

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Employer brand management ve vybrané organizaci/ Employer brand management in the selected organization

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2024

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Natálie Rusková, PEMBC05

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Václav Hýbler, MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a 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 užil/a, 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: 25.04.2024

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

- Cíl práce:** Cílem této bakalářské práce je na základě polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření určit doporučení pro vybranou organizaci a zároveň dostat se k poznání, jak a jestli změna vedení organizace z důvodu akvizice organizace ovlivnila existující employer brand management stávající rodinné firmy.
- Výzkumné metody:** Teoretická část práce byla vytvořena prostřednictvím studia dokumentů. Texty ze zdrojů byly zpracovány, vzájemně komparovány a doplňovány. Následně byla provedena syntéza ve výsledný text teoretické části práce. V praktické části byly využity dvě metody výzkumu, a to polostrukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky, který byl přepsán selektivním přepisem a kvantitativní dotazníkové šetření. Výsledky dotazníků byly zpracovány do liniových grafů.
- Výsledky výzkumu/práce:** Práce zaměřená na employer branding a vztah organizace se zaměstnanci a zákazníky byla provedena a odhalila klíčové prvky úspěchu pro budování silného a atraktivního zaměstnavatelského obrazu. Employer brand management rodinné firmy nebyl významně ovlivněn akvizicí, jak ukázaly výsledky průběhu výzkumu, který zahrnoval pozorování, rozhovory a dotazníkové šetření. Během tohoto výzkumu byly identifikovány klíčové oblasti potřebující zlepšení. Jako hlavní problém byla identifikována nedostatečná komunikace v rámci organizace. Dále bylo během provedených rozhovorů zjištěno, že aktuální situace v organizaci neumožňuje jednoznačně porovnat stav před a po akvizici. Výrazné transformace v rámci organizace v důsledku akvizice dosud nebyly zaznamenány, a proto zůstává employer brand management prakticky nezměněný.
- Závěry a doporučení:** Z práce bylo zjištěno, že zachování rodinné identity mohlo být klíčové pro udržení silného zaměstnaneckého a zákaznického vztahu. Organizace měly i nadále pečovat o budování rodinné atmosféry a osobních vztahů mezi zaměstnanci a zákazníky. Bylo naznačeno, že transparentní komunikace byla zásadní pro budování důvěry a loajality mezi zaměstnanci a zákazníky. Organizace měly aktivně sbírat zpětnou vazbu a využívat ji k neustálému zlepšování svých pracovních podmínek a služeb. Firma měla pravidelně organizovat setkání a společenské aktivity, které přispívaly k posílení týmového ducha a zajišťovaly efektivní komunikaci. Jako doporučení byly navrženy teambuildingové aktivity, pravidelná setkání mezi zaměstnanci a vedením a iniciativy pro zlepšení pracovního prostředí. Tyto návrhy měly za cíl zlepšit interní vztahy a zvýšit spokojenost zaměstnanců, což pozitivně ovlivnilo vnímání firmy jako zaměstnavatele.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Management lidských zdrojů, personální marketing, značka zaměstnavatele, vize organizace, rodinná firma, akvizice, korporát, hodnoty společnosti

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

- 1. Main objective:** The aim of this study is to determine recommendations for the selected organization and also to find out whether the change in management of the organization due to the acquisition of the existing family business affected the employer brand management.
- 2. Research methods:** The theoretical part of the work was conducted through document analysis. Documents from various sources were analyzed and synthesised to create the final text. In the practical section, two research methods were employed: semi-structured interviews with managers, and a quantitative questionnaire survey. The questionnaire results are displayed using line graphs.
- 3. Result of the research:** The study focused on employer branding and the relationship between the organization, its employees, and customers. During this research, the key elements of success for building a strong and attractive employer image were revealed, and key areas requiring improvement were identified. Lack of communication within the organization was identified as the main problem. However, it was found during the interviews that the current situation in the organization does not allow a clear comparison of the situation before and after the acquisition. The employer brand management of the family business was not significantly affected by the acquisition, as shown by the research results. No significant changes within the organization as a result of the acquisition have been recorded, and therefore the employer brand management remains virtually unchanged.
- 4. Conclusions and recommendation:** The study found that maintaining a family identity is crucial to sustain strong employee and customer relationships. Organizations should continue to foster a family atmosphere and personal relationships between employees and customers. The work indicated that transparent communication was essential for building trust and loyalty among employees and customers. Organizations should actively collect feedback and use it to continuously improve their working conditions and services. Team building activities, regular meetings between employees and management and initiatives to improve the working environment were recommended. These proposals aim to improve internal relationships and increase employee satisfaction, which would improve the perception of the company as an employer.

## KEYWORDS

Human Resource Management, Personnel Marketing, Employer Brand, Organizational Vision, Family Business, Acquisition, Corporation, Company Values

## JEL CLASSIFICATION

J24 – Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity, M12 – Personnel Management; Executive Compensation, M54 – Personnel Economics

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Natalie Rusková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC05
Téma BP:	Employer Brand Management ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část Management lidských zdrojů, personální marketing a jeho vývoj, employer brand management, metodika práce</li><li>3 Praktická část Charakteristika vybrané organizace, employer brand management ve vybrané organizaci, nástroje personálního marketingu vybrané organizace, vnímání organizace zaměstnanci, návrhy a doporučení</li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• ADAMS, B., MARSHALL, CH. <i>Give and Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging</i>. USA: Houndstooth Press, 2020. ISBN 978-1544507064.</li><li>• ADAMS, L. <i>HR disrupted: it's time for something different</i>. London: Practical Inspiration Publishing, 2021. ISBN 978-1-910056-50-9.</li><li>• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.</li><li>• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STŘÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 01. 02. 2024</li><li>• Zpracování teoretické části do 01.03. 2024</li><li>• Zpracování výsledků do 01. 04. 2024</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2024</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Václav Hýbler, MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 9. 1. 2024

Prof. Ing.  
Milan Žák  
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535  
Datum: 2024.01.09 15:52:56 +01'00'

## Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	2
2.1 Management lidských zdrojů .....	2
2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů .....	3
2.1.2 Historie Managementu Lidských Zdrojů .....	3
2.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů .....	4
2.1.4 Získávání a výběr zaměstnanců .....	4
2.1.5 Přijímání a adaptace zaměstnanců .....	5
2.1.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	5
2.1.7 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců .....	5
2.1.8 Kompenzace a odměny zaměstnanců .....	6
2.1.9 Řízení konfliktů .....	6
2.1.10 Péče o zaměstnance .....	7
2.2 Personální marketing .....	7
2.2.1 Definice personálního marketingu .....	8
2.2.2 Vývoj personálního marketingu .....	8
2.2.3 Cíle personálního marketingu .....	9
2.2.4 Marketingový mix v personálním marketingu .....	9
2.2.5 Produkt (product) .....	10
2.2.6 Cena (Price) .....	10
2.2.7 Místo (place) .....	11
2.2.8 Komunikace (promotion) .....	11
2.3 Rozdíl mezi personálním marketingem a employer brand managementem .....	11
2.4 Employer brand management .....	12
2.4.1 Definice employer brand managementu .....	14
2.4.2 Vize organizace .....	14
2.4.3 Budoucnost a výzvy .....	15
2.4.4 Employer brand management v rodinné firmě .....	15
2.5 Metodika .....	16
3 Praktická část práce .....	19
3.1 Představení organizace – cílová společnost .....	19
3.2 Představení organizace – akvizitor .....	20
3.3 Vlastní výzkum .....	21

3.3.1	Rozhovory .....	21
3.3.2	Dotazované osoby .....	21
3.3.3	Výsledky šetření .....	22
3.3.4	Dotazníkové šetření .....	31
3.4	Návrh doporučení.....	40
4	Závěr .....	41
	Literatura .....	42
	Přílohy .....	I

## Seznam grafů

Graf 1 ukazuje délku zaměstnání ve společnosti.....	31
Graf 2 ukazuje percepci změn v chování organizace vůči zaměstnancům po akvizici.....	32
Graf 3 ukazuje obavy zaměstnanců ze změny rodinného vedení na korporátní. ....	33
Graf 4 ukazuje smysl směřování organizace pod novým vedením .....	34
Graf 5 ukazuje spokojenost zaměstnanců s akvizicí .....	35
Graf 6 ukazuje důvody nespokojenosti zaměstnanců s akvizicí .....	36
Graf 7 ukazuje spokojenost zaměstnanců s firemními benefity.....	37
Graf 8 ukazuje preferované benefity zaměstnanců v případě nespokojenosti .....	38
Graf 9 ukazuje požadované změny ve vztahu zaměstnance a zaměstnavatele .....	39



# 1 Úvod

Organizace dnes stojí před stále narůstajícími výzvami, které přináší dynamika a konkurenční prostředí. Nejenže musí tyto výzvy řešit v kontextu obchodního růstu, ale také v oblasti lidských zdrojů, které jsou jedním z klíčových faktorů úspěchu. Získání, udržení a motivace kvalifikovaných zaměstnanců se stává pro organizace stále komplexnějším úkolem. A právě zde vstupuje do hry employer brand management, strategický nástroj pro řízení lidských zdrojů, který organizacím pomáhá být vnímány jako atraktivní zaměstnavatelé a přilákat ty nejlepší talenty na trhu práce.

Cílem této bakalářské práce je na základě polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření určit doporučení pro vybranou organizaci a zároveň dostat se k poznání, jak a jestli změna vedení organizace z důvodu akvizice organizace ovlivnila existující employer brand management stávající rodinné firmy.

Bakalářská práce se zaměřuje na employer brand management, zejména na akvizici rodinné organizace a její transformaci v rámci employer brand. Cílem této práce je zkoumat postupy a strategie společnosti V v oblasti budování a proměny své značky zaměstnavatele. Organizace V, s dlouhou historií a významnou pozicí na trhu, bude podrobně studován v oblasti employer brand managementu. Jako přední globální hráč v energetických řešeních a technologiích si organizace klade ambiciózní cíle v oblasti inovací a udržitelnosti. Klíčovým prvkem pro dosažení těchto cílů je schopnost společnosti přilákat, udržet a motivovat nejen zkušené profesionály, ale i mladé talenty, kteří sdílejí její hodnoty a ambice.

Práce se dále zaměřuje na porozumění správě employer brandu organizací, jako je V, a zkoumá strategie ovlivňující vnímání zaměstnanců a uchazečů o práci. Zpracování této problematiky v kontextu společnosti V může poskytnout cenné poznatky pro další rozvoj employer brand managementu v podobných organizacích.

V teoreticko-metodologické části práce budou představeny teoretické a metodologické základy managementu lidských zdrojů a personálního marketingu. Management lidských zdrojů bude zkoumán z hlediska jeho definice, historie, cílů a konkrétních procesů, jako je získávání zaměstnanců, jejich přijímání, vzdělávání, kompenzace a péče o zaměstnance. Personální marketing bude zpracován v kontextu jeho definice, vývoje, cílů a marketingového mixu. Rozdíl mezi personálním marketingem a employer brand managementem bude objasněn, aby bylo možné lépe porozumět specifikům employer brand managementu. Samotný employer brand management bude popsán včetně jeho definice, vize organizace, budoucích výzev a jeho role v rodinné firmě.

Metodika práce bude zahrnovat strukturovaný přístup k posouzení postupů a strategií společnosti V v oblasti employer brand managementu. Budou použity primární zdroje informací, jako jsou rozhovory s klíčovými členy organizace a dotazníky určené pro běžné zaměstnance. Dále budou využity sekundární zdroje, jako jsou odborné články, knihy a online zdroje, k posouzení širšího kontextu tématu. Metody sběru dat budou zahrnovat dotazníkové šetření a rozhovory. Zpracování dat bude provedeno pomocí kvantitativních přístupů, aby bylo dosaženo komplexního vhledu do problematiky employer brand managementu ve společnosti V.

V praktické části práce budou zkoumány postupy a strategie společnosti V v oblasti employer brand managementu. Práce bude rozdělena na několik podkapitol, které zahrnou představení organizace jako cílové společnosti, akvizitora, samotné průzkumy a návrh doporučení pro další rozvoj employer brandu ve společnosti V.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části této práce bude zaměřena pozornost na klíčové aspekty spojené s managementem lidských zdrojů, personálním marketingem a employer brand managementem. Definice a historie managementu lidských zdrojů budou představeny s cílem porozumění jeho vývoji a významu v organizacích. Dále budou zkoumány cíle řízení lidských zdrojů, které určují jeho směřování a účinnost. Následovat bude přehled rolí, které management lidských zdrojů plní v organizaci, zahrnující procesy jako získávání, výběr, přijímání, adaptaci, vzdělávání, rozvoj, řízení pracovního výkonu, hodnocení, kompenzaci, odměny, řízení konfliktů a péči o zaměstnance. Dále bude zkoumán personální marketing včetně jeho definice, vývoje, cílů a marketingového mixu, který zahrnuje produkt, cenu, místo a komunikaci. Nakonec budou probírány rozdíly mezi personálním marketingem a employer brand managementem, přičemž employer brand management bude definován a zpracován v kontextu vize organizace, budoucnosti a výzev, zejména v prostředí rodinných firem.

### 2.1 Management lidských zdrojů

Podle Pališkové et al. (2021, s. 1-6) jsou lidé se svými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi v současné době významným zdrojem konkurenční výhody pro podniky. Dále autoři uvádí, že aby firma na trhu uspěla, musí disponovat nejen moderními technologiemi a výrobními postupy, mít dobře nastavené interní procesy a prozákaznickou orientaci, ale především musí mít vzdělané a angažované zaměstnance. Zaměstnanci mohou svým přístupem k práci, kreativitou, nadšením a loajalitou významně ovlivnit úspěch podniku. Pojem řízení lidských zdrojů může mít dva základní významy: za prvé, označuje současnou fázi vývoje personalistiky, což je koncepce řízení a vedení lidí v organizaci; za druhé, označuje specifickou oblast managementu podniku spojenou s řízením a vedením lidí, tedy personalistiku.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 43-44) představuje řízení lidských zdrojů komplexní a promyšlený přístup k zaměstnávání a rozvíjení lidí v organizaci. Dále autoři uvádí, že tento přístup je založen na teoriích týkajících se chování lidí a organizací a zaměřuje se nejen na zlepšení efektivity organizace prostřednictvím lidí, ale také na etický rozměr řízení lidí. Autoři k tomu dále píšou, že řízení lidských zdrojů se soustředí na různé politiky a postupy v oblasti vytváření a rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců. Tato politika a postupy jsou prováděny v souladu se strategiemi lidských zdrojů, které jsou odvozeny z celkové strategie organizace. I přes některé výhrady k pojmu "lidské zdroje" zůstává tento termín nejběžnějším v kontextu řízení pracovníků. Dále autoři uvádí, že způsob, jakým organizace spravuje své lidské zdroje, by měl být založen na přesvědčení, že lidé jsou klíčovým prvkem organizace. Řízení lidských zdrojů se proto zaměřuje na podporu podnikání a současně na uspokojení individuálních potřeb a motivace zaměstnanců. Je to rovnováha mezi podporou podnikatelských cílů a péčí o zaměstnance, což je nezbytné pro úspěšnou organizaci.

Podle Keeganové a Francisové (2010, s. 873-898) je řízení lidských zdrojů vnímáno jako strategická záležitost, která podporuje dosahování podnikatelských cílů, ale zároveň se také zaměřuje na potřeby a motivaci zaměstnanců. Dále autorky uvádí, že je důležité si uvědomit, že úspěšné řízení lidských zdrojů vyžaduje vyvážený přístup k dosahování firemních cílů a uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců.

Adams (2021, s. 17) vyzdvihuje nové výzvy, jimž čelí oddělení řízení lidských zdrojů v důsledku rychle se měnícího obchodního prostředí, zesíleného krizí roku 2020. Technologický pokrok ovlivňuje práci, ale zaměstnanci se někdy cítí opomíjeni. Nové přístupy k hledání talentů a organizační spolupráce vyžadují revizi strategií. Autorka dále uvádí,

že demografické změny zatím nedostatečně ovlivnily nábor a marketing. Je důležité, aby oddělení řízení lidských zdrojů nalézalo účinné způsoby řešení problémů, jinak hrozí ztráta relevance. Tradiční vztah oddělení řízení lidských zdrojů k zaměstnancům se mění na individuální přístup. Zavedení přístupu ke zaměstnancům jako k spotřebitelům nabízí nové možnosti. Dehumanizace v pracovním prostředí je nežádoucí jev. Vedení by mělo investovat do osobního rozvoje a autenticity. Řízení výkonu vyžaduje kontextuální a nepřetržitou zpětnou vazbu. Týmová spolupráce je důležitější než hodnocení jednotlivců. Tyto změny přinášejí nové výzvy, ale i příležitosti pro oddělení řízení lidských zdrojů v moderním prostředí.

### **2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů**

Amstrong a Taylor (2015, s. 47-48) uvádí, že řízení lidských zdrojů představuje strategický, integrovaný a komplexní přístup k náboru, rozvoji a udržování pracovní síly v organizacích. Stejný zdroj uvádí, že tato definice zdůrazňuje, že řízení lidských zdrojů není pouze administrativním úkolem, ale strategickým procesem, který je klíčem k dlouhodobému úspěchu organizace.

Podle definice uvedené Boxallem a Purcellem (2016, s. 2-3) je řízení lidských zdrojů charakterizováno jako soubor všech činností, které souvisí s řízením vztahů zaměstnanců v rámci organizace. To zahrnuje všechny aspekty, které ovlivňují pracovní prostředí, včetně komunikace, motivace, rozvoje dovedností a péče o zaměstnance.

Na druhou stranu, trochu komplexnější definice řízení lidských zdrojů, jak ji formuloval Waston (2010, s. 919), je, že se jedná o manažerský přístup, který se zaměřuje na efektivní využití úsilí, schopností a oddanosti lidí k plnění pracovních úkolů takovým způsobem, který poskytuje organizaci perspektivní budoucnost. Tato definice zdůrazňuje důležitost efektivního vedení a motivace zaměstnanců, aby organizace dosáhla svých cílů a mohla se úspěšně přizpůsobit rychle se měnícímu prostředí. Dále autor uvádí, že řízení lidských zdrojů je také spojeno s vytvářením a udržováním firemní kultury a hodnot, které podporují angažovanost zaměstnanců a dlouhodobý růst organizace.

### **2.1.2 Historie Managementu Lidských Zdrojů**

Armstrong a Taylor (2015, s. 46) upozorňují, že termín "řízení lidských zdrojů" postupně nahradil předchozí pojmy jako "personální řízení" a "řízení pracovních sil". Tento vývoj zahrnoval zavedení řízení lidských zdrojů v 80. letech 20. století a vychází z teoretických základů, jako je lidské chování, strategické řízení a pracovní vztahy. I když existují kritici, kteří považují management lidských zdrojů za manažerský a manipulativní přístup, rozmanité teorie a modely poskytují pevný rámec pro praktické řešení a rozvoj této oblasti. Je důležité nezanedbávat teoretická východiska managementu lidských zdrojů, protože poskytují základ pro praktické aplikace a další vývoj v oblasti řízení lidských zdrojů.

Beardwell a Thompson (2017, s. 427-428) uvádí, že dnes je management lidských zdrojů nezbytným pilířem každé moderní organizace. Jeho role zahrnuje nejen správu zaměstnanců, ale také strategické plánování, rozvoj lidského kapitálu a řízení změn. Stejný autoři uvádí, že organizace si stále více uvědomují, že lidé jsou jejich nejcennějším aktivem, a že efektivní řízení lidských zdrojů je klíčem k dosažení dlouhodobého úspěchu. Moderní management lidských zdrojů se také zabývá vytvářením inkluzivního pracovního prostředí, které podporuje různorodost a rozmanitost zaměstnanců, což vede k inovacím a konkurenční výhodě na trhu.

### 2.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015, s. 48) uvádějí, že hlavním cílem řízení lidských zdrojů je podporovat dosažení strategických cílů organizace prostřednictvím strategií lidských zdrojů, které jsou plně v souladu s celkovou strategií. Tímto způsobem se lidské zdroje stávají důležitým partnerem ve vykonávání strategických rozhodnutí. Dále se snaží rozvíjet firemní kulturu zaměřenou na vysoký výkon a motivaci zaměstnanců. Dále je cílem zajistit, aby organizace měla talentované, kvalifikované a oddané zaměstnance, což je klíčové pro dosahování úspěchů. Tímto způsobem se usiluje o nábor, výběr a rozvoj jedinců, kteří přinášejí přidanou hodnotu pro organizaci. Podpora pozitivních pracovních vztahů a budování důvěry mezi vedením a zaměstnanci je dalším důležitým aspektem, který přispívá k produktivnímu a harmonickému pracovnímu prostředí. V oblasti správy zaměstnanců hraje etický přístup klíčovou roli v dodržování právních a etických standardů v oblasti pracovního práva a zacházení se zaměstnanci s respektem. To přispívá k budování dobrého jména organizace a udržení pozitivního vnímání jak u zaměstnanců, tak u veřejnosti.

Kleibl et al. (2001, s. 15) cílem řízení lidských zdrojů je zajistit jak kvantitativní aspekty, jako je například optimální počet zaměstnanců, správná věková a profesní struktura a adekvátní formální kvalifikace, tak i kvalitativní aspekty, které zahrnují efektivitu, kreativitu, motivaci a loajalitu zaměstnanců vůči cílům organizace. Tento přístup reflektuje snahu zajistit harmonické a efektivní fungování personálního oddělení, které je klíčové pro celkový úspěch organizace.

### 2.1.4 Získávání a výběr zaměstnanců

Dle Palíškové et al. (2021, s. 16) má získávání a výběr zaměstnanců strategický charakter, kde hlavním cílem získávání pracovníků je přilákat dostatečný počet vhodných kandidátů na dané pracovní pozice v přiměřeném čase a s rozumnými náklady. Autoři dále uvádí, že v rámci procesu výběru je následně cílem identifikovat nejvhodnějšího uchazeče s ohledem na specifikace pracovního místa. Efektivita obou těchto procesů je především závislá na správném výběru metod získávání a výběru zaměstnanců a na kvalitním provedení celého procesu.

Adams (2021, s. 115-117) zdůrazňuje klíčové aspekty efektivního náboru zaměstnanců. K tomu patří pohled na kandidáty jako na skutečné lidi, aktivní budování značky zaměstnavatele a osobní oslovení vhodných kandidátů. Důležité je také klást důraz na osobnostní kvality před dovednostmi a zkušenostmi, a to prostřednictvím komunikace a budování vztahů s kandidáty. Osobní a interaktivní přístup k náboru a poskytování užitečné zpětné vazby odmítnutým kandidátům přináší lidský rozměr do procesu náboru. Personalizované metody náboru a použití různých nástrojů, jako je video nebo gamifikace, mohou oslovit různé segmenty kandidátů. To vše přispívá k vytváření přitažlivého prostředí pro potenciální zaměstnance a posiluje vztahy mezi firmou a kandidáty.

Podle Palíškové et al. (2021, s. 16) je výběr zaměstnanců je rozhodujícím krokem, který zahrnuje metody hodnocení kandidátů a rozhodování o jejich vhodnosti pro pracovní pozice. Zde hraje roli efektivní a objektivní výběrový proces. Autoři uvádí, že moderní organizace také kladou důraz na diverzitu pracovní síly a inkluzivní výběr, což znamená, že je třeba brát v úvahu různorodost kandidátů a zajišťovat rovné příležitosti.

Podle Suché (2022) můžeme metody výběru zaměstnanců rozdělit do dvou hlavních skupin: interní způsoby hledání nových zaměstnanců v rámci organizace a externí způsoby, které zahrnují hledání nových talentů na otevřeném trhu práce. Nábor a výběr jsou tedy

klíčovými prvky managementu lidských zdrojů, které ovlivňují kvalitu pracovní síly a konkurenceschopnost organizace na trhu práce. Úspěšný nábor a výběr zajistí, že organizace má tým schopný plnit stanovené úkoly a dosáhnout svých cílů. Tím se vytváří pevný základ pro úspěch a udržitelný růst v konkurenčním prostředí.

### **2.1.5 Přijímání a adaptace zaměstnanců**

Podle Palíškové et al. (2021, s. 16) je proces přijímání nového zaměstnance klíčový pro formování jeho vztahu k organizaci. Tento proces zahrnuje několik důležitých kroků, které ovlivňují začátek pracovního vztahu. Prvním krokem je příprava a popis pracovní smlouvy, která slouží jako komunikační nástroj mezi zaměstnavatelem a novým zaměstnancem. Dále je důležité zařadit nového zaměstnance do personální evidence a systémů organizace, což zajišťuje přístup k potřebným informacím a benefitům. Je však klíčové, aby všechny kroky byly v souladu s právními předpisy, jako je například zákoník práce, což přispívá k transparentnosti a důvěře mezi organizací a zaměstnancem. Po úspěšném přijetí následuje fáze adaptace, která má za cíl začlenit nového zaměstnance do pracovního prostředí organizace co nejnadhěji a efektivněji. Celkově lze říci, že správný proces přijímání a adaptace nového zaměstnance je klíčový pro úspěšný start pracovního vztahu a vytvoření pozitivního pracovního prostředí pro nového člena týmu.

### **2.1.6 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Adams (2021, s. 140-141) zdůrazňuje klíčové aspekty efektivního školení a rozvoje zaměstnanců. Je důležité revidovat přístupy personalistiky, aby se stala účinným prostředníkem učení. Namísto tradičních metod je nutné klást důraz na individuální potřeby zaměstnanců a podporu vzájemného učení. Tím lze lépe reagovat na potřeby zaměstnanců jako dospělých, spotřebitelů a lidských bytostí. Zavedení strategií, jako je poskytování kontroly zaměstnancům nad svým učením a využívání moderních technologií, může zvýšit motivaci ke vzdělávání.

Dle Palíškové et al. (2021, s. 17) je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v dnešní době strategickými personálními aktivitami pro firmy. Autoři dále uvádí, že existuje přímá spojitost mezi úrovní vzdělání zaměstnanců a jejich pracovní produktivitou. Vzdělávání slouží jako nástroj pro adaptaci nových zaměstnanců (jejich zaškolení) a také pro zvýšení adaptability stávajících zaměstnanců (nové technologie a pracovní postupy vyžadují nové znalosti a dovednosti). Navíc vzdělávání podporuje jejich další profesní rozvoj. Velké organizace často implementují efektivní systémy trvalého vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Stejní autoři píší, že v této souvislosti se uplatňuje takzvané strategické řízení rozvoje zaměstnanců, které lze rozdělit do čtyř základních fází: rozpoznání potřeb vzdělávání, plánování vzdělávacích aktivit, provádění vzdělávacích akcí a vyhodnocení výsledků vzdělávání.

### **2.1.7 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**

Podle Kotlera a Kellera (2016, s. 57) řízení výkonu je klíčovým prvkem managementu lidských zdrojů, který má zásadní vliv na výkonnost a efektivitu organizace. Dále autoři uvádí, že se jedná o proces, který motivuje zaměstnance k dosahování vysokého výkonu a plnění stanovených cílů. Tento proces zahrnuje hodnocení výkonu, poskytování zpětné vazby, stanovování cílů a rozvojových plánů pro zaměstnance.

Dle Palíškové et al. (2021, s. 16) je řízení pracovního výkonu zaměstnance klíčovým personálním procesem, který má zásadní vliv na výkonnost celého podniku. Tento proces zahrnuje plánování výkonu, což zahrnuje stanovení osobních cílů, definování žádoucího pracovního chování a jednání, a určení časového horizontu pro dosažení těchto cílů. Důležitou

součástí je také stanovení ukazatelů pro měření a hodnocení pracovního výkonu a také určení podmínek, které jsou nezbytné pro dosažení stanovených cílů zaměstnancem. Součástí procesu je průběžné sledování pracovního výkonu, což umožňuje rychle řešit problémy, ale také okamžité ocenění pracovních úspěchů po jejich zaznamenání. Dále stejní autoři uvádí, že celý proces je zakončen hodnocením výkonu, kde se sledují tři základní oblasti – měřitelné výstupy, pracovní a sociální chování zaměstnance a jeho schopnosti. Při závěrečném hodnotícím pohovoru jsou prodiskutovány dosažené výsledky a výkon zaměstnance, jeho chování a jednání, identifikovány úspěchy, neúspěchy a stanoveny oblasti a způsoby zlepšení. Manažer společně se zaměstnancem se dohodnou na dalším rozvoji pracovníka. Tento proces pak přechází do dalších personálních činností, jako je odměňování, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Kotler a Keller (2016, s. 58) uvádí, že celkově řízení výkonu je klíčovým prvkem managementu lidských zdrojů, který umožňuje organizacím zajistit, že zaměstnanci dosahují vysokého výkonu a přispívají k dosažení strategických cílů. Poskytování zpětné vazby, stanovování cílů, a hodnocení výkonu jsou procesy, které organizace používají k motivaci a rozvoji svých zaměstnanců, což má pozitivní vliv na celkový úspěch organizace.

### **2.1.8 Kompenzace a odměny zaměstnanců**

Podle Palíškové et al. (2021, s. 17) má tento personální proces za cíl vytvořit efektivní systém odměňování zaměstnanců, protože odměňování představuje významný nástroj řízení lidských zdrojů. Tento nástroj slouží k podněcování vyššího pracovního výkonu, motivaci zaměstnanců k osobnímu rozvoji a vzdělávání, pozitivnímu ovlivňování náboru zaměstnanců a udržení jejich loajality. Je také účinným prostředkem pro naplňování podnikové strategie. Stejní autoři uvádí, že moderní systém odměňování nezahrnuje pouze finanční komponentu, ale také zaměstnanecké výhody (benefity) a nehmotné odměny, což tvoří tzv. koncept celkové odměny.

### **2.1.9 Řízení konfliktů**

Podle Berthon et al. (2005) řízení konfliktů je klíčovým aspektem v oblasti managementu lidských zdrojů. Konflikty mezi zaměstnanci nebo týmy mohou negativně ovlivnit pracovní prostředí a výkon organizace. Autoři uvádí, že mohou konflikty v organizaci vzniknout z různých důvodů, včetně nesouladu v cílech, komunikačních problémů, nejasností v rolích a odpovědnostech nebo soutěžení o omezené zdroje. Stejní autoři píše, že správné řízení konfliktů je proto nezbytné pro udržení pozitivního pracovního prostředí a dosažení harmonie mezi zaměstnanci.

Podle Chaffey et al., (2019) efektivní komunikace hraje klíčovou roli v prevenci a řešení konfliktů. Komunikace mezi zaměstnanci, týmy a vedením může snížit pravděpodobnost vzniku konfliktů tím, že umožní včasné sdílení informací, očekávání a obav. Autoři dále uvádí, že organizace by měly podporovat otevřenou a transparentní komunikaci a vytvářet prostředí, kde zaměstnanci mohou sdílet své myšlenky a obavy. Když konflikt vznikne, je důležité, aby organizace měly mechanismy pro jeho řešení. Chaffey et al. (2019) navrhuje, že mohou být využity různé metody, včetně mediace, týmového jednání a řešení konfliktů prostřednictvím nadřízených. Důležité je, aby tyto postupy byly spravedlivé a transparentní, aby se konflikty vyřešily a aby byly zajištěny pozitivní vztahy mezi zaměstnanci.

### **2.1.10 Péče o zaměstnance**

Podle Palíškové et al. (2021, s. 17-18) je oblast péče o zaměstnance klíčovým prvkem moderního personálního managementu. Tato oblast zahrnuje dvě hlavní kategorie péče a tou je povinná a dobrovolná. Autoři dále uvádí, že povinná péče je dána pracovními právními předpisy, jako je zákoník práce, a kolektivními pracovními smlouvami. Patří sem opatření, která zajišťují bezpečné a vhodné pracovní podmínky, ochranu zdraví zaměstnanců, podporu jejich kvalifikace a rozvoje dovedností. Stejní autoři píší, že druhou kategorií je dobrovolná péče, která je určena personální politikou samotného zaměstnavatele. Do této kategorie spadají zaměstnanecké výhody a další služby poskytované na pracovišti, jako jsou parkovací plochy, stravování nebo rekreační aktivity. Stejní autoři uvádí, že dobrovolná péče je zaměřena na zvýšení pohody zaměstnanců, jejich motivaci a loajalitu vůči firmě. Stejný zdroj popisuje, že správně navržený a efektivně prováděný systém péče o zaměstnance má mnoho pozitivních vlivů. Pomáhá udržet zaměstnance v organizaci, což snižuje fluktuaci a náklady spojené s náborem a školením nových pracovníků. Zároveň zvyšuje atraktivitu zaměstnavatele na konkurenčním trhu práce, což umožňuje získávat a udržovat kvalitní zaměstnance. Péče o zaměstnance také pozitivně ovlivňuje pracovní prostředí a přispívá k dosahování požadovaných výsledků a cílů organizace.

## **2.2 Personální marketing**

Jak uvádí Kotler a Keller (2016, s. 297) personální marketing, často označovaný také jako employer branding, představuje komplexní a strategický přístup organizací k řízení lidských zdrojů s cílem přilákat, udržet a motivovat zaměstnance. Zároveň autor uvádí, že personální marketing je strategickým procesem, jehož cílem je vytvořit a udržovat pozitivní zaměstnavatelskou značku (employer brand), což je image a pověst organizace na trhu práce. Tato značka je klíčovým faktorem při přesvědčování talentovaných jednotlivců, aby se stali součástí organizace.

Dle Hromkové (2021, s. 12) je v současném podnikatelském prostředí stále více kladen důraz na koncept personálního marketingu jako na jednoho z klíčových faktorů pro úspěch organizací. Dále autorka uvádí, že personální marketing představuje strategický přístup k řízení lidských zdrojů, který umožňuje organizacím reagovat na potřeby svých zaměstnanců a dosáhnout stanovených cílů. Pro správnou implementaci personálního marketingu je zásadní pochopení celkového systému fungování organizace a všech procesů a vztahů, které v ní probíhají. V této souvislosti je důležité chápat organizaci jako komplexní systém, ve kterém jsou propojeny různé prvky, včetně kapitálu, technologií a lidských zdrojů.

Podle Hromkové (2021, s. 14-15) důležitou myšlenkou v rámci systémového přístupu je rozlišování mezi tvrdými a měkkými prvky organizace. Tvrdé prvky zahrnují materiální a finanční zdroje, zatímco měkké prvky se týkají lidských zdrojů a sociálních vztahů v organizaci. Správné řízení těchto prvků je klíčové pro dosažení efektivního výkonu a úspěchu organizace. Dále autorka uvádí, že vzhledem k dynamickému prostředí podnikání je nezbytné, aby organizace neustále inovovaly a přizpůsobovaly své strategie a procesy aktuálním potřebám a trendům na trhu. Personální marketing a systémový přístup k řízení organizací poskytují cenné nástroje pro dosažení těchto cílů a zajištění dlouhodobé udržitelnosti a konkurenceschopnosti organizace.

Podle Polákové a Häusera (2008) spočívá klíč k prosperitě podniků i celé společnosti v účinném využívání lidských zdrojů, v rozumném hospodaření s nimi a v plnění jejich potřeb. Toto zahrnuje jejich formování a motivaci, schopnost přizpůsobit se procesům změny a vytvoření vhodných pracovních a sociálních podmínek pro zaměstnance. Stejný zdroj uvádí, že lidské

zdroje představují neocenitelný kapitál pro organizace, a jejich správným řízením lze dosáhnout dlouhodobého úspěchu.

Kmošek (2010) uvádí, že proces nastavení efektivního personálního marketingu je komplexní a vyžaduje kombinaci marketingových dovedností, znalostí v oblasti personálního managementu a praktické zkušenosti z trhu práce. Pouze tímto způsobem můžeme dosáhnout komplexního přístupu k personálnímu marketingu. Dále autor uvádí, že zatímco tradiční marketing se soustředí na oblasti známé jako 4P (Produkt, Cena, Místo a Propagace), personální marketing klade důraz na pracovní pozici, motivaci zaměstnanců, jejich pracovní výkon a konečně na prezentaci pracovních příležitostí pro uchazeče o zaměstnání. Stejný zdroj uvádí, že pro dosažení úspěchu v této oblasti je nezbytné, aby personální marketingový tým měl k dispozici nejen marketingové schopnosti, ale také hluboké pochopení personálního managementu.

### **2.2.1 Definice personálního marketingu**

Podle Myslivcové (2019, s. 31) lze personální marketing charakterizovat jako nově vznikající obor, který spojuje aspekty řízení lidských zdrojů a marketingu a klade důraz na zaměstnance jako na zákazníky organizace.

Podle Koubka (2015, s. 160) lze personální marketing chápat jako strategii využívající prvky marketingu k efektivnímu získávání a udržování potřebného pracovního personálu v organizaci. Tento přístup se soustředí na budování pozitivního firemního image jako atraktivního zaměstnavatele a na systematický průzkum potřeb trhu práce.

Myslivcová et al. (2017, s. 36) rozumějí pod pojmem personální marketing nejen prostou nutnost spojenou s trhem práce, ale také jako klíčový faktor pro úspěšnost organizace. Tento přístup vyžaduje, aby se organizace aktivně zajímala o potřeby a očekávání současných i budoucích pracovníků. Důležité je posilovat jejich sounáležitost s organizací, osobní stabilitu a spokojenost s prací a zaměstnavatelem, a zvyšovat úroveň organizační kultury. V tomto kontextu je klíčové vnímat pracovníky jako zákazníky, a nejen jako kandidáty na pracovní pozici. Personální marketing se tak může přirovnávat k etapě zavádění produktu na trh, kde je nezbytné systematicky zjišťovat potřeby zákazníků.

Podle Vaverčákové, Hromkové (2018, s. 46-47) se personální marketing stává samostatnou oblastí v rámci řízení lidských zdrojů, vyčleňující se z tradičního personálního managementu. V této oblasti lze identifikovat dva klíčové jevy. Zaprvé, pracovní síla je vnímána jako lidský kapitál, který poskytuje organizaci konkurenční výhodu na trhu práce. Zadruhé, klasické metody a postupy pro získávání pracovní síly již nejsou dostačující, což vyžaduje inovativní přístupy a strategie v oblasti personálního marketingu.

### **2.2.2 Vývoj personálního marketingu**

Dle Myslivcové et al. (2017, s. 23-27) v průběhu historie se personální marketing vyvíjel z jednoduchého nástroje pro nábor pracovníků v době přebytku pracovních sil na začátku 60. let minulého století v Německé spolkové republice, kdy se personální marketing etabloval jako metoda nábory pracovníků.

Podle Vaverčákové, Hromkové (2018, s. 50) se postupně však tento přístup transformoval do komplexního procesu, který zajišťuje dlouhodobé personální zdroje v souladu s personálním plánováním a strategií organizace.

Dle Myslivcové et al. (2017, s. 23-27) v průběhu 70. let 20. století se postupně změnil pohled na pracovníky jako na partnery organizace, čímž se posunula důrazová linie z nábory



pracovníků na jejich stabilizaci. Dále autorky uvádí, že v následující dekádě se personální marketing začal specializovat na interní a externí aspekty, s důrazem na udržení a motivaci stávajících pracovníků.

Podle Mosley a Schmidt (2017, s. 8) nástup nového tisíciletí přinesl další změny v přístupu k personálnímu marketingu, zejména důraz na tvorbu pozitivního firemního identity a prezentaci organizace jako atraktivního zaměstnavatele, což se projevilo v konceptu employer branding.

Jak uvádí ve své knize Mosley (2021, s. 23) personální marketing se tak stal důležitým nástrojem pro získávání a udržování kvalitních pracovníků a zajištění konkurenceschopnosti organizace v dynamickém prostředí trhu práce.

Kotler a Keller (2016, s. 297) ve své knize zdůrazňují, že moderní organizace si stále více uvědomují, jak důležité je aktivně komunikovat své hodnoty, kulturu a příležitosti, aby přilákaly a udržely talenty. Tento posun vedl k transformaci personálního marketingu, který se stal strategickým procesem. Stejný autoři uvádí, že organizace se staly aktivními tvůrci své zaměstnavatelské značky a začaly využívat různé komunikační kanály a média k oslovování potenciálních zaměstnanců.

Chaffey et al. (2019) uvádějí, že moderní digitální technologie hrály klíčovou roli v dalším vývoji personálního marketingu a umožnily digitální nástroje personalizovaný přístup k potenciálním zaměstnancům a interaktivní komunikaci. Sociální média, online platformy a analytické nástroje přinesly nové možnosti pro organizace, jak efektivně oslovovat a angažovat talenty. Dále stejný zdroj uvádí, že digitální transformace umožnila organizacím sledovat a analyzovat chování potenciálních zaměstnanců online a reagovat na ně v reálném čase.

Jak upozorňují Kotler a Keller (2016, s. 297-320) s budoucností personálního marketingu souvisí jeho schopnost adaptace na neustále se měnící trendy a technologické inovace. Dále autor informuje, že organizace budou muset pokračovat v přizpůsobování svých strategií a využívání nových nástrojů, aby udržely konkurenceschopnost na trhu práce. To zahrnuje nejen technologické inovace, ale také reakci na změny v očekáváních zaměstnanců a měnící se pracovní prostředí, včetně vlivu globálního trhu práce a demografických změn.

### **2.2.3 Cíle personálního marketingu**

Kotler a Keller (2016, s. 297-320) ve své knize formuluje, že dalším důležitým cílem personálního marketingu je zlepšení pověsti a vnímání organizace jako zaměstnavatele. Autoři dále zdůrazňují, že pozitivní zaměstnavatelská značka (employer brand) může přilákat kvalifikované talenty a pomoci organizaci konkurovat na trhu práce.

Poláková a Häuser (2008) uvádí, že kromě toho může personální marketing také směřovat k podpoře rozvoje a růstu zaměstnanců. To může zahrnovat nabízení vzdělávacích programů, rozvojových příležitostí a kariérního růstu.

### **2.2.4 Marketingový mix v personálním marketingu**

Podle Kotlera (2003, s. 12) marketingový mix představuje klíčový nástroj ovlivňující tržby. Dále autor uvádí, že základním kamenem tohoto mixu jsou takzvané 4P marketingu – výrobek (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion).

Světlík (2005, s. 14) dále definuje marketingový mix jako prostředek k vytvoření a posílení pozice výrobku na trhu a k vytvoření výrazného rozlišení od konkurence.

Dle Myslivcové (2019, s. 34) personální mix vychází z konceptu marketingového mixu a zahrnuje aktivní snahu o vytvoření poptávky po pracovních pozicích prostřednictvím konkrétních činností. Dále autorka uvádí, že je zásadní, aby obě strany disponovaly dostatečnými informacemi, s ohledem na to, že míra odezvy je ovlivněna konkrétní pracovní nabídkou, vnitřním prostředím organizace a vnějšími faktory, které organizace nemá v moci ovlivnit. Stejný zdroj uvádí, že personální marketingový mix, který navazuje na původní 4P, přidává do rovnice ještě jednu důležitou dimenzi a tou je osobnost.

Koubek (2007, s. 160) píše, že ideální vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem by měl spočívat v jejich sdílených zájmech a souladu osobních a organizačních hodnot, které společně tvoří firemní kulturu.

### **2.2.5 Produkt (product)**

Dle Spielmanna (2015) v tradičním marketingovém mixu je produkt ztělesněním toho, co má uspokojit potřeby a přání zákazníků. Dále autor uvádí, že v personálním marketingovém mixu je produkt reprezentován konkrétní pracovní pozicí, kterou zaměstnavatel nabízí potenciálním zaměstnancům, přičemž klíčovými kritérii jsou jejich zkušenosti a dovednosti.

Podle Myslivcová et al. (2017, s. 31) ideální pracovní nabídka musí být nejen zajímavá, aby přilákala kvalifikované uchazeče, ale také musí zohledňovat potřeby zaměstnanců a zajistit spravedlivý poměr výhod a odměn, což přispívá k vyšší spokojenosti a retenci zaměstnanců.

Podle Hromkové (2021, s. 20) práce je chápána jako pracovní pozice, kterou organizace potřebuje obsadit. Klíčovým prvkem je detailní popis pracovní pozice a design práce, který zahrnuje analýzu pracovního místa a pohled všech zainteresovaných stran, včetně nadřízených, podřízených a kolegů. Dále ten samý zdroj uvádí, že design práce se zaměřuje na to, jak udělat pracovní pozici atraktivnější na trhu práce, což zahrnuje segmentaci procesu nábory zaměstnanců podle různých faktorů, jako je geografická lokalita, demografie, životní styl, chování, pracovní benefity, způsoby propagace pracovního místa, motivace zaměstnanců, bezpečnost a ergonomii pracovního místa a společenskou odpovědnost organizace, včetně vztahu ke komunitě a životnímu prostředí. Dále autorka uvádí, že součástí designu práce je určení cílů práce, povinností zaměstnance a osobnostních charakteristik, jako jsou vzdělání, absolvované kurzy, specializace, znalosti, dovednosti a osobnostní vlastnosti.

### **2.2.6 Cena (Price)**

Myslivcová (2019, s. 47) uvádí, že cena v personálním marketingovém mixu zahrnuje jak náklady pro zaměstnance (čas, úsilí, očekávané výstupy), tak náklady pro zaměstnavatele (nábor, školení, mzda).

Podle Koubka (2015) systém odměňování hraje klíčovou roli jako motivační nástroj a měl by zahrnovat jak hmotné, tak nehmotné aspekty.

Dle Kocianové (2007) odměny jsou založeny na povaze pozice, významu role v organizaci a individuálním výkonu zaměstnance.

Podle Hromkové (2021, s. 21) je klíčovým faktorem v marketingovém mixu týkajícím se zaměstnávání především množství znalostí, které je pracovník ochoten a schopen přinést na konkrétní pracovní místo a za které obdrží odpovídající mzdu. Tento přístup je spojen s takzvaně vyváženou smlouvou, která zahrnuje adekvátní odměnu za vykonanou práci ze strany zaměstnavatele. Cílem je dosáhnout situace, kdy je pracovník spokojený se spravedlivým odměňováním za svůj přínos a kdy zaměstnavatel považuje poskytnutou mzdu za odpovídající úrovni pracovního výkonu.

Kotler (2016, s. 32-97) identifikuje tři hlavní principy odměňování pracovníků: mzda založená na nákladech, která reflektuje, kolik finančních prostředků zaměstnavatel investoval do pracovníka a kolik návratu na investici získal (související s pracovním výkonem); mzda založená na hodnotě, která stanovuje hodnotu práce (avšak měření této hodnoty je často subjektivní); a mzda založená na konkurenci, která určuje hodnotu práce v porovnání s konkurenčními podniky.

### **2.2.7 Místo (place)**

Jak uvádí Myslivcová (2019, s. 47) místo v personálním marketingovém mixu není pouze fyzickým místem práce, ale zahrnuje také podnikovou kulturu a celkový dojem z organizace, což je klíčovým faktorem pro potenciální zaměstnance.

Podle Hromkové (2021, s. 21-22) je pracovní prostředí, buď fyzické nebo stále častěji využívané virtuální, klíčovým prvkem realizace práce. Tento prvek představuje jádro marketingového mixu, který úzce souvisí s personálním marketingem, protože pracovní místo je tou nabídkou, která je předkládána potenciálním uchazečům o práci. Ti buď přicházejí z externího prostředí jako úplně noví členové organizace (externí personální marketing), nebo jsou již součástí organizace a přesunují se na nové, jiné nebo změněné pracovní místo v rámci interního přesunu (interní personální marketing). Dále autorka uvádí, že v dnešní době kladou mnohé organizace důraz především na kvalitu pracovního prostředí, aby zaměstnanci mohli pohodlně vykonávat svou práci. Proto se stále více organizací uchyluje k práci z domova, protože v mnoha povoláních je možné efektivně pracovat připojením k virtuálnímu prostředí prostřednictvím e-mailu, sociálních sítí nebo firemních interních sítí.

### **2.2.8 Komunikace (promotion)**

Koubek (2015, s. 325) ve své knize uvádí, že komunikace jako čtvrtý prvek personálního marketingového mixu je zodpovědná za informování potenciálních a stávajících zaměstnanců o pracovních příležitostech. Dále autor uvádí, že komunikační kanály zahrnují internet, sociální média, inzeráty a pohovory.

Vysekalová, Mikeš (2009, s. 63) píše, že firemní komunikace zahrnuje veškeré prostředky a způsoby, jakými firma komunikuje s vnějším i vnitřním prostředím.

Podle Hromkové (2021, s. 22) je v marketingovém mixu personálního marketingu ekvivalentem propagace z klasického marketingového mixu strategie nábory pracovníků. Tato strategie představuje nabídku atraktivního pracovního místa vhodným uchazečům o práci, kteří jsou pro organizaci cenní svými talenty, znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi. Současné organizace využívají širokou škálu náborových strategií, zahrnující klasické metody jako inzeráty v médiích nebo doporučení, moderní kanály jako internet, e-mail a sociální sítě, až po nové trendy jako získávání zaměstnanců od konkurence prostřednictvím finančních motivátorů, jako je vyšší plat.

## **2.3 Rozdíl mezi personálním marketingem a employer brand managementem**

Dle Menšíka (2019) lze personální marketing chápat jako strategický soubor aktivit, které organizace systematicky nebo podle okamžitých potřeb využívají k navazování komunikace se svými zaměstnanci, ať už jsou to ti současní, potenciální nebo již bývalí. Tento přístup zahrnuje různé aktivity, od komunikace pracovních příležitostí prostřednictvím inzerátů a prezentací na veletrzích práce až po efektivní využívání sociálních médií. Hlavním cílem personálního

marketingu je představit firmu jako atraktivního zaměstnavatele a vytvořit pozitivní vnímání zaměstnaneckého prostředí. Employer branding, jak uvádí Menšík (2019), je podstatně komplexnějším přístupem, který se zaměřuje na vybudování a upevnění dlouhodobé pověsti firmy jako zaměstnavatele. Tento proces vyžaduje konzistenci v hodnotách, firemní kultuře a nabízených benefitech pro zaměstnance, s cílem vytvořit prostředí, kde se zaměstnanci cítí vítáni, podporováni a motivováni k dlouhodobé spolupráci. Tyto dva koncepty, personální marketing a employer branding, přináší do oblasti řízení lidských zdrojů hlubší a strategičtější rozměr, s cílem posílit pozici firmy na trhu práce a zajistit, aby byla vnímána jako atraktivní a důvěryhodný zaměstnavatel.

Podle Vrbové (2023) lze konstatovat, že jak marketing lidských zdrojů, tak i Employer branding mají za cíl pomoci společnostem dosáhnout atraktivity jako zaměstnavatelé a získávat a udržovat talentované zaměstnance. Nicméně, jejich zaměření se liší. Marketing lidských zdrojů se soustředí na nalézání co nejvíce potenciálních kandidátů, zatímco Employer branding se zaměřuje na udržení talentu a zpevnění pozice firmy jako atraktivního zaměstnavatele.

## 2.4 Employer brand management

Dle Menšíka (2019) employer branding se primárně soustředí na vzájemné porozumění mezi organizací a zaměstnanci. V rámci tohoto konceptu komunikujeme naši vizi, poslání a důvody, proč naše organizace existuje, co je hlavním smyslem naší práce a jakým směrem se ubíráme. Zároveň stanovujeme očekávání, která máme k našim zaměstnancům, a co jim nabízíme výměnou. Také zdůrazňujeme, co nás činí unikátními a proč by uchazeči měli preferovat naši pracovní nabídku před konkurencí.

Ve svém článku Menšík (2019) uvádí, že jednou z klíčových součástí této komunikace jsou emoce. Mimo to, jak a co sdělujeme, se zaměřujeme především na otázku "proč" – tedy na podstatu a smysl našeho podnikání. Tímto způsobem se snažíme vytvořit hlubší vztahy se zaměstnanci a potenciálními kandidáty tím, že jim představujeme jasnou a inspirující vizi, kterou mohou sdílet s naší organizací.

Employer brand management, jak uvádějí Kotler a Keller (2016, s. 297-320), je strategickým přístupem k řízení lidských zdrojů, jehož cílem je budování a správa zaměstnavatelské značky organizace. Dále autoři uvádí, že zaměstnavatelská značka reprezentuje organizaci jako zaměstnavatele a má klíčový vliv na to, jak je organizace vnímána zaměstnanci i uchazeči o práci.

Mosley a Schmidt (2017) in Hromková (2023, s. 57) uvádí, že strategie employer branding se zaměřuje na vytváření pozitivního vnímání organizace mezi pracovníky a uchazeči o práci. To zahrnuje mnoho aspektů, jako je poskytování zajímavých pracovních pozic, vytváření příznivé pracovní atmosféry a nabízení odpovídajících kompenzací a benefitů.

Hromková (2023, s. 58) dále píše, že klíčovými faktory pro úspěšný employer branding jsou například transparentní komunikace, rozvoj pracovních dovedností a vytváření prostředí, které motivuje pracovníky k maximálnímu výkonu. Stejný zdroj také uvádí, že důkladné zkoumání a porozumění potřebám zaměstnanců a očekáváním uchazečů jsou klíčové pro vypracování účinné strategie employer branding, která osloví cílovou skupinu a poskytne organizaci konkurenční výhodu na trhu práce. Komunikace hodnot a kultury organizace nejenže přiláká talenty, ale také posiluje zapojení a loajalitu zaměstnanců, což má pozitivní dopad na výkonnost a dlouhodobý růst organizace.

Mosley a Schmidt (2017, s. 8) employer branding, který reprezentuje obraz organizace jako zaměstnavatele, má klíčový vliv na to, jak organizace vnímají stávající zaměstnanci i potenciální uchazeči. Tato kombinace faktorů pomáhá vytvářet atraktivní pracovní prostředí,

keré podporuje angažovanost zaměstnanců, posiluje jejich loajalitu a přispívá k dlouhodobému růstu a úspěchu organizace. Zahrnutí strategie employer branding do celkového strategického plánu organizace je proto klíčové pro dosažení konkurenční výhody na trhu práce a udržení atraktivnosti zaměstnavatele pro současné i budoucí zaměstnance.

Adams a Marshall (2020, s. 32-268) zdůrazňují význam zaměstnanecké značky a přístupu "Dej a získej" v rámci náboru a udržení zaměstnanců. Jejich práce ukazuje, že efektivní zaměstnanecká značka není jen o přilákání co největšího počtu uchazečů, ale spíše o vytvoření inteligentního filtru, který přitahuje ty správné lidi a současně odrazuje ty, kteří by se nehodili do firemní kultury. Autoři zdůrazňují důležitost upřímnosti ohledně pracovních podmínek a očekávání, což pomáhá snižovat hladinu nepřiměřených aplikací a přitahuje ty kandidáty, kteří jsou nejvíce kompatibilní s pracovním prostředím a hodnotami organizace. Dále představují nový rámec pro employer branding, který se zaměřuje na vytváření vzájemné výměny hodnot mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tento rámec překračuje tradiční modely a zdůrazňuje význam sdílení nejen pozitivních, ale i negativních aspektů pracovního prostředí, což přispívá k větší důvěře a angažovanosti zaměstnanců. Dále autoři identifikují klíčové faktory, které přispívají ke spokojenosti v práci, jako je smysl pro příslušnost, účel a dopad, a poukazují na důležitost spojení těchto faktorů s reálnými pracovními zkušenostmi v organizaci. Diskutují také o rozdílech mezi účelově orientovanou společností a osobním účelem zaměstnanců a jejich vlivu na atraktivitu zaměstnavatele.

Cáhlík (2024) píše, že tento systematický přístup ke správě a komunikaci firemního zaměstnavatelského obrazu je založen na prezentaci firemní identity, vize, kultury a hodnot. Důležitost těchto aktivit je podložena výzkumy, které ukazují, že uchazeči o zaměstnání a zaměstnanci přikládají velkou váhu kvalitě pracovního prostředí a firemní kultuře. Zodpovědnost za employer branding nese nejen oddělení lidských zdrojů, ale i vedení společnosti, marketingový tým a samotní zaměstnanci. Dále autor píše, že důkladné začlenění firemních hodnot, kultury a poslání do strategie employer branding je klíčem k vytvoření autentické a úspěšné značky zaměstnavatele, která přitahuje a udržuje kvalitní personál.

Suchá (2022) uvádí, že employer branding je klíčovým prvkem v moderním firemním prostředí. Jedná se o strategii, jak efektivně přitahovat a udržovat kvalitní zaměstnance. Tento proces spočívá ve správě a komunikaci firemní identity, vize, kultury a hodnot. Jeho důležitost je zdůrazněna výzkumy, které ukazují, že kvalita pracovního prostředí a firemní kultury má významný vliv na rozhodnutí uchazečů o práci a loajalitu zaměstnanců. Zodpovědnost za employer branding nesou nejen personální oddělení, ale i vedení společnosti, marketingový tým a samotní zaměstnanci. Jeho úspěšná implementace zahrnuje důkladné začlenění firemních hodnot, kultury a poslání do strategie, což vytváří autentickou a atraktivní značku zaměstnavatele.

Dle Suché (2022) employer branding strategie je klíčovým krokem pro každou společnost, která se snaží získat a udržet kvalitní zaměstnance. Stejný zdroj popisuje, že je důležité začít s realistickým pohledem na to, co lze dosáhnout, a stanovit si jasné cíle a očekávání. Strategie by měla být autentická a odpovídat současnému stavu společnosti, zároveň by měla určit směr, jak se zaměřit na zlepšení. Porozumění, jak zaměstnanci vnímají společnost a co by uvítali, je klíčové pro pochopení aktuálního stavu. Následně je nutné nastavit priority a připravit plán, který bude podpořen vedením společnosti. Realizace strategie zahrnuje informování zaměstnanců o plánovaných krocích a zapojení jich do procesu tvorby a sdílení nápadů na zlepšení. Po implementaci je důležité průběžně vyhodnocovat výsledky a přizpůsobovat strategii podle potřeb a zjištěných dat. Spolupráce s personálním marketingem a agenturami může být užitečná pro profesionální provedení a vyhodnocení strategie.

Adams a Marshall (2020, s. 32-268) poskytují základní rámec pro vytváření efektivní zaměstnanecké značky, který klade důraz na pochopení potřeb firmy, perspektivy vedení, aktuální realitu zaměstnanců a vnímání trhu práce. Také zdůrazňují význam vytváření person, což je klíčové pro úspěšné oslovování cílových skupin. Dalším krokem je vytváření silných příběhů, které propojují značku s emocemi a hodnotami, čímž posilují propojení se zaměstnanci a potenciálními kandidáty. Autoři rovněž zdůrazňují, že pouhé vytvoření zaměstnanecké značky nestačí, a že je klíčové aktivně zapojit zaměstnance do propagace značky. Interní aktivace, tedy angažování zaměstnanců jako ambasadoreů značky, hraje klíčovou roli v atraktivitě pro potenciální talenty. Proces aktivace vyžaduje nejen podporu vedení, ale také vytvoření podmínek, které umožní zaměstnancům budovat svou osobní značku a sdílet své pracovní zážitky. Autoři rovněž diskutují o roli vyprávění příběhů jako prostředku pro vytváření silného propojení s publikem. Základní prvky příběhů, jako jsou empatie, afinita, změna a konflikt, jsou považovány za klíčové pro vytváření příběhů, které osloví cílové publikum a podpoří značku zaměstnavatele. Úspěšná značka zaměstnavatele vyžaduje nejen vhodnou strategii a vyprávění příběhů, ale také aktivní zapojení zaměstnanců a vytváření příznivého pracovního prostředí, které bude přitahovat a udržovat kvalitní talenty.

Dle Chaffey et al. (2019) kontinuální sledování employer brandu a sbírání zpětné vazby od zaměstnanců a uchazečů o práci je klíčové pro organizace, které chtějí úspěšně reagovat na změny a neustále zlepšovat svůj zaměstnavatelský obraz. Tato praxe umožňuje podnikům získat cenné informace o tom, jak jsou jejich zaměstnanci a potenciální zaměstnanci vnímají, což je nezbytné pro formulaci strategií, které budou odpovídat aktuálním potřebám a očekáváním lidí na trhu práce. Dále autoři píší, že sledování zpětné vazby může pomoci identifikovat oblasti, ve kterých organizace dosahuje úspěchů, stejně jako ty, které vyžadují zlepšení, což umožňuje cíleněji zaměřit investice a úsilí na konkrétní aspekty employer branding. Takový přístup vede k vytváření silné a autentické značky zaměstnavatele, která je schopna konkurovat na trhu práce a přitahovat a udržovat talenty ve firmě.

#### **2.4.1 Definice employer brand managementu**

Armstrong a Taylor (2015, s. 299-300) podrobně popisují koncept hodnotové nabídky pro zaměstnance jako klíčový prvek vytváření značky zaměstnavatele, která nese obraz organizace jako atraktivního místa pro práci.

Walker (2007, s. 44) in Armstrong a Taylor (2015, s. 299) definuje značku zaměstnavatele jako složitý soubor jedinečných charakteristik, které mají oslovit jednotlivce sdílející hodnoty a kulturu dané organizace. Pro dosažení úspěchu v této oblasti autoři navrhnou systematický přístup, který zahrnuje pochopení potřeb potenciálních uchazečů, zajištění souladu nabídky zaměstnavatele s hodnotami organizace, detailní definici charakteristik značky založenou na průzkumu a porovnání s osvědčenými postupy jiných zaměstnavatelů, vždy s důrazem na upřímnost a realismus. Tento komplexní přístup vytváří stabilní rámec pro vývoj a udržení atraktivní značky zaměstnavatele, která přitahuje a udržuje kvalitní zaměstnance, zároveň posiluje společenský a profesionální obraz organizace v očích současných i budoucích zaměstnanců.

#### **2.4.2 Vize organizace**

Hromková (2023, s. 56) uvádí, že jasná vize organizace hraje klíčovou roli v růstu a efektivitě v oblastech employer brand managementu, personálního řízení a personálního marketingu. Myslivcová et al. (2017, s. 48) a Taylor (2007, s. 17-20) uvádí, že je zároveň důležité si uvědomit, že hnacími silami růstu organizace jsou také zainteresovanost pracovníků, poznání potřeb zákazníků, organizační kultura a další faktory.

Hromková (2023, s. 56) ve své knize píše, že vize organizace není pouze abstraktním konceptem. Má konkrétní dopad na inspiraci a vedení týmu. Dále autorka píše, že značka organizace, často označovaná jako employer brand, má dvojí účel: reprezentuje organizaci pro externí i interní publikum a odráží hodnoty a identitu organizace.

Mosley a Schmidt (2017, s. 8) uvádí, že employer branding neboli image organizace jako zaměstnavatele, hraje klíčovou roli v tom, jak organizace přitahuje a udržuje talentované pracovníky. Tím, jak organizace prezentuje svou značku a hodnoty, může ovlivnit vnímání zaměstnanců, což má přímý vliv na jejich motivaci, spokojenost a výkonnost. Dále autorům vádí, že takové prvky jsou zásadní pro dlouhodobý úspěch organizace v době, kdy konkurence o talenty neustále roste a zaměstnanci hledají nejen finanční odměnu, ale i pracovní prostředí, které jim poskytne smysluplnou práci a rozvojové příležitosti.

### **2.4.3 Budoucnost a výzvy**

Dle Kotlera a Kellera (2016, s. 297-320) budoucnost employer brand managementu je úzce spojena s dynamickým prostředím trhu práce, které se neustále vyvíjí a mění. Stejný zdroj uvádí, že organizace musí být schopny flexibilně reagovat na rychlé změny a přizpůsobovat své strategie podle aktuálních trendů a potřeb. Dynamika trhu práce, demografické změny a technologické inovace budou klíčovými faktory, které budou formovat budoucnost employer brand managementu.

Podle Chaffey et al. (2019) s narůstající konkurencí o talenty se organizace musí intenzivněji snažit přilákat a udržet kvalifikované zaměstnance. To vyžaduje neustálou inovaci v oblasti pracovních podmínek a benefity, které jsou pro zaměstnance atraktivní a motivující. Moderní zaměstnanci očekávají více než jen finanční odměny. Hledají smysluplnou práci, podporu ve svém osobním a profesním rozvoji a prostředí, které jim umožní dosáhnout svého potenciálu.

### **2.4.4 Employer brand management v rodinné firmě**

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 299-300) rodinné firmy mají své jedinečné charakteristiky, které ovlivňují způsob, jakým budují svou zaměstnaneckou značku. Hodnotová nabídka pro zaměstnance je klíčovým prvkem značky zaměstnavatele, který reflektuje obraz organizace jako atraktivního místa práce.

Dle Adams a Marshall (2020, s. 32-268) v rodinné firmě je důležité chápat, že employer brand management není pouze o prezentaci firemních hodnot a beneficí, ale také o sdílení rodinných hodnot a tradic, které formují jádro podnikatelské kultury. Autoři zdůrazňují, že efektivní zaměstnanecká značka vytváří inteligentní filtr, který přitahuje ty správné lidi a současně odrazuje ty, kteří by se nehodili do firemní kultury.

Ve své práci Hromková (2023, s. 59-60) popisuje strategie employer brand managementu zaměřené na vytváření pozitivního vnímání organizace mezi pracovníky a uchazeči o práci. Klíčovými faktory pro úspěšný employer branding jsou transparentní komunikace, rozvoj pracovních dovedností a vytváření prostředí, které motivuje pracovníky k maximálnímu výkonu. Walker (2007, 44-45) také navrhuje analýzu potřeb uchazečů a srovnání s osvědčenými postupy jiných zaměstnavatelů.

Podle Menšíka (2019) je důležité, aby značka zaměstnavatele reflektovala nejen profesionální, ale i osobní hodnoty zaměstnavatele, což může v případě rodinných firem zahrnovat i rodinné tradice a historii.

Adams a Marshall (2020, s. 32-268) navrhuji nový rámec pro employer brand management, který je zaměřen na vytváření vzájemné výměny hodnot mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, což může být v rodinných firmách zvláště důležité.

Astrachan a Shanker (2003) uvádí, že jedním z klíčových prvků employer brand managementu v rodinné firmě je zachování a propagace rodinné identity. Organizace by měly aktivně komunikovat svou historii, hodnoty a závazek vůči rodinnému dědictví. Tento přístup pomáhá vytvořit autentickou a osobní atmosféru, která může být atraktivní pro potenciální zaměstnance, kteří hledají více než jen pracovní příležitost.

Podobný pohled jako Menšík (2019), má Astrachan a Shanker (2003) kdy uvádí, že jedním z klíčových prvků employer brand managementu v rodinné firmě je zachování a propagace rodinné identity. Dále autoři uvádí, že organizace by měly aktivně komunikovat svou historii, hodnoty a závazek vůči rodinnému dědictví.

## 2.5 Metodika

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak a jestli změna vedení organizace z důvodu akvizice rodinné firmy firmou korporátní ovlivnila existující employer brand a poskytnout organizaci doporučení.

Autorka prováděla důkladnou rešerši odborné literatury a ověřených internetových zdrojů, aby získala hlubší pochopení problematiky výzkumu a zjistila, jaké přístupy a teorie již byly v této oblasti zkoumány. V teoretické části byl popsán obecně management lidských zdrojů, personální marketing a employer brand management. Pracovalo se zde s různými zdroji, které se následně porovnávaly či doplňovaly. Na základě rešerše literatury autorka vybrala vhodnou metodologii pro sběr a vyhodnocení dat. Autorka použila pro představení společností veřejné internetové zdroje a dále i interní kanály společností. Pro sběr dat autorka použila kombinaci technik, včetně dotazníkového šetření, rozhovorů a zpracování dokumentů. V rozhovoru je tazatelem předem sestaven seznam faktorů nebo otázek na které je respondent dotazován, přičemž se tazatel drží dané osnovy. Ovšem i přes určitou osnovu témat se může rozhovor směřovat podle odpovědí dotazovaného a témata se mohou rozebírat více obecně a polostrukturovaný rozhovor nabízí možnost dotazovanému více vyjádřit své názory ve svých vlastních slovech. Autorem bylo dále sepsáno devět tematických otázek, díky kterým se pomohlo autorovi zjistit zásadní informace potřebné k provedení rozhovorů a devět tematických otázek potřebné na dotazníkového šetření. Data byly získávány od respondentů z různých firemních struktur a prostředí relevantních pro výzkumné téma. Pro naplnění hlavního cíle práce bylo autorem využito kombinace několika metod aplikovaných ve dvou hlavních částech bakalářské práce, a to částí teoreticko-metodologické a části praktické.

Rozhovory proběhly v pražské pobočce společnosti V a trvaly přibližně 10 minut. Přepis dat rozhovoru byl proveden selektivní transkripcí. Rozhovory se konaly dne 08.04.2024 a zpracovány do bakalářské práce byly dne 10.04.2024. Rozhovory byly vedeny se čtyřmi vedoucími pracovníky z různých oddělení. Prvním vybraným vedoucím pracovníkem byl D.W., který v organizaci pracuje již 20 let. Je technicky založený a má silný vztah k značce. D.W. je vedoucím servisního oddělení. Dále byla oslovena Bc. A.T., která ve firmě působí více než 7 let a přinesla organizaci nové přístupy. Je personální vedoucí a strategickou asistentkou jednatele. Ing. J.P., která ve společnosti pracuje déle než 6 let a prošla již mnoha pozicemi, je vedoucí controllingu a také asistentkou jednatele. V.P. který je v organizaci teprve krátce, ale na důležité pozici, zastává roli vedoucího kanceláří a podpory prodeje. Otázek k rozhovorům bylo sestaveno devět. První tři otázky byly sestaveny na základě poznatků a pozorování autora.



Další otázky byly sestaveny na základě vybraných faktorů. Bylo vybráno pět základních faktorů, které určují kvalitu používané disciplíny:

- transparentní komunikace;
- zpětná vazba;
- vize;
- organizační kultura;
- hodnoty a tradice.

Faktor transparentní komunikace lze odvodit od myšlenek Hromkové (2023, s. 58) ta píše, že klíčovými faktory pro úspěšný employer branding jsou například transparentní komunikace, rozvoj pracovních dovedností a vytváření prostředí, které motivuje pracovníky k maximálnímu výkonu.

Faktor zpětná vazba lze odvodit od myšlenek Chaffey et al. (2019) ten uvádí, že kontinuální sledování employer brandu a sbírání zpětné vazby od zaměstnanců a uchazečů o práci je klíčové pro organizace, které chtějí úspěšně reagovat na změny a neustále zlepšovat svůj zaměstnavatelský obraz. Tato praxe umožňuje podnikům získat cenné informace o tom, jak jsou jejich zaměstnanci a potenciální zaměstnanci vnímají, což je nezbytné pro formulaci strategií, které budou odpovídat aktuálním potřebám a očekáváním lidí na trhu práce.

Faktor vize. Jeho autory mohou být Cáhlik (2024) píše, že tento systematický přístup ke správě a komunikaci firemního zaměstnavatelského obrazu je založen na prezentaci firemní identity, vize, kultury a hodnot. Suchá (2022) uvádí, že employer branding je klíčovým prvkem v moderním firemním prostředí. Jedná se o strategii, jak efektivně přitahovat a udržovat kvalitní zaměstnance. Tento proces spočívá ve správě a komunikaci firemní identity, vize, kultury a hodnot a dále Hromková (2023, s. 56) uvádí, že jasná vize organizace hraje klíčovou roli v růstu a efektivitě v oblastech employer brand managementu, personálního řízení a personálního marketingu.

Faktor organizační kultura byl odvozen na základě poznatků Walkera (2007, s. 44) in Armstrong a Taylor (2015, s. 299) definuje značku zaměstnavatele jako složitý soubor jedinečných charakteristik, které mají oslovit jednotlivce sdílející hodnoty a kulturu dané organizace. Pro dosažení úspěchu v této oblasti autoři navrhuji systematický přístup, který zahrnuje pochopení potřeb potenciálních uchazečů, zajištění souladu nabídky zaměstnavatele s hodnotami organizace, detailní definici charakteristik značky založenou na průzkumu a porovnání s osvědčenými postupy jiných zaměstnavatelů, vždy s důrazem na upřímnost a realismus a dále dle Adamse a Marshalla (2020, s. 32-268) v rodinné firmě je důležité chápat, že employer brand management není pouze o prezentaci firemních hodnot a benefíci, ale také o sdílení rodinných hodnot a tradic, které formují jádro podnikatelské kultury. Autoři zdůrazňují, že efektivní zaměstnanecká značka vytváří inteligentní filtr, který přitahuje ty správné lidi a současně odrazuje ty, kteří by se nehodili do firemní kultury.

Faktor hodnoty a tradice lze odvodit od myšlenek Menšíka (2019) podle něj je důležité, aby značka zaměstnavatele reflektovala nejen profesionální, ale i osobní hodnoty zaměstnavatele, což může v případě rodinných firem zahrnovat i rodinné tradice a historii. Dále podle Armstronga a Taylora (2015, s. 299-300) rodinné firmy mají své jedinečné charakteristiky, které ovlivňují způsob, jakým budují svou zaměstnaneckou značku. Hodnotová nabídka pro zaměstnance je klíčovým prvkem značky zaměstnavatele, který reflektuje obraz organizace jako atraktivního místa práce nebo Astrachan a Shanker (2003) uvádí, že jedním z klíčových

prvků employer brand managementu v rodinné firmě je zachování a propagace rodinné identity. Dále autoři uvádí, že organizace by měly aktivně komunikovat svou historii, hodnoty a závazek vůči rodinnému dědictví.

Ke každému faktoru bylo zvoleno několik otázek uvedených v příloze 1 a samotné praktické části.

Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí interaktivního webového formuláře vytvořeného autorem pomocí internetové aplikace Google Forms. Dotazník obsahoval devět otázek zaměřené na spokojenost zaměstnance/respondenta s akvizicí, firemními benefity, vedení společnosti. Otázky v dotazníkovém šetření byly vybrány na základě postřehů autorky. Tento dotazník byl šířen výhradně přes interní kanál dané organizace. Metodika práce zahrnuje sběr dat prostřednictvím dotazníků, které byly distribuovány mezi zaměstnance organizace V. Sběr dat byl zahájen dne 19.03.2024 a ukončen dne 05.04.2024. Dotazník byl zpracován do bakalářské práce 06.04.2024. Dotazníky byly distribuovány výhradně zaměstnancům této organizace, která má méně než 100 zaměstnanců. Z celkových 98 zaměstnanců organizace odpovědělo 41 respondentů, což tvoří základní soubor dat pro zpracování postupů a strategií společnosti V v oblasti employer brand managementu. Výsledky dotazníků byly převedeny do grafů a následně i okomentovány.

Na základě výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření byl poté sestaven návrh doporučení pro organizaci V.

### 3 Praktická část práce

Tato praktická část práce byla zaměřena na vyhodnocení současného stavu poznání a představení vybraného podniku. S cílem prozkoumat stav podniku a jeho aktuální situaci byly použity metody pozorování, dotazování během pozorování a rozhovory. Cílem této části práce bylo představit vybranou organizaci, prostředí, ve kterém operuje, a také popsat současný stav její organizační transformace. Na základě výsledků výzkumu byly následně sepsána doporučení pro vybranou organizaci. V rámci bakalářské práce se autorka zdržela zveřejňování názvů společností z důvodu ochrany její anonymity a společnosti byly označovány jako V a C.

#### 3.1 Představení organizace – cílová společnost

Dle interního dokumentu společnosti V (2024a) je V je německá organizace. Organizace má dlouhou historii, která sahá až do roku 1917, kdy ji založil J. V. jako výrobce topné techniky. Filozofie společnosti klade důraz na udržitelnost a dlouhodobou perspektivu, což se projevuje v obecném cíli poskytovat kvalitní životní prostory pro budoucí generace. Společnost se prezentuje jako rozsáhlá rodinná podnikatelská jednotka, kde každý nový zaměstnanec na celém světě se stává součástí této rozsáhlé rodiny. Tato koncepce rodinného prostředí vytváří podporu pro týmovou práci, zodpovědnost a inovace. Řízení společnosti je svěřeno již čtvrté generaci rodiny, kteří se odlišují svým podnikatelským dědictvím a tradicí. M. V., syn M. V., se stal významnou postavou v podnikání. Jeho vstup do rodinného podniku byl důsledkem otázky jeho otce, zda si dokáže představit prezentovat v digitální transformaci společnosti. M. V., prokazující svou obchodní zručnost a schopnost řešit nové výzvy, se rychle etabloval jako vůdčí osobnost v oblasti digitálního rozvoje společnosti. V roce 2022 se stal jediným generálním ředitelem organizace. M. V., další v generaci vedení společnosti, je známý svou vizionářskou obchodní strategií a schopností adaptovat se na nové podmínky na trhu. Jeho významné úspěchy zahrnují rozšíření mezinárodní přítomnosti společnosti a vytvoření širokého portfolia energeticky efektivních produktů. H. V., zakladatel společnosti, je považován za průkopníka v oblasti topení a obnovitelných zdrojů energie. Nakonec zdroj uvádí, že jeho inovativní duch a schopnost předvídat budoucí trendy vedly k vytvoření úspěšné společnosti se silným dědictvím a tradicí.

Podle interního dokumentu společnosti V (2024b) je uvedeno, že hlavní sídlo firmy se nachází v Allendorfu, v německé spolkové zemi Hesensko, asi 150 kilometrů severně od Frankfurtu. S téměř 13 tisíci zaměstnanci v 74 zemích světa a obratem přes 2,8 miliardy eur patří tato společnost mezi špičku na světovém trhu v oblasti řešení pro vytápění, větrání a klimatizaci.

Dle interního dokumentu společnost V (2024a) společnost představuje spojení mezi tradičními hodnotami rodinného podniku a moderními obchodními strategiemi, což jí umožňuje udržet si svou pozici jako lídra v oboru. Stejný zdroj píše, že její vedení, zastoupené členy rodiny, vykazuje schopnost adaptace na nové tržní podmínky a udržení inovačního ducha, který je klíčem k dlouhodobému úspěchu společnosti.

Společnost V (2024b) je podle interního dokumentu nejen rodinnou firmou, ale také funguje jako rozsáhlá rodina, kde zaměstnanci jsou vnímáni jako členové této rodiny. Tento přístup reflektuje základní hodnoty a principy, na kterých je firma postavena, a projevuje se v každodenním chování a interakci mezi zaměstnanci. Přátelská atmosféra, vzájemná důvěra a ochota pomoci jsou patrné nejen v rámci jednotlivých oddělení, ale i napříč celou organizací, a dokonce i v mezinárodním kontextu pracovních vztahů. V minulých letech si společnost definovala tři hlavní hodnoty, které slouží jako východisko pro budoucí směřování podniku. Těmito hodnotami jsou týmová orientace, odpovědnost a podnikavost. Týmová orientace podtrhuje význam spolupráce a synergických úsilí v rámci organizace, kde každý člen přispívá

k dosažení společných cílů. Odpovědnost je základním kamenem etického jednání a zahrnuje jak individuální zodpovědnost za vlastní jednání, tak i kolektivní odpovědnost za dopady činnosti společnosti na širší společenství. A dále podnikavost pak podporuje inovace, kreativitu a odvahu ve všech úrovních organizace, což je klíčem k udržitelnému růstu a úspěchu na trhu. Tyto hodnoty nejsou pouze deklarovány, ale jsou aktivně podporovány a naplňovány ve všech aspektech firemní kultury a strategie. Jsou základem pro tvorbu prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí motivováni, respektováni a podporováni ve svém osobním i profesním rozvoji. Tím se zajišťuje udržení silného rodinného ducha a spolupráce, který je jedním z klíčových pilířů úspěchu společnosti.

### **3.2 Představení organizace – akvizitor**

Interní dokument společnosti C (2024) uvádí, že společnost C je americká nadnárodní korporace pro vytápění, ventilaci a klimatizaci, chlazení, požární a bezpečnostní zařízení se sídlem v Palm Beach Gardens na Floridě. Organizace, založená W. H. C. v roce 1915, se stala jedním z předních světových hráčů v oblasti vzduchotechniky a chlazení.

Dle interního dokumentu společnosti C (2024) je uvedeno, že bylo v roce 1902 vytvořeno revoluční zařízení, které změnilo způsob, jakým lidstvo ovlivňuje a vnímá své okolí. Toto zařízení, vytvořené W. H. C., nejenže umožnilo kontrolu nad teplotou a vlhkostí vzduchu, ale nastavilo i standard zodpovědnosti vůči životnímu prostředí. Společnost se od roku 1994 snaží vyřadit chladiva poškozující ozónovou vrstvu z průmyslu a představuje mnoho energeticky účinných systémů vytápění, klimatizace a chlazení, které jsou světovou špičkou v oboru. Jejich hlavním cílem je ochrana životního prostředí a zachování omezených přírodních zdrojů. Společnost si uvědomuje význam zachování rovnováhy mezi současným pohodlím a budoucím světem, ve kterém budeme žít. Díky W. H. C. vznikla celá řada průmyslových odvětví, která podporují ekonomický růst. Klimatizace umožnila výrobu od pekařských výrobků po válečné zásoby a vedla k rozvoji letních kin a obchodních center. Organizace si udržuje jeho vizi živou tím, že nadále posunuje hranice energeticky účinných produktů a výrobních postupů. Prostřednictvím nejnovějších inovací, které jsou založeny na energetické účinnosti a udržitelnosti, přináší světu produktivitu a pohodlí, a to každým dnem. Dnešní společnost, inspirovaná dědictvím svého zakladatele, pokračuje v inovacích a poskytování moderních řešení, která mají vliv na každodenní život milionů lidí po celém světě. Od vytápění a chlazení domovů a kanceláří až po udržování optimálních podmínek pro průmyslové procesy a logistiku, společnost hraje klíčovou roli ve vytváření pohodlného a efektivního prostředí pro život a práci. Jejich globální působení je staví do pozice, kde mohou ovlivnit různé oblasti lidské činnosti, od potravinářského průmyslu až po zdravotnickou péči. Jsou hrdí na to, že jejich technologie nejen udržují potraviny čerstvé a bezpečné po celou dobu dodávky, ale také zajišťují, že lékařské prostředky a vakcíny dosáhnou svých cílových destinací v optimálním stavu. Celkově se snaží o vytvoření lepšího světa, kde lidé mohou žít, pracovat a relaxovat v prostředí, které je příjemné, produktivní a zároveň ohleduplné k naší planetě a budoucím generacím. Stejný zdroj uvádí, že v současnosti organizace zaměstnává ve více než 180 zemích celého světa 50 tisíc lidí. V organizaci je zakořeněn závazek k vysoce etickému jednání a integritě ve všech oblastech činnosti. Tento závazek nejen je zastáván v hodnotách organizace, ale také formuje každodenní chování a rozhodování. Dodržování právních norem není jen minimem. Snaží se překračovat standardy etického chování a jednání. V úsilí o inovace jsou neustále hledány nové cesty, jak lépe a udržitelněji sloužit zákazníkům a společnosti jako celku. Organizace se pyšní schopností přizpůsobit se měnícím se potřebám trhu a reagovat na nové výzvy. Vášně organizace pro excelenci je hnací silou, která neustále motivuje k neustálému zlepšování a snaze dodávat zákazníkům to nejlepší možné produkty a služby.

Interní dokument společnosti V (2024a) uvádí, že dnes organizace V je součástí společnosti C, která je světovým lídrem v poskytování efektivních řešení v oblasti klimatu, včetně topení, úpravy vody a vzduchu a obnovitelných zdrojů energie.

### **3.3 Vlastní výzkum**

Pro realizaci vlastního výzkumu byla zvolena kombinace rozhovorů a dotazníkového šetření. Rozhovory byly prováděny s čtyřmi zaměstnanci z vedoucích pozic, zatímco dotazníky byly určeny pro běžné zaměstnance napříč všemi týmy organizace.

#### **3.3.1 Rozhovory**

Všechny uvedené informace byly vlastní interpretací poznatků získaných prostřednictvím přímého pozorování a nestrukturovaného dotazování vedoucích pracovníků. Dotazovaným byly v rámci rozhovoru položeny otázky tak, aby měli možnost sami detailněji popsat své postoje a myšlenky k dané problematice. V příloze 1 jsou prezentovány otázky, které byly použity pro provedené rozhovory. Na základě všech faktorů byly vytvořeny následující otázky:

- Jak definujete employer branding a jaký je podle vás hlavní cíl vaší organizace v této oblasti?;
- Jak byste charakterizovali employer branding vaší organizace před a po akvizici?;
- Jak vnímáte rozdíl mezi HR marketingem a employer brandingem ve vaší organizaci vzhledem k tomu, že organizace byla předtím výhradně rodinným podnikem a nyní je podnikem korporátním?;
- Jaké jsou hlavní prvky komunikace vaší organizace v rámci employer brandingu a jaký význam přikládáte emocím v tomto procesu?;
- Jaké faktory považujete za klíčové pro úspěch employer brandingu ve vaší organizaci a jakým způsobem se snažíte zajistit transparentní komunikaci s vašimi zaměstnanci a uchazeči o práci?;
- Jak vaše organizace sbírá zpětnou vazbu od zaměstnanců a uchazečů o práci a jak využíváte tuto zpětnou vazbu ke zlepšení vašeho zaměstnavatelského obrazu?;
- Jakou roli hraje vize organizace ve vašem přístupu k employer brand managementu a personálnímu řízení?;
- Jak organizace vnímá vztah mezi zainteresovaností pracovníků, poznáním potřeb zákazníků a organizační kulturou v kontextu růstu a efektivity ve strategiích employer brandingu?;
- Jaká byla role rodinné identity ve vašem přístupu k employer brandingu?.

#### **3.3.2 Dotazované osoby**

Zdrojem informací byli zaměstnanci z českého zastoupení společnosti V, kteří v tomto ohledu na celkové koordinaci implementace s centrálou v Německu velmi úzce spolupracují. Vzhledem k ochraně osobních údajů byli dotazovaní uvedeni pouze pod svými iniciálami. Dotazovaní z obchodního zastoupení společnosti V pro Českou republiku:

1. D.W. – vedoucí servisního oddělení;
2. Bc. A.T. – personální vedoucí a strategická asistentka jednatele;
3. Ing. J.P. - vedoucí controllingu a asistentka jednatele;
4. V.P. - vedoucí kanceláří a podpora prodeje.

### 3.3.3 Výsledky šetření

Rozhovory byly vedeny v pražské pobočce organizace. Komunikace byla odvíjena od časových možností a pracovního vytížení jednotlivých respondentů s důrazem na sdělení aktuálních postřehů a poznatků pro zaznamenání skutečnosti s následným vyhodnocením.

1. Jak definujete employer branding a jaký je podle vás hlavní cíl vaší organizace v této oblasti?

Na tuto otázku bylo zaměřeno s cílem porozumět pohledům respondentů na employer branding a jeho význam pro jejich organizaci. Bylo se ptáno na jejich definici employer branding a zjišťovalo se, jaké považují za hlavní cíle této strategie v rámci jejich pracovního prostředí. Zhodnocení této otázky umožnilo porozumět vnímání employer branding z perspektivy zaměstnanců a jeho propojení s cíli a hodnotami organizace. Tímto způsobem byly získány důležité poznatky o tom, jak zaměstnanci chápou roli employer branding ve své organizaci a jakým způsobem může být tato strategie efektivněji integrována do firemního prostředí.

Podle první odpovědi byl employer branding definován respondentem jako způsob, jakým se společnost prezentuje veřejnosti, zahrnující poznání firemní kultury, zjišťování spokojenosti zaměstnanců, jejich zapojení do práce a motivaci. Respondent dále uvedl, že employer branding je obrazem zaměstnavatele na trhu práce a slouží k odlišení od konkurence. Využíván byl na různých platformách, jako jsou sociální sítě nebo firemní prezentace, k zvýšení povědomí o značce jako zaměstnavateli.

Druhá odpověď chápala employer branding jako prostředek pro prezentaci firmy navenek, jak klientům, tak potenciálním uchazečům o zaměstnání. Hlavním cílem podle ní bylo zajistit, aby zaměstnanci byli spokojeni a hrdí na to, že pracují pro danou organizaci.

Obě odpovědi se shodovaly v tom, že employer branding je klíčovým nástrojem pro prezentaci firmy veřejnosti a potenciálním uchazečům o zaměstnání. Hlavním cílem bylo zajistit spokojenost zaměstnanců a vytvořit pozitivní obraz zaměstnavatele. Níže jsou uvedeny dva konkrétní komentáře respondentů k této otázce:

- „Employer branding je pro mě představou toho, jak se společnost prezentuje veřejnosti. Zahrnuje poznání firemní kultury, zjišťování spokojenosti zaměstnanců, jejich zapojení do práce a motivaci. Je to jakýsi obraz zaměstnavatele, který si budujeme na trhu práce a který nás odlišuje od konkurence. Lidé nás znají především díky našemu produktu, ale často máme v očích veřejnosti i jiné obrazy, například díky sponzorování sportovních událostí. employer branding využíváme na různých platformách, jako jsou sociální sítě nebo firemní prezentace, abychom zvýšili povědomí o naší značce jako zaměstnavateli.“ (A.T.);
- „V rámci mého vnímání employer branding ho chápu jako prostředek, jak prezentovat firmu navenek, jak klientům, tak potenciálním uchazečům o zaměstnání. V případě naší společnosti považují za hlavní cíl, aby naši zaměstnanci byli spokojeni a hrdí na to, že pracují pro naši organizaci.“ (J.P.).

2. Jak byste charakterizovali employer branding vaší organizace před a po akvizici?

Na tuto otázku bylo zaměřeno, aby se prozkoumala změna employer branding v organizaci před a po akvizici. Bylo zjištěno, jak respondenti vnímají rozdíl v pojetí a praktikách employer branding v období před akvizicí a po ní. Zhodnocení odpovědí na tuto otázku umožnilo

porozumět, jak akvizice ovlivnila vnímání a strategie employer branding ve společnosti. Tímto způsobem byly identifikovány případné změny v přístupu k employer branding v důsledku akvizice a posouzeno, jak tyto změny ovlivňují zaměstnance a jejich vztah k organizaci.

První odpověď respondenta ukázala na plynulý přechod od soukromého rodinného podniku, který byl spojen s dlouhou historií a rodinnou tradicí, ke situaci po akvizici, kdy se atmosféra v organizaci změnila. Zaměstnanci začali pociťovat nejistotu ohledně budoucnosti a fungování společnosti, což vedlo k obavám a nedůvěře. Bylo zdůrazněno, že nové image zaměstnavatele ještě není úplně vybudováno, což naznačuje, že proces změny ještě není dokončen.

Druhá odpověď naznačila, že organizace zůstala stabilní i po akvizici a pokračovala podle svých vlastních postupů a strategií. Zaměřila se na seznamování s novými procesy a adaptaci na nové podmínky. Nicméně, zatímco se čekalo, že v budoucnosti může dojít k určitým změnám, aktuálně neexistoval žádný tlak na ukončení současných aktivit a přechod na aktivity nové společnosti.

Obě odpovědi podtrhly změny v atmosféře a vnímání organizace zaměstnanci, které přišly s akvizicí, přičemž první odpověď zdůraznila více nejistotu a obavy, zatímco druhá poukázala na kontinuitu a stabilní postoj organizace. Následují konkrétní poznámky dotazovaných:

- „Před akvizicí společnosti, když byla ještě soukromým rodinným podnikem, existovala dlouhá historie spojená s rodinnou tradicí. Lidé v organizaci pociťovali silné vazby na firmu, vnímali ji jako rodinnou firmu a ocenili vztahy a detaily, které k této identitě přispívaly. Před akvizicí byl kladen důraz na čistotu prostředí a na udržování osobních vztahů, které nebyly chladné. Nicméně po převzetí americkou firmou se situace změnila. Zaměstnanci se ocitli v nejistotě ohledně budoucnosti a fungování společnosti, což vyvolalo obavy a nedůvěru. Na mé osobní pozorování ještě není patrné úplné vybudování nového image zaměstnavatele.“ (V.P.);
- „V současné době není možné odpovědět na tuto otázku v plném rozsahu, protože nedošlo k žádným zásadním změnám v naší organizaci. Stále pokračujeme podle našich vlastních postupů a strategií, aniž by nám bylo něco zakázáno nebo přidáno, a to i krátce po nedávné akvizici. V této fázi se spíše orientujeme, seznamujeme se s novými procesy a systémy a začínáme se adaptovat. Očekávám, že v budoucnosti k takovým změnám určitě dojde, možná jako doplnění stávajících aktivit, ale zatím neexistuje žádný tlak na to, abychom ukončili naše současné činnosti a přešli na aktivity nové společnosti.“ (A.T.).

3. Jak vnímáte rozdíl mezi HR marketingem a employer brandingem ve vaší organizaci vzhledem k tomu, že organizace byla předtím výhradně rodinným podnikem a nyní je podnikem korporátním?

Na třetí otázku bylo zaměřeno, aby se zjistilo, jak respondenti vnímají rozdíl mezi HR marketingem a employer brandingem v kontextu přechodu organizace z rodinného podniku na korporátní strukturu. Cílem bylo porozumět, jak tato změna ovlivnila strategie a praktiky v oblasti lidských zdrojů a komunikace se zaměstnanci a uchazeči o práci. Tímto způsobem byly získány informace o tom, jak organizace přizpůsobila své postupy v oblasti HR marketingu a employer brandingem nové korporátní realitě a jaké výzvy a příležitosti s tím souvisejí.

První respondent uvedl, že před akvizicí společnost již fungovala jako velký korporát a přijímala mnoho marketingových strategií a systémů od mateřské společnosti. Přesto se zatím neukázal zřetelný rozdíl mezi HR marketingem a employer brandingem, ačkoli se očekávají změny v budoucnu. Byl zmíněn větší důraz na angličtinu a změny v jazyce komunikace.

Druhý respondent zmínil, že rozdíl mezi situací před a po akvizici není zřetelný, protože organizace pokračuje v interních iniciativách a stávajících postupech. I přes to byly provedeny určité změny, například v interních dokumentech pro partnery. Změnou je i odklon od zdůrazňování rodinného charakteru společnosti při prezentaci kandidátům a budoucím zaměstnancům.

Obě odpovědi naznačily, že i přes akvizici organizace zatím zachovává kontinuitu v marketingových aktivitách. Změny jsou spíše subtilní a očekávají se v budoucnosti. Dochází k postupnému přizpůsobení novým podmínkám a prostředí, ale zásadní rozdíly v přístupu k HR marketingu a employer brandingů zatím nejsou zřejmé. Níže jsou uvedeny konkrétní poznatky dotázaných:

- „Myslím si, že i když naše společnost byla původně rodinným podnikem, před akvizicí již fungovala jako velký korporát a přejímala mnoho marketingových strategií, struktur a systémů od naší německé mateřské společnosti. Naše snaha byla vytvořit příjemnější prostředí pro zaměstnance, což se projevilo například v našem partnerském portálu, kde jsou zveřejňovány aktuality týkající se naší české pobočky. Nicméně zatím není jasné, jakým směrem se společnost bude ubírat, a tato strategie zatím není plně implementována. V této fázi nepozoruji výrazný rozdíl mezi HR marketingem a employer brandingem. Myslím si, že zatím není možné posoudit situaci před a po akvizici, protože se tyto oblasti ještě nedostatečně odlišují. Jediným rozdílem, který jsem zaznamenal, je větší důraz na angličtinu ve vnější prezentaci společnosti, například na konferencích, což je změna oproti dřívějšímu zaměření pouze na němčinu, a také se mění jazyk komunikace, kde se stále častěji používají termíny jako například "cool", což předtím nebylo obvyklé.“ (V.P.);
- „Rozdíl mezi tím, jak to fungovalo před a po akvizici, nevidím, protože jsem již od začátku zodpovědný za veškeré aktivity týkající se marketingu pro employer branding, což spadá do mého portfolia práce. Dosud se do této oblasti nikdo zvenčí nezasadil a my stále pokračujeme v našich vlastních iniciativách. Například jsme začali vynechávat slovo "rodinný podnik" z interních dokumentů pro naše partnery, i když společnost byla původně založena jako rodinný podnik. Nikdo nám explicitně nezakázal používat toto označení, ale rozhodli jsme se ho vynechat. Možná jedinou změnou je, že při prezentaci společnosti kandidátům nebo budoucím zaměstnancům již neklademe důraz na její rodinný charakter, ale stavíme se na jiných základech.“ (A.T.).

4. Jaké jsou hlavní prvky komunikace vaší organizace v rámci employer brandingů a jaký význam přikládáte emocím v tomto procesu?

Na tuto otázku bylo zaměřeno s cílem identifikovat hlavní prvky komunikace v rámci employer brandingů organizace a důležitost emocí v tomto procesu. Cílem bylo porozumět, jak byly organizací komunikovány její hodnoty, kultura a zaměstnanecká zkušenost prostřednictvím různých komunikačních kanálů a jaký vliv měly emoce na efektivitu této komunikace. Tímto způsobem byl získán hlubší vhled do toho, jak organizace budovala a udržovala svůj zaměstnavatelský obraz prostřednictvím komunikace a jakým způsobem se snažila oslovit a angažovat své zaměstnance a potenciální uchazeče o práci.

První respondent zdůraznil důležitost sociálních sítí jako prostředku pro prezentaci employer brandingů a komunikaci se zaměstnanci. Kladen byl důraz na osobní přístup a transparentnost prostřednictvím používání reálných tváří zaměstnanců, což přispělo k věrohodnosti a emotivnímu propojení s firemní značkou. Inovativní přístup k firemní komunikaci, zahrnující zábavnější formáty a živější prezentaci, byl také zdůrazněn. Respondent také popsal zlepšení



vnitřní komunikace pomocí jednotného formátu a stylu e-mailové komunikace, která oslovila a motivovala zaměstnance k účasti.

Druhý respondent poukázal na důležitost interní komunikace prostřednictvím e-mailů a firemního intranetu pro sdílení novinek, benefitů a akcí, které pomáhaly budovat vztahy mezi zaměstnanci. Zmíněno bylo také využití moderních nástrojů, jako jsou sociální sítě a webové stránky, pro vnější prezentaci a komunikaci. I když nebylo vždy možné vyhovět všem individuálním potřebám zaměstnanců, většina z nich reagovala na tyto aktivity kladně, což naznačovalo převážně pozitivní pocity ohledně komunikačních aktivit.

Obě odpovědi ukázaly snahu organizace o zapojení zaměstnanců a vytvoření příjemného prostředí pro jejich angažovanost. Zdůrazněna byla důležitost osobního přístupu, transparentnosti a inovativního přístupu k firemní komunikaci jako klíčového prvku v rámci employer branding. Emoce byly vnímány jako důležitý faktor pro vytváření silného propojení zaměstnanců se značkou a podporu jejich pozitivních pocitů. Níže jsou uvedeny dva konkrétní komentáře respondentů k této otázce:

- „Prezentace employer branding na sociálních sítích, kam mají přístup všichni zaměstnanci, je pro nás velmi důležitá. Zaměstnanci mohou sdílet své pocity, příspěvky a informace s ostatními, což přispívá k emotivnímu propojení s naší značkou. Osobní stránka je pro mě klíčová, protože employer branding stavím na lidech. Namísto používání firemních databází fotografií a videí, preferuji reálné tváře zaměstnanců z naší české pobočky, což zajišťuje věrohodnost a transparentnost. V komunikaci se zaměstnanci jsem také provedl změny. Místo tradičních inzerátů jsme zvolili zábavnější formu, která zaujme kandidáty a lépe popisuje, co od nich očekáváme a co jim můžeme nabídnout. Pracujeme na nových způsobech prezentace firemní komunikace, například formou rozhovorů v inzerátech, aby byla komunikace živější a přitažlivější. Pro zaměstnance jsme zavedli emailovou komunikaci s jednotným formátem a stylem, která je více oslovuje a motivuje k přečtení celého obsahu.“ (A.T.);
- „Vnitřní komunikace probíhá především prostřednictvím e-mailů a našeho firemního intranetu, kde jsou pravidelně sdíleny novinky, benefity a akce, které pomáhají vytvářet a upevňovat vztahy mezi zaměstnanci. Tento kanál komunikace je považován za dostatečně účinný. Co se týče vnější prezentace a komunikace, využíváme moderních nástrojů jako jsou sociální sítě a webové stránky. Většina zaměstnanců reaguje na tyto aktivity kladně, i když nelze vždy vyhovět všem individuálním potřebám. Celkově jsou pocity zaměstnanců ohledně těchto komunikačních aktivit pozitivní.“ (J.P.).

5. Jaké faktory považujete za klíčové pro úspěch employer branding ve vaší organizaci a jakým způsobem se snažíte zajistit transparentní komunikaci s vašimi zaměstnanci a uchazeči o práci?

Na pátou otázku bylo zaměřeno s cílem identifikovat klíčové faktory pro úspěch employer branding v organizaci a strategie, které byly organizací využívány k zajištění transparentní komunikace se zaměstnanci a uchazeči o práci. Cílem bylo pochopit, které faktory byly klíčové pro úspěšné budování a udržení pozitivního zaměstnavatelského obrazu a jak organizace aktivně komunikovala se svými zaměstnanci a potenciálními uchazeči o práci. Tímto způsobem byly získány důležité informace o tom, jak organizace strategicky přistupovala k budování svého zaměstnavatelského obrazu a jaké mechanismy používala k transparentní komunikaci s relevantními stakeholdery.

První respondent zdůraznil důležitost pravidelného setkávání, poskytování informací a konzultací mezi vedením a zaměstnanci, aby byly jasně definovány cíle a směry organizace. Důraz byl kladen na transparentní a podrobnou komunikaci s uchazeči během výběrového řízení, což zahrnovalo jasný popis pozice a požadavků na pracovní výkon.

Druhý respondent kladl důraz na autenticitu jako klíčový faktor pro úspěch employer branding. Zmíněna byla důvěra ve společnost, která se prezentovala taková, jaká skutečně byla uvnitř, a zdůrazněna byla transparentní komunikace prostřednictvím e-mailů, osobního kontaktu a interních aktualit. Vnitřní motto organizace, které zdůrazňovalo nedodávání slibů, které nelze splnit, bylo klíčové pro udržení transparentnosti a autenticity v komunikaci.

Třetí respondent považoval za klíčové faktory otevřenost a schopnost naslouchat potřebám zaměstnanců a uchazečů. Zdůrazněna byla důležitost průzkumů a zpětné vazby pro porozumění trendům a preferencím v oblasti benefitů a pracovních podmínek. Tímto způsobem organizace lépe porozuměla potřebám zaměstnanců a uchazečů a mohla přizpůsobit své strategie employer branding tak, aby co nejlépe vyhovovaly očekáváním.

Všechny odpovědi zdůrazňovaly důležitost transparentní a autentické komunikace se zaměstnanci a uchazeči jako klíčového faktoru pro úspěch employer branding. Zmíněny byly také různé způsoby, jakými organizace usilovala o transparentní komunikaci, včetně osobního kontaktu, interních aktualit a průzkumů. Tyto faktory přispívaly k budování důvěry a silného propojení zaměstnanců s firemní značkou. Níže jsou uvedeny dva konkrétní komentáře respondentů k této otázce:

- „S ohledem na zaměstnance je důležité zajistit pravidelné setkávání, poskytování informací a konzultace vedení, středního managementu a vedoucích týmů, aby byly jasně stanoveny cíle, směry a komunikace směrem k podřízeným. S ohledem na uchazeče během výběrového řízení je klíčové poskytnout podrobný popis pozice a jasně vysvětlit požadavky na pracovní výkon, včetně místa, rozsahu a používaných technologií.“ (D.W.);
- „Z mého pohledu je klíčová autenticita, protože jako kandidát na jakoukoliv pozici hledám spolehlivost a pravdivost ve firmě, kam se přihlašuji. Důvěřuji společnosti, která se prezentuje taková, jaká skutečně je uvnitř, místo používání pouze krásných sloganů a fotografií lidí, kteří vypadají jako modelové. Transparentní komunikace formou emailů, osobního kontaktu nebo prostřednictvím aktualit je klíčová pro budování důvěry zaměstnanců. Naše interní motto „Nikdy nikomu neslibujeme nic, co bychom nedokázali splnit“ nám pomáhá udržovat transparentnost a autenticitu v našich komunikacích, což je vysoko prioritou v naší korporátní kultuře.“ (A.T.);
- „Domnívám se, že klíčovými faktory pro úspěch employer branding jsou otevřenost a schopnost naslouchat potřebám zaměstnanců a budoucích uchazečů. Je důležité mít cit pro to, co by mohlo posílit atraktivitu zaměstnavatele a co by mohlo být pro zaměstnance přitažlivé. Průzkumy a zpětná vazba od zaměstnanců a uchazečů jsou cennými zdroji informací pro určení trendů a preferencí v oblasti benefitů a pracovních podmínek. Tímto způsobem můžeme lépe porozumět současným potřebám a preferencím a přizpůsobit naše strategie employer branding tak, aby co nejlépe odpovídaly očekáváním našich zaměstnanců a uchazečů o práci.“ (J.P.).

6. Jak vaše organizace sbírá zpětnou vazbu od zaměstnanců a uchazečů o práci a jak využíváte tuto zpětnou vazbu ke zlepšení vašeho zaměstnavatelského obrazu?

Tato otázka se zabývala procesem sběru zpětné vazby od zaměstnanců a uchazečů o práci v organizaci a způsoby, jakými tato zpětná vazba následně sloužila ke zlepšení

zaměstnavatelského obrazu. Cílem bylo pochopit, jak organizace aktivně shromažďovala názory a hodnocení svých zaměstnanců a potenciálních uchazečů o práci a jaké kroky byly podnikány na základě této zpětné vazby k neustálému zlepšování svého zaměstnavatelského obrazu. Tímto způsobem byly získány důležité poznatky o způsobech, jakými organizace komunikovala se svými stakeholdery a jak efektivně využívala zpětnou vazbu k optimalizaci svých strategií a procesů v oblasti employer branding.

Prvním respondentem byl zdůrazněn význam anonymních kontrolních seznamů a dotazníků, které pokrývaly širokou škálu témat, jako jsou technologie nebo pracovní podmínky. Tato zpětná vazba byla následně zpracována a vyhodnocena, což umožnilo organizaci identifikovat oblasti potřebující zlepšení a implementovat konkrétní opatření. Tímto způsobem organizace reagovala na potřeby zaměstnanců a přispívala k posílení employer branding prostřednictvím neustálého zlepšování pracovního prostředí.

Druhý respondent zmínil použití průzkumů a dotazníků, které byly spravovány prostřednictvím speciálního systému nebo portálu. Kandidáti byli požádáni, aby vyplnili formuláře ohodnocení průběhu výběrového řízení a mohli sdílet své poznámky. Pro zaměstnance organizace byla pravidelně prováděna dotazníková šetření zaměřená na spokojenost, pracovní prostředí a aktuální pocity. Získaná data byla důležitá pro zpracování a plánování dalších kroků směrem ke zlepšení pracovních podmínek a prostředí.

Obě odpovědi se shodovaly, a organizace tak využívala systematický a pravidelný přístup k získávání zpětné vazby od zaměstnanců a uchazečů o práci, což jim umožňovalo identifikovat oblasti potřebující zlepšení a posilovat svůj zaměstnavatelský obraz prostřednictvím odpovídajících akcí a opatření. Následovaly konkrétní poznámky dotazovaných:

- „Zpětná vazba je klíčovým prvkem v procesu rozvoje employer branding. Pro získání zpětné vazby využíváme různé metody, včetně anonymních kontrolních seznamů a dotazníků zaměřených na různé pozice včetně vedoucích manažerů a přímých nadřízených. Tyto dotazníky pokrývají širokou škálu témat, jako jsou technologie nebo pracovní podmínky. Na základě vyhodnocení výsledků těchto dotazníků jsou navrhována konkrétní opatření, která jsou implementována v rámci týmů nebo daného úseku s cílem zlepšit pracovní prostředí a podmínky. Takový přístup umožňuje pružně reagovat na potřeby zaměstnanců a přispívá k posílení employer branding prostřednictvím neustálého zlepšování pracovních podmínek a prostředí.“ (D.W.);
- „Pro získání zpětné vazby od kandidátů i zaměstnanců používáme různé průzkumy a dotazníky, které spravujeme prostřednictvím speciálního systému nebo portálu. Kandidátům, kteří nám zašlou svůj životopis, následně zasíláme odkaz na vyplnění formuláře, ve kterém se mohou vyjádřit k jejich spokojenosti s průběhem výběrového řízení a případně uvést své poznámky. Tyto odpovědi následně vyhodnocujeme a analyzujeme, abychom mohli kontinuálně zlepšovat naše procesy a přístup k uchazečům. Co se týče zaměstnanců, provádíme různé aktivity zaměřené na získání jejich zpětné vazby. Pravidelně organizujeme dotazníková šetření, která jsou buď vytvořena přímo námi a zaměřena na specifické oblasti, nebo jsou poskytované mateřskou společností. Tato šetření jsou zaměřena na hodnocení spokojenosti zaměstnanců, jejich názory na pracovní prostředí a aktuální pocity v souvislosti s provozem společnosti, například po akvizici. Získaná data jsou důležitá pro následné analýzy a plánování dalších kroků směrem ke zlepšení pracovních podmínek a prostředí pro zaměstnance.“ (A.T.).

7. Jakou roli hraje vize organizace ve vašem přístupu k employer brand managementu a personálnímu řízení?

Na tuhle otázku bylo zaměřeno s cílem zjistit, jak vize organizace ovlivňovala přístup k employer brand managementu a personálnímu řízení. Cílem bylo porozumět, jakou roli vize organizace hrála v těchto klíčových oblastech a jak ovlivňovala strategie a rozhodnutí týkající se zaměstnanců a budování zaměstnavatelské značky.

Prvním respondentem byl zdůrazněn důraz na vizi organizace spojenou se spokojeností zákazníků a kvalitou poskytovaných služeb. Vize organizace byla podle něj zaměřena na to, aby byla lídrem na trhu a dosahovala vynikajících výsledků v oblasti marketingu a technologie. Tato vize přímo ovlivňovala výběr zaměstnanců, kteří sdíleli hodnoty a cíle společnosti.

Druhý respondent zdůrazňoval vizi organizace jako hnací sílu pro dosahování úspěchů a udržitelnost na trhu. Značka byla zaměřena na inovace a kontinuální rozvoj, aby splňovala potřeby zákazníků a udržovala svou pozici jako lídr v odvětví. Tato vize motivovala zaměstnance k dosahování nových úspěchů a posilovala jejich společný závazek k dosažení cílů organizace.

Oba respondenti zdůrazňovali důležitost vize organizace pro dosahování úspěchu a udržitelnosti na trhu. Oba také sdíleli názor, že vize motivovala zaměstnance k dosahování nových úspěchů a posilovala jejich závazek k organizaci. Níže byly uvedeny dva konkrétní komentáře respondentů k této otázce:

- „V naší organizaci je pro nás klíčové nejen prodat naše zboží, ale také zajistit spokojenost našich zákazníků. Máme vlastní servisní oddělení, které umožňuje našim zaměstnancům přímý kontakt s uživateli našich produktů. Je pro nás důležité, aby naši zaměstnanci poskytovali vysokou úroveň služeb a aby uživatelé byli s našimi produkty spokojeni. Zajistit tuto spokojenost je pro nás prioritou, a proto se věnujeme pečlivému výběru nových zaměstnanců, kteří sdílejí naše hodnoty a jsou motivováni pracovat pro naši společnost. Personální oddělení pečlivě vybírá uchazeče, kteří mají zájem pracovat u nás a sdílí naši vizi a hodnoty. Jsme přesvědčeni o kvalitě naší značky a hledáme zaměstnance, kteří se do našeho kolektivu zapadnou a budou přispívat k našemu společnému úspěchu.“ (J.P.);
- „Vize organizace je klíčová pro její úspěch a dlouhodobou udržitelnost. Naše značka si klade za cíl být lídrem na trhu a vést v oblasti marketingu i technologie. Chceme být inovativní a neustále se vyvíjet, abychom splňovali potřeby a očekávání našich zákazníků. Jsme odhodláni udávat směr v našem odvětví a dosahovat vynikajících výsledků prostřednictvím strategického plánování a efektivního řízení zdrojů. Naše vize nás motivuje k dosahování nových úspěchů a posiluje naši pozici na trhu jako spolehlivého a respektovaného partnera.“ (D.W.).

8. Jak organizace vnímá vztah mezi zainteresovaností pracovníků, poznáním potřeb zákazníků a organizační kulturou v kontextu růstu a efektivity ve strategiích employer brandingů?

Na tuhle otázku bylo zaměřeno s cílem zjistit, jak organizace chápala vztah mezi angažovaností zaměstnanců, pochopením potřeb zákazníků a organizační kulturou v kontextu rozvoje a efektivity ve strategiích employer brandingů. Cílem bylo získat pochopení toho, jak tyto faktory vzájemně souvisely a jakým způsobem ovlivňovaly úspěšnost strategií zaměstnavatelské značky. Organizační kultura, angažovanost zaměstnanců a poznání potřeb zákazníků mohly hrát klíčovou roli ve vytváření silného a atraktivního zaměstnavatelského

obrazu. Porozumění tomuto vztahu bylo důležité pro posílení strategií employer brandingů a dosažení dlouhodobého růstu a úspěchu organizace.

Prvním respondentem byl zdůrazněn vztah mezi zainteresovaností pracovníků, poznáním potřeb zákazníků a organizační kulturou jako klíčový prvek ve strategii employer brandingů. Zaměstnanci, kteří měli k značce silné pouto, byli technicky zdatní a angažovaní ve věcech společnosti, představovali značnou hodnotu pro organizaci. Jejich věrnost a důvěra v značku ovlivňovaly nejen vztahy se zákazníky, ale také celkovou účinnost strategií employer brandingů. Partnerství s dlouhodobými spolupracovníky a jejich srdcařský přístup k značce naznačovalo, že organizační kultura a zaměstnanecká zainteresovanost byly klíčovými faktory při udržení konkurenceschopnosti a růstu společnosti.

Druhý respondent poukazyval na nedostatečnou schopnost organizace adekvátně reagovat na potřeby zákazníků a zlepšit péči o ně. Zdůrazňoval význam zlepšení komunikace se zákazníky a zajištění jejich ocenění a respektu. Tím, že se organizace zaměřila na získání zpětné vazby od zákazníků a poskytnutí jim požadované úrovně služeb, mohla posílit svůj zaměstnavatelský obraz tím, že byla vnímána jako společnost, která dbá na potřeby a očekávání nejen svých zaměstnanců, ale i zákazníků.

Oba respondenti zdůrazňovali důležitost zapojení zaměstnanců a porozumění potřebám zákazníků jako klíčových faktorů pro úspěšný employer branding. Níže byly uvedeny dva konkrétní komentáře respondentů k této otázce:

- „Zdá se, že naše společnost se stala love brandem jak pro naše zaměstnance, tak i pro naše partnery a zákazníky. Asi 70 % našich zaměstnanců bych mohla s jistotou označit za srdcaře, kteří mají k naší značce a produktům silné pouto. V dnešní době, kdy je konkurence na trhu velká a možnosti zaměstnání jsou mnohostranné, je stále převládající pro zaměstnanecká situace, což znamená, že zaměstnanci mají možnost volby, kde budou pracovat. Je tedy pravděpodobné, že naši zaměstnanci zůstávají s námi z lásky k naší značce a produktům a důvěře v náš brand. Mnozí z našich zaměstnanců jsou technicky zdatní a jejich angažovanost ve věcech společnosti a důvěra v naše produkty jsou pro nás klíčové. Toto se odráží i u našich partnerů, kteří jsou většinou dlouhodobými spolupracovníky a jsou stejně tak srdcaři ve svém přístupu k naší značce.“ (A.T.);
- „Myslím si, že organizace nedokáže adekvátně zvládat potřeby svých zákazníků, což je problematické. Existuje zjevný nepoměr mezi informacemi, které máme od zákazníků, a našimi schopnostmi jim poskytnout požadovanou úroveň služeb. Tento nedostatek zpětné vazby a nedostatečná péče o zákazníky může vést ke ztrátě loajality a důvěry. I když se někteří zákazníci mohou cítit spokojeni a udržovat s nimi pevné vztahy, není to dostatečné pro pokrytí všech potřeb a očekávání zákaznické základny. Je důležité, abychom si uvědomili, že i ti zákazníci, kteří nejsou dlouhodobými partnery, přispívají k našemu obratu a jejich potřeby by neměly být opomíjeny. Je třeba zlepšit komunikaci s těmito zákazníky a zajistit, aby se cítili dostatečně ocenění a respektováni.“ (V.P.).

## 9. Jaká byla role rodinné identity ve vašem přístupu k employer brandingů?

Na poslední otázku bylo zaměřeno s cílem zjistit roli rodinné identity v přístupu organizace k employer brandingů. Cílem bylo získat pochopení toho, jak rodinná identita ovlivnila strategie a postupy v oblasti budování zaměstnavatelské značky. Porozumění této roli bylo klíčové pro úspěšné vytváření a udržování zaměstnanecké značky, která odrážela hodnoty a tradice organizace.

V první odpovědi byla zdůrazněna klíčová role rodinné identity v přístupu k employer branding. Podle respondenta si organizace zakládala na rodinné atmosféře a individuálním přístupu k zaměstnancům, což přispívalo k budování loajality a dobrých vztahů v pracovním prostředí.

Druhý respondent také zdůraznil význam rodinné identity ve společnosti, i když bylo uznáno, že termín "rodina" na globální úrovni ztrácel smysl po akvizici. Nicméně v české pobočce zůstávala atmosféra a kultura, která byla zaměřena na blízkost a osobní vztahy. Tato přátelská atmosféra přitahovala nové zaměstnance a posilovala loajalitu stávajících.

Ve třetí odpovědi byla zdůrazněna neformální a přátelská atmosféra v organizaci, která připomínala rodinné prostředí. Kolegové si navzájem povídali nejen při práci, ale i mimo ni, což svědčilo o příjemném pracovním prostředí a přátelských vztazích. Důležitým faktorem byla také dlouhodobá přítomnost zaměstnanců, což naznačovala jejich spokojenost a příjemné pracovní podmínky.

V každé z odpovědí byl patrný význam rodinné identity pro budování pozitivního zaměstnaneckého prostředí a posilování employer branding. Následovaly konkrétní poznámky dotazovaných:

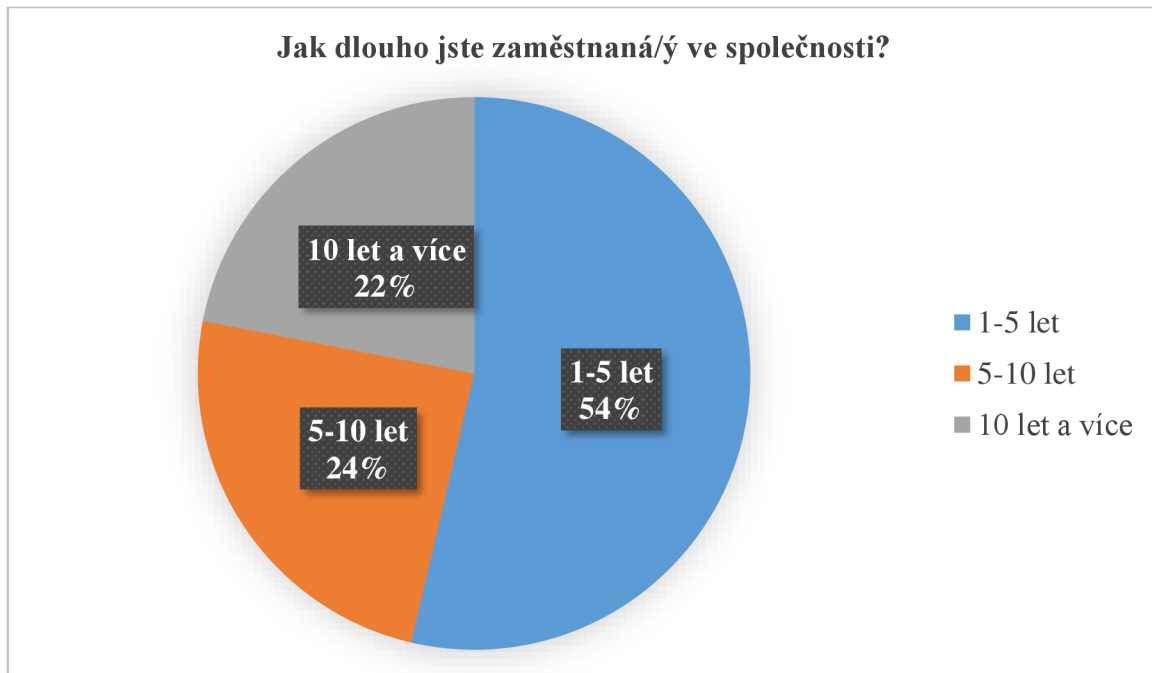
- „Přístup rodinné firmy ke své značce byl zásadní. I přes rozsáhlou organizaci s několika tisíci zaměstnanců si firma udržovala rodinnou atmosféru. Důležitým aspektem byl individuální přístup k zaměstnancům, kdy se zohledňovaly jejich osobní potřeby. Organizace se vždy snažila zachovat sociální a rodinný přístup ke svým zaměstnancům, což bylo klíčové pro budování loajality a dobrých vztahů v pracovním prostředí.“ (D.W.);
- „Tato role pro mě byla poměrně důležitá a ani se zase tak moc nezměnila i po tom, co naše firma již není považována za rodinnou. I když používání termínu „rodina“ na globální úrovni ztrácí smysl vzhledem k nedávné akvizici, v České republice zůstává česká atmosféra a kultura společnosti, která je stále zaměřena na blízkost a osobní vztahy. Zdejší zaměstnanci se mezi sebou dobře znají, vzájemně si pomáhají a tráví společný čas i mimo pracoviště. Navzdory tomu, že již nejsme krvavě spřízněnou rodinou, fungujeme stále jako rodina, kde se navzájem podporujeme a spolupracujeme. Tato atmosféra je klíčem k příjemnému pracovnímu prostředí a přitahuje i nové zaměstnance, kteří se rychle zapojují do této přátelské kultury. Takže i když používání termínu "rodina" na globální úrovni může být ukončeno, jeho význam zůstává silný v rámci českého prostředí naší pobočky.“ (A.T.);
- „V naší organizaci je cítit duch rodinného podniku, což se projevuje nejen pracovně, ale i mimo pracovní dobu. Po práci si kolegové často povídají při pivu nebo se společně účastní různých událostí, jako jsou svatby či jiné oslavy. Tato neformální setkání nejsou omezena jen na pár lidí, ale zapojují se do nich i větší skupiny kolegů, což svědčí o přátelské atmosféře a spokojenosti ve firmě. Významným faktorem, který naznačuje rodinnou atmosféru v naší organizaci, je také dlouhodobá přítomnost zaměstnanců. Mnoho lidí zde pracuje již po celé desetiletí, což svědčí o jejich spokojenosti a příjemném pracovním prostředí. Osobně zde působím již šest let a ráda zde pracuji.“ (J.P.).

### 3.3.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno mezi zaměstnanci organizace, kteří jsou zastoupeni v České republice, a to napříč různými týmy. Dotazník vyplnilo 41 respondentů. V příloze 2 jsou uvedeny otázky, které byly využity v rámci realizovaných dotazníků. Následují odpovědi na jednotlivé otázky.

Z dotazníku bylo zjištěno, že převládalo procento zaměstnanců, kteří v organizaci pracovali 1-5 let, avšak byla zde také velká míra těch, kteří byli stálí zaměstnanci a pracovali v organizaci dlouhodobě (viz Graf 1).

Graf 1 ukazuje délku zaměstnání ve společnosti



Zdroj: vlastní výzkum (2024)

Komentář: Bylo zjištěno, že z těch zaměstnanců, kteří byli ve firmě 1-5 let, bylo 22 respondentů (54 %), 5-10 let 10 respondentů (24 %), a 10 let a více 9 respondentů (22 %).

Z dotazníku bylo zjištěno, že většina zaměstnanců nevnímala žádné změny v chování zaměstnavatele (viz Graf 2).

Graf 2 ukazuje percepci změn v chování organizace vůči zaměstnancům po akvizici.



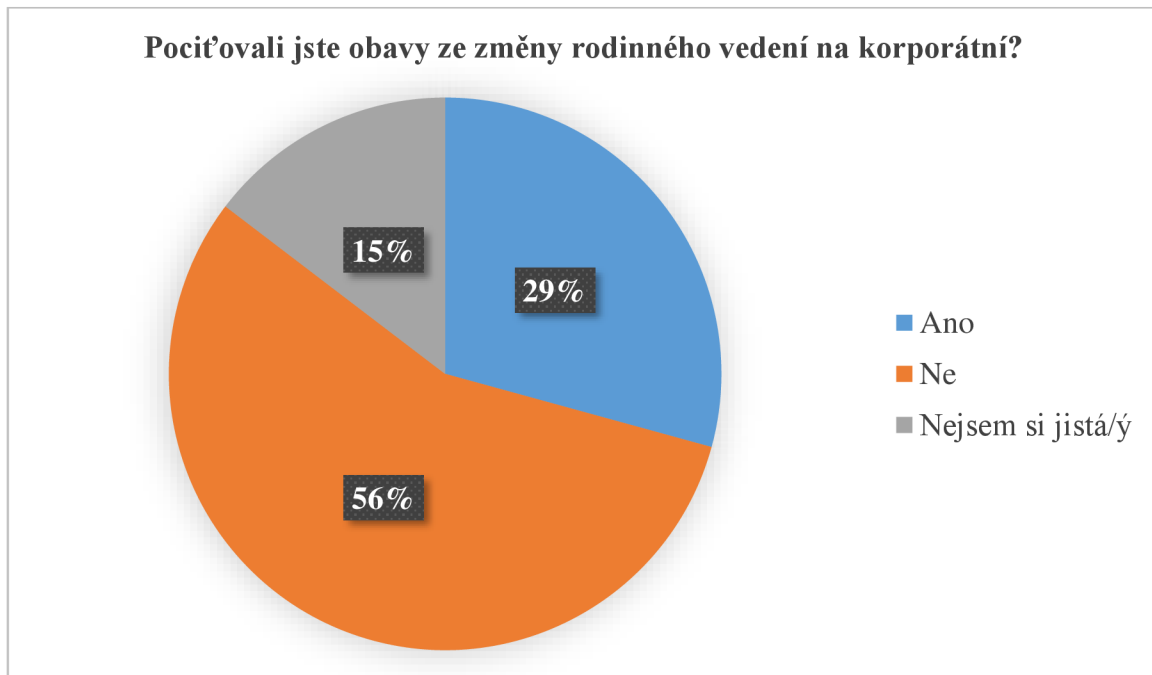
Zdroj: vlastní výzkum (2024)

Komentář: Změny v chování vůči zaměstnancům po akvizici byly cítěny 11 zaměstnanci (27 %), zatímco žádné změny nebyly vnímány 30 zaměstnanci (73 %).



Z dotazníku bylo zjištěno, že obavy ze změny vedení nebyly vyjádřeny více než polovinou dotazovaných zaměstnanců, zatímco pouze malá část zaměstnanců tyto obavy pociťovala (viz Graf 3).

Graf 3 ukazuje obavy zaměstnanců ze změny rodinného vedení na korporátní.

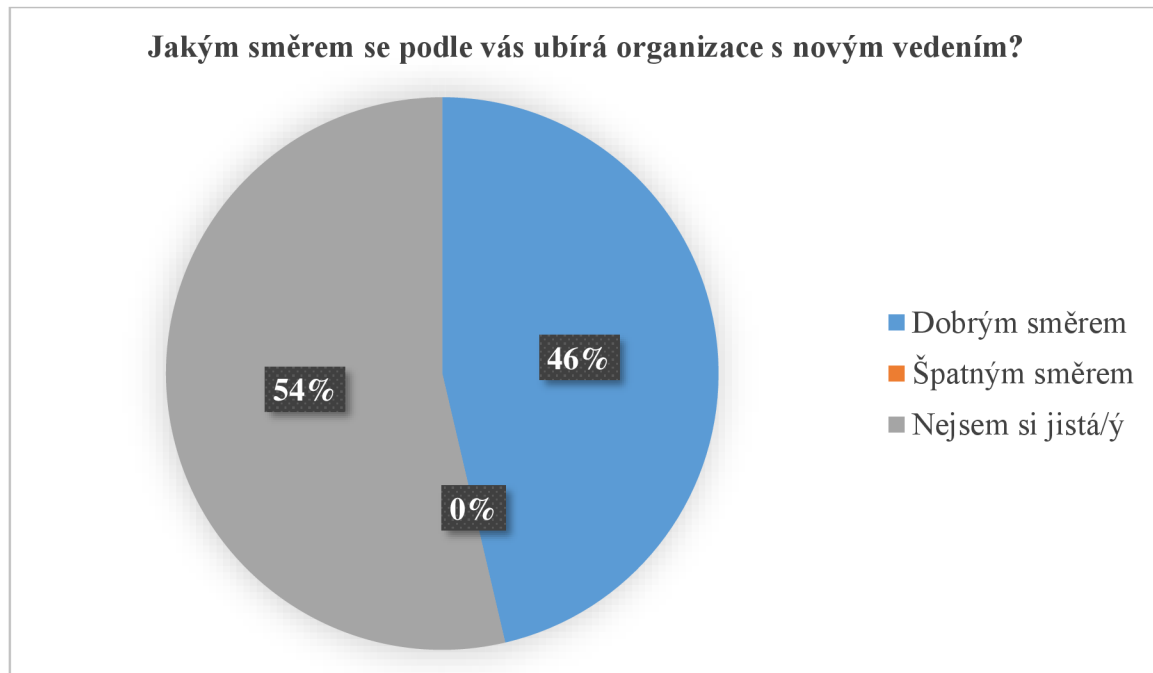


Zdroj: vlastní výzkum (2024)

Komentář: Obavy ze změny rodinného vedení na korporátní byly pociťovány 12 zaměstnanci (29 %), žádné obavy ze změny vedení nebyly vyjádřeny 23 zaměstnanci (56 %), a 6 zaměstnanců (15 %) si nebylo jisto.

Z dotazníku bylo zjištěno, že skoro polovina dotazovaných zaměstnanců si myslela, že se organizace s novým vedením ubírá dobrým směrem, zatímco druhá polovina si nebyla jistá (viz Graf 4).

Graf 4 ukazuje smysl směřování organizace pod novým vedením

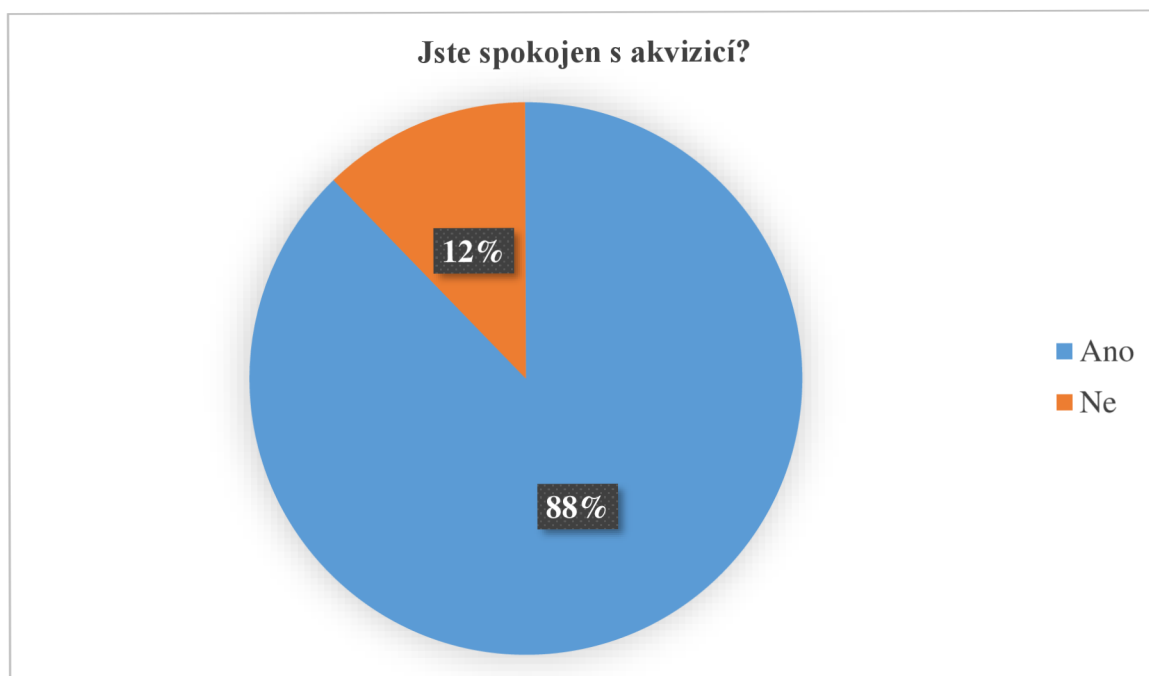


Zdroj: vlastní výzkum (2024)

Komentář: Podle 19 zaměstnanců (46 %) bylo vnímáno, že se organizace s novým vedením ubírá dobrým směrem, špatným směrem se organizace s novým vedením neubírala podle žádného zaměstnance (0 %), a 22 zaměstnanců (54 %) si nebylo jisto, zda se organizace ubírá dobrým či špatným směrem s novým vedením.

Z průzkumu bylo zjištěno, že dotazovaní zaměstnanci byli spokojeni s akvizicí a malá část dotazovaných zaměstnanců nebyla spokojena (viz Graf 5).

Graf 5 ukazuje spokojenost zaměstnanců s akvizicí

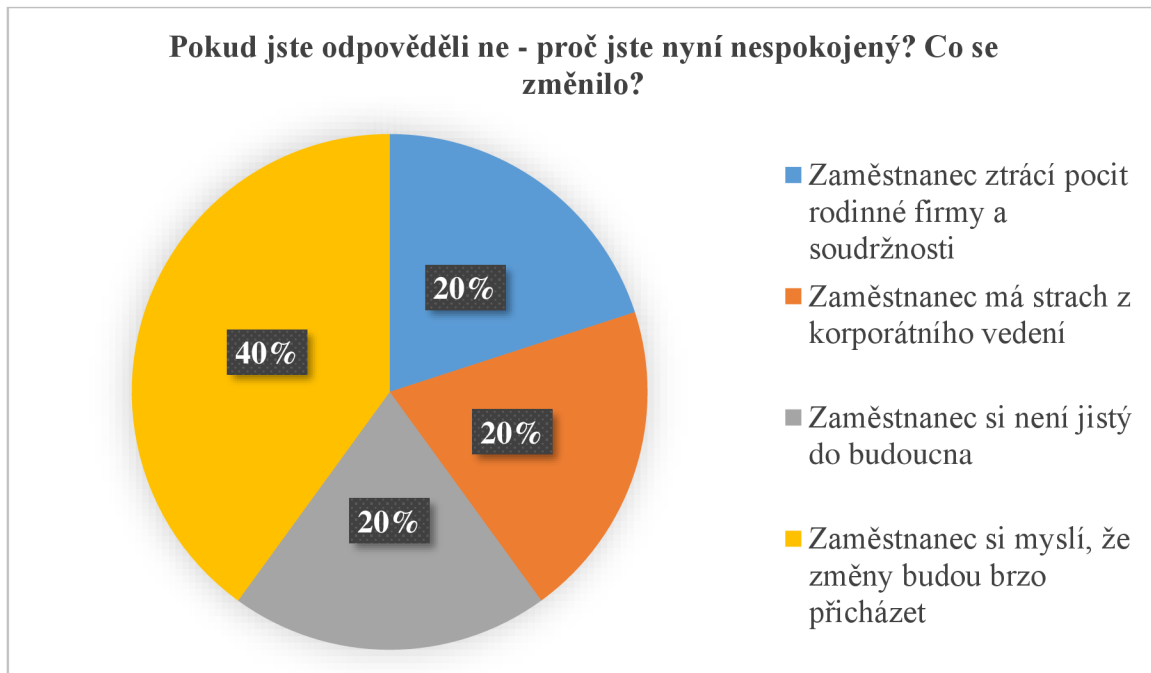


Zdroj: vlastní výzkum (2024)

Komentář: Z dotazníku bylo zjištěno, že 36 zaměstnanců (88 %) bylo spokojeno s akvizicí a 5 zaměstnanců (12 %) nebylo spokojeno s akvizicí podniku.

Z průzkumu bylo zjištěno, že dotazovaní zaměstnanci nebyli spokojeni s akvizicí z důvodu, že ztráceli pocit rodinné firmy a soudržnosti, měli strach z nového vedení, nebyli si jisti do budoucna, anebo měli strach a mysleli si, že změny teprve budou přicházet (viz Graf 6).

Graf 6 ukazuje důvody nespokojenosti zaměstnanců s akvizicí

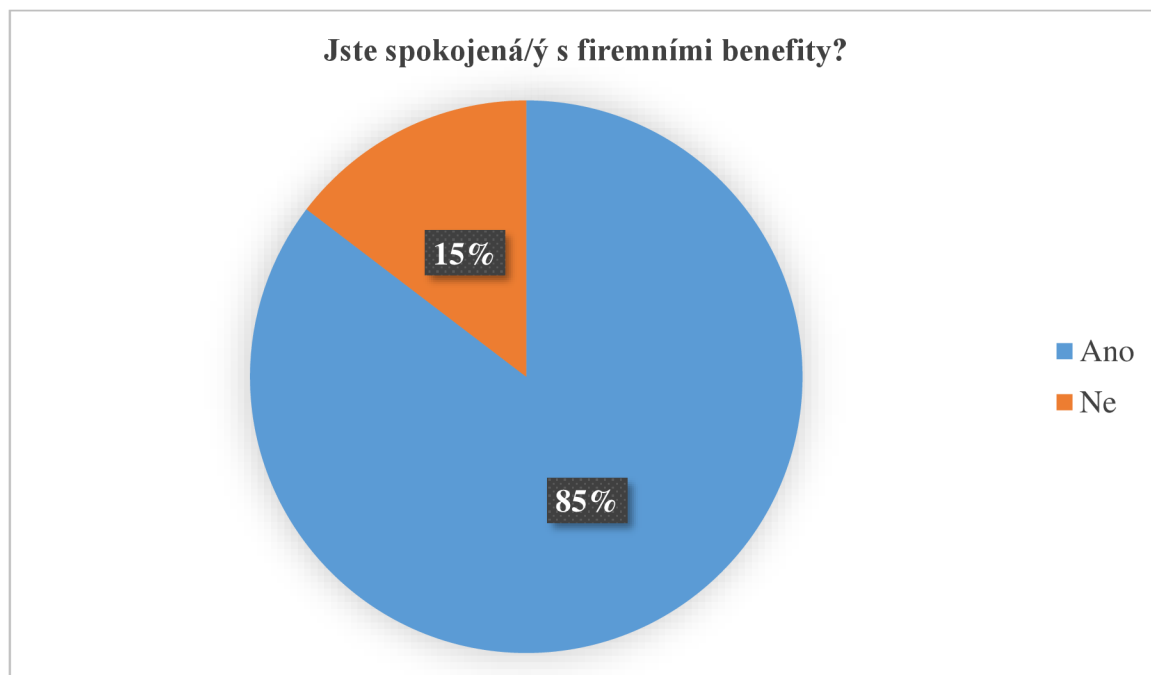


Zdroj: vlastní výzkum (2024)

Komentář: Ve vyplněném dotazníku bylo uvedeno, že 2 zaměstnanci (40 %) si mysleli, že změny brzo přijdou, ale zatím žádné změny nepociťovali. Jedním zaměstnancem (20 %) byl vyjádřen ztrátu pocitu rodinného vedení, firmy jako takové a samotné soudržnosti v organizaci. Dalším zaměstnancem (20 %) byl vyjádřen strach z nového korporátního vedení organizace. Jeden zaměstnanec (20 %) si nebyl jistý do budoucna.

Z dotazníku bylo zjištěno, že většina dotazovaných zaměstnanců byla spokojena s firemními benefity a malá část dotazovaných zaměstnanců nebyla spokojena (viz Graf 7).

Graf 7 ukazuje spokojenost zaměstnanců s firemními benefity

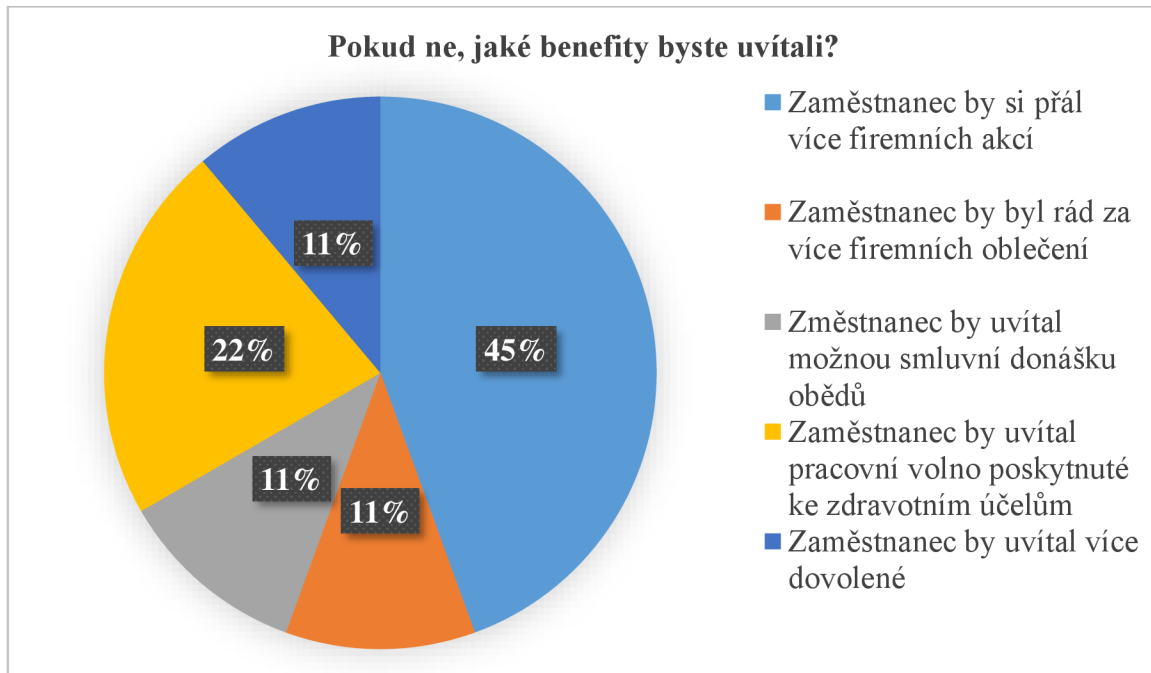


Zdroj: vlastní výzkum (2024)

Komentář: Bylo zjištěno, že 35 zaměstnanců (85 %) bylo spokojeno s firemními benefity a 6 zaměstnanců (15 %) nebylo spokojeno s firemními benefity.

Na následující otázku v dotazníku, která byla navázána na předchozí otázku a určena pro dotazované zaměstnance, kteří nebyli spokojeni s firemními benefity, bylo zjištěno, že větší část těchto dotazovaných zaměstnanců by uvítala, kdyby se konalo více firemních akcí. Jako druhé nejčastější by dotazovaní zaměstnanci uvítali pracovní volno poskytnuté ke zdravotním účelům. Dále by zaměstnanci rádi dostávali více firemního oblečení, měli možnost smluvních donášek obědů, anebo by byli rádi za více dovolené (viz Graf 8).

Graf 8 ukazuje preferované benefity zaměstnanců v případě nespokojenosti

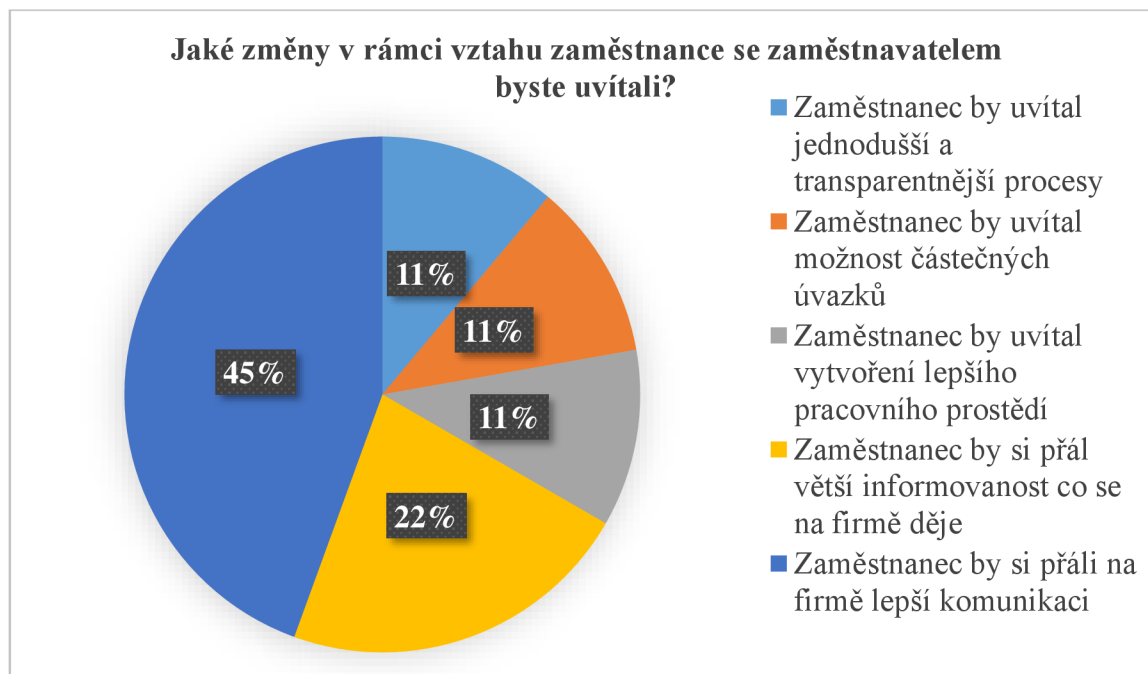


Zdroj: vlastní výzkum (2024)

Komentář: Bylo zjištěno, že 4 zaměstnanci (45 %) by uvítali více firemních akcí, jako například teambuilding. Jeden zaměstnanec (11 %) by byl rád za více firemního oblečení. Jeden zaměstnanec (11 %) by uvítal možnou smluvní donášku obědů. Dva zaměstnanci (22 %) by uvítali pracovní volno poskytnuté ke zdravotním účelům, tzv. „sick day“. Jeden zaměstnanec (11 %) by uvítal více dovolené jako takové.

V poslední otázce byli dotazovaní zaměstnanci vyzváni k navržení změn pro společnost. Nejvíce odpovědí z dotazníků bylo zaměřeno na zlepšení komunikace v organizaci. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci si přáli větší informovanost o tom, co v organizaci probíhá, vytvoření lepšího pracovního prostředí, jednodušší a transparentnější procesy, anebo třeba i možnost částečných úvazků (viz Graf 9).

Graf 9 ukazuje požadované změny ve vztahu zaměstnance a zaměstnavatele



Zdroj: vlastní výzkum (2024)

Komentář: Bylo zjištěno, že jeden zaměstnanec (11 %) by uvítal v organizaci jednodušší a transparentnější procesy. Jeden zaměstnanec (11 %) by uvítal možnost částečných úvazků. Jeden zaměstnanec (11 %) by uvítal vytvoření lepšího pracovního prostředí, a tím myslel ticho a dostatečný klid pro práci. Dva zaměstnanci (22 %) by si přáli větší informovanost o tom, co v organizaci probíhá. Čtyři zaměstnanci (45 %) by si přáli lepší komunikaci mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

### 3.4 Návrh doporučení

Z této kapitoly vyplynulo, že poznatky byly získány prostřednictvím přímého pozorování a dotazování, kterými se zabývala předchozí kapitola. Během dvouletého působení v organizaci a následného použití metod rozhovoru a dotazníkového šetření byly sesbírány dostatečné informace, které byly základem pro zhodnocení současné situace a představení návrhů na zlepšení.

Na základě provedených rozhovorů bylo zjištěno, že aktuální situace v organizaci nedovolovala jednoznačné porovnání stavu před a po akvizici. Zatím nebyla zaznamenána žádná výrazná transformace organizace po akvizici, a proto zůstal její employer branding prakticky nezměněný.

Jako hlavní opatření pro posílení rodinné atmosféry a soudržnosti v organizaci bylo v této práci doporučeno uspořádání teambuildingu. Tato akce byla klíčová pro rozvoj vzájemných vztahů mezi zaměstnanci a vedla k lepší spolupráci a porozumění napříč různými úrovněmi společnosti. Celkové náklady na uskutečnění této akce, která zahrnovala ubytování, pronájem areálu, různé aktivity přes agenturu, občerstvení během aktivit a oběd, večerní program včetně občerstvení mimo tvrdý alkohol a cestovní náklady, byly odhadnuty na přibližně 1 000 000 Kč. Rozpis nákladů byl následující: ubytování pro 98 osob za 150 000 Kč, pronájem areálu a aktivity za 150 000 Kč, občerstvení během aktivit a oběd za 200 000 Kč, večerní program včetně občerstvení za 300 000 Kč a cestovní náklady za 50 000 Kč.

Další navrhované doporučení zahrnovalo zavedení pravidelných neformálních setkání se zaměstnanci a vedením, například při společném popíjení kávy či čaje. Tato setkání měla poskytovat prostor pro sdílení aktuálních informací a novinek ve společnosti, což by významně přispělo ke zlepšení interní komunikace a zároveň toto doporučení bylo finančně nenáročnou variantou. Z teoretické části byla vyzdvihnuta Chaffey et al., (2019), kde autoři uváděli, že efektivní komunikace hraje klíčovou roli v prevenci a řešení konfliktů a zároveň komunikace mezi zaměstnanci, týmy a vedením může snížit pravděpodobnost vzniku konfliktů tím, že umožňuje včasné sdílení informací, očekávání a obav. Zlepšení informovanosti zaměstnanců mohlo vést k rychlejšímu reagování na změny a výzvy v prostředí společnosti. Specificky pro servisní oddělení, kde byly často umístěny pozice, které se nevyskytovaly běžně v pražské pobočce, měla být zavedena praxe měsíčních setkání ve hlavní pobočce. Tato setkání by byla věnována nejen sdílení důležitých informací, ale také by mohla pomoci k posílení pocitu příslušnosti k firmě a budování týmového ducha.

Další doporučení zahrnovalo vytvoření a udržení příjemného pracovního prostředí, které by podporovalo pocit rodinné atmosféry mezi zaměstnanci. Jako konkrétní návrh bylo uvedeno vyvěšování fotografií zaměstnanců z firemních akcí, ale i ze soukromých setkání, což mělo přispět k utužování vzájemných vztahů a vzpomínek. Kromě toho bylo doporučeno vytvoření příjemného společného prostoru, který by poskytoval místo pro odpočinek, který v současné době firma nenabízela. Tato opatření měla vést k vytváření silnějšího týmového ducha a zlepšení celkové pracovní atmosféry. V období po akvizici, kdy nedošlo k výraznějším změnám ve struktuře nebo strategii společnosti, bylo zásadní zaměstnance uklidnit a zajistit, aby se ve své práci cítili dobře, byli produktivní a měli pocit hrdosti na organizaci. Tato doporučení by mohla pomoci ke zlepšení zaměstnanecké pohody a opatření na zvýšení angažovanosti zaměstnanců. Tímto způsobem by se nejen podpořila jejich osobní spokojenost, ale i celková efektivita a úspěch firmy.



## 4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě pozorování, polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření určit doporučení pro vybranou organizaci a zároveň dostat se k poznání, jak a jestli změna vedení organizace z důvodu akvizice organizace ovlivnila existující employer brand management stávající rodinné firmy.

Šetření bylo určeno k poskytnutí doporučení pro vybranou organizaci a zároveň došlo k poznání, jak a jestli změna vedení organizace z důvodu akvizice ovlivnila existující employer brand management stávající rodinné firmy.

Závěrem této bakalářské práce bylo konstatováno, že stanovené cíle byly úspěšně naplněny. V průběhu výzkumu, který zahrnoval pozorování, polostrukturované rozhovory a dotazníkové šetření, byly identifikovány klíčové oblasti pro zlepšení v rámci vybrané organizace. Výsledky ukázaly, že změna vedení způsobená akvizicí neměla významný dopad na employer brand management stávající rodinné firmy.

Práce odhalila specifické problémy, jako je například nedostatečná komunikace. Autorkou byla navržena řešení, která zahrnovala teambuildingové aktivity, pravidelná setkání zaměstnanců a vedení a zlepšení pracovního prostředí. Tyto doporučení byla zaměřena na zlepšení interních vztahů a zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců, což mělo pozitivně přispět k percepci značky zaměstnavatele.

Osobní zkušenost autorky, která v organizaci působila více než dva roky a akvizici prožila velmi emotivně, přidala do práce unikátní perspektivu. Pohledy ostatních zaměstnanců a vedení, které byly získány během výzkumu, umožnily hlubší pochopení dynamiky změn ve firmě a jejich vlivu na firemní kulturu.

Výsledky této práce nabídly organizaci cenné náhledy na to, jak se změny ve vedení odrážely v percepci zaměstnanců a jak mohly být tyto percepce proaktivně spravovány za účelem udržení a zlepšení image zaměstnavatele. Doporučení, která byla v práci stanovena, poskytla plán pro zlepšení pracovního prostředí a podporu pozitivního vnímání zaměstnavatele, což bylo zásadní pro úspěšný rozvoj a růst organizace.

# 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 978-1544507064.

ADAMS, L. *HR disrupted: it's time for something different*. London: Practical Inspiration Publishing, 2021. 224 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.

BEARDWELL, J., THOMPSON, A. *Human Resource Management a Contemporary Approach*. 8. De Montfort University, Leicester: Pearson, 2017. 688 s. ISBN 9781292204468.

GERHART, B. et al. *Compensation*. 12. Philadelphia: McGraw-Hill Education, 2016. 768 s. ISBN 9781259532726.

HROMKOVÁ, M. *Personální marketing a employer branding*. 1. Trnava: Veda, 2021. 205 s. ISBN 978-80-568-0245-8.

KLEIBL, J. et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Praha: Beckovy ekonomické učebnice, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení*. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 152 s. ISBN 978-80-239-9946-4.

KOTLER, P. *Marketing od A do Z osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 15. Boston: Pearson, 2016. 832 s. ISBN 9781292092621.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

MYSLIVCOVÁ, S. et al. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. 210 s. ISBN 9788074943829.

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

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

PURCELL, J., BOXALL, P. *Strategy and Human Resource Management*. 4. New York: Palgrave Macmillan, 2016. 368 s. ISBN 9781137407634.

SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. 4. Plzeň: Aleš Čeněk s.r.o., 2005. 270 s. ISBN 80-86898-48-2.

TAYLOR, J. *Začínáme řídit projekty*. 1. Brno: CPress, 2007. 220 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

VAVERČÁKOVÁ, M., HROMKOVÁ, M. *Manažment v sociálnej práci*. 1. Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, 2018. 84 s. ISBN 978-80-568-0136-9.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemni identita*. 1. Praha: Grada Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

### Odborné knihy a časopisy

KEEGAN, A., FRANCIS, H. Practitioner talk: The changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*. 2010, s 873-898. ISSN 0958-5192.

WALKER, P. Develop an effective employer brand. *People Management*. 2007, s. 44-45. [cit. 2024-02-26].

WATSON, T. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The international journal of human resource management*. 2010, s. 915-931. ISSN 0958-5192.

### Internetové zdroje

ASTRACHAN, J., SHANKER, M. Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. [online]. 2003. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: [https://policyandtaxationgroup.com/wp-content/uploads/2018/11/Family-Businesses-Contribution-to-the-U.S.-Economy\\_-A-Closer-Loo.pdf](https://policyandtaxationgroup.com/wp-content/uploads/2018/11/Family-Businesses-Contribution-to-the-U.S.-Economy_-A-Closer-Loo.pdf).

BERTHON, P., EWING, M., HAH, L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*. [online]. 2005. [cit. 2023-12-16]. Dostupné z: <https://han08hrm.files.wordpress.com/2010/02/week1-berthon.pdf>.

CAHLÍK, P. Employer a employee branding. [online]. 2024. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.jsemnaznacky.cz/blog/teoriepomaha/%f0%9f%94%90-employer-branding/>.

GROYSBERG, B., ABRAHAMS, R. Lift Outs: How to Acquire a High-Functioning Team. [online]. 2006. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://hbr.org/2006/12/lift-outs-how-to-acquire-a-high-functioning-team>.

CHAFFEY, D a ELLIS-CHADWICK, F. Digital Marketing. 7. Loughborough University: Pearson, [online]. 2019, s. 576. ISBN 9781292241623. [cit. 2024-03-07]. Dostupné z: [https://www.google.cz/books/edition/Digital\\_Marketing/1yGDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&pg=PT17&printsec=frontcover](https://www.google.cz/books/edition/Digital_Marketing/1yGDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&pg=PT17&printsec=frontcover).

KMOŠEK, P. Personální marketing. [online]. 2010. [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-marketing/>.

MENŠÍK, T. Personální marketing vs Employer Branding. [online]. 2019. [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/>.

POLÁKOVÁ, I., HÄUSER, S. Personální marketing. *Specialista na Spirálový management*. [online]. 2008. [cit. 2024-02-01]. Dostupné z: <https://www.silmahsg.cz/stanislav-hauser-publikovane-clanky/personalni-marketing/>.

SPIELMANN, K. Příběh 7P pro personální marketing. [online]. 2015. [cit. 2024-02-07]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>.

SUCHÁ, M. Employer branding – jak vybudovat firemní značku. [online]. 2022. [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/employer-branding-jak-vybudovat-firemni-znacku>.

SUCHÁ, M. Jaké máte možnosti nábory a výběru zaměstnanců. [online]. 2022. [cit. 2023-12-16]. Dostupné z: <https://www.jenprace.cz/magazin/jake-mate-moznosti-naboru-a-vyberu-zamestnancu>.

VILÍMOVSKÁ, V. *Personální marketing a employer branding ve vybrané společnosti*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, 2023. Vedoucí práce Josef Hornáček. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/aju2g/Vilimovska\\_DP\\_V2.pdf](https://is.muni.cz/th/aju2g/Vilimovska_DP_V2.pdf)

VRBOVÁ, P. Jaký je rozdíl mezi Employer brandingem a HR marketingem. [online]. 2023. [cit. 2024-02-17]. Dostupné z: <https://petravrbova.cz/hrmarketing/rozdil-employer-branding-hr-marketing/>.

### **Interní dokumenty**

Interní zdroj společnosti V. (2024a).

Interní zdroj společnosti V. (2024b).

Interní zdroj společnosti C. (2024).

## Přílohy

### Příloha 1 otázky k rozhovorům

Na základě všech faktorů byly vytvořeny následující otázky:

1. Jak definujete employer branding a jaký je podle vás hlavní cíl vaší organizace v této oblasti?
2. Jak definujete employer branding vaší organizace před akvizicí a po akvizici?
3. Jak vnímáte rozdíl mezi HR marketingem a employer brandingem ve vaší organizaci vzhledem k tomu, že organizace byla předtím výhradně rodinným podnikem a nyní je podnikem korporátním?

Transparentní komunikace:

4. Jaké jsou hlavní prvky komunikace vaší organizace v rámci employer brandingu a jaký význam přikládáte emocím v tomto procesu?
5. Jaké faktory považujete za klíčové pro úspěch employer brandingu ve vaší organizaci a jakým způsobem se snažíte zajistit transparentní komunikaci s vašimi zaměstnanci a uchazeči o práci?

Zpětná vazba:

6. Jak vaše organizace sbírá zpětnou vazbu od zaměstnanců a uchazečů o práci a jak využíváte tuto zpětnou vazbu ke zlepšení vašeho zaměstnavatelského obrazu?

Vize:

7. Jakou roli hraje vize organizace ve vašem přístupu k employer brand managementu a personálnímu řízení?

Organizační kultura:

8. Jak organizace vnímá vztah mezi zainteresovaností pracovníků, poznáním potřeb zákazníků a organizační kulturou v kontextu růstu a efektivity ve strategiích employer brandingu?

Hodnoty a tradice:

9. Jaká byla role rodinné identity ve vašem přístupu k employer brandingu?

Zdroj: vlastní výzkum

## Příloha 2 otázky k dotazníkům

Na základě pozorování byly vytvořeny následující otázky:

Jak dlouho jste zaměstnaný/á ve společnosti?

- 1-5 let;
- 5-10 let;
- 10 let a více.

Cítíte změny v chování organizace vůči zaměstnanci po akvizici?

- Ano, pociťuju změny;
- Ne, nepociťuju změny.

Pociťovali jste obavy ze změny rodinného vedení na korporátní?

- Ano;
- Ne;
- Nejsem si jistý/á.

Jakým směrem se podle vás ubírá organizace s novým vedením?

- Dobrý směrem;
- Nejsem si jistý/á;
- Špatným směrem.

Jste spokojen s akvizicí?

- Ano;
- Ne.

Pokud jste odpověděli ne – proč jste nyní nespokojený? Co se změnilo?

- Odpověď.

Jste spokojená/ý s firemními benefity?

- Ano;
- Ne.

Pokud ne, jaké benefity byste uvítali?

- Odpověď.

Jaké změny v rámci vztahu zaměstnance se zaměstnavatelem byste uvítali?

- Odpověď.

Zdroj: vlastní výzkum



# Employer branding ve vybrané organizaci

Natálie Rusková, PEMBC06

# Řešená problematika

## úvod

Employer brand management, strategický nástroj pro řízení lidských zdrojů, pomohl organizacím být vnímány jako atraktivní zaměstnavatelé a přilákal ty nejlepší talenty na trhu práce.

## problém

Byla určena doporučení pro vybranou organizaci a bylo zjištěno, jak a zda změna vedení organizace z důvodu akvizice ovlivnila existující employer brand management rodinné firmy.

## přístup

Byla sestavena jednotlivá doporučení pro nastavení jiného přístupu k employer brand managementu.



# Postup řešení

## zdroj

Zdrojem pro vypracování této písemné práce byla odborná literatura, internetové zdroje a data získaná z pozorování, rozhovorů a dotazníkového šetření.

## získávání

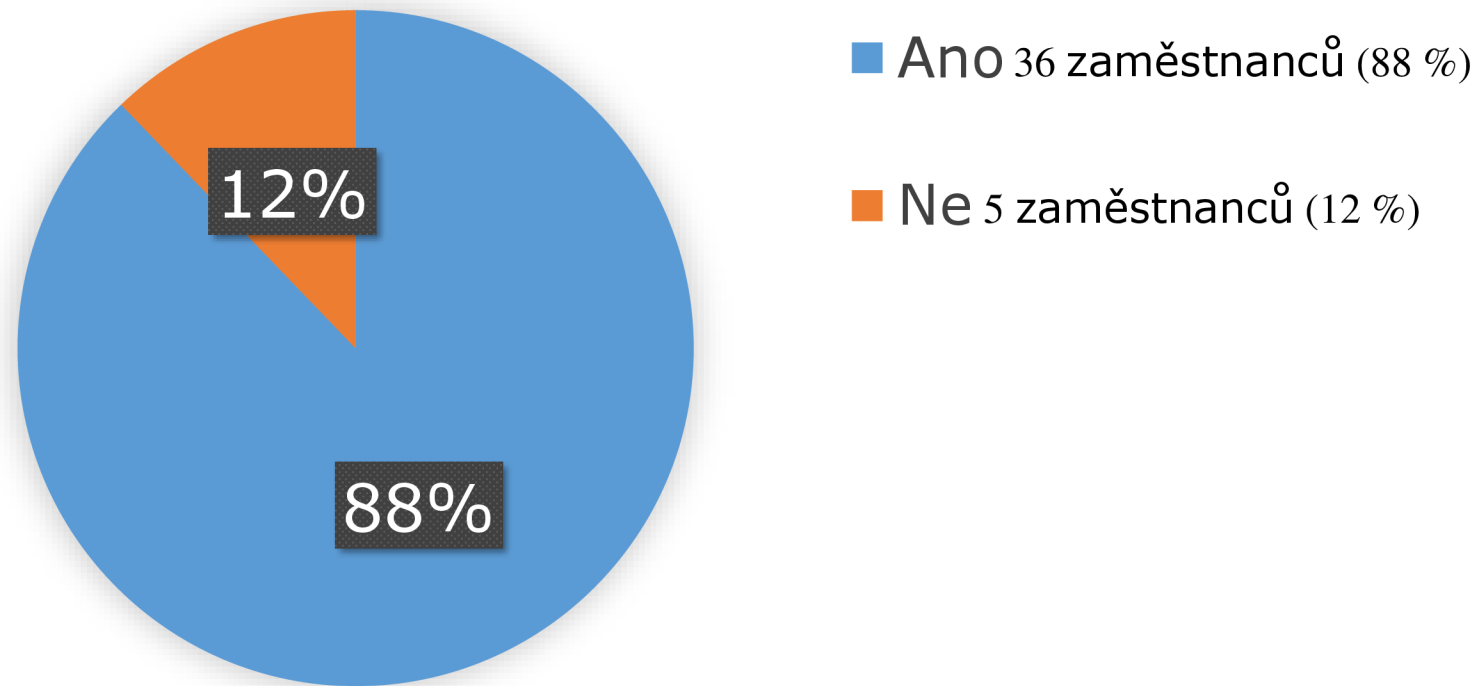
Byly provedeny rozhovory se čtyřmi vedoucími pracovníky zastávajícími klíčové pozice ve firmě. Data z dotazníkového šetření byla získána za pomoci 41 respondentů, kteří byli osloveni na interním komunikačním portále.

## zpracování

Praktická část byla zpracována na získaných poznatcích z rozhovorů a dat z dotazníkového šetření.

# Výsledky práce – grafické znázornění

## Jste spokojen s akvizicí?



Zdroj: vlastní výzkum (2024)

# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



**1. Uspořádání teambuildingu v rámci posílení rodinné atmosféry a soudržnosti v organizaci;**

---



**2. Zavedení pravidelných neformálních setkání se zaměstnanci a vedením přispěje ke zlepšení interní komunikace;**

---



**3. Vytvoření a udržování příjemného pracovního prostředí přispěje k pocitu rodinné atmosféry mezi zaměstnanci.**

---

# Závěr

---



**Práce přinesla následující zjištění a výsledky.**



Novým řešením bylo zavedení pravidelných setkání pro zlepšení komunikace a spolupráce mezi týmy a vytvoření lepšího pracovního prostředí pro zaměstnance.



Problematika byla posunuta díky výzkumu.

**VŠEM** VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**