabou stránkou společnosti. Mezi další slabší místa patří i nedostatečná interní komunikace směrem k zaměstnancům na dělnických pozicích a menší zájem vedení o zpětnou vazbu od těchto zaměstnanců, nebo neefektivní využívání moderních komunikačních prostředků při získávání nových pracovníků. Stanovené hypotézy potvrdily souvislosti mezi vnímanými kariérními příležitostmi a spokojeností zaměstnanců, mezi vnímaným zájmem vedení o zpětnou vazbu zaměstnanců a vnímáním firemní kultury a mezi spokojeností s interní komunikací a celkovou spokojeností zaměstnanců v organizaci.

4. Závěry a doporučení:

Výsledky výzkumu jednoznačně potvrzují, že organizace XY je v očích svých zaměstnanců vnímána velmi pozitivně. Přesto byla identifikována řada oblastí, ve kterých má společnost prostor pro zlepšení. Organizaci XY byla doporučena opatření v oblasti posílení externí komunikace značky zaměstnavatele, bylo doporučeno vylepšení interní komunikace směrem k pracovníkům na dělnických pozicích, dále revize firemních hodnot, poslání a vize, zavedení systému hodnocení zaměstnanců a efektivnější práce s pracovními inzeráty. Dále bylo doporučeno využívat ekologické a společensky prospěšné aktivity k posilování image organizace a podporovat zaměstnance ke sdílení zkušeností prostřednictvím recenzí na sociálních sítích a platformách pro hodnocení zaměstnavatelů.

KLÍČOVÁ SLOVA

Budování značky zaměstnavatele, employer branding, personální marketing, marketingový mix v personálním marketingu, řízení lidských zdrojů

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the thesis was to propose measures to improve employer branding in the selected organization XY. The sub-objectives were to summarize the main theoretical background in the field of personnel marketing and employer brand management, to identify the strengths and weaknesses of the use of personnel marketing tools in the organization and to find out how employees perceive their employer.

2. Research methods:

The theoretical part of the thesis was based on a search of Czech and foreign literature, scientific articles and relevant internet sources. The following analytical part drew on the company's internal materials, publicly available information on its website and social networks, and interviews with members of the organisation's management, based on which the organisation was introduced, and its history, employee structure and organisational structure were described. This was followed by a description of the current state of employer brand management and HR marketing in the organization, including its HR marketing mix. In addition to the qualitative method in the form of semi-structured interviews, a quantitative research method in the form of an online questionnaire survey among current employees of the company was used in the practical part. The aim of the survey was to find out the perception of the organization by its employees in the areas of personnel marketing and employer brand management. The results of the questionnaire survey were subsequently used, among other things, to test four stated hypotheses that examined the relationships between perceived career opportunities and employee satisfaction, between perceived management interest in employee feedback and perceptions of company culture, between satisfaction with the onboarding process and satisfaction with internal communication, and between satisfaction with internal communication and overall employee satisfaction.

3. Result of research:

The research showed that organization XY has a stable employee body, a strong corporate culture and a high level of employee loyalty. They value a friendly atmosphere, fair treatment by management or job security. The organisation is perceived very positively by employees, with most of them planning to stay with the organisation in the future. The company's emphasis on ecology and social responsibility and its activities in these areas are also very positive, but are not communicated sufficiently. External employer brand communication is an overall weakness of the company. Other weaknesses include the lack of internal communication towards employees in blue-collar positions and less interest in feedback from these employees, or the ineffective use of modern means of communication in recruiting new employees. The hypotheses established confirmed the relationships between perceived career opportunities and employee satisfaction, between perceived management interest in employee feedback and perceptions of company culture, and between satisfaction with internal communication and overall employee satisfaction in the organization.

4. Conclusions and recommendation:

The survey results clearly confirm that organisation XY is perceived very positively by its employees. Nevertheless, a number of areas where the company has room for improvement were identified. Measures were recommended for organisation XY to strengthen external employer brand communication, to improve internal communication towards blue-collar workers, to review the company values, mission and vision statement, to introduce an employee appraisal system and to work more effectively with job advertisements. It was also recommended to use environmental and community service activities to strengthen the image of the organisation and encourage employees to share their experiences through reviews on social media and employer review platforms.

KEYWORDS

Employer branding, personnel marketing, marketing mix in HR marketing, human resource management

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION
M12 – Personnel Management M31 – Marketing M14 – Corporate Culture; Diversity; Social Responsibility

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petra Chudějová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA07
Téma DP:	Employer Brand Management v organizaci XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Management lidských zdrojů, personální marketing a jeho vývoj, marketingový mix v personálním marketingu, employer brand management, metodika práce 3 Praktická část Charakteristika vybrané organizace, employer brand management ve vybrané organizaci, nástroje personálního marketingu vybrané organizace, vnímání organizace zaměstnanci, návrhy a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ADAMS, B., MARSHALL, CH. *Give and Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging*. USA: Houndstooth Press, 2020. ISBN 978-1544507064. • ADAMS, L. *HR disrupted: it's time for something different.* London: Practical Inspiration Publishing, 2021. ISBN 978-1-910056-50-9. • ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7. • PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STŘÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 1.11.2024 • Zpracování teoretické části do 1.2.2025 • Zpracování výsledků do 1.4.2025 • Finální verze do 1.5.2025
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

doc. Ing. Daniel Šťastný, Ph.D.
rektor

V Praze dne 25.10.2024

doc. Ing. Daniel Šťastný, Ph.D.

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 3
2.1 Management lidských zdrojů 3
2.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů 4
2.1.2 Strategické řízení lidských zdrojů 6
2.1.3 Hlavní oblasti řízení lidských zdrojů 7
2.2 Personální marketing a jeho vývoj 9
2.2.1 Vývoj personálního marketingu 10
2.2.2 Externí a interní personální marketing 11
2.3 Marketingový mix v personálním marketingu 15
2.3.1 Produkt 16
2.3.2 Cena 16
2.3.3 Místo 17
2.3.4 Komunikace 17
2.3.5 Osobnost 18
2.4 Employer brand management 18
2.4.1 Vztah employer brandingu a personálního marketingu 20
2.4.2 Employee Value Proposition 21
2.5 Metodika práce 22
3 Analytická část práce 25
3.1 Charakteristika organizace XY 25
3.1.1 Struktura zaměstnanců organizace XY 26
3.1.2 Organizační struktura organizace XY 27
3.2 Employer brand management v organizaci XY 29
3.3 Nástroje personálního marketingu v organizaci XY 33
3.3.1 Marketingový mix v personálním marketingu 36
3.4 Vnímání organizace zaměstnanci 40
3.4.1 Vyhodnocení výzkumných otázek 47
3.4.2 Vyhodnocení hypotéz 49
3.4.3 Shrnutí výsledků výzkumu 51
3.5 Návrhy opatření a doporučení pro organizaci 53
3.5.1 Posílení externí komunikace značky zaměstnavatele 53
3.5.2 Revize a komunikace poslání a vize 54
3.5.3 Podpora zaměstnanců k psaní recenzí a sdílení zkušeností 55

3.5.4 Budování pozitivního image skrze ekologii a společenskou odpovědnost 55
3.5.5 Zavedení systému hodnocení zaměstnanců 56
3.5.6 Zlepšení interní komunikace směrem k zaměstnancům na dělnických pozicích 56
3.5.7 Lepší cílení pracovních nabídek a jejich úprava 57
4 Závěr 59
Literatura 61
Seznam příloh 64
Přílohy I

Seznam obrázků

Obrázek 1Externí a interní personální marketing 11
Obrázek 2 Úspěšnost atributů motivace 15
Obrázek 3 Model Employer Brandingu 19
Obrázek 4 Organizační struktura 28

Seznam grafů

Graf 1 Rozdělení zaměstnanců podle věku 26
Graf 2 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání 27
Graf 3 Věková struktura respondentů 40
Graf 4 Struktura respondentů dle délky pracovního poměru 41
Graf 5 Co vás nejvíce motivuje pro práci v této organizaci? 42
Graf 6 Jaké další benefity byste uvítal/a? 43
Graf 7 Kde jste se dozvěděl/a o pracovní příležitosti v této organizaci? 44
Graf 8 Jak byste popsal/a vztahy na Vašem pracovišti? 46
Graf 9 Zajímá se vedení o vaši zpětnou vazbu? 47

1 Úvod

Schopnost organizací přitahovat a udržet si kvalifikované zaměstnance je v dnešním dynamickém tržním prostředí jedním z nejdůležitějších faktorů jejich dlouhodobé prosperity. Zároveň rostoucí očekávání zaměstnanců a uchazečů o zaměstnání si vyžadují změnu přístupu k jejich řízení a vedení. Společnosti, které chtějí být konkurenceschopné, se již nemohou spoléhat pouze na tradiční přístupy řízení lidských zdrojů, ale musí aktivně budovat svou značku zaměstnavatele a strategicky řídit vnímání podniku jak směrem dovnitř, tak i navenek. Efektivní práce se značkou zaměstnavatele se v prostředí, kde mají uchazeči o zaměstnání možnost volby z širokého spektra nabídek, v posledních letech stává velmi důležitým tématem v oblast řízení lidských zdrojů a jedním z hlavních faktorů úspěchu.

Úspěšné organizace chápou, že silná značka zaměstnavatele je nedílnou součástí celkové podnikové strategie, která ovlivňuje spokojenost pracovníků, jejich loajalitu i schopnost organizace oslovit a získat nové talenty, což má přímý dopad na celkovou výkonnost organizace. Z toho důvodu roste potřeba věnovat se budování značky zaměstnavatele, tedy employer brandingu, stejně tak jako věnovat se personálnímu marketingu.

V této souvislosti je téma diplomové práce Employer Brand Management ve vybrané organizaci aktuální a velmi důležité nejen z hlediska současných trendů v oblasti personálního marketingu, ale i s ohledem na potřebu společností systematicky pracovat na své pověsti a image. Součástí employer brand managementu je budování pozitivního obrazu firmy nejen v očích potenciálních uchazečů, ale také stávajících zaměstnanců. Personální marketing pak přenáší principy klasického marketingu do oblasti řízení lidských zdrojů a zaměřuje se na to, aby organizace přitahovala, motivovala a udržovala si pracovníky obdobně, jako je tomu v případě klasického marketingu se zákazníky.

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout opatření ke zlepšení budování značky zaměstnavatele ve vybrané organizaci. Na tento hlavní cíl navazují tři dílčí cíle: shrnout hlavní teoretická východiska v oblasti personálního marketingu a employer brand managementu, identifikovat silné a slabé stránky využívání nástrojů personálního marketingu v organizaci a zjistit, jak vybranou organizaci vnímají její zaměstnanci. Formulovaný problém tedy spočívá v potřebě zhodnotit současné nastavení personálního marketingu a employer brand managementu ve společnosti a navrhnout opatření vedoucí k jejich zlepšení.

Struktura práce je systematicky členěna tak, aby jednotlivé kapitoly logicky směřovaly ke splnění hlavního cíle. Teoreticko-metodologická část obsahuje pět podkapitol, v jejichž rámci jsou představeny hlavní teoretické poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů, personálního marketingu, marketingového mixu v personálním marketingu a employer brand managementu, včetně konceptu Employee Value Proposition, tedy hodnotové nabídky pro zaměstnance. Tato část byla zpracována na základě rešerše odborné české i zahraniční literatury, vědeckých článků a relevantních internetových zdrojů. Poslední podkapitolou teoreticko-metodologické části je metodika práce, kde je detailně popsán postup výzkumu a jeho metody. Tato část poskytuje teoretický rámec potřebný jako základ pro analytickou část.

Analytická část práce se rovněž skládá z pěti podkapitol. Nejprve je představena vybraná organizace, včetně její historie, struktury zaměstnanců a organizační struktury, následuje popis současného stavu employer brand managementu v organizaci, poté jsou popsány nástroje externího a interního personálního marketingu, včetně personálního marketingového mixu. Zdrojem těchto částí byly interní materiály poskytnuté vybranou organizací, rozhovory s jejími představiteli a veřejně dostupné informace z jejích webových stránek a sociálních sítí. Následující, čtvrtá podkapitola představuje výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybrané organizace a rovněž zahrnuje výsledky hypotéz, odpovědi na výzkumné otázky,

a nakonec shrnutí výzkumu. V poslední podkapitole jsou představeny návrhy a doporučení, které by měly vést ke zlepšení budování značky zaměstnavatele v organizaci.

Podstatnou část analytické části práce tedy tvoří kvantitativní výzkum realizovaný prostřednictvím dotazníkového šetření a kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů s představiteli vedení společnosti. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění vnímání organizace zaměstnanci v oblastech personálního marketingu a employer brand managementu. Rozhovory pak sloužily k doplnění a upřesnění zjištěných skutečností a k získání informací, které nebyly dostupné v interních materiálech organizace. Pro diplomovou práci byly stanoveny tři výzkumné otázky a čtyři hypotézy, které byly testovány pomocí Spearmanova korelačního koeficientu.

Výsledky této diplomové práce by měly poskytnout praktická doporučení vedoucí k posílení značky zaměstnavatele ve zkoumané organizaci, podpoře spokojenosti a loajality zaměstnanců a ke zvýšení atraktivity společnosti na trhu práce.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato část diplomové práce se zaměřuje na teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů, personálního marketingu a budování značky zaměstnavatele. Cílem této kapitoly je vytvořit pevný teoretický rámec, který bude sloužit jako základ pro následnou analytickou část práce.

Úvodní podkapitoly se věnují vývoji a současnému pojetí managementu lidských zdrojů, přičemž je kladen důraz na jeho strategický význam a propojení s celopodnikovými cíli. Následuje kapitola zaměřená na personální marketing, jeho vývoj, dělení na interní a externí marketing lidských zdrojů a na specifické nástroje používané v této oblasti. V další části je rozebrán marketingový mix aplikovaný na oblast lidských zdrojů a čtvrtá kapitola se zabývá employer brand managementem, jehož prostřednictvím organizace formují svou atraktivitu na trhu práce a posilují loajalitu i angažovanost zaměstnanců. Závěrem této kapitoly je představen koncept Employee Value Proposition (EVP), který představuje ucelenou nabídku hodnot směrem k zaměstnancům i uchazečům o práci. V poslední kapitole teoreticko-metodologické části je podrobně rozebrána metodika práce.

2.1 Management lidských zdrojů

Zaměstnanci, tedy lidské zdroje, jsou základním kapitálem každé organizace, jak uvádí Urbancová a Vrabcová (2023, s. 32). Aby ale tyto organizace byly na trhu úspěšné, musí disponovat zaměstnanci, kteří jsou vzdělaní a angažovaní a tito pak mohou se svými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi představovat významný zdroj konkurenční výhody, dodává Palíšková et al. (2021, s. 1). Jak ale Armstorng a Taylor (2015, s. 43) píšou, management lidských zdrojů není pouze o zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale je také o etickém rozměru řízení lidí, o tom, jak je co nejefektivněji využívat a to tak, aby to bylo v souladu s určitými morálními hodnotami.

Podle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 34) jsou lidé to nejcennější, co organizace, které je zaměstnávají, mají, jelikož bez nich a bez jejich spolupráce by žádná organizace nebyla schopna dosáhnout svých cílů a management lidských zdrojů definují jako strategicky a logicky promyšlený přístup k jejich řízení. Podobného názoru jsou i autoři Armstorng a Taylor (2015, s. 47), kteří definují řízení lidských zdrojů jako *„strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.“* Barták (2023, s. 11) se svým názorem od předchozích autorů příliš neliší, když uvádí, že se řízení lidských zdrojů, na rozdíl od toho, jak tomu bylo v minulosti a jak bude přiblíženo dále v textu, *„stává strategickým a logicky promyšleným přístupem k vedení motivovaných zaměstnanců, přispívajících k dosahování firemních cílů.“* Palíšková et al. (2021, s. 1) zmiňují, že se pojem „řízení lidských zdrojů“ běžně používá ve dvou hlavních významech, a to jako označení současné vývojové etapy personalistiky a nebo jako specifická oblast managementu podniku, která se zabývá řízením a vedením lidí, tedy personalistika. Šikýř (2016, s. 15) ještě dále vysvětluje pojmy „řízení“ a „vedení“, kdy řízením, tedy managementem, je myšleno uskutečňování strategických cílů organizace za pomoci optimálního získávání, využívání a rozvoje všech potřebných zdrojů – včetně těch lidských a vedení, tedy leadership, se orientuje na lidi a je o schopnosti přesvědčovat a podněcovat je k práci a k dosažení určitého výkonu v ní a tím i naplnění strategických cílů organizace (Šikýř, 2016, s. 15). Palíšková et al. (2021, s. 1) dodávají, že pojem „lidské zdroje“ (Human Resources, HR) označuje buď zaměstnance organizace nebo se také pojem „HR“ používá pro označení personálního útvaru, personalistů nebo pro personální práci.

2.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

Šikýř (2016, s. 42) se spolu s Dvořákovou a kol. (2012) in Palíšková et al. (2021, s. 2) i s Urbancovou a Vrabcovou (2023, s. 34) shodují na třech hlavních etapách ve vývoji personální práce:

- personální administrativa;
- personální řízení;
- řízení lidských zdrojů.

Podle Šikýře (2016, s. 42) se období personální administrativy datuje od desátých až dvacátých let 20. století do čtyřicátých až padesátých let, kdy nastupuje personální řízení, zatímco Palíšková et al. (2021, s. 2) jsou toho názoru, že personální administrativa převládala v podnicích až do počátku šedesátých let. Na tom, kdy začalo období řízení lidských zdrojů se už ale autoři víceméně shodují. Šikýř (2016, s. 42) je toho názoru, že to bylo od osmdesátých až devadesátých let a podle Palíškové et al. (2021, s. 4) od počátku osmdesátých let. To ovšem ale neznamená, že by se předchozí dvě koncepce personální práce již neuplatňovaly, jak upozorňuje Šikýř (2016, s. 42). To, k jaké koncepci, tedy přístupu k řízení a vedení lidí, se organizace přikloní, záleží na její velikosti a dalších faktorech, dodává autor. Zpravidla je to ale tak, že čím větší organizace je, tím vyšší úroveň koncepce personální práce uplatňuje (Šikýř, 2016, s. 43).

Armstrong a Taylor (2015, s. 46) píšou o čtyřech vývojových etapách personální práce. Autoři se s předchozími shodují v tom, že řízení lidských zdrojů nahradilo v osmdesátých letech personální řízení, které ale nahradilo ve čtyřicátých letech pojem „řízení práce“, a to zase ve dvacátých letech nahradilo pojem „péče o pracovníky“. V následujících odstavcích budou blíže představeny tři hlavní, v úvodu zmiňované koncepce personální práce – personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

V období personální administrativy byli lidé vnímání jen jako pracovní síla a k požadovanému pracovnímu výkonu byli motivováni úkolovou mzdou vázanou na stanovenou normu pracovního výkonu, jak tvrdí Šikýř (2016, s. 43). A jelikož převládaly snadné a rutinní pracovní operace, bylo možné zaměstnávat nekvalifikované pracovníky a tím i zkracovat čas, který byl potřeba k jejich zaučení a rovněž se snižovaly náklady na práci, dodává autor. Dále tentýž autor popisuje, že se personální práce týkala pouze vykonávání administrativních úkonů spojených se zaměstnáváním lidí a vedením personální evidence. Podobně tak Palíšková et al. (2021, s. 3) zmiňují jako náplň personální práce vedení personální agendy a zajištění personálních činností vyplývajících pro podnik ze zákona. Palíšková et al. (2021, s. 3) ještě přidávají výčet konkrétních personálních činností, jako například zabezpečení povinné administrativy související s přijímáním a propouštěním, s evidencí zaměstnanců pro účely pojištění a odvodů daní, vzdělávání pracovníků, které bylo omezeno jen na vstupní školení a vedení evidence a výkaznictví. Šikýř (2016, s. 43) i Palíšková et al. (2021, s. 3) se shodují na tom, že personalistika dříve fungovala jako pasivní složka řízení organizace.

Personální řízení, historicky druhá koncepce personální práce, se vyznačovalo tím, že velké organizace začaly v kontextu zostřující se konkurence a měnících se potřeb zákazníků během rozvoje průmyslové výroby vnímat své zaměstnance jako konkurenční výhodu, jak uvádí Šikýř (2016, s. 43). Personální práce se tak stala opravdovou profesí, autor dále poznamenává. Palíšková et al. (2021, s. 3) dodávají, že vznikaly také nové pracovní pozice odborníků na sociální právo a kolektivní vyjednávání díky tomu, že se společnost začala více zajímat o problematiku sociálních a lidských práv v důsledku příznivého ekonomického vývoje v šedesátých letech. Šikýř (2016, s. 43) shodně s Palíškovou et al. (2021, s. 4) uvádí, že vznikaly personální útvary, jejichž členové se zabývali jednotlivými personálními činnostmi, jako je

hodnocení, odměňování nebo výběr lidí a podobně. Palíšková et al. (2021, s. 4) jsou toho názoru, že podniky uplatňující personální řízení vnímaly vhodně vybrané a proškolené zaměstnance, kteří byli organizovaní a také motivovaní, jako svůj předpoklad dlouhodobé prosperity a úspěchu. Jak ale Šikýř (2016, s. 43) i Palíšková et al. (2021, s. 4) zdůrazňují, personalisté stále vykonávali činnosti operativního charakteru zaměřené na vnitřní problémy podniku.

S poslední, současnou koncepcí personální práce se podle Šikýře (2016, s. 44) lidé stávají unikátním bohatstvím organizací a personální práce nejdůležitější oblastí řízení organizací, což tvrdí i Koubek (2015); Armstrong, Stephen (2015); Hanaysha, Tahir (2016); Paais, Pattiruhu (2020) in Urbancová a Vrabcová (2023, s. 36). Hlavními faktory veškerých změn byla podle Šikýře (2016, s. 44) především globalizace, větší a tvrdší konkurence, technologický rozvoj apod. Palíšková et al. (2021, s. 4) uvádí, že významný posun představovala změna přístupu k řízení lidských zdrojů, která byla založena na úzké spolupráci personálního útvaru s liniovými manažery. Podle autorů se personalisté začínají soustředit na dlouhodobé cíle organizace a jejich rozhodování nabývá strategického významu. I Urbancová a Vrabcová (2023, s. 34) s předešlými autory souhlasí, když píšou, že v tomto období začíná být na lidské zdroje nahlíženo jako na rozhodující faktor strategického významu pro úspěšnost organizace, a že je stále více zdůrazňována například potřeba utváření aktivního postoje zaměstnanců nejen ke svojí práci, ale i k cílům organizace. Podobně i Albert (2023, s. 10) uvádí, že se personální oddělení, původně vykonávající pouze administrativní funkce, vyvinulo ve strategického partnera, jenž hraje klíčovou roli v úspěchu organizace a píše, že pracovníci těchto oddělení nyní významně přispívají k růstu a prosperitě organizace. Jak autor dále uvádí, pracovníci útvaru řízení lidských zdrojů bývají součástí vrcholového vedení podniku, s čímž souhlasí Armstrong, Taylor (2015) in Palíšková et al. (2021, s. 7) a Koubek (2015); Armstrong, Stephen (2015); Hanaysha, Tahir (2016); Paais, Pattiruhu (2020) in Urbancová a Vrabcová (2023, s. 36), kteří píšou, že vedoucí těchto útvarů jsou členy nejvyššího vedení. Tito autoři, společně se Šikýřem (2016, s. 44) uvádí, že současné pojetí řízení lidských zdrojů se dále vyznačuje úzkým propojením personální strategie s celopodnikovou strategií nebo spoluprací personálního útvaru s manažery na všech stupních řízení organizace (liniovými manažery) – ti mají totiž k jednotlivým zaměstnancům blíže než personální útvar a personální činnost je tak prováděna efektivněji.

Armstrong, Taylor (2015) in Palíšková et al. (2021, s. 7) a Koubek (2015); Armstrong, Stephen (2015); Hanaysha, Tahir (2016); Paais, Pattiruhu (2020) in Urbancová a Vrabcová (2023, s. 36) současné pojetí řízení lidských zdrojů dále charakterizují kladením důrazu na spokojenost a motivaci zaměstnanců a kvalitu jejich pracovního života, protože jen spokojený zaměstnanec bude podávat náležitý pracovní výkon. Dále je podle autorů kladen důraz na posilování zdravých pracovních vztahů a organizační kultury, a to nejen ve vztahu k zaměstnancům, ale i k obchodním partnerům a k zákazníkům a v neposlední řadě na vytváření dobrého jména a pověsti zaměstnavatele, čehož lze dosáhnout vysokou úrovní péče o pracovníky, ekologicky šetrnou výrobou nebo budováním značky a dalšími činnostmi. Armstrong, Taylor (2015) in Palíšková et al. (2021, s. 7) přidávají i další specifika řízení lidských zdrojů, jako soustředění se na zvyšování produktivity práce, kvality výrobků a služeb nebo na loajalitu zaměstnanců a posílení jejich sounáležitosti s organizací, čehož lze docílit participativním stylem řízení, vhodnou motivací nebo výhledem kariérního růstu.

Adams (2021, s. 10) nabízí na současné řízení lidských zdrojů i odlišný pohled, když tvrdí, že tradiční metody řízení již nejsou dostačující a je potřeba najít nové způsoby, kterými se s rychle se měnícím a stále složitějším světem vypořádat a současně je zapotřebí zvýšit úroveň kreativity a produktivity. Autorka je toho názoru, že personalisté čelí několika výzvám, které se týkají všech podniků. Jednou z hlavních oblastí změn jsou podle Adams (2021, s. 11)

technologie, které zásadně mění většinu podniků. Ty potřebují pokrokově smýšlející vedoucí pracovníky a mladší zaměstnance, kteří často poskytují nejlepší poznatky o technologiích. Mnoho podniků se však zaměřuje spíše na snižování nákladů než na podporu kreativity a pro udržení konkurenceschopnosti je podle autorky nezbytné přijmout změny.

Dále je podle Adams (2021, s. 13) potřeba přizpůsobit přístup ke konkurenci a spolupráci, protože konkurenti již nejsou to, co bývali. Nyní přicházejí z nečekaných míst, ale nejsou vždy jen nepřáteli, mohou být i spolupracovníky a partnery. Také, pokud se organizace chtějí změnám přizpůsobit, je třeba, aby byli zaměstnanci schopni spolupracovat napříč funkcemi a geografickými oblastmi a nefungovali izolovaně. Spolupráce však podle autorky zůstává výzvou, protože tradiční struktury upřednostňují jednotlivá oddělení před společnými cíli. Podniky musí reagovat na potřeby zákazníků, nikoliv na potřeby jednotlivých oddělení. Další výzvou jsou, jak Adams (2021, s. 15) uvádí, strukturální změny organizací. Mnoho z nich přesouvá své části do různých regionů nebo do zahraničí a roste tak potřeba řídit virtuální týmy napříč časovými pásmy a kulturami. Je třeba vypořádat se s problémy spojenými s řízením lidí, kteří se fyzicky nenachází na stejném místě, a to i z důvodů, jako je práce z domova.

Dalším z problémů je podle Adams (2021, s. 16) to, že podniky chtějí více za méně peněz nebo to, že se mění pracovní síla. Společnosti se stále více spoléhají na dočasné pracovníky a tradiční dlouhodobé pracovní poměry se vytrácejí, což vyžaduje, aby podniky přijaly agilnější strategie vzdělávání a řízení talentů. Mladší generace má jiná očekávání a od svých zaměstnavatelů vyžaduje samostatnost a předpokládá, že se jich někdo bude ptát na jejich názory, a že v relativně mladém věku budou mít hlas. Přitahují je společnosti, které jim poskytnou flexibilitu, a které mají například etický přístup ke změně klimatu apod. Výzvu představují i vícegenerační týmy, protože zaměstnanci různých věkových skupin mají různá očekávání a vzhledem k tomu, že lidé pracují i v pozdějším věku, musí společnosti přehodnotit tradiční kariérní cesty. Mnoho společností se ale těmto změnám zatím nepřizpůsobilo (Adams, 2021, s. 16). A problémem je podle Adams (2021, s. 18) i zvýšená veřejná kontrola, která souvisí s rozmachem sociálních médií, důsledkem čehož pak může být nedostatek důvěry. Vedoucí pracovníci si podle autorky musí uvědomit, že staré způsoby komunikace, řízení sdělení a možnosti jeho kontroly jsou dávno pryč, a že interní komunikace se může rychle dostat na veřejnost a může to tak třeba poškodit značku zaměstnavatele.

2.1.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Každá organizace potřebuje pro plánování své budoucnosti strategii a lidské zdroje jsou tohoto plánovacího procesu velkou součástí, tvrdí autorky Armstrong a Mitchell (2019, s. 5). Tyto autorky se shodují s autory Armstrong a Taylor (2015, s. 71) když píšou, že pokud organizace neví, kam směřuje, nemůže vědět, jakým způsobem se tam dostat nebo jestli se tam už dostala. Podle Richardsona a Thompsona (1999) in Armstrong a Taylor (2015, s. 71) by proto každá strategie měla zahrnovat nejen strategické cíle, ale také postup a prostředky k jejich dosažení. Aby strategie mohla být považována za silnou a tvrdou, musí být podle Bartáka (2023, s. 87) odlišná, jedinečná a obtížně napodobitelná.

Dle Palíškové et al. (2021, s. 24) neznamená strategické řízení lidských zdrojů totéž, co strategie lidských zdrojů. Jsou to dva odlišné pojmy. Jak autoři uvádí, strategie lidských zdrojů (personální strategie) je odvozena od té podnikové. Strategii lidských zdrojů se věnují Armstrong a Taylor (2015, s. 70), kteří jsou toho názoru, že se týká toho, jak by politiky a postupy v řízení lidských zdrojů měly být propojeny se strategií organizace a mezi sebou navzájem. Dyer a Reeves (1995) in Armstrong a Taylor (2015, s. 71) definovali strategii lidských zdrojů jako *„vnitřně sladěný soubor postupů v řízení lidských zdrojů.“* Palíšková et al. (2021, s. 24) dodávají, že obsahuje dlouhodobé cíle (a také nástroje a postupy k jejich dosažení),

ke kterým chce organizace v této oblasti a oblasti rozvoje lidských zdrojů a lidského kapitálu dojít. Armstrong a Taylor (2015, s. 71) i Palíšková et al. (2021, s. 24) se shodují na tom, že tyto cíle musí být v souladu s nadřazenými strategickými cíli organizace. O strategii lidských zdrojů pojednávají i autorky Armstrong a Mitchell (2019, s. 6), podle kterých organizace, které sladí svou personální strategii se strategií podnikovou, jsou ty nejúspěšnější, jelikož právě lidský kapitál je zdroj, který je nejdůležitější, a na který vynakládají nejvíce prostředků. Tyto organizace podle autorek brzy zjistí, že záležitosti týkající se lidí mají vliv na téměř všechny činnosti organizace. Dle Palíškové et al. (2021, s. 24) jsou plánování potřeby zaměstnanců a stanovení způsobů, jak tuto potřebu zajistit, vedle zvyšování efektivity personálních procesů, jedny z nejdůležitějších oblastí strategie lidských zdrojů.

Palíšková et al. (2021, s. 24) uvádí, že strategické řízení lidských zdrojů na druhou stranu představuje *„komplexní přístup k řízení lidí, jehož cílem je řízení, vedení a rozvoj lidských zdrojů tak, aby co nejvíce přispívaly k naplňování strategických cílů podniku a k tvorbě jeho konkurenční výhody.“* Armstrong a Taylor (2015, s. 57) poněkud stručněji píšou, že je to specifický přístup k tvorbě a realizaci personálních strategií, které, jak již bylo zmíněno, vychází ze strategie podniku a jsou v souladu s jeho strategickými cíli. Palíšková et al. (2021, s. 24) i Šikýř (2016, s. 51) dodávají, že jde o propojení těchto strategií a jedná se tak o tzv. vertikální integraci. Podle autorů je ale třeba pamatovat i na horizontální integraci, která představuje propojení jednotlivých personálních činností, jako například výběr, hodnocení, vzdělávání nebo odměňování tak, aby se navzájem podporovaly a přispívaly k naplnění strategických cílů podniku. Armstrong (1999) in Palíšková et al. (2021, s. 25) upozorňuje, že k efektivnímu fungování organizace je ale kromě propojení podnikové strategie s řízením lidských zdrojů nutné tyto dva faktory vzájemně provázat se třetím faktorem, a to organizační strukturou podniku. Šikýř (2016, s. 51) připomíná mimořádné postavení lidských zdrojů mezi zdroji ostatními (materiálními, finančními, informačními). To jim právě jejich strategické řízení přisuzuje a zároveň podtrhuje jejich nezbytnost pro úspěch podniku a dosažení jeho trvalé konkurenční výhody.

Podle Palíškové et al. (2021, s. 25) může mít v praxi strategický management lidských zdrojů mnoho podob a uvádí, že v podnicích se můžeme setkat s uplatňováním měkkých nebo tvrdých prvků řízení. Je na jednotlivých podnicích, který z těchto přístupů zvolí. Podniky orientované spíše na měkké prvky řízení kladou důraz na komunikaci a vztahy na pracovišti, zapojují zaměstnance do rozhodování nebo se snaží vytvářet přívětivé pracovní prostředí. Naopak důraz na výkon je typický pro podniky, které preferují uplatňování tvrdých prvků řízení.

2.1.3 Hlavní oblasti řízení lidských zdrojů

Jednou z hlavních personálních činností je podle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 34), stejně tak dle Palíškové et al. (2021, s. 15) a Šikýře (2016, s. 85) **plánování lidských zdrojů**. To, jak Palíšková et al. (2021, s. 15) uvádí, zahrnuje plánování potřeby lidských zdrojů, jejich počtu a kvalifikační struktury. Šikýř (2016, s. 86) s autory souhlasí a doplňuje plánování personálního rozvoje zaměstnanců. Další z oblastí je podle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 34), Palíškové et al. (2021, s. 16) a Šikýře (2016, s. 95) **získávání a výběr zaměstnanců**. Získávání a výběr zaměstnanců je dle Palíškové et al. (2021, s. 16) personální činnost strategického charakteru. Je důležité ve správném čase, s přiměřenými náklady a za použití vhodných metod přilákat dostatečný počet zájemců o danou pracovní pozici a následně vybrat toho nejvhodnějšího, uvádí autoři shodně se Šikýřem (2016, s. 95). Další oblastí je podle těchto autorů **přijímání a adaptace zaměstnanců**. To, jakým způsobem je nový zaměstnanec přijat, má zásadní vliv na budování jeho vztahu k organizaci, jak uvádí Palíšková et al. (2021, s. 16). Během procesu přijímání je připravována a podepisována pracovní smlouva a zaměstnanec je zařazen do personální evidence. Autoři dále dodávají, že na tento proces navazuje proces adaptace,

který má za cíl to, aby byl nový pracovník začleněn do prostředí organizace a mohl tak co nejrychleji vykonávat efektivně svou práci. Konkrétně podle Šikýře (2016, s. 115) zahrnuje formální i neformální procedury týkající se informování, odborného zapracování a sociálního začlenění nového pracovníka v organizaci.

Dále se autoři Palíšková et al. (2021, s. 17) i s Urbancovou a Vrabcovou (2023, s. 34) a Šikýřem (2016, s. 128) shodnou na oblasti **odměňování zaměstnanců**. Odměňování zaměstnanců podle Palíškové et al. (2021, s. 17) i Šikýře (2016, s. 128) zahrnuje kromě peněžní odměny také zaměstnanecké benefity a nehmotné požitky a zaměstnance stimuluje k tomu, aby podávali lepší pracovní výkon, měli zájem o vzdělávání se a také má pozitivní vliv na jejich získávání a stabilitu. Proto je podle autorů velmi důležitým nástrojem managementu lidských zdrojů a napomáhá k naplňování strategických cílů podniku. Další oblastí managementu lidských zdrojů je podle těchto autorů **řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**. Do řízení pracovního výkonu patří jeho plánování, dále pak určení ukazatelů, pomocí kterých se výkon bude měřit a stanovení podmínek, které jsou potřeba pro dosažení daných cílů zaměstnanci vytvořit. Pracovní výkon je nutné průběžně sledovat, aby bylo možné ihned vyřešit problémy, které se zaměstnancům naskytnou nebo je naopak ocenit, když se jim něco podaří. A to celé je zakončeno právě hodnocením výkonu, kde se sledují nejenom měřitelné výstupy, ale i to, jak se zaměstnanec chová a jaké jsou jeho schopnosti a dovednosti (Palíšková et al., 2021, s. 17). Na řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců navazuje podle autorů právě již zmíněné odměňování, avšak Urbancová a Vrabcová (2023, s. 34) hodnocení zahrnují do oblasti odměňování. Tyto autorky, Palíšková et al. (2021, s. 17) a Šikýř (2016, s. 138) se shodují na další samostatné hlavní oblastí řízení lidských zdrojů, a tou je **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**. To podle Palíškové et al. navazuje vedle odměňování na řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců. Autoři řadí vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů ke strategickým činnostem řízení lidských zdrojů a podotýkají, že dosažená úroveň vzdělání přímo ovlivňuje úroveň produktivity práce. Vzděláváním je podle autorů, stejně tak dle Šikýře (2016, s. 138) myšleno jak zaškolování nových pracovníků, tak i jejich učení novým pracovním postupům a technologiím a také jejich další rozvoj nebo rekvalifikace. Ve větších organizacích je zvykem zavádět systémy dlouhodobého vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, které bývají velmi účinné. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 35) ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců přidávají i řízení kariéry.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 35) uvádí další oblast personálního managementu, kterou je **personální administrativa**. Tou je podle nich myšlen docházkový systém, plánování směn, prohlídky u lékaře, plánování a zaznamenávání pracovních aktivit, řízení flexibilních pracovních režimů a home office a definování organizační hierarchie, tj. nadřízenosti a podřízenosti. Další oblastí je **vytváření pracovních úkolů a pracovních míst**, kterou zmiňují Palíšková et al. (2021, s. 15) a Šikýř (2016, s. 74). Pracovní úkoly jsou ke každému pracovnímu místy přiřazeny tak, aby je mohli vykonávat zaměstnanci s potřebnou kvalifikací, praxí a vlastnostmi pro dané úkoly, uvádí Palíšková et al. (2021, s. 16). Každé pracovní místo je zároveň spojeno s určitou odpovědností a je zařazeno do celkové struktury pracovních míst – jsou určeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti – jak uváděly Urbancová a Vrabcová (2023, s. 35), s tím rozdílem, že tuto personální aktivitu autorky řadí do oblasti personální administrativy. Palíšková et al. (2021, s. 16) dále píšou, že podstatnou součástí vytváření pracovních míst je specifikace požadavků, které zaměstnanec musí splňovat, aby danou práci mohl vykonávat, a že součástí celého procesu je také vytváření vhodných podmínek pro zaměstnance, aby mohli efektivně vykonávat svou práci. Šikýř (2016, s. 74) doplňuje, že spojováním jednotlivých pracovních míst do vyšších organizačních útvarů se formuje požadovaná struktura organizace. V neposlední řadě je třeba zmínit oblast **péče o zaměstnance**. Jak Palíšková et al. (2021, s. 17) a Šikýř (2016, s. 146) píšou, oblast zahrnuje jak povinnou,

zákonem stanovou péči, tak i dobrovolnou péči, jako je poskytování zaměstnaneckých benefitů a různých služeb na pracovišti, které už záleží na konkrétní organizaci. O zaměstnance je dle Palíškové et al. (2021, s. 17) třeba pečovat, zvyšuje se tím jejich motivace a přispívá to k jejich stabilizaci v podniku a zároveň péče o ně pomáhá posilovat značku zaměstnavatele na trhu práce.

2.2 Personální marketing a jeho vývoj

Management lidských zdrojů se, jak Urbancová a Vrabcová (2023, s. 74) uvádí, s marketingem lidských zdrojů značně prolíná. Myslivcová et al. (2017, s. 18) jsou toho názoru, že personální marketing spojuje řízení lidských zdrojů s marketingem a zaměstnance, jak současné, tak i potenciální, vnímá jako zákazníky. Podle Myslivcové (2019, s. 30) je marketing lidských zdrojů poměrně novým pojmem a společně s Urbancovou a Vrabcovou (2023, s. 74) se shodují na tom, že jeho důležitost stoupá, protože roste potřeba přilákat kvalitní zaměstnance, kteří představují nejhodnotnější zdroj společnosti.

Koubek (2015) in Myslivcová (2019, s. 30) definuje personální marketing jako *„použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce“*. Dle d´Ambrosové (2014) in Myslivcová et al. (2017, s. 18) musí společnosti posilovat dlouhodobou komunikaci s interním i externím trhem práce, předvídat potřeby zaměstnanců a vnímat je jako zákazníky a partnery, nikoli jen kandidáty. Podle Kotlera a Armstronga (2015) in Ungerman et al. (2018, s. 162) je marketing lidských zdrojů založen na neustálém uspokojování potřeb a přání zaměstnanců či potenciálních zaměstnanců.

Vzhledem ke stávajícím zaměstnancům má podle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 73) a Vrbové (2023) marketing lidských zdrojů za cíl zvýšit jejich motivaci setrvat v organizaci a u potenciálních zaměstnanců má personální marketing za úkol vhodnou skupinu zacílit, oslovit ji a talentované kandidáty přilákat pro práci v organizaci, a to zajímavými nabídkami, různými výhodami a možnostmi rozvoje, respektive atraktivitou organizace jako zaměstnavatele, která je kvůli válce o talenty zásadní. Šlapák a Štefko (2015) uvádí, že marketing lidských zdrojů je vědomě řízený proces, jehož cílem je získávání a přijímání zaměstnanců, jejich adaptace a udržení v organizaci. K naplnění tohoto cíle je nezbytné efektivně řídit interní komunikaci se zaměstnanci, zkvalitňovat pracovní prostředí a podporovat vzdělávání a profesní růst zaměstnanců. Výsledkem těchto aktivit je mimo jiné snížení fluktuace. Při tvorbě jak náborových kampaní, tak i interních kampaní a akcí pro stávající zaměstnance oddělení lidských zdrojů úzce spolupracuje s marketingovým oddělením (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 74).

Aby zaměstnanci byli k setrvání v organizaci motivováni, je třeba, aby byli spokojeni s prací, s pracovními podmínkami i se zaměstnavatelem a aby byla naplňována jejich očekávání, a to všechno personální marketing podle Myslivcové et al. (2017, s. 19) ovlivňuje. Jejich spokojenost, jak autoři dále uvádí, výrazně ovlivňuje výsledky podniku. Zkušení a spokojení pracovníci přispívají ke kvalitním výstupům, čímž šetří čas i náklady, a to dále vede k vyšší spokojenosti zákazníků, jejich udržení a získávání nových. Díky tomu, jak autoři dále píšou, roste ziskovost a produktivita a zvyšuje se tak efektivita celého podniku, s čímž souhlasí i Urbancová a Vrabcová (2023, s. 78). Urbancová a Vrabcová (2023, s. 76) uvádí, že talentované zaměstnance nestačí pouze najít a získat, zásadní je si je udržet. To mají za úkol personalisté, kteří se tak podle autorek stávají marketéry a snaží se o to, aby byl podnik v povědomí zainteresovaných skupin, byl znám svými zaměstnavatelskými kvalitami a dlouhodobě tak přitahoval zejména talentované uchazeče. Personální marketing je zvláště důležitý v době, kdy nabídka pracovních míst převyšuje poptávku kvalifikovaných lidí, zmiňují

dále autorky. Rozpoznání a následné uspokojení potřeb a přání jak stávajících, tak i potenciálních pracovníků, je podle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 77) jedním z hlavních cílů, protože tak organizace může získat významnou konkurenční výhodu na pracovním trhu.

Baruk (2014); Giannakis et al. (2015); Ghinea, Moroianu (2016); Kong et al. (2019) in Urbancová a Vrabcová (2023, s. 77) uvádí konkrétní oblasti, kterými se marketing lidských zdrojů zabývá:

- zjišťování a pochopení potřeb a očekávání stávajících zaměstnanců;
- zjišťování a pochopení potřeb a očekávání potenciálních zaměstnanců;
- stanovení charakteru, rozsahu, rychlosti, směru a příčin změn ve zjištěných potřebách a očekáváních obou skupin zaměstnanců;
- mikrosegmentace obou skupin zaměstnanců;
- vytváření podnikových hodnot v souladu se zjištěnými potřebami a očekáváními zaměstnanců;
- správné umístění těchto hodnot v podvědomí současných a potenciálních zaměstnanců;
- uspokojování jejich potřeb a očekávání tak, aby to vedlo k dosažení podnikových cílů;
- zjištění úrovně uspokojení těchto potřeb a očekávání;
- analýza vlivu aktivit personálního marketingu na další funkce a oblasti podniku.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 78) jsou toho názoru, že samotní personalisté si velmi často, na rozdíl od marketingových specialistů, neuvědomují význam marketingu lidských zdrojů, budování značky zaměstnavatele ani nezbytnost dostatečného rozpočtu na související aktivity.

2.2.1 Vývoj personálního marketingu

Meier (1991) in Myslivcová (2019, s. 31) uvádí, že se pojem personální marketing poprvé objevil v německé odborné literatuře v 60. letech 20. století jako reakce na nedostatek kvalifikované pracovní síly. Manažeři si začali uvědomovat její důležitost a konkurenční výhodu, kterou může představovat. Od 70. let se personální marketing podle Myslivcové (2019, s. 31) rozvíjel v praxi a zaměstnanci již nebyli vnímáni jen jako výrobní faktor, ale jako partneři organizace.

Od 80. a 90. let se personální marketing podle George (2015) in Myslivcová (2019, s. 31) rozděluje na interní a externí, přičemž důraz se přesouvá z náboru na stabilizaci zaměstnanců. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti managementu na trhu práce vedl, jak Berry (1981); Sasser a Arbeit (1976) in Myslivcová (2019, s. 31) uvádí, k rozvoji interního personálního marketingu. Ten začal být vnímán jako prostředek k uspokojování potřeb koncových zákazníků, a to s minimem vynaloženého úsilí. Podniky si začaly uvědomovat, že nedostatečná angažovanost zaměstnanců mohla vést ke zhoršení výkonnosti plynoucí z poskytování nižší kvality produktů.

Barrow a Mosley (2005) in Myslivcová (2019, s. 32) jsou toho názoru, že na přelomu tisíciletí se personální marketing stává nejen nástrojem pro uspokojování potřeb stávajících zaměstnanců, ale také prostředkem budování dobrého jména podniku. Autoři Backhaus a Tikoo (2004) in Myslivcová (2019, s. 32) uvádí, že spojením filozofie značky a řízení lidských zdrojů vzniká koncept budování značky zaměstnavatele, který, jak autoři dále píšou, odlišuje podnik jako zaměstnavatele a poskytuje mu konkurenční výhodu. Klíčovým přínosem pro personální marketing je podle Myslivcové (2019, s. 32) dílo Kotlera a Armstronga s názvem *Principles of Marketing* (2010), ve kterém autoři zdůrazňují, že zaměstnanci by měli být vnímáni jako zákazníci a ne jen jako pracovní síla. Tento přístup vyžaduje úpravu firemních procesů tak, aby byly uspokojovány jejich potřeby. Zaměstnanci jsou, jak autoři podotýkají, klíčovou skupinou ovlivňující prosperitu organizace, a proto by jim měla být věnována obdobná péče

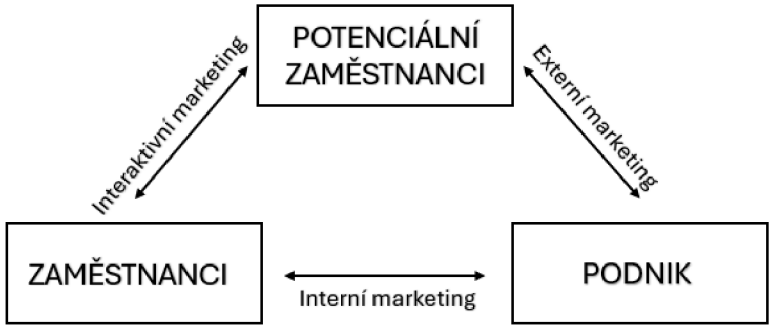
jako koncovým zákazníkům. V současnosti se podle Myslivcové (2019, s. 33) klade důraz na využívání marketingových principů v interním i externím marketingu lidských zdrojů. Autorka dále podotýká, že v českém prostředí se využívání pojmu personální marketing v praxi specialistů na řízení lidských zdrojů objevilo se značným zpožděním. Pojem personální marketing se v odborné literatuře začal objevovat od poloviny 90. let, přičemž jeho implementace do podniků se začala objevovat na přelomu tisíciletí.

2.2.2 Externí a interní personální marketing

Externí a interní marketing lidských zdrojů jsou úzce propojené a vzájemně se ovlivňující oblasti. V podnikatelské praxi je obtížné rozlišit, které činnosti spadají výhradně do jedné z těchto oblastí (Myslivcová, 2019, s. 55). Důvodem je to, že interní personální marketing má vliv nejen na spokojenost a loajalitu stávajících zaměstnanců, ale také na vnímání organizace jako zaměstnavatele na trhu práce, jak uvádí Poláková a Häuser (2003); Šlapák a Štefko (2015) in Myslivcová (2019, s. 55). Externí personální marketing se primárně zaměřuje na vnější okolí a jeho vliv na vnitřní prostředí organizace není tak zřetelný, dodávají autoři. Pokud však není externí personální marketing podpořen interním, jeho dlouhodobý význam pro podnik je podle Thoma (2008) in Myslivcová (2019, s. 55) minimální. Šilerová (2018) in Myslivcová (2019, s. 55) je toho názoru, že spokojenost zaměstnanců hraje klíčovou roli při doporučování zaměstnavatele. Kromě finančního ohodnocení je, jak autorka dále píše, důležitá i náplň práce a uznání od nadřízených a pro mladší pracovníky jsou zásadní také dobré vztahy na pracovišti, dobré pracovní podmínky, týmová spolupráce a smysluplnost práce.

Jak Urbancová a Vrabcová (2023, s. 80) uvádí, kromě interního a externího personálního marketingu existuje i interaktivní marketing lidských zdrojů, který je však podle Myslivcové (2019, s. 55) nejméně ovlivnitelný a kontrolovatelný, a to z toho důvodu, že pracovníci svou každodenní komunikací, ať už vědomě či nevědomě, veřejnosti zprostředkovávají hodnoty a kulturu organizace, ve které pracují. Podle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 80) interaktivní personální marketing vyjadřuje vztah mezi interním a externím personálním marketingem, což znamená, že se zabývá vzájemnými vztahy mezi současnými a potenciálními zaměstnanci. Autorky dodávají, že interaktivní personální marketing lze nepřímo ovlivňovat pouze tím, že zaměstnanci budou spokojeni a jejich spokojenost budou dále sdílet s okolím. Jak bylo uvedeno výše, účinnost externího personálního marketingu závisí na tom interním, s čímž autorky souhlasí a dodávají, že toto platí i pro interaktivní personální marketing. Vztahy mezi interním, externím a interaktivním personálním marketingem znázorňuje Obrázek 1.

Obrázek 1Externí a interní personální marketing



Zdroj: Poláková a Häuser (2003), Kubátová (2013) in Myslivcová (2019, s. 56), vlastní zpracování

Externí nebo také vnější personální marketing se, jak uvádí Myslivcová (2019, s. 57), týká těch aktivit podniku, které souvisí se získáváním a výběrem zaměstnanců a s budováním značky

zaměstnavatele. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 79) s autorkou souhlasí a dodávají, že se týká rovněž přijímání zaměstnanců. Barták (2023, s. 190) zmiňuje konkrétní výčet činností, které vnější personální marketing zahrnuje. Těmi podle něj jsou vytváření pozitivní reputace společnosti navenek, využívání nástrojů public relations (médií, burz práce apod.), posilování image firmy jako atraktivního zaměstnavatele, průzkum trhu práce, objevování potenciálních zdrojů a hodnocení účinnosti realizovaných postupů.

Jak bylo již dříve zmíněno, získávání a výběr zaměstnanců je strategická a jedna z nejdůležitějších činností managementu lidských zdrojů a jak uvádí Duda (2008) in Myslivcová (2019, s. 57), výběr metody získávání zaměstnanců závisí na tom, zda bude organizace získávat pracovníky z vnitřního nebo z vnějšího prostředí. Získávání zaměstnanců z vnitřního prostředí je nákladově výhodné a rovněž podporuje spokojenost a morálku zaměstnanců, neboť jak Demir et al. (2020) in Hamza et al. (2021, s. 4) píšou, nic nedokáže tvrdě pracujícího zaměstnance zklamat více než vidět, jak někdo nový nastupuje na jeho vysněnou pozici. Povýšení stávajícího zaměstnance vyžaduje podle Abdullaha (2019) in Hamza et al. (2021, s. 4) také méně zaškolování, což je spojeno s úsporou nákladů, jak již bylo zmíněno. Dále je podle Dudy (2008) in Myslivcová (2019, s. 57) výhodou znalost slabých a silných stránek zaměstnance, jejich znalost organizace a ostatních pracovníků a lepší návratnost investice do zaměstnance. Ali & Anwar (2021) in Hamza et al. (2021, s. 4) dodávají, že interní nábor urychluje a usnadňuje proces obsazování volných míst, a že mezi jeho běžné metody patří zveřejňování nabídek o existující volné pracovní pozici, interní výběrová řízení, která umožňují jednotlivcům ucházet se o zveřejněnou pracovní pozici, pokud se domnívají, že splňují požadované kvalifikace a doporučení zaměstnanců. Šikýř (2014) in Myslivcová (2019, s. 57) dodává, že k tomu podniky využívají intranet, e-mail nebo nástěnky a podnikové noviny.

Získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí je podle Khana & Abdullaha (2019) in Hamza et al. (2021, s. 5) voleno zejména v případech obsazování juniorských nebo specializovaných pozic. Přináší nové dovednosti a nové nápady, ale může být, jak Anwar & Abdullah (2021) in Hamza et al. (2021, s. 5) doplňují, nevýhodné kvůli delší době adaptace nových zaměstnanců. Některé firmy upřednostňují externí nábor, protože noví zaměstnanci nemají dle autorů tak vysoká očekávání ohledně růstu mzdy jako ti stávající. Koubek (2015) in Myslivcová (2019, s. 58) zmiňuje jako výhodu také to, že obsazení volného pracovního místa přesně odpovídá plánům a potřebám organizace. Nevýhodou takového získávání pracovníků může ještě být riziko odchodu pracovníka ve zkušební době nebo riziko nesprávného výběru zaměstnance kvůli méně spolehlivým informacím, jak uvádí Duda (2008) in Myslivcová (2019, s. 58). Mezi klíčové faktory ovlivňující externí nábor se řadí podmínky na trhu práce, právní aspekty a firemní image, jak uvádí Andavar et al. (2020) in Hamza et al. (2021, s. 5). Získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí lze rozdělit na formální a neformální. Formální náborové metody jsou podle Ali et al. (2021) in Hamza et al. (2021, s. 5) výhodnější, protože umožňují oslovit širší škálu kandidátů, což poskytuje i větší talentovou základnu pro výběr. Organizace se ale také často uchylují k neformálním metodám získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí, které se může dít například formou doporučení (Hamza et al., 2021, s. 5). Jak píše Saleh et al. (2021) in Hamza et al. (2021, s. 5), získávání zaměstnanců touto formou je běžné u menších organizací a uchazečům poskytuje přesné a podrobné informace o organizaci a pracovním místě. Podle Abdullaha & Othmana (2021) in Hamza et al. (2021, s. 5) studie naznačují, že neformální metody bývají při výběru kvalifikovaných kandidátů úspěšnější než ty formální. Pokud si podniky zvolí vnější prostředí k získání nových pracovníků, využívají k tomu dle Horváthové et al. (2016); Šikýře (2014) in Myslivcová (2019, s. 57) inzerci na internetu nebo v médiích nebo využijí personální agentury, úřady práce, školy, headhuntery a profesní sítě jako je LinkedIn.

Myslivcová (2019, s. 57) uvádí, že nejčastějšími metodami při získávání pracovníků jsou pracovní portály, interní nábor a doporučení stávajících pracovníků, a naopak nejméně využívané jsou personální agentury, náborové eventy jako jsou konference nebo veletrhy a headhunteři.

Interní nebo také vnitřní personální marketing zahrnuje aktivity zaměřené na udržení a zvýšení atraktivity podniku v očích stávajících i potenciálních zaměstnanců (Myslivcová, 2019, s. 58). Jeho cílem je, jak uvádí Strutz (1992) in Myslivcová (2019, s. 59), udržet kvalifikované a motivované pracovníky a podporovat jejich profesní i osobní rozvoj. Důležitou součástí je také, jak se shodují Myslivcová (2019, s. 59) i Urbancová a Vrabcová (2023, s. 79) uspokojení očekávání zaměstnanců a jejich ztotožnění se s cíli organizace, což vede k vyšší angažovanosti, loajalitě, obětavosti a spokojenosti se sebou i s pracovním prostředím. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 79) řadí mezi činnosti, na které se interní marketing lidských zdrojů zaměřuje, rozmisťování zaměstnanců, hodnocení a odměňování, péče o zaměstnance, vztahy na pracovišti, vzdělávání a rozvoj nebo taky propouštění zaměstnanců. Barták (2023, s. 191) nabízí na vnitřní personální marketing jiný pohled a mezi jeho hlavní úkoly řadí analýzu meziskupinových vztahů a problémů uvnitř podniku a vztahů a problémů mezi jednotlivci, zlepšování mezilidských vztahů na pracovišti a posilování sounáležitosti zaměstnanců s organizací. Cílem interního personálního marketingu je tedy, jak uvádí Stejskalová (2009) in Myslivcová (2019, s. 59), snížit odchod zaměstnanců a náklady s fluktuací spojené. Za tímto účelem jsou zaměstnancům nabízeny jak finanční, tak i nefinanční výhody.

I přesto, že finanční odměna hraje klíčovou roli a může výrazně ovlivnit motivaci zaměstnanců, samotná mzda často nestačí k jejich dlouhodobé spokojenosti a angažovanosti, a proto jsou i nefinanční výhody stejně tak důležité. Organizace by tedy měly kombinovat obě formy výhod, aby dosáhly vyšší spokojenosti a produktivity zaměstnanců (Manjenje a Muhanga, 2021, s. 191). Mezi ty finanční řadí autoři odměnu za výkon, kdy zaměstnanci dostávají finanční odměny za splnění výkonových cílů. Dále je to základní mzda, kterou zaměstnanci dostávají jako minimální odměnu za jejich práci. Ta však není silným motivačním faktorem, protože všichni zaměstnanci na stejné pozici ji dostávají bez ohledu na výkon. Může ale mít větší motivační efekt na nižších úrovních organizace, kde je klíčové pokrytí základních životních potřeb, jak uvádí Stajkovic a Luthans (2001) in Manjenje a Muhanga (2021, s. 192). Další finanční odměnou může být podíl na zisku, který zaměstnanci dostávají vedle své běžné mzdy. Tento systém dle Manjenje a Muhanga (2021, s. 193) přináší výhody oběma stranám, jelikož se zaměstnanci cítí být důležitou součástí společnosti a vede to k jejich větší motivaci, kreativitě a celkově vyššímu výkonu. Autoři dále zmiňují například provize, což je finanční odměna vyplácená zaměstnancům nad rámec jejich mzdy za překročení stanovených cílů, zejména v oblasti prodeje. Myslivcová (2019, s. 59) dělí finanční benefity na nárokovatelné, které má zaměstnanec stanoveny v pracovní smlouvě a dobrovolné, které se odvíjejí od výše zisku organizace.

Nefinanční benefity naplňují podle Manjenje a Muhanga (2021, s. 194) psychologické a emocionální potřeby zaměstnanců, čímž podporují jejich pozitivní chování a motivaci. Přestože nemají přímou finanční hodnotu, mohou vést i k finančním benefitům, například prostřednictvím povýšení. Autoři k nim řadí zpětnou vazbu, která je rychlým a efektivním nástrojem jejich motivace a poskytuje jim, jak Huttu (2010) in Manjenje a Muhanga (2021, s. 194) píše, důležité informace o jejich pracovním výkonu a úspěších. Manjenje a Muhanga (2021, s. 194) mezi další výhody nefinanční povahy řadí účast, která zaměstnancům umožňuje ovlivňovat jak činnosti organizace, tak i svou vlastní práci. Příkladem je podle Huttu (2010) in Manjenje a Muhanga (2021, s. 194) možnost organizovat si vlastní pracovní dobu. Tato možnost aktivně přispívat k fungování organizace je podle autorů klíčovým zdrojem motivace a může naplňovat sociální a seberealizační potřeby zaměstnanců podle Maslowovy hierarchie

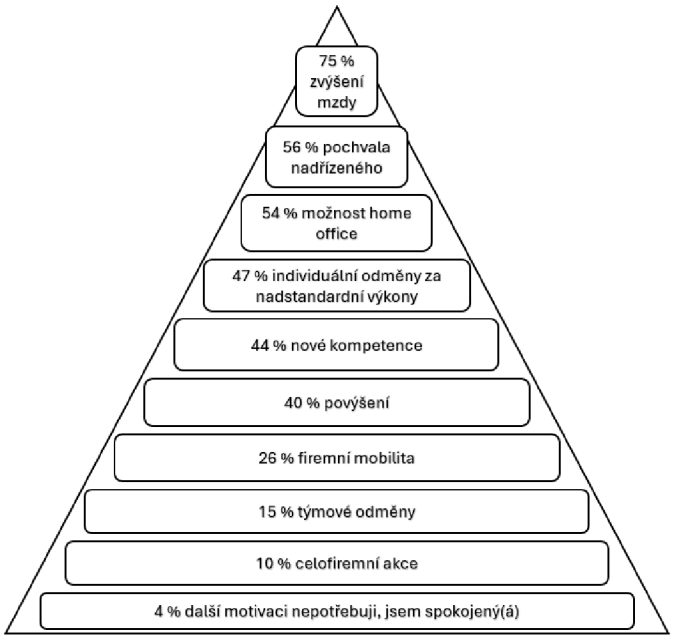
potřeb. Jako další nefinanční benefit uvádí autoři uznání. To je projevem ocenění výkonu a úspěchů zaměstnanců a jejich přínosu k firemním cílům a je efektivním a levným nástrojem ke zvýšení produktivity a posílení sounáležitosti s podnikem.

Zlepšení pracovního prostředí motivuje zaměstnance k lepším výkonům a je, jak Manjenje a Muhanga (2021, s. 195) píšou, další formou nefinančních benefitů. Nevyhovující pracovní podmínky, kde zaměstnanci nemají dostatek zdrojů, vybavení, školení, softwaru nebo materiálů nebo kde je například špatné osvětlení nebo nadměrný hluk mohou zaměstnance demotivovat a vedou tak ke snížení produktivity. Stejně tak je demotivuje i nedostatek soukromí a komunikační bariéry mezi zaměstnanci navzájem nebo mezi nimi a vedením, jak autoři dále uvádí. Dalším nefinančním benefitem je možnost kariérního růstu. Pokud mají pracovníci možnost rozvíjet své dovednosti, osvojit si nové technologie a zdokonalit své schopnosti potřebné k postupu na vyšší pozici, cítí se být respektováni a posíleni. Jak dále Manjenje a Muhanga (2021, s. 195) uvádí, jejich motivace roste, pokud jsou jejich cíle propojeny s konkrétními kroky organizace zaměřenými na jejich profesní rozvoj. Tím se zvyšuje i jejich produktivita, jelikož si uvědomují, že jejich úsilí jim pomáhá dosáhnout nejenom pracovních cílů, ale zvyšuje jim rovněž šance na povýšení. A významným benefitem je dle autorů také vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Tento proces může začínat posouzením požadavků a stanovením cílů např. školení. Po rozhodnutí, kdo se jej zúčastní, je proces zahájen a posledním krokem je hodnocení jeho efektivity, jak uvádí Oburu & Atambo (2016) in Manjenje a Muhanga (2021, s. 196).

Myslivcová (2019, s. 59) nefinanční benefity rozděluje na zdravotní, jako je například individuální zdravotní péče, dále na benefity na pracovišti a v pracovním kolektivu, kterými může být občerstvení na pracovišti, společenské a sportovní akce nebo dárky od zaměstnavatele, dále benefity pracovního volna a životní benefity, jako například flexibilní pracovní doba, home office, služební vůz, mobilní telefon a nakonec benefit nadstandardního vzdělávání, jako například jazykové vzdělávání a různé odborné kurzy.

S autory Manjenje a Muhanga (2021) a jejich názory na vliv na spokojenost zaměstnanců souhlasí v mnoha ohledech i Koubek (2007) in Myslivcová (2019, s. 60). Podle něj k jejich vyšší spokojenosti také významně přispívají faktory jako vybudování příznivých pracovních podmínek a příjemného pracovního prostředí, možnost individuální pracovní doby, dohled nad osobním růstem a dalším odborným vzděláváním, možnost kariérního růstu a přidává eliminaci až celkové odstranění rizikové práce. Spokojenost zaměstnanců může vycházet z různých faktorů – někteří ji cítí díky nenáročnosti práce, jiní díky souladu s hodnotami firmy. Právě tato spokojenost, založená na důvěře a ztotožnění se s organizací, by měla být ta, na kterou by se zaměstnavatelé měli soustředit, jak píšou autoři Barrow a Mosley (2005) in Myslivcová (2019, s. 60). Pořadí jednotlivých atributů motivace (se získanými procentními body) znázorňuje Obrázek 2, založen na výzkumu společnosti Hays (2017) in Myslivcová (2019, s. 61), kterého se zúčastnilo přes 700 zaměstnanců.

Obrázek 2 Úspěšnost atributů motivace



Zdroj: Hays (2017) in Myslivcová (2019, s. 61), vlastní zpracování

Spokojenost zaměstnanců s prací odráží hodnotu a atraktivitu zaměstnavatele. Tím, že zaměstnanci referují o organizaci, která je zaměstnává, ovlivňují vnímání této organizace veřejností, jak uvádí Stejskalová (2009) in Myslivcová (2019, s. 60). Podle autorky mohou jejich pozitivní dojmy a zkušenosti být významným nástrojem budování dobrého jména zaměstnavatele, zatímco ty negativní mohou pro jeho reputaci představovat riziko.

Menšík (2013) in Ungerman et al. (2018, s. 163) zastává názor, že dělení marketingu lidských zdrojů na interní a externí nemá význam, protože podle něj trh práce je jen jeden a každý člověk může teoreticky být současně kandidátem, stávajícím zaměstnancem i bývalým zaměstnancem. Jak píšou autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 78), vybudování žádoucího image zaměstnavatele je dlouhodobou záležitostí a je nezbytné na něj vyčlenit adekvátní zdroje, a proto si marketing lidských zdrojů žádá nepřetržité a konzistentní úsilí. Jako příklad autorky uvádí externí personální marketing, který je tím méně nákladný a jednodušší a jeho požadavky na zdroje jsou o to menší, čím lepší pověst má organizace jako zaměstnavatel.

2.3 Marketingový mix v personálním marketingu

Marketingový mix je podle Kotlera, Kellera (2013) in Myslivcová (2019, s. 39) definován jako *„soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu“*. Marketingový mix 4P (product – výrobek, price – cena, place – místo, distribuce, promotion – propagace), případně marketingový mix z pohledu zákazníka 4C (customer value – hodnota pro zákazníka, cost – náklad pro zákazníka, convenience – pohodlí, communication – komunikace) umožňuje firmě přizpůsobit nabídku podle potřeb cílové skupiny a je možné jej aplikovat i na marketing lidských zdrojů. Aby byly aktivity personálního marketingu úspěšné, správné aplikovaní marketingového mixu je podle autorek Urbancové a Vrabcové (2023, s. 74) klíčové. Všechny jeho složky aplikované na stávající i potenciální zaměstnance by podle autorek měly být vzájemně propojené a měly by se doplňovat tak, aby vedly k jasné koncepci a strategii a charakterizovaly požadovaný image zaměstnavatele. Spielmann in Myslivcová (2019, s. 40) je toho názoru, že personální oddělení využívá marketingový mix k nabídce specifické služby zaměřené na stávající nebo potenciální

zaměstnance. Autorka rovněž zdůrazňuje, že porozumění myšlení zákazníka, tj. současného i potenciálního zaměstnance, je klíčové pro efektivní vytvoření marketingového mixu pro personální účely a pro efektivní zasáhnutí cílové skupiny. Svým pohledem na marketingový mix v marketingu lidských zdrojů se neliší ani Wickham a O´Donohue (2009) in Myslivcová (2019, s. 40), když píšou, že marketingový mix v personálním marketingu pomáhá přilákat potenciální zaměstnance, představit zaměstnavatelské kvality a zároveň stabilizovat stávající zaměstnance. Marketingový mix slouží podle autorů také jako efektivní nástroj pro tvorbu a realizaci personální politiky. K vytvoření kvalitního marketingového mixu je podle Kotlera a Kellera (2013) in Myslivcová (2019, s. 41) nutná analýza prostředí, která zahrnuje mikroprostředí (tj. veřejnost, konkurenci, dodavatele, zprostředkovatele, zákazníky a podnik) a makroprostředí (sociální, politické, kulturní, demografické, technologické, ekonomické, ekologické a přírodní faktory). V následující části budou představeny jednotlivé nástroje marketingového mixu 4P, rozšířené o nástroj Osobnost (Personality), aplikované na marketing lidských zdrojů.

2.3.1 Produkt

Myslivcová (2019, s. 41) zdůrazňuje, že v personálním marketingu je produkt prvkem marketingového mixu představující předmět směny mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a podobně jako služba v kontextu „klasického“ marketingového mixu je nehmotné povahy. Nabízeným produktem je pracovní pozice, kterou podle Spielmanna (2015) in Myslivcová (2019, s. 42) nabízí zaměstnavatel zaměstnanci, a to výměnou za jeho pracovní dovednost. Pracovní pozice je specifická kladenými nároky na zaměstnance, umístěním pracoviště, organizací práce a pracovní dobou. Aby pracovní pozice byla správně specifikovaná a popsaná, je podle Šikýře (2016) in Myslivcová (2019, s. 42) důležitá analýza pracovního místa, jejíž výstup by měl zahrnovat název pracovní pozice, organizační jednotku, charakteristiku práce, pracovní podmínky, požadované vzdělání a dovednosti. Jasný popis pozice pomáhá uchazeči rozhodnout se, zda je vhodným kandidátem a snižuje pocit nejistoty a rizika, které mohou vzniknout mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Aby celkový produkt představoval konkurenční výhodu, je podle Pratoommase (2015) důležité následující:

- Zajímavá a smysluplná nabídka práce – v opačném případě bude velice obtížné přilákat talenty a udržet si je. Myslivcová (2019, s. 42) doplňuje, že zaměstnanci v podniku zůstanou, pokud taková nabídka bude odpovídat realitě.
- Odpovídající odměňování a benefity – celkový balíček odměn je považován za jeden z nejdůležitějších faktorů pro přilákání a udržení talentů.
- Inspirativní lidé a podniková kultura – prostředí ve firmě hraje zásadní roli a je lákavé pracovat ve společnosti inspirativních vedoucích a dalších zaměstnanců.
- Pozitivní vnímaní organizace v očích současných zaměstnanců – je důležité, aby se zaměstnanci cítili být hrdí na to, že pracují v dané organizaci.
- Možnost vzdělávání a kariérního růstu.

Stejně jako v klasickém marketingu je potřeba, aby byl tento produkt atraktivní a odpovídal očekáváním cílové skupiny.

2.3.2 Cena

Cenu lze podle Myslivcové (2019, s. 43) posuzovat jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele. Pro zaměstnance cena produktu zahrnuje čas věnovaný práci, organizaci práce, které se musí podřídit, úroveň výstupu, která je po něm požadována, fyzickou námahu a přijetí

daných podmínek práce. Pro zaměstnavatele cena představuje celkové náklady na zaměstnance včetně mezd, nákladů na jejich nábor, školení a další výdaje spojené s péčí o ně.

Pratoommase (2015) se v určitých bodech s Myslivcovou shoduje, píše však o ceně jen z pohledu zaměstnance. Autor ve svém příspěvku uvádí, že cena v personálním marketingu představuje vše, co zaměstnanci musí obětovat, aby mohli pracovat pro danou organizaci. Podle autora se nejedná pouze o peněžní náklady, ale také o ty nepeněžní, jako například „fyzické a emocionální náklady". Cena, kterou zaměstnanec musí zaplatit, se může, jak autor dále podotýká, týkat celé řady věcí, jako je pracovní doba, čas a úsilí vynaložené na vykonání práce, stres, který mu práce může přinášet, nejistota, bezpečnost práce, rizika a další. Pokud zaměstnavatel tuto „cenu" nevyváží odpovídajícími benefity, mohou zaměstnanci dojít k závěru, že se jim už nevyplatí v organizaci dále setrvávat. Z toho důvodu je důležité, aby zaměstnavatel pravidelně vyhodnocoval, zda požadavky na zaměstnance nejsou při dané ceně příliš vysoké. A jak Kociánová (2010); Vysokajová, Stýblo a Urban (2011) in Myslivcová (2019, s. 45) uvádí, pro udržení motivovaných a loajálních zaměstnanců je důležité nastavit spravedlivý a transparentní systém odměňování, který bude zaměstnanci akceptován.

2.3.3 Místo

Místo výkonu práce je, jak Myslivcová (2019, s. 46) uvádí, důležitým prvkem marketingového mixu v personálním marketingu, který ovlivňuje rozhodování potenciálních zaměstnanců při přijetí pracovní nabídky. Podle Pratoommase (2015) může nevhodná lokalita vést ke ztrátě talentovaných kandidátů, kteří pracovní nabídku odmítnou například z důvodu složité dopravní dostupnosti. Kromě lokality hraje roli i kvalitní zázemí a vybavení pracoviště a dostupná infrastruktura, jak autor dále píše.

Mezi důležité faktory při rozhodování potenciálních zaměstnanců, zda pracovní nabídku přijmou či nikoliv, patří dle Myslivcové (2019, s. 46) podniková kultura a celková image podniku. Podnikovou kulturu tvoří tři hlavní aspekty, jak uvádí Bělohlávek, Šuleř a Košťan (2006) in Myslivcová (2019, s. 46). Jsou jimi:

- **základní předpoklady**, které představují nepsaná pravidla a vzorce chování vycházející z opakovaných situací, jsou stálé a je obtížné je změnit;
- **hodnoty**, které u zaměstnanců vytvářejí představu, jakým způsobem by se měli v určitých situacích chovat a jsou prezentované a zastávané vedením;
- **výtvory**, což jsou viditelné projevy kultury, jako je jazyk, styl oblékání, pracovní prostředí nebo firemní příběhy.

Podle Hovorky (2012) in Myslivcová (2019, s. 46) tvoří podnikovou kulturu prostředí podniku a zaměstnanci, principy fungování týmové práce, managementem definované poslání a vize podniku, hodnoty podniku, pravidla a další podnikové rituály a symboly. Nový et al. (1996) in Myslivcová (2019, s. 47) je toho názoru, že význam podnikové kultury je veliký i přesto, že je obtížně definovatelná a ovlivnitelná a je podle něj zásadní pro udržení kvalitních pracovníků a získávání nových talentů, kteří hledají prostředí, které odpovídá jejich hodnotám a vede k jejich spokojenosti.

2.3.4 Komunikace

Podle Myslivcové (2019, s. 48) je hlavní úlohou komunikace v marketingu lidských zdrojů *„zprostředkování informací a jejich významu s cílem ovlivňování názorů, postojů, očekávání a způsobu chování zaměstnanců stávajících i potenciálních v souladu se specifickými cíli podniku"*. Jak uvádí Foret (2011) in Myslivcová (2019, s. 48), pro úspěšnou komunikaci je klíčové nejprve poznat adresáta sdělení a na základě získaných informací zvolit vhodné

komunikační kanály, které zajistí efektivní předání sdělení ve správný čas, na potřebném místě a v požadované kvalitě. Komunikace v personálním marketingu podle Myslivcové (2019, s. 48) představuje veškeré aktivity podniku zaměřené na efektivní prezentaci pracovních nabídek a jejím cílem je zvýšení povědomí o výhodách pracovního místa u potenciálních, ale i stávajících zaměstnanců. K tomu podnik využívá širokou škálu komunikačních kanálů, jako jsou zpravodaje, nástěnky, firemní intranet, reklamy nebo pohovory.

Bednář (2013) in Myslivcová (2019, s. 48) uvádí, že předmětem komunikace v marketingu lidských zdrojů je zejména budování dobré pověsti a silné značky zaměstnavatele, vytváření pozitivního postoje na veřejnosti, budování preferencí firmy a informování vhodných kandidátů o nabízených pracovních pozicích. K tomu podle autora slouží tištěná média, webové stránky, dny otevřených dveří či pracovní veletrhy. Kashyap (2019) však ve svém příspěvku píše, že mnoho organizací stále nedokáže komunikovat svou kulturu a značku zaměstnavatele prostřednictvím různých mediálních kanálů, protože mnohdy ani samy neví, co to podniková kultura je. Potenciální zaměstnanci využívají komunikaci při hledání pracovního místa například skrze personální agentury, profesní pracovní portály a sociální sítě, jak uvádí Bednář (2013) in Myslivcová (2019, s. 49).

V souvislosti se zejména komunikací v personálním marketingu je často zmiňováno budování značky zaměstnavatele, které je prostředkem k získání a udržení talentovaných zaměstnanců, což je jedním z předpokladů úspěchu každé organizace, jak uvádí Smolová a Urbancová (2014) in Myslivcová (2019, s. 49). Podrobně se budování značky zaměstnavatele bude věnovat podkapitola 2.4.

2.3.5 Osobnost

Osobnost v personálním marketingu představuje dle Myslivcové (2019, s. 52) míru souladu mezi hodnotami zaměstnavatele a potenciálního zaměstnance. Při výběru zaměstnavatele, jak uvádí Bednář (2013) in Myslivcová (2019, s. 52), uchazeči zvažují image podniku, jeho kulturu a celkovou osobnost. Naopak zaměstnavatelé hodnotí odborné a osobnostní rysy kandidátů, jejich postoje, přístupy, názory nebo hodnotovou orientaci. Jak autor dále píše, cílem je najít zaměstnance, který se s podnikem a jeho hodnotami ztotožní, bude kvalitně plnit své úkoly, vykazovat požadované pracovní chování, bude schopen týmové práce a zapadnout do pracovního kolektivu.

2.4 Employer brand management

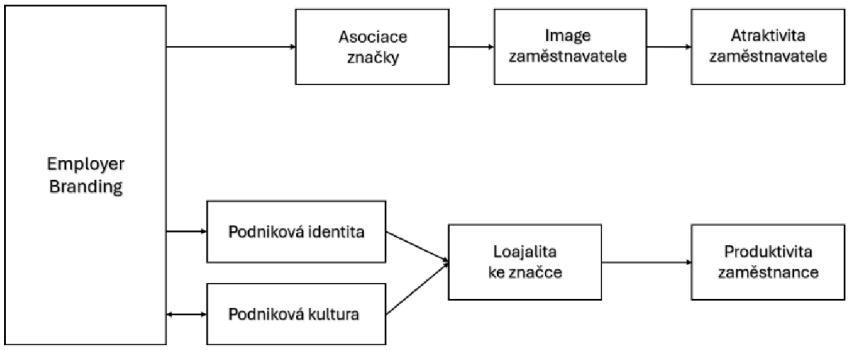
Menšík (2025) na svém webu uvádí, že brand, česky značka, je myšlenkový konstrukt tvořený asociacemi, emocemi a vjemy, které si lidé spojují s určitou firmou, produktem nebo službou a v případě personálního marketingu s prací. Není jen logem či názvem, ale představuje celkový dojem, který firma zanechává. Podnik ji nemůže plně kontrolovat, lze ji však ovlivnit komunikací, kvalitou služeb nebo vztahy se zákazníky a zaměstnanci. Představuje tak pověst podniku nebo produktu v očích veřejnosti. Jak autor dále uvádí, employer brand, tedy značka zaměstnavatele, se zaměřuje na vnímání podniku jako zaměstnavatele, nikoli jako poskytovatele produktů nebo služeb. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 299) představuje hodnotovou nabídku pro zaměstnance, je to podle nich image, kterou se podnik prezentuje jako dobrý zaměstnavatel. Walker (2007) in Armstrong a Taylor (2015, s. 299) pojednává o značce zaměstnavatele jako o souboru znaků a vlastností, které mnohdy nelze popsat, a které dělají organizaci unikátní, slibují jedinečnou pracovní zkušenost a přitahují kandidáty, kteří se ztotožňují s kulturou organizace a jsou ochotni podávat ten nejlepší výkon. S definicí Walkera souhlasí i autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 87) a doplňují, že je značka zaměstnavatele tvořena třemi prvky, kterými je vize organizace, její image a kultura. Web

SHRM (2023) uvádí, že značka zaměstnavatele ovlivňuje nábor nových zaměstnanců, udržení a zapojení stávajících zaměstnanců a celkové vnímání podniku na trhu práce.

Jak uvádí Reis et al. (2021, s. 3), budování značky zaměstnavatele není nový koncept. Již v roce 1996 jej podle autorů Ambler a Barrow definovali jako funkční, ekonomický a psychologický balíček, který pracovní místo nabízí zaměstnanci. Jak autoři dále píšou, od zavedení termínu „boj o talenty" v roce 1997 se employer branding stal klíčovou součástí podnikové strategie a jeho zavedení v organizacích se s postupem času mění z volitelné možnosti na nezbytnost. Podle Menšíka (2025) je employer branding *„umění budovat prostředí, kde lidé mohou naplno rozvíjet své talenty a nacházet v práci skutečnou motivaci. Tím formují inspirativní kulturu, která nejen udržuje správné lidi, ale zároveň přitahuje další vhodné talenty. Výsledkem je firma, která v čase růstu využívá svůj plný potenciál a v těžších obdobích obstojí díky pevným základům."*

Podle autorů Backhaus a Tikoo (2004) in Mihalcea (2017, s. 290) employer branding vytváří dvě hlavní hodnoty, a to asociace značky, které formují image zaměstnavatele a tím ovlivňují jeho atraktivitu pro potenciální zaměstnance, a loajalitu ke značce prostřednictvím podnikové kultury a identity, jak znázorňuje Obrázek 3.

Obrázek 3 Model Employer Brandingu



Zdroj: Backhaus and Tikoo (2004) in Reis et al. (2021, s. 3), vlastní zpracování

Mosley a Schmidt (2017, s. 9) shrnují budování silné značky zaměstnavatele do dvou hlavních kroků, přičemž uvádějí, že ve skutečnosti je proces komplikovanější. Tím prvním je vytvořit z organizace mimořádně skvělé místo pro práci a druhým krokem je zajištění, aby se o výjimečnosti podniku dozvěděli talentovaní kandidáti. Autoři zdůrazňují potřebu kontinuálního provádění těchto činností a provádění úprav v reakci na neustále se měnící podnikové a pracovní prostředí. S potřebou reagovat na měnící se trh práce a měnící se očekávání zaměstnanců souhlasí i Menšík (2025). Ten také zastává názor, že úspěšný employer branding je o schopnosti propojit naplnění potřeb zaměstnanců s podnikovými cíli, a to tak, aby tito zaměstnanci nacházeli smysl v práci a podnik dosahoval svých strategických výsledků.

Budování značky zaměstnavatele přináší nejen motivované uchazeče, ale také zlepšuje vnímání podniku jeho současnými zaměstnanci, posiluje jejich identifikaci s podnikem a jeho hodnotami a zvyšuje jejich angažovanost, jak uvádí Urbancová a Vrabcová (2023, s. 86). Angažovaní zaměstnanci, jak Mihalcea (2017, s. 291) uvádí, představují strategický prvek pro společnost, které jejich angažovanost přináší jak nehmotné (pozitivní pověst a povědomí), tak i hmotné výhody (lepší výkonnost podniku, nižší náklady na nábor a udržení talentů). Autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 87) doplňují, že schopnost získat a následně si udržet talentované a angažované zaměstnance je jeden z hlavních předpokladů úspěchu každé organizace a podotýkají, že uchazeči o zaměstnání upřednostní vyhlášeného zaměstnavatele s dobrou pověstí před neznámou organizací. Autorky rovněž uvádí, že efektivní budování

značky zaměstnavatele povede k vyšší konkurenceschopnosti podniku. S tímto souhlasí i Myslivcová et al. (2017, s. 52) a přidávají další výhody budování značky zaměstnavatele, kterými mohou být posílení podnikové kultury, zvýšení pozitivního obrazu organizace na trhu práce, zvýšený počet a kvalita uchazečů, urychlení náboru nových zaměstnanců a snížení jeho finanční náročnosti, udržení klíčových zaměstnanců a zvýšení jejich motivace a nárůst spokojenosti všech zaměstnanců.

Born a Kang (2015) in Mihalcea (2017, s. 291) identifikují tři hlavní faktory silné značky zaměstnavatele:

1. Autentická a konzistentní komunikace hodnot organizace – silná značka zaměstnavatele musí potenciálním zaměstnancům jasně sdělit hodnotovou nabídku značky.
2. Využívání správných komunikačních kanálů – kandidáti chtějí znát informace o firemní kultuře, cílech a možnostech profesního růstu. K budování značky zaměstnavatele dobře slouží sociální sítě jako je LinkedIn, Facebook nebo YouTube.
3. Měření efektivity employer brandingu – k měření návratnosti investic do budování značky zaměstnavatele je možné využít metriky jako náklady na nábor, doba obsazení volných pracovních pozic, doba do plné produktivity zaměstnanců nebo míra spokojenosti kandidátů.

Meadows (2024) tvrdí, že silná značka zaměstnavatele stojí na šesti klíčových faktorech a s Bornem a Kangem se shoduje pouze v prvním bodě, kterým je autentický příběh. Dále jsou to podle Meadowse silní lídři; péče o zaměstnance; hlas zaměstnanců, kteří prostřednictvím jejich recenzí mohou pomoci při hledání nových kandidátů a je třeba je k tomuto sdílení zkušeností podporovat; dalším bodem je viditelný přístup k diverzitě, rovnosti a začlenění různých skupin jednotlivců (tj. lidi různého věku, rasy, etnické skupiny, pohlaví, náboženství apod.); a poslední ze šesti hlavních předpokladů silné značky zaměstnavatele je dle Meadowse (2024) i „péče o kandidáty“, protože i neúspěšní uchazeči hrají roli při utváření značky zaměstnavatele. Podle autorky Bosch (2025) 86 % zaměstnanců a uchazečů o práci si při zvažování, zda pro danou společnost pracovat, čte její hodnocení a společnosti, které investují do employer brandingu, snižují podle autorky fluktuaci až o 28 %.

2.4.1 Vztah employer brandingu a personálního marketingu

Pojem employer branding (budování značky zaměstnavatele) je často mylně považován za synonymum k pojmu personální marketing. Menšík (2019) je toho názoru, že mezi nimi existuje velký rozdíl. Zatímco personálnímu marketingu se věnuje většina podniků, pouze některé z nich se podle autora skutečně věnují budování značky zaměstnavatele. Jak autor shodně s Vrbovou (2023) uvádí, personální marketing je marketing využívaný v personalistice. Jsou to veškeré marketingové taktiky, které podnik využívá při komunikaci se stávajícími, budoucími, ale i bývalými zaměstnanci a k efektivní komunikaci s nimi jim personální marketing poskytuje nástroje jako jsou například pracovní portály, inzerce v tisku, sociální média, pracovní veletrhy, náborové brožury a videa, interní komunikace, firemní akce, výstupní pohovory, outplacement a mnoho dalších.

Employer branding je podle Menšíka (2019) komplexnější, je zaměřen na vzájemné porozumění a na vytváření dlouhodobých vztahů a jeho výsledkem je pozitivní pověst podniku na trhu práce. Podle Vrbové (2023) k tomu employer branding využívá právě personální marketing. S tím souhlasí i Menšík a dodává, že prostřednictvím budování značky zaměstnavatele podnik komunikuje to, proč existuje, co je smyslem jeho podnikání a kam směřuje a také to, v čem je výjimečný oproti jeho konkurentům, komunikuje tedy svou vizi a poslání. Podle Vrbové (2023) employer branding oproti marketingu lidských zdrojů zahrnuje

širší spektrum nástrojů včetně firemní kultury, zázemí pro zaměstnance, programu zaměstnaneckých výhod a dalších a zdůrazňuje, že jak v případě employer brandingu, tak v případě personálního marketingu je nutné dbát na konzistentnost a soulad mezi tím, co podnik slibuje a mezi tím, jak se skutečně chová.

Bosch (2025) rozdíl mezi personálním marketingem a employer brandingem vnímá podobně jako předchozí autoři a doplňuje, že personální marketing je krátkodobý proces, který spočívá v tom, že společnost aktivně propaguje volné pracovní pozice ve snaze přilákat kvalifikované uchazeče a obvykle je dočasný a nevytváří trvalý dojem, kdežto employer branding je dlouhodobá strategie, která buduje pozitivní pověst podniku jako zaměstnavatele. Podle autorky budování značky zaměstnavatele vytváří očekávání budoucích zaměstnanců ohledně pracovního prostředí a firemní kultury. Autorka zmiňuje konkrétní rozdíly mezi marketingem lidských zdrojů a budováním značky zaměstnavatele, spíše však z pohledu potenciálních zaměstnanců. Personální marketing dle autorky ukazuje uchazečům výhody práce ve společnosti, propaguje konkrétní pracovní pozice a jejich benefity, zaměřuje se na konkrétní skupiny kandidátů a je flexibilní a mění se podle nabízené pracovní pozice. Naopak employer branding, jak autorka uvádí, uchazečům sděluje, proč by v dané organizaci měli chtít pracovat, prezentuje firemní kulturu a hodnoty, přitahuje kandidáty bez zaměření na konkrétní cílové skupiny a je stálý a nemění se v čase. S posledním tvrzení autorky však nesouhlasí Menšík (2025), který je toho názoru, že employer branding je třeba pravidelně vyhodnocovat a přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu práce a potřebám zaměstnanců.

Bosch (2025) rovněž vyzdvihuje důležitost silné hodnotové nabídky pro zaměstnance neboli Employee Value Proposition, která podle autorky pomáhá přilákat a udržet špičkové talenty, a která bude blíže představena v následující podkapitole.

2.4.2 Employee Value Proposition

Podle Mortensena a Edmondsona (2023) se zaměstnavatelé často zaměřují pouze na hmotné benefity, které jsou ale snadno napodobitelné konkurencí. Takový přístup podle autorů neřeší hlubší potřeby zaměstnanců a není při jejich získávání a udržení dlouhodobě účinný. Efektivní přístup spočívá v budování propracované Employee Value Proposition (EVP). Staniec a Kalińska-Kula (2021, s. 37) a Verlinden (2025) se shodují na tom, že EVP představuje soubor odměn, výhod a benefitů, které organizace nabízí zaměstnancům výměnou za jejich znalosti, dovednosti, zkušenosti, loajalitu, čas či energii. Benefity by měly být úměrné přínosu zaměstnanců, aby byla dosažena jejich maximální spokojenost. Goswami (2015, s. 263) uvádí, že EVP se týká vytváření rovnováhy mezi spokojeností zaměstnance v práci a jeho výkonem v rámci firemní kultury a je toho názoru, že je jedním z nejúčinnějších nástrojů employer brandingu. S autorkami Staniec a Kalińska-Kula (2021, s. 37) a Bosch (2025) se shoduje na tom, že je to koncept, který organizacím pomáhá přilákat a udržet si ty nejlepší zaměstnance a ovlivňuje jejich produktivitu a loajalitu. Konkrétně dle Goswami (2015, s. 263) pomáhá stanovit vhodné cíle náboru, identifikovat potřeby pracovníků, správně je umístit na odpovídající pozice a současně utvářet hodnoty stávajících zaměstnanců. Verlinden (2025) k výhodám silného EVP přidává snížení nákladů na nábor a fluktuaci a lepší výkonost a růst organizace. Autorka také upřesňuje rozdíl mezi EVP a emloyer brandingem. EVP je podle ní interním slibem zaměstnancům, zatímco employer branding je externím obrazem firmy coby zaměstnavatele. Odlišný pohled na EVP nabízí Adams a Marshall (2020, s. 21), podle kterých je to spíše prostředek k odlákání lidí, kteří se do organizace nehodí. Podle autorů by EVP neměla talenty pouze přitahovat, měla by je rovněž filtrovat. Místo snahy získat co nejvíce uchazečů by měla pomoci organizaci oslovit pouze ty, kteří skutečně odpovídají jejím hodnotám, kultuře a očekáváním. Jak autoři uvádí, jedná se o oboustrannou výměnu hodnot – nejen to, co zaměstnavatel nabízí, ale i to, co očekává od zaměstnanců. Je důležité zaměřit se

na kvalitu uchazečů a přitáhnout pouze ty, kteří mají skutečný potenciál uspět. Tím se minimalizuje negativní zkušenost neúspěšných kandidátů a zároveň zvyšuje efektivita náboru.

EVP by podle Staniec a Kalińska-Kula (2021, s. 37) mělo vycházet z toho, co činí organizaci atraktivním zaměstnavatelem. Jak autorky uvádí, podniky by se při tvorbě EVP měly zaměřit na tři klíčové oblasti, kterými jsou mezilidské vztahy, pracovní prostředí a odměňování. V oblasti vztahů jde o vytvoření spojení mezi zaměstnanci a firmou, což podpoří pocit sounáležitosti a sdílenou odpovědnost za výsledky organizace. Aspekt pracovního prostředí se týká využívání moderních pracovních postupů a technologií a v oblasti odměňování by organizace měla být připravena nabídnout konkurenceschopný plat. Staniec a Kalińska-Kula (2021, s. 37) jsou toho názoru, že pro efektivní přípravu a zavedení atraktivního EVP je nezbytné přesně identifikovat faktory, které určují spokojenost zaměstnanců nebo naopak způsobují jejich nespokojenost. Účinným nástrojem může být interní výzkum v organizaci, čímž zaměstnanci mohou aktivně ovlivňovat směr a průběh přijatých opatření. Tyto aktivity navíc podle autorek posilují jejich emoční pouto k organizaci, což podporuje identifikaci s cíli organizace a zvyšuje motivaci k jejich naplňování. Pro tvorbu silného EVP je podle Verlinden (2025) dále potřeba rovněž identifikovat faktory, které společnost odlišují od konkurence, zajistit soulad EVP s misí, hodnotami a cíli podniku, sdělovat konkrétní benefity a EVP komunikovat napříč různými kanály, jako jsou web, sociální sítě, interní komunikace apod. Správně nastavená EVP umožňuje podle Adamse a Marshall (2020, s. 22) uchazečům lépe pochopit, zda jsou ochotni přijmout výzvy spojené s prací v dané organizaci a vede to tak k lepšímu sladění s firemní kulturou a k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Většina kandidátů chce podle autorů vědět, jaké to skutečně je pracovat v dané organizaci, a právě jasně formulovaná EVP může odradit ty, kteří by se v organizaci necítili dobře.

Podle Staniec a Kalińska-Kula (2021, s. 37) má hodnota pro zaměstnance základ ve stabilitě zaměstnání, odpovídajícím a motivujícím odměňování, v jasně definovaných pracovních kompetencích a popisech pracovních pozic, flexibilitě pracovní doby, možnosti ovlivňovat chod a rozvoj organizace, bezpečnosti práce nebo v příležitostech profesního růstu a rozvoje. Mortensen a Edmondson (2023) jmenují čtyři vzájemně propojené složky, které podle nich EVP zahrnuje. Jsou jimi materiální benefity, mezi které řadí mzdu, pracovní prostředí, flexibilní pracovní dobu nebo technické vybavení, dalšími složkami jsou příležitosti ke kariérnímu růstu a rozvoji, pocit sounáležitosti a poslední složkou je smysl a poslání organizace. Podle autorů je pro úspěšné EVP nutné k těmto složkám přistupovat jako k propojenému systému, ve kterém změna jedné složky ovlivňuje ostatní a je potřeba tento systém pravidelně upravovat podle měnících se potřeb zaměstnanců. Výsledkem podle autorů budou loajální a angažovaní zaměstnanci a dlouhodobá prosperita organizace. Podobný pohled má i Verlinden (2025) a přidává další důležitou složku EVP, kterou je rovnováha mezi pracovním a osobním životem, tzv. work-life balance.

2.5 Metodika práce

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout opatření ke zlepšení budování značky zaměstnavatele ve vybrané organizaci. Dílčí cíle byly tři a prvním z nich bylo shrnout hlavní teoretická východiska, druhý cíl byl identifikovat silné a slabé stránky využívání nástrojů personálního marketingu a třetím cílem bylo zjistit vnímání organizace jejími zaměstnanci.

Diplomová práce je rozdělená na teoreticko-metodologickou a praktickou část. Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě literární rešerše odborné české i zahraniční literatury, odborných článků a relevantních internetových zdrojů zaměřených na oblasti řízení lidských zdrojů, personálního marketingu a employer brand managementu. Tato část práce poskytuje základ pro následnou analytickou část práce, ve které je na základě analýzy interních

materiálů společnosti, veřejně dostupných informací na jejích webových stránkách a sociálních sítích a na základě rozhovorů s majitelem a ředitelem společnosti představena organizace XY, její historie, struktura zaměstnanců a organizační struktura, a je popsán současný stav budování značky zaměstnavatele a nástroje personálního marketingu včetně personálního marketingového mixu v organizaci. Následuje kapitola zaměřená na vnímání podniku jeho zaměstnanci a poslední kapitola analytické části práce přináší návrhy a doporučení ke zlepšení budování značky zaměstnavatele vybrané organizace.

Polostrukturované osobní rozhovory se členy vedení společnosti, konkrétně s majitelem a s ředitelem organizace, proběhly 21. března 2025 a byly vedeny za účelem získání doplňujících informací, ke kterým společnost neměla k dispozici písemné podklady a současně za účelem zjištění aktuálního stavu employer brandingu a marketingu lidských zdrojů v organizaci XY. Rozhovory byly se souhlasem účastníků nahrávány. Přepis rozhovoru s majitelem organizace je součástí Přílohy 14 a přepis rozhovoru s ředitelem je součástí Přílohy 15.

Vedle kvalitativní metody formou rozhovorů byla pro sběr dat použita kvantitativní metoda formou dotazníkového šetření. Kvantitativní přístup byl zvolen pro možnost získání širšího vzorku odpovědí, jejich objektivní zpracování a následnou statistickou analýzu. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají svého zaměstnavatele z pohledu nástrojů personálního marketingu a employer brand managementu, identifikovat silné a slabé stránky v těchto oblastech a získat podklady pro návrhy opatření ke zlepšení.

Dotazník byl vytvořen pomocí online platformy Survio a obsahoval 21 otázek rozdělených do čtyř oddílů, prvním z nichž byly identifikační informace o respondentech a následovaly tři tematické části zaměřené na jejich spokojenost a motivaci, nástup do zaměstnání a pracovní podmínky, a nakonec organizační kulturu a interní komunikaci. Otázky byly formulovány jako uzavřené, přičemž některé z nich umožňovaly rozšíření o vlastní komentář respondentů. Většina otázek v dotazníku byla koncipována formou Likertovy škály. Tento způsob odpovědí umožnil následně kvantifikovat postoje zaměstnanců k jednotlivým aspektům spokojenosti, komunikace nebo firemní kultury. Dotazník je součástí Přílohy 1. V rámci online platformy Survio bylo rovněž možné vytvořit kontingenční tabulky, díky kterým byla možná podrobnější analýza odpovědí v návaznosti na konkrétní charakteristiky respondentů. Ti byli rozdělení podle pohlaví, věku, délky pracovního poměru a podle pracovního zařazení.

Vedoucím jednotlivých oddělení byl spolu s žádostí o další distribuci mezi jejich podřízené zaměstnance zaslán spolu s odkazem na dotazník rovněž QR kód, který usnadnil zaměstnancům přístup k dotazníku zejména prostřednictvím chytrých mobilních telefonů. Odpovědi byly sbírány anonymně, čímž byla podpořena větší otevřenost respondentů při vyjadřování jejich názorů. Zaměstnanci měli možnost dotazník vyplnit kdykoli během svého pracovního dne, což přispělo k dosažení vysoké návratnosti. Před zahájením hlavního sběru dat však proběhl pilotní výzkum na vzorku čtyř respondentů. Tito zaměstnanci potvrdili srozumitelnost všech otázek, a na základě jejich zpětné vazby nebylo třeba provádět žádné úpravy.

Dotazník byl určen všem zaměstnancům organizace a vyplnilo jej celkem 54 respondentů, což představuje návratnost 72 %, která je v rámci firemních interních průzkumů považována za velmi dobrou. Sběr dat probíhal deset dní, konkrétně ve dnech od 1. do 10. dubna 2025. Následně byla data zpracována v programu Microsoft Excel, ve kterém byly vytvořeny grafy pro přehlednější znázornění odpovědí.

V praktické části byly také stanoveny čtyři hypotézy. První hypotéza se zaměřuje na souvislost mezi vnímanými kariérními příležitostmi a celkovou spokojeností zaměstnanců. Druhá hypotéza se věnuje vztahu mezi vnímaným zájmem vedení o zpětnou vazbu zaměstnanců a jejich vnímáním firemní kultury. Třetí hypotéza zkoumá propojení mezi spokojeností

s nástupním procesem do organizace a spokojeností s interní komunikací, a poslední, čtvrtá hypotéza sleduje vztah mezi spokojeností s interní komunikací a celkovou spokojeností zaměstnanců s prací v organizaci.

Hypotézy byly následovně statisticky ověřovány. Každá z hypotéz byla formulována ve dvojici nulové hypotézy (H0) a alternativní hypotézy (H1), kde nulová hypotéza představovala předpoklad o neexistenci vztahu mezi proměnnými a alternativní hypotéza předpokládala existenci vztahu. Znění hypotéz bylo následující:

- H1: Zaměstnanci, kteří vnímají více kariérních příležitostí, vykazují vyšší míru spokojenosti v organizaci.
- H2: Zaměstnanci, kteří vnímají zájem vedení o jejich zpětnou vazbu, vnímají firemní kulturu pozitivněji.
- H3: Zaměstnanci, kteří byli spokojeni s nástupním procesem do organizace, vykazují vyšší míru spokojenosti s interní komunikací.
- H4: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s interní komunikací, vykazují vyšší míru spokojenosti v organizaci.

Ověření hypotéz bylo realizováno pomocí Spearmanova korelačního koeficientu, který je vhodný pro hodnocení závislostí mezi pořadovými proměnnými. Při zpracování odpovědí na dotazníkové otázky byly varianty odpovědí na Likertově škále převedeny na číselné hodnoty v rozmezí od 1 do 4 nebo od 1 do 5 v závislosti na konkrétní otázce, přičemž nižší hodnoty vyjadřovaly nesouhlas či nespokojenost a vyšší hodnoty naopak souhlas či spokojenost s daným tvrzením. Tento způsob převodu odpovědí na číselné hodnoty umožnil následné statistické zpracování a výpočet korelací.

Prostřednictvím online nástroje StatsKingdom na webové stránce https://www.statskingdom.com/correlation-calculator.html byla vypočítána hodnota Spearmanova korelačního koeficientu a stejně tak i p-hodnota. Statistická významnost výsledků byla posuzována na hladině $\alpha = 0,05$. Pokud byla vypočítaná p-hodnota nižší než 0,05, byla zamítnuta nulová hypotéza (H0), která předpokládala nezávislost proměnných a byla přijata alternativní hypotéza (H1) potvrzující existenci statisticky významného vztahu mezi proměnnými.

Na základě teoretické rešerše a v návaznosti na stanovené cíle práce byly formulovány rovněž výzkumné otázky, které posloužily také jako podklad pro formulaci doporučení:

- VO1: Jaké jsou silné a slabé stránky employer brand managementu ve vybrané organizaci?
- VO2: Jaké nástroje personálního marketingu jsou využívány ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců?
- VO3: Jaké jsou hlavní faktory ovlivňující spokojenost a loajalitu zaměstnanců v organizaci?

Postup výzkumu byl koncipován tak, aby bylo možné splnit hlavní i dílčí cíle práce, ověřit stanovené výzkumné otázky a hypotézy a na základě zjištěných skutečností formulovat návrhy na zlepšení budování značky zaměstnavatele ve zkoumané organizaci.

3 Analytická část práce

Analytická část diplomové práce je zaměřena na employer brand management a nástroje personálního marketingu ve vybrané organizaci XY a je rozdělena do pěti částí. V rámci první podkapitoly je představena samotná organizace včetně její historie, struktury zaměstnanců a organizační struktury. Ve druhé podkapitole je popisován současný stav budování značky zaměstnavatele a následující podkapitola se zabývá popisem nástrojů využívaných v personálním marketingu organizace XY, včetně personálního marketingového mixu. Čtvrtá podkapitola je zaměřena na vnímaní organizace zaměstnanci na základě výsledků kvantitativního výzkumu, součástí které je i zodpovězení stanovených výzkumných otázek a statistické vyhodnocení hypotéz. Závěrem této podkapitoly je shrnutí výsledků výzkumu. V poslední podkapitole jsou navržena opatření pro organizaci XY, která mohou pomoci posílit její značku zaměstnavatele a zvýšit spokojenost jejich zaměstnanců. Zpracování analytické části vychází z interních materiálů organizace XY, z veřejně dostupných informací na jejích webových stránkách, sociálních sítích a ve Veřejném rejstříku a Sbírce listin a z rozhovorů s majitelem a ředitelem společnosti.

3.1 Charakteristika organizace XY

Organizace XY, která si přála zůstat v anonymitě, je rodinná firma – organizace s ručením omezeným, která sídlí v malé obci ve Zlínském kraji. Podle údajů z Veřejného rejstříku a Sbírky listin je statutárním orgánem společnosti jeden jednatel, který vlastní 80 % společnosti a zbylých 20 % je vlastněn druhou fyzickou osobou. Předmětem podnikání společnosti je dle stejného zdroje:

- výroba plastových a pryžových výrobků;
- výroba stavebních hmot, porcelánových, keramických a sádrových výrobků;
- výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků;
- skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě;
- příprava a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce.

Organizace XY patří mezi přední výrobce v oblasti odvodňovacích systému pro průmyslové, domácí a inženýrské sítě nejen v České republice a na Slovensku, ale i na mezinárodním trhu. Své výrobky vyváží do více než 60 zemí světa a řadí se tak k významným exportérům. Společnost si zakládá na vysoké odborné úrovni zpracování výrobků, na jejich neustálých inovacích a vývoji nových výrobků, které vynikají snadnou a rychlou montáží. Společnost disponuje moderním výrobním zařízením, vlastními formami a nástroji, využívá kvalitní materiály a moderní technologie a na trhu dlouhodobě usiluje o to, aby spokojenost zákazníků byla vždy na prvním místě (Webové stránky organizace XY, 2025).

Organizace byla založena jako živnost fyzické osoby v roce 1990. Na začátku roku 1992 byli přijati první dva zaměstnanci na stálý pracovní úvazek a do konce téhož roku se jejich počet rozrostl na sedm. Od počátku se společnost specializovala na výrobu vstřikovacích forem a střižných nástrojů. V roce 1993 byla zakoupena budova bývalé pekárny v obci ve Zlínském kraji pro podnikání ve větším rozsahu, kde sídlí organizace doposud. O rok později došlo k rozšíření výrobního programu o vstřikování plastů a výrobu vlastních plastových příchytek. V roce 1997 se organizace začala kromě výroby plastových příchytek specializovat i na vývoj a výrobu kanalizačních a podlahových vpustí, které organizace nabízí v širokém sortimentu doposud. V roce 1998 se část firmy transformovala na právnickou osobu – společnost s ručením omezeným, a druhá, menší část s pěti zaměstnanci zůstala nadále v původní formě fyzické osoby. Vizí organizace XY bylo přispět k rozvoji instalatérského řemesla a posunu jeho úrovně nejen v České republice. Po smrti zakladatele v roce 2015 převzal vedení společnosti jeho syn,

který pokračuje v rodinné tradici a dále firmu rozvíjí (Interní materiál – Příručka kvality, 2015). V roce 2021 následovala změna loga a názvu organizace, která odrážela modernizaci a další směřování značky. V současnosti se společnost zaměřuje na výrobu kanalizačních, podlahových, střešních vpustí a lineárních žlabů (Webové stránky organizace XY, 2025).

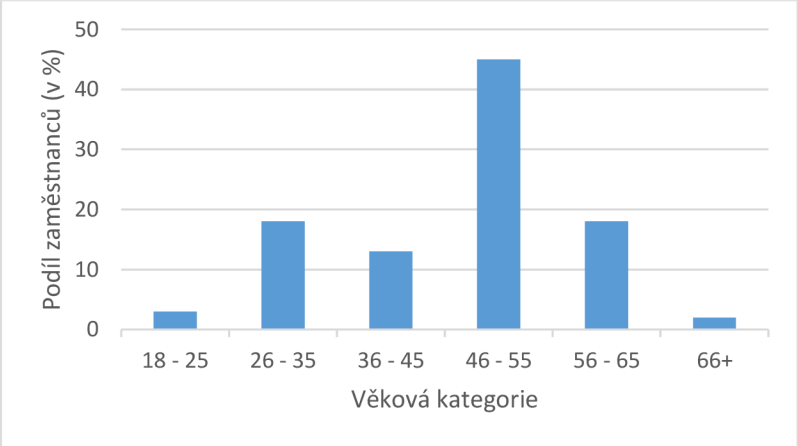
Tvorbou strategie podniku se zabývá top management společnosti, tedy jednatel, ředitel společnosti a vedoucí jednotlivých oddělení. Strategie je vytvářena na budoucí období a je průběžně aktualizována. Představuje vizi společnosti a stanovuje její hlavní cíle na další období. Naplňování strategie je hodnoceno jednou ročně nebo dle aktuální potřeby v návaznosti na očekávané změny vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Aktuálními cíli organizace XY je zahájení výroby nových vlastních samostatně vyvinutých výrobků a v oblasti inovace a vývoje výrobkového portfolia pokračovat v dalším vývoji nových výrobků (Výroční zpráva společnosti, 2024).

3.1.1 Struktura zaměstnanců organizace XY

V současnosti pro organizaci XY pracuje 75 zaměstnanců a externích spolupracovníků na základě individuálních smluv uzavřených jako OSVČ, z toho je 30 % mužů a 70 % žen. Většina těchto pracovníků je interních (Interní materiál – Počet zaměstnanců, 2025). Kromě jednoho pracovníka ze Slovenska a druhého z Albánie jsou všichni zaměstnanci občany České republiky. Společnost zaměstnává jednu osobu se zdravotním postižením (Monitorovací dotazník pro Úřad práce, 2025).

Graf 1 znázorňuje rozdělení zaměstnanců podle věku. Z celkového počtu zaměstnanců tvoří největší část osoby ve věku 46 až 55 let, které představují 45 % všech pracovníků. Druhé nejvýznamnější zastoupení mají zaměstnanci ve věku 26 až 35 let a 56 až 65 let, obě skupiny shodně po 18 %. Ve věkové kategorii 36 až 45 let se nachází 13 % zaměstnanců. Nejmladší věkovou skupinu 18 až 25 let tvoří pouze 3 % pracovníků a ve společnosti pracují dokonce i osoby důchodového věku, ty tvoří 2 % všech zaměstnanců (Interní materiál – Zaměstnaní pracovníci, 2025). To může svědčit o vysoké míře spokojenosti pracovníků v organizaci. Jejich setrvání v ní i po dosažení důchodového věku lze interpretovat jako pozitivní signál, že pracovní prostředí, mezilidské vztahy či způsob vedení jsou natolik vyhovující, že zaměstnanci necítí potřebu odcházet, i když jim to jejich věk umožňuje.

Graf 1 Rozdělení zaměstnanců podle věku



Zdroj: Organizace XY (2025), vlastní zpracování

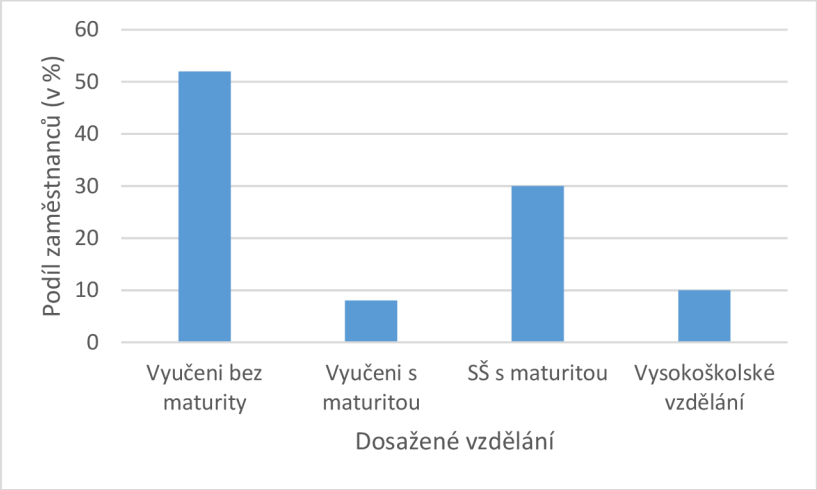
Z hlediska délky zaměstnání tvoří největší skupinu zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 11 a více let, a to s podílem 35 %. S tím je spojen již zmíněný značný podíl zaměstnanců ve vyšším věku.

Silné zastoupení mají také pracovníci s délkou zaměstnání 6 až 10 let (27 %) a 3 až 5 let (28 %). Nejmenší část představují zaměstnanci, kteří jsou ve firmě relativně krátce, tedy do dvou let, ti tvoří pouhých 10 % všech zaměstnanců (Interní materiál – Zaměstnaní pracovníci, 2025).

Je poněkud překvapivé, že více než polovina zaměstnanců (62 %) pracuje v organizaci XY déle než 5 let a více než třetina dokonce déle než 11 let a najdou se i jedinci, kteří v organizaci pracují již od roku jejího vzniku. To svědčí o nízké fluktuaci a stabilním pracovním prostředí. Dlouhodobé setrvání pracovníků ve firmě může být známkou jejich spokojenosti a loajality. Důvodů nízké fluktuace však může být i více. Jelikož se jedná o společnost, která sídlí na vesnici, může být důvodem například i to, že zaměstnanci nemají dostatek alternativ zaměstnání. Organizace také v několika případech zaměstnává více členů jedné rodiny, což může být dalším faktorem přispívajícím k nízké fluktuaci (Interní materiál – Zaměstnaní pracovníci, 2025). Rodinné vazby mezi zaměstnanci mohou zvyšovat pocit sounáležitosti a stability, což snižuje motivaci k odchodu.

Na Grafu 2 lze vidět struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání. Největší podíl tvoří zaměstnanci, kteří jsou vyučení bez maturity, a to 52 %. 8 % zaměstnanců je vyučených s maturitou. Střední školu s maturitou má 30 % zaměstnanců a pouze 10 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Ve společnosti nepracuje žádný zaměstnanec, který má pouze základní vzdělání (Monitorovací dotazník pro Úřad práce, 2025).

Graf 2 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání



Zdroj: Organizace XY (2025), vlastní zpracování

Celkem 29 % zaměstnanců organizace tvoří kancelářský personál a zbylých 71 % vykonává dělnické profese ve výrobě a ve skladech společnosti. Na plný pracovní úvazek, tj. 8 hodin denně, v organizaci pracuje 68 % zaměstnanců. 23 % pracovníků, kteří pracují na tří směnný provoz, má úvazek zkrácený na 7,5 hodin denně. Zbylých 9 % zaměstnanců organizace má zkrácený úvazek na 6 hodin denně z různých důvodů, a to například osoby v důchodovém věku nebo osoba se zdravotním postižením (Interní materiál – Počet zaměstnanců, 2025).

3.1.2 Organizační struktura organizace XY

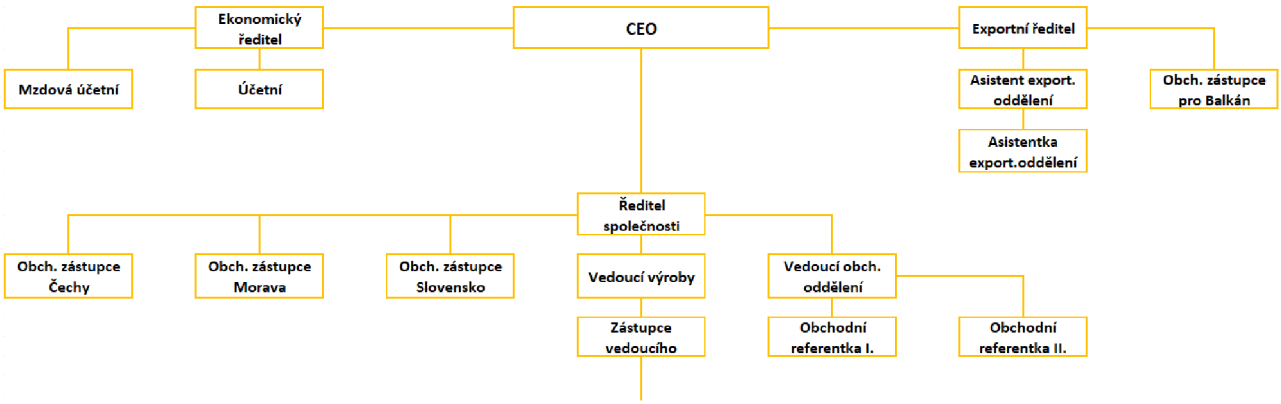
Organizační struktura společnosti, která je znázorněna na Obrázku 4, je rozdělena do třech hlavních oblastí – ekonomické, výrobně-obchodní a exportní. Pro zjednodušení je znázorněno pouze vedení společnosti a jejich nejbližší podřízení. Na vrcholu organizační struktury stojí CEO, který je většinovým majitelem a jediným jednatelem organizace a spadají pod něj ředitelé

a vedoucí jednotlivých oddělení. Vedoucí oddělení ekonomiky, výroby a obchodu mají na starost operativní řízení organizace. Na těchto nižších úrovních řízení společnost realizuje své strategické cíle v jednotlivých etapách. Ekonomické oddělení vede ekonomický ředitel, pod kterého spadá účetní a mzdová účetní, která má zároveň na starost i personální agendu, protože firma samostatné personální oddělení nemá (Interní materiál – Organizační struktura, 2024).

Výrobní a obchodní oblast spadá pod ředitele společnosti, který koordinuje jak samotnou výrobu, tak činnost obchodního oddělení. Pod něj přímo spadá vedoucí výroby se svým zástupcem a dále také vedoucí obchodního oddělení, pod kterého dále spadají dvě obchodní referentky, které zajišťují administrativní podporu obchodních procesů, komunikaci se zákazníky a zpracování objednávek. Pod vedoucího výroby a jeho zástupce dále spadají jednotliví linioví manažeři, jako jsou vedoucí směn, vedoucí expedičního skladu, vedoucí balení a další pracovníci. V rámci obchodu zde působí také tři regionální obchodní zástupci, kteří se specializují na jednotlivá území – Českou republiku (Čechy a Moravu) a Slovensko (Interní materiál – Organizační struktura, 2024). Ti mají na starost přímý kontakt se zákazníky v daném regionu, prezentaci produktů a zajištění odbytu. Obchodní oddělení pravidelně provádí průzkumy trhu, ze kterých organizace poté vychází. Na základě prognóz a výhledů odběratelů v jednotlivých regionech je plánována výroba, a to jak podle požadované skladby produktů, tak i podle jeho množství. Z informací získaných od obchodních zástupců, kontaktem se zákazníky nebo vlastním průzkumem trhu společnost rovněž čerpá cenné podněty pro inovaci svých produktů a procesů (Výroční zpráva společnosti, 2024).

Exportní oddělení je samostatným celkem pod vedením exportního ředitele. Tento úsek se zaměřuje na zahraniční obchod, přičemž exportní ředitel má k dispozici dva asistenty, kteří zajišťují administrativní a operativní podporu spojenou s mezinárodními zakázkami. Součástí týmu je také obchodní zástupce pro oblast Balkánu, který se specializuje na rozvoj obchodních aktivit a navazování spolupráce se zahraničními partnery v tomto regionu (Interní materiál – Organizační struktura, 2024).

Obrázek 4 Organizační struktura



Zdroj: Organizace XY (2025), vlastní zpracování

Jelikož se jedná o menší firmu, nemá Organizace XY například samostatné marketingové oddělení nebo oddělení lidských zdrojů. Jejich agenda je rozdělena mezi různá oddělení znázorněná v organizační struktuře, například, jak již bylo zmíněno, většinou personální administrativy se zabývá mzdová účetní, která spadá pod ekonomické oddělení (Interní materiál – Organizační struktura, 2024).

3.2 Employer brand management v organizaci XY

Značka společnosti stojí na pevných základech. Identifikačním prvkem značky společnosti XY je její název, který, jak již bylo zmíněno, prošel v minulosti změnou, avšak od samého počátku v sobě nese příjmení zakladatele a zároveň současného majitele firmy. Tato skutečnost podtrhuje rodinný charakter podniku, jeho tradici a dlouhodobou kontinuitu a zároveň osobní rovina názvu posiluje důvěryhodnost značky. Vizuální identita společnosti, která je budována již od jejího založení, je tvořena dvěma hlavními barvami, které se staly poznávacím znamením organizace a podtrhují její snahu o jednotný a zapamatovatelný vizuální styl. Jejich využití je patrné napříč různými komunikačními kanály i v samotném fyzickém prostředí firmy.

Ve společnosti jsou stanoveny základní hodnoty, které utvářejí a podporují způsob myšlení a přístupu k práci. Na základě hodnot si potenciální zaměstnanci mohou utvořit obraz o společnosti. Jak bylo uvedeno v teoretické části práce, lidé hledají prostředí, které odpovídá jejich hodnotám. Hodnotami organizace, včetně jejich interpretací společností, jsou:

- značka firmy – ta je pevným pilířem společnosti;
- český výrobce – společnost disponuje špičkovým výrobním zařízením, vlastními formami a nástroji a dokonalým know-how;
- vysoká kvalita výrobků – je cílem společnosti, kterým jasně dávají najevo, že jdou tím správným směrem;
- profesionalita – zkušený obchodní tým představuje klíčový prvek úspěchu společnosti v obchodní sféře;
- zaměstnanci – společnost uvádí, že si svých zaměstnanců váží, a proto nedochází k fluktuaci;
- životní prostředí – k tomu se společnost snaží chovat šetrně (Webové stránky organizace XY, 2025).

Vizí organizace XY je být:

- moderní – společnost uvádí, že významně investuje nejen do rozšiřování výroby, ale také do vzdělávání;
- bezpečný – společnost garantuje bezpečnost při používání jejich výrobků a klade důraz i na bezpečnost práce;
- ekologický – cílem je recyklovat použité materiály a tím se chovat šetrně k přírodě;
- prosperující – společnost se bude nadále prezentovat na prestižních zahraničních i tuzemských veletrzích a bude pokračovat v investicích do moderních technologií;
- rozvíjející – jak společnost uvádí, usiluje o to být rozvíjející se firmou s jasným cílem dodávat své výrobky nejen na tuzemský trh, ale i do celého světa (Webové stránky organizace XY, 2025).

Pokud se jedná o poslání organizace, společnost uvádí příběh svého zakladatele a současného majitele, který zdůrazňuje rodinnou tradici, důraz na kvalitu, vlastní technická řešení a hrdost na tým zaměstnanců. Je v něm vyzdviženo pokračování odkazu zakladatele, růst organizace a expanze na zahraniční trhy (Webové stránky organizace XY, 2025).

Organizace XY k budování značky zaměstnavatele přistupuje spíše intuitivně, než že by s tímto pojmem systematicky pracovala. V praxi se však řada prvků employer brandingu přirozeně uplatňuje, a to zejména směrem dovnitř společnosti. Jedním z nejsilnějších aspektů značky zaměstnavatele je firemní kultura, která se vyznačuje přátelskými mezilidskými vztahy, důvěrou, otevřeností a vstřícností ze strany vedení, a která je ve společnosti dlouhodobě zakořeněná (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Z teoretického hlediska mezi hlavní faktory silné značky zaměstnavatele patří autentická a konzistentní komunikace hodnot organizace. Organizace XY ve své komunikaci dlouhodobě zdůrazňuje hodnoty, které jsou úzce propojené s její historií, rodinným charakterem a firemní kulturou a jsou v této organizaci přirozeně přítomny a dlouhodobě sdíleny (Webové stránky organizace XY, 2025). Například důraz na profesionalitu, úctu k zaměstnancům, vysokou kvalitu výrobků nebo ohleduplnost k životnímu prostředí se promítá nejen do interních procesů, ale i do způsobu vedení lidí a mezilidských vztahů. I díky tomu působí komunikace společnosti autenticky a hodnoty nejsou vnímány jen jako formální prohlášení, ale jako přirozená součást firemní identity (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Hodnoty a vize společnosti jsou zaměstnancům pravidelně komunikovány při různých setkáních. Například každoročně na vánočním večírku majitel firmy před začátkem neformální části programu přednese proslov, ve kterém zaměstnancům přibližuje vizi do budoucna, plány na výrobu, směřování společnosti na českém i zahraničním trhu a součástí je také poohlédnutí za uplynulým rokem (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Dalším faktorem silného employer brandu je využívání vhodných komunikačních kanálů. Přestože společnost cíleně značku zaměstnavatele nekomunikuje, využívá několik kanálů, prostřednictvím kterých jsou informace šířeny, zejména však dovnitř společnosti. Pro interní komunikaci slouží nástěnky, televizory, e-maily a porady. Porady se ve společnosti konají jednou týdně a účastní se jich pouze jednatel, vedoucí výroby a jeho zástupce a ředitel společnosti. Ke komunikaci s ostatními kancelářskými pracovníky se v případech nemožnosti osobního setkání využívá e-mailová komunikace. Pro zajištění každodenní operativní komunikace s pracovníky ve výrobě a ve skladech společnost využívá informační nástěnky, které slouží jako nástroj pro předávání pracovních pokynů vycházejících z aktuálně přijatých objednávek. Na těchto nástěnkách zaměstnanci obdrží konkrétní instrukce týkající se druhu a množství výrobků určených k výrobě či balení. Jednotliví vedoucí pracovníci, kteří mají oprávnění tyto úkoly zadávat, používají k zápisu pokynů fixy různých barev, čímž je zajištěna snadná identifikace původce sdělení. Po splnění zadaného úkolu zaměstnanci dané pokyny z nástěnky vymažou. Dále jsou v organizaci využívány velkoplošné televizory, které však spíše než ke komunikaci se zaměstnanci slouží ke komunikaci se zákazníky, jelikož jsou na nich promítána produktová videa a videa se základními informacemi o společnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o menší podnik s úzkými mezilidskými vazbami, informace o většině událostí se mezi zaměstnanci šíří převážně neformální cestou prostřednictvím osobní komunikace. Osobně jsou také zaměstnancům ze strany vedení příležitostně sdíleny aktuální informace, cíle, úspěchy i výzvy, a to při různých formálních i neformálních setkáních. Součástí těchto setkání bývá i prostor pro dotazy a zpětnou vazbu (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Z hlediska externí komunikace jsou společností využívány její webové stránky a sociální sítě, konkrétně LinkedIn, Facebook a YouTube. Tyto kanály však v současnosti nejsou organizací systematicky využívány k budování značky zaměstnavatele. Skrze sociální síť LinkedIn organizace komunikuje pouze v anglickém jazyce a slouží primárně k navazování a udržování kontaktů se zahraničními zákazníky a obchodními partnery. Obsah sdílený na tomto kanálu je zaměřen především na prezentaci novinek v produktovém portfoliu, informování o nadcházejících veletrzích a výstavách, případně k informování o aktuálních akčních nabídkách. LinkedIn není organizací využíván pro personální účely, tedy k prezentaci pracovních nabídek nebo budování značky zaměstnavatele směrem k potenciálním uchazečům (LinkedIn organizace XY, 2025).

Facebooková stránka společnosti je spravována obdobným způsobem jako profil na síti LinkedIn, avšak veškerá komunikace zde probíhá v českém jazyce. Komunikace je primárně zaměřena na zákazníky a obchodní partnery společnosti. Jsou zde opět prezentovány zejména

produkty, zákazníci jsou informováni o veletrzích, kterých se společnost účastní a pravidelně jsou zde připomínány státní svátky. V případě konání některých událostí o nich organizace příležitostně na Facebooku informuje. V minulosti společnost na své Facebookové stránce publikovala příspěvky týkající se získání ocenění, pořádání dne otevřených dveří, sponzorství nebo realizace ekologických opatření, jako byla instalace solárních panelů. Jedná se však o jednotky příspěvků od vytvoření stránky v roce 2018. V roce 2019 společnost publikovala sérii příspěvků, v nichž představila vybrané zaměstnance – celkem se jednalo o tři příspěvky, přičemž v každém byl představen jeden pracovník. Po této iniciativě však ve veřejném představování zaměstnanců nepokračovala. Obsah zaměřený na přiblížení firemní kultury, hodnot a každodenního života v organizaci je tedy spíše výjimečný a z hlediska budování značky zaměstnavatele tak organizace potenciál Facebooku naplno nevyužívá (Facebook organizace XY, 2025).

Třetí a poslední sociální sítí využívanou organizací XY je YouTube. Tuto platformu společnost využívá výhradně k prezentaci svých produktů. Obsah profilu tvoří především produktová videa, která slouží k vizuálnímu představení technických vlastností, instalace, použití a výhod nabízených výrobků. Z pohledu employer brandingu je tak aktivita společnosti na YouTube prakticky nulová (YouTube organizace XY, 2025).

Webové stránky společnosti jsou přehledné a uživatelsky přívětivé. Hlavní stránka poskytuje informace o novinkách v sortimentu, o plánovaných veletrzích a dalších aktualitách ze společnosti. Ve spodní části stránky je i konfigurátor, který umožňuje uživatelům sestavit si produkt podle vlastních preferencí a požadavků. Lišta v horní části webových stránek nabízí sekci „Naše výrobky“, ve které uživatelé naleznou široké portfolio produktů, které si mohou přidat do košíku. Pro podporu prodeje a informovanost zákazníků jsou k dispozici různé materiály, jako jsou katalogy, certifikáty, technické listy apod. Tyto dokumenty jsou dostupné v sekci „Podpora prodeje“. Sekce „O společnosti“ přibližuje historii organizace XY, její hodnoty a vize. Kontaktní informace jsou přehledně uvedeny v samostatné sekci, včetně kontaktního formuláře pro rychlé spojení s obchodním oddělením. Stránky je možno prohlížet v českém, anglickém a španělském jazyce. Jak bylo již dříve zmíněno, společnost webové stránky účelně k budování značky zaměstnavatele nevyužívá, ale jejich profesionální a moderní design může k pozitivnímu vnímání značky zaměstnavatele přispívat sám o sobě, stejně tak jako sekce „O společnosti“, ve které si potenciální zaměstnanci mohou přečíst autentický příběh organizace a její hodnoty (Webové stránky organizace XY, 2025).

Poslední ze tří faktorů silné značky zaměstnavatele podle Borna a Kanga (2015) in Mihalcea (2017, s. 291) je měření efektivity employer brandingu (viz kapitola 2.4). Efektivita budování značky zaměstnavatele pomocí metrik jako jsou náklady na nábor, doba obsazení volných pracovních pozic nebo průzkumy spokojenosti kandidátů se vzhledem k samotné absenci systematického budování značky zaměstnavatele neměří, avšak vzhledem k velikosti organizace je osobní a neformální přístup, jako přímý kontakt se zaměstnanci a intuitivní sledování situace, dostačující.

Prvkem silného employer brandu v souladu s teorií v kapitole 2.4 je i péče o zaměstnance. Vysoká míra péče o zaměstnance je jednou z nejvyzdvihovanějších předností organizace XY. Společnost nabízí řadu finančních i nefinančních benefitů, které budou podrobněji popsány v následující kapitole. Dále je kladen důraz na pracovní prostředí. Organizace pravidelně modernizuje zázemí a vytváří vizuálně příjemné, čisté a klidné pracovní místo. Pravidelně také pořádá teambuildingové aktivity a další akce, které přispívají k upevnění mezilidských vztahů. V minulosti například jeli zaměstnanci lyžovat do Vysokých Tater a v letošním roce se vybraní pracovníci zúčastní týdenního teambuildingu na jachtě v Chorvatsku, kam pojedou s majitelem společnosti. Kromě těchto větších akcí se každoročně v létě v areálu firmy koná událost s názvem „vaječina“, kterou si organizují sami zaměstnanci. Velmi oblíbené jsou také vánoční

večírky. Ty se dříve pořádaly v různých hotelích, avšak na žádost zaměstnanců se nyní konají přímo v prostorách firmy, což je pro mnohé z nich praktičtější a časově úspornější, jelikož pocházejí z blízkého okolí firmy. Kromě těchto akcí jsou v případech životních jubileí zaměstnanců pořádány oslavy, kterých se všichni rovněž účastní. I díky těmto událostem jsou obecně vztahy mezi pracovníky dlouhodobě na vysoké úrovni, což přispívá k jejich spokojenosti a loajalitě k organizaci XY (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Významným faktorem přispívajícím k budování značky zaměstnavatele jsou také zaměstnanecké recenze, například na různých online pracovních portálech, které mohou ovlivnit rozhodování potenciálních uchazečů. V případě organizace XY však na žádném takovém portále nejsou recenze zaměstnanců dostupné. Dalším důležitým prvkem přispívajícím k pozitivnímu image zaměstnavatele je i rovný přístup k lidem různého původu, národnosti, náboženského vyznání a podobně. Ačkoli se organizace XY nachází na vesnici a přirozeně zaměstnává převážně místní obyvatele, kterým dává přednost, její přístup k diverzitě je otevřený a vstřícný. Společnost nevytváří žádné bariéry ani rozdíly mezi zaměstnanci na základě jejich původu či víry. Příkladem může být externí pracovník z Albánie, který je muslimského vyznání. Vedení společnosti si takových lidí váží oceňuje především jejich pracovitost a spolehlivost, nikoli jejich původ či odlišnosti. A faktorem přispívajícím k silné značce zaměstnavatele je i péče o neúspěšné kandidáty. I přesto, že je organizace XY menší velikosti a počet uchazečů o zaměstnání není příliš vysoký, věnuje pozornost i neúspěšným uchazečům o zaměstnání. Těm zašle poděkování za zájem o práci a vhodným kandidátům spolu s poděkováním zašle informaci, že budou v případě uvolnění či otevření nové pracovní pozice kontaktování (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Ocenění, která organizace v minulosti získala, mohou rovněž přispět k jejímu pozitivnímu vnímání a reputaci. Organizace je součástí prestižního projektu Diamanty českého byznysu, který oceňuje stabilní, úspěšně se rozvíjející a finančně zdravé firmy v jednotlivých regionech České republiky. Ve své kategorii se společnost v minulosti umisťovala na předních příčkách. V letošním roce je do soutěže opět nominována a slavnostního vyhlášení v Brně se zúčastní ředitel společnosti, který tak zastoupí majitele, který se události nebude moci zúčastnit. Tato ocenění a letošní nominace upevňuje dobré jméno organizace jak v očích veřejnosti, tak v očích současných i potenciálních zaměstnanců (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Organizace XY se pravidelně zapojuje do charitativních a sponzorských aktivit, na které vynakládá nemalé finanční prostředky. Mezi příjemce podpory patří například Ostravská stonožka, Zdravotní klaun a mnoho dalších institucí, které společnost podporuje jednorázově i dlouhodobě. Organizace navázala také spolupráci s chráněnou dílnou ve Valašském Meziříčí, kde dochází k balení výrobků. Společnost dále podporuje sportovní i společensky prospěšné projekty v regionu. Sponzoruje například mladé fotbalisty ve vedlejší obci, projekt Tatra kolem světa 2, jednoho sportovce, který značku společnosti propaguje při závodech a mnoho dalších (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14). Tyto aktivity rovněž přispívají k dobrému jménu organizace a k hrdosti jejich zaměstnanců na to, že pracují pro sociálně odpovědného zaměstnavatele.

Ekologická odpovědnost patří k hodnotám, které organizace XY nejen deklaruje, ale také aktivně uvádí do praxe. Díky investicím do obnovitelných zdrojů, energetických úspor a zapojení do ekologických projektů se organizace profiluje jako udržitelný a moderní zaměstnavatel, což může především u mladších uchazečů, kteří často vnímají udržitelnost jako důležitou hodnotu, přispívat k pozitivnímu vnímání této organizace. Společnost se zapojila do projektů na podporu čistoty přírody, jako jsou iniciativy Čisté řeky a Čistý les. Snaží se také

mít co nejmenší ekologickou stopu nejen ve výrobě, ale i v provozu celého areálu. Společnost nepoužívá zdroje, které znečisťují přírodu, nepoužívá uhlí ani plyn, ale má instalované solární panely a tepelná čerpadla. Vytápění budov společnosti tedy probíhá výhradně z vlastních tepelných rezerv. V roce 2025 organizace plánuje také výměnu oken v hlavní budově, která jsou více než 20 let stará, s cílem zlepšit tepelnou izolaci a dále snížit spotřebu energií (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Společnost se také pravidelně účastní technického jarmarku, jehož cílem je přiblížit technické profese mladým lidem, podpořit jejich zájem o řemesla a propojit žáky a studenty s budoucími zaměstnavateli. V rámci technického jarmarku ředitel společnosti provede tyto návštěvníky výrobními prostory organizace, kde si mohou vyzkoušet různé pracovní úkony (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14). Organizace i tímto buduje pozitivní povědomí o její značce zaměstnavatele mezi potenciálními budoucími zaměstnanci z okolních škol. Ke zvýšení povědomí o organizaci XY mezi širší veřejností přispěl i článek v odborném časopise Dřevo a stavby, který vyšel v letošním roce (Časopis DŘEVO&stavby, 2025).

3.3 Nástroje personálního marketingu v organizaci XY

V následující části práce jsou popisovány konkrétní nástroje personálního marketingu, které společnost XY využívá k získání, udržení a motivaci zaměstnanců. Kapitola zahrnuje jak tradiční prvky marketingového mixu v personálním kontextu (produkt, cena, místo a komunikace), tak i hlavní oblasti řízení lidských zdrojů, jako je získávání, adaptace, hodnocení, odměňování, vzdělávání a propouštění zaměstnanců.

Získávání nových pracovníků v organizaci XY probíhá převážně na základě přirozené potřeby obsadit konkrétní pracovní pozici. Vzhledem k nízké fluktuaci a stabilnímu personálnímu obsazení není nábor častou činností, nicméně v okamžiku, kdy vznikne potřeba obsadit pracovní pozici, je prvním krokem oslovení stávajících zaměstnanců, kteří již ve firmě působí, a kterým může být nabídnuta možnost interního přesunu nebo povýšení. Tento přístup umožňuje využít potenciál a dovednosti současných pracovníků a zároveň posiluje jejich motivaci i loajalitu. Pokud není vhodný kandidát nalezen mezi současnými zaměstnanci, využívá organizace i doporučení stávajících zaměstnanců, která tvoří podstatnou část náboru. Za doporučení však zaměstnancům nenáleží žádné odměny. V případě, že ani tento přístup nepřinese vhodného uchazeče, přichází na řadu kontaktování zájemců, kteří se již v minulosti přihlásili a jejichž životopisy má společnost evidovány. Teprve pokud není nalezen vhodný kandidát touto cestou, přistupuje společnost k zveřejnění pracovní nabídky formou inzerce (Osobní rozhovor s ředitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 15).

Organizace sice nevyužívá specializované náborové kampaně a s nedostatkem uchazečů o dělnické pozice nemá problém, v případě odborných nebo specifických pozic je však situace odlišná. Nedávná zkušenost s obsazováním místa hlavní účetní ukázala, že i přes zveřejnění inzerátu se nedařilo dlouhou dobu najít vhodného kvalitního kandidáta (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14). Tato skutečnost zdůrazňuje význam budování a komunikování značky zaměstnavatele, což zvyšuje atraktivitu podniku a pomáhá přitáhnout kvalitní uchazeče a v neposlední řadě si i udržet stávající zaměstnance.

Proces **výběru zaměstnanců** pak odpovídá zvolené cestě oslovení. V případě doporučení zaměstnance probíhá úvodní schůzka, během níž je uchazeč seznámen s náplní práce a podmínkami, a následně může nastoupit do zaměstnání se zkušební dobou, během které je oboustranně vyhodnocována vhodnost spolupráce. Pokud je uchazeč osloven formálním způsobem skrze inzerát, dochází nejprve k třídění životopisů a vyřazení kandidátů, kteří nesplňují základní požadavky. Následuje výběr vhodných uchazečů, kteří jsou telefonicky

kontaktování a pozvání na osobní setkání, kde je formou pohovoru ověřována nejen odbornost a zkušenosti, ale i osobnostní vhodnost pro daný typ práce a kolektiv. Při hodnocení uchazečů o práci ve výrobě hraje roli také možnost pracovat ve tří směnném provozu (Osobní rozhovor s ředitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 15).

Proces **adaptace nových zaměstnanců** v organizaci XY probíhá postupně během zkušební doby, která trvá tři měsíce. Cílem této fáze je usnadnit novému pracovníkovi začlenění do kolektivu, seznámit ho s pracovním prostředím, technologickými postupy a firemními hodnotami a zároveň umožnit vedení ověřit, zda je pracovník pro danou pozici vhodný. Po přijetí je nový zaměstnanec nejprve přivítán vedoucím výroby, u kterého se ohlásí a následně prochází povinným školením bezpečnosti práce a školením systému řízení kvality. Během tohoto školení je seznámen nejen s výrobními postupy a možnými vadami, ale také s vizí, hodnotami a směřováním společnosti, což přispívá k tomu, aby zaměstnanec od počátku chápal firemní kulturu. Současně s nástupem řeší zaměstnanec formální náležitosti s mzdovou účetní, jako je předání dokumentů a podpis pracovní smlouvy, kterou následně stvrzuje majitel společnosti. Po absolvování vstupního školení je zaměstnanec přiřazen na konkrétní pracoviště, kde se mu věnuje určený zkušený kolega. Tento pracovník nováčka po dobu přibližně jednoho měsíce zaučuje. V případě potřeby může být zaměstnanec převeden na jiné pracoviště, pokud se během zkušební doby ukáže, že by jeho schopnosti lépe odpovídaly jiné pozici. Společnost tak během adaptace aktivně sleduje pracovní výkon, ochotu spolupracovat a celkové začlenění do kolektivu. Tento přístup umožňuje nejen efektivní zapracování, ale také včasné rozpoznání silných stránek zaměstnance, které mohou vést k jeho dalšímu profesnímu rozvoji či kariérnímu postupu (Osobní rozhovor s ředitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 15).

Navíc, noví zaměstnanci se účastní školení zaměřeného na nové výrobky, které organizace začátkem každého roku pořádá primárně pro své zákazníky a obchodní partnery. Během těchto školení jsou novým pracovníkům detailně představeny produkty společnosti včetně možných defektů, se kterými by se mohli v praxi setkat, a je jim vysvětleno, jak těmto problémům předcházet (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

V organizaci XY neprobíhá **hodnocení zaměstnanců** formou formálních hodnoticích pohovorů nebo pravidelných setkání, i přesto, že je tak uvedeno v interních materiálech společnosti (Interní materiál – Pracovní řád, 2018). Hodnocení je spíše, jak vyplynulo z rozhovoru s ředitelem společnosti, přirozenou a každodenní součástí řízení provozu a je založené na osobní znalosti pracovníků, průběžné komunikaci a bezprostřední zpětné vazbě. Vedoucí výroby průběžně sleduje výkony jednotlivých zaměstnanců, hodnotí jejich pracovní nasazení, přístup ke spolupráci i ochotu plnit úkoly nad rámec běžných povinností. V případech, kdy zaměstnanec vykoná mimořádný úkol, zůstane přesčas a podobně, je tato iniciativa zaznamenána a zohledněna při rozhodování o odměnách. Vedení klade důraz na otevřenou komunikaci. Pokud se vyskytne problém, jako je například výskyt vadného výrobku, je situace řešena okamžitě a konkrétně. Vedoucí pracovník daný případ probere přímo se zodpovědným zaměstnancem, vysvětlí, v čem spočívá chyba a jak se ji v budoucnu vyvarovat. Následně je problém komunikován i napříč ostatními směnami, aby se předešlo jeho opakování. Společnost tak vytváří prostředí, kde jsou chyby vnímány jako příležitost k učení a zlepšení, nikoli jako prostor pro sankce (Osobní rozhovor s ředitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 15).

Odměňování zaměstnanců v organizaci XY je založeno na kombinaci základní mzdy, výkonových složek, bonusů a rozsáhlého systému zaměstnaneckých výhod, které zaměstnance motivují a podporují jejich stabilitu a loajalitu. V rámci organizační struktury je rozdělena mzda podle druhu pracovního zařazení – kancelářští pracovníci pobírají měsíční mzdu, zatímco výrobní a provozní zaměstnanci jsou odměňováni hodinově (Interní materiál – Tabulka odměn, 2023). Mzda je standardně vyplácena bezhotovostním převodem na účet zaměstnance

prostřednictvím peněžního ústavu, pokud zaměstnanec nepožádá o výplatu hotově na pracovišti a je vyplácena zpětně do 15. dne následujícího měsíce (Interní materiál – Pracovní řád, 2018).

Součástí systému odměňování jsou také výkonnostní prémie, které jsou udělovány na základě aktuálního vytížení výroby a mimořádného pracovního nasazení. Pokud dochází k vyššímu objemu zakázek, vedoucí jednotlivých středisek navrhují odměny, které jsou následně schvalovány vedením. Takto je měsíčně oceněno přibližně patnáct zaměstnanců, a to podle skutečně odvedeného výkonu (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Významným motivačním prvkem jsou rovněž bonusy vázané na obrat společnosti. Každý zaměstnanec má určenou částku, kterou dostane navíc ke mzdě, když společnost překročí určité hranice obratu. Ti nejvýše postavení mohou získat k základní mzdě až 12 750 Kč (Interní materiál – Tabulka odměn, 2023). Tento model významně přispívá ke zvýšení motivace a výkonu pracovníků. Zaměstnanci mají dále nárok na příplatky za práci v noci a za práci přesčas v souladu se zákoníkem práce. Je-li však mzda sjednána s přihlédnutím k případné práci přesčas, zaměstnanci nepřísluší náhradní volno ani příplatky. U zaměstnanců, jejichž mzda obsahuje složku vázanou na obrat firmy, je přesčasová práce honorována pouze ve výjimečných a opodstatněných případech. V případě pracovní cesty platí, že čas strávený na cestě po splnění pracovních povinností není považován za pracovní dobu a nenáleží za něj žádná kompenzace. Výjimkou jsou pracovní cesty trvající déle než pět dní, za které náleží zaměstnanci jeden den placeného volna za každých pět dnů (Interní materiál – Pracovní řád, 2018). V organizaci XY dochází také k pravidelnému navyšování mezd, které reflektuje hospodářské výsledky společnosti. V roce 2024 došlo ke zvýšení mezd o 5 % a v roce 2025 již v březnu došlo k navýšení o dalších 5 %. Majitel společnosti plánuje navýšit mzdy o dalších 5 % na podzim roku 2025 (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Součástí odměňování je i rozsáhlý systém finančních a nefinančních benefitů, které přispívají ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Zaměstnancům na konci roku náleží 13. plat v plné výši průměrné měsíční mzdy konkrétního zaměstnance. V měsíci červenci společnosti vyplácí každému zaměstnanci příspěvek ve výši 3 000 Kč na dovolenou. Místo původních stravenek, u kterých část hradil zaměstnavatel a část si hradili sami zaměstnanci, dostávají nyní zaměstnanci příspěvek na stravování formou finanční částky ve stejné výši, jakou zaměstnavatel přispíval na stravenky, přičítané ke mzdě. Zaměstnancům je poskytován také příspěvek na důchodové připojištění ve výši 1 700 Kč měsíčně. V minulosti firma platila každému zaměstnanci nejmenované životní pojištění se spořením, které však bylo po několika letech vyhodnoceno jako nevýhodné a bylo zrušeno a zaměstnanci ze spoření obdrželi vyplacené prostředky ve výši téměř 200 000 Kč. Při významných životních událostech, jako jsou svatby, narození dítěte nebo kulaté narozeniny, obdrží zaměstnanci od zaměstnavatele dárky. Při kulatých narozeninách dostane zaměstnanec pracující v organizaci déle než tři roky 10 000 Kč k výplatě navíc (Interní materiál – Seznam benefitů, 2025).

Společnost rovněž aktivně investuje do vybavení zaměstnanců, a to nejen pracovního, ale i do firemního oblečení. Zaměstnanci mají podle zásluh nárok na kvalitní firemní oděvy jako jsou trička, fleecové mikiny, vesty, bundy nebo kabáty s logem společnosti, které nejsou pracovním oděvem a zaměstnanci toto oblečení nosí i ve svém volném čase. Kancelářští pracovníci, kteří to ke své práci potřebují, jsou vybaveni služebním notebookem, telefonem a mají i možnost získat služební automobil, který je přidělován na základě mimořádných pracovních výkonů. Výběrově jsou zaměstnanci také zváni na zahraniční výstavy, a to i přesto, že se nejedná o jejich pracovní náplň – mají tak možnost poznat požadavky zákazníků i navštívit atraktivní destinace, jako je například Dubaj nebo Jižní Amerika. Zaměstnanci, kteří to ke své práci potřebují, mají možnost absolvovat kurzy anglického jazyka, které probíhají jednou týdně a jsou plně hrazeny organizací (Interní materiál – Seznam benefitů, 2025).

Mezi další benefity patří například sleva na výrobky společnosti, možnost využití vily u moře ve Španělsku, nebo pružná pracovní doba (Interní materiál – Seznam benefitů, 2025). Kancelářští zaměstnanci mají povinnost být přítomni na pracovišti od 8:00 do 12:00 a zbytek pracovní doby si mohou organizovat individuálně (Interní materiál – Pracovní řád, 2018). Vedení vychází vstříc i ostatním pracovníkům, například v situacích, kdy státní svátek připadá na den uprostřed týdne, mají zaměstnanci možnost odpracovat tento den a následně si volno převést na pátek, čímž získají prodloužený víkend. Po dohodě s vedením mohou kancelářští pracovníci využívat i práci z domova (home office) a v případě mimořádných životních situací poskytuje zaměstnavatel individuální dny volna dle potřeby (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Možnosti **karierního růstu** v organizaci XY jsou vzhledem k velikosti firmy do určité míry omezené a žádné kariérní plány zavedeny nejsou. Přesto je v rámci organizace možné sledovat přirozený kariérní postup založený na zkušenostech, výkonu, na základě zájmu a dlouhodobého působení zaměstnance ve firmě. Vedení společnosti klade důraz na to, aby si pracovníci, kteří směřují na vedoucí či odborné pozice, prošli reálnou praxí ve výrobě a dokonale porozuměli procesům i technickému zázemí firmy (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Co se týče systematického **vzdělávání**, firma nedisponuje formálně zavedeným systémem dlouhodobého rozvoje zaměstnanců. Vzdělávání probíhá spíše operativně, dle aktuální potřeby nebo v případě, že si o školení zaměstnanec sám požádá a tato žádost je mu schválena. Vzdělávací aktivity jsou tak ve většině případů určeny vedoucím pracovníkům a zaměstnancům specifických profesí, jako jsou účetní, kde je vyžadováno sledování legislativních změn nebo odborný rozvoj. Například mzdová účetní pravidelně navštěvuje školení související s vývojem v oblasti daní, mezd a pracovního práva, aby bylo zajištěno, že společnosti jedná v souladu s aktuální legislativou. Podobně jsou na školení vysíláni také vedoucí výroby, kteří se zúčastnili například odborného školení v Německu zaměřeného na optimalizaci výrobních procesů. Kromě toho se vybrané osoby pravidelně účastní světové výstavy v Düsseldorfu, kde získávají přehled o nejnovějších technologiích a inovacích v oboru (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Propouštění zaměstnanců je vzhledem k minimální fluktuaci v organizaci XY spíše výjimečné a zpravidla probíhá na základě vzájemné dohody. Vedení firmy se se zaměstnancem domluví na konkrétním datu ukončení pracovního poměru, přičemž se vždy snaží o vstřícný přístup. Po dohodě zaměstnanec vrátí čipovou kartu, která slouží k evidenci docházky a přístupu do areálu, dále je zaměstnanec povinen vrátit veškeré přidělené pracovní pomůcky a elektronická zařízení, jako je například mobilní telefon nebo notebook. V případě zaměstnanců, kteří využívali služební vozidlo, je součástí ukončení pracovního poměru také vrácení vozu. Potřebné formality vyřizuje mzdová účetní, která v organizaci XY zastává i roli personalistky. V případě potřeby je zaměstnanci poskytnuta součinnost při přechodu do nového zaměstnání, a to například formou vystavení doporučení (Osobní rozhovor s ředitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 15).

3.3.1 Marketingový mix v personálním marketingu

Následující text se zaměřuje na aplikaci marketingového mixu v kontextu personálního marketingu, tedy na jeho čtyři hlavní složky, kterými jsou produkt, cena, místo a komunikace. Každý z těchto prvků je zpracován s ohledem na jejich uplatnění v organizaci XY. V rámci složky produkt jsou představeny pracovní místa zastoupená v organizaci, včetně požadavků na kvalifikaci nebo specifikace pracovní doby. Složka cena popisuje nefinanční aspekty, které zaměstnanci při výkonu práce podstupují. Místo zahrnuje nejen geografické umístění

společnosti, ale rovněž její vybavení, zázemí nebo podnikovou kulturu, a nakonec složka komunikace se věnuje způsobům, jakými organizace XY prezentuje své pracovní nabídky.

Produkt

Z pohledu personálního marketingu představuje produkt pracovní místo, které podnik nabízí výměnou za dovednosti, zkušenosti a pracovní nasazení zaměstnance. Struktura pracovních míst v organizaci XY zahrnuje pozice ve výrobní, technické, administrativní i manažerské oblasti. Jedná se jak o odborné profese, které vyžadují úzkou specializaci (např. nástrojař, seřizovač, konstruktér, účetní), tak o pozice bez kvalifikačních nároků, kde je kladen důraz především na pracovitost, spolehlivost a schopnost přizpůsobit se pracovním podmínkám (např. pracovnice balení nebo lisovny). Pro technické profese (např. brusiči, soustružníci, vrtaři, frézaři) je požadováno zpravidla střední odborné vzdělání s výučním listem v oboru. U obslužných a skladových pozic (např. dispečer skladu, pracovnice skladu) je běžně požadováno vyučení a praxe v oboru. Pozice jako je účetní nebo fakturantka vyžadují středoškolské vzdělání s maturitou. Pro pozice vedoucího expedice nebo obchodního zástupce je vyžadováno středoškolské vzdělání s maturitou a praxe v oboru. V případě pozic jako je vedoucí obchodního oddělení nebo vedoucí výroby je požadováno středoškolské vzdělání s maturitou a praxe v oboru a pro pozice ředitele společnosti, ekonomického ředitele a exportního ředitele požaduje společnost vysokoškolské vzdělání. Majitel nebo ředitel společnosti může udělit výjimku v požadavcích na vzdělání, pokud je to v souladu se zákonem a pracovník má minimálně pět let praxe v daném oboru či funkci a jeho dosavadní pracovní výsledky byly uspokojivé. Významnou roli tedy hraje vedle formálních požadavků také praktická zkušenost a individuální přístup. Většina pracovních míst má svůj popis, kde jsou stanoveny pracovní povinnosti zaměstnance (Interní materiál – Požadavky na kvalifikaci, 2020).

Pracovní pozice je specifická i pracovní dobou. V organizaci XY je pracovní doba nastavena v souladu s požadavky jednotlivých oddělení a je rozvržena nerovnoměrně podle typu pracoviště. Běžná pracovní doba ve firmě činí 8 hodin denně. U lisařů je pracovní doba zkrácena na 7,5 hodin denně, což zohledňuje fyzickou náročnost práce a nutnost pracovat na tří směnný provoz. Výrobní provoz funguje ve směnném režimu, který je rozdělen na ranní (6:00–14:30), odpolední (14:00–22:00) a noční směnu (22:00–6:00). Jak již bylo uvedeno, na tří směnný provoz běžně pracují pouze pracovníci lisovny, ve které jsou stroje v provozu nepřetržitě, kromě víkendů (Interní materiál – Pracovní řád, 2018). Ostatním pracovníkům ve výrobě a ve skladech společnosti vedení vyšlo vstříc a už několik let pracují pouze na ranní směny (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14). V kancelářích společnosti je uplatňována pružná pracovní doba, která zaměstnancům umožňuje lépe sladit pracovní a osobní život. Tito zaměstnanci mají povinnost být na pracovišti přítomni každý pracovní den mezi 8:00 a 12:00, zbytek pracovní doby si mohou přizpůsobit dle vlastních potřeb, přičemž jsou povinni odpracovat stanovený počet 40 hodin týdně. Vedení organizace navíc umožňuje individuální úpravu pracovní doby, pokud to provozní podmínky dovolují (Interní materiál – Pracovní řád, 2018).

Organizace XY poskytuje svým zaměstnancům pracovní pomůcky a vybavení v závislosti na charakteru vykonávané pozice a aktuálních potřebách. Výrobní zaměstnanci obdrží při nástupu pracovní tričko a podle potřeby jsou jim poskytovány také ochranné rukavice, jejichž výměna probíhá dle míry opotřebení. Jednou ročně mají zaměstnanci nárok na pracovní obuv, a seřizovači navíc každoročně dostávají pracovní montérky. Nad rámec těchto základních pomůcek firma zaměstnancům běžně poskytuje také další firemní oblečení, které je vnímáno jako benefit. U kancelářských pracovníků se poskytování pomůcek odvíjí od specifik jejich pracovní náplně. V případě potřeby jsou vybavováni služebními notebooky, mobilními telefony, případně další výpočetní technikou potřebnou pro výkon práce (např. monitory nebo

sluchátka). V některých případech, zejména u vedoucích pracovníků a obchodního týmu, je možné přidělit také služební automobil, a to na základě výsledků práce. Cílem je zajistit zaměstnancům odpovídající podmínky pro bezpečný, efektivní a komfortní výkon práce (Osobní rozhovor s ředitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 15).

Cena

V rámci personálního marketingového mixu lze prvek cena vnímat z pohledu zaměstnanců jako souhrn toho, co musí obětovat, aby mohli v organizaci pracovat. Cena tedy zahrnuje čas, fyzické i psychické zatížení, míru odpovědnosti, bezpečnost práce, přizpůsobení se pracovnímu režimu i organizačním pravidlům.

Z hlediska pracovní náročnosti lze říci, že většina pozic v organizaci XY nevyžaduje nadměrné fyzické ani psychické zatížení. Náročnější jsou specifické technické pozice, jako například programování robotů nebo CNC strojů, které vyžadují vysokou míru soustředění, přesnosti a odpovědnosti (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14). Vysoké nároky jsou kladeny i na obchodní zástupce nebo nejvýše postavené pracovníky, jako například ředitel společnosti, ekonomický nebo exportní ředitel, kteří nesou vysokou míru zodpovědnosti a často pracují pod tlakem. Obchodní zástupci navíc často tráví čas na cestách, ať už při návštěvách zákazníků nebo při reprezentaci společnosti na výstavách a veletrzích a může pro ně být náročné sladit pracovní a soukromý život.

Obecně se ale společnost zaměstnancům snaží vyjít vstříc, pokud jde o přizpůsobení osobního života pracovním podmínkám. Například, jak již bylo zmíněno, u kancelářských pozic umožňuje pružnou pracovní dobu. Přesto však některé pozice vyžadují docházku ve směnném provozu, což pro určité skupiny zaměstnanců může znamenat jistá omezení. Obecně lze ale říci, že organizace XY respektuje osobní potřeby zaměstnanců a je otevřena individuálnímu přístupu tam, kde to provoz dovolí (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Důležitým aspektem je také bezpečnost práce, zejména ve výrobě. Organizace XY splňuje veškeré zákonné požadavky v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – zaměstnanci jsou pravidelně proškolováni, nosí předepsané pracovní oděvy a ochranné pomůcky. Nad rámec zákona je zaveden i vnitřní systém kontroly bezpečnostních opatření, který zahrnuje pravidelné obchůzky vedoucích, vlastní evidenci drobných úrazů a incidentů a vizuální bezpečnostní označení ve výrobních prostorách. Důraz je kladen na prevenci a otevřenou komunikaci (Osobní rozhovor s ředitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 15).

Cena, kterou zaměstnanci vynakládají v rámci výkonu práce, je v organizaci XY ve většině případů v rovnováze s hodnotou, kterou za to získávají, ať už ve formě mzdy, benefitů, vztahů nebo pracovních podmínek. To potvrzují i odpovědi z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, které bude předmětem následující kapitoly.

Místo

V personálním marketingu je místo chápáno nejen jako fyzická lokalita výkonu práce, ale i jako celkové pracovní prostředí, zázemí a podniková kultura, kterou zaměstnavatel nabízí. Organizace XY sídlí v menší obci, což s sebou nese určité výhody i omezení. Výhodou je klidné prostředí, příznivá dojezdová či dokonce docházková vzdálenost pro místní obyvatele a silné regionální i rodinné vazby, které podporují stabilitu týmu. Nevýhodou může být omezená dopravní dostupnost pro vzdálenější pracovníky, zejména v případě absence vlastního automobilu. I z tohoto důvodu společnost zaměstnává převážně osoby z nejbližšího okolí (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Z hlediska prostředí disponuje společnost čistým, modernizovaným a esteticky upraveným areálem. V posledních letech prošly kompletní rekonstrukcí veškeré kancelářské prostory, nově zrekonstruované jsou rovněž všechna sociální zázemí a toalety, došlo k vybudování nových kuchyněk a rekonstrukcí prošlo i mnoho pracovišť a venkovních prostorů. Areál společnosti, včetně jeho vnitřních prostorů, tak působí velmi moderním a reprezentativním dojmem. V areálu firmy se nachází i jezírko s jesetery a s vodopádem a je zde mnoho zeleně a květin. Takto upravené prostředí přispívá ke zvýšení pracovní pohody, komfortu a celkové spokojenosti zaměstnanců. Organizace rovněž disponuje moderním technologickým vybavením, včetně nejnovějších technologií a automatizovaných výrobních zařízení (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14). I tato možnost pracovat s moderními technologiemi může být pro mnohé kandidáty atraktivní.

Pro pohodlí zaměstnanců je před hlavní budovou v teplých měsících venkovní posezení, které slouží jako prostor pro odpočinek, neformální setkávání nebo pracovní pauzu na čerstvém vzduchu. V areálu se nachází dvě parkoviště, které zajišťují dostatek parkovacích míst pro všechny zaměstnance. V mnoha případech navíc pracovníci volí společné dojíždění do práce, což je důkazem přátelské firemní kultury (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Společnost se vyznačuje neformální a otevřenou atmosférou, která staví na individuálním přístupu, vzájemné důvěře a spolupráci napříč všemi úrovněmi řízení. Vedení zná všechny zaměstnance osobně. Mezilidské vztahy jsou vnímány jako velmi dobré a společnost si na jejich rozvoji aktivně zakládá. Jsou podporovány prostřednictvím již zmíněných firemních formálních i častějších neformálních akcí. V případě kulatých narozenin zaměstnanců či jiných významných příležitostí jsou pořádány společné obědy nebo večeře. Často také zaměstnanci přinesou do práce občerstvení a oslavě události se věnuje část pracovní doby. Vedení vnímá spokojenost a vztahy mezi zaměstnanci jako klíčový předpoklad fungujícího podniku (Osobní rozhovor s majitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 14).

Součástí kultury organizace je také volnější přístup ke stylu oblékání, který není vázán na striktní pravidla. Zaměstnanci nejsou povinni dodržovat žádný předepsaný dress code, avšak jsou vedeni k tomu, aby dbali na osobní hygienu a upravený vzhled. Pracovní oděv je vyžadován pouze v případech, kdy to vyplývá z charakteru konkrétní pracovní pozice a bylo to sjednáno při nástupu (Interní materiál – Pracovní řád, 2018).

Komunikace

Pracovní nabídka (inzerát) v organizaci XY zpravidla obsahuje označení pracovní pozice a místo výkonu práce, typ pracovního úvazku, nástupní termín (obvykle dohodou), popis pracovní náplně, požadavky na uchazeče, stručný přehled toho, co společnost uchazeči nabízí (nástupní plat a benefity) a kontaktní údaje. Chybí však stručné představení společnosti včetně informací o pracovním prostředí, o firemní kultuře nebo pracovní době a možnostech pružné pracovní doby (Organizace XY – pracovní inzerát, 2024). Veškeré tyto informace by mohly výrazně zvýšit atraktivitu pracovní nabídky a pomoci uchazečům lépe se rozhodnout, zda je společnost a pracovní pozice pro ně vhodná.

Organizace XY ke zveřejňování pracovních nabídek využívá zejména sociální síť Facebook, místní noviny, regionální týdeník Jalovec a obvykle je pracovní nabídka zveřejněna na jednom z pracovních portálů. Lze říci, že komunikace pracovních nabídek není tedy dostatečně a vhodně cílená. Pokud jde o interní komunikaci volných pozic, neprobíhá v organizaci XY formou zveřejňování oznámení či inzerátů na nástěnkách nebo jiných plochách, ale děje se tak neformálně, prostřednictvím osobního oslovení zaměstnance, jelikož vedení všechny zaměstnance zná (Osobní rozhovor s ředitelem organizace XY, 21.3.2025, Příloha 15).

3.4 Vnímání organizace zaměstnanci

Tato kapitola se zaměřuje na výzkumné šetření realizované mezi zaměstnanci organizace XY, jehož cílem bylo zjistit, jak pracovníci vnímají svého zaměstnavatele z pohledu nástrojů personálního marketingu a employer brand managementu. Výzkum byl realizován za účelem identifikace silných i slabých stránek v těchto oblastech a přinesení podkladů pro návrhy na jejich zlepšení.

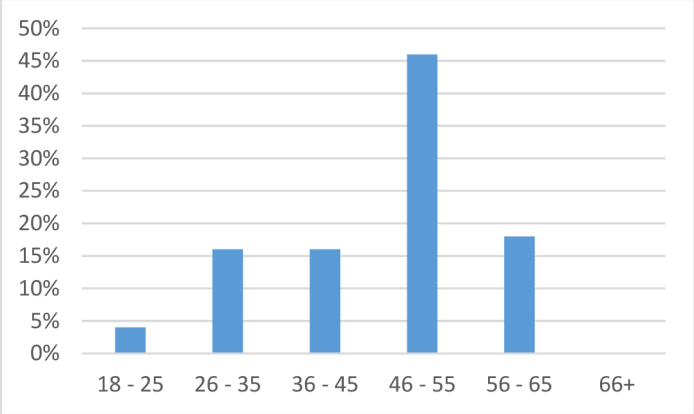
Dotazník byl vytvořen pomocí online platformy Survio a byl distribuován elektronicky prostřednictvím vedoucích jednotlivých oddělení, kteří byli požádáni o jeho přeposlání svým podřízeným zaměstnancům. Samotné šetření probíhalo v období od 1. do 10. dubna 2025. Z celkového počtu 75 zaměstnanců vyplnilo dotazník 54 respondentů, což představuje návratnost 72 %, která je v rámci interních firemních výzkumů považována za velmi dobrou. Dotazník obsahoval celkem 21 otázek a byl rozdělen do čtyř oddílů. První oddíl se zaměřoval na základní identifikační informace o respondentech a další tři tematické části byly věnovány oblastem spokojenosti a motivace zaměstnanců, nástupu do zaměstnání a pracovním podmínkám, a nakonec organizační kultuře a interní komunikaci.

Základní informace o respondentech

Úvodní část dotazníku byla zaměřena na zjištění základních údajů respondentů. Obsahovala čtyři uzavřené otázky, které se týkaly pohlaví, věku, pracovního zařazení a délky zaměstnání ve společnosti. Tyto informace umožnily podrobnější analýzu odpovědí v návaznosti na konkrétní charakteristiky respondentů.

Z celkového počtu 54 respondentů, kteří se zapojili do dotazníkového šetření, tvořily ženy většinu, a to 62 %, zatímco muži představovali 38 % dotázaných. Jak zobrazuje Graf 3, nejpočetnější věkovou skupinou byli zaměstnanci ve věku 46–55 let, kteří tvořili 46 % všech respondentů. Následovali zaměstnanci ve věku 56–65 let s podílem 18 % a za nimi skupiny zaměstnanců ve věku 26–35 let a 36–45 let, které obě dosáhly 16% zastoupení. Nejnižší zastoupení měla věková skupina 18–25 let, a to pouhé 4 % a žádný z respondentů nebyl starší 66 let. Toto rozložení odpovídá věkové struktuře zaměstnanců uvedené v první kapitole praktické části práce, kde rovněž dominovala věková skupina 46–55 let s podílem 45 %, zatímco mladších zaměstnanců ve věku 18–25 let bylo pouze 3 %. Výsledky šetření tak potvrzují, že ve společnosti převažují pracovníci středního a vyššího věku.

Graf 3 Věková struktura respondentů



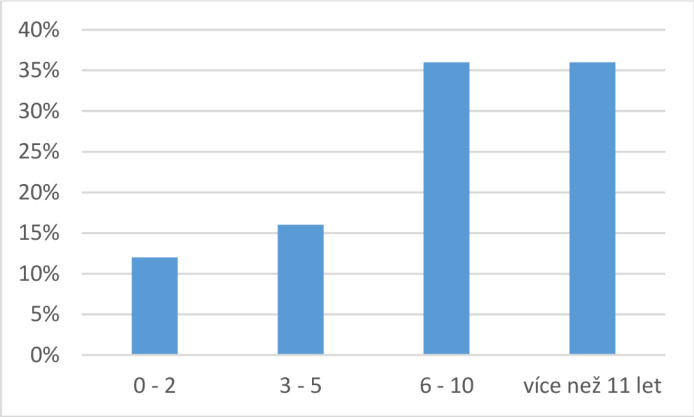
Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče pracovního zařazení, 60 % respondentů působí na pozicích ve výrobě nebo ve skladech společnosti, zatímco 40 % respondentů pracuje ve vedení či na kancelářských pozicích. Ve srovnání se skutečným rozložením zaměstnanců ve společnosti, kde kancelářský

personál tvoří 29 % a dělnické profese ve výrobě a ve skladech 71 % je zřejmé, že v dotazníkovém šetření byli mírně více zastoupeni pracovníci z kancelářských oddělení. Tito zaměstnanci dotazník pravděpodobně všichni vyplnili, protože mají své pracovní e-maily a dotazník jim byl na ně s žádostí o vyplnění zaslán.

Z hlediska délky pracovního poměru v organizaci XY lze konstatovat, že 36 % respondentů pracuje ve firmě 6 až 10 let a stejné procento uvedlo, že ve společnosti působí více než 11 let. Dalších 16 % zaměstnanců pracuje v organizaci 3 až 5 let a 12 % zaměstnanců je ve společnosti teprve krátce, v rozmezí 0 až 2 roky. Tyto údaje jsou patrné z Grafu 4.

Graf 4 Struktura respondentů dle délky pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost a motivace

První tematický oddíl dotazníku obsahoval celkem osm otázek, jejichž cílem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci celkově spokojeni s prací v organizaci XY, co je nejvíce motivuje k práci v organizaci nebo zda jsou spokojeni se svým platovým ohodnocením a nabídkou benefitů.

Na otázku *„Jak byste celkově ohodnotil/a Vaši spokojenost s prací v této organizaci?“* odpovědělo 62 % respondentů, že jsou velmi spokojeni, a dalších 34 % uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Neutrální postoj zaujala pouze 4 % zaměstnanců, a žádný z respondentů nevyjádřil nespokojenost. Tyto výsledky naznačují vysokou celkovou míru spokojenosti mezi zaměstnanci organizace XY a jsou znázorněny v grafu, který je součástí Přílohy 2.

Na následující otázku, která zněla: *„Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?“* odpovědělo 98 % respondentů kladně, zatímco pouze 2 % si nebyla jistá a žádný z respondentů neodpověděl negativně. Takto vysoký podíl pozitivních odpovědí může být vnímán jako důkaz silné firemní identity, pozitivního vnímání značky a loajality zaměstnanců vůči zaměstnavateli. Tyto údaje jsou znázorněny v grafu uvedeném v Příloze 3.

Graf v příloze 4 zobrazuje odpovědi na otázku *„Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele svým známým?“* 64 % respondentů odpovědělo „Rozhodně ano“ a zbývajících 36 % uvedlo „Spíše ano“. Žádný z respondentů nezvolil negativní variantu odpovědi „Spíše ne“ nebo „Rozhodně ne“. Tyto výsledky vypovídají o velmi pozitivním vnímání organizace svými zaměstnanci a zároveň poukazují na silný potenciál šíření dobrého jména společnosti prostřednictvím osobních doporučení, což je dle Abdullaha & Othmana (2021) in Hamza et al. (2021, s. 5) v kapitole 2.2.2 teoretické části práce jeden z nejúčinnějších nástrojů náboru.

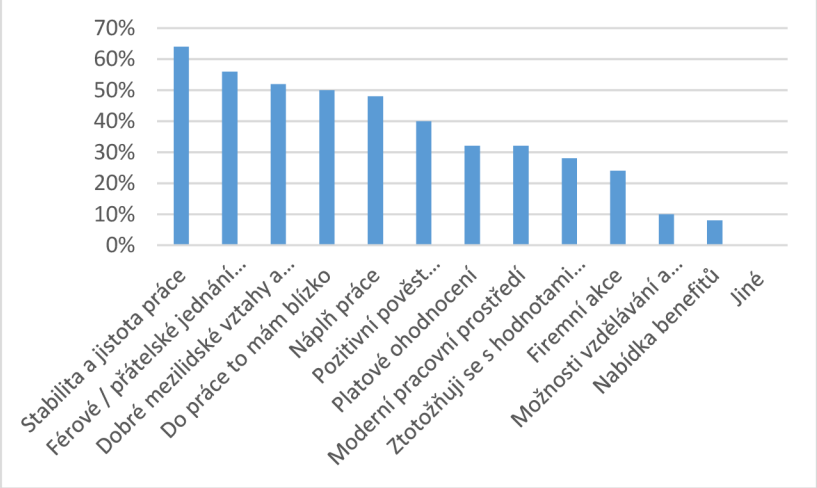
Následovala otázka dotazující se na záměr zaměstnanců zůstat v organizaci i v budoucnu, jejíž znění bylo: *„Plánujete v této organizaci zůstat i v následujících letech?“* Výsledky ukazují, že 96 % respondentů plánuje ve společnosti zůstat i v následujících letech, zatímco 4 % si nejsou jistá a žádný z respondentů neplánuje odchod. Tento výsledek potvrzuje vysokou míru stability

pracovního kolektivu a svědčí o pozitivním vztahu zaměstnanců k organizaci. Grafické znázornění výsledků je uvedeno v Příloze 5.

Devátá otázka *„Co vás nejvíce motivuje pro práci v této organizaci?“*, jejíž výsledky prezentuje Graf 5, odhalila, že nejčastěji respondenti uváděli jako důvod k práci v organizaci XY stabilitu a jistotu zaměstnání, kterou označilo 64 % z nich, přičemž 6 % respondentů označilo tuto možnost jako jejich jediný motivační faktor pro práci v organizaci XY a 4 % respondentů označilo pouze tuto možnost a možnost „Do práce to mám blízko“. Motivací několika zaměstnanců je tedy pouze jistota zaměstnání, případně její kombinace s výhodnou dojezdovou vzdáleností a nikoliv např. náplň práce, mezilidské vztahy, platové ohodnocení nebo možnosti rozvoje. Přestože se v těchto případech neprojevují silnější vnitřní motivační prvky, výsledky předchozích otázek ukazují, že i tito zaměstnanci jsou s prací v organizaci XY převážně spokojeni a doporučili by ji jako zaměstnavatele svým známým.

Dále si 56 % respondentů nejvíce cení férového a přátelského přístupu ze strany vedení a podobně významným motivačním faktorem jsou dobré mezilidské vztahy a kolektiv, které označilo 52 % respondentů. Blízkou vzdálenost pracoviště uvedlo 50 % respondentů, což potvrzuje slova majitele, že velký počet zaměstnanců je přímo z vesnice, ve které společnost sídlí a zároveň to poukazuje na to, že snadná dopravní dostupnost může ovlivnit rozhodnutí zaměstnance zůstat u stávajícího zaměstnavatele. Významnou roli hraje rovněž samotná náplň práce, kterou označilo 48 % respondentů. Tato odpověď potvrzuje, že zaměstnanci vnímají svou práci jako smysluplnou. To je pro organizaci velmi pozitivní zjištění, protože právě zaměstnanci, kteří vnímají svou práci jako smysluplnou, bývají obecně více angažovaní, motivovaní a loajální, což má pozitivní dopad na výkonnost podniku. Významným motivačním faktorem, který uvedlo 40 % respondentů, je také pozitivní pověst zaměstnavatele. Tento výsledek ukazuje, že vnímání organizace navenek, její obraz a reputace ve společnosti hraje důležitou roli i pro současné zaměstnance. Mezi další uváděné motivační faktory patřilo platové ohodnocení a moderní pracovní prostředí, které shodně označilo 32 % respondentů. Ztotožnění se s hodnotami společnosti uvedlo 28 % dotázaných, zatímco firemní akce motivují 24 % zaměstnanců. Možnosti vzdělávání a kariérního růstu byly označeny 10 % respondentů a nabídku benefitů uvedlo jako motivační faktor 8 % zaměstnanců. Žádný z respondentů neuvedl jiné motivační faktory než ty, které byly na výběr.

Graf 5 Co vás nejvíce motivuje pro práci v této organizaci?



Zdroj: vlastní zpracování

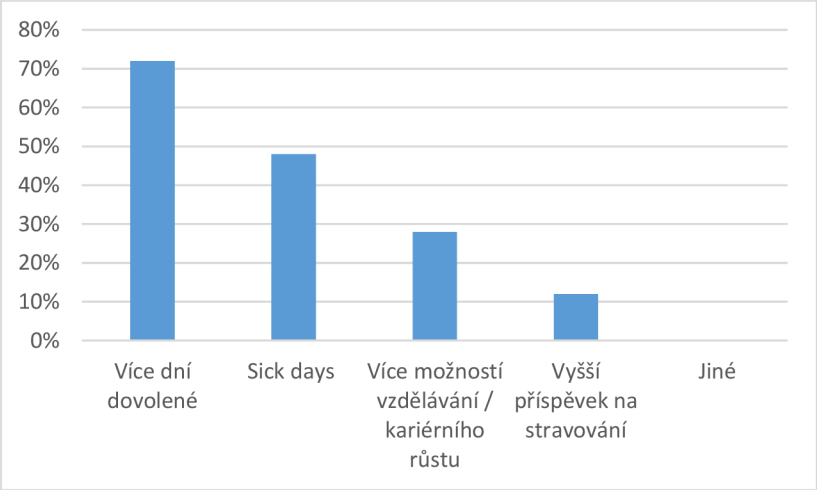
Otázka *„Cítíte se být adekvátně platově ohodnocen/a?“* se zaměřovala na spokojenost zaměstnanců s jejich finančním ohodnocením. Jak vyplývá z výsledků zobrazených v grafu

v Příloze 6, většina respondentů (64 %) uvedla odpověď „Spíše ano“ a dalších 22 % uvedlo „Rozhodně ano“. Celkem tedy 86 % dotázaných vnímá své platové ohodnocení pozitivně. Opačný názor vyjádřilo 14 % respondentů, kteří zvolili možnost „Spíše ne“ a žádný z respondentů neoznačil odpověď „Rozhodně ne“. Tyto výsledky naznačují, že vnímání finanční odměny je v organizaci XY převážně pozitivní, avšak z 14 % respondentů, kteří uvedli „Spíše ne“, pochází naprostá většina z pozic ve výrobě a ve skladech společnosti. Pouze jeden z těchto zaměstnanců je z kanceláří či vedení společnosti. Tento rozdíl může signalizovat vnímání určité nerovnováhy mezi jednotlivými skupinami pracovníků v rámci organizace.

Následující otázka, která zněla: *„Jsem spokojen/a s nabídkou benefitů ve společnosti.“* měla za cíl zjistit, jak zaměstnanci hodnotí rozsah a kvalitu zaměstnaneckých výhod poskytovaných organizací XY. Jak je patrné z grafu v Příloze 7, celkem 84 % respondentů se k nabídce benefitů vyjádřilo pozitivně. 58 % jich uvedlo možnost „Spíše souhlasím“ a 26 % „Rozhodně souhlasím“. Naopak 16 % respondentů zvolilo odpověď „Spíše nesouhlasím“, přičemž žádný z dotázaných nezvolil variantu „Rozhodně nesouhlasím“. Většinu těch, kteří uvedli „Rozhodně souhlasím“, tvoří zaměstnanci z kanceláří a z vedení společnosti, naproti tomu všichni respondenti, kteří uvedli „Spíše nesouhlasím“, působí ve výrobě nebo ve skladech. Tento rozdíl může souviset s tím, že benefity jsou více využitelné nebo atraktivní pro kancelářské a vedoucí pracovníky než pro dělnické profese, ale i skutečností, že tito zaměstnanci nemusí mít dostatečné povědomí o všech dostupných benefitech, které společnost poskytuje.

Cílem další otázky bylo zjistit, o jaké další výhody by respondenti měli zájem. Otázka zněla: *„Jaké další benefity byste uvítal/a?“* a přinesla poměrně jednoznačné výsledky, jak lze vidět v Grafu 6. Celkem 72 % respondentů uvedlo, že by ocenili více dní pracovního volna. Na druhém místě se umístila možnost čerpat sick days, které by uvítalo 48 % dotázaných. Více možností vzdělávání či kariérního růstu by přivítalo 28 % zaměstnanců a 12 % respondentů by ocenilo vyšší příspěvek na stravování. Žádný z dotázaných nevyužil možnost uvést jiný benefit.

Graf 6 Jaké další benefity byste uvítal/a?



Zdroj: vlastní zpracování

Nástup do zaměstnání a pracovní podmínky

Druhý tematický oddíl se skládal ze čtyř otázek, které mapovaly zkušenosti zaměstnanců spojené s jejich přijetím do organizace, možnostmi profesního rozvoje a kariérního růstu a vnímáním pracovního zatížení.

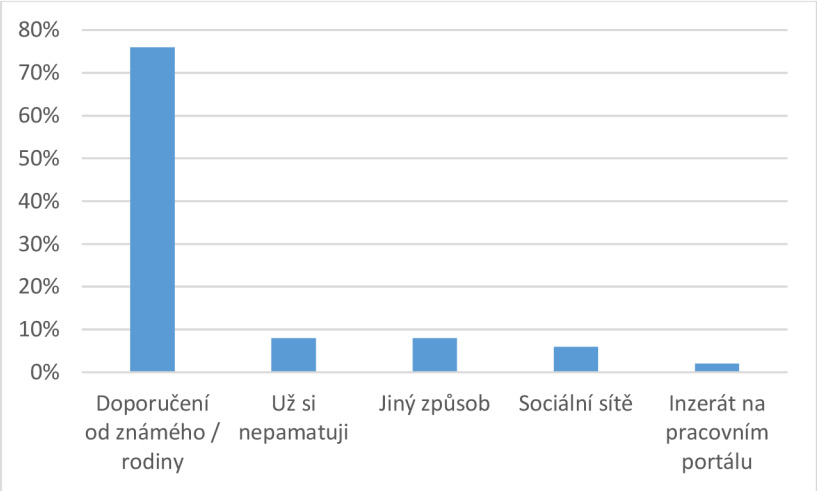
Otázka č. 13, jejíž výsledky jsou znázorněny níže v Grafu 7, zněla: *„Kde jste se dozvěděl/a o pracovní příležitosti v této organizaci?“* Naprostá většina respondentů, a to 76 %, získala

informaci o možnosti zaměstnání v organizaci XY prostřednictvím osobního doporučení od známého nebo rodiny. Podle Saleha et al. (2021) in Hamza et al. (2021, s. 5), jak bylo uvedeno v kapitole 2.2.2 teoretické části práce, je získávání zaměstnanců formou doporučení typické právě pro menší organizace.

Osm procent respondentů uvedlo, že si způsob, jakým se o pracovní příležitosti dozvěděli, již nepamatují. Tito zaměstnanci ve společnosti však pracují déle než 11 let, a tak je to pochopitelné. Stejný podíl (8 %) zvolil odpověď „Jiný způsob“, přičemž konkrétní uvedené odpovědi zahrnovaly například telefonát s majitelem, zaslání životopisu z vlastní iniciativy, setkání na vyhlášení soutěže Podnikatel roku v Praze či neformální konverzaci při posezení u piva s majitelem. Tyto odpovědi ilustrují, že osobní a přímý kontakt s vedením firmy je v organizaci XY běžnou součástí náborového procesu a odráží její otevřenou a také neformální firemní kulturu.

Pouze 6 % respondentů uvedlo, že se o pracovní příležitosti dozvěděli prostřednictvím sociálních sítí a jen 2 % respondentů označila pracovní portály jako zdroj informace o pracovní příležitosti. Tento výsledek potvrzuje, že organizace XY plně nevyužívá potenciál sociálních sítí nebo jiných online náborových nástrojů.

Graf 7 Kde jste se dozvěděl/a o pracovní příležitosti v této organizaci?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka směřující k ověření, jak zaměstnanci hodnotí adaptační proces v organizaci XY zněla následovně: *„Byl/a jste spokojen/a s průběhem svého nástupu do firmy (např. vysvětlení pracovních povinností, zaškolení, předání potřebných informací)?“* Výsledky, které jsou zobrazeny v grafu v Příloze 8, jsou převážně pozitivní. Celkem 78 % respondentů uvedlo, že bylo se svým nástupem do organizace zcela spokojeno a dalších 18 % zvolilo odpověď „Spíše ano“. To značí, že zaškolení a předávání potřebných informací probíhá ve většině případů bez komplikací a zaměstnanci jej hodnotí kladně. Pouze 4 % respondentů zvolilo odpověď „Spíše ne“ a žádný z dotázaných neoznačil svůj nástup do zaměstnání jako zcela nevyhovující.

Dále se respondenti vyjadřovali k otázce *„Máte pocit, že vám firma nabízí dostatek možností profesního rozvoje či kariérního růstu?“*, která odhalila jejich různorodé postoje, jak znázorňuje graf v Příloze 9. Pozitivně na otázku odpovědělo celkem 60 % dotázaných, přičemž 34 % zvolilo odpověď „Spíše ano“ a 26 % „Rozhodně ano“. Tyto odpovědi volili především pracovníci, kteří ve společnosti působí déle než 6 let, což může svědčit o tom, že právě delší doba zaměstnání v organizaci může přinášet více příležitostí k růstu a rozvoji.

Odpověď „Nejsem si jistý/á“ označilo 16 % respondentů, a to převážně ti, kteří jsou v organizaci zaměstnáni méně než 6 let. Tato nejistota může souviset s tím, že tito zaměstnanci

zatím neměli dostatek příležitostí profesního růstu, nebo se s možnostmi kariérního postupu ještě nesetkali, protože oproti ostatním pracovníkům jsou ve společnosti zaměstnáni poměrně krátce. Negativní odpovědi, tedy „Spíše ne“ (16 %) a „Rozhodně ne“ (8 %), zvolili výhradně pracovníci z řad dělnických profesí, kde mohou být možnosti dalšího rozvoje omezenější. Tato zjištění potvrzují slova majitele společnost, který v rozhovoru uvedl, že vzhledem k menší velikosti firmy jsou možnosti profesního růstu omezené a kariérní postup probíhá spíše přirozeně, bez formálních zavedených plánů.

Prostřednictvím otázky *„Jak byste ohodnotil/a úroveň pracovní zátěže (jak po fyzické, tak po psychické stránce)?“* respondenti hodnotili, jak vnímají míru pracovní zátěže, a to jak z hlediska fyzického, tak psychického. Drtivá většina zaměstnanců (82 %) vnímá svou pracovní zátěž jako přiměřenou. Jako „Vysokou“ ji ohodnotilo 18 % respondentů, zatímco nikdo neuvedl, že by byla „Nízká“. Tyto odpovědi jsou patrné v grafu v Příloze 10.

Z odpovědí dále vyplývá, že zaměstnanci, kteří zvolili možnost „Vysoká“ pracovní zátěž, se rovnoměrně rozdělili mezi pracovníky kanceláří/vedení a pracovníky ve výrobě a skladech. Zatímco u dělnických profesí se pravděpodobně jedná především o zátěž fyzickou, avšak v určitých případech se může jednat i o zátěž psychickou, v případě kancelářských pracovníků a zejména u vedoucích pozic může být vnímaná zátěž spíše psychická (stres, zodpovědnost, časová náročnost), jak bylo uvedeno u prvku cena personálního marketingového mixu v kapitole 3.3.1 praktické části práce.

Organizační kultura a komunikace

Třetí a zároveň poslední oddíl obsahoval pět uzavřených otázek zaměřených na vnímání firemní kultury, vztahů na pracovišti a úroveň interní komunikace, včetně zájmu vedení o zpětnou vazbu od zaměstnanců. Tato část dotazníku měla za cíl zjistit, jak zaměstnanci vnímají atmosféru ve firmě, zda znají firemní hodnoty a vizi a jaké mají zkušenosti s komunikací v rámci celé organizace.

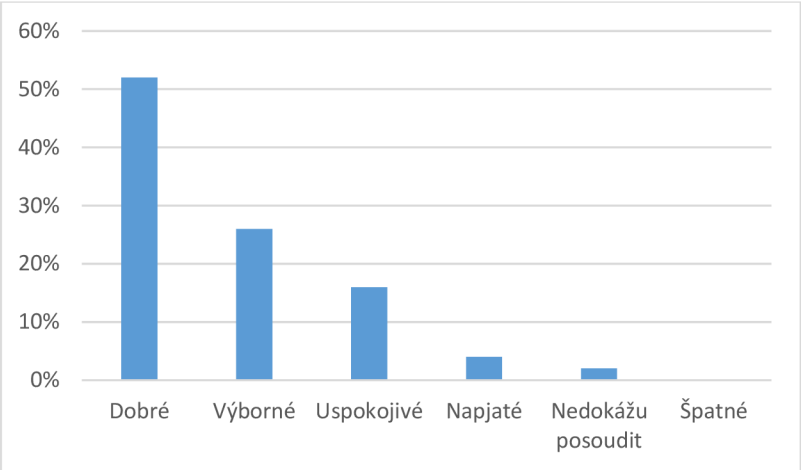
Na otázku *„Jak vnímáte firemní kulturu této organizace?“* odpověděla více než polovina respondentů kladně, přesně 52 % z nich uvedlo, že firemní kulturu vnímá „Velmi pozitivně“, jak ukazuje graf v Příloze 11. Dalších 38 % ji hodnotí jako „Spíše pozitivní“ a žádný ze zaměstnanců nezvolil negativní možnosti „Spíše negativně“ nebo „Velmi negativně“, což svědčí o silné a příznivě vnímané firemní kultuře v organizaci. Pouze 10 % respondentů zvolilo odpověď „neutrálně / nevím“. Tyto výsledky potvrzují tvrzení v analytické části práce, kde byla popisována otevřená a přátelská atmosféra založená na důvěře, neformálních vztazích a osobním přístupu.

Další otázka zjišťovala znalost firemních hodnot a vize mezi zaměstnanci. Zněla následovně: *„Znáte firemní hodnoty a vizi?“* Z grafu v Příloze 12 je patrné, že 82 % respondentů je s hodnotami a vizí organizace XY seznámena, zatímco 18 % uvedlo, že hodnoty a vizi společnosti neznají. Zaměstnanci, kteří odpověděli „Ne“ jsou všichni dělnických profesí a více než polovina z nich pracuje v organizace déle než 6 let, což může svědčit o nedostatečně komunikaci vedení směrem k těmto zaměstnancům.

Na následující otázku *„Jak byste popsal/a vztahy na Vašem pracovišti?“* odpovědělo 52 % respondentů, že jsou vztahy dobré a dalších 26 % je vnímá jako výborné. Uspokojivé vztahy uvedlo 16 % dotázaných, pouze 4 % popsala atmosféru jako napjatou a 2 % respondentů zvolilo odpověď „Nedokážu posoudit“. Žádný z nich neuvedl, že by byly vztahy špatné, jak vyplývá z Grafu 8. Odpověď „Výborné“ zvolil pouze jeden respondent z dělnických profesí, zbytek tvořili pracovníci z vedení a kanceláří. Naopak odpovědi „Uspokojivé“ a „Napjaté“ pocházely výhradně od zaměstnanců dělnických profesí. Tyto dvě odpovědi zároveň volili zaměstnanci, kteří vnímají firemní kulturu neutrálně. Převaha pozitivních hodnocení však potvrzuje tvrzení

majitele společnosti, který v rozhovoru uvedl, že mezilidské vztahy jsou v organizaci XY na velmi vysoké úrovni.

Graf 8 Jak byste popsal/a vztahy na Vašem pracovišti?



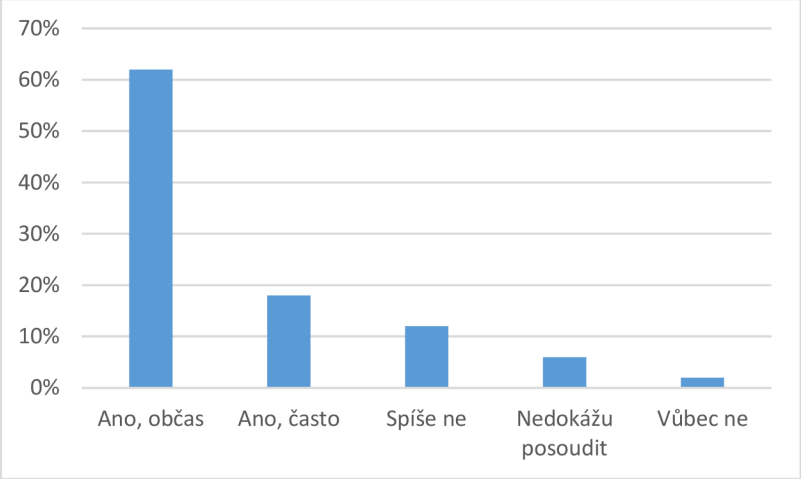
Zdroj: vlastní zpracování

Na další otázku, která ověřovala spokojenost respondentů s komunikací vedení směrem k nim, a která zněla *„Jste spokojen/a s úrovní interní komunikace ve firmě (např. sdílení informací, komunikace vedení se zaměstnanci)?“* odpovědělo 12 % respondentů „Ano“, 66 % uvedlo „Spíše ano“, zatímco 16 % se vyjádřilo „Spíše ne“ a 6 % „Ne“. Tyto odpovědi jsou zachyceny v grafu v Příloze 13.

Z výsledků vyplývá, že většina zaměstnanců vnímá interní komunikaci ve společnosti pozitivně. Zároveň je však zřejmé, že téměř čtvrtina zaměstnanců vyjádřila určitou nespokojenost, přičemž všichni, kdo zvolili „Spíše ne“ a „Ne“, byli pracovníci ve výrobě nebo ve skladech společnosti. Pouze jeden respondent pracující v kanceláři uvedl odpověď „Spíše ne“. Tato zjištění korespondují i s výsledky otázky ohledně znalosti firemních hodnot a vize, ve které někteří zaměstnanci dělnických profesí uvedli, že neznají firemní hodnoty a vizi a svědčí to tak o již zmiňované nedostatečně efektivní komunikaci vedení s některými těmito pracovníky.

Poslední otázka se věnovala rovněž komunikaci a její znění bylo: *„Zajímá se vedení o vaši zpětnou vazbu?“* Odpovědi respondentů jsou znázorněny v Grafu 9. Celkem 62 % zaměstnanců uvedlo, že se vedení o jejich názor zajímá občas a 18 % odpovědělo, že často. Naopak 12 % zvolilo odpověď „Spíše ne“, 6 % respondentů odpovědělo „Nedokážu posoudit“ a 2 % uvedlo, že se vedení jejich zpětnou vazbou vůbec nezabývá. Je třeba doplnit, že všechny negativní odpovědi pocházely výhradně od zaměstnanců na dělnických pozicích.

Graf 9 Zajímá se vedení o vaši zpětnou vazbu?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky tak poukazují na skutečnost, že v organizaci může být komunikační tok nedostatečný nejenom směrem od vedení k těmto pracovníkům, ale také opačně. Vedení nemusí vždy aktivně vyhledávat nebo dostatečně reagovat na zpětnou vazbu ze strany pracovníků ve výrobě nebo ve skladech.

3.4.1 Vyhodnocení výzkumných otázek

V rámci diplomové práce byly stanoveny tři výzkumné otázky, jejichž cílem bylo identifikovat silné a slabé stránky budování značky zaměstnavatele v organizaci XY, zjistit, jaké nástroje personálního marketingu jsou využívány ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a určit hlavní faktory ovlivňující jejich spokojenost a loajalitu. Odpovědi na tyto otázky vycházejí z analytické části práce a výsledků dotazníkového šetření.

VO1: Jaké jsou silné a slabé stránky employer brand managementu ve vybrané organizaci?

Mezi nejvýraznější silné stránky patří silná a stabilní firemní kultura založená na přátelských mezilidských vztazích a vzájemné důvěře, autentická a osobní komunikace a také péče o zaměstnance. Vedení aktivně přispívá k pozitivní atmosféře prostřednictvím společenských akcí, vylepšováním pracovního prostředí nebo otevřeného přístupu. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že 98 % zaměstnanců je hrdých na značku svého zaměstnavatele a 100 % by práci v organizaci doporučilo svým známým. Také vysoký podíl respondentů (96 %) plánuje v organizaci zůstat i v následujících letech, což svědčí o vysoké stabilitě a důvěře ve vedení.

Další silnou stránkou budování značky zaměstnavatele organizace XY je důraz na sociální odpovědnost a ekologické směřování společnosti. Organizace se zapojuje do charitativních projektů a dbá na šetrné zacházení s přírodou. I to souvisí s hrdostí zaměstnanců na jejich zaměstnavatele a podporuje pozitivní image organizace.

Za slabší stránku lze považovat chybějící systematický přístup k budování značky zaměstnavatele. Organizace XY se aktivně nevěnuje prezentaci značky zaměstnavatele na sociálních sítích a dalších online platformách nebo nevyužívá cílené náborové kampaně. To se odráží i ve výsledcích dotazníkového šetření, podle kterého se o práci ve společnosti 76 % zaměstnanců dozvědělo prostřednictvím osobního doporučení, což je pro menší firmy běžné, avšak pro budoucí růst by bylo vhodné zaměřit se i na širší komunikační kanály a zvýšit na nich aktivitu v oblasti budování značky zaměstnavatele.

Další slabinou je nevyváženost v interní komunikaci. Zatímco vedoucí a kancelářští pracovníci vnímají komunikaci pozitivně, pracovníci na dělnických pozicích často uváděli, že nejsou s interní komunikací spokojeni, nejsou dostatečně informováni o firemní vizi a hodnotách a necítí, že se vedení příliš zajímá o jejich zpětnou vazbu. Tento rozdíl může vést k menší identifikaci této skupiny zaměstnanců s organizací XY.

VO2: Jaké nástroje personálního marketingu jsou využívány ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců?

V oblasti získávání zaměstnanců organizace klade důraz na osobní doporučení. Zároveň přednost mají kandidáti z interního prostředí a potenciální uchazeči z okolí firmy. Proces je většinou neformální, individuální a často založený na osobním kontaktu s vedením, což podporuje autenticitu značky a přispívá ke kvalitnějším vztahům již od počátku spolupráce.

Adaptační proces je v organizaci nastaven poměrně systematicky. Noví zaměstnanci absolvují školení BOZP i kvality, jsou seznámeni s hodnotami a vizí společnosti a následně zaučováni zkušeným kolegou přímo na konkrétním pracovišti. Takový individuální přístup napomáhá hladkému začlenění nových pracovníků do kolektivu, což zvyšuje jejich spokojenost.

Důležitým nástrojem zvyšování spokojenosti pracovníků patří zejména systém zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci mají možnost čerpat 13. plat, příspěvek na dovolenou, finanční příspěvek na stravování, příspěvek na důchodové připojištění nebo firemní oblečení. Některým pracovníkům jsou poskytovány i služební telefony, notebooky a automobily. Dále je možné využívat firemní vilu ve Španělsku nebo se účastnit zahraničních výstav. Někteří zaměstnanci mají rovněž přístup k výuce angličtiny a při významných životních událostech obdrží zaměstnanci od zaměstnavatele dárky či finanční příspěvek. Ke zvyšování spokojenosti kancelářských pracovníků přispívá také pružná pracovní doba a po domluvě možnost home office.

VO3: **Jaké jsou hlavní faktory ovlivňující spokojenost a loajalitu zaměstnanců v organizaci?**

Faktory ovlivňující spokojenost a loajalitu zaměstnanců byly identifikovány především prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace XY. Výsledky ukázaly, že zaměstnanci vnímají svou práci veskrze pozitivně. Téměř všichni respondenti uvedli, že v organizaci plánují zůstat i v následujících letech, což poukazuje na vysokou míru loajality vůči zaměstnavateli.

Mezi hlavní faktory, které zaměstnance k práci v organizaci motivují, patří především stabilita a jistota práce, kterou uvedlo přes šedesát procent dotázaných. Zajímavé je, že pro část zaměstnanců byla stabilita dokonce jediným uvedeným motivačním faktorem. Přesto se i u těchto pracovníků objevovala celková spokojenost s organizací a vůle doporučit ji svým známým.

Dalšími významnými faktory jsou férové a přátelské jednání ze strany vedení, dobré mezilidské vztahy a kolektiv a také blízkost pracoviště. Tyto faktory souvisejí s pozitivní firemní kulturou, která je v organizaci dlouhodobě budována. Převládající neformální styl komunikace, osobní přístup vedení a znalost zaměstnanců jménem přispívají k pocitu sounáležitosti a vytvářejí mezi organizací a jejími pracovníky pouto. Důležitým faktorem ovlivňujícím spokojenost a loajalitu je i náplň práce. Zaměstnanci, kteří vnímají svou práci jako smysluplnou, jsou více loajální a motivovaní k setrvání.

3.4.2 Vyhodnocení hypotéz

Pro diplomovou práci byly stanoveny čtyři hypotézy, které zkoumají vztahy mezi vybranými oblastmi spokojenosti zaměstnanců a prvky personálního marketingu v organizaci. První hypotéza se zaměřuje na souvislost mezi vnímanými kariérními příležitostmi a celkovou spokojeností zaměstnanců. Druhá zkoumá vztah mezi zaměstnanci vnímaným zájmem vedení o jejich zpětnou vazbu a jejich vnímáním firemní kultury. Třetí hypotéza sleduje, zda existuje korelace mezi spokojeností s nástupním procesem a spokojeností s interní komunikací a poslední hypotéza se zabývá vztahem mezi spokojeností s interní komunikací a celkovou spokojeností zaměstnanců v organizaci.

Pro ověření hypotéz byl využit Spearmanův korelační koeficient, který je vhodný pro hodnocení závislostí mezi pořadovými proměnnými. Výpočty byly provedeny pomocí online nástroje dostupného na webové stránce https://www.statskingdom.com/correlation-calculator.html. Statistická významnost byla posuzována na hladině $\alpha = 0,05$. Pokud byla p-hodnota nižší než tato hranice, byla nulová hypotéza zamítnuta a bylo potvrzeno, že mezi sledovanými proměnnými existuje statisticky významný vztah.

H1: Zaměstnanci, kteří vnímají více kariérních příležitostí, vykazují vyšší míru spokojenosti v organizaci.

První hypotéza testovala souvislost mezi tím, jak zaměstnanci vnímají kariérní příležitosti a jejich celkovou spokojeností v organizaci.

Pro její ověření byly využity odpovědi na dvě otázky z dotazníkového šetření:

- „Máte pocit, že vám firma nabízí dostatek možností profesního rozvoje či kariérního růstu?“ (odpovědi: Rozhodně ano; Spíše ano; Nejsem si jistý/á; Spíše ne; Rozhodně ne)
- „Jak byste celkově ohodnotil/a Vaši spokojenost s prací v této organizaci?“ (odpovědi: Velmi spokojen/a; Spíše spokojen/a; Neutrální; Spíše nespokojen/a; Velmi nespokojen/a)

Odpovědi na otázky byly převedeny na pětibodovou Likertovu škálu. Výpočet korelace byl proveden pomocí Spearmanova korelačního koeficientu.

Znění testovaných hypotéz bylo následující:

- H_0: Vnímané kariérní příležitosti nejsou významně spojeny se spokojeností zaměstnanců v organizaci.
- H_1: Vnímané kariérní příležitosti jsou významně spojeny se spokojeností zaměstnanců v organizaci.

Výsledek testu prokázal statisticky významný vztah mezi těmito dvěma proměnnými (Spearmanův pořadový korelační koeficient = 0.318; **p-hodnota = 0,0243**). P-hodnota je nižší než 0,05, a tak byla nulová hypotéza zamítnuta a potvrzena hypotéza alternativní. Zaměstnanci, kteří vnímají, že organizace nabízí dostatek možností profesního rozvoje či karierního růstu, jsou zpravidla také více spokojeni v organizaci. Výsledek potvrzuje, že vnímaná perspektiva kariérního růstu je důležitým faktorem ovlivňujícím celkovou spokojenost zaměstnanců.

H2: Zaměstnanci, kteří vnímají zájem vedení o jejich zpětnou vazbu, vnímají firemní kulturu pozitivněji.

Tato hypotéza testovala souvislost mezi tím, jak zaměstnanci vnímají zájem vedení o jejich zpětnou vazbu a tím, jak celkově hodnotí firemní kulturu organizace.

K testování byly využity odpovědi na dvě otázky z kvantitativního výzkumu:

- „Zajímá se vedení o vaši zpětnou vazbu?“ (odpovědi: Ano, často; Ano, občas; Nedokážu posoudit; Spíše ne; Vůbec ne)
- „Jak vnímáte firemní kulturu této organizace?“ (odpovědi: Velmi pozitivně; Spíše pozitivně; Neutrálně / nevím; Spíše negativně; Velmi negativně)

Odpovědi byly opět převedeny do číselné podoby v rámci pětibodové Likertovy škály a následně statisticky analyzovány pomocí Spearmanova pořadového korelačního koeficientu.

Formulace testovaných hypotéz byla následující:

- H_0: Mezi zaměstnanci vnímaným zájmem vedení o jejich zpětnou vazbu a vnímáním firemní kultury není statisticky významný vztah.
- H_1: Mezi zaměstnanci vnímaným zájmem vedení o jejich zpětnou vazbu a vnímáním firemní kultury existuje statisticky významný vztah.

Výpočet přinesl hodnotu Spearmanova pořadového korelačního koeficientu 0,379 a **p-hodnotu 0,0065**. Jelikož p-hodnota je nižší než zvolená hladina významnosti 0,05, byla nulová hypotéza zamítnuta a byl potvrzen statisticky významný vztah mezi oběma proměnnými. Výsledky ukazují, že zaměstnanci, kteří mají pocit, že se vedení zajímá o jejich zpětnou vazbu, vnímají firemní kulturu výrazně pozitivněji.

H3: Zaměstnanci, kteří byli spokojení s nástupním procesem do organizace, vykazují vyšší míru spokojenosti s interní komunikací.

Třetí hypotéza se zaměřila na zjištění, zda existuje souvislost mezi spokojeností zaměstnanců s průběhem jejich nástupu do organizace a jejich vnímáním úrovně interní komunikace ve společnosti.

Pro ověření byly využity odpovědi na následující dvě otázky z dotazníkového šetření:

- „Byl/a jste spokojen/a s průběhem svého nástupu do firmy (např. vysvětlení pracovních povinností, zaškolení, předání potřebných informací)?“ (odpovědi: Ano; Spíše ano; Spíše ne; Ne)
- „Jste spokojen/a s úrovní interní komunikace ve firmě (např. sdílení informací, komunikace vedení se zaměstnanci)?“ (odpovědi: Ano; Spíše ano; Spíše ne; Ne)

Odpovědi byly převedeny na čtyřbodovou Likertovu škálu a statisticky vyhodnoceny pomocí Spearmanova korelačního koeficientu.

Znění testovaných hypotéz bylo následující:

- H_0: Mezi spokojeností s nástupním procesem a spokojeností s interní komunikací není pozitivní korelace.
- H_1: Mezi spokojeností s nástupním procesem a spokojeností s interní komunikací existuje pozitivní korelace.

Výsledek testu přinesl hodnotu Spearmanova pořadového korelačního koeficientu 0,2626 a **p-hodnotu = 0,0654**, což je mírně nad stanovenou hladinou významnosti 0,05. Z tohoto důvodu nelze s dostatečnou jistotou zamítnout nulovou hypotézu, a proto nebyla potvrzena existence statisticky významné korelace. Na základě výsledku lze tedy konstatovat, že to, jak byli zaměstnanci ve firmě adaptování, nesouvisí s jejich vnímáním úrovně interní komunikace.

H4: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s interní komunikací, vykazují vyšší míru spokojenosti v organizaci.

Poslední hypotéza se zabývala vztahem mezi spokojeností zaměstnanců s interní komunikací a jejich celkovou spokojeností s prací v organizaci XY.

Pro ověření této hypotézy byly využity odpovědi na dvě následující otázky:

- „Jste spokojen/a s úrovní interní komunikace ve firmě (např. sdílení informací, komunikace vedení se zaměstnanci)?“ (odpovědi: Ano; Spíše ano; Spíše ne; Ne)
- „Jak byste celkově ohodnotil/a Vaši spokojenost s prací v této organizaci?“ (odpovědi: Velmi spokojen/a; Spíše spokojen/a; Neutrální; Spíše nespokojen/a; Velmi nespokojen/a)

Odpovědi byly ohodnoceny číselnými hodnotami podle pětibodové, respektive čtyřbodové Likertovy škály. Následně byla provedena korelační analýza pomocí Spearmanova pořadového korelačního koeficientu.

Znění hypotéz:

- H_0: Neexistuje pozitivní korelace mezi spokojeností s interní komunikací a celkovou spokojeností s prací v organizaci.
- H_1: Existuje pozitivní korelace mezi spokojeností s interní komunikací a celkovou spokojeností s prací v organizaci.

Výpočet přinesl následující výsledek: Spearmanův korelační koeficient = 0,29, **p-hodnota = 0,04103**. Jelikož je p-hodnota nižší než hladina významnosti 0,05, byla nulová hypotéza zamítnuta a byla přijata hypotéza alternativní. Tato zjištění potvrzují, že vyšší míra spokojenosti s interní komunikací je v organizaci XY spojena s vyšší celkovou spokojeností zaměstnanců s prací v organizaci.

3.4.3 Shrnutí výsledků výzkumu

Charakteristika organizace XY ukázala, že se jedná o stabilní rodinnou firmu s dlouhou tradicí a nízkou mírou fluktuace. Z pohledu employer brand managementu je zřejmé, že organizace má přirozeně silnou vnitřní firemní kulturu založenou na důvěře, tradici, férovém přístupu a přátelských mezilidských vztazích. Hodnoty, vize a poslání společnosti jsou sice formálně definovány, ale jejich prezentace směrem k zaměstnancům i veřejnosti vykazuje určité rezervy. Navíc nejsou formulovány zcela srozumitelně a správně. Chybí jasné a jednotné vyjádření dlouhodobých cílů organizace.

Externí komunikace značky zaměstnavatele je v současnosti spíše nahodilá. Ačkoli společnost provozuje webové stránky a profily na sociálních sítích Facebook, LinkedIn a YouTube, jejich potenciál ke komunikaci silné značky zaměstnavatele není dostatečně využit. LinkedIn profil slouží výhradně k obchodní komunikaci a profil na YouTube je zaměřen výhradně na prezentaci produktů. Webové stránky mají moderní design, nicméně chybí zde kariérní sekce a rozsáhlejší prezentace společnosti v oblasti jejích ekologických, charitativních a sponzorských aktivit.

Z pohledu využívání nástrojů personálního marketingu bylo zjištěno, že organizace XY nabízí širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, investuje do pracovního prostředí a podporuje rozvoj vybraných zaměstnanců. Proces získávání nových pracovníků z externího prostředí firmy je zaměřen převážně na osobní doporučení, popřípadě je nabídka pracovního místa většinou zveřejněna v místních médiích a na Facebooku, což je pro hledání kvalifikovaných pracovníků

nedostatečné. Inzeráty postrádají atraktivní prvky, jako je popis firemní kultury či prezentace množství benefitů. Společnost nemá zaveden žádný formální systém hodnocení zaměstnanců.

Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci potvrdily, že zaměstnanci jsou s prací v organizaci celkově spokojeni. Většina zaměstnanců plánuje ve společnosti zůstat i v následujících letech, cítí hrdost na svého zaměstnavatele, doporučila by jej jako zaměstnavatele svým známým a převažuje i pozitivní vnímání firemní kultury. Zaměstnanci oceňují férový přístup vedení, přátelské vztahy a jistotu zaměstnání. Naplňuje je i samotná práce v organizaci.

Respondenti se vyjádřili převážně kladně také k otázkám spokojenosti s platovým ohodnocením a nabídkou zaměstnaneckých benefitů, i když určitá nespokojenost se objevila zejména mezi zaměstnanci ve výrobě a skladech společnosti. Z jejich odpovědí vyplynulo, že některé benefity nejsou mezi touto skupinou zaměstnanců dostatečně známé, což může souviset s nedostatečnou interní komunikací. Z výsledků také vyplynulo, že by si zaměstnanci nejčastěji přáli více dní volna a možnost čerpat sick days. Výzkum rovněž ukázal, že proces adaptace je mezi zaměstnanci vnímán převážně pozitivně a většina respondentů byla spokojena s průběhem svého nástupu do společnosti. Více než tři čtvrtiny se jich o pracovní příležitosti v organizaci XY dozvědělo prostřednictvím osobního doporučení.

U profesního rozvoje a kariérního růstu byly výsledky více rozmanité – část zaměstnanců vnímá dostatek příležitostí, zejména ti s delší praxí ve firmě, zatímco zaměstnanci na dělnických pozicích často uváděli omezené možnosti růstu. To koresponduje s vyjádřením majitele společnosti, který v rozhovoru uvedl, že vzhledem k velikosti společnosti jsou možnosti profesního rozvoje a karierního růstu omezeny.

V oblasti pracovní zátěže většina zaměstnanců uvedla, že je přiměřená, ale 18 % respondentů označilo svou pracovní zátěž za vysokou, přičemž tento trend byl zaznamenán jak u kancelářských pracovníků, tak u zaměstnanců na dělnických pozicích. Obecně je ale cena, tak jak je pojatá v personálním marketingu, a kterou zaměstnanci musí vynaložit za práci v organizaci, vnímána jako vyrovnaná s hodnotou, kterou za to dostávají. Bylo potvrzeno, že mezi skupinami zaměstnanců panují převážně kladné vztahy, na kterých si společnost zakládá. Většina je hodnotí jako dobré nebo výborné, přičemž žádný respondent neuvedl vztahy jako špatné.

Ukázalo se, že existují určité rozdíly v úrovni komunikace směrem ke skupinám zaměstnanců. Pracovníci ve výrobě a ve skladech častěji uváděli, že jim chybí informace o dění ve společnosti a o hodnotách a vizi organizace, a že vedení se méně zajímá o jejich zpětnou vazbu.

Zjištěná pozitiva jsou následující:

- Vysoká celková spokojenost zaměstnanců s prací v organizaci.
- Vysoká míra tendence doporučovat společnost jako zaměstnavatele.
- Velmi vysoká loajalita pracovníků – 96 % z nich plánuje zůstat v organizaci i v následujících letech.
- Silná a přátelská firemní kultura.
- Pozitivní vnímání značky zaměstnavatele ze strany zaměstnanců.
- Stabilita a jistota zaměstnání.
- Osobní, přátelský a férový přístup vedení k zaměstnancům.
- Kvalitní adaptační proces nových zaměstnanců a jejich spokojenost s ním.
- Atraktivní systém finančních i nefinančních benefitů.
- Důraz na ekologii a společenskou odpovědnost společnosti.
- Moderní pracovní prostředí.
- Vysoká míra péče o zaměstnance.

Zjištěná negativa jsou:

- Absence systematické komunikace značky zaměstnavatele navenek.
- Neefektivní využívání vizuálních komunikačních nástrojů uvnitř společnosti.
- Nízká informovanost části zaměstnanců na dělnických pozicích o firemních hodnotách a vizi a jejich nesprávná formulace.
- Nedostatečná interní komunikace směrem k pracovníkům ve výrobě a ve skladech.
- Menší zájem vedení o zpětnou vazbu ze strany pracovníků na dělnických pozicích.
- Absence systematického hodnocení zaměstnanců.
- Nevyvážené vnímání nabídky benefitů mezi kancelářskými a dělnickými pracovníky.
- Omezené možnosti kariérního a profesního růstu, zejména pro dělnické pozice, související s velikostí společnosti.
- Nízké využívání potenciálu moderních komunikačních kanálů v oblasti náboru a s tím související nedostatečné cílení pracovních nabídek.

Výsledky výzkumu jednoznačně potvrzují, že organizace XY je v očích svých zaměstnanců vnímána velmi pozitivně. Identifikovaná negativa, zejména v oblasti interní komunikace a systematického budování značky zaměstnavatele, představují příležitosti pro další rozvoj a zlepšení vnímání společnosti jak uvnitř, tak navenek.

3.5 Návrhy opatření a doporučení pro organizaci

Na základě provedeného zhodnocení současného stavu employer brand managementu v organizaci XY, využívání nástrojů personálního marketingu, výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a rozhovoru s vedením organizace, lze formulovat řadu doporučení, která by mohla přispět k dalšímu rozvoji značky zaměstnavatele, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zefektivnění personálního marketingu.

3.5.1 Posílení externí komunikace značky zaměstnavatele

Pro externí komunikaci employer brandu organizace XY existuje dobrý základ, ale potenciál pro rozvoj v této oblasti zatím zůstává převážně nevyužitý. Hlavním doporučením, které by mohlo vést k posílení vnějšího obrazu společnosti a zároveň k vyšší atraktivitě pro potenciální zaměstnance, je vědomá a promyšlená práce s obsahem na sociálních sítích a na webových stránkách společnosti. V současné době organizace sice disponuje profily na sociálních sítích Facebook, LinkedIn a YouTube, tyto však nejsou cíleně ani pravidelně využívány pro účely budování značky zaměstnavatele. Z tohoto důvodu lze doporučit oživení těchto komunikačních kanálů s důrazem na budování povědomí o společnosti jako atraktivním a stabilním zaměstnavateli. To může nejenom posílit povědomí o značce, ale také snížit náklady na nábor, zvýšit počet kvalitních uchazečů a podpořit celkový pozitivní obraz organizace v očích veřejnosti i stávajících zaměstnanců. Z pohledu potenciálních uchazečů hraje online komunikace zásadní roli v rozhodovacím procesu. Kandidáti dnes běžně procházejí nejen pracovní inzeráty, ale i webové stránky a sociální sítě firem, aby si udělali obrázek o prostředí, lidech, hodnotách a firemní kultuře. Právě tyto prvky jsou dnes často důležitější než samotná výše mzdy.

Facebooková stránka společnosti je spravována převážně jako prodejní kanál a většina obsahu se zaměřuje na produkty a zákazníky. Ačkoli v minulosti společnost publikovala i příspěvky s přesahem do oblasti firemní kultury (např. ekologická opatření, sponzorství, prezentace zaměstnanců), aktivita v této oblasti ustala. Zejména iniciativa z roku 2019, kdy organizace publikovala tři příspěvky představující konkrétní zaměstnance, by mohla být znovu oživena. Tento formát představuje velmi autentický a efektivní způsob, jak ukázat lidskou stránku

organizace, rozmanitost pracovních pozic a příběhy zaměstnanců, což by přispělo k budování důvěry a k přitažlivosti značky zaměstnavatele. Organizaci se pro začátek doporučuje navázat sérií příspěvků, kde by formou krátkých medailonků představila pracovníky z různých oddělení a pozic.

Podobně by společnost mohla začít cíleněji využívat platformu YouTube, která je v současnosti využívána výhradně k technickému popisu produktů. Mohly by zde být zveřejňovány např. krátké rozhovory se zaměstnanci, ve kterých sdílejí, co je na jejich práci baví a proč ve firmě zůstávají nebo videa ze zákulisí výroby, kanceláří a z firemních akcí, která přiblíží atmosféru společnosti a ukáží pracovní prostředí a kulturu. Dále by pak byla vhodná videa z dobročinných a ekologických aktivit, do kterých se firma zapojuje.

Co se týče sociální sítě LinkedIn, doporučuje se organizaci založení samostatného profilu v českém jazyce, který by byl cílen především na potenciální zaměstnance z České republiky. Právě zde si totiž mnoho kvalifikovaných uchazečů hledá pracovní příležitosti. V současnosti svůj profil na LinkedInu organizace využívá výhradně ke komunikaci se zahraničními zákazníky a obchodními partnery v anglickém jazyce. Profil by měl být zaměřený na sdílení pracovních nabídek, novinek z pracovního prostředí, prezentaci zaměstnaneckých benefitů, ale také na představení firemní kultury a hodnot, které jsou pro organizaci XY charakteristické. Vhodné by bylo podpořit zaměstnance ve vytváření profesionálních profilů, které budou navázány na oficiální firemní profil a zapojit je do komunikace, např. formou sdílení pracovních úspěchů, osobních zkušeností, příspěvků o účasti na výstavách, školeních či teambuildingových akcích. Takový typ obsahu je velmi autentický a pro budování značky zaměstnavatele efektivní.

Webové stránky organizace XY mají moderní a přehledný vzhled a představují tak důležitý nástroj externí komunikace. Sekce „O společnosti“ zmiňuje příběh zakladatele a hodnoty a vize organizace, což je z hlediska budování značky zaměstnavatele velmi pozitivní. Přesto na stránkách chybí kariérní sekce, kde by potenciální zaměstnanci nalezli informace o případných volných pozicích, benefitech, pracovních podmínkách nebo pracovním prostředí. Doporučuje se vytvořit jednoduchou stránku „Kariéra“, která by mohla zahrnovat i odkazy na firemní profily na sociálních sítích, fotografie a videa z prostředí firmy nebo formulář pro zájemce o práci.

Zároveň se doporučuje, aby organizace definovala svou Employee Value Proposition (EVP), tedy jedinečnou hodnotovou nabídku pro zaměstnance. EVP by měla být postavena na několika pilířích, které zaměstnanci ve firmě dlouhodobě oceňují, jako například stabilita a jistota zaměstnání, férové jednání, přátelské vztahy na pracovišti, kvalitní pracovní prostředí, moderní technologie, rozsáhlý balíček finančních a nefinančních benefitů nebo flexibilní přístup k organizaci pracovní doby. Tuto hodnotovou nabídku by společnost následně měla komunikovat napříč všemi kanály a zároveň by ji měla přizpůsobit konkrétním cílovým skupinám uchazečů. Konzistentní a autentická prezentace EVP napomůže nejen při oslovování nových a správných kandidátů, ale i při udržení současných zaměstnanců a posílení jejich identifikace se společností.

3.5.2 Revize a komunikace poslání a vize

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že část zaměstnanců nezná firemní vizi a hodnoty. Ty jsou sice formálně stanoveny, ale autorkou nejsou vnímány jako dostatečně srozumitelné a motivující. Vzhledem k tomu, že podle Menšíka (2019) v kapitole 2.4.1 teoretické části práce prostřednictvím budování značky zaměstnavatele podnik komunikuje svou vizi a poslání, je nezbytné, aby byly tyto prvky nejen správně formulovány, ale i srozumitelně a konzistentně komunikovány napříč organizací i navenek.

Současné znění vize organizace XY působí spíše jako soubor jejich hodnot, nikoliv jako skutečná vize, která by měla vyjadřovat ambice a směřování organizace do budoucna. Dílčí body, které organizace označuje za vizi ve spojení s jejich vysvětlením postrádají jednotný rámec a strategický přesah. V minulosti byla vize formulována srozumitelně a smysluplněji (viz kapitola 3.1 praktické části práce: „Naší vizí je přispět k rozvoji instalatérského řemesla a posunu jeho úrovně nejen v České republice.“) Tato formulace jasně vyjadřovala cíl a směřování firmy a mohla sloužit jako motivující prvek pro současné i potenciální zaměstnance, proto by vedení společnosti mělo zvážit přeformulování vize.

Podobně problematické je i aktuální pojetí poslání organizace. Společnost sice na svých webových stránkách uvádí část označenou jako „Poslání“, avšak její obsah neodpovídá tomu, co by mělo poslání firmy skutečně vyjadřovat. Je zde prezentován osobní příběh současného majitele, který sice dobře poslouží jako součást příběhu značky a přispívá k autenticitě firemní kultury, ale poslání v něm není vyjádřeno, a proto by vedení organizace mělo zvážit i revizi jejího poslání. Příběh v sobě zahrnuje prvky, které mohou být pro formulaci poslání velmi cenné – například odkaz na zakladatele a rodinnou tradici, důraz na kvalitu, vlastní technická řešení nebo vztah k zaměstnancům.

V souvislosti s tímto doporučením by bylo vhodné i přeformulování samotných firemních hodnot. V současné době je jejich struktura poměrně roztříštěná a část z nich se překrývá s formulovanou vizí, čímž dochází k nejednoznačnosti. Například u hodnoty „vysoká kvalita výrobků“ má společnost doplnění, že je jejím cílem, avšak vhodnější by bylo uvést, že vysoká kvalita výrobků je například zárukou společnosti i vzhledem k tomu, že společnost již vysoce kvalitními výrobky disponuje. Doporučením je tedy revize stávajícího znění vize, poslání i hodnot a jejich následná komunikace.

3.5.3 Podpora zaměstnanců k psaní recenzí a sdílení zkušeností

Jedním z dalších doporučených kroků v rámci posilování značky zaměstnavatele je podpora aktivní účasti zaměstnanců na formování veřejného obrazu organizace XY. Spokojení zaměstnanci a jejich osobní zkušenosti a autentické příběhy mají potenciál oslovit nové uchazeče mnohem účinněji než jakákoli forma reklamy. Přestože dotazníkové šetření prokázalo vysokou spokojenost zaměstnanců a silnou loajalitu vůči zaměstnavateli, tyto pozitivní postoje nejsou směrem ven zatím nijak využívány.

Z pohledu employer brand managementu by proto bylo vhodné iniciovat zaměstnance k dobrovolnému a otevřenému sdílení jejich zkušeností, a to jak na veřejných platformách pro hodnocení zaměstnavatelů (například portály Atmoskop nebo Glassdoor), tak i prostřednictvím obsahu na komunikačních kanálech společnosti, jako jsou webové stránky a sociální sítě, zejména LinkedIn. Organizace tímto zvýší svou atraktivitu v očích potenciálních uchazečů a umožní jim lépe porozumět prostředí firmy. Takové sdílení zkušeností by však mělo být zcela dobrovolné.

3.5.4 Budování pozitivního image skrze ekologii a společenskou odpovědnost

Ačkoliv se jedná o součást posílení externí komunikace značky zaměstnavatele, které je předmětem prvního návrhu v podkapitole 3.5.1, tato oblast si vzhledem k tomu, že v ní má organizace XY co nabídnout, zaslouží samostatné rozpracování. Společensky odpovědné chování se v současné době stává jedním z klíčových faktorů, které ovlivňují rozhodování potenciálních uchazečů o zaměstnání. Zejména mladší generace často vnímá důraz na udržitelnost a sociální odpovědnost jako podmínku pro volbu zaměstnavatele. Prezentace ekologických a charitativních aktivit tak může významně přispět k formování pozitivního

obrazu organizace jako zodpovědného zaměstnavatele, a to nejen směrem k veřejnosti, ale i k současným zaměstnancům.

Organizace XY podniká řadu konkrétních kroků v oblasti šetrného přístupu k životnímu prostředí a doporučuje se, aby tyto aktivity prostřednictvím svých webových stránek a sociálních sítí systematicky komunikovala. Konkrétně se navrhuje vytvoření sekce „Ekologie“ na webových stránkách společnosti, která by návštěvníkům přehledně představila všechna ekologická opatření, projekty a plány společnosti včetně fotografií z realizovaných opatření a článků popisujících dopady těchto aktivit.

Vedle ekologie je důležité takto prezentovat i charitativní a sponzorské aktivity, kterým se společnost rovněž věnuje, a které rovněž nejsou společností téměř vůbec komunikovány. Bylo by vhodné na webových stránkách firmy vytvořit sekci s názvem např. „Společenská odpovědnost“, která by případně mohla zahrnovat i ekologii. Rovněž by společnost mohla zvážit zapojení samotných zaměstnanců do výběru projektů, které podpoří, čímž se posílí jejich angažovanost a vztah k organizaci.

3.5.5 Zavedení systému hodnocení zaměstnanců

V současné době probíhá v organizaci XY hodnocení zaměstnanců neformálně a intuitivně. I přesto, že je v interních materiálech zmíněna existence systému formálního hodnocení, v praxi se pravidelné hodnoticí rozhovory nerealizují. Vedoucí pracovníci sledují výkon zaměstnanců průběžně v rámci provozu, poskytují jim okamžitou zpětnou vazbu a na základě svých pozorování individuálně rozhodují o případném ocenění nebo řešení nedostatků. Tento přístup má své výhody, ale z hlediska personálního řízení však postrádá systematičnost a transparentnost.

Z odpovědí zaměstnanců v dotazníkovém šetření rovněž vyplynulo, že část pracovníků, zejména na dělnických pozicích, nevnímá zájem vedení o jejich zpětnou vazbu jako dostatečný, někteří z nich ho nevnímají vůbec. Pravidelné formální hodnocení, které by bylo vedeno oboustranným dialogem mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným, by mohlo tento nedostatek výrazně kompenzovat a přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Obsahem těchto hodnotících pohovorů by tedy kromě hodnocení výkonu nebo plnění cílů zaměstnance mělo být i stanovení plánu jeho rozvoje a prostor pro zpětnou vazbu od zaměstnance. Součástí by měl být rovněž záznam o rozhovoru, který by sloužil jako podklad pro další hodnocení. Zavedením takového systému by se zvýšila nejen transparentnost, ale i pocit rovného zacházení mezi zaměstnanci.

3.5.6 Zlepšení interní komunikace směrem k zaměstnancům na dělnických pozicích

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že interní komunikace v organizaci XY není vnímána všemi skupinami zaměstnanců stejně. Zatímco kancelářští pracovníci hodnotí sdílení informací většinou pozitivně, mezi zaměstnanci na dělnických pozicích se objevují častější výhrady. Tato skupina často uváděla, že informace o firemních hodnotách, vizích a aktuálním dění ve společnosti k nim nejsou dostatečně přenášeny. Navíc více těchto respondentů vyjádřilo také pocit, že se vedení nezajímá o jejich zpětnou vazbu. Tato nevyváženost v interní komunikaci může oslabovat soudržnost firemní kultury, a proto by bylo vhodné přijmout opatření.

V současné době se v organizaci XY konají pouze pravidelné schůzky, kterých se účastní pouze majitel společnosti, ředitel a vedoucí výroby se svým zástupcem. Ostatní vedoucí, natož pak běžní zaměstnanci, se těchto porad neúčastní a žádné týmové porady s širší účastí zaměstnanců ve společnosti neprobíhají. Právě tento fakt poukazuje na potřebu zavedení pravidelných

krátkých týmových setkání napříč všemi úrovněmi zaměstnanců, ideálně alespoň jednou měsíčně. Tato setkání by zároveň měla fungovat jako prostor pro otevřenou obousměrnou komunikaci. Neměla by sloužit pouze pro sdílení informací směrem od vedoucích k zaměstnancům, ale také jako možnost zeptat se, sdílet názor nebo předložit podnět.

Dále se doporučuje změnit, respektive přidat obsah na nástěnkách v prostorách firmy, vzhledem k tomu, že v současnosti slouží pouze k zadávání práce. Tento způsob využití zcela opomíjí jejich potenciál jako nástroje interní komunikace a podpory firemní kultury. Nástěnky by měly přinášet zaměstnancům také širší přehled o dění ve firmě. Doporučuje se jejich doplnění o obsah, který bude zaměstnancům srozumitelným a přehledným způsobem přibližovat hlavní hodnoty, vizi nebo poslání společnosti. Tyto informace by měly být formulovány jednoduše a srozumitelně, ideálně v podobě krátkých hesel či jiných grafických zpracování, která budou snadno zapamatovatelná a vizuálně přitažlivá. Na nástěnkách by rovněž mohly být pravidelně zveřejňovány aktuální informace o vývoji společnosti, plánovaných aktivitách, investicích do vybavení, výsledcích hospodaření nebo také o zvyšování mezd.

Dále by zde mohly být uvedeny přehledy zaměstnaneckých benefitů, připomínky k jejich čerpání, oznámení o nových možnostech benefitů a také termíny firemních akcí. Výsledky dotazníkového šetření totiž ukázaly, že 16 % respondentů vyjádřilo nespokojenost s nabídkou benefitů. Vzhledem k poměrně rozsáhlému systému výhod, které organizace nabízí, může být tato nespokojenost způsobena spíše nedostatečnou informovaností zaměstnanců než samotnou kvalitou nabídky. Některé benefity nejsou automaticky čerpány všemi zaměstnanci, a proto je důležité je připomínat a vysvětlovat, jakým způsobem a za jakých podmínek je lze využít. Přehledně zpracovaný seznam aktuálně nabízených výhod a návod na jejich čerpání může významně přispět ke zvýšení jejich využívání i celkové spokojenosti pracovníků. Zároveň se doporučuje na nástěnkách vyzdvihnout mimořádné výkony jednotlivých zaměstnanců, například formou měsíčního ocenění nebo fotografie „zaměstnance měsíce“. Tímto způsobem lze posilovat motivaci a zároveň přispívat ke zviditelnění pozitivních vzorů v rámci organizace.

Velký vliv na kvalitu interní komunikace mají také vedoucí pracovníci v provozu. Doporučuje se proto systematicky školit mistry, vedoucí směn a další vedoucí pracovníky v oblasti měkkých dovedností, jako je efektivní komunikace, aktivní naslouchání, předávání zpětné vazby či motivace týmů. Tito lidé jsou v přímém každodenním kontaktu s pracovníky ve výrobě a jejich schopnost jasně a citlivě komunikovat je zásadní pro udržení pozitivního pracovního klimatu.

V neposlední řadě by organizace mohla zavést možnost anonymní zpětné vazby, například ve formě fyzické schránky důvěry nebo elektronického formuláře. Vedení by jednou měsíčně mohlo reagovat na vybrané podněty v rámci nástěnek, čímž by se zaměstnanci cítili vyslyšeni a více zapojeni do života firmy.

3.5.7 Lepší cílení pracovních nabídek a jejich úprava

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, organizace XY se při obsazování specifických odborných nebo administrativních pozic, jako například hlavní účetní, potýká s obtížemi. Tento problém nemusí být způsoben pouze nedostatečnou komunikací značky zaměstnavatele, ale může souviset také s nedostatečným zacílením a obsahem samotných pracovních inzerátů.

V současnosti společnost využívá k prezentaci volných pozic zejména Facebook a místní noviny a obvykle publikuje inzerát na jednom pracovním portále. Nicméně při hledání kvalifikovaných pracovníků není takové řešení dostačující. Všichni se nenacházejí zrovna v okolí firmy nebo nečtou místní noviny, pracovní nabídky vyhledávají spíše na profesních platformách, jako je LinkedIn a na nejnavštěvovanějších pracovních portálech. Právě na těchto

místech je možné cíleně oslovit uchazeče podle oboru, vzdělání a dalších specifikací, a proto se doporučuje zaměřit se při hledání nových pracovníků i na tyto platformy, které zajistí širší a relevantnější zásah. Současně by společnost měla všechny volné pozice samozřejmě zveřejňovat také v navrhované sekci „Kariéra“ na svých webových stránkách.

Kromě samotného výběru kanálů je však důležité věnovat pozornost i obsahu inzerátů. Jak vyplynulo z analýzy již neplatných pracovních nabídek organizace XY, chybí v nich stručné představení společnosti a zároveň zde nejsou uvedeny žádné informace o firemní kultuře, pracovní době nebo možnostech pružné pracovní doby. Zároveň v pracovních nabídkách chybí i množství benefitů, které společnost nabízí. Veškeré tyto informace mohou mít zásadní vliv na rozhodování potenciálních uchazečů a výrazně zvýšit atraktivitu nabídky.

4 Závěr

Diplomová práce se zabývala tématem employer brand managementu a personálního marketingu ve vybrané organizaci XY. V dnešním konkurenčním prostředí je budování značky zaměstnavatele nezbytné nejen pro velké společnosti, ale je důležité i pro organizace menší velkosti. I menší firmy, které mají potenciál růstu, by měly systematicky pracovat na své pověsti, aby byly v budoucnu schopné efektivně přilákat kvalitní pracovníky a zároveň si udržet současné zaměstnance. V době, kdy uchazeči věnují zvýšenou pozornost hodnotám a pověsti zaměstnavatele, je důležité, aby organizace byla v povědomí veřejnosti vnímána jako atraktivní místo pro práci. Zároveň ani stávající zaměstnance nelze považovat za samozřejmost, a proto je nezbytné efektivně využívat nástroje personálního marketingu a věnovat jim péči.

Hlavním cílem této práce bylo navrhnout opatření ke zlepšení budování značky zaměstnavatele ve vybrané organizaci. Dílčími cíli bylo shrnout hlavní teoretická východiska v oblasti personálního marketingu a employer brand managementu, identifikovat silné a slabé stránky využívání nástrojů personálního marketingu v organizaci a zjistit, jak zaměstnanci vnímají svého zaměstnavatele.

Pro splnění těchto cílů byla diplomová práce rozdělena do teoreticko-metodologické a analytické části. Teoreticko-metodologická část se opírala o rešerši odborné české i zahraniční literatury, vědeckých článků a relevantních internetových zdrojů v oblastech řízení lidských zdrojů, personálního marketingu, marketingového mixu v personálním marketingu a employer brand managementu a poskytla tak teoretický rámec pro následující praktickou část. Ta pak čerpala z kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu a z interních materiálů poskytnutých organizací XY. První podkapitola analytické části se zabývala charakteristikou organizace, byla zde stručně popsána její historie, dále pak struktura zaměstnanců a organizační struktura. Další podkapitola se věnovala employer brand managementu v dané organizaci a následovala podkapitola zaměřená na nástroje personálního marketingu v organizaci XY, včetně personálního marketingového mixu. Obsahem čtvrté podkapitoly bylo vnímání organizace XY jejími zaměstnanci zjišťované pomocí dotazníkového šetření. V této podkapitole byly zodpovězeny i výzkumné otázky a bylo provedeno statistické testování hypotéz. Závěrem podkapitoly byly shrnuty výsledky výzkumu, včetně zjištěných pozitiv a negativ. Kvalitativní výzkum byl realizován formou polostrukturovaných rozhovorů s vedením společnosti. Kvantitativní výzkum proběhl prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a jeho cílem bylo zjistit pohled zaměstnanců dané organizace na jejich zaměstnavatele a zjistit jejich spokojenost s jednotlivými nástroji personálního marketingu využívanými v organizaci. Poslední, pátá podkapitola analytické části práce přinesla návrhy a doporučení, díky kterým by organizace mohla posílit svou značku zaměstnavatele, zefektivnit její budování a zvýšit spokojenost svých zaměstnanců.

Výsledky výzkumu ukázaly, že organizace XY se může opírat o velmi silné základy, pokud jde o employer brand management. Nejvýznamnějšími pozitivy jsou vysoká míra spokojenosti zaměstnanců, jejich loajalita, stabilita pracovního kolektivu a přátelská firemní kultura založená na důvěře, respektu a individuálním přístupu ze strany vedení. Zaměstnanci vnímají veskrze pozitivně i širokou nabídku benefitů, moderní pracovní prostředí a motivuje je i jejich náplň práce. Společnost si zakládá na tradici, kvalitě a dobrých mezilidských vztazích a je jejími zaměstnanci vnímána jako stabilní a spolehlivý zaměstnavatel.

Výzkum však odhalil i některé oblasti, které by si zasloužily zvýšenou pozornost. Jedním z hlavních problémů je nedostatečná interní komunikace směrem k zaměstnancům na dělnických pozicích. Tito pracovníci často uváděli, že nejsou dostatečně informováni o hodnotách a vizi nebo o aktuálním dění ve společnosti a necítí, že by vedení dostatečně naslouchalo jejich zpětné vazbě. Dalším slabým místem je absence cíleného budování značky

zaměstnavatele navenek. Organizace má sice dobrý základ v podobě silné firemní kultury, ale tuto skutečnost aktivně nevyužívá při komunikaci směrem k veřejnosti a potenciálním uchazečům. Kromě firemní kultury se však organizace může pyšnit i ekologickými a společensky odpovědnými aktivitami, které by mohly být při vhodné prezentaci silným nástrojem pro budování pozitivního obrazu společnosti a zvýšení její atraktivity v očích potenciálních i stávajících zaměstnanců. V oblasti náboru byly také identifikovány určité nedostatky, zejména co se efektivity cílení nabídek na kvalifikované uchazeče týče.

Na základě těchto poznatků byla v diplomové práci pro organizaci XY formulována konkrétní doporučení. Těmi bylo posílení externí komunikace značky zaměstnavatele skrze sociální sítě, vytvoření kariérní sekce na webových stránkách společnosti a také revidování poslání a vize společnosti, včetně jejich následné komunikace. Dalším doporučením byla podpora zaměstnanců ke sdílení zkušeností prostřednictvím jejich recenzí jak na sociálních sítích, tak i na platformách pro hodnocení zaměstnavatelů i vzhledem k tomu, že zaměstnanci organizace XY vykazují velmi vysokou míru celkové spokojenosti v této organizaci. Dále bylo doporučeno budovat pozitivní image společnosti skrze její ekologické a společensky odpovědné aktivity, zavést pravidelné hodnoticí pohovory se zaměstnanci, vylepšit interní komunikaci směrem k zaměstnancům na dělnických pozicích a posledním doporučením bylo vylepšit cílení pracovních nabídek.

Výsledky práce tak mají praktický přínos nejen pro samotnou organizaci XY, ale mohly by být inspirací i pro jiné malé a střední firmy, které si uvědomují rostoucí význam employer brand managementu a chtějí posílit svou konkurenceschopnost na trhu práce. S ohledem na zaměření a rozsah diplomové práce bylo možné podrobněji se zabývat pouze vybranými aspekty vnímání značky zaměstnavatele ze strany stávajících zaměstnanců. Do budoucna by bylo možné výzkum rozšířit například o pohled potenciálních uchazečů o zaměstnání nebo o analýzu konkurence v oblasti employer brandingu v daném regionu. Diplomová práce tak přispěla k hlubšímu poznání aktuálního stavu employer brand managementu ve vybrané organizaci a poskytla konkrétní návrhy vedoucí k jeho systematickému rozvoji v souladu s moderními trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Literatura

Monografie

ADAMS, B., MARSHALL, CH. *Give and Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging*. USA: Houndstooth Press, 2020. 352 s. ISBN 978-15-445- 0706-4.

ALBERT, F. *The Modern HR Handbook: An Easy, Quick, and Handy Human Resource Guide for Any HR Manager or HR Professional*. 2023. Frank Albert, 2023. ISBN 9798223726920.

ADAMS, L. *HR disrupted: it's time for something different.* London: Practical Inspiration Publishing, 2021. 230 s. ISBN 978-1–910056-50-9.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978–80-247-5258-7.

ARMSTRONG, S., MITCHELL, B. *The essential HR handbook: a quick and handy resource for any manager or HR professional*. Tenth Anniversary edition. The Essential handbook. Newburyport: Career Press, 2019. ISBN 978-1-63265-868-5.

BARTÁK J. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-3675- 9.

MOSLEY, R., SCHMIDT L. *Employer Branding For Dummies*. New Jersey: John Wiley, 2017. 360 s. ISBN 978-1-119-07164-8.

MYSLIVCOVÁ, S. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů.* Brno: Masarykova univerzita, 2019. 215 s. ISBN 978-80-210-9356-0.

MYSLIVCOVÁ, S., MARŠÍKOVÁ, K., ŠVERMOVÁ, P., MACHÁČKOVÁ, V. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. 210 s. ISBN 978-80- 7494-382-9.

PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STŘÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠLAPÁK, Č. T., ŠTEFKO, M. *Praktický personální marketing. Řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Historický ústav AV ČR, 2015. 144 s. ISBN: 978-80-87439- 19-7

URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.

Odborné knihy a časopisy

DŘEVO&stavby. 2025, roč. 2025, č. 1. 2025.

GOSWAMI, P. Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding. Online. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 2015, roč. 2015, č. 12, s. 686. ISSN 2250-3153. Dostupné z: https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=1c92d407c021a829e5d96bf4b1a4b3c575e43f97#page=273. [cit. 2025-04-29].

HAMZA, P. A., OTHMAN, B. J., GARDI, B. Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance. Online. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*. 2021, roč. 2021, č. 3, s. 13. ISSN

2456-8678. Dostupné z: https://doi.org/https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1. [cit. 2025-04-29].

MANJENJE, M. a MUHANGA, M. FINANCIAL AND NON – FINANCIAL INCENTIVES BEST PRACTICES IN WORK ORGANISATIONS: A CRITICAL REVIEW OF LITERATURE. Online. *Journal of Co-operative and Business Studies (JCBS)*. 2021, roč. 2021, č. 2, s. 11. ISSN 2714-2043. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Mikidadi-Muhanga/publication/356998268_FINANCIAL_AND_NON-FINANCIAL_INCENTIVES_BEST_PRACTICES_IN_WORK_ORGANISATIONS_A_CRITICAL_REVIEW_OF_LITERATURE/links/61b7639363bbd932428e1552/FINANCIAL-AND-NON-FINANCIAL-INCENTIVES-BEST-PRACTICES-IN-WORK-ORGANISATIONS-A-CRITICAL-REVIEW-OF-LITERATURE.pdf. [cit. 2025-04-29].

MIHALCEA, A. D. Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. Online. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 2017, roč. 2017, č. 2, s. 18. ISSN 2392-8042. Dostupné z: https://doi.org/10.25019/MDKE/5.2.07. [cit. 2025-04-29].

REIS, I.; SOUSA, M. J. a DIONÍSIO, Andreia. Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. Online. *Sustainability*. 2021, roč. 2021, č. 13, s. 22. ISSN 2071-1050. Dostupné z: https://doi.org/10698. [cit. 2025-04-29].

STANIEC, I. a KALIŃSKA-KULA, M. Internal employer branding as a way to improve employee engagement. Online. *Problems and Perspectives in Management*. 2021, roč. 2021, č. 3, s. 14. ISSN 1810-5467. Dostupné z: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04. [cit. 2025-04-29].

Internetové zdroje

BOSCH, A. *Marketing in Human Resources: The Ultimate Guide for 2025 [+Examples]*. Online. In: P2P. 2025, 2025-04-04. Dostupné z: https://peertopeermarketing.co/hr-marketing/. [cit. 2025-04-29].

KASHYAP, K. *The 4 Ps of marketing can re-invent HR*. Online. In: HRKatha. 2019. Dostupné z: https://www.hrkatha.com/features/the-4-ps-of-marketing-can-re-invent-hr/. [cit. 2025-04-29].

MEADOWS, T. *6 pillars at the heart of a strong employer brand*. Online. In: GLASSDOOR. 2024. Dostupné z: https://www.glassdoor.com/blog/pillars-at-the-heart-of-a-strong-employer-brand/. [cit. 2025-04-29].

MENŠÍK, T. *Employer Branding: Co to je a proč je důležitější, než si myslíte*. Online. In: MenSeek. 2025. Dostupné z: https://www.menseek.eu/employer-branding-co-to-je-a-proc-je-dulezitejsi-nez-si-myslite/. [cit. 2025-04-29].

MENŠÍK, T. *Personální marketing vs Employer Branding*. Online. In: MenSeek. 2019. Dostupné z: https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/. [cit. 2025-04-29].

MORTENSEN, M. a EDMONDSON, A. C. *Rethink Your Employee Value Proposition*. Online. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. 2023. Dostupné z: https://hbr.org/2023/01/rethink-your-employee-value-proposition. [cit. 2025-04-29].

PRATOOMMASE, T., *HR What?. It's time for HR Marketing!* - Part 2: Marketing Mix 4Ps into HR strategy. LinkedIn.com [online] 2015. Dostupné z: LinkedIn, https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapatpratoommase/. [cit. 2025-04-29].

SHRM. *What is an employer brand and how can we develop an employment branding strategy?* Online. 2023. Dostupné z: https://www.shrm.org/topics-tools/tools/hr-answers/employer-brand-how-can-develop-employment-branding-strategy. [cit. 2025-04-29].

UNGERMAN, O., MYSLIVCOVÁ, S., DĚDKOVÁ, J., *The Current Perception of Personnel Marketing*. Scientific papers of the University of Pardubice. [online] 2018, vol. 2018, no. 45. p. 161-173. Dostupné z: https://dk.upce.cz/handle/10195/72227. [cit. 2025-04-29]

VERLINDEN, N. *Employee Value Proposition (EVP): All You Need to Know in 2025*. Online. In: AIHR. 2025. Dostupné z: https://www.aihr.com/blog/employee-value-proposition-evp/. [cit. 2025-04-29].

Veřejný rejstřík a sbírka listin. [online] 2024. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik. [cit. 2025-04-29].

VRBOVÁ, P. *Jaká je role HR v HR marketingu*. Online. In: PETRA VRBOVÁ. 2023. Dostupné z: https://petravrbova.cz/hrmarketing/role-hr-v-hr-marketingu/. [cit. 2025-04-29].

VRBOVÁ, P. *Jaký je rozdíl mezi Employer brandingem a HR marketingem*. Online. In: PETRA VRBOVÁ. 2023. Dostupné z: https://petravrbova.cz/hrmarketing/rozdil-employer-branding-hr-marketing/. [cit. 2025-04-29].

Primární zdroje

Organizace XY. Facebook, 2025.

Organizace XY. LinkedIn, 2025.

Organizace XY. Monitorovací dotazník pro Úřad práce, 2025.

Organizace XY. Organizační struktura, 2024.

Organizace XY. Počet zaměstnanců, 2025.

Organizace XY. Požadavky na kvalifikaci, 2020.

Organizace XY. Pracovní inzerát, 2024.

Organizace XY. Pracovní řád, 2018.

Organizace XY. Příručka kvality, 2015.

Organizace XY. Seznam benefitů, 2025.

Organizace XY. Tabulka odměn, 2023.

Organizace XY. Výroční zpráva společnosti, 2024.

Organizace XY. YouTube, 2025.

Organizace XY. Zaměstnaní pracovníci, 2025.

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci I
Příloha 2 Jak byste celkově ohodnotil/a Vaši spokojenost s prací v této organizaci? IV
Příloha 3 Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává? IV
Příloha 4 Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele svým známým? V
Příloha 5 Plánujete v této organizaci zůstat i v následujících letech? V
Příloha 6 Cítíte se být adekvátně platově ohodnocen/a? VI
Příloha 7 Cítíte se být adekvátně platově ohodnocen/a? VI
Příloha 8 Byl/a jste spokojen/a s průběhem svého nástupu do firmy? VII
Příloha 9 Máte pocit, že vám firma nabízí dostatek možností profesního rozvoje či kariérního růstu? VII
Příloha 10 Jak byste ohodnotil/a úroveň pracovní zátěže? VIII
Příloha 11 Jak vnímáte firemní kulturu této organizace? VIII
Příloha 12 Znáte firemní hodnoty a vizi? IX
Příloha 13 Jste spokojen/a s úrovní interní komunikace ve firmě? IX
Příloha 14 Rozhovor s majitelem společnosti IX
Příloha 15 Rozhovor s ředitelem společnosti XIV

Přílohy

Příloha 1 Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci

Dotazník k diplomové práci na téma Employer brand management v organizaci XY

Dobrý den,

obracím se na Vás se žádostí o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci na téma Budování značky zaměstnavatele v organizaci XY. Prosím Vás o pravdivé vyplnění všech otázek. Tento dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky budou sloužit výhradně pro studijní účely.

Dotazník prosím vyplňte do 10.4.2025.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Petra Chudějová

Základní informace o Vás

1. Jsem:
    - muž
    - žena
2. Kolik Vám je let?
    - 18–25
    - 26–35
    - 36–45
    - 46–55
    - 56–65
    - 66 a více
3. Pracuji
    - ve vedení, v kanceláři
    - ve výrobě, ve skladech
4. Jak dlouho pracujete v této organizaci?
    - 0–2 roky
    - 3–5 let
    - 6–10 let
    - více než 11 let

Spokojenost a motivace

5. Jak byste celkově ohodnotil/a Vaši spokojenost s prací v této organizaci?
    - Velmi spokojen/a
    - Spíše spokojen/a
    - Neutrální
    - Spíše nespokojen/a
    - Velmi nespokojen/a
6. Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?
    - Ano
    - Nevím
    - Ne
7. Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele svým známým?
    - Rozhodně ano

- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Plánujete v této organizaci zůstat i v následujících letech?
   - Ano
   - Nejsem si jistý/á
   - Ne
9. Co vás nejvíce motivuje pro práci v této organizaci?
   - ☐ Platové ohodnocení
   - ☐ Náplň práce
   - ☐ Nabídka benefitů
   - ☐ Dobré mezilidské vztahy a kolektiv
   - ☐ Férové / přátelské jednání ze strany vedení
   - ☐ Firemní akce
   - ☐ Do práce to mám blízko
   - ☐ Ztotožňuji se s hodnotami společnosti
   - ☐ Možnosti vzdělávání a kariérního růstu
   - ☐ Pozitivní pověst zaměstnavatele
   - ☐ Stabilita a jistota práce
   - ☐ Moderní pracovní prostředí
   - ☐ Jiné (prosím uveďte)
10. Cítíte se být adekvátně platově ohodnocen/a?
    - Rozhodně ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Rozhodně ne
11. Jsem spokojen/a s nabídkou benefitů ve společnosti.
    - Rozhodně souhlasím
    - Spíše souhlasím
    - Spíše nesouhlasím
    - Rozhodně nesouhlasím
12. Jaké další benefity byste uvítal/a?
    - ☐ Více dní dovolené
    - ☐ Sick days
    - ☐ Vyšší příspěvek na stravování
    - ☐ Více možností vzdělávání / kariérního růstu
    - ☐ Jiné (prosím uveďte)

Nástup do zaměstnání a pracovní podmínky

13. Kde jste se dozvěděl/a o pracovní příležitosti v této organizaci?
    - ☐ Doporučení od známého / rodiny
    - ☐ Inzerát na pracovním portálu
    - ☐ Sociální sítě
    - ☐ Už si nepamatuji
    - ☐ Jiný způsob (prosím uveďte)

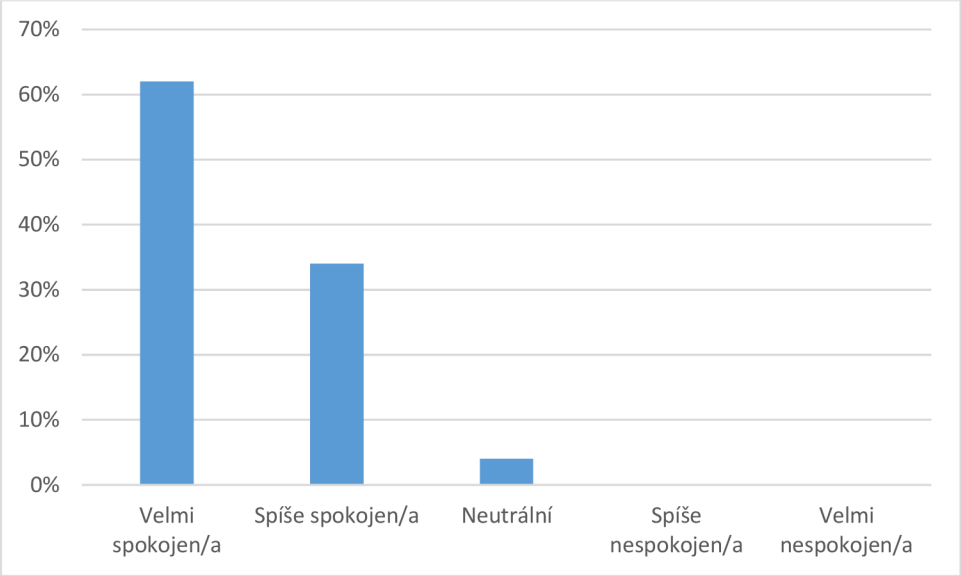
14. Byl/a jste spokojen/a s průběhem svého nástupu do firmy (např. vysvětlení pracovních povinností, zaškolení, předání potřebných informací)?
    - Ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Ne
15. Máte pocit, že vám firma nabízí dostatek možností profesního rozvoje či kariérního růstu?
    - Rozhodně ano
    - Spíše ano
    - Nejsem si jistý/á
    - Spíše ne
    - Rozhodně ne
16. Jak byste ohodnotil/a úroveň pracovní zátěže (jak po fyzické, tak po psychické stránce)?
    - Vysoká
    - Přiměřená
    - Nízká

Organizační kultura a komunikace

17. Jak vnímáte firemní kulturu této organizace?
    - Velmi pozitivně
    - Spíše pozitivně
    - Neutrálně / nevím
    - Spíše negativně
    - Velmi negativně
18. Znáte firemní hodnoty a vizi?
    - Ano
    - Ne
19. Jak byste popsal/a vztahy na Vašem pracovišti?
    - Výborné
    - Dobré
    - Uspokojivé
    - Napjaté
    - Špatné
    - Nedokážu posoudit
20. Jste spokojen/a s úrovní interní komunikace ve firmě (např. sdílení informací, komunikace vedení se zaměstnanci)?
    - Ano
    - Spíše ano
    - Spíše ne
    - Ne
21. Zajímá se vedení o vaši zpětnou vazbu?
    - Ano, často
    - Ano, občas
    - Spíše ne
    - Vůbec ne

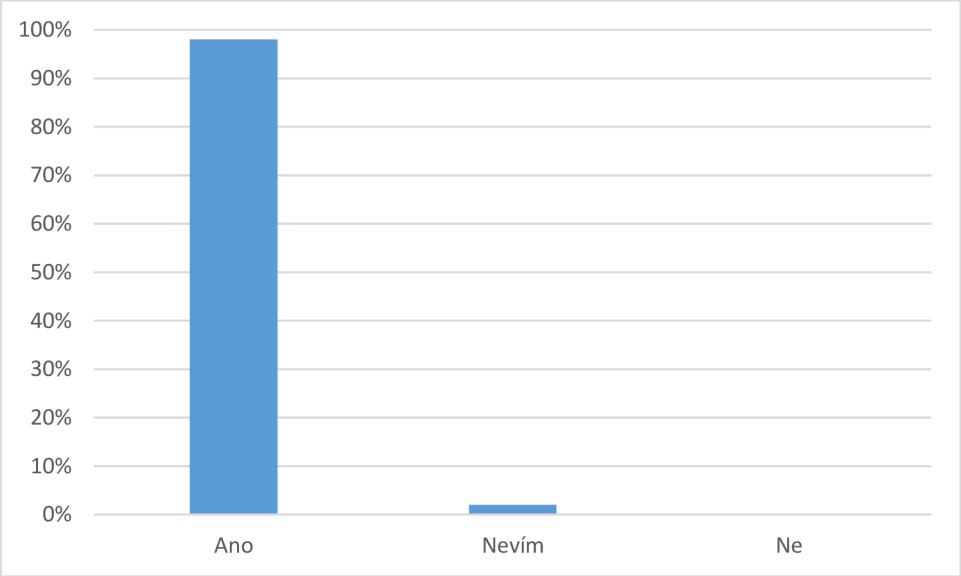
- Nedokážu posoudit

Příloha 2 Jak byste celkově ohodnotil/a Vaši spokojenost s prací v této organizaci?



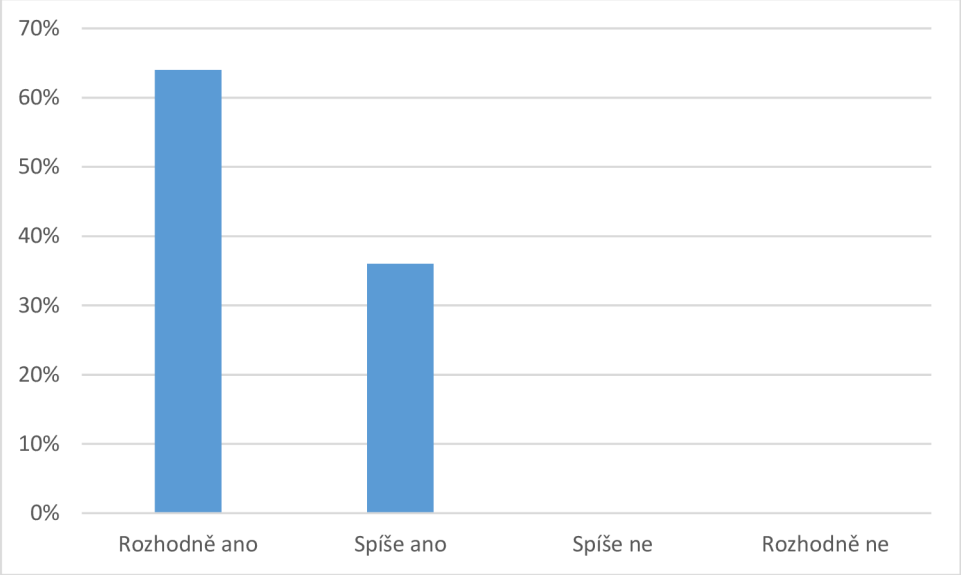
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Jste hrdý/á na značku společnosti, která Vás zaměstnává?



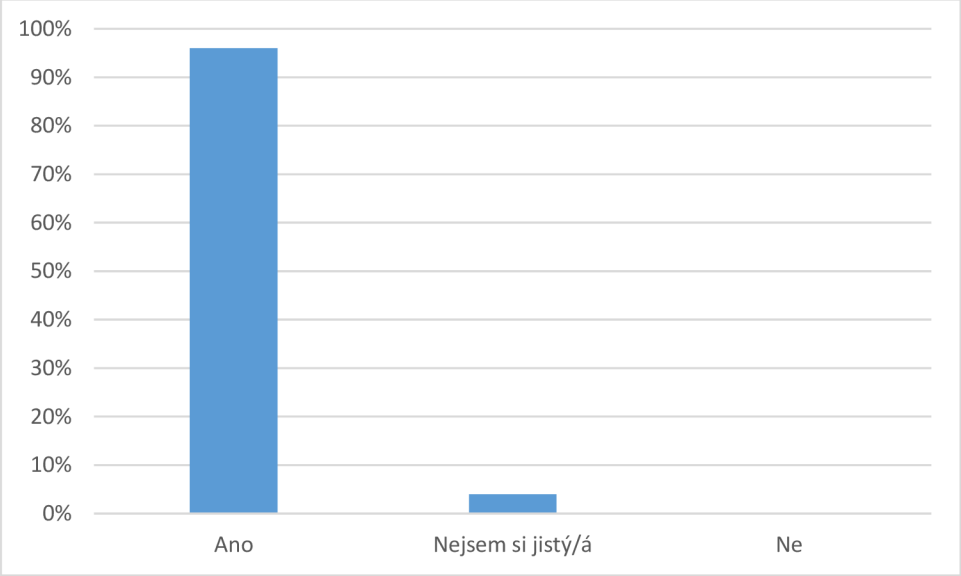
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 4 Doporučil/a byste společnost jako zaměstnavatele svým známým?



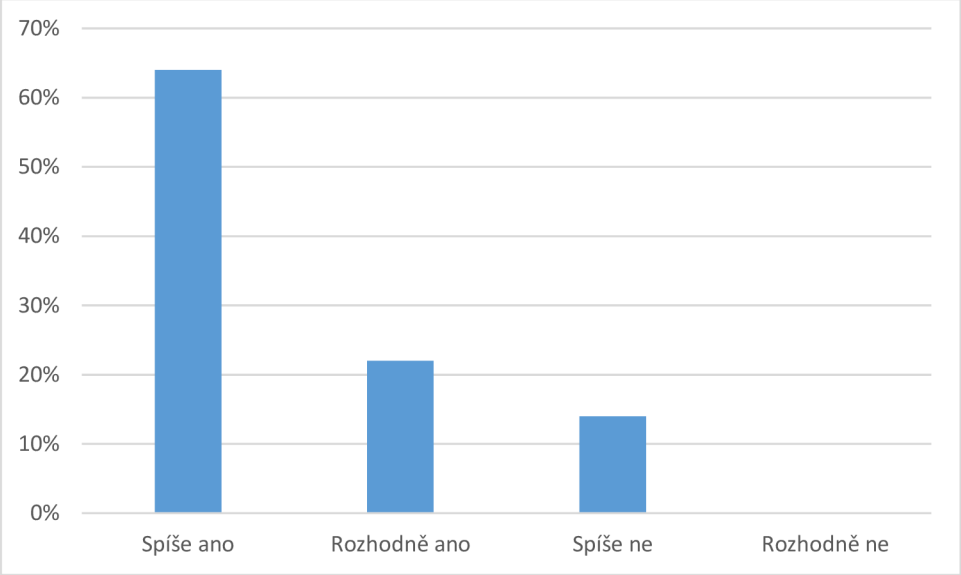
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 5 Plánujete v této organizaci zůstat i v následujících letech?



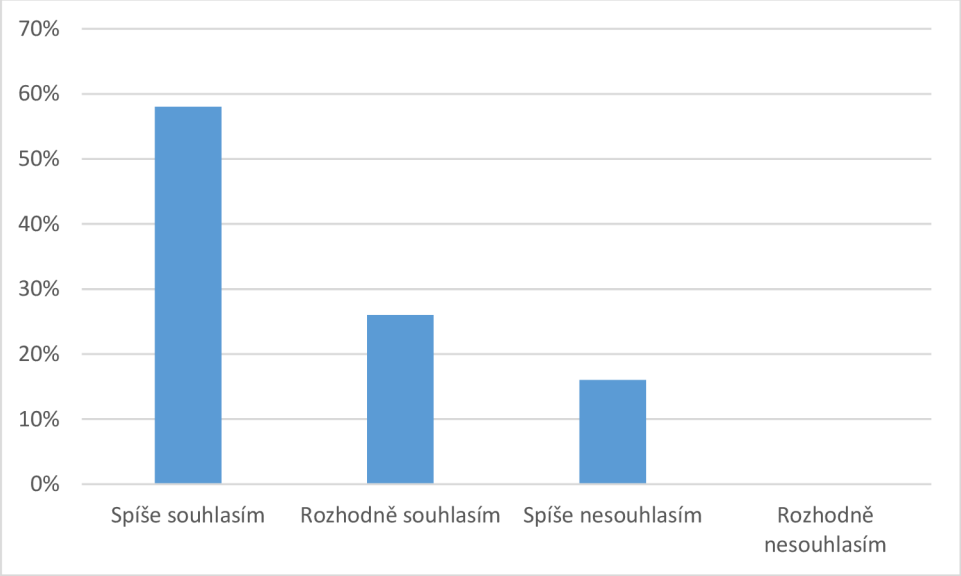
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 6 Cítíte se být adekvátně platově ohodnocen/a?



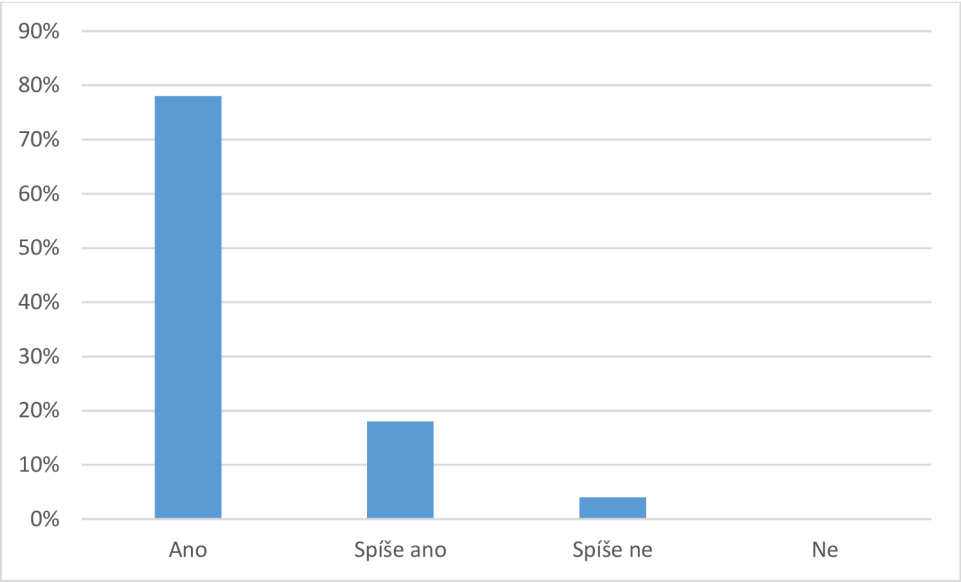
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 7 Cítíte se být adekvátně platově ohodnocen/a?



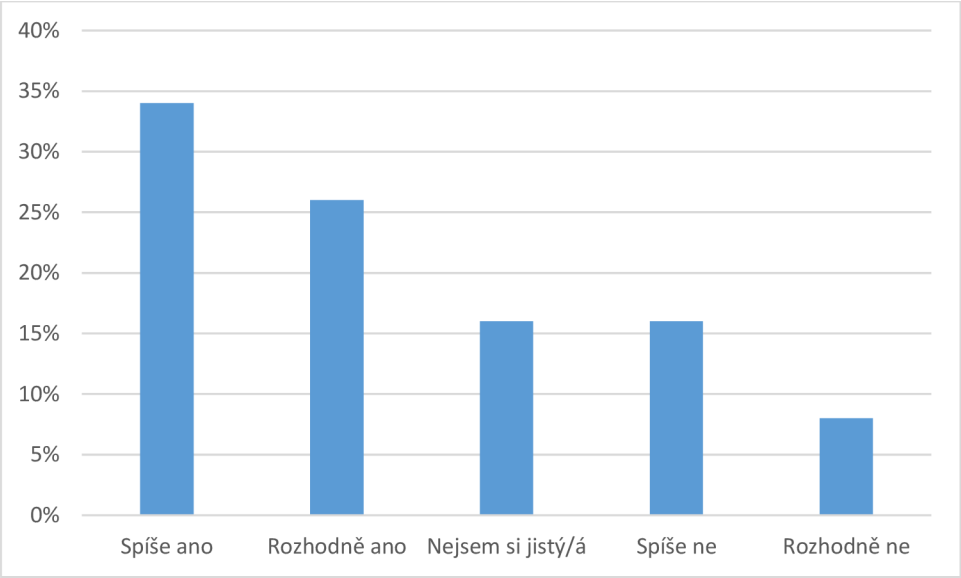
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 8 Byl/a jste spokojen/a s průběhem svého nástupu do firmy (např. vysvětlení pracovních povinností, zaškolení, předání potřebných informací)?



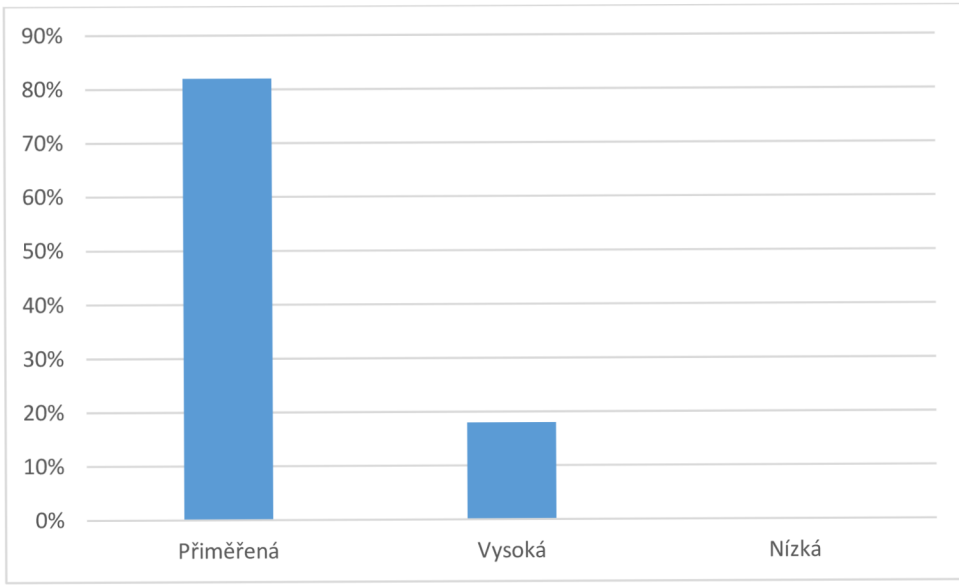
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 9 Máte pocit, že vám firma nabízí dostatek možností profesního rozvoje či kariérního růstu?



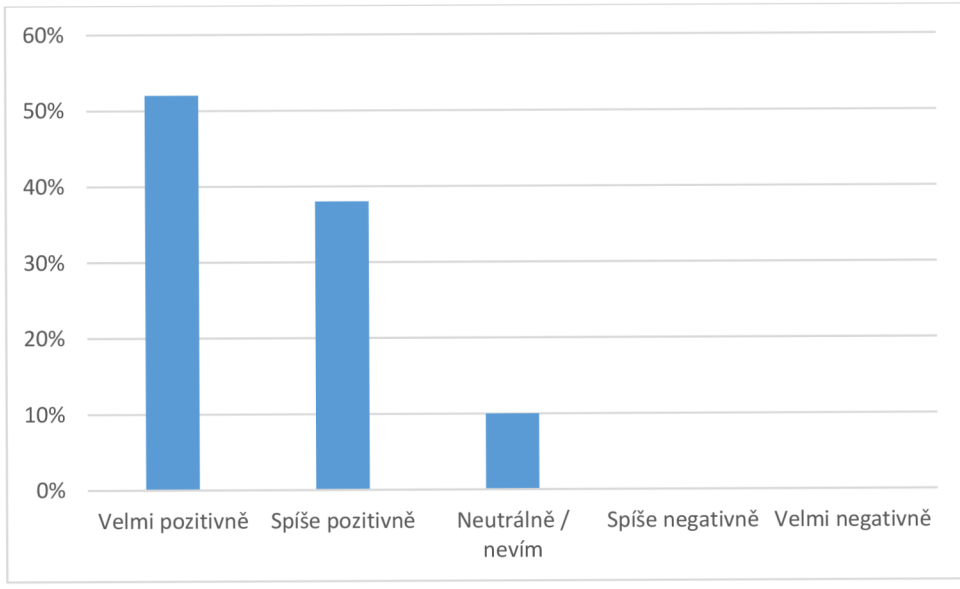
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 10 Jak byste ohodnotil/a úroveň pracovní zátěže (jak po fyzické, tak po psychické stránce)?



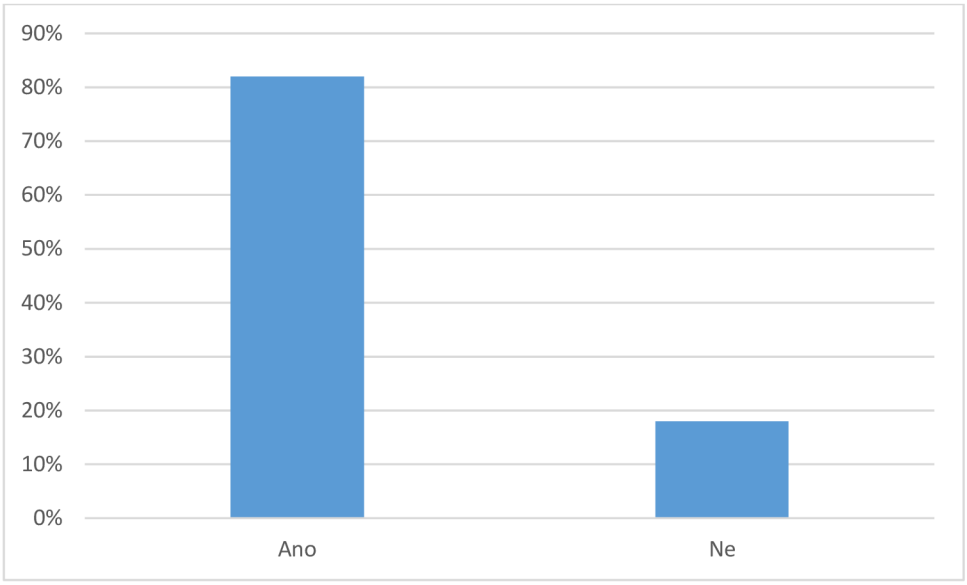
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 Jak vnímáte firemní kulturu této organizace?



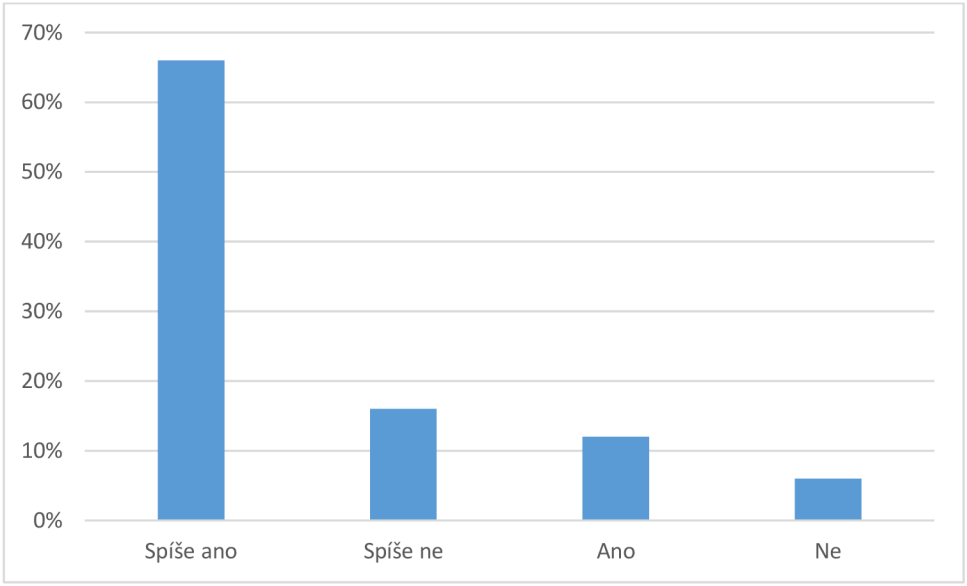
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 12 Znáte firemní hodnoty a vizi?



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13 Jste spokojen/a s úrovní interní komunikace ve firmě (např. sdílení informací, komunikace vedení se zaměstnanci)?



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14 Rozhovor s majitelem společnosti

Věnujete se aktivně budování značky zaměstnavatele? Pokud ano, čemu konkrétně? A kdo se tomu věnuje?

Aktivně se budování značky zaměstnavatele nevěnujeme.

Nedávno jste hledali novou hlavní účetní, hlásilo se mnoho kvalifikovaných lidí nebo byl problém ji najít?

Myslím, že na trhu práce s účetními je všeobecně u všech zaměstnavatelů velký problém. Zajistit kvalitní hlavní účetní, která dokáže řešit podvojné účetnictví, daně, veškeré

odvody, je docela problém. Ano, přiznám si, že v tomhle byl problém a trvalo to dost dlouho, než jsme naši paní účetní našli.

Jak bys popsal kulturu této firmy, vztahy na pracovišti, celkově pracovní prostředí?

70 % našich zaměstnanců jsou ženy a myslím si, že vychází spolu bez problémů. Vztahy jsou všeobecně v naší firmě na vysoké úrovni, jak už to bývalo za dob historie mého otce. Jako příklad můžu říct to, že když nějaký zaměstnanec slaví kulatiny, tak děláme společný oběd nebo společnou večeři s těmito oslavenci, nebo si v případech narozenin, svátků dělají v kanceláři takovou menší krátkou oslavu v pracovní době. Zvykem je, že oslavenec přinese občerstvení. Takže ty mezilidské vztahy si myslím, že jsou u nás ve firmě na hodně vysoké úrovni. Věnujeme se tomu, aby zaměstnanci byli v naší firmě neustále spokojeni. Příkladem dobrých vztahů může být i to, že zaměstnanci většinou volí společné dojíždění do práce, kdy každý týden vezme někdo jiný auto a po cestě do práce nabere ostatní, a takhle se to pořád střídá. Dobré vztahy na pracovišti jsou důležité pro to, aby firma klapala na 100 %, aby tu ti lidé chtěli pracovat a byli motivováni.

Myslíš si, že je tato společnost skvělým místem pro práci? Proč?

Myslím si, že je určitě skvělým místem, jelikož jsme a budeme rodinná firma, kdy nemáme za sebou společníka ze zahraničí, neděláme automotiv, děláme pouze vlastní výrobu, kdy máme vývoj a výrobu našich konkrétních produktů. Jak jsem říkal, i ty mezilidské vztahy jsou na hodně vysoké úrovni. Firma se nachází na vesnici, není umístěna v nějakých průmyslových areálech, takže i kvůli tomu příjemnému prostředí. Samozřejmě dbáme při naší výrobě na veškeré požadavky, co se týče ochrany přírody. Takže jsme zelenou firmou, můžu říct. Taky máme velmi nízkou fluktuaci.

Jaké si myslíš že jsou důvody nízké fluktuace?

Přátelské prostředí, mezilidské vztahy, jak jsem říkal. Věnujeme se našim lidem. Od 1. března jsem zvyšoval mzdy o 5 %. Na podzim chci zvýšit o dalších 5 %. Mohu vzpomenout i firemní večírky, které máme minimálně dvakrát za rok, a na kterých, než začne volná zábava, si řekneme spoustu věcí týkajících se budoucnosti. Myslím si, že jim to dává takový pocit bezpečí, kdy mají jasnou vizi do budoucna. Myslím si, že všichni, kdo tady pracovali, odešli šťastně do důchodu.

Komunikujete nějak svou vizi a hodnoty svým zaměstnancům a potenciálním zaměstnancům?

Jak jsem říkal, na vánočním večírku, než začne ta volná zábava, tak mám proslov, řekneme si s lidmi naši vizi do budoucna, co budeme v následujících měsících, letech vyrábět. Takže i veškeré tyhle věci s nimi probíráme, aby byly informování o tom, co nás čeká, co budeme vyrábět, dělat, prodávat, nabízet na trhu.

Jakými prostředky komunikujete se zaměstnanci?

Jednou týdně máme porady, zhruba hodinové, jak s vedoucím výroby, tak se zástupcem vedoucího výroby a s manažerem společnosti, kdy řešíme jak požadavky našich zaměstnanců, tak i věci týkající se výroby. V každé budově máme ke komunikaci s lidmi velkoplošné televizory a hlavně nástěnky, kde mají jasná zadání a informace ohledně toho, co mají vyrobit nebo zabalit. Ty fungují nejlíp, každý má svoji barvu fixky a když něco napíše tou svou barvou, tak je jasné, od koho to sdělení je. Takže komunikace probíhá formou nástěnek, taky skrze e-mailovou komunikaci s lidmi v kancelářích. Když se nemůžeme sejít, tak si emailem potvrdíme jasné požadavky, co jak má být. A pak samozřejmě, jelikož jsme menší firma, tak si lidi všechno mezi sebou poví, pokud se jedná o nějakou událost například.

Takže jsou zaměstnancům pravidelně prezentovány plnění cílů, aktuality, plány na následující období, úspěchy?

I tohle je formou setkávání se s lidmi. Začátkem roku děláme školení, kdy zaměstnance, kteří jsou třeba noví, proškolujeme našimi výrobky, kdy si řekneme třeba i možné defekty, na které by mohli narazit, abychom se tomu vyvarovali. Máme školící středisko a tam tyhle věci řešíme, jak jsem samozřejmě už i vzpomněl, tak i na tom firemním večírku, nebo na těch oslavách různých, si vždy hodinu uděláme takovou poradu s našimi zaměstnanci, kdy jim jasně řeknu naše vize, vedoucí výroby jim řekne další konkrétní věci, následují dotazy od nich. Takže ano, ta komunikace si myslím, že je na vysoké úrovni.

V článku časopise DŘEVO&stavby je s tebou rozhovor, kde říkáš, že se zaměstnanci cítí být motivováni a spokojeni, takže provádíte nějaké průzkumy spokojenosti? Případně zajímáte se o zpětnou vazbu od nových zaměstnanců?

Jsme pořád menší firma, to znamená, že to řešíme osobně s těmi zaměstnanci. Setkáváme se, říkáme si tyto věci a myslím si, že k tomu nepotřebujeme dělat nějaké průzkumy spokojenosti. Pokud vznikne problém, snažíme se ho vyřešit, samozřejmě ve prospěch zaměstnance i zaměstnavatele. Lidi jsou u nás spokojeni. Když tady někdo nový přijde, tak samozřejmě vyslyšíme jejich požadavky, když je nějaký problém, většinou se domluvíme.

Pořádáte nějaké teambuildingové aktivity a další neformální akce/firemní večírky? Případně pořádají si je zaměstnanci i sami?

Ano, velmi oblíbené jsou vánoční večírky, ty se dříve pořádaly v různých hotelích, ale zaměstnanci si sami požádali o to, aby to bylo v prostorech naší firmy, což mě těší. Hodně z nich je přímo z této vesnice, takže i šetříme jejich čas. Zaměstnanci si vždy udělají výzdobu, máme mezi námi i kuchaře, který zanechal této profese a radši šel pracovat k nám, takže ten často na menších akcích připraví občerstvení, jsou mezi námi i šikovní DJové, to znamená, že si tu akci můžeme i ozvučit. Děláme teambuildingy i na jiných místech. Vybraní pracovníci jedou se mnou v červnu na týden na teambuilding do Chorvatska na jachtu. Těchto akcí si zaměstnanec samozřejmě velice váží. V minulosti jsme jezdili třeba Vysoké Tatry, kde jsme lyžovali. A každý rok se v létě dělá vaječina samozřejmě. I díky těmto akcím jsou ty vztahy na velmi vysoké úrovni.

Jak přistupujete k diverzitě, rovnosti a začlenění různých skupin jednotlivců?

Dáváme hlavně přednost lidem z našeho okolí. Na začátku Rusko-Ukrajinského konfliktu jsme tu měli na brigádě dvě paní pocházející z Ukrajiny. Neděláme absolutně rozdíly, pracuje pro nás i kolega z Albánie, který je muslimského původu. Neděláme žádné rozdíly, spíš naopak si vážíme těchto lidí, protože jsou pro nás přínosem.

Zajímáte se i o neúspěšné uchazeče?

Jsme malá firma, takže je to spíš pár jednotek lidí, ale ano, vedoucí výroby má u sebe knihu, kam si zapisuje jednotlivé lidi, těm samozřejmě vždy poděkujeme a v případě potřeby se jim ozveme a samozřejmě se s nimi domluvíme. Máme už předem dá se říct vybrané kvalitní lidi do vstřikovny plastů, seřizovače nebo programátory, s nějakou specializací a praxí. Za poslední dva, tři roky je útlum výroby v automotive, takže požadavky z okolních podniků jsou, máme v portfoliu několik lidí, kteří by pro nás byli užiteční a mají kvalifikaci pro tyto pozice, ale momentálně nenabíráme. Snažíme se zefektivňovat výrobu, investujeme do strojů, vybavení, mám teď nové šesti osé roboty, vlivem kterých jsme schopni vyrobit dvojnásobek, než jsme byli schopni dříve vyrábět, takže i díky tomuto nemáme momentálně potřebu nabírat nové lidi.

Věnujete se charitativní činnosti nebo nějakému sponzorství?

Ano, určitě, jsou to Ostravská stonožka, Olomoucká nemocnice Klaun a mnoho dalších, které si teď nevybavím, ale nemalé investice dáváme i na tyto instituce. Takže určitě ano, máme spolupráci i s chráněnou dílnou ve Valašském Meziříčí, kde pro nás balí naše výrobky. A to sponzorství, je tam toho taky více, teď si vzpomenu například Tatra kolem světa, mladé fotbalisty ve vedlejší vesnici momentálně sponzorujeme, kde je až 200 dětí, takže oblečení, trika, tepláky. Dále pak můžu vzpomenout jednoho závodníka, který nás propaguje při závodech. Takže opravdu v nemalé míře poskytujeme tyhle dary.

Získala tato společnost nějaká ocenění?

Ano, jsme součásti diamanty českého byznysu. Byli jsme vlastně druhou nejlepší, nejvýkonnější firmou ve Zlínském kraji. Momentálně jsme opět hodnoceni, v Brně se bude konat událost, opět předávání cen podnikatele kraje, kde mě zastoupí manažer firmy, protože já budu zrovna pracovně mimo republiku.

Věnujete se ochranně životního prostředí?

Samozřejmě, snažíme se, jsme opravdu s přírodou spjati. Účastníme se projektu čistých řek, čistých lesů, přímo nejsem s tímto seznámen, ale ano, na tyto záležitosti pochopitelně myslíme a vážíme si přírody. Takže ano, jsme hodně zelení a dáváme tomu přednost. Naše firma je ekologicky přizpůsobená. Máme solární panely, máme tady tepelná čerpadla, nepoužíváme žádné zdroje, které znečišťují přírodu. Netopíme uhlím, nepoužíváme ani plyn. Topíme si z vlastních rezerv své vlastní výroby. To znamená, že využíváme vlastní zdroj tepla, kdy ho uchováváme a skrz tepelná čerpadla topíme všechny tři haly. Součástí toho bude i výměna oken v hlavní budově v letošním roce, která jsou více jak 20 let stará a samozřejmě nároky na tu izolaci jsou dneska někde jinde. Takže i tímto chceme docílit úsporu na těch energiích.

Pořádáte dny otevřených dveří?

Ano, každoročně u nás probíhá technický jarmark, zhruba dvě až tři akce pro školáky. Před dvěma týdny u nás byli mladí instalatéři, obkladači z nedaleké střední školy. Ti tady pochopí naše výrobky, prohlédnou si firmu, školitel jim vysvětlí fungování těchto našich výrobků. Kolikrát u nás už skončili jako naši zaměstnanci.

Stává se, že zaměstnance přeřadíte na jinou pracovní pozici, například z důvodu potřeby posílení jiného týmu nebo z důvodu rozvoje jejich dovedností?

To se stalo možná dvakrát. Když nám odejde pracovník do důchodu, nebo nedej bože, jak se nám teď stalo, tak jedna pracovnice zemřela a na tu její pozici jsme museli přesměrovat jiného pracovníka. Ale zase, jak jsem vzpomínal, máme tu novou linku, která nám uspořila lidské zdroje, takže jsme mohli jednu pracovnici přemístit na tuto pozici. Takže s tímto taky není u nás problém, a i ti lidé s tím nemají žádný problém.

A mají možnost si sami požádat o přesun na jinou pracovní pozici v rámci organizace, pokud na svém místě nejsou spokojeni?

My tu nemáme nespokojené zaměstnance, ale, kdyby k tomu došlo, tak určitě ano. Kolegyně na exportním oddělení, která často jezdila po výstavách po celém světě a teď se vrací po mateřské, tak pochopitelně, když má teď rodinu a děti, tak už nechce tolik jezdit pryč, takže tu jsme přemístili na pozici účetní, jak sama chtěla, protože je i velice šikovná účetní.

Jsou nějaké pohyblivé složky mzdy, prémie?

Samozřejmě, výkonnostní, když máme zakázek více a zaměstnanci musí zůstávat déle, tak se mnou komunikují vedoucí jednotlivých středisek a dávají mi návrhy na mimořádné odměny. Měsíčně se to týká třeba patnácti lidí.

A co navyšování mezd?

Loni určitě pět procent nárůst ve mzdách byl, letos jsou pro mě výsledky hospodaření překvapivě uspokojující, to znamená, že v březnu jsem přidal pět procent a po zhodnocení situace v září plánuji přidat dalších pět. To znamená deset procent celkem za letošní rok.

Mají zaměstnanci možnost organizovat si vlastní pracovní dobu?

Ano, teď se to týká třeba května, kdy jsou ty svátky ve čtvrtek, tak jeden týden si udělají těch 5 dnů, že nebudou mít volno ve čtvrtek a ten druhý týden mají potom volno ve čtvrtek i v pátek. Je to pro ně takto výhodnější, takže i takto se jim snažíme vyjít vstříc, nedělá nám to problém. Teď se to týká i třeba paní účetní, ta má doma dvě malé děti a kolikrát ji tady vidím i v podvečer, kdy má už manžela doma, může být s dětma, takže má to takové flexibilní, týká se to u nás hodně lidí a nemáme s tím problém, protože víme, že opravdu si tu svou práci udělají. Můžu říct, že za celou historii firmy kdykoliv, kdy zaměstnanec potřeboval například mimořádné volno, tak vždy v ten termín, kdy chtěl, bylo mu volno podepsáno, nemáme s tímto problém.

Home office poskytujete?

Taky s tím nemáme žádný problém, třeba tady u té paní účetní, když má problém s dětmi, může dělat na dálku. Samozřejmě jen u těch pozic, u kterých to je možné.

Jak se snažíte zlepšovat pracovní prostředí?

Pracovní prostředí, to si myslím, že zlepšujeme neustále od dob založení firmy. Rok od roku firemní kultura jenom stoupá nahoru. Snažíme se zaměstnancům poskytovat kvalitnější, lepší pracovní prostředky, nedávno jsme otevřeli třeba i dvě nové jídelny, kdy vlastně měli dříve jeden malý prostor na ty svoje přestávky, kdy mají svačiny, oběd, dneska mají dvě krásné velké kuchyně, kde mají dvě mikrovlnky v každé z těchto kuchyní. Toalety, sociální zařízení jsme nově zrekonstruovali. Když přijde návštěva, tak mi říká, jak to tu máme velice hezké, což je naším cílem a můžu říct, že jsem za toto hodnocení šťastný. Takže to pracovní prostředí určitě neustále zlepšujeme. Máme tu jezírko s jesetery, vodopád, máme tady krásnou přírodu, květiny všude, to prostředí je opravdu velice příjemné a pořád klademe důraz na to, aby bylo lepší a lepší.

Jaké tady mají zaměstnanci možnosti kariérního růstu?

Jsme malá firma, takže tyto možnosti jsou tady trochu omezené, ale tak, jak já, který jsem vlastně dělal pod tátou, pracoval jsem jako vedoucí ve vstřikovně, kde jsem dělal programy, seřizoval jsem stroje a dneska jsem samozřejmě na vedoucí pozici, tak se takto vypracovali jak manažer firmy, tak i vedoucí výroby a další. Všichni si prošli tím základem, to znamená, museli si šáhnout na stroj, museli si šáhnout na formu, museli se naučit obsluhovat ten stroj. Tímto se ti lidé vypracovali na své pozice. Takže ano, po pár letech, není to samozřejmě během chvilky.

Zajímáte se o rozvoj a vzdělávání pracovníků?

Ano, hlavně u těch vedoucích pracovníků. Paní, která dělá mzdy, jezdí na různá školení. Pochopitelně týká se to věcí, které mají ve své pracovní náplni. Dá se říct, že se to týká jen těch účetních. Ale například zrovna minulý týden vedoucí výroby s jeho zástupcem byli na školení v Německu, kde se byli zdokonalovat v procesech výroby. Taky pravidelně co dva roky jezdíme na světovou výstavu do Düsseldorfu podívat se na nové technologie, nová zařízení.

Nabízíte konkurenceschopné mzdy?

Myslím si, že v našem okolí jsme více jak konkurenceschopní. Říkala mi to i naše mzdová účetní, že určitě v našem okolí patříme mezi firmy s nadprůměrnými mzdami.

Jak náročná je práce z pohledu fyzické nebo psychické zátěže – vyžaduje vysoké soustředění, práci pod tlakem nebo plnění norem?

Ano, to jsou pozice, které jsou třeba náročnější na soustředění. Třeba programování robotů, programování CNC strojů. Jinak ostatní záležitosti jako balení, expedice, si myslím, že je to standartní záležitost.

Příloha 15 Rozhovor s ředitelem společnosti

Jak oslovujete nové uchazeče?

Většinou neformálně. Každopádně vzhledem k tomu, že máme nízkou fluktuaci a lidi u nás zůstávají dlouho, nábor není úplně běžná činnost. Ale když už vznikne potřeba někoho nového najít, nejdřív se vždycky podíváme mezi naše zaměstnance. Nejčastěji k nám ale někdo nový přijde na základě doporučení. Pokud nemáme doporučení, procházíme životopisy uchazečů, kteří projevili zájem, a kontaktujeme je pro osobní schůzky. Po sjednání schůzek následuje zkušební doba, během které hodnotíme, zda zaměstnanec a jeho pracovní nasazení vyhovuje nám a zda jemu vyhovuje jeho pracovní náplň. A potom samozřejmě klasické inzeráty.

A kde inzeráty prezentujete?

Na Facebooku, místní noviny, Jalovec, Business portál.

Jak probíhá výběr zaměstnanců?

Pokud nám zaměstnance někdo doporučí, tak si s ním dáme úvodní schůzku, kde mu vysvětlíme, co by práce obnášela, jaké jsou podmínky, a pokud obě strany mají zájem, nastoupí na zkušební dobu, během které si oboustranně ověříme, jestli to sedí. Když se ale někdo přihlásí na základě inzerátu, tak nejprve projdeme životopisy a vyřadíme ty, co nesplňují základní požadavky. Pak si vybereme pár uchazečů, zavoláme jim a pozveme je na pohovor. Tam nás zajímá třeba i to, jestli by zapadli do kolektivu. U výrobních pozic pak hraje roli i možnost pracovat třeba na třísměnný provoz, nebo jenom na ranní směny. Záleží, co zrovna potřebujeme.

Jakým způsobem probíhá adaptace?

Nástupní proces nového zaměstnance na pracoviště probíhá tak, že nový zaměstnanec přijde, ohlásí se u vedoucího výroby, projde školením bezpečnosti práce, projde si školením QMS, což je vlastně kvalitativní školení ohledně výrobků, ohledně vad, ohledně vize společnosti a směřování a hodnot společnosti. Dále předá dokumenty paní účetní, vyřeší s ní formality, jako jsou smlouvy atd., které potom podepíše majitel. No a dále potom je zaměstnanec začleněn na pracoviště a je přiřazen k jedné osobě, která se mu věnuje po další měsíc a zaučuje ho, seznamuje ho s technologickými postupy, s výrobními vadami a kompletně s postupy prací. A potom se může zaměstnanec převést buď na jiné pracoviště, kde ho zase můžou začleňovat. Takže po dobu tří měsíců je ten nový zaměstnanec v záuční době, kde prochází tím zaučením a pak jde na tu pozici, na kterou byl určen.

Jakým způsobem probíhá hodnocení zaměstnanců?

Hodnocení je u nás spíše neformální a přirozenou součástí každodenního provozu. Vedoucí výroby sleduje výkon zaměstnanců průběžně a podle potřeby jim poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Nějaké meetingy (hodnoticí rozhovory) se zaměstnanci neděláme. V případech, kdy některý zaměstnanec vykoná práci navíc, například zůstane přesčas nebo splní mimořádný úkol,

je tato aktivita zaznamenána a později zohledněna při rozhodování o odměnách. V případě chyb ve výrobě, například při výskytu vadných dílů, je pracovníkům sděleno, v čem spočívá problém, proč to tak nesmí vypadat. Vedoucí také informuje ostatní směny, aby byli s daným problémem seznámeni a mohli se mu v budoucnu vyhnout. Celkově je kladen důraz na průběžnou komunikaci, osobní přístup a řešení situací v reálném čase.

Jak probíhá propuštění zaměstnanců?

Propouštění zaměstnanců u nás, jelikož nemáme vlastně skoro žádnou fluktuaci, není moc časté. Když už ale k ukončení spolupráce dojde, tak probíhá vlastně na základě dohody o ukončení pracovního poměru. Se zaměstnancem se dohodneme, ke kterému datu se pracovní poměr ukončí, zaměstnanec pak vrátí čip, všechny pracovní pomůcky, notebooky, telefony, auto. Potřebné formality vyřeší potom s personalistkou, respektive mzdovou účetní. Když je potřeba, vystavíme zaměstnanci samozřejmě i doporučení.

Jaké pracovní pomůcky poskytujete zaměstnancům?

Každý zaměstnanec obdrží tričko a jednou ročně může dostat boty. Seřizovači jednou za rok dostanou montérky. Rukavice jsou poskytovány všem zaměstnancům podle potřeby a opotřebení. Lidem v kanceláři podle potřeby poskytujeme služební notebooky, telefony a další vybavení.

Práce ve výrobě bývá spojena s určitým rizikem úrazu nebo s důrazem na bezpečnostní pravidla – jaká opatření firma přijímá?

Ve výrobě klademe na bezpečnost velký důraz. Samozřejmě splňujeme všechny zákonné požadavky na ochranu zdraví při práci. Zaměstnanci pravidelně procházejí školeními, mají předepsané pracovní oděvy i ochranné pomůcky. Kromě toho máme i vnitřní systém kontroly bezpečnostních opatření, kdy například vedoucí dělají pravidelné obchůzky, evidujeme drobné úrazy a incidenty, všude ve výrobních prostorách máme bezpečnostní označení.

Petra Chudějová, PEMMA07

Employer brand management v organizaci XY

Řešená problematika

Cíl

- navrhnout opatření ke zlepšení budování značky zaměstnavatele v organizaci XY

Dílčí cíle

- shrnout hlavní teoretická východiska v oblasti personálního marketingu a employer brand managementu
- identifikovat silné a slabé stránky využívání nástrojů personálního marketingu v organizaci
- zjistit, jak organizaci XY vnímají její zaměstnanci

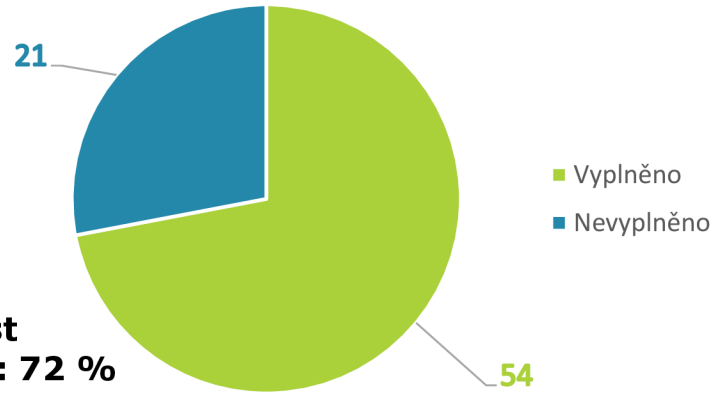
Organizace XY

- založena r. 1990
- 75 zaměstnanců
- činnost v oblasti odvodňovacích systému pro průmyslové, domácí a inženýrské sítě
- export do více než 60 zemí světa

Postup řešení

Zdroje, metody a získávání dat

- teoreticko-metodologická část: literární rešerše odborné literatury, článků a relevantních internetových zdrojů
- analytická část: analýza interních materiálů společnosti, rozhovory se členy vedení, dotazníkové šetření mezi zaměstnanci



Návratnost dotazníku: 72 %

Zpracování dat

- výsledky zpracovány v MS Excel > tvorba grafů
- varianty odpovědí na Likertově škále převedeny na číselné hodnoty > testování stanovených hypotéz pomocí Spearmanova korelačního koeficientu > potvrzení tří statisticky významných vztahů ze čtyř

Výsledky práce

Zjištěná pozitiva:

- silná firemní kultura
- vysoká spokojenost a loajalita zaměstnanců
- velmi dobré mezilidské vztahy
- férový a osobní přístup vedení
- stabilita a jistota zaměstnání
- důraz na ekologii a společenskou odpovědnost
- kvalitní adaptační proces
- moderní pracovní prostředí
- atraktivní nabídka benefitů
- pozitivní vnímání značky zaměstnanci
- vysoká míra péče o zaměstnance

Zjištěná negativa:

- externí komunikace značky zaměstnavatele
- interní komunikace směrem k pracovníkům na dělnických pozicích
- menší zájem vedení o zpětnou vazbu od těchto pracovníků
- formulace vize, poslání a hodnot
- neefektivní využívání moderních komunikačních kanálů při náboru
- absence systému hodnocení
- nedostatečná komunikace CSR aktivit

Doporučení

Na základě výsledků se organizaci XY doporučuje:

1. **Posílení externí komunikace značky zaměstnavatele**
2. **Revize a komunikace poslání a vize**
3. **Podpora zaměstnanců k psaní recenzí a sdílení zkušeností**
4. **Budování pozitivního image skrze ekologii a společenskou odpovědnost**

Doporučení

Na základě výsledků se organizaci XY doporučuje:

5. Zavedení systému hodnocení zaměstnanců

6. Zlepšení interní komunikace směrem k zaměstnancům na dělnických pozicích

7. Lepší cílení pracovních nabídek a jejich úprava

Závěr

Práce má praktický přínos jak pro organizaci XY, tak i pro další maléa střední firmy, které si uvědomují rostoucí význam employer brand managementu a chtějí posílit svou konkurenceschopnost na trhu práce.

Práce přispěla k hlubšímu poznání aktuálního stavu employer brand managementu ve vybrané organizaci a poskytla konkrétní návrhy vedoucí k jeho systematickému rozvoji v souladu s moderními trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.

VŠEM
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
DĚKUJI ZA POZORNOST