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

DIPLOMOVÁ PRÁCE

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Employer brand management ve vybrané organizaci XY / Employer Brand Management in the selected company XY

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

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Andrea Šuláková / D1EMMA01

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
Ing. Dalibor Gottwald

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové 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: 21.11.2024, Praha

PODĚKOVÁNÍ
Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je na základě provedené literární rešerše seznámit s employer brandingem jako důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Na základě získaných poznatků provést analýzu employer brandingu v prostředí korporátní společnosti XY a navrhnout doporučení pro jeho zlepšení. Hlavní výzkumná otázka se soustředí na aktuální vnímání značky zaměstnavatele v této firmě a pomocí dílčích otázek analyzuje faktory atraktivity pro nové zaměstnance, pozitivní i slabé stránky firemní kultury včetně souladu mezi očekáváními a skutečností. Výsledky mají poskytnout firmě vodítka pro zlepšení strategie vůči zaměstnancům i uchazečům o zaměstnání.

2. Výzkumné metody:

Diplomová práce je rozdělena na dvě části. V teoreticko-metodologické části je provedena literární rešerše z domácí i zahraniční odborné literatury. V analytické části práce je na základě získaných podkladů ze společnosti provedena analýza employer brandingu. Podklady byly získány jak z interních zdrojů, tak z externích. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni max. 3 roky.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky výzkumu zahrnující analýzu interních a externích zdrojů, interní průzkum, dotazníkové šetření a data z portálu Atmoskop ukazují, že employer brand management je ve zkoumané společnosti částečně implementován. Byly však identifikovány oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení, zejména v otázkách interní komunikace, transparentnosti odměňování, integrace nových zaměstnanců, podpoře a zpětné vazby. Na základě těchto zjištění byla formulována doporučení zaměřená právě na tyto oblasti, které by mohly posílit značku zaměstnavatele a zvýšit spokojenost zaměstnanců.

4. Závěry a doporučení:

Výzkum employer brandingu ve společnosti XY identifikoval několik oblastí s potenciálem pro jeho zlepšení. Mezi klíčová doporučení patří posílení interní komunikace, transparentnost v odměňování a hodnocení výkonu, lepší integrace a podpora nových zaměstnanců, podpora osobního a profesního rozvoje, optimalizace zpětné vazby a spravedlnost hodnocení výkonu, posílení firemní kultury a hodnot prostřednictvím ambasadorů. Posílení těchto aspektů může přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců a jejich dlouhodobému setrvání ve firmě.

KLÍČOVÁ SLOVA

Řízení lidských zdrojů, Employer Branding, Personální marketing, Employee Value Proposition

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the diploma thesis is to learn about employer branding as an important part of human resources management, based on literature research. Based on the knowledge gained, perform an analysis of employer branding in the environment of the corporate company XY and propose its improvement. The main research question focuses on the current perception of the employer brand in this company and uses sub-questions to analyze attractiveness factors for a new employee, the positive and weak sides of the company culture, including the harmony between expectations and reality. The results provide the company with guidelines for improving its strategy towards employees and job seekers.

2. Research methods:

The diploma thesis is divided into two parts. In the theoretical-methodological part, a literary search is carried out from domestic and foreign professional literature. In the analytical part of the work, an analysis of employer branding is carried out based on the documents obtained from the company. The documents were obtained from both internal and external sources. Furthermore, a questionnaire survey was conducted among employees who are employed by the company ax. 3 years.

3. Result of research:

Research results including internal surveys, questionnaire surveys and data from the Atmoskop portal show the extent to which employees generally perceive the company. Employees aged 26-45 with a length of employment of 2-3 years show the greatest satisfaction, while adaptation is perceived as more difficult for newer employees. Career portals and personal recommendations play a key role in recruitment, which confirms the strong influence of a company's online presence. Nevertheless, employees draw attention to the lack of transparency in remuneration, non-compliance with processes and low management communication. At the same time, the need for better support for newcomers and a more effective training and development system is identified.

4. Conclusions and recommendation:

Research into employer branding at XY identified several areas with potential for improvement. Key recommendations include strengthening internal communication, transparency in remuneration and performance evaluation, better integration and support of new employees, support for personal and professional development, optimization of feedback and fairness of performance evaluation, strengthening of company culture and values through ambassadors.

KEYWORDS

Human resource management, Employer Branding, Personnel marketing, Employee Value Proposition

JEL CLASSIFICATION

J24 – Personální management
M12 – Lidský kapitál

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Andrea Šuláková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	D1EMMA01
Téma DP:	Employer Brand Management ve společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Management lidských zdrojů, personální marketing a jeho vývoj, marketingový mix v personálním marketingu, employer brand management, metodika práce 3 Praktická část Charakteristika vybrané organizace, employer brand management ve vybrané organizaci, nástroje personálního marketingu vybrané organizace, vnímání organizace zaměstnanci, návrhy a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ADAMS, B., MARSHALL, CH. *Give and Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging*. USA: Houndstooth Press, 2020. ISBN 978-1544507064. • ADAMS, L. *HR disrupted: it's time for something different.* London: Practical Inspiration Publishing, 2021. ISBN 978-1-910056-50-9. • ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7. • PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STŘÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 1. 3. 2024 • Zpracování teoretické části do 1. 6. 2024 • Zpracování výsledků do 1. 9. 2024 • Finální verze do 1. 12. 2024
Vedoucí práce:	Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 8. 11. 2023

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: 2023.11.08 15:49:08 +01'00'

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 3
2.1 Management lidských zdrojů 3
2.1.1 Vývoj managementu lidských zdrojů 6
2.1.2 Strategie lidských zdrojů 9
2.2 Personální marketing a jeho vývoj 14
2.3 Marketingový mix v personálním marketingu 18
2.4 Employer brand management 19
2.4.1 Employee Value Proposition (EVP) 22
2.4.2 Firemní kultura 25
2.5 Metodika práce 32
3 Analytická část práce 35
3.1 Charakteristika organizace XY 36
3.2 Employer brand management v organizaci XY 37
3.3 Nástroje personálního marketingu v organizaci XY 40
3.4 Vnímání organizace zaměstnanci 42
3.4.1 Analýza zaměstnanecké spokojenosti 53
3.4.2 Atmoskop 54
3.5 Návrhy a doporučení 55
4 Závěr 61
Literatura 63

Seznam zkratek

HR	Human Resources, Řízení lidských zdrojů
EVP	Employee Value Proposition, Hodnotová nabídka pro zaměstnance
WOM	Word of Mouth, Informace ústním podáním
NPS	Net Promoter Score, Míra spokojenosti

Seznam tabulek

Tabulka 1	Koncepce a vývojové etapy personální práce	6
Tabulka 2	Srovnání marketingů	16

Seznam obrázků

Obrázek 1	Obecný úkol řízení lidských zdrojů	5
Obrázek 2	Strategie řízení lidských zdrojů	11
Obrázek 3	Propojení hodnoty zaměstnance s hodnotou zákazníka	23
Obrázek 4	Employee Value Proposition	25
Obrázek 5	Koncepce firemní kultury	27

Seznam grafů

Graf 1	Struktura zaměstnanců dle věku	43
Graf 2	Délka zaměstnání ve společnosti	44
Graf 3	Získání povědomí o společnosti	45
Graf 4	Hodnocení informací před nástupem do společnosti	46
Graf 5	Hodnocení shody mezi očekáváním před nástupem a realitou	47
Graf 6	Hodnocení efektivity procesu nástupu a zaškolování	48
Graf 7	Využívání zaměstnaneckých benefitů a programů pro rozvoj a školení	49
Graf 8	Hodnocení podpory nadřízeného a týmového prostředí	50
Graf 9	Dojmy ze zaměstnanecké kultury	51
Graf 10	NPS	52

1 Úvod

V reakci na rostoucí konkurenci na trhu práce a změnám v očekávání zaměstnanců se v dnešní době Employer brand management stal významným tématem pro většinu organizací, a to, přestože tento pojem je znám již od roku 1996, kdy byl poprvé definován Simonem Barrowem – předsedou společnosti People in Business a Timem Amblerem. Stává se součástí širší strategie řízení lidských zdrojů, v rámci, něhož se snaží posílit vnímání společnosti jako atraktivního zaměstnavatele. V moderním pracovním prostředí již zaměstnanci nehledají pouze stabilní pracovní podmínky a atraktivní finanční ohodnocení, ale stále častěji kladou důraz na smysluplné a podporující pracovní prostředí, firemní kulturu a hodnoty, které organizace zastává. Tento posun v očekáváních pracovníků podtrhuje důležitost strategického řízení, jehož cílem je vytvářet a udržovat pozitivní vnímání společnosti nejen mezi potenciálními uchazeči, ale také mezi stávajícími zaměstnanci. Právě tyto faktory se podílejí na dlouhodobém úspěchu organizací a jejich schopnosti udržet si klíčové talenty.

Employer brand management se tak stal klíčovým prvkem strategie lidských zdrojů, který formuje vnímání společnosti jako atraktivního zaměstnavatele. Zatímco dříve se strategie řízení lidských zdrojů soustředily primárně na náborové procesy a základní benefity, současný přístup zahrnuje mnohem komplexnější potřeby. Jedná se o oblast, která nejen propojuje organizace a potencionální zaměstnance, ale zároveň pomáhá firmám vytvářet dlouhodobé vztahy se svými zaměstnanci. Společnosti, které do této oblasti investují si zajistí konkurenceschopnost a odlišení na trhu práce.

Nástup digitální éry a sociálních médií umožnil společnostem využívat nové prostředky k prezentování svého image a interakci s potencionálními zaměstnanci. Globalizace a digitální revoluce umožnila rychlou výměnu informací a okamžitou zpětnou vazbu na zaměstnavatele. Firemní image tak nabývá stále většího rozsahu. Zaměstnanci dnes mají snadný přístup k informacím o firmách, jejich pracovním prostředí a hodnotách prostřednictvím mnoha platforem a kanálů, jako jsou například webové stránky s recenzemi zaměstnavatelů nebo sociální sítě. Tento fenomén zdůrazňuje potřebu firem nejen pečlivě řídit svou vnější komunikaci, ale také se zaměřit na vnitřní procesy přímo ovlivňující pracovní zkušenosti zaměstnanců a celkové vnímání společnosti. Vytváření silné značky zaměstnavatele rezonující s hodnotami společnosti, má zásadní dopad na to, jak jsou společnosti vnímány nejen jako poskytovatelé produktů a služeb, ale především jako atraktivní místa pro práci.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část poskytuje komplexní přehled o vývoji a strategiích v oblasti managementu lidských zdrojů, přičemž se zaměřuje na vývoj personálního marketingu a jeho úzké propojení s marketingovým mixem. Dále jsou zde definovány klíčové složky marketingového mixu aplikovaného v personálním marketingu, jako je produkt, cena, distribuce a propagace, a popsán jejich vliv na vnímání zaměstnavatele. Zvláštní důraz byl kladen na employer branding, jeho základy, definice, strategie a význam pro dlouhodobé budování vztahů se zaměstnanci i uchazeči o práci. Tento teoretický základ poskytuje nezbytný rámec pro pochopení metodik a postupů, které budou rozebírány v praktické části práce. Poslední kapitola teoretické části se věnuje metodice výzkumu a formuluje hlavní výzkumnou otázku, která zní: „Jaký je aktuální stav employer brandu ve vybrané organizaci?“ Tato otázka je doplněna o následující dílčí výzkumné otázky:

1. Jaké faktory podle nových zaměstnanců přispívají k atraktivitě organizace jako zaměstnavatele?
2. Jaké prvky firemní kultury vnímají zaměstnanci pozitivně a na které oblasti by bylo potřebné se více zaměřit?
3. Do jaké míry se očekávání nových zaměstnanců shoduje s realitou ve společnosti?

Cílem diplomové práce je teoretické vymezení problematiky employer brandingu, analýza jeho aplikace ve vybrané společnosti a na základě zjištěných výsledků navrhnout konkrétní doporučení, které by mohly přispět ke zlepšení v této oblasti. Vzhledem k anonymitě organizace, která si nepřeje být v práci explicitně jmenována, je popis její struktury a fungování uveden pouze v obecné rovině, aby bylo zachováno její soukromí. Diplomová práce se zaměřuje nejen na organizační strukturu a celkové fungování společnosti, ale také na strategie a nástroje, jenž firma využívá pro vytvoření pozitivního obrazu zaměstnavatele. Právě tyto nástroje a přístupy hrají klíčovou roli při snaze o přilákání talentovaných jedinců a udržení spokojených zaměstnanců, což se následně promítá do jejího dlouhodobého úspěchu.

Kromě analýzy nástrojů a přístupů společnosti z oblasti personálního marketingu, se diplomová práce zaměřuje také na data získaná prostřednictvím externích a interních zdrojů. Externí data byla získána z různých zdrojů jako např. pracovní portály, které společnost využívá k oslovování potenciálních zaměstnanců, sociální sítě a v neposlední řadě hodnotící platforma Atmoskop poskytující přehled o hodnocení firem jejich stávajícími, ale také minulými zaměstnanci. Interní data pak vychází z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti, zejména mezi těmi, kteří v ní působí po dobu kratší tří let. Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit, jak se očekávání nových zaměstnanců při nástupu do společnosti shodují s jejich skutečnými zkušenostmi po prvních letech působení v organizaci. Zároveň pro další doplnění bylo nahlédnuto do výsledků celofiremního dotazníkového šetření, probíhajícího mezi zaměstnanci na konci roku 2023, jehož návratnost byla velmi vysoká, celkem 91 %.

Výzkum v praktické části diplomové práce tak slouží jako nástroj pro zhodnocení, do jaké míry firma splňuje očekávání svých zaměstnanců a jaké aspekty jejího employer brandingu lze případně zlepšit. Analýza se zaměřuje na klíčové oblasti zahrnující pracovní prostředí, firemní kulturu, možnosti rozvoje, odměňování a komunikaci uvnitř společnosti. Na základě těchto zjištění lze identifikovat silné stránky organizace v oblasti zaměstnaneckého brandingu a zároveň navrhnout opatření potenciálně vedoucí ke zlepšení spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců. Tento přístup umožňuje firmě nejen udržení konkurenceschopnosti na trhu práce, ale také posílení loajality a spokojenosti svých zaměstnanců. To se pak přímo odráží v její dlouhodobé úspěšnosti a růstu

Employer brand management hraje v dnešní době zásadní roli, protože přináší významné výhody, které zahrnují přilákání talentů, udržení kvalitních zaměstnanců a vytvoření pozitivního pracovního prostředí. Toto všechno může společně přispět k dlouhodobému růstu a úspěchu firmy. Systematický přístup k employer brandingu a jeho integrace do strategie lidských zdrojů může společnostem zajistit dlouhodobou stabilitu a růst. Výsledky analýzy jsou podkladem pro doporučení zaměřená na zlepšení procesů a upevnění pozitivního vnímání společnosti mezi zaměstnanci. Tímto způsobem se organizace nejen odliší na trhu práce, ale také upevní svou pozici jako preferovaný zaměstnavatel, který si dokáže udržet klíčové talenty a motivovat je k dosažení společných cílů.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Přestože základy managementu sahají až k počátkům samotné civilizace, představuje management jeden z klíčových fenoménů současnosti. Jak uvádí Blažek (2014, s. 20), již ve starověku bylo nezbytně nutné efektivně koordinovat a řídit velké množství lidí, například při výstavbě velkolepých staveb, jako jsou pyramidy, zavlažovací kanály či rozsáhlé komplexy budov. Tyto projekty vyžadovaly propracované postupy organizace práce, což odráží podstatu managementu. Samotný termín management, původně z amerického prostředí, se stal univerzálně rozšířeným a je běžně používaným v mnoha jazycích po celém světě. V českém jazyce se pojem management překládá jako "řízení" a zahrnuje široké spektrum činností spojených s organizací, koordinací a vedením. Dle Blažka (2014, s. 13) lze management chápat ve třech různých dimenzích:

- **Řídící proces**, který zahrnuje plánování, organizování, vedení a kontrolu činností směřující k dosažení organizačních cílů;
- **Manažerský personál**, tj. Osoby vykonávající manažerské funkce a zajišťující efektivní provoz organizace;
- **Souhrn poznatků a teoretických přístupů k řízení**, které poskytují základ pro praktické uplatnění manažerských metod a technik.

Dále autor uvádí, že ačkoli je management často ekvivalentem slova „řízení", jeho význam je mnohem širší a komplexnější. Zahrnuje nejen operativní aspekty řízení, ale také strategické plánování, rozvoj lidských zdrojů a inovace. Tento široký pojem reflektuje dynamickou povahu moderních organizací a jejich potřebu adaptace na měnící se podmínky vnějšího prostředí. Vrabcová a Urbancová (2023, s. 21) se s tímto ztotožňují a také uvádějí, že management je postaven na širokém spektru principů a zásad.

2.1 Management lidských zdrojů

Management lidských zdrojů se vyvíjel s rozvojem řízení a organizace práce. S jeho postupujícím vývojem docházelo k proměnám ve strategiích a metodách, které organizace využívají ke správě svých zaměstnanců. Komplexní pohled na vývoj managementu lidských zdrojů nám otevře cestu k lepšímu porozumění, jak organizace využívají lidské zdroje k dosažení svých cílů a zároveň nám umožní identifikovat klíčové trendy, úspěchy a výzvy, kterým v této oblasti čelíme.

Určení cílů, případně jejich propojení, tvoří klíčový základ každé organizace. Cíle, jenž si společnost stanoví, umožňují poskytnou společnosti jasnou představu o jejím budoucím směru a slouží také jako orientační body pro její činnost. V podstatě se jedná o žádoucí stavy, ke kterým organizace chce směřovat a zároveň jsou základem v procesu řízení a strategického plánování. Aby společnosti mohly své cíle úspěšně dosáhnout, využívají k tomu různé zdroje, jako jsou lidské kapacity, informační technologie, materiální vybavení a finanční prostředky. Všechny tyto zdroje jsou sice společně propojené, ale jsou to především lidé disponující těmito zdroji, jak uvádí Šikýř (2016, s. 44). Řízení lidských zdrojů se dle Armstronga a Taylora (2015, s. 45) zaměřuje na všechny aspekty spojené se zaměstnáváním, řízením a rozvojem pracovníků v organizacích. Šikýř (2016, s. 14) pojem řízení lidských zdrojů vymezuje na dva významy, jež první označuje personální práci a druhý pojetí personální práce. Dále stejný autor objasňuje, že pojem lidské zdroje je odvozený z anglického termínu human resources a je používán v různých kontextech. Nejčastěji se vztahuje na zaměstnance pracující v organizaci, ale také zahrnuje oblast personální práce a administrace. Vrabcová a Urbancová (2023, s. 66) definují management lidských zdrojů jako strategický a promyšlený způsob řízení lidí, kteří

jsou nejcennějším aktivem organizace. Ti svou individuální i kolektivní prací přispívají k dosažení cílů organizace, což by bez jejich účasti a spolupráce nebylo možné. Willton (2022, s. 16) vysvětluje termín řízení lidských zdrojů dvěma způsoby. Podle Boxall and Purcell's in Willton (2022, s. 16) řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co souvisí s řízením pracovněprávních vztahů v rámci organizace. Jinými slovy se jedná o široký pojem používaný k popisu činností spojených s vedením lidí v organizacích. Price in Willton (2022, s. 16) definuje řízení lidských zdrojů jako filozofii řízení lidí, jež vychází z přesvědčení, že lidské zdroje jsou klíčovým faktorem pro dlouhodobý úspěch organizace. Organizace získává konkurenční výhodu tím, jak efektivně využívá své zaměstnance a čerpá z jejich odborných znalostí a kreativity k dosažení jasně stanovených cílů. Armstrong a Taylor (2015, s. 45) pak upozorňuje na možnou kritiku pojmu lidské zdroje, a to z důvodu snížení lidských bytostí na úroveň materiálních prostředků, financí nebo technologií. Tato kritika vychází z obavy, že přístup k lidem jako ke „zdrojům" může vést k vnímání zaměstnanců pouze jako nástrojů k dosažení cílů organizace, proto se někdy upřednostňuje pojem „řízení lidí". Nicméně i přesto je dle Armstronga a Taylora (2015, s. 46) pojem "řízení lidských zdrojů" nejvíce používaný.

Obecně ale lidé představují nejcennější aktivum, které společnosti mají k dispozici. Tento názor je dle Horváthové (2011, s. 14) podložen skutečností, že právě díky lidem mohou společnosti efektivně využívat a spravovat všechny své ostatní zdroje, jako jsou materiály, technologie a finance. Stejného názoru je také Červený (2022, s. 98), který rovněž konstatuje, že nejdůležitější součástí každé firmy jsou její lidé, jejich nadšení, angažovanost a plné využití vlastního potenciálu, které dávají všem ostatním prvkům organizace smysl. Tito zaměstnanci jsou schopni přicházet s nápady a nacházet způsoby, jak efektivně využít firemní zdroje. Šikýř (2014, s. 20) tuto myšlenku dále rozvádí. Lidé přinášejí do organizací nejen své odborné znalosti a dovednosti, ale také kreativitu a inovativní myšlení, stejně tak schopnost adaptace na dynamické podmínky. Tímto způsobem jsou zaměstnanci klíčovým faktorem pro dosahování strategických cílů a úspěchů společností. Navzdory své fascinaci technologiemi si také Jobs (1994, online) uvědomoval důležitost lidí, což ostatně vystihuje jeho citát: *„Technologie jsou nic. Důležité je věřit v lidi, v to, že jsou dobří a inteligentní a že když jim dáte potřebné nástroje, dokážou pomocí nich vytvářet úžasné věci."* Znovu se tak potvrzuje fakt, že lidé jsou nezbytnou součástí každé společnosti a jen díky nim může společnost fungovat a vytvářet svoji hodnotu. Všichni autoři se jednoznačně shodují na tom, že klíčovým zdrojem každé organizace jsou lidé a jejich správné řízení a rozvoj je zásadní pro efektivní fungování a konkurenční výhodu organizace.

Mezi obecné úkoly řízení lidských zdrojů je podpora organizace k vyšší výkonnosti a neustálému se zlepšování. A jak uvádí Koubek (2015, s. 16) to lze pouze efektivním využíváním všech zdrojů, které má organizace k dispozici. Tento obecný úkol je znázorněn na obrázku č. 1. Nicméně řízení lidských zdrojů je mnohem komplexnější a zahrnuje celou řadu úkolů a aktivit, které jsou navázány na strategii organizace. Mezi jejích pět hlavních úkolů se dle Koubka (2015, s. 16) řadí:

- Vytváření efektivního propojení mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a odpovídajícím počtem a složením zaměstnanců v organizaci. Cílem je mít optimální počet zaměstnanců na správných místech, kteří se budou umět přizpůsobovat měnícím se podmínkám;
- Vhodné využívání pracovní kapacity v organizaci;
- Budování týmů, efektivní řízení pracovníků, kvalitní mezilidské vztahy;
- Osobnostní a sociální rozvoj zaměstnanců organizace;

- Zajištění souladu s legislativními požadavky v oblasti pracovního práva a lidských práv, budování pozitivního obrazu zaměstnavatele.

Obrázek 1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: Koubek, vlastní zpracování (2015, s. 17).

Podle Adamse (2021, s. 9) jsou tradiční přístupy v řízení lidských zdrojů zastaralé a již neodpovídají potřebám současného pracovního prostředí. Podle něj se svět po krizi v roce 2020 výrazně změnil, což vyžaduje novou strategii v oblasti řízení lidí. Zdůrazňuje zejména význam rychlého technologického pokroku a demografických změn, na které se firmy zatím nedostatečně adaptovaly. Podobný postoj zaujímají také Vrabcová a Urbancová (2023, s. 31), podle nichž organizace schopné vnímat a pružně reagovat na potřeby svých zaměstnanců a uchazečů o práci dokážou lépe využít jejich potenciál k posílení produktivity a výkonnosti. Tato flexibilita je v současném tržním prostředí zásadní podmínkou úspěchu.

Barták (2023, s. 27) na tyto myšlenky navazuje tím, že zdůrazňuje potřebu aktivního utváření firemní kultury jako klíčové součásti moderního přístupu k personálnímu managementu. Zaměřuje se na podporu kvalitních pracovních vztahů přispívajících k pozitivnímu pracovnímu prostředí a zvyšujících kvalitu života v organizaci. Tento přístup podle stejného autora zahrnuje budování důvěry mezi zaměstnanci a vytváření pozitivní psychologické smlouvy v souladu s potřebou inovativních a flexibilních strategií v dnešní době.

Klíčové prvky moderního personálního managementu, jak je popisuje Barták (2023, s. 27), zahrnují:

- **Kolektivní pracovní vztahy** – efektivní řízení a udržování jak formálních, tak neformálních vztahů se zástupci zaměstnanců, včetně odborových organizací, čímž se posiluje důvěra a spolupráce v organizaci;
- **Zapojování a participace zaměstnanců** – podpora participativního přístupu k řízení, vytváření prostoru pro zaměstnance, aby aktivně přispívali ke zlepšování firemních procesů, a ochota organizace naslouchat jejich podnětům;

- **Interní komunikace** – důsledné informování zaměstnanců o zásadních otázkách organizace prostřednictvím efektivních komunikačních nástrojů, což zajišťuje jasnost a jednotu v organizačním prostředí.

Barták pak zdůrazňuje roli firemní kultury a kolektivních vztahů v moderním přístupu k řízení lidí reflektující aktuální potřeby a výzvy pracovního trhu. Tyto perspektivy ukazují, že současný personální management musí jít nad rámec tradičních metod a orientovat se na inovativní a komplexní přístupy, které podporují nejen efektivitu, ale i kvalitu pracovního života.

Následující kapitola se zaměří na historický vývoj managementu lidských zdrojů, který umožní lépe porozumět transformaci této disciplíny a pochopit, jak se z původních přístupů vyvinuly současné modely zaměřené na flexibilitu, spolupráci a inovaci v pracovním prostředí.

2.1.1 Vývoj managementu lidských zdrojů

Tato kapitola o vývoji managementu lidských zdrojů se zaměřuje na historické proměny této disciplíny a přináší přehled klíčových momentů, které formovaly současné přístupy k řízení lidí v organizacích. Management lidských zdrojů prošel od svého vzniku významnou evolucí – od prvotních administrativních funkcí zaměřených především na evidenci a základní podporu pracovníků až po dnešní strategickou roli, která vnímá zaměstnance jako klíčový zdroj konkurenceschopnosti a inovací. Přehled vývoje managementu lidských zdrojů nám poskytne hlubší vhled do dynamiky této oblasti a umožní pochopit, proč je dnes management lidských zdrojů považován za jednu z klíčových disciplín pro dosažení dlouhodobého úspěchu organizací.

Historie managementu lidských zdrojů sahá na konec 19. století a počátek století 20. Šikýř (2016, s. 43) vymezuje vývoj personální práce na tři základní koncepce související s určitým historickým obdobím. Tabulka 1 znázorňuje stručné porovnání jednotlivých přístupů.

- **Personální administrativa** (konec 19. století až polovina 20. století);
- **Personální řízení** (polovina 20. století až 80 léta 20. století);
- **Řízení lidských zdrojů** (od 80. let 20. století až současnost).

Tabulka 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce

	Personální administrativa	**Personální řízení**	**Řízení lidských zdrojů**
Období	od desátých až dvacátých let 20. století	od čtyřicátých až padesátých let 20. století	od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Zdroj: Šikýř (2016, s. 32)

Personální administrativa představuje počáteční přístup personální práce, která vychází z tradičních metod řízení firem. V této fázi byla výroba založena na dělbě práce dle zaměření jednotlivců. Jak vyplývá z textu Šikýře (2016, s. 43) práce lidí byla srovnávána s prací strojů, práce byla jednoduchá a rutinní a využívaly se při ní pohybové a časové studie. Řízení lidských zdrojů bylo dle Horváthové (2011, s. 13) pasivní. Personalisté byli dle Šikýře (2016, s. 33) považováni pouze za službu pro zajištění potřeb řízení organizace. Jejich úlohou bylo plnit administrativní úlohy zahrnující komplexní správu procesů spojených se zaměstnáváním lidí. Součástí toho bylo vedení personální evidence pro účely plánování pracovní síly, výběr vhodných kandidátů, jejich následné zaučení a začlenění do pracovního provozu. Dále se věnovali hodnocení výkonu a odměňování lidí.

Personální řízení se pak vyvíjelo v reakci na společenské změny a konkurenční tlaky na trhu. Podle Šikýře (2016, s. 44) si firmy začaly uvědomovat, že právě lidé jsou jejich klíčovou konkurenční výhodou, což vedlo ke vzniku personálních útvarů. Tyto útvary měly rozdělené činnosti dle zaměření, avšak jejich hlavní úlohou zůstala operativa při řešení zaměstnávání lidí. Horváthová (2011, s. 14) rovněž uvádí, že v tomto období byli zaměstnanci vnímáni jako konkurenční výhoda a hlavní hnací síla fungování organizace. Řízení lidských zdrojů se stalo jádrem řízení organizace. Avšak dle Šikýře (2016, s. 33) personalisté získali větší pravomoci a odpovědnost, jejich role zůstala omezená bez možnosti skutečného vlivu na tvorbu strategie a její implementace v rámci personální práce v organizaci.

V 80. letech 20. století se vlivem radikálních změn v oblasti podnikání na světových trzích prosadil koncept **řízení lidských zdrojů** známý jako Human Resource Management (HRM). Tento koncept, podle Bartáka (2023, s. 13), vznikl v reakci na novou konkurenci z asijských zemí, jež začala výrazně ohrožovat americké firmy svými nabízenými produkty a službami. Právě čelit této nové výzvě bylo možné pouze vytvořením nové strategie v oblasti využívání lidského potenciálu. Tento koncept je relevantní i dnes a představuje strategický přístup k vedení zaměstnanců. Horváthová (2011, s. 34) dodává, že personální řízení má v organizacích zásadní význam, jelikož je nezbytnou podmínkou pro efektivní fungování všech ostatních oblastí řízení organizace. Správné nastavení a realizace má významný vliv na celkový úspěch organizace a její schopnost dosáhnout stanovených cílů. Dle Šikýře (2016, s. 44) se výše zmíněné přístupy uplatňují v různých podobách v organizacích dodnes. Výběr konkrétního přístupu k personální práci je ovlivněn řadou faktorů, jako je velikost organizace, struktura, pojetí řízení, technická vyspělost a další aspekty. V odborné literatuře lze nalézt celou řadu odlišností mezi konceptem personálního řízení a řízením lidských zdrojů. Nicméně většina autorů, včetně Koubka (2015, s. 15) se shoduje především na několika následujících znacích. Stejný autor uvádí, že první tři jsou podle jiných autorů i něj klíčové:

- Personální práce a ostatní personální činnosti se strategickým přístupem, který se zaměřuje na dlouhodobou perspektivu;
- Zaměření na externí vlivy, při němž se formuje fungování pracovní síly organizace;
- Proměna role personální práce, při níž personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se každodenní součástí práce všech vedoucích pracovníků;
- Silné propojení personální práce se strategií a plány organizace – lidské zdroje představují klíčový aspekt strategie organizace a jejich řízení je klíčovou oblastí strategického řízení;
- Personální práce se stává základem řízení organizace, což z ní vytváří nejvýznamnější oblast jejího řízení;
- Vedoucí personálního oddělení se často stává členem nejvyššího vedení organizace;

- Významný důraz kladený na rozvoj lidských zdrojů, který umožňuje organizaci být flexibilní a připravený na změny;
- Důraz na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců;
- Soustředění na kolektivní způsob řízení a loajalitu pracovníků s organizací;
- Snaha o vytváření pozitivní organizační kultury a zdravých pracovních vztahů
- Budování pověsti dobrého zaměstnavatele.

V osmdesátých letech 20. století došlo, dle Šikýře (2016, s. 35), v americkém průmyslu k poklesu produktivity práce a inovací a jako reakce na něj vznikl tzv **Michiganský model** neboli také "model shody". Tento model formulovali v roce 1984 Fombrun, Tichy a Devann a jedná se, jak vysvětluje Armstrong a Taylor (2015, s. 52), o systém řízení lidských zdrojů a její organizační strukturu, a to nejlépe v souladu s celkovou strategií organizace. Úkolem managementu je zajistit, aby organizační struktura i systém řízení lidských zdrojů podporoval dosažení strategických cílů. Šikýř (2016, s. 35) celou myšlenku dále rozvádí a upřesňuje:

- **Strategie;** organizace potřebují specifickou koncepci řízení reagující na aktuální situaci i v zájmu stakeholderů (zainteresovaných stran), stanoví jasný a smysluplný cíl a zároveň definují způsob svého fungování v kontextu neustále se měnících vlivů podnikatelského prostředí;
- **Struktura;** vhodná organizace lidí a ostatních zdrojů s cílem dosáhnout svých záměrů;
- **Systém řízení lidských zdrojů;** organizace vyžadují efektivní systém pro výběr, odměňování, hodnocení a vzdělávání zaměstnanců pro zajištění sjednané práce a dosahování očekávané výkonnosti.

Mezi další modely řízení lidských zdrojů patří **Harvardský model**, který v roce 1984 založili Beer a kol. Šikýř (2016, s. 38) model popisuje jako návod pro manažery na tvorbu a realizaci strategie v oblasti lidských zdrojů. Zároveň doplňuje, že při stanovování cílů musí brát v úvahu zájmy všech stakeholderů a vnitřní i vnější vlivy působící na organizaci.

Dva předchozí modely pocházely z amerického prostředí, a jelikož se postupem času dostaly do Evropy, která má historická, sociální, právní, kulturní, technologická i ekonomická specifika, v roce 1993 Brewster vymezil tzv. **Evropský model**.

Dle Bartáka (2023, s. 12) bychom dnešní pojetí řízení lidských zdrojů měli chápat jako přechod od jednoduché transakce k hlubší transformaci. Tento přístup se zaměřuje na respekt, využití a rozvoj jedinečných znalostí, schopností a dovedností každého zaměstnance. Cílem je efektivně maximalizovat potenciál zaměstnance nejen pro jeho osobní rozvoj, ale také v zájmu organizace. To zahrnuje jak uspokojování jeho osobních potřeb, očekávání, ale také aspirací. Stejný autor dodává, že je znatelná proměna práce s lidmi. Postupně dochází k upouštění od administrativních a pomocných činností k činnostem koncepčním, řídícím, manažerským. Uvedené činnosti přechází na útvary řízení lidských zdrojů s cílem zvyšovat konkurenceschopnost. Zároveň došlo k významné proměně v chápání pojetí pracovní síly – od pojetí zaměstnance jako pasivního vykonavatele zadaných činností k dynamickému vylepšovateli. Řízení lidských zdrojů se stává středem řízení organizací a je úzce propojeno se strategií organizace.

Závěrem lze konstatovat, že historický vývoj managementu lidských zdrojů prošel zásadními změnami, které odrážejí vývojové fáze od personální administrativy, přes personální řízení až k současnému řízení lidských zdrojů. Každá z těchto etap přinášela nové pohledy a přístupy – od základní administrativní podpory a operativního řízení až po strategický přístup, jež dnes lidský kapitál vnímá jako klíčový faktor konkurenceschopnosti a inovací

v organizacích. Významným přínosem k rozvoji managementu lidských zdrojů byly také různé modely, které poskytly teoretický rámec pro aplikaci této disciplíny v praxi. Michiganský model zdůrazňoval propojení HR strategií s celkovými strategiemi organizace, což přineslo důraz na efektivní řízení výkonu. Harvardský model rozšířil pohled na řízení lidských zdrojů o humanistický rozměr, zaměřený na motivaci, spokojenost a zapojení zaměstnanců. Evropský model s důrazem na kolektivní vyjednávání a sociální dialog reflektoval specifika evropského pracovního trhu a kultury, v níž je kladen důraz na rovnováhu mezi zájmy organizací a zaměstnanců.

Tato kapitola tak ukazuje, že vývoj managementu lidských zdrojů je výsledkem postupného obohacování přístupů a konceptů reagující na měnící se podmínky pracovního trhu a společnosti. Přehled jednotlivých vývojových etap a modelů nám poskytuje základ pro pochopení současných trendů a strategií, které dnes charakterizují řízení lidských zdrojů jako strategickou a dynamickou oblast podporující dlouhodobý růst a úspěch organizací.

2.1.2 Strategie lidských zdrojů

Po shrnutí historického vývoje managementu lidských zdrojů se tato kapitola věnuje strategii lidských zdrojů jako zásadnímu prvku pro efektivní řízení zaměstnanců v organizaci. Strategie lidských zdrojů zahrnuje soubor postupů a politik, které nejen podporují naplňování cílů společnosti, ale také odrážejí její hodnoty a firemní kulturu. V dnešním rychle se měnícím prostředí se dobře nastavená strategie lidských zdrojů stává klíčovou složkou udržitelného rozvoje a konkurenceschopnosti firmy. Jakubíková a Janeček (2023, s. 18) popisují strategické řízení jako proces tvorby a realizace plánů, jenž jsou klíčové pro její rozvoj. Cílem je udržet dlouhodobou rovnováhu mezi posláním organizace, jejími cíli a zdroji. Organizace musí definovat svou vizi, misi, cíle a strategii, která je jádrem strategického řízení. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 71) by každá strategie, včetně strategie lidských zdrojů, měla zahrnovat dvě klíčové složky: strategické cíle a plán akcí. Strategické cíle představují konkrétní dosažitelné výsledky, zatímco plán akcí stanovuje konkrétní postupy a prostředky, jež povedou k naplnění těchto cílů. Vrabcová a Urbancová (2023, s. 97) zdůrazňují, že strategie představuje zásadní výstup strategického řízení s vlastním životním cyklem. Definuje hlavní zaměření organizace, tedy její účel a smysl existence, a stanovuje organizační cíle pro konkrétní období včetně priorit. Dále určuje zdroje potřebné k dosažení těchto cílů, metody a způsoby ověřování jejich naplnění a také osoby odpovědné za dosažení stanovených výsledků.

Strategie slouží jako rámec pro směřování organizace, jenž nejen stanovuje cíle, ale i konkrétní kroky potřebné k jejich dosažení. Pro hlubší pochopení tohoto strategického řízení je klíčové rozlišit pojmy jako vize, mise a strategie samotná, které poskytují širší kontext pro dlouhodobý rozvoj organizace v oblasti lidských zdrojů. Tyto pojmy tvoří základní stavební kameny, na nichž organizace staví svůj přístup k efektivnímu využívání a rozvoji lidského potenciálu.

Vize

Dle Jakubíkové a Janečka (2023, s. 21) vize odpovídá na otázku, jakým směrem se v budoucnu bude organizace vyvíjet. Pokud je vize formulována správně, zahrnuje inovativní prvky podněcující motivaci zainteresovaných osob skrze vyvolávání pozitivní emoce. Červený (2022, s. 86) vizi popisuje jako dlouhodobý záměr, jehož chce organizace v rámci svého podnikání dosáhnout. Jedná se o rozsáhlejší strategický pohled do budoucna, který udává směr, za nímž organizace míří. Zároveň stejně jako předchozí autoři uvádí, že slouží jako motivační faktor, kterému se organizace snaží dostat. Dle Jakubíkové a Janečka (2013, s. 21) má vize tři hlavní cíle:

- Určuje směr, ke kterému organizace směřuje;
- Motivuje zaměstnance a zároveň vysvětluje, proč je důležité cíle dosáhnout;
- Umožňuje efektivní koordinaci úsilí lidí.

Mise

Dle Červeného (2022, s. 86) mise stanovuje konkrétní stanovení záměry a cíle, které chce zakladatel naplnit. Zároveň specifikuje oblast, v níž hodlá organizace podnikat či působit. Mise slouží jako veřejná informace nebo sdělení ukazující základní směr a orientaci organizace. Jakubíková a Janeček (2023, s. 22) definují misi jako poslání. Představuje smysl a účel podnikání, definuje, čeho chce organizace dosáhnout. Obecně lze říct, že se jedná o popis toho, co firma dělá, pro 4 P (produkt, cena, místo, propagace) v personálním marketingu či to dělá a jaký je její smysl. Hlavním cílem je zákazník. Dle Jakubíkové a Janečka (2023, s. 22) mise organizace vyjadřuje:

- Důvod existence organizace;
- Postoj k ostatním aktérům trhu;
- Normy chování v organizaci;
- Dlouhodobě hodnoty uznávané organizací.

Cíle

Cíle společnosti představují základní směr, kterým se organizace ubírá, a slouží jako vodítko pro její strategické rozhodování. Zaměřují se na zajištění dlouhodobé stability, růstu a efektivního využívání zdrojů. Tyto cíle jsou nedílnou součástí celkové vize společnosti a ovlivňují její vnitřní i vnější aktivity.

Strategie

Podle Koubka (2015, s. 116) je strategie široce vymezena klíčovými přístupy, jenž organizace využívají k uskutečnění svého poslání a naplnění své vize. Strategie představují základní směr, z něhož se následně odvozují konkrétní plány, jejichž cílem je podpořit strategické záměry organizace. Armstrong a Taylor (2015, s. 75) upozorňují, že strategie nesmí zůstat pouze obecnou aspirací či představou; její implementace je klíčová a často náročná. Aby měla skutečný přínos, je nutné, aby každý strategický záměr vedl ke konkrétním výsledkům.

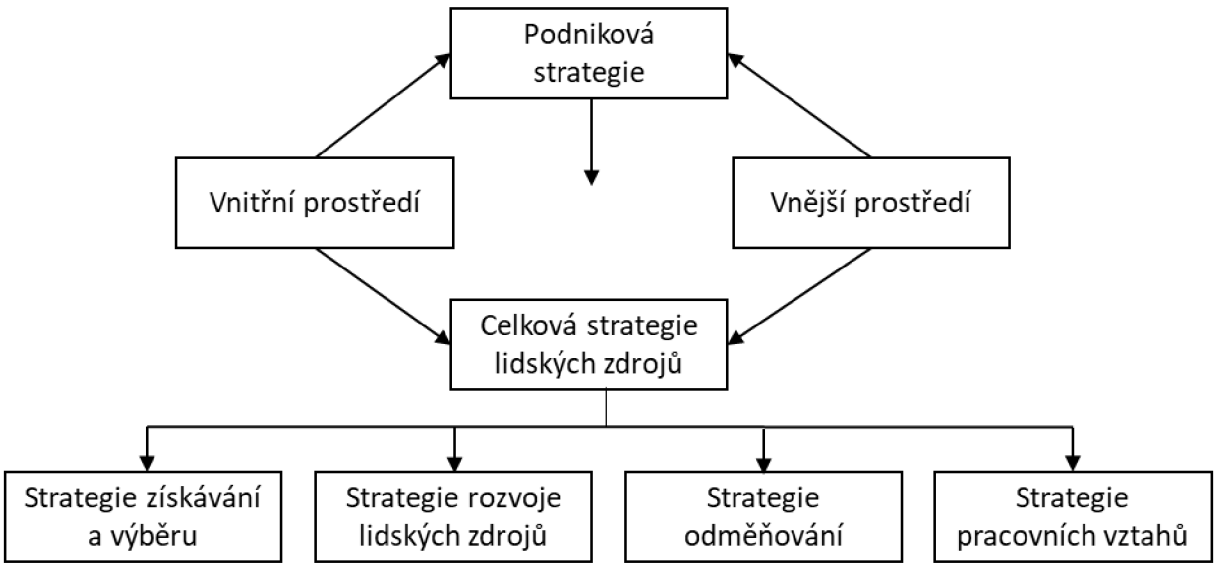
Strategie lidských zdrojů

Strategie lidských zdrojů je zásadním pilířem strategického řízení, neboť úspěch organizace z velké části závisí na efektivním využití lidského kapitálu. Brůha a kol. (2018) popisují strategii lidských zdrojů, známou také pod pojmem personální strategie, jako plán dlouhodobých cílů organizace v oblasti pracovních sil a způsobů jejich využívání. Vycházejí při tom z potřeby adaptace na budoucí změny v oblasti geopolitických a společenských změn. Autoři také zdůrazňují, že schopnost organizace předvídat budoucí výzvy a učit se prostřednictvím strategického uvažování je pro dosahování stanovených cílů organizace zásadní. Zároveň klíčovým prvkem jsou stále lidé, kteří jsou nositeli změn a zároveň stěžejním prvkem úspěchu v rámci personálního řízení. Také podle Červeného (2022, s. 98) ale i ostatních autorů jsou lidé nejdůležitějším prvkem firmy, jelikož jejich nadšení, zaujetí a potenciál dávají smysl všem ostatním aspektům organizace. Důležitost propojení strategického řízení a lidských zdrojů spočívá především v jejich konkurenční výhodě, jenž lidské zdroje poskytují. Podle Koubka (2015, s. 23) se personální strategie zaměřuje na dlouhodobé, obecně formulované a komplexní cíle týkající se potřeby pracovních sil a způsobů, jak tuto potřebu naplnit a efektivně využívat dostupné pracovní síly. Součástí této

strategie jsou také konkrétní představy o postupech a metodách umožňujících dosažení stanovených cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 70) strategie lidských zdrojů stanovuje zásady a přístupy řízení lidského kapitálu, které jsou v souladu se strategií organizace a vzájemně se doplňují. Tyto strategie inspirují k inovativním krokům a proměňují se ve smysluplné aktivity. Vrabcová a Urbancová (2023, s. 98) konstatují, že strategie lidských zdrojů představuje klíčový výstup strategického managementu lidských zdrojů, který popisují strategické řízení lidských zdrojů jako komplexní přístup k rozhodování v rámci plánování a záměrů organizace zahrnující politiku, programy a praxi související se zaměstnáváním, náborem, výběrem a udržením pracovníků. Zjednodušeně strategii řízení lidí popisují jako cestu a metody, kterými organizace dosáhne svých cílů. Autorky definují strategii lidských zdrojů jako dlouhodobý plán vytvořený za účelem dosažení cílů v oblasti HR, jenž umožňuje smysluplné plánování a řízení všech činností spojených s lidskými zdroji. Dále zahrnuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování a správu pracovních vztahů s důrazem na respektování věkové rozmanitosti zaměstnanců. Dle Armstronga a Taylor (2015, s. 70) strategie lidských zdrojů představuje klíčové směry organizace týkající se zásad a postupů v oblasti řízení lidí. Tyto strategie vymezují nejen to, jak by měly být personální politiky a postupy v souladu s celkovou strategií organizace, ale také jak by se měly vzájemně propojovat a doplňovat.

Všichni autoři se shodují na tom, že strategie lidských zdrojů zahrnuje nejen cíle a plány v oblasti řízení lidí, ale také konkrétní metody a cesty k jejich dosažení, čímž přispívá k naplnění celkové strategie organizace. Koubek (2015, s. 23) navíc na následujícím obrázku přehledně znázorňuje, jak se strategie organizace a strategie lidských zdrojů vzájemně propojují, čímž poskytuje praktický příklad jejich propojení.

Obrázek 2 Strategie řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek (2015, s. 14), vlastní zpracování

Strategie lidských zdrojů představuje základní rámec pro řízení zaměstnanců v organizaci, protože propojuje celkové strategické cíle organizace s konkrétními postupy v oblasti HR. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 70) dobře vytvořená strategie lidských zdrojů podporuje kreativní myšlení a usnadňuje směřování organizace k naplnění strategických cílů. Tento přístup podporuje sladění personálních strategií s vizí organizace, čímž poskytuje jednotný

směr pro dosažení strategických cílů. Podobně Šikýř (2016, s. 44) zdůrazňuje, že strategie lidských zdrojů tvoří rámec pro řízení zaměstnanců, který je úzce propojen se strategií celé organizace. Podle Koubka (2015, s. 23) je personální strategie formována celkovou strategií organizace, která zahrnuje dlouhodobé, komplexní cíle týkající se potřeb pracovních sil a metod jejich efektivního využívání. Tato strategie obsahuje představy o konkrétních postupech a metodách, jenž napomáhají dosažení stanovených cílů v řízení lidských zdrojů. Koubek (2015, s. 24) dodává, že personální strategie by měla být pro zaměstnance srozumitelná a přijatelná, což přispívá k prohloubení jejich vztahu k organizaci a posiluje jejich loajalitu a angažovanost. Průběžné informování zaměstnanců o strategických zásadách, s ohledem na jejich oprávněné zájmy a připomínky, patří k hlavním úkolům personální práce. Dvořáková (2012, s. 117) rozlišuje mezi obecnou (komplexní) strategií, která podporuje změny v myšlení, hodnotách a kultuře organizace, a specifickými strategiemi zaměřenými na konkrétní oblasti, jako jsou nábor, školení či odměňování. Armstrong a Taylor (2015, s. 73) popisují tři klíčové přístupy personální strategie: řízení zaměřené na výkon, zaměření na oddanost s důvěrou mezi zaměstnanci a zaměření na vysokou míru zapojení prostřednictvím vzdělávání, odpovědnosti a odměňování. Šikýř (2016, s. 44) upozorňuje, že jen ucelená strategie může vymezovat dlouhodobý přístup k získávání, využívání a rozvoji zaměstnanců, tak aby bylo dosahováno požadovaného výkonu a tím realizovány stanovené cíle organizace. Specifické strategie podle něj vycházejí z komplexního rámce, přičemž se zabývají konkrétními aspekty HR, jako jsou výběr, hodnocení, vzdělávání nebo odměňování. Armstrong a Taylor (2015, s. 73) doplňují tyto specifické strategie od další aspekty:

- **Personální management;**
- **Znalostní management;**
- **Společenská odpovědnost známá také pod zkratkou CSR;**
- **Angažovanost;**
- **Rozvoj organizace;**
- **Zajišťování lidských zdrojů;**
- **Řízení talentů;**
- **Vztahy zaměstnanců a jejich spokojenost.**

Vrabcová a Urbancová (2023, s. 101) zdůrazňují, že pro organizace působící v konkurenčním prostředí je strategie lidských zdrojů důležitým nástrojem k adaptaci na trh. Tento komplexní systém postupů musí být vzájemně propojen a podporovat se, aby organizace mohla zvýšit svůj výkon a dosáhnout svých cílů. Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 116) hraje strategie lidských zdrojů v současné době v oblasti dosahování dlouhodobých cílů organizace klíčovou roli. Zároveň vysvětlují, že personální strategie vymezuje, co by organizace měla udělat, a jaké změny by měla implementovat, aby v oblasti řízení lidských zdrojů došlo k naplnění vytyčených cílů. Zohledňuje nejen vnější a vnitřní podmínky, ale rovněž reflektuje potřeby a očekávání svých zaměstnanců.

Strategie lidských zdrojů vyjadřuje, jak organizace plánuje řídit své zaměstnance. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 77) je strategie lidských zdrojů koncepčním nástrojem, který definuje záměry organizace v oblasti řízení zaměstnanců. Dále uvádějí, že tato strategie se zaměřuje nejen na propojení zásad a postupů v oblasti lidských zdrojů se širší strategií organizace, ale také na jejich vzájemnou provázanost. Autoři rozlišují mezi obecnými strategiemi týkajících se celkového přístupu k řízení lidských zdrojů, a specifickými strategiemi, jež se zaměřují na jednotlivé aspekty, jako jsou nábor, školení nebo systém odměňování. Tento typ strategie využívají dle Vrabcové, Urbancové (2023, s. 101) organizace,

které nemají stanoveny specifické strategie např. v oblasti rozvoje, hodnocení, odměňování apod. V obecném pojetí personální strategie Armstrong a Taylor (2015, s. 73) vymezují tři možné přístupy. Prvním je řízení zaměřené na vysoký výkon, které se opírá o implementaci systémů vysoce výkonné práce. Druhým přístupem je řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti, které klade důraz na dosažení loajality zaměstnanců tak, aby jejich chování bylo samo regulováno. Třetím přístupem je řízení zaměřené na vysokou míru zapojení, které využívá specifické metody v řízení lidských zdrojů, jako jsou účast na rozhodování, rozdělování pravomocí, přístup k informacím, vzdělávání a systém pobídkového odměňování.

Jak již bylo zmíněno, strategie lidských zdrojů vytváří ucelený systém postupů v řízení lidí. Tento systém postupů se musí navzájem doplňovat a posilovat, aby organizace mohla zvýšit svůj výkon a zároveň dosáhla svých cílů. Podle Koubka (2015, s. 24) personální strategie musí být pro všechny zaměstnance přijatelná a také srozumitelná. Tato srozumitelnost a akceptovatelnost jsou zásadní faktory přispívající k prohloubení vztahu mezi zaměstnanci a organizací. Pokud zaměstnanci rozumí personální strategii a akceptují ji, jsou více s organizací propojeni, což zvyšuje jejich loajalitu a angažovanost. Dále stejný autor uvádí, že mezi jeden z hlavních úkolů personální práce patří nejen vytváření a prosazování personální politiky založené na personální strategii, ale také průběžné informování svých zaměstnanců o jejích zásadách, přičemž je vhodné brát v potaz jejich oprávněné zájmy a připomínky. Dle Koubka (2015, s. 23) lze pojem personální politika vysvětlit dvojím způsobem:

- **Jako systém relativně stabilních zásad**, kterými se organizace, její vedení a personální útvar řídí v rámci rozhodování v oblasti zaměstnávání lidí;
- **Jako soubor opatření**, jejichž cílem je ovlivňovat a řídit oblast práce a lidských zdrojů. Tento přístup je zaměřen na usměrňování chování a jednání zaměstnanců, aby efektivně přispívali k plnění úkolů a záměrů organizace.

Podle odborníků by efektivní strategie, včetně strategie lidských zdrojů, měla splňovat několik klíčových kritérií. Jak uvádí například Armstrong a Taylor (2015, s. 74), efektivní strategie lidských zdrojů musí především odpovídat na potřeby organizace a vycházet z podrobných a kvalifikovaných analýz, nikoli jen z domněnek nebo přání. Dále musí být strategie transformována do akčních programů schopných předvídat požadavky a předcházet potenciálním problémům. Rovněž by měla být logicky strukturovaná tak, aby jednotlivé části strategie na sebe navazovaly, vzájemně se doplňovaly a posilovaly. Klíčovým prvkem je také zohlednění potřeb liniových manažerů, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, které by měly být v souladu s potřebami organizace. Také Vrabcová a Urbancová (2023, s. 98) uvádějí, že strategie lidských zdrojů je nedílnou součástí celkové strategie organizace.

Strategie lidských zdrojů představuje tedy komplexní rámec propojující zásadní prvky, jako jsou strategie, vize, mise, cíle a specifické přístupy k řízení lidského kapitálu. Tento pojem poskytuje organizaci jasný směr, kterým může efektivně rozvíjet svůj lidský potenciál v souladu s dlouhodobými cíli a hodnotami odvozenými z celkové strategie. Vize a mise definují základní účel a směřování organizace, zatímco cíle konkretizují výsledky, kterých má být dosaženo. Strategie řízení lidských zdrojů zahrnuje i specifické politiky a postupy podporujících realizaci těchto cílů a přispívajících k rozvoji pozitivní a výkonné firemní kultury. Další kapitola bude zaměřena na personální marketing a jeho vývoj, který v dnešní době představuje klíčovou oblast propojující interní a externí vnímání organizace jako atraktivního zaměstnavatele.

2.2 Personální marketing a jeho vývoj

Personální marketing, někdy označovaný jako HR marketing, představuje strategický přístup zaměřený na přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců v organizaci. Tento koncept propojuje základní marketingové principy s oblastí řízení lidských zdrojů, čímž se snaží ovlivnit vnímání organizace jako atraktivního zaměstnavatele. S narůstajícím konkurenčním bojem o talentované zaměstnance a rostoucími očekáváními pracovníků je důležité, aby firmy svou atraktivitu efektivně prezentovaly jak externím kandidátům, tak i současným zaměstnancům. V následujících odstavcích bude blíže vymezen pojem marketing a následně i personální marketing, aby byly dostatečně jasně rozlišeny obecné marketingové základy a specifika HR marketingu.

Pokud se podíváme na marketing jako disciplínu, nalezneme v odborné literatuře spoustu definic. Jakubíková a Janeček (2023, s. 16) se na marketing dívají z formálního a společenského hlediska. Formální definice marketingu, kterou uvedl American Marketing Association (AMA) v publikaci IVITERA (2008) in Jakubíková, Janeček (2023, s. 16), popisuje marketing jako aktivitu zahrnující soubor institucí a procesů, jež jsou pro zákazníky, klienty, partnery a širokou veřejnost hodnotné. Naproti tomu, neformální definice, jak ji vymezil Kotler s Kellerem (2013) in Jakubíková a Janeček (2023, s. 16), představuje marketing jako společenský proces umožňující jednotlivcům či skupinám získat, co chtějí nebo potřebují tím, že vytváří nabídku výrobků a služeb. Autoři to celé shrnují vlastní zjednodušenou definicí a marketing popisují jako umění vidět svět očima klientů. Klasický marketing se soustředí na vytváření a realizaci strategií uspokojující potřeby a přání zákazníků. Karlíček (2018, s. 19) uvádí, že všechny definice spojuje význam zákazníka, respektive jeho hodnoty, přičemž firma musí nejprve přesně vědět, kdo její zákazníci jsou. Musí pochopit, jaké problémy zákazníci řeší, jaké jsou jejich potřeby a přání, a co je pro ně skutečně hodnotné. Na základě těchto poznatků může tuto hodnotu efektivně tvořit, komunikovat a doručovat.

Kotler a Keller (2016, s. 42) uvádějí, že v současnosti několik klíčových společenských sil, často vzájemně propojených, formuje nejen nové marketingové přístupy, ale také přináší nové příležitosti a výzvy v oblasti personálního marketingu. Patří mezi ně informační a digitální revoluce usnadňující komunikaci a propojení se zaměstnanci, globalizace přinášející nové trhy talentů, deregulace a privatizace, zvýšená konkurence o kvalitní pracovní sílu, konvergence odvětví, přeměna maloobchodu, eliminace prostředníků, rostoucí kupní síla a informovanost spotřebitelů, jejich účast a potřeba angažovanosti. Podle Vrabcové a Urbancové (2023, s. 74) obecné marketingové koncepty lze aplikovat i v oblasti řízení lidských zdrojů. Na rozdíl od klasického pojetí má však personální marketing několik specifik:

- Odlišná povaha předmětu zájmu;
- Specifických tržních subjektů;
- Rozdílných cílů.

Jak již bylo zmíněno, lidé jsou zásadním prvkem každé společnosti. Přináší do ní nejen své znalosti, dovednosti, kreativitu, ale také další schopnosti, které pomáhají společnostem k dosažení úspěchu a růstu. Bez jejich přispění by organizace nebyly schopné dosahovat svých cílů. A právě proto je součástí každé organizace personální oddělení zabývající se vším, co souvisí s lidmi. Jeho primárním úkolem je pak poskytování poradenství a služeb, které souvisí s řízením lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů jako takový je odpovědností manažerů.

V souvislosti s výše uvedeným nabývá na důležitosti nová disciplína zaměřená na marketing lidských zdrojů. Jak uvádějí Vrabcová a Urbancová (2023, s. 75) jedná se o relativně novou disciplínu, jež se na jedné straně zaměřuje na stávající zaměstnance a na straně druhé je jejím cílem oslovit potenciální zaměstnance. Podle autorek se tento přístup zaměřuje na strategické

budování pozitivního image organizace, která jí umožňuje odlišit se od konkurence a zvýšit svou atraktivitu jako zaměstnavatele. Hlavním cílem personálního marketingu je vytvářet a podporovat reputaci organizace napomáhající k přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců. Koubek (2015, s. 163) rovněž uvádí, že cílem personálního marketingu je přilákání, motivování a udržení talentů v organizaci, a to prostřednictvím marketingových principů v řízení lidských zdrojů. Záměrem je pochopení potřeb a přání pracovníků, jež do společnosti přináší pracovní sílu. Podle stejného autora je důležité porozumět nejen tomu, co zaměstnanci v pracovním prostředí hledají, ale také co ovlivňuje poptávku po pracovní síle a jak lze na tyto potřeby z hlediska organizace reagovat. Tento koncept v sobě zahrnuje nejen prezentaci aktivit personálního oddělení, ale také budování vztahů s vedoucími pracovníky. Koubek (2015, s. 160) zdůrazňuje, že jedním z hlavních cílů personálního marketingu je budování dobré pověsti zaměstnavatele. K dosažení tohoto cíle mohou organizace využít řadu různých prostředků a nástrojů, mezi které patří:

- Dodržování legislativy a respektování potřeb a zájmů zaměstnanců;
- Zajištění vhodných pracovních podmínek a příjemného pracovního prostředí;
- Podpora a rozvoj systémů pro čerstvé absolventy a jejich začlenění do organizace;
- Nastavení spravedlivého odměňování a transparentní mzdové politiky;
- Programy zaměřené na rozvoj zaměstnanců;
- Nabídka vzdělávacích příležitostí;
- Kvalitně rozvinutá sociální politika a podpůrné sociální programy;
- Zajištění stability zaměstnání a závazek nepropouštět zaměstnance;
- Systém zaměstnaneckých výhod;
- Zapojení pracovníků do rozhodovacího procesu organizace;
- Podpora efektivní komunikace na všech úrovních;
- Posilování přátelských a harmonických mezilidských vztahů v rámci organizace.

Myslivcová (2019, s. 30) potvrzuje výše uvedený pohled na personální marketing, jako aplikaci marketingových přístupů v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále doplňuje, že klíčovým prvkem tohoto přístupu je vnímání zaměstnanců jako klientů. Brůha a kol. (2018, s. 15) také personální marketing popisují jako nástroj, jehož prostřednictvím organizace získává a udržuje zaměstnance. Tento koncept se zaměřuje na efektivní využití pracovních sil a jako hlavní cíl uvádí uspokojení potřeb organizace v oblasti zaměstnanosti. Lze tedy konstatovat, že marketing i personální marketing mají ve své podstatě podobný cíl. Tradiční marketing se soustředí na budování kvalitních vztahů se stávajícími zákazníky, přičemž usiluje nejen o jejich udržení, ale také o získání nových. Jeho cílem je budování loajality. Personální marketing se zaměřuje na zaměstnance. Snaží se s nimi budovat pevné a dlouhodobé vztahy, ale zároveň je jeho cílem oslovení nových talentů. Obě oblasti se tedy soustředí na posílení vztahů a rozšíření své cílové skupiny, ať už zákazníků nebo zaměstnanců. Vrabcová a Urbancová (2023, s. 75) srovnávají oba koncepty v Tabulce 2.

Tabulka 2 Srovnání marketingů

Faktor	Marketing výrobků a služeb	Marketing lidských zdrojů	Zaměření
Subjekt zájmu	Zákazníci mimo organizaci	Mimo organizaci i uvnitř: současní a potenciální zaměstnanci	Externí a interní
Subjekty trhu	Zákazníci, potencionální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční organizace	Studenti, absolventi, současní zaměstnanci, zaměstnanci jiných organizací, uchazeči o zaměstnání	Externí a interní
Objekt zájmu	Výrobky, služby	Potenciální i stávající zaměstnanci	Externí a interní
Cíl	Předvídat a uspokojovat potřeby zákazníků, přispět prodejem výrobků a služeb k úspěchu organizace	Předvídat a naplňovat potřeby organizace prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k úspěchu organizace	Externí a interní

Zdroj: Vlastní zpracování, Vrabcová a Urbancová (2023, s. 75)

Personální marketing se zabývá strategickým přístupem k řízení lidských zdrojů s využitím marketingovým principů. Jak již bylo zmíněno marketing lidských zdrojů propojuje tradiční HR procesy s moderními marketingovými technikami, což umožňuje organizacím pružně reagovat v konkurenčním prostředí. Personální marketing se stává jedním z klíčových nástrojů pro budování silné a atraktivní firemní kultury. Brůha a kol. (2018, s. 100) rozlišují dvě klíčové obsahové části personálního marketingu: jednak jeho zařazení do oblasti lidských zdrojů jako samostatné disciplíny, a dále aplikaci marketingových strategií. Tyto strategie zahrnují prvky jako cena práce, trh práce, směna na trhu práce a využití vybraných marketingových nástrojů, mezi které patří positioning, branding, marketingový mix a politika personálního řízení, zaměřená na komunikaci a propojení personálního řízení s trhem práce. Dle Vrabcové a Urbancové (2023, s. 76) vyplývá potřeba personálního marketingu z rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou po pracovní síle a úrovní zaměstnanosti. Tento koncept je klíčový zejména ve chvíli, kdy poptávka po kvalifikovaných pracovnících převyšuje nabídku dostupnosti na trhu práce. Barták (2023, s. 190) rozlišuje personální marketing na externí a interní v závislosti na zaměření na vnější prostředí, tedy potenciální zaměstnance, nebo na vnitřní prostředí organizace a současné pracovníky.

Externí personální marketing je podle Vrabcové a Urbancové (2023, s. 79) zaměřen na efektivní přilákání a získání zaměstnanců v požadované kvalitě a množství, s důrazem na optimalizaci nákladů. Autorky kladou jako klíčové úkoly externího personálního marketingu posilování povědomí o zaměstnavatelské značce, budování pozitivního obrazu společnosti a zajištění dostatečného množství vhodných kandidátů. Barták (2023, s. 191) navíc popisuje vnější personální marketing jako proces zahrnující vytváření pozitivního obrazu organizace, využití vhodných komunikačních nástrojů pro veřejnost, posilování pověsti společnosti, mapování trhu práce, identifikaci potenciálních zdrojů talentů a hodnocení efektivity aplikovaných postupů.

Vnitřní personální marketing Barták (2023, s. 191) charakterizuje jako orientovaný na interního zákazníka. Podle Vrabcové a Urbancové (2023, s. 79) zahrnuje vnitřní personální marketing

aktivity, které zvyšují atraktivitu zaměstnavatele pro stávající zaměstnance s cílem posílit jejich spokojenost v různých aspektech, jako je pracovní náplň, pracovní prostředí a celkové pracovní podmínky, čímž se naplňují očekávání zaměstnanců. Tento přístup zahrnuje podle Bartáka (2023, s. 191) také zkoumání vztahů a problémů uvnitř organizace, analyzuje vztahy mezi týmy a jednotlivci, upevňuje zdravé vztahy mezi kolegy a posiluje loajalitu zaměstnanců vůči společnosti. Kotler a Keller (2016, s. 51) vysvětlují, že interní marketing, jako součást holistického marketingu, se zaměřuje na nábor, školení a motivaci schopných zaměstnanců, jenž chtějí poskytovat kvalitní služby zákazníkům společnosti. Slibovat vynikající služby podle autorů postrádá smysl, pokud personál není připraven je naplnit. Adams (2021, s. 131) dále zdůrazňuje, že HR oddělení má v tomto procesu klíčovou roli, neboť může výrazně ovlivnit pracovní podmínky a spokojenost zaměstnanců prostřednictvím efektivní komunikace a změny přístupu. Podle něj je zásadní podpora otevřené diskuse a autentičnosti, kdy využívání různých komunikačních kanálů a srozumitelný jazyk bez frází umožňuje HR skutečně propojit zaměstnance s hodnotami organizace a vytvořit pro ně příjemné pracovní prostředí. Tento přístup zahrnuje více než jen poskytování pracovních prostor – cílem je hlouběji chápat různorodé potřeby zaměstnanců, zejména v kontextu moderních výzev a osobního života zaměstnanců. Pandemie Covidu přiměla řadu firem přehodnotit své pracovní prostředí i péči o zaměstnance, a proto se nyní častěji objevují programy zaměřené na duševní zdraví, které se stávají důležitou součástí personálního marketingu. Jak uvádějí Palíšková a Stříteský (2021, s. 142), personální marketing by měl být nejen součástí organizační kultury, ale měl by také důsledně odrážet hodnoty a poslání společnosti, aby byl efektivní a přinášel dlouhodobý přínos. Nicméně podle Vrabcové a Urbancové (2023, 79) personální marketing má také své limity a nedostatky pramenící především ze způsobu, jakým je využíván. Často se uplatňuje intuitivně pro jednorázové akce, aniž by se zaměřoval na dlouhodobou strategii. Kontrola a hodnocení bývá orientována pouze na vykonávané aktivity, přičemž postrádá hlubší pohled manažerů a odpovědných zaměstnanců. Propagační materiály a obsah komunikace navíc často vykreslují realitu zkresleně, což může vést k nerealistickým očekáváním u potenciálních zaměstnanců. Menseek (2012) et Brůha a kol. (2018, s. 101) popisují přínosy personálního marketingu, mezi něž patří:

- **Zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy díky kvalitním a stabilním lidským zdrojům**: personální marketing podporuje přilákání kvalifikovaných a motivovaných pracovníků, kteří jsou pro firmu klíčoví. Dlouhodobá konkurenceschopnost je založena na kvalitních lidských zdrojích umožňujících firmě pružně reagovat na tržní změny a udržet si stabilní pozici na trhu;
- **Vyšší míra angažovanosti zaměstnanců a její pozitivní vliv na produktivitu a ziskovost:** angažovaní zaměstnanci jsou zpravidla více produktivní, loajální a zaměřeni na dosažení firemních cílů. Personální marketing podporující jejich zapojení přispívá k lepší výkonnosti firmy, což se pozitivně projevuje na její ziskovosti. Vyšší angažovanost také snižuje riziko syndromu vyhoření a fluktuace;
- **Zvýšená retence zaměstnanců díky snížené fluktuaci a minimálním ztrátám klíčových pracovníků:** díky efektivnímu personálnímu marketingu se zaměstnanci cítí více propojeni s firmou a jejími hodnotami, což vede k jejich delšímu setrvání ve společnosti. Nižší fluktuace zajišťuje stabilitu pracovních týmů a eliminuje problémy spojené s odchodem kvalifikovaných pracovníků, čímž snižuje náklady na hledání a zaškolení náhrad;
- **Snížení nákladů spojených s náborem a výběrem a zkrácení času potřebného k obsazení pracovních pozic:** dobře nastavená personální značka přitahuje kvalifikované uchazeče, což zrychluje a usnadňuje proces náboru. Nižší náklady jsou

výsledkem efektivního výběrového procesu, v rámci, něhož firma dokáže rychle a levně najít vhodné kandidáty bez nutnosti opakovaných náborů;

- **Zlepšení vztahů uvnitř firmy a firemní komunikace:** personální marketing se zaměřuje nejen na vnější image společnosti, ale také na posilování vztahů uvnitř firmy. Zlepšená komunikace přispívá ke vzájemné důvěře mezi zaměstnanci a vedením, což podporuje soudržnost a efektivnější spolupráci v pracovních týmech;
- **Zlepšení firemní kultury a budování pozitivního pracovního prostředí**: v rámci personálního marketingu je kladen důraz na hodnoty, atmosféru a způsob vedení, což vytváří příjemné pracovní prostředí. Pozitivní firemní kultura zvyšuje pracovní spokojenost, podporuje loajalitu a pomáhá vytvářet prostředí, kde se zaměstnanci cítí oceňovaní a respektovaní;
- **Silná značka zaměstnavatele a dobrá reputace na trhu práce:** díky personálnímu marketingu získává firma pozitivní obraz v očích potenciálních zaměstnanců, což usnadňuje nábor a zajišťuje dostatek kvalitních uchazečů. Silná značka zaměstnavatele zvyšuje atraktivitu firmy na trhu práce a podporuje povědomí o ní jako o perspektivním a spolehlivém zaměstnavateli;
- **Posílení postavení personálního útvaru ve firmě**: personální marketing podporuje význam HR oddělení v organizaci, neboť ukazuje jeho přímý vliv na úspěch firmy. Personální útvar se stává strategickým partnerem, který nejen spravuje lidské zdroje, ale i aktivně přispívá k rozvoji firemní strategie, zlepšování firemní kultury a udržení kvalitních zaměstnanců.

Efektivní personální marketing představuje komplexní soubor aktivit, jejichž hlavním cílem je posílení značky zaměstnavatele, zvýšení atraktivity organizace pro současné i potenciální zaměstnance a udržení jejich dlouhodobé loajality. Správně nastavený personální marketing přispívá nejen k posílení organizační kultury, ale také k celkové reputaci firmy na trhu práce. Jeho hlavní výzvou je udržení autenticity a dlouhodobého strategického zaměření, aby se nestal pouhým souborem jednorázových akcí či krátkodobých kampaní. S ohledem na narůstající důraz na diverzitu a inkluzi, je i v personálním marketingu důležité přistupovat k zaměstnancům jako k různorodým skupinám s odlišnými potřebami a preferencemi.

2.3 Marketingový mix v personálním marketingu

Personální marketing je klíčovým nástrojem v oblasti řízení lidských zdrojů, který vychází z tradičního marketingového mixu, adaptovaného na potřeby zaměstnaneckého prostředí. Původní složky marketingového mixu, tedy produkt, cena, propagace a distribuce, jsou v tomto kontextu transformovány na nástroje podporujících přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců. Zaměřují se na vytvoření silné značky zaměstnavatele, atraktivní odměňovací struktury, pozitivního pracovního prostředí a efektivní komunikace jak směrem k potenciálním, tak stávajícím zaměstnancům. Tato kapitola se bude věnovat analýze marketingového mixu v rámci personálního marketingu a nabídne přehled různých přístupů k jeho aplikaci, včetně přínosů, jimiž může přinést organizacím při formování jejich personální strategie.

Kotler a Keller (2016, s. 50) uvádějí, že hlavním cílem marketingu je stále častěji budování hlubokých a trvalých vztahů s jednotlivci a organizacemi, které mají přímý či nepřímý vliv na úspěšnost marketingových aktivit společnosti. Karlíček (2018, s. 152) vysvětluje marketingový mix z pohledu marketingové teorie jako soubor taktických rozhodnutí, která se zaměřují na čtyři základní prvky: produkt (product), cenu (price), propagaci (promotion) a distribuci (place).

Tyto prvky společně tvoří tzv. 4P, která pomáhají firmě efektivně oslovit a uspokojit cílový trh. Produkt představuje konkrétní nabídku pro zákazníka, cena určuje jeho hodnotu na trhu, propagace se stará o komunikaci se zákazníky a distribuce zajišťuje dostupnost produktu tam, kde je poptávka. Autorky Maršíková a Myslivcová (2016, s. 28) uvádějí, že personální marketing čerpá z tradičního marketingového konceptu a jeho nástrojů marketingového mixu 4P – produkt, místo, cena a propagace (product, place, price, promotion). Pracovní pozice je zde chápána jako produkt, zatímco zaměstnanec je vnímán jako zákazník, jemuž je tento produkt, tedy pracovní místo, nabízen. Rosethorn (2016, s. 52) rozděluje životní cyklus zaměstnance do tří klíčových fází – kandidát, zaměstnanec a absolvent – z nichž každá obsahuje specifické momenty interakce, jež je důležité dobře řídit. Fáze kandidáta se zaměřuje na náborový marketing, využití mediálních kanálů, péči o kandidáty a samotný proces náboru včetně výběru a hodnocení. Fáze zaměstnance zahrnuje onboarding, podporu organizační kultury a vedení, školení, talent management, kariérní růst, uznání, odměňování, interní komunikaci, pracovní prostředí, kompenzace a další výhody. Ve fázi absolventa je pozornost věnována řízenému odchodu, balíčkům při nadbytečnosti a budování sítí pro bývalé zaměstnance.

2.4 Employer brand management

Podle Maršíkové a Myslivcové (2016, s. 28) termín „značka zaměstnavatele," známý také jako „employer branding", představili v roce 1996 Tim Ambler a Simon Barrow na půdě London Business School. **Employer brand management** je pojem pocházející z anglického jazyka, jenž označuje strategický přístup zaměřený na budování a řízení značky zaměstnavatele. Výraz se skládá ze tří klíčových slov, která odkazují na jednotlivé aspekty tohoto procesu: **employer** (zaměstnavatel), **brand** (značka) a **management** (řízení). Pojem brand je jeden z klíčových elementů. V literatuře je často rozebírán z hlediska marketingového významu – tedy jako charakteristika, která odlišuje společnost na trhu, definuje její identitu a přináší hodnoty, s nimiž se cílové skupiny ztotožňují. Kotler a Keller (2013, s. 280) uvádí, že Americká marketingová asociace definuje „brand" nebo „značku" jako název, výraz, znak, symbol, design, nebo jejich kombinaci, jenž slouží k identifikaci zboží nebo služeb jednoho prodejce či skupiny prodejců a k jejich odlišení od konkurence. Burešová (2022, s. 37) uvádí, že značka je v moderním marketingu zásadním nástrojem pro komunikaci firmy a jejích produktů směrem k zákazníkům. Zdůrazňuje také zapamatovatelnost jako jednu z klíčových atributů značky významně přispívající k jejímu úspěchu na trhu.

Rosethorn (2016, s. 6) uvádí, že koncept zaměstnavatelské značky se objevil počátkem 90. let a vychází ze dvou hlavních oblastí. První z nich je komunikace, která se rozvinula v souvislosti s posilováním firemních značek. Druhý spočívá v oblasti psychologie práce, zejména v konceptu psychologické smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Karlíček (2018, s. 129) nevnímá brand pouze jako obyčejné označení, ale uvádí, že slouží především k vyjádření určité identity a má vliv na vnímání zákazníky. Podle Jakubíkové a Janečka (2023, 247) rovněž není brand pouze značka, ale představuje především způsob, jak značka funguje, a jak na své okolí působí. Dle autorů se skutečným brandem stává až po určité době, kdy získá své místo na trhu. Tímto si brand dokáže vytvořit emocionální vazbu mezi produktem a jeho uživateli. Na tento aspekt navazuje také Karlíček (2018, s. 129) se ztotožněním, že brand dokáže vytvářet emocionální vazbu a ovlivňuje naše vnímání. Vnímání dle něj představuje způsob, jakým jednotlivci interpretují a přisuzují význam různým podnětům. Vnímání je ovlivněno řadou faktorů, mezi nimiž hrají zásadní roli osobní vzpomínky a minulé zkušenosti, čímž se podněty stávají subjektivními a unikátními. Pohledy na funkci a význam emocí dle

Vysekalové (2014, s. 14) v průběhu lidského vývoje značně proměňovaly. Tento vývoj reflektoval rozšíření lidského poznání, přičemž teorie emocí zůstávají neustále otevřené dalšímu zkoumání. Emoce jsou totiž velmi složitým jevem zahrnující více dimenzí – od prožívání různých citů a emocí, přes fyziologické změny v organismu, až po chování, které emoce vyvolávají. Tento komplexní přístup k emocím odpovídá tomu, jak jsou emoce vnímány v rámci různých věd. Kromě toho, že emoce hrají klíčovou roli ve způsobu, jakým jedinci reagují na různé situace, jsou také významným faktorem v pracovním prostředí, kde ovlivňují vztahy, produktivitu a celkovou atmosféru. Pro organizace je proto nezbytné brát emoce zaměstnanců v úvahu při tvorbě strategií řízení lidských zdrojů. V tomto kontextu hraje employer brand management důležitou roli, protože se zaměřuje na budování pozitivní firemní kultury zohledňující emocionální potřeby zaměstnanců. Rovněž podle Tegzeho (2019, s. 228) je primárním důvodem pro budování značky zaměstnavatele skutečnost, že značka má přímý dopad na emoční prožívání, způsob myšlení a kariérní ambice potenciálních kandidátů. V návaznosti na předchozí úvahy o emocích lze říct, že podobně jako emoce hrají klíčovou roli v lidském chování, tak i employer brand ovlivňuje vnímání a postoje zaměstnanců a uchazečů vůči organizaci. Jeho účelem je nejen vytvářet určité očekávání, ale i formovat emocionální vazbu mezi zaměstnancem a firmou. Následující text se proto zaměří na jednotlivé definice employer brandu a jejich význam pro efektivní řízení lidských zdrojů.

Dle Zoltána (2020, s. 8) je koncept značky zaměstnavatele založen na marketingovém přístupu k budování značky a její schopnosti oslovit a přilákat zákazníky. Stejně jako značky oslovují zákazníky a snaží se je svou nabídkou zaujmout, zaměstnavatelská značka se zaměřuje na přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 299) cílem employer brandu je vytvoření takové image, která bude atraktivní jak pro potenciální, tak také pro stávající zaměstnance. Rovněž podle Brůhy a kol. (2018, s. 101) se employer branding nezaměřuje pouze na externí trh práce, ale také na posilování vztahů mezi firmou a stávajícími zaměstnanci. V praxi například optimalizuje náborový proces, snižuje fluktuaci, posiluje loajalitu zaměstnanců a podporuje jejich identifikaci se strategickými cíli organizace. Vrabcová a Urbancová (2023, s. 87) také uvádí, že personální marketing může významně přispět k získání kvalitních zaměstnanců skrze podpory budování silného employer brandu. Eger et al. dodává (2019, s. 521), že koncept „budování značky zaměstnavatele“ zároveň naznačuje nutnost jasného vymezení charakteristik a hodnot zaměstnavatele, jenž jej odlišují od konkurence a přitahují potenciální zaměstnance. Také dle Tegzeho (2019, s. 236) employer brand slouží jako prostředek, kterým organizace komunikuje světu informace o své identitě a zásadních hodnotách. Tegze (2019, s. 231) dále zdůrazňuje, že přesné vymezení klíčových hodnot je základním předpokladem pro fungující employer brand. Tyto hodnoty vytvářejí směrnice pro žádoucí způsoby chování, stanovují, co je vítané, a naopak co není akceptovatelné. Představují rovněž standardy pro hodnocení, jak zaměstnanců samotných, tak pro jejich hodnocení ostatních, čímž se vytváří kultura, v níž všichni rozumí tomu, co firma podporuje a oceňuje. Důležitou úlohou značky zaměstnavatele je dle Zoltána (2020, s. 8) nejen získat nové zaměstnance ale se také postarat o udržení těch stávajících a udržet jejich spokojenost a loajalitu. Vrabcová a Urbancová (2023, s. 165) považují employer brand za komplexní přístup formující pozitivní vztah zaměstnanců k organizaci a posiluje jejich motivaci a loajalitu. Tento proces je součástí dlouhodobé, strategicky zaměřené snahy o zvyšování povědomí o firmě a její reputaci mezi stávajícími i potenciálními zaměstnanci. Podle autorek se jedná soubor charakteristik a vlastností odlišující organizaci nejen od konkurence, ale také od ostatních organizací. Dále uvádějí, že značka zaměstnavatele vytváří určitá očekávání a příslib nejen pro současné zaměstnance, ale i na potenciální uchazeče. Ti, kteří nejlépe zapadnou do firemní kultury, mají větší šanci dosáhnout spokojenosti a vyšší výkonnosti. Také podle Tegzeho (2019, s. 229) silná značka zaměstnavatele představuje významný závazek organizace vůči zaměstnancům. Tento závazek se neprojevuje pouze slovy, ale je podpořen konkrétními činy.

Ty zahrnují rozvoj zaměstnanců, benefity a další výhody, jež jsou zaměřené na jejich péči. Tímto přístupem organizace deklaruje, jaký důraz klade na spokojenost zaměstnanců a jejich profesní růst, což u zaměstnanců posiluje pocit stability a loajality, to dále ovlivňuje pracovní prostředí, motivaci a produktivitu celkově. Eger et al. (2019, s. 520) uvádí, že úspěch značky zaměstnavatele ovlivňuje celá řada faktorů, mezi něž patří schopnost porozumět potřebám cílové skupiny a vytvoření diferencované Employer Value Proposition (EVP). Významnou roli hraje také personální strategie, konzistentnost značky a efektivní komunikace employer brandu. K tomu se přidává měření a vyhodnocování úsilí HR oddělení v oblasti employer brandingu, což umožňuje lépe sledovat dlouhodobý dopad těchto aktivit na atraktivitu zaměstnavatele. Tegze (2019, s. 236) zároveň dodává, že nejefektivnějšími ambasadory značky jsou vlastní zaměstnanci, kteří jsou s organizací a jejím brandem silně propojeni. Vrabcová a Urbancová (2023, s. 167) upozorňují na existenci výrazné pozitivní vazby mezi kvalitním, veřejně prezentovaným employer brandem a angažovaností zaměstnanců, mezi vnímanou značkou zaměstnavatele a očekáváními zaměstnanců, stejně jako mezi těmito očekáváními a angažovaností. Budování značky zaměstnavatele představuje pro organizaci snahu o vymezení a upevnění jasné identity, která ji odlišuje a zvyšuje její atraktivitu pro zaměstnance i uchazeče. Tento proces přináší organizaci různé výhody, mezi něž patří snížení fluktuace zaměstnanců, zlepšení možností pro nábor talentovaných pracovníků, zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců a pozitivní dopad na celkovou výkonnost firmy. Podle Tegzeho (2019, s. 230) pevnější vazba mezi zaměstnancem a firmou vede k vyšší úrovni loajality, což se následně projevuje větší stabilitou personálu a snižováním fluktuace pracovníků.

Maylett a Wride (2017, s. 104) zdůrazňují zásadní změnu v současné dynamice mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Klíčovým faktorem již není pouze finanční odměna či výhody, ale důvěra, autenticita a vzájemný respekt vytvářející pevné propojení mezi firmou a jejími pracovníky. „Smlouva o značce“ proměňuje tradiční pojetí zaměstnanecké loajality, při níž od zaměstnanců byla vyžadována oddanost, aniž by ji museli zaměstnavatelé sami prokazovat. V současné době, kdy mají zaměstnanci větší vliv, je pro firmy nezbytné dokázat, že si jejich důvěru skutečně zaslouží, a to konkrétními činy zrcadlící firemní hodnoty. Tento vzájemný vztah se stal klíčovým pro udržení zaměstnanecké loajality a angažovanosti. Adams a Marshall (2020, s. 23) se s tímto přístupem ztotožňují a doplňují, že pro dosažení skutečně autentické zaměstnanecké zkušenosti je zásadní budovat hlubší propojení v rámci organizace. Namísto jednostranného zdůrazňování silných stránek firmy je důležité zavést vyváženou, obousměrnou výměnu hodnot mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Tento přístup poskytuje zaměstnancům pocit uznání a podporuje jejich důvěru v organizaci. Podle Rosethorna (2016, s. 74) je však zásadní, aby takové hodnoty a sliby nebyly prázdné či falešné, neboť právě nereálné sliby nejsou cestou k vybudování angažovaných a výkonných týmů. Propagace společnosti jako preferovaného zaměstnavatele by neměla být založena pouze na snaze vytvořit pozitivní obraz. Klíčové je přilákat a zaujmout kandidáty příběhem, který je autentický, založený na skutečnosti a pro kandidáty nejen přitažlivý, ale také jedinečný.

Mosley a Schmidt (2017, s. 8) identifikují několik klíčových oblastí, v nichž může employer branding významně zlepšit vnímání organizace. V oblasti náboru přispívá k přilákání většího počtu kvalifikovaných kandidátů, což zvyšuje kvalitu nově přijatých zaměstnanců a zároveň snižuje náklady na jejich získání. Employer branding rovněž podporuje angažovanost tím, že vytváří prostředí, kde zaměstnanci nacházejí smysl a naplnění ve své práci, což vede k vyšší produktivitě. Silná značka zaměstnavatele také pomáhá snižovat fluktuaci, neboť zaměstnancům poskytuje jasnou představu o tom, co mohou od organizace očekávat, a podporuje jejich loajalitu. Kromě toho employer branding posiluje konkurenční výhodu organizace podporou kolektivní inteligence, kreativity a motivace zaměstnanců. Podobně Rosethorn (2016, s. 23) upozorňuje, že dlouhodobé budování zaměstnavatelské značky bylo

dosud převážně zaměřeno na přilákání talentů, což vedlo k nedostatečnému důrazu na celkový životní cyklus zaměstnance. Veškerá pozornost se soustředila hlavně na náborové procesy, zatímco fáze po nástupu zaměstnanců, které jsou zásadní pro podporu loajality a dlouhodobé spokojenosti, byly často přehlíženy.

2.4.1 Employee Value Proposition (EVP)

Employee Value Proposition (EVP), neboli **hodnotová nabídka pro zaměstnance**, představuje souhrn hodnot a benefitů, jež organizace nabízí svým zaměstnancům výměnou za jejich pracovní výkon, dovednosti a loajalitu. Tento koncept zahrnuje jak finanční, tak nefinanční aspekty, jako je firemní kultura, možnosti profesního růstu, pracovní prostředí či rovnováha mezi pracovním a osobním životem. EVP tedy poskytuje zaměstnancům nejen hmatatelné výhody, ale i vize a cíle, pro zvýšení motivace k jejich dlouhodobému setrvání ve společnosti.

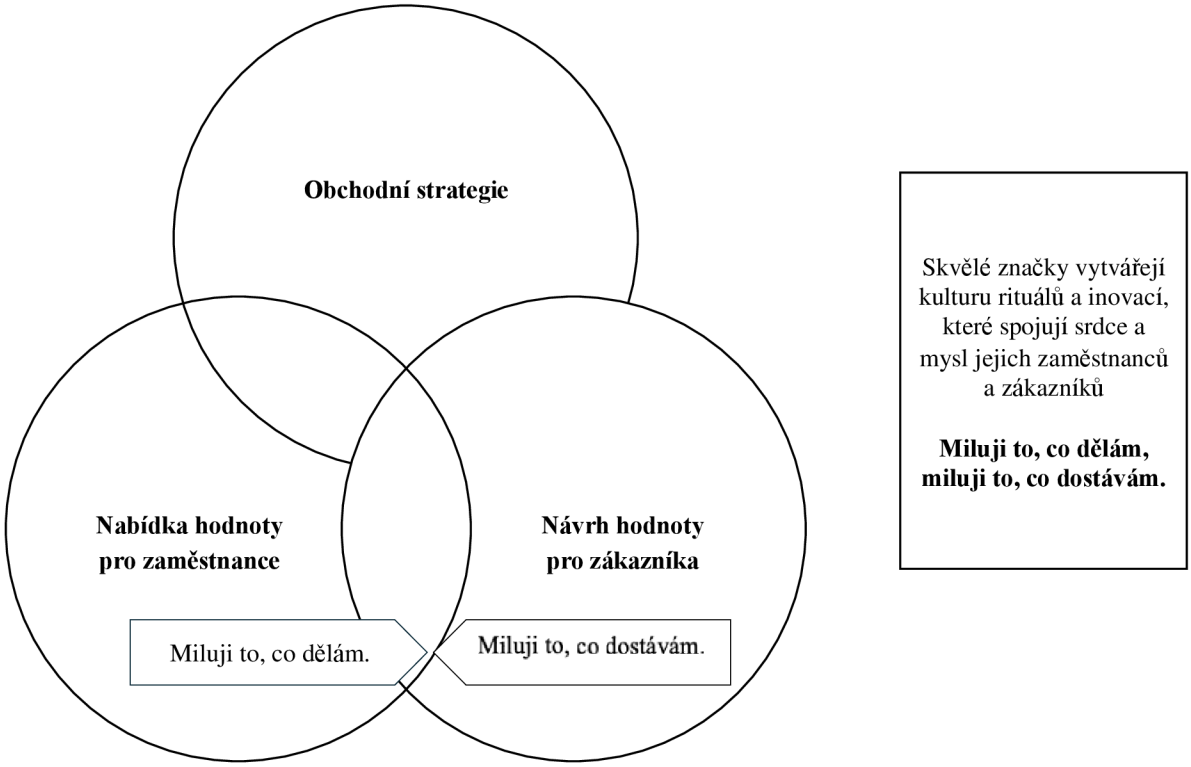
Tato kapitola se tedy zaměřuje na význam a definice Employee Value Proposition, který je klíčovým prvkem employer brand managementu. Správně nastavená hodnotová nabídka může posílit spokojenost zaměstnanců, jejich angažovanost a přispět k dosažení strategických cílů organizace. Dále budou představeny různé přístupy a doporučení z odborné literatury ukazující, jak organizace efektivně využívají hodnotovou nabídku pro zaměstnance k udržení stávajících zaměstnanců a přilákání nových talentů.

Autoři Maylett a Wride (2017, s. 97) zdůrazňují, že pochopení Employee Value Proposition umožňuje organizacím nalézt odpovědi na několik klíčových otázek: Jaká je identita a vnímání naší značky? Co přitahuje nové talenty k naší organizaci? Jaké faktory motivují zaměstnance, aby u nás setrvali? Existují oblasti, kde naše organizace nesplňuje očekávání zaměstnanců? Tímto způsobem může hodnotová nabídka pro zaměstnance přispět k posílení zaměstnavatelské značky a lepšímu naplňování potřeb pracovníků. Na tuto myšlenku navazuje Tegze (2018, s. 238) s vysvětlením, že Employee Value Proposition by mělo jasně formulovat, proč by zaměstnanci měli zůstat ve firmě, nebo proč by noví kandidáti měli zvažovat připojení k firmě. Mezi hlavní faktory uvádí například pozitivní firemní kulturu, možnosti profesního rozvoje, inspirativní vize organizace a pocit sounáležitosti. Tímto způsobem hodnotová nabídka pro zaměstnance nejen podporuje loajalitu stávajících zaměstnanců, ale také přitahuje nové talenty, čímž se podílí na vytváření motivujícího a podpůrného pracovního prostředí. Podle Rosethorna (2016, s. 30) rozvoj Employee Value Proposition představuje náročný proces, kde se střetává vědecký přístup s uměleckou kreativitou. Cílem této artikulace je vystihnout jak racionální, tak emocionální dimenze vztahu se zaměstnanci, přičemž návrhy hodnotové nabídky pro zaměstnance často selhávají na třech zásadních aspektech: zapracování oboustranné povahy dohody, správné vyjádření jedinečné hodnoty pro zaměstnance a dostatečná osobitost i přesvědčivost celé komunikace. Tegze (2018, s. 238) proto popisuje několik klíčových kroků pro vytvoření efektivní Employee Value Proposition:

- **Shromáždění a analýza informací:** aktivní zapojení zaměstnanců do tohoto procesu – hodnotová nabídka zaměstnavatele by měla reflektovat, co si zaměstnanci o firmě myslí;
- **Zaměření na klíčová témata:** employee value propostion by mělo být orientováno na zaměstnance a nejde o pouhý marketingový produkt nebo strategii;
- **Jedinečnost employee value proposition**: tedy schopnost odlišit se od ostatních firem a stát se atraktivní pro budoucí zaměstnance;

- **Realizace value proposition v praxi**: jak dobře plány fungují; zpětná vazba tak pomůže doladit a ověřit efektivitu celé strategie.

Obrázek 3 Propojení hodnoty zaměstnance s hodnotou zákazníka



Zdroj: Rosethorn (2009, s. 84), vlastní zpracování

Následující text zmiňuje různé definice Employee Value Proposition se zaměřením na jeho specifika a význam v oblasti motivace, loajality a budování pozitivního pracovního prostředí. Rozmanité přístupy autorů k tomuto tématu nám umožní lépe porozumět, jak může Employee Value Proposition přispívat k udržení kvalitních zaměstnanců a k posílení atraktivity organizace na trhu práce. Podle Tegzeho (2018, strana) employer brand firmy reprezentuje svojí veřejnou tvář a sděluje světu, kým organizace je a jaké hodnoty zastává. Oproti tomu pak Employee Value Proposition představuje specifický příslib pro potenciální zaměstnance zajišťující péči a podporu, kterou mohou v pracovním prostředí očekávat. Obojí, jak employer brand, tak Employee Value Proposition, se vzájemně doplňují a společně přispívají k pozitivnímu vnímání značky na trhu, čímž posiluje atraktivitu firmy jako zaměstnavatele. Rosethorn (2016, s. 20) uvádí, že tento koncept by měl být vnímán podobně jako nabídka určená zákazníkům. Představuje příležitost zohlednit vliv a přínosy jak psaných, tak nepsaných složek psychologické smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Podle Brůhy a kol. (2018, s. 102) hodnotová propozice zaměstnavatele hraje v personálním marketingu zásadní roli. Podobně jako u obchodních značek na trhu vyjadřuje efektivní řízení značky zaměstnavatele konkurenční výhodu. Tato propozice představuje určitou nabídku pro zaměstnance, která má firmu odlišit od konkurence. Informuje uchazeče o přednostech pracovního místa, o podmínkách jeho získání a dalších aspektech, které dělají nabídku zaměstnavatele atraktivní. Podle autorů Maylett a Wride (2017, s. 96) Employee Value

Proposition představuje hodnotu, jenž zaměstnanec získává výměnou za svou práci. Tato hodnota zahrnuje jak hmotné, tak nehmotné složky, spolu s výhodami přispívajícími k jeho celkové spokojenosti a motivaci. Tegze (2018, s. 237) uvádí, že Employee Value Proposition je orientována na budoucí zaměstnance a rovněž objasňuje, že se jedná o způsob, jakým firma pečuje o své zaměstnance a jaké benefity a podporu mohou očekávat, pokud se stanou členy jejího týmu. Tegze (2018, s. 237) dále uvádí, že Employee Value Proposition nejen vysvětluje, jaké výhody a péči mohou potenciální zaměstnanci očekávat, ale také, jak konkrétní benefity a možnosti organizace podporují pracovní zkušenosti a přínos jednotlivce. Tento koncept zahrnuje finanční odměnu, benefity, ale i příležitosti k osobnímu růstu, kvalitu pracovních podmínek a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, což podtrhuje hodnotu, kterou organizace svým lidem nabízí. Na tento koncept plynule navazuje přístup popisovaný Adamsem & Marshallem (2020, s. 32–33). Ti vnímají Employee Value Proposition jako oboustranný proces „dávání a přijímání“, který přispívá k budování důvěry mezi firmou a kandidáty. Namísto jednostranné prezentace se podle nich firma prezentuje jako otevřená vůči zpětné vazbě a neustálému zlepšování. Tento otevřený přístup zpřesňuje náborový proces, neboť nevhodní kandidáti se mohou sami vyřadit na základě upřímně poskytnutých informací o výhodách i nevýhodách pozice. Výsledkem je nejen přilákání správných kandidátů sdílející hodnoty organizace a s ochotou čelit výzvám, ale také posílení autentického obrazu společnosti, což ji činí pro uchazeče atraktivnější a důvěryhodnější.

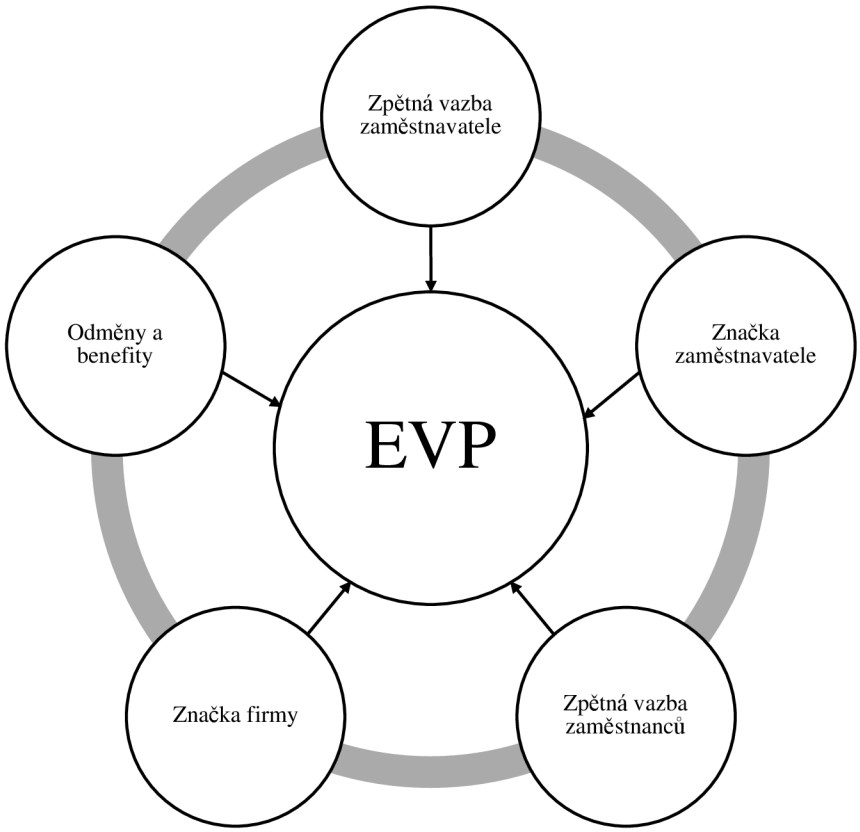
Maylett a Wride (2017, s. 99) zdůrazňují, že Employee Value Proposition je dlouhodobý proces představující pouze jednu z mnoha složek utvářejících značku společnosti. Vedle hodnotové nabídky pro zaměstnance hrají významnou roli další faktory, jako je reputace organizace, způsob její komunikace, vyznávané hodnoty a styl vedení. Tyto prvky společně přispívají k celkovému vnímání značky. Tegze (2018, s. 238) dále rozvádí, že Employee Value Proposition zahrnuje důvody, proč by zaměstnanci měli zůstat ve firmě, nebo proč by noví kandidáti měli zvažovat svoje připojení. Patří mezi ně například pozitivní firemní kultura, možnosti profesního rozvoje, inspirativní vize organizace a pocit sounáležitosti. Tímto způsobem Employee Value Proposition nejen podporuje loajalitu stávajících zaměstnanců, ale také přitahuje nové talenty, čímž se podílí na vytváření motivujícího a podpůrného pracovního prostředí. Autoři Maylett a Wride (2017, s. 110) uvádějí, že digitální technologie, jako je internet, umožňují organizacím aktivně ovlivňovat očekávání potenciálních zaměstnanců ještě před jejich nástupem do společnosti.

Kvalitní Employee Value Proposition by dle Tegzeho (2018, s. 239) mělo být v souladu s cíli a strategií organizace. Klíčové je zajistit takové pracovní podmínky umožňující zaměstnancům podávat co nejlepší výkon, a to se současnou eliminací rušivých vlivů s negativními dopady na jejich produktivitu. Unikátnost hodnotové nabídky pro zaměstnance, díky níž se může organizace odlišit od konkurence, nespočívá pouze v nabídce běžných benefitů, ale především v jejich důkladném a promyšleném sestavení, jež odpovídá skutečným potřebám zaměstnanců, čímž rovněž dojde ke zvýšení atraktivity firmy pro potenciální uchazeče. Adams a Marshall (2020, s. 32) navrhují změnit pohled na hodnotovou propozici zaměstnavatele (EVP) – místo toho, aby sloužila pouze k přilákání uchazečů k firemní značce, by měla být chápána jako chytrý filtr snižující počet nevhodných uchazečů. Tento přístup by umožnil cílit na kandidáty, kteří lépe odpovídají firemním hodnotám a potřebám.

Závěrem lze konstatovat, že Employee Value Proposition (EVP) představuje klíčový nástroj v oblasti personálního marketingu. EVP odráží nejen cíle a strategii organizace, ale také přímo ovlivňuje spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Jak vyplývá z předchozích analýz, kvalitně zpracovaná EVP přispívá k vytváření podmínek, které umožňují zaměstnancům dosahovat maximálního výkonu tím, že minimalizuje vliv rušivých faktorů a klade důraz na skutečné potřeby pracovníků. Zároveň umožňuje firmě odlišit se od konkurence a stát se atraktivním

zaměstnavatelem nejen díky standardním benefitům, ale především díky promyšlené strategii jejich sestavení. Tento dlouhodobý proces, jak uvádějí autoři, je nedílnou součástí komplexního přístupu k budování firemní značky, který zahrnuje reputaci, komunikační strategie, hodnoty a styl vedení společnosti.

Obrázek 4 Employee Value Proposition



Zdroj: Tegze (2019, s. 237), vlastní zpracování

2.4.2 Firemní kultura

Firemní kultura je klíčovým aspektem employer brandingu významně ovlivňující, jak je organizace vnímána jak zevnitř, tak zvenčí. Různí autoři definují pojem organizační kultury různými způsoby, přičemž zdůrazňují hodnoty, normy, chování zaměstnanců a celkové vnitřní prostředí organizace.

Barták (2023, s. 27) zdůrazňuje, že aktivní zapojení zaměstnanců je podmíněno právě firemní kulturou, která se musí opírat o jasnou a inspirativní vizi. Tato vize, zaměřená na budoucí úspěch firmy, musí být přitažlivá a srozumitelná, aby ji zaměstnanci přijali za svou a podíleli se na jejím naplňování. Tímto způsobem se zaměstnanci stávají spolutvůrci firemního směřování a přispívají k jejímu růstu. Schultze in Lukášová (2010, s. 15) zmiňuje, že v rámci organizační teorie je koncept organizační kultury jedním z možných přístupů k pochopení fungování organizací. Podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 220) v posledních desetiletích se organizační kultura stala jedním z nejdůležitějších měkkých faktorů, které ovlivňují úspěch podniku. Pro management to znamená výzvu, jak vytvořit kulturu založenou na důvěře a flexibilitě, což je klíčové i pro budování atraktivního employer brandu. Podle Armstronga

a Taylora (2015, s. 164) se firemní kultura vyvíjí postupně na základě sdílených zkušeností a je úzce spjata s každodenními činnostmi organizace. Kultura organizace má významný vliv na chování jednotlivců a představuje klíčový faktor při jejím rozvoji, tvorbě personální politiky a nastavení postupů v řízení lidských zdrojů. Tegze (2019, s. 233) souhlasí s vnímáním tvorby firemní kultury jako dlouhodobého procesu vyžadujícího konzistentní přístup a dodržování stanovených zásad. Pro dosažení pevné kultury je nezbytné, aby všichni, od nejvyššího vedení po každého zaměstnance, respektovali a dodržovali stanovená pravidla bez výjimky.

Firemní kultura je komplexní pojem odborné literatuře definován různými způsoby. Její vymezení se liší v závislosti na autorovi a jeho pohledu na to, co tuto kulturu tvoří a jakým způsobem ovlivňuje organizaci. Následující odstavec nabízí několik různých definic, které přibližují podstatu a význam firemní kultury v kontextu moderního podnikání. Podle Červeného (2022, s. 100) je kvalitní firemní kultura založena zejména na hodnotách propojujích a sjednocujích jednotlivé členy týmu. Shoda na klíčových hodnotách, podporovaná manažery a vedoucími, jenž tyto hodnoty sami aktivně dodržují a prezentují, vytváří pevný základ pro organizaci. Barták (2023, s. 17) popisuje firemní kulturu jako souhrn přesvědčení, hodnot, zásad, postojů a případně i artefaktů, které ovlivňují chování zaměstnanců a jejich angažovanost v práci. Tento soubor relativně stabilních myšlenek, hodnot a přístupů je sdílen napříč organizací a formuje její celkovou atmosféru. Stejně tak Lukášová (2010, s. 26) popisuje organizační kulturu jako „soubor nepsaných pravidel“ určujících způsob, jakým zaměstnanci pracují a spolupracují.

Dle Vysekalové a kol. (2020, s. 76) firemní kultura odráží jedinečný charakter organizace, utváří její atmosféru a vnitřní prostředí, přičemž má vliv na způsob myšlení a chování zaměstnanců. Podle autorů Kotlera a Kellera (2016, s. 77) je firemní kultura rovněž patrná na první pohled – projeví se ve způsobu, jakým se lidé oblékají, jak spolu komunikují a jak vítají zákazníky. Lukášová (2010, s. 19) zdůrazňuje, že základní přesvědčení organizace tvoří hluboce zakořeněné představy o fungování světa, jenž jsou členy organizace považovány za samozřejmé a nezpochybnitelné. Tato přesvědčení se vyvíjejí na základě opakovaně úspěšných postupů a stávají se pevnou součástí organizační kultury. Podle Scheina in Lukášová (2010, s. 27) tvoří základní přesvědčení nejhlubší úroveň kultury zahrnující nevědomé a automatické myšlenky a názory, které členové organizace sdílí. Dědina a Odcházel (2007, s. 221) rovněž vnímají organizační kulturu jako charakteristiku vnitřního prostředí podniku odrážející hodnoty, cíle a vize sdílené většinou zaměstnanců. Na duhou stranu mnoho manažerů mylně věří, že firemní kultura sama o sobě povede k ekonomickému úspěchu. Zaměstnanci musí firemní kulturu aktivně přijmout a pochopit směr ubírání se organizace, její poslání a dlouhodobou vizi. Firemní kulturu dle Bartáka (2023, s. 27) formují nejen vize a hodnoty, ale také systémy organizace, způsob řízení a vedení zaměstnanců, firemní symboly a celkový styl pracovního života a vztahů. Tyto prvky přispívají k vytváření pocitu sounáležitosti zaměstnanců s organizací, jejími cíli, problémy i úspěchy. Nicméně jak uvedl předchozí autor, je zásadní, aby zaměstnanci nejen přijali, ale také plně pochopili směr, kterým se organizace ubírá, její poslání a dlouhodobé cíle. Tento proces porozumění umožňuje zaměstnancům lépe se ztotožnit s firemními hodnotami a strategiemi.

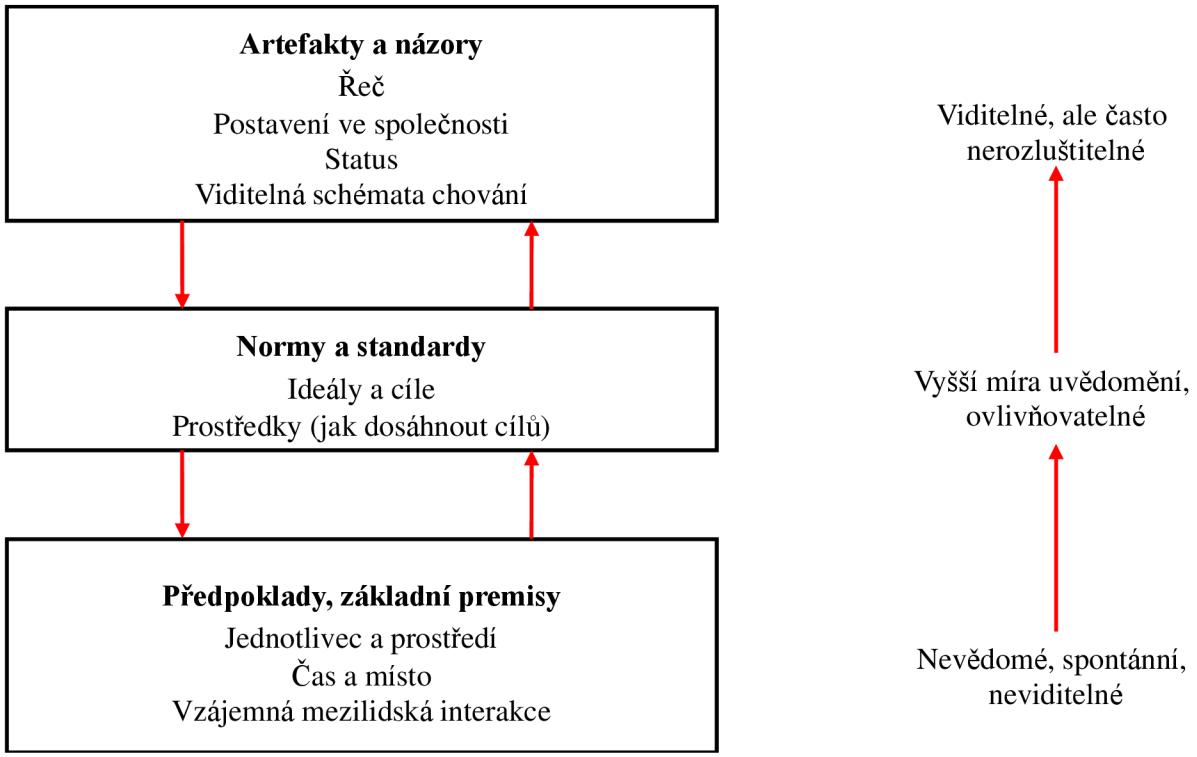
Na základě uvedených definic lze konstatovat, že firemní kultura představuje klíčový prvek formující chování zaměstnanců, pracovní atmosféru i celkový směr organizace. Její efektivita závisí na tom, do jaké míry ji zaměstnanci přijmou a ztotožní se s ní. Když se firemní kultura úspěšně integruje do každodenního fungování organizace, posiluje soudržnost, angažovanost a přispívá k dosažení strategických cílů. Kultura tak slouží nejen jako nástroj pro řízení chování zaměstnanců, ale i jako základ pro dlouhodobý rozvoj a úspěch firmy. Tegze (2019, s. 231) zdůrazňuje, že firemní kultura je primárně formována a prosazována vedením organizace, přičemž klíčovou roli v jejím utváření hraje nejvyšší management. Tento základní prvek

organizační identity je úzce spojen s hodnotami společnosti. Ty společně definují, jak se firma prezentuje jak interně, tak vůči veřejnosti.

Jak již bylo zmíněno firemní kultura je soubor sdílených hodnot, přesvědčení, norem a vzorců chování, které ovlivňují spolupráci, komunikaci a přístup k pracovním úkolům, zároveň ovlivňuje celkové klima organizace a poskytuje rámec pro rozhodování a každodenní činnosti. Kultura nejenže formuje vnitřní fungování firmy, ale také poskytuje společný systém hodnot a významů, který usnadňuje komunikaci a vzájemné porozumění mezi zaměstnanci. E. Schein in Lukášová (2010, s. 26), uznávaný odborník v oblasti organizační kultury, vytvořil model, který rozděluje firemní kulturu do tří základních úrovní.

1. **Artefakty** – tyto vnější projevy kultury zahrnují například pracovní prostředí, design kanceláří či logo společnosti. Tyto prvky jsou snadno pozorovatelné, ale jejich hlubší význam nemusí být zřejmý na první pohled;
2. **Hodnoty** – představují normy chování, které odrážejí to, co organizace považuje za důležité, například důraz na týmovou práci, otevřenou komunikaci nebo orientaci na zákazníka;
3. **Základní předpoklady** – nejhlubší vrstva kultury, která zahrnuje podvědomé přesvědčení členů organizace, jako je vnímání času, autority nebo vztahů mezi jednotlivci a skupinami.

Obrázek 5 Koncepce firemní kultury



Zdroj: Vysekalová a kol. (2020, s. 79), vlastní zpracování

Lukášová (2010, s. 26) uvádí, že **artefakty** tvoří nejviditelnější vrstvu organizační kultury. Jedná se o vnější projevy, snadno zaznamenatelné, snadno popsatelné i ovlivnitelné. Armstrong a Taylor (2015, s. 167) popisují artefakty jako vizuální podněty nebo atmosféru, která pomáhá porozumět vnitřním hodnotám a zvyklostem organizace. Tyto artefakty zahrnují uspořádání

pracovního prostoru, způsob komunikace, styl interakce zaměstnanců, přístup k návštěvníkům nebo způsob vyřizování telefonátů na recepci.

Hodnoty, podle Armstronga a Taylor (2015, s. 166), vyjadřují přesvědčení o tom, co je pro organizaci žádoucí a co by mělo být dosaženo. Tyto hodnoty mohou být sdíleny napříč organizací nebo uznávány pouze na vrcholové úrovni vedení. Dědina a Odcházel (2007, s. 221) zdůrazňují, že každý jedinec má vlastní systém hodnot, a proto musí být hodnoty firmy sladěny s hodnotami zaměstnanců, aby došlo k jejich přijetí. Pokud tomu tak není, může to vést k pasivitě a nízké efektivitě zaměstnanců. Naopak, organizace, ve nichž jsou hodnoty široce přijímány, se považují za hodnotově řízené a mají vyšší míru angažovanosti zaměstnanců. Hodnoty mohou být vyjádřeny v oblastech, jako je péče o zaměstnance, rozvoj schopností, konkurenceschopnost, zaměření na zákaznický servis, inovace, výkon, kvalita a týmová spolupráce. Barták (2023, s. 17) hodnoty vysvětluje jako etický postoj zaměstnanců vůči firmě, jejím obchodním cílům, týmům a kolegům. Reprezentují společné vnímání toho, co je v organizaci považováno za správné či nesprávné a co představuje odpovědné nebo nezodpovědné chování. Hodnoty ovlivňují rozhodování na všech úrovních organizace a tvoří jádro organizační kultury. Pokud zaměstnanci sdílejí stejné hodnoty jako organizace, zvyšuje se jejich motivace, ochota převzít odpovědnost a jejich schopnost efektivněji přispívat k dosažení cílů podniku. Naopak, pokud se hodnoty firmy a zaměstnanců neshodují, mohou se zaměstnanci stát pasivními a méně ochotnými riskovat nebo inovovat. Sladění firemních a osobních hodnot je proto klíčové pro úspěšné řízení lidských zdrojů a rozvoj organizační kultury.

Normy chování jsou podle Lukášové (2010, s. 22) nepsaná všeobecně akceptovaná pravidla určující, jak by se lidé měli chovat v různých situacích. Nejedná se o formální pravidla stanovená organizací, ale o neformální normy sloužící jako pokyny pro chování zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2015, s. 166) uvádějí, že normy lidem ukazují, co by měli dělat, co říkat, čemu věřit, a dokonce jak se oblékat. Armstrong a Taylor (2015, s. 166) také vymezují oblasti, jako je způsob, jakým manažeři jednají s členy svých týmů, jaký význam je přikládán statusu, očekávání ohledně výkonu, projevy moci a ambicí, politické praktiky, loajalita, vyjadřování emocí, přístupnost manažerů a míra formality v rámci firemní kultury. Armstrong a Taylor (2015, s. 166) vymezuje některé oblasti, kterých se normy v rámci organizace týkají:

- **Způsob, jakým manažeři jednají s členy svých týmů** – jakým způsobem se vytváří a udržují vztahy mezi vedoucími a zaměstnanci;
- **Postavení ve firmě** – jaká důležitost je přikládána statusu a zda jsou přítomny viditelné symboly, které na něj poukazují;
- **Ambice** – zda jsou projevy ambicí očekávány a pozitivně hodnoceny;
- **Výkon** – obecné standardy a očekávání týkající se plnění pracovních úkolů;
- **Moc** – jak je moc vnímána a uplatňována v každodenním fungování organizace;
- **Politika v organizaci** – jaké jsou politické praktiky a jak se projevují na různých úrovních organizace;
- **Loajalita** – míra očekávané loajality k vedení či organizaci jako celku;
- **Vyjadřování hněvu** – jakým způsobem se hněv projevuje, zda je otevřeně vyjadřován nebo spíše potlačován;
- **Přístupnost manažerů** – očekává se, že vedoucí budou otevření a snadno dostupní svým podřízeným;
- **Míra formality** – jak formální nebo neformální přístup je preferován ve firemní kultuře.

Pro celkový kontext tématu firemní kultury je vhodné ještě doplnit další často používané termíny Zásady a postoje. Barták (2023, s. 17) definuje zásady jako pravidla určující žádoucí chování. V rámci organizací jsou v tomto ohledu často využívány jako normativní závazné a možně vynucované nástroje. Naproti tomu postoje Barták (2023, s. 17) popisuje jako hodnocení jednotlivce lidí, objektů nebo událostí a třídí je na tři vzájemně propojené dimenze:

- **Kognitivní dimenze,** která se zaměřuje na názory a myšlenkové procesy;
- **Emocionální dimenze** se vztahuje k pocitům, které osoba má vůči předmětu postoje, a k tomu, jak na něj emocionálně reaguje;
- **Behaviorální dimenze** zahrnuje sklony k chování nebo jednání ve vztahu k předmětu postoje, tedy jaké konkrétní akce je člověk ochoten podniknout na základě svých postojů.

Mezi klíčové aspekty pro vytváření silné a efektivní organizační kultury Dědina a Odcházel (2010, s. 223) uvádějí pozitivní přístup manažerů k zaměstnancům, efektivní komunikaci, jasně stanovený strategický plán, podporu týmové práce, otevřenost vůči změnám, investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, spravedlivý odměňovací systém, individuální plán rozvoje, zainteresovanost zaměstnanců na zisku a pozitivní pracovní atmosféru. Dle Bartáka (2023, s. 19) se rozlišují faktory ovlivňující firemní kulturu na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory firemní kultury zahrnují různé aspekty organizace, jako jsou vztahy mezi zaměstnanci, tržní postavení firmy, povaha a rizikovost podnikání, firemní vize, poslání a ideologie, strategie podniku, legislativní a politické vlivy, styl vedení lidí a řízení, a také soulad či nesoulad zájmů mezi vlastníky, managementem, odborníky a zaměstnanci. Kromě těchto vnitřních faktorů firemní kultury stejný autor uvádí také vnější vlivy, mezi něž řadí politický systém, ekologické aspekty, ekonomické prostředí, sociální strukturu, legislativu EU a ČR, stejně jako obecně uznávané morální hodnoty.

Firemní kultura tvoří dle Vysekalové a kol. (2020, s. 80) nedílnou součást firemní identity, jenž se promítá do veškeré firemní komunikace, a to jak směrem k interním, tak externím cílovým skupinám. Prostřednictvím komunikace organizace zprostředkovává své hodnoty, zásady a postoje, které jsou definovány její kulturou. Firemní komunikace nejen šíří kulturu navenek, ale také upevňuje její přítomnost uvnitř společnosti, čímž podporuje jednotnost a soudržnost zaměstnanců. Oba tyto aspekty, kultura i komunikace, jsou úzce propojeny a vzájemně se ovlivňují – firemní komunikace posiluje vnímání kultury, zatímco kultura formuje obsah a způsob, jakým organizace komunikuje. Podle Karlíčka (2016, s. 32) je pro značku výhodné, pokud si vytvoří unikátní a charakteristický komunikační styl, který pak dlouhodobě a konzistentně využívá. V takovém případě stačí cílové skupině pouze letmý pohled k rozpoznání, kdo k ní promlouvá. Vysekalová a kol. (2020, s. 81) uvádějí, že zaměstnanci mohou svým chováním a vyjádřením ovlivňovat vnímání firmy. Jejich role v předávání firemních hodnot a poselství je tak zásadní. Nicméně je důležité mít na paměti, že vytváření vhodné firemní kultury, jak zmiňují i další autoři, je dlouhodobý proces. Stejně tak je časově náročné budování dobré pověsti a silné značky.

Součástí firemní kultury je **komunikace**. Jedná se o způsobem, kterým firma komunikuje interně i externě, odráží svoje hodnoty, normy a přístup k zaměstnancům a veřejnosti. Komunikace v tomto smyslu funguje jako nástroj, jímž se firemní kultura projevuje a posiluje. Efektivní a konzistentní komunikace pomáhá nejen k tomu, aby zaměstnanci porozuměli hodnotám firmy a cítili se její součástí, ale také k tomu, aby se tyto hodnoty přenesly navenek a ovlivnily vnímání značky zaměstnavatele na trhu práce.

Podle Vysekalové (2023, s. 35) odpovídá proces marketingové komunikace obecnému modelu komunikačního procesu, jak jej popisuje většina odborníků. Tento model je dle její úvahy

v podstatě jen rozšířením a úpravou Laswellovy klasické charakteristiky formulované před více než padesáti lety. Tato charakteristika je vyjádřena otázkami:

KDO ŘÍKÁ – CO – JAKÝMI PROSTŘEDKY – KOMU – S JAKÝM ÚČINKEM.

Karlíček (2016, s. 193) vysvětluje marketingovou komunikaci jako řízený proces informování a ovlivňování cílových skupin, jehož prostřednictvím společnosti a jiné instituce dosahují svých marketingových cílů. Dále zdůrazňuje, že marketingová komunikace, stejně jako další prvky marketingového mixu, musí být založeny na celkové marketingové strategii. Rovněž Vysekalová (2023, s. 20) vysvětluje marketingovou komunikaci jako cílevědomou činnost, přičemž lze pomocí sdělených informací ovlivňovat poznávací, motivační a rozhodovací procesy těch, na které chce společnost působit, a to ve shodě se svými strategickými záměry. Podle Rosethorna (2016, s. 84) pak hodnota komunikace je definována především zpětnou vazbou. Navíc nejen obsah sdělení je klíčový, ale stejně tak významná je i volba média, kterým je komunikace zprostředkována. Výběr vhodného komunikačního kanálu může zásadně ovlivnit efektivitu předaných informací a úroveň zapojení příjemců. Podle Vysekalové (2014, s. 72) hrají klíčovou roli v komunikačním procesu emoce. Nejsou jen jeho součástí, ale vznikají také jako výsledek samotné komunikace. Pro vybudování vztahu se zákazníkem je tedy zásadní volba vhodných komunikačních kanálů vycházejících ze specifických znalostí cílové skupiny, a vhodných sdělení, která mají za cíl vzbudit požadované emoce.

S ohledem na význam marketingové komunikace a její vliv na dosažení strategických cílů by mělo být provedeno rozlišení mezi interní a externí komunikací. Toto rozlišení umožňuje lépe pochopit rozdílné role a zaměření obou typů komunikace v rámci celkové marketingové strategie. V následujících částech bude popsána interní a externí komunikace, aby byl objasněn jejich specifický význam pro organizace.

Interní komunikace

Interní komunikace je zásadním prvkem v budování employer brandu a efektivního personálního marketingu. Slouží nejen k informování a propojení zaměstnanců s vizí a hodnotami organizace, ale i k formování pozitivního pracovního prostředí podporujících loajalitu a angažovanost. Dobře nastavená interní komunikace přispívá k tomu, aby zaměstnanci měli pocit, že jsou důležitou součástí firmy, což se odráží v jejich spokojenosti a ochotě podílet se na úspěchu organizace. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 500) je kvalitní komunikace se zaměstnanci klíčová z několika důvodů.

1. **Představuje důležitou součást každého programu řízení změn;**
2. **Slouží jako prostředek ke zvyšování angažovanosti zaměstnanců;**
3. **Přispívá k budování důvěry uvnitř organizace.**

Rosethorn (2016, s. 24) zdůrazňuje, že základem úspěšné interní komunikace je pochopení zásadního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Ta by měla promítat napříč různými segmenty talentů v organizaci. Klíčovou výzvou je nalezení rovnováhy mezi ambicemi zaměstnanců a reálnými možnostmi firmy – tak, aby organizace nejen přilákala a udržela kvalitní pracovníky, ale zároveň efektivně ovlivňovala jejich chování a motivaci během celé pracovní zkušenosti. Pro komunikaci s aktuálními i potenciálními zaměstnanci přitom existuje široká škála nástrojů, které pomáhají ukotvit klíčová sdělení a nastavit specifický tón komunikace (tone of voice) společnosti. Armstrong a Taylor (2015, s. 502) uvádějí, že komunikace se zaměstnanci může být realizována pomocí různých prostředků, mezi něž patří osobní komunikace (tváří v tvář), intranet, týmové briefingy, nástěnky, speak up programy, firemní časopisy, zpravodaje a bulletiny. Podle Vysekalové (2023, s. 38) společnost prostřednictvím svých vlastností, jako jsou obecně uznávané hodnoty, normy a celková úroveň

vyspělosti, vytváří prostředí, ve kterém jednotlivci existují. Toto prostředí výrazně ovlivňuje nejen samotný obsah sdělení, ale také způsoby, jakými lidé tato sdělení přijímají a zpracovávají.

Externí komunikace

Stejně jako interní komunikace i externí komunikace hraje klíčovou roli v budování employer brandu a efektivního personálního marketingu. Umožňuje navazovat a budovat vztahy mezi společností a jejími zákazníky, veřejností, obchodními partnery i potenciálními zaměstnanci. Prostřednictvím různých kanálů a nástrojů se společnosti snaží efektivně a srozumitelně prezentovat své hodnoty, produkty, služby a firemní kulturu, čímž může posilovat svou pozici na trhu a vytvářet pozitivní image značky. Důraz by při tom měl být kladen na otevřenost, transparentnost a konzistentní sdělení, jež jsou v souladu s firemními cíli a strategií.

Karlíček (2016, s. 40) zdůrazňuje, že šíření informací ústním podáním (WOM – Word of Mouth) má zásadní vliv na rozhodovací proces zákazníků. Výzkumy ukazují, že WOM je účinnější než tradiční marketingová komunikace, což podtrhuje důležitost přirozeného a autentického sdílení informací mezi spotřebiteli. Tento názor podporuje i Vysekalová (2023, s. 29). Ta uvádí, že sociální sítě jsou v současnosti klíčovým fenoménem, jenž umožňuje oboustrannou komunikaci mezi firmou a jejími zákazníky. Sociální sítě poskytují firmám příležitost přiblížit se svým spotřebitelům, zvýšit svou popularitu a posílit svou image (Karlíček, 2016, s. 197). Nicméně Vysekalová (2023, s. 33) upozorňuje na specifické možnosti i omezení sociálních sítí, a to jak v obecném kontextu, tak i při jejich využití v marketingové komunikaci. Navzdory těmto omezením umožňují sociální sítě vytvářet dialog mezi prodejcem a zákazníkem, čímž přispívají k vytváření velmi žádoucí interaktivity. Karlíček (2016, s. 199) dále zdůrazňuje, že úspěch na sociálních sítích závisí především na obsahu, jenž musí být zajímavý pro danou cílovou skupinu a musí odpovídat stanoveným komunikačním cílům. Obsah by měl být navíc vytvořen tak, aby si jej uživatelé sociálních médií snadno a ochotně sdíleli, čímž se zvyšuje dosah komunikace a posiluje autenticita značky.

Webové stránky jsou dalším důležitým nástrojem externí komunikace, jak uvádí Burešová (2022, s. 57). Budování image firmy nebo značky je jedním z hlavních důvodů pro vytvoření firemního webu, který umožňuje efektivně komunikovat s cílovou skupinou a vytvářet identitu firmy. Například záložky určené uchazečům o zaměstnání mohou představovat firemní kulturu, popisovat firemní akce a další aktivity spojené s organizací, což přispívá k pozitivnímu vnímání značky. Kotler (2016) in Vysekalová (2023, s. 26), zdůrazňuje, že návštěvníci webových stránek obvykle hodnotí dvě hlavní oblasti. První oblastí je snadnost použití zahrnující rychlost načítání stránek, přehlednost a jednoduchost navigace mezi jednotlivými částmi webu. Druhou oblastí je fyzická atraktivita, tedy vzhled webu – obsah a grafické rozvržení, struktura textu, výběr fontů, barev, a použitých fotografií či ilustrací. Podle Vysekalová (2023, s. 35) ale jsou všechny komunikační nástroje účinné pouze tehdy, pokud jsou koncipovány jako součást komplexní marketingové strategie, která se zaměřuje na uspokojování potřeb cílové skupiny. V každém z těchto případů jde o to stimulovat spotřebitele – ať už jejich pozornost, emoce nebo další aspekty.

V souhrnu lze říct, že externí komunikace zahrnuje různé nástroje a kanály, jako jsou webové stránky, sociální sítě a WOM, které společně hrají klíčovou roli při budování vztahů se zákazníky nebo budoucími zaměstnanci a vytváření pozitivního obrazu značky. Nicméně účinnost externí komunikace závisí na jejím začlenění do širší marketingové strategie a na schopnosti oslovit cílovou skupinu konzistentním, autentickým a smysluplným způsobem. Výběr vhodného komunikačního kanálu a forma obsahu jsou zásadními faktory, které mohou ovlivnit efektivitu sdělení a míru zapojení příjemců.

2.5 Metodika práce

Teoretická část se opírá o poznatky získané systematickým studováním odborné literatury a vědeckých článků, které se zabývají oblastí HR, employer brand managementem, marketingem a řízením lidských zdrojů. V teoretické části diplomové práce byly vymezeny základní pojmy, na které dále navazuje praktická část, jež se týká již konkrétní společnosti. Východiskem pro správně zvolenou metodu výzkumu je cíl práce. Cílem diplomové práce bylo teoreticky vymezit problematiku employer brandingu, analyzovat jeho aplikaci ve vybrané společnosti a na základě zjištěných výsledků navrhnout konkrétní doporučení ke zlepšení v této oblasti.

Analytická část diplomové práce se zaměřuje na zhodnocení současného stavu Employer brandingu ve vybrané organizaci XY, což představuje zásadní krok pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace a loajality. Výzkum si klade za cíl pochopit, jaké konkrétní prvky brandingu vnímá současný i budoucí personál jako atraktivní či naopak problematické. **Hlavní výzkumná otázka** tedy zní: **„Jaký je aktuální stav vybraných prvků Employer brandu ve vybrané organizaci?“**.

Tato otázka poskytuje základní rámec pro analýzu klíčových faktorů ovlivňujících Employer branding a nabízí prostor pro identifikaci pozitivních, ale také problematičtějších oblastí, ve kterých by se organizace mohla zlepšit a upravit svou strategii vůči zaměstnancům, ale také potencionálním uchazečům. Aby bylo možné na hlavní výzkumnou otázku odpovědět co nejpřesněji, byly definovány ještě **dílčí výzkumné otázky**, které poskytnou hlubší analýzu jednotlivých aspektů:

- **Jaké faktory podle nových zaměstnanců přispívají k atraktivitě organizace jako zaměstnavatele?** Tato otázka se soustředí na pochopení primární motivace, proč zaměstnanci upřednostňují tuto společnost před jinými nabídkami a jaké hodnoty či výhody považují v porovnání s jinými nabídkami na trhu práce za klíčové;
- **Jaké prvky firemní kultury vnímají zaměstnanci pozitivně a na které oblasti by bylo potřebné se více zaměřit?** Kultura společnosti má zásadní vliv prostředí na pracovišti a také na to, jak zaměstnanci své pracovní prostředí vnímají a jak se v něm cítí. Cílem je identifikovat jak pozitivní, tak negativní aspekty firemní kultury;
- **Do jaké míry se očekávání nových zaměstnanců shoduje s realitou ve společnosti?** Tato poslední dílčí otázka si klade za cíl zjistit, zda se vnímání a očekávání nových zaměstnanců potkává s následnou realitou. Shoda mezi tím, co zaměstnanci očekávají a pracovními podmínkami je klíčová pro dlouhodobou spokojenost a loajalitu zaměstnanců.

Pro získání dat, která poskytnou odpovědi na všechny zmíněné výzkumné otázky, byly použity zdroje jak sekundární, tak primární. Tento kombinovaný přístup umožňuje získat nejen širší pohled na značku zaměstnavatele v rámci dostupných interních i externích informací, tak i detailnější vstup do osobních zkušeností zaměstnanců.

Sekundární zdroje zahrnují interní materiály společnosti, informace dostupné na firemním intranetu a data z dřívějších zaměstnaneckých průzkumů spokojenosti, které organizace pravidelně provádí. Pro získání dat o firemní kultuře a postavení společnosti na trhu bylo osloveno marketingové a HR oddělení. Externí sekundární zdroje představovaly pracovní portály, jenž společnost využívá k oslovení potenciálních zaměstnanců, sociální sítě a v neposlední řadě online hodnotící platforma Atmoskop poskytující recenze a hodnocení zaměstnavatelů v České republice. Umožňuje současným i bývalým zaměstnancům sdílet své zkušenosti s pracovními podmínkami, firemní kulturou, benefity a celkovým klima ve firmách. Z portálu Atmoskop bylo získáno celkem 148 odpovědí zahrnující jak názory bývalých

zaměstnanců (74), tak také zpětnou vazbu současných zaměstnanců (75). Získané odpovědi byly následně analyzovány a tříděny pomocí kontingenční tabulky, což umožnilo identifikaci hlavních témat a kategorií.

Primární zdroje dat byly shromážděny prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo distribuováno vybrané skupině 72 zaměstnanců. Společnými prvky této vybrané skupiny bylo zaměstnání ve firmě ve stejném oddělení, a to v maximální délce tři roky. Výběr právě tohoto vzorku respondentů byl veden snahou získat perspektivu zaměstnanců se stále aktuálním pohledem na adaptaci v pracovním prostředí Při tvorbě dotazníku byly zohledněny požadavky HR oddělení, jenž se věnuje analýze značky zaměstnavatele i personálního oddělení společnosti disponující podrobnou znalostí specifik organizace. To umožňovalo přizpůsobit otázky tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám a cílům společnosti. Dotazník byl následně upraven externí agenturou tak, aby zohledňoval potřeby právě probíhajícího projektu. Tato spolupráce zajistila relevantnost a použitelnost získaných informací nejen pro vypracování této diplomové práce, ale i pro strategické cíle společnosti.

Dotazník byl rozdělen do dvou částí. První část se věnuje otázkám zaměřeným na obecné vnímání společnosti jako zaměstnavatele a sběr podnětů, které mohou být přímo využity pro zlepšení v rámci Employer branding. Druhá část pak cílila na demografické údaje respondentů, jako je věk, pohlaví a délka pracovního poměru, aby bylo možné výstupy analyzovat podle specifických kategorií a identifikovat, zda existují rozdíly v odpovědích různých skupin zaměstnanců. Dotazníkové šetření bylo realizováno na platformě Typeform (www.typeform.cz) a bylo zasláno celkem 72 zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují maximálně tři roky a jsou z oddělení likvidace pojistných událostí. Dotazník byl strukturován kombinací uzavřených, polootevřených a otevřených otázek, aby bylo možné získat data jak kvantitativní, tak kvalitativní. Uzavřené otázky umožnily snadné vyhodnocení, zatímco polootevřené otázky poskytly prostor pro konkrétní odpovědi s možností vlastního vyjádření. To umožnilo zachytit širší spektrum názorů a zkušeností. Otevřené otázky poskytly respondentům volnost v odpovědích, což přineslo cenný vhled do osobních postřehů a umožnilo hlubší analýzu jejich motivací a hodnot. Při realizaci dotazníkového šetření byl kladen důraz na zachování anonymity respondentů a na etické zásady výzkumu. Pro zajištění důvěry v získané výsledky byl celý proces proveden maximálně transparentně a objektivně. Respondenti byli předem emailem informováni, byl jim vysvětlen účel šetření, a zároveň jim byla poskytnuta možnost se průzkumu neúčastnit nebo poskytnout pouze vybrané odpovědi dle vlastního uvážení.

Data z dotazníku byla zpracována pomocí softwaru Microsoft® Excel pro Mac, verze 16.90.2 (24102719). Kontingenční tabulky a vizualizace pomohly analyzovat odpovědi a identifikovat vzorce a vztahy mezi různými faktory. U kvalitativních odpovědí byly použity metody tematické analýzy, které umožnily kategorizaci hlavních témat a zjištění opakujících se vzorců v odpovědích zaměstnanců. Díky kombinaci kvantitativní a kvalitativní analýzy bylo možné získat komplexní přehled o stavu Employer brandingu.

Výsledky šetření byly interpretovány na základě hlavní výzkumné otázky a jednotlivých dílčích otázek, což poskytlo podrobný vhled do faktorů ovlivňujících zaměstnaneckou zkušenost a vnímání značky zaměstnavatele. Analýza ukázala, že některé aspekty firemní kultury a pracovního prostředí jsou zaměstnanci hodnoceny pozitivně, přičemž zejména ocenili flexibilitu pracovních podmínek, příležitosti pro profesní rozvoj a přátelskou atmosféru na pracovišti. Tyto faktory přispívají k vysoké míře spokojenosti a motivace, což pozitivně ovlivňuje celkové vnímání společnosti jako atraktivního zaměstnavatele. Zároveň byla identifikována i určitá problematická místa, která zaměstnanci vnímají jako oblasti ke zlepšení. Například někteří zaměstnanci vyjádřili nespokojenost s nedostatečnou komunikací ze strany vedení, která může vést k pocitu nejistoty a nedostatku informací o strategických cílech

společnosti. Také v oblasti odměňování a benefity bylo zaznamenáno několik kritických komentářů, zejména ohledně transparentnosti a spravedlnosti systému odměňování. Tyto aspekty byly označeny jako klíčové pro podporu zaměstnanecké loajality a motivace, a proto se na ně zaměřila dílčí doporučení pro vedení společnosti.

Na základě získaných dat lze shrnout, že Employer branding společnosti se nachází v poměrně stabilní fázi s několika vysoce oceňovanými prvky, které přispívají k atraktivitě společnosti jako zaměstnavatele. Kromě pozitivních aspektů však výsledky naznačují i konkrétní oblasti, kde by zlepšení přispělo ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců a posílení jejich loajality. Tento přístup k hodnocení aktuálního stavu Employer brandingu umožňuje formulovat relevantní a konkrétní doporučení, která by mohla společnosti pomoci nejen udržet, ale i posílit její postavení na trhu práce a zvýšit atraktivitu pro budoucí uchazeče. Kombinace kvantitativních a kvalitativních metod analýzy tak poskytla komplexní obraz o stavu Employer brandingu a umožnila formulovat relevantní doporučení pro jeho další rozvoj. Díky analýze odpovědí zaměstnanců bylo možné lépe porozumět jejich očekáváním a zjistit, které faktory přispěly k jejich rozhodnutí zvolit si právě tuto společnost. Současně se podařilo identifikovat oblasti, ve kterých lze podniknout konkrétní kroky ke zlepšení pracovního prostředí a zaměstnanecké zkušenosti. Výsledky tohoto šetření tak představují cenný zdroj informací, na jehož základě může společnost plánovat další strategické kroky v oblasti Employer brandingu.

V konečném důsledku by praktická část diplomová práce měla přinést nejen podrobný přehled současného vnímání značky zaměstnavatele, ale také důležité podklady pro možné rozhodování o budoucích opatřeních, která by mohla posílit pracovní prostředí a firemní kulturu.

3 Analytická část práce

Analytická část této práce se zaměřuje na komplexní zkoumání employer brandingu ve společnosti XY. Data byla získána z více zdrojů (dotazníkové šetření, dotazník spokojenosti zaměstnanců z roku 2023, Atmoskop, intranet, interní a externí materiály), což umožnilo získat komplexní a jasný obraz toho, jak zaměstnanci, ale i potenciální uchazeči vnímají společnost. Každý zdroj, z něhož byla data čerpána, přinesl do výzkumu specifickou perspektivu. To přispělo k hlubšímu pochopení klíčových faktorů, jež mohou mít vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců. Využití různých zdrojů nabízí možnost vzájemného doplnění a schopnosti nabídnout nejen široký, ale také detailní pohled na zaměstnaneckou zkušenost.

Analýza zahrnuje data z celofiremního průzkumu spokojenosti, z vlastního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci pracujícími ve společnosti maximálně tři roky, dále data z platformy Atmoskop. Získané informace umožní získat hlubší vhled do toho, jak zaměstnanci vnímají firemní kulturu, pracovní podmínky, možnosti kariérního růstu a další klíčové faktory. Výstupy z této analýzy poskytnou obraz silných stránek společnosti, ale také upozorní na oblasti, kde je prostor pro zlepšení.

Interní zdroje dat, jako jsou zpětné vazby z průzkumů spokojenosti, informace z HR oddělení nebo interní dotazníky, poskytují pohled na to, jak organizaci vnímají současní zaměstnanci. Tento zdroj umožňuje zkoumat přímo zkušenosti a postoje lidí uvnitř firmy, což odhaluje nejen silné stránky, ale i oblasti, které potřebují zlepšení z pohledu těch, kteří se s nimi každodenně setkávají. Díky tomu lze efektivně hodnotit aspekty firemní kultury, pracovních podmínek a kariérních možností, což je klíčové pro formování reálného obrazu o značce zaměstnavatele. Externí zdroje dat, jako pracovní portály či hodnotící platformy, nabízejí perspektivu zaměstnanců, kteří organizaci opustili, nebo potenciálních uchazečů. Tato data jsou zvláště přínosná, protože umožňují identifikovat, jaké informace o firmě jsou dostupné širší veřejnosti a jakým způsobem je značka zaměstnavatele vnímána mimo organizaci. Tyto externí pohledy často pomohou odhalit rozdíly mezi interním a veřejným vnímáním firmy, což umožňuje cílené kroky ke zlepšení image společnosti na trhu práce.

Vzhledem k tomu, že si společnost nepřeje být v rámci práce jmenována, její popis je pouze obecný. V úvodní části praktické části diplomové práce je nejprve představena organizační struktura společnosti a její obecné fungování, což poskytuje rámec pro další analýzu. Následně se zaměřuje na způsoby, jakými společnost buduje a spravuje svou zaměstnavatelskou značku. Jsou zde zmíněny strategie a procesy používané k přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců, včetně různých aktivit, které podporují pozitivní vnímání společnosti jako zaměstnavatele. Zároveň jsou představeny nástroje personálního marketingu, které společnost využívá k propagaci pracovních příležitostí a oslovování potenciálních zaměstnanců, popisuje využívání sociálních médií, firemních webových stránek, kariérních veletrhů a dalších marketingových kanálů. Rovněž jsou zmíněny interní komunikační nástroje, které podporují informovanost a angažovanost současných zaměstnanců, čímž se zvyšuje jejich loajalita a spokojenost. Zvláštní pozornost je věnována zpětné vazbě od zaměstnanců a jejich názorům na různé aspekty práce ve společnosti.

Data byla získána z interních ale i externích zdrojů. Propojením interních a externích zdrojů dat byl získán komplexní přehled zahrnující jak vnímání stávajících zaměstnanců, tak pohledy bývalých zaměstnanců a trhu práce obecně. Tento srovnávací přístup umožní identifikovat shody a rozdíly mezi interním a veřejným vnímáním. Díky tomu se bude možné zaměřit na klíčové aspekty, které mohou zlepšit image zaměstnavatele a přispět ke zvýšení atraktivity společnosti jak pro nové, tak pro současné zaměstnance. Zároveň vzájemné propojení různých zdrojů umožní vytvoření uceleného obrazu, který by jinak mohl být zkreslený, popřípadě neúplný, pokud by byl zaměřen pouze na jeden typ dat. Kombinace přístupů zvýší validitu

a přispěje ke spolehlivosti získaných výsledků, jelikož na celou problematiku nahlíží z více úhlů pohledu. Výsledkem bude konkrétní formulace doporučení, jež jsou podložena specifickými zjištěními a dlouhodobě přinést pozitivní dopad a tím celkovou strategii Employer brandingu.

Celkově analytická část diplomové práce poskytuje komplexní přehled o současném stavu employer brandingu ve společnosti, identifikuje klíčové oblasti pro zlepšení a nabízí praktická řešení pro dosažení optimálních výsledků v oblasti řízení lidských zdrojů. Tímto způsobem analytická část práce přispívá k pochopení, jak efektivně budovat a udržovat pozitivní zaměstnavatelskou značku, která přitahuje a udržuje talentované pracovníky.

3.1 Charakteristika organizace XY

Organizace XY je jednou z předních pojišťoven působících v České republice, která se specializuje na poskytování širokého spektra pojišťovacích služeb. Ducháčková (2015, s. 225) pojišťovnu charakterizuje jako určitou finanční instituci, která přebírá rizika a provozuje pojistné produkty. Jedná se o právní subjekt, který získal od státu, orgánu státního dozoru oprávnění k poskytování pojišťovacích služeb, na jejímž základě může provozovat pojišťovací činnost. Riziko lze podle Černohorského a Teplého (2020, s. 244) definovat jako možnost vzniku nahodilé události. Ducháčková (2015, s 226) člení pojišťovny z hlediska jejich orientace činnosti na:

- **Univerzální:** nabízejí pojistné produkty jak z oblasti životního, tak i neživotního pojištění;
- **Životní:** zaměřují se výhradně na nabídku životního pojištění;
- **Neživotní:** specializují se pouze na provozování neživotního pojištění;
- **Specializované:** orientují se na druh nebo odvětví pojištění;
- **Kaptivní:** jedná se o pojišťovny, které přijímají rizika pouze svého vlastníka.

Z hlediska právní normy jsou pojišťovny se pojišťovny člení na státní, vzájemné (družstevní) a akciové. Ducháčková (2015, s. 231) uvádí, že státní pojišťovny jsou zřizovány ze strany státu nebo státních orgánů. Jako pozitivum u těchto typů pojišťoven uvádí státní záruky za jejich závazky a jako negativem většinou vyšší náklady správní režie. Oproti tomu jsou vzájemné nebo také družstevní pojišťovny charakteristické vzájemnou pomocí při krytí rizik. Riziko nesou členové, kteří jsou zároveň pojistníky. Posledním typem pojišťovny je akciová společnost, jejíž základní kapitál vytváří vklady akcionářů. Mezi charakteristické rysy Ducháčková (2015, s. 231) zmiňuje:

- Existuje určitý počet vlastníků – akcionářů;
- Vlastnictví podniku je obvykle odděleno od vlastního řízení;
- Cílem je dosažení zisku;
- Akciová společnost musí stanovit pojistné tak, ab po uhrazení pojistného plnění zůstal přebytek;
- Podíl na zisku (výnosy z vložených prostředků) se vyplácí akcionářům v podobě dividend;
- Výsledky hospodaření nesou akcionáři.

Organizace XY je významnou společností v pojišťovacím sektoru nabízející produkty v oblasti životního i neživotního pojištění. Tato pojišťovna se pyšní více než desetiletou historií na českém trhu, během které si vybudovala silnou reputaci a stabilní zákaznickou základnu. Její závazek k vysoké kvalitě služeb a neustálému zlepšování procesů jí umožňuje zůstat lídrem v pojišťovacím sektoru a poskytovat svým klientům spolehlivé a inovativní pojišťovací řešení.

Organizační struktura této pojišťovny je robustní a hierarchická, jsou v ní jasně definované role a odpovědnosti. Na samotném vrcholu struktury stojí generální ředitel a představenstvo složené z několika klíčových vedoucích představitelů z různých oblastí, mezi něž patří finance, marketing, IT, lidské zdroje a provoz. Tento výkonný výbor je zodpovědný za strategické řízení a rozhodování, přičemž se opírá o tým středního managementu, který zajišťuje každodenní provoz a implementaci firemní strategie na různých úrovních. Pojišťovna je řízena s důrazem na transparentnost, efektivitu a inovace. Důležitou součástí jejího řízení je také udržování vysokých standardů zákaznického servisu, což zahrnuje pravidelnou komunikaci se zákazníky a rychlé řešení jejich požadavků a stížností. Společnost klade velký důraz na inovace, jakou jsou jednak technologické inovace, jednak i inovace v produktové nabídce, aby mohla neustále reagovat na měnící se potřeby trhu a svých klientů.

Ve společnosti je zaměstnáno přibližně 3 000 lidí. Tým zaměstnanců zahrnuje široké spektrum odborníků od pojišťovacích poradců a specialistů na řízení rizik až po IT odborníky a marketingové experty. Společnost se snaží vytvářet pozitivní pracovní prostředí podporující profesní růst a rozvoj svých zaměstnanců. Kromě toho klade velký důraz na společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj, přičemž se aktivně zapojuje do řady charitativních a komunitních aktivit. V souladu s hodnotami společnosti hraje významnou roli podpora diverzity a inkluze na pracovišti, čímž přispívá k pozitivní firemní kultuře.

3.2 Employer brand management v organizaci XY

Společnost XY se aktuálně soustředí na posilování svého employer brandingu. V první fázi se zaměřuje na zjišťování, jak si stojí v porovnání s ostatními společnostmi ve stejném sektoru. Dalšími kroky jsou analýza vnímání zaměstnanců a efektivnosti oslovování potenciálních kandidátů. Společnost také zkoumá, jak ji hodnotí současní zaměstnanci a jaké jsou její klíčové Employee Value Proposition – tedy hodnoty zaměstnavatelské značky.

V rámci budování employer brandingu se společnost XY zahájila také tvorbu podrobné persony neboli ideálního zaměstnance. Tento krok považuje společnost za zásadní, jelikož jí umožní efektivní cílení náborových aktivit a lepší pochopení toho, jaké typy kandidátů nejlépe zapadnou do firemní kultury a následně budou moct dlouhodobě přispívat k rozvoji organizace. Persona ideálního zaměstnance společnosti poskytne detailní informace o vlastnostech, dovednostech, motivacích a hodnotách, které jsou pro ni zásadní. Hledaný profil v sobě zahrnuje demografické údaje, profesní zkušenosti, osobní cíle i upřednostnění týkající se pracovního prostředí. Tyto informace následně umožní personalistům organizace lépe pochopit, co případné zaměstnance motivuje a jaké očekávání od svého zaměstnavatele mají. Při zjišťování ideální persony se společnost neorientuje pouze na externí pohledy a obecné trendy na trhu práce, ale analyzuje i konkrétní zpětnou vazbu od svých současných pracovníků. Při její identifikaci společnost XY zohledňuje, jakými hodnotami a pracovními preferencemi se vyznačují zaměstnanci, kteří dlouhodobě působí v jejích řadách a jsou ve firmě i po letech spokojeni. Tento přístup umožní společnosti vytvořit přesnější a lépe cílené náborové kampaně oslovující ty kandidáty, kteří nejlépe zapadnou do zavedené firemní kultury. Společnost si je vědoma přínosu definice své persony a slibuje si od toho, že pomůže lépe sladit očekávání jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Pokud společnost bude rozumět tomu, co

kandidáti očekávají a co sami mohou nabídnout, bude následně schopna lépe strukturovat své náborové strategie, benefity a firemní kulturu tak, aby odpovídaly potřebám ideálních zaměstnanců. Tento specifický přístup také umožní snížit riziko fluktuace, protože vybraní kandidáti budou od začátku vědět, co mohou očekávat, a s větší pravděpodobností se budou ve firmě cítit dlouhodobě spokojeni. Zjišťování persony (profilu ideálního zaměstnance) se v organizaci XY skládá z několika kroků. V květnu 2024 začala společnost XY sběr dat z interních i externích zdrojů, následně probíhaly také setkání s menšími skupinami zaměstnanců. Na základě shromáždění a analýzy dat pak společnost vytvoří obraz persony, který bude mít konkrétní rysy ideálního kandidáta. Konkrétní rys persony by měl být definován do konce roku 2024.

Podle dalších informací, které jsou dostupné na oficiálních webových stránkách společnosti se společnost zaměřuje na vytváření příjemného a podporujícího pracovního prostředí, které je základem její firemní kultury. Firemní kultura společnosti je založena na hodnotách jako je týmová spolupráce, otevřená komunikace a vzájemný respekt. Společnost usiluje o vytváření přátelské atmosféry a pocitu sounáležitosti, který je posilován různými společenskými a charitativními aktivitami. Tyto aktivity podporují vzájemné propojení mezi zaměstnanci, ale také naplňují širší odpovědnost vůči společnosti. Společnost rovněž klade důraz na to, aby se každý cítil být součástí týmu, kde může bez omezení vyjadřovat svůj názor a podílet se na rozhodovacích procesech. Z dostupných zdrojů vyplývá, že společnost si zakládá na podpoře diverzity a inkluze na pracovišti. Systematicky se zabývá vytváření pestrého prostředí, kde jsou vítány různé nápady a perspektivy, což ovlivňuje kreativitu a inovaci v týmu. Společnost také prosazuje inkluzivní kulturu, v níž by se každý zaměstnanec měl cítit respektován a vážen. Zaměstnanci jsou podporováni, aby přinášeli své jedinečné zkušenosti, dovednosti, názory a pohledy, což přispívá k dynamické a přívětivé prostředí na pracovišti. Diverzita a inkluze jsou klíčovými pilíři její firemní identity.

Na základě dalšího zjištění společnost svým zaměstnancům nabízí také široké spektrum možností pro profesní rozvoj a kariérní růst. Zaměstnanci mají přístup k různým školením a vzdělávacím programům, které jim pomáhají zlepšovat své dovednosti a připravují je na další kariérní postup. Tyto vzdělávací programy zahrnují jak odborné a certifikované kurzy, ale rovněž školení měkké dovednosti, která zaměstnancům pomáhají rozvíjet mezilidské a komunikační dovednosti. Kariérní růst společnost podporuje nejen formálními vzdělávacími aktivitami, ale také mentoringovými programy, přičemž zkušení kolegové předávají své znalosti méně zkušeným zaměstnancům. Společnost také zaměstnancům nabízí možnost zapojení se do důležitých a strategických projektů, jež mohou zaměstnancům přinést nové zkušenosti a zároveň pracovat s různorodými týmy napříč společností. Vzdělávání je ve společnosti velkou prioritou.

Na základě získaných dat se společnost také zaměřuje na vytváření flexibilních pracovních podmínek, aby zaměstnancům umožnila lépe vyvážit pracovní a soukromý život. Z dostupných informací vyplývá, že jednou z hlavních forem flexibility je možnost práce z domova, což zaměstnanci mohou využívat dle konkrétních podmínek a domluvy se svým nadřízeným a zároveň podle potřeb dané pozice. Tento přístup je umocňován nabídkou pružné pracovní doby, která zaměstnancům poskytuje možnost začít a ukončit pracovní den v čase nejlépe odpovídajícím jejich osobním preferencím a závazkům mimo pracovní prostředí. Samozřejmě tato flexibilita je podmíněna naplněním fondu pracovní doby. Na webových stránkách společnosti a zároveň v materiálech pro potenciální zaměstnance je flexibilita pracovních podmínek často zmiňována jako jeden z hlavních poskytovaných benefitů. Tento benefit je prezentován jako prostředek pro dosažení rovnováhy mezi prací a osobním životem, což společnost považuje za klíčový prvek své firemní kultury. Rovněž je zmíněna flexibilita pracovních podmínek, jenž je určena všem zaměstnancům bez ohledu na jejich pozici. Může se

však lišit podle specifik jednotlivých pracovních rolí. Tyto flexibilní pracovní podmínky byly zavedeny společností nejen jako reakce na moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, ale i v souladu s potřebami zaměstnanců oceňujících možnost sladit pracovní a osobní závazky. Vytvořením těchto podmínek tak firma podporuje své zaměstnance nejen profesionálně, ale i v rovině jejich osobního života, což je v komunikaci směrem k veřejnosti prezentováno jako důležitá součást pracovního prostředí založeného na důvěře a respektu.

Společnost také poskytuje rozsáhlý balíček zaměstnaneckých benefitů zaměřený na podporu zdraví, finanční zabezpečení a celkovou pohodu zaměstnanců. Mezi hlavní složky těchto benefitů patří zdravotní a úrazové pojištění, příspěvek na penzijní připojištění a slevy na další formy pojištění, jenž společnost v rámci svého podnikání nabízí např. pojištění automobilu či nemovitosti. Tyto benefity jsou navrženy tak, aby zaměstnancům poskytovaly jistotu a podporu v jejich pracovním i soukromém životě. Kromě základních benefitů zaměřených na zdravotní a finanční oblast nabízí společnost také další benefity mající za cíl zlepšení kvalitu života zaměstnanců. Mezi tyto výhody patří Cafeterie, která umožnuje zaměstnancům čerpat ročně příspěvek na různé druhy vyžití dovolené, kulturní akce, sport, masáže atd. Společnost rovněž nabízí svým zaměstnancům stravenkový paušál, který přispívá k úhradě stravování. Mezi další benefity lze zmínit slevy u obchodních partnerů. Na webových stránkách společnosti je zdůrazněno, že zaměstnanecké benefity jsou průběžně aktualizovány a rozšiřovány, aby odpovídaly aktuálním potřebám zaměstnanců a trendům v oblasti benefitů.

Na webových stránkách společnosti lze rovněž nalézt informaci o tom, že se společnost zaměřuje na širokou škálu společensky odpovědných aktivit, jakými jsou charitativní činnost, podpora různých komunit a principy udržitelného podnikání. Podle zjištěných informací jednou z hlavních oblastí je organizace pravidelných dobrovolnických akcí, do nichž se mohou zaměstnanci zapojovat a zároveň pro tyto příležitosti mohou čerpat dva dny dobrovolnického volna. Tyto aktivity umožňují nejen pomáhat, kde je to potřebné, ale také propojují zaměstnance napříč společností a posilují týmovou spolupráci a sounáležitost. Společnost si zakládá na spolupráci s neziskovými organizacemi, což je patrné z různých partnerství navázaných s charitativními subjekty. Těmto subjektům poskytuje finanční podporu. Nejedná se pouze o příležitostné aktivity, ale tvoří dlouhodobou součást firemní strategie společenské odpovědnosti.

Společnost klade důraz na udržitelnost jako zásadní součást své firemní strategie a aktivně pracuje na minimalizaci negativních dopadů svých aktivit na životní prostředí. Zlepšování provozních postupů patří mezi její klíčové priority, a to zejména v oblastech energetické efektivity, snižování odpadu a podpory recyklace. Právě díky tomuto úsilí zavádí do svých procesů digitalizaci a významně tak omezuje využívání papíru a optimalizuje své interní procesy, což přispívá k ekologickému provozu.

Součástí udržitelného přístupu je také vzdělávání a šíření informací ohledně udržitelnosti. Společnost se zaměřuje na zvyšování povědomí nejen mezi svými zaměstnanci, ale také klienty o environmentálních otázkách a podporuje odpovědné chování. Pomocí interních kampaní a školení společnost pomáhá zaměstnancům osvojit si udržitelné návyky, zatímco klienti jsou motivováni k ekologickým rozhodnutím prostřednictvím nabízených produktů a služeb. Důležitou roli v posilování udržitelnosti hrají také technologické inovace. Zavádění moderních nástrojů, jako jsou digitalizované zákaznické služby nebo automatizace administrativních procesů, umožňuje efektivnější fungování společnosti s menším dopadem na životní prostředí. Investice do technologického rozvoje společnosti jsou součástí širší strategie, která zahrnuje optimalizaci procesů, personalizaci služeb a zlepšení zákaznické zkušenosti.

Dlouhodobě také společnost usiluje o to, aby její činnosti přispívaly k ochraně přírodních zdrojů a k udržitelnému rozvoji. Zapojení do komunitních projektů a spolupráce s organizacemi, které

se soustředí na ochranu životního prostředí představují další způsob, jakým společnost naplňuje svůj závazek k udržitelnosti. Kromě toho pravidelně sleduje a vyhodnocuje své ekologické dopady, aby mohla efektivně a včas reagovat na nové výzvy a nastavovat další kroky k minimalizaci svého negativního vlivu na životní prostředí.

Employer brand této pojišťovny je tedy založen na hodnotách týmové spolupráce, profesního růstu, flexibility, zaměstnaneckých benefitů, společenské odpovědnosti, moderních technologií a diverzitě. Tyto faktory mohou přispívat k celkové atraktivitě společnosti jako zaměstnavatele a potenciálně podporovat spokojenost i loajalitu zaměstnanců. Určitě je však nutné zhodnotit získané informace s objektivními názory a poznatky zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují.

3.3 Nástroje personálního marketingu v organizaci XY

Employer branding a personální marketing jsou sice dvě odlišné disciplíny, ale přesto se vzájemně doplňují. Koncept employer branding je disciplína, která se věnuje tvorbě a prezentaci image, aby byla atraktivní jak pro potencionální, tak i stávající zaměstnance. Naproti tomu je personální marketing se soustředí na strategie a nástroje, kterými může talentované zaměstnance nalákat a udržet. Společnost XY využívá různé nástroje personálního marketingu za účelem přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců. Nové zaměstnance oslovuje prostřednictvím různých kanálů a platforem s cílem zasáhnout široké spektrum potenciálních kandidátů.

Z informací dostupných na oficiálních stránkách společnosti vyplývá, že firma se intenzivně věnuje prezentaci svých kariérních příležitostí v dedikované sekci, v níž potenciálním uchazečům nabízí přehled o aktuálních pracovních pozicích, firemní kultuře, zaměstnaneckých benefitech a možnostech kariérního růstu. Tato sekce poskytuje detailní informace o tom, jak firma podporuje profesní rozvoj svých zaměstnanců a jaké hodnoty jsou základem její firemní kultury, čímž se stává atraktivní volbou pro uchazeče hledající stabilní a inspirativní pracovní prostředí. Kromě vlastních webových stránek společnost využívá k nabídce volných pracovních míst také populární pracovní portály, jako jsou Jobs.cz a Prace.cz. Tyto portály umožňují oslovit širší okruh potenciálních kandidátů. Dle dalších získaných informací o společnosti je zřejmé, že společnost pro efektivní správu náborového procesu a usnadnění komunikace s kandidáty využívá platformu Teamio. Prostřednictvím platformy Teamio mohou personalisté sledovat jednotlivé kroky v náboru, analyzovat výsledky a zlepšovat celkovou efektivitu hledání talentů. Pro získání odborníků a zkušených manažerů z oboru využívá profesionální síť LinkedIn, v níž cíleně komunikuje nejen volné pozice, ale také klíčové prvky své firemní kultury a základní hodnoty. LinkedIn se pro společnost stává platformou pro budování vztahů s profesionály a zároveň pro posílení employer brandingu.

Jako moderní a dynamická nadnárodní společnost si firma plně uvědomuje sílu sociálních sítí, které aktivně využívá k propagaci své značky a k efektivní komunikaci s veřejností, zákazníky i potenciálními zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že jde o moderní a dynamickou nadnárodní společnost, hrají tyto platformy významnou roli v komunikaci s veřejností i zaměstnanci. Na Facebooku společnost spravuje soukromý účet určený pro uzavřenou skupinu lidí, pravděpodobně zahrnující stávající zaměstnance a další interní partnery. Tato uzavřená skupina slouží jako prostor pro sdílení informací o firemních akcích, novinkách a důležitých aktualitách, což umožňuje zaměstnancům zůstat propojeni s děním ve firmě a posiluje interní komunikaci a sounáležitost. Na Instagramu se firma zaměřuje na vizuální obsah, v němž publikuje videa a fotografie z pracovního prostředí, firemních událostí a iniciativ zaměřených na zaměstnance. Tímto způsobem mohou sledující získat autentický pohled na firemní kulturu a atmosféru, kterou společnost buduje. Vizuální obsah umožňuje firmě komunikovat své hodnoty a prostředí

neformálním a atraktivním způsobem, čímž přibližuje firemní život širší veřejnosti. Jako další komunikační kanál společnost využívá podcasty. Ty jí umožňují sdílet zajímavé rozhovory s experty z oboru, interními lídry a dalšími inspirativními osobnostmi a umožňují hlubší nahlédnutí do firemních hodnot, aktuálních projektů a strategií, čímž poskytují posluchačům možnost lépe porozumět kultuře společnosti a jejímu zaměření. Společnost má také svůj YouTube kanál pro sdílení praktických videí zaměřených na poskytování rad a návodů pro různé situace spojené s jejími službami, například při řešení pojistných událostí nebo poskytování první pomoci. Tento kanál využívá také k publikaci reklamních spotů přibližujících nabídku společnosti široké veřejnosti a tím posiluje svoji značku na trhu.

Velmi důležitou roli v rámci personálního marketingu společnosti hraje také platforma Welcome to the Jungle, v níž se společnost prezentuje jako atraktivní zaměstnavatel. Na této platformě společnost sdílí podrobné informace o pracovním prostředí, firemních hodnotách a zaměstnaneckých benefitech, a to prostřednictvím autentických příběhů a vizuálního obsahu se svými současnými zaměstnanci. Tato platforma umožňuje potenciálním uchazečům lépe porozumět firemní kultuře a hodnotám ještě před jejich možným nástupem, což může přispět k lepšímu propojení mezi společností a jejími kandidáty.

Z dostupných zdrojů vyplývá, že důležitou součástí interní komunikace společnosti je vlastní intranet. Ten hraje klíčovou roli při udržování pravidelného kontaktu se stávajícími zaměstnanci a zajišťuje, aby byli dobře informováni o aktuálním dění ve firmě. Na intranetu jsou pravidelně zveřejňovány týdenní novinky, které shrnují klíčové události, upozorňují na změny v procesech a informují o důležitých milnících nebo plánovaných firemních akcích. Tento nástroj poskytuje zaměstnancům snadný přístup k potřebným informacím pro jejich každodenní práci, což zároveň posiluje jejich zapojení do dění ve společnosti. Intranet rovněž obsahuje kalendář nadcházejících událostí, jenž zaměstnancům umožňuje sledovat plánované firemní akce, nabídky školení nebo workshopů. Toto pomáhá zaměstnancům být v obraze o připravovaných aktivitách a moct se jich zúčastnit. Kromě toho slouží intranet jako centrální zdroj interních dokumentů, manuálů a zásad, což zaměstnancům výrazně usnadňuje přístup ke zdrojům potřebným pro plnění svých pracovních povinností.

Podle dalších získaných informací společnost pro interní komunikaci využívá platformu MS Office Stream, jež umožňuje udržovat především vedení společnosti aktivní kontakt se zaměstnanci. Prostřednictvím této platformy sdílí společnost krátké videonahrávky s aktualitami o dění ve společnosti. V nepravidelných intervalech zveřejňuje videa, která shrnují důležité aktuality. MS Office Stream umožňuje rychlé a efektivní sdílení informací a slouží jako interaktivní nástroj, který umožňuje zaměstnancům poskytnout rychlé informace podané atraktivní formou. Platforma je rovněž využívána při zvláštních příležitostech, při nichž společnost zveřejňuje videopříspěvky s poděkováním za odvedenou práci nebo se zde objevují přání k významným svátkům. Tento přístup ukazuje, že společnost nejen informuje, ale také oceňuje své zaměstnance a vytváří prostředí, kde se cítí vážení a podporovaní.

Podle dostupných zdrojů firma nespoléhá pouze na online prostředí, ale aktivně se účastní i kariérních veletrhů, při nichž prezentuje pracovní příležitosti a osobně se setkává s potenciálními zaměstnanci. Společnost také spolupracuje s univerzitami a vysokými školami, kde nabízí stáže a programy pro absolventy pro oslovení mladých a talentovaných studentů, kteří hledají příležitosti k profesnímu růstu. Dále má společnost propracovaný doporučující program, v němž současní zaměstnanci mohou doporučit kandidáty na otevřené pozice. Tento program zahrnuje finanční odměny za úspěšná doporučení, což podporuje aktivní zapojení zaměstnanců do náborového procesu. Společnost také spolupracuje se specializovanými personálními agenturami. Ty jí pomáhají najít vhodné kandidáty pro specifické pracovní pozice, zejména pro externí spolupráci zahrnující například jednorázové projekty.

Personální marketing společnosti je možné shrnout jako soubor efektivních strategií a nástrojů zaměřených na přilákání a udržení talentovaných zaměstnanců. Společnost využívá kombinaci online a offline přístupů pro oslovení širokého spektra kandidátů. Zároveň je společnost velmi aktivní při budování své značky zaměstnavatele. Na oficiálních webových stránkách nabízí kariérní sekci prezentující pracovní nabídky, firemní kulturu, benefity a příležitosti k profesnímu růstu. Dále inzeruje volné pozice na populárních pracovních portálech, jako jsou Jobs.cz a Prace.cz, což jí umožňuje oslovit širší okruh kandidátů. Prostřednictvím sociálních sítí, jako je LinkedIn a Welcome to the Jungle, sdílí své hodnoty, pracovní prostředí a navazuje kontakt s profesionály. Sociální sítě, jako je Facebook a Instagram, jsou dalšími nezbytnými kanály, kterými udržuje kontakt s veřejností i potenciálními zaměstnanci. V uzavřené skupině na Facebooku sdílí novinky, pracovní příležitosti a informace o firemních akcích, zatímco Instagram slouží spíše k vizuálnímu propojení, kde publikuje fotografie a videa z pracovního prostředí a firemních aktivit, což přibližuje firemní kulturu širšímu publiku. Nově se společnost zaměřuje i na využití podcastů, ve kterých sdílí rozhovory s experty a vedoucími pracovníky a poskytuje hloubkový vhled do firemních hodnot, projektů a strategií, což pomáhá posílit její značku zaměstnavatele. Společnost se neomezuje jen na online svět – pravidelně se účastní kariérních veletrhů a spolupracuje s univerzitami a vysokými školami, kde představuje možnosti stáží a programů pro absolventy. Zároveň má propracovaný doporučující program, který motivuje stávající zaměstnance k doporučování kandidátů na otevřené pozice, a spolupracuje s personálními agenturami při obsazování specifických pozic.

3.4 Vnímání organizace zaměstnanci

Rozbor výsledků dotazníku poskytuje hlubší pochopení současného stavu employer brand managementu ve vybrané společnosti XY a zároveň nám odhaluje konkrétní oblasti, na něž by se společnost měla v budoucnu více zaměřit. Nejprve se rozbor zaměří na demografické údaje, které hrají klíčovou roli ve všech průzkumech, a navíc nám v kontextu employer brandingu a spokojenosti zaměstnanců umožňuje pochopit různorodé potřeby zaměstnanců. Zaměstnanci různého věku, pohlaví, délky zaměstnání a dalších charakteristik mají velmi často odlišné potřeby, preference, očekávání a zkušenosti, jež přímo či nepřímo ovlivňují jejich spokojenost a vztah ke společnosti. Pochopení těchto rozdílů je zásadní pro to, aby společnost mohla přizpůsobit své strategie řízení lidských zdrojů a marketingu tak, aby co nejlépe odpovídaly specifickým požadavkům jednotlivých skupin zaměstnanců. Právě díky analýze demografických dat lze identifikovat oblasti konceptu employer brandingu, jenž je třeba posílit, a naopak, které fungují úspěšně. Odborná literatura zabývající se generačními rozdíly uvádí specifika jednotlivých generací. Různé generace zaměstnanců například kladou důraz na různé aspekty pracovního prostředí a firemní kultury. Zatímco mladší zaměstnanci hledají především flexibilitu a inovativní přístupy, starší generace upřednostňuje stabilitu a jistotu. Rozdíly mezi délkou zaměstnání může rovněž odhalit, jak se liší potřeby nových zaměstnanců od těch, kteří ve firmě pracují delší dobu. Tato data umožňují společnostem lépe pochopit dynamiku zaměstnanecké spokojenosti, loajality a motivace. Toto pochopení má následně přímý dopad na jejich schopnost přilákat nové talenty a udržet si stávající pracovníky. Zohlednění demografických faktorů přináší společnostem výhodu v podobě cílenějších a efektivnějších strategií. Ty nejen umožní zlepšit pracovní prostředí, ale také posílní firemní značku jako atraktivního zaměstnavatele na trhu práce. Analyzováním a interpretováním těchto údajů se firma může přizpůsobit potřebám jednotlivých segmentů pracovní síly a zajišťovat dlouhodobou konkurenceschopnost. Dotazníkové šetření zaslané 72 zaměstnancům mělo návratnost celkem 67 %, což lze považovat za solidní úroveň zapojení, která zároveň naznačuje zájem zaměstnanců o zlepšení pracovního prostředí. Respondenti byli zvoleni tak, aby

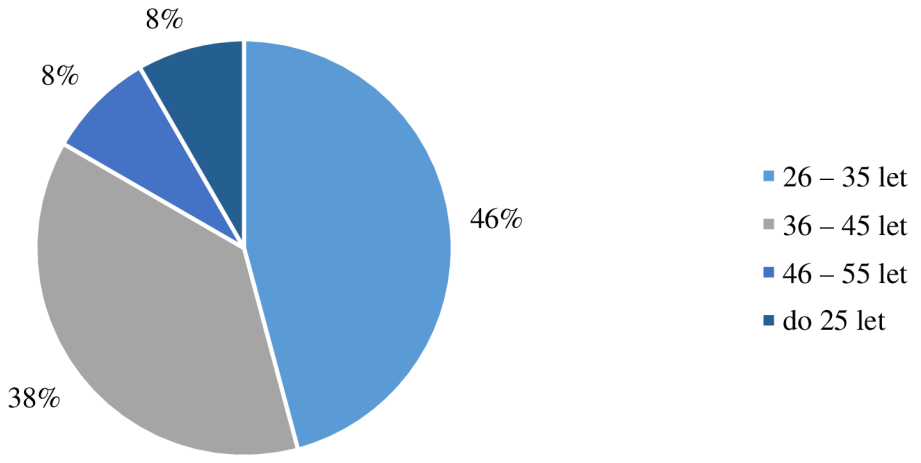
reprezentovali zaměstnance s pracovním poměrem do tří let, přičemž jejich aktuální zkušenosti a názory poskytují čerstvou perspektivu na zaměstnanecké prostředí ve společnosti.

Analýza věkového složení zaměstnanců společnosti XY, kterou znázorňuje graf č. 1, poskytuje cenný přehled o tom, jak různé věkové skupiny hodnotí své zkušenosti s firmou. Největší podíl tvoří zaměstnanci ve věku 26–35 let, kteří představují 22 respondentů z celkového vzorku. Tato skupina se ukázala jako klíčová pro společnost nejen z hlediska početnosti, ale i díky pozitivnímu hodnocení jejich zkušenosti se zaměstnavatelem. Jejich spokojenost může být odrazem dynamického pracovního prostředí a možností profesního růstu, které jsou často pro tuto věkovou kategorii atraktivní.

Na druhém místě z hlediska početnosti byla skupina zaměstnanců ve věku 36–45 let, kterou tvoří 18 respondentů. Tato skupina hodnotila společnost ještě pozitivněji, což může souviset s delšími pracovními zkušenostmi, vyšší stabilitou v kariéře a často lepším zapojením do firemní kultury. Vyšší míra spokojenosti této skupiny naznačuje, že společnost efektivně reaguje na potřeby zaměstnanců v této fázi života, například nabídkou benefitů, které podporují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

Na opačném konci spektra jsou mladší zaměstnanci do 25 let a starší pracovníci ve věku 46–55 let, každý s počtem 4 respondentů. Obě tyto skupiny vykazovaly nižší míru spokojenosti. Mladší generace zaměstnanců může být ovlivněna nedostatečnými zkušenostmi nebo náročnějším adaptačním procesem, zatímco starší zaměstnanci mohou mít vyšší míru očekávání, pokud jde o stabilitu, pracovní podmínky nebo kariérní uznání. Nižší hodnocení u těchto věkových kategorií ukazuje na potřebu cílenějších opatření, která by zohlednila specifické potřeby a očekávání těchto skupin, jako je lepší adaptace pro mladší pracovníky a uznání zkušeností u starších zaměstnanců.

Graf 1 Struktura zaměstnanců dle věku



Zdroj: Vlastní zpracování

Na grafu číslo 2 nalezneme grafické znázornění délky zaměstnání, která má vliv na spokojenost zaměstnanců a jejich vnímání zaměstnavatele. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 2–3 roky, přičemž tuto kategorii zastupuje 21 respondentů. Tato skupina vykazuje nejvyšší úroveň spokojenosti a zároveň největší ochotu doporučovat společnost dalším lidem. Tento výsledek naznačuje, že delší pracovní zkušenost ve společnosti přispívá

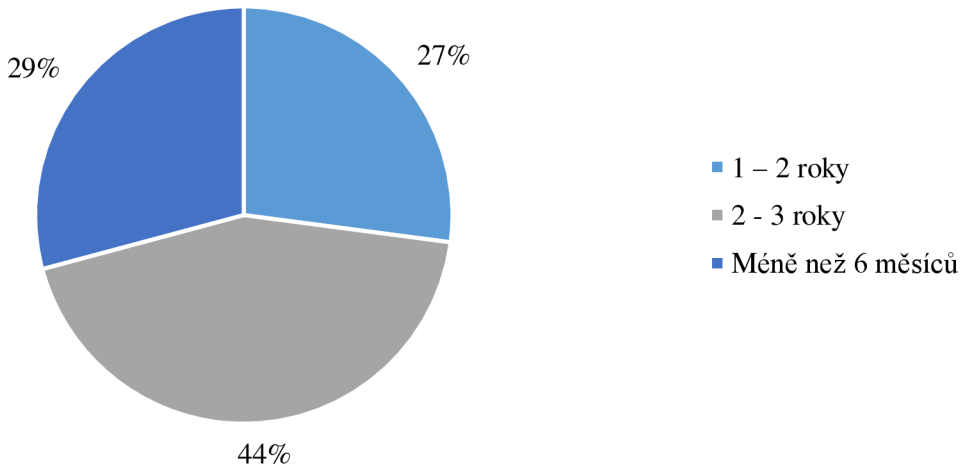
k vyšší míře loajality a pozitivnímu vnímání zaměstnavatele. Je pravděpodobné, že během tohoto období si zaměstnanci vytvoří pevné vazby v týmu, získají větší důvěru v procesy společnosti a ocení kulturu organizace.

Zaměstnanci s délkou zaměstnání 1–2 roky, zastoupení 13 respondenty, hodnotí společnost také převážně pozitivně, avšak jejich zkušenosti obsahují určité rezervy. Tato skupina může být stále ve fázi plné adaptace na firemní prostředí a kulturu nebo si teprve začíná uvědomovat výhody i případné nedostatky zaměstnavatele. Je možné, že právě v tomto období začínají mít zaměstnanci jasnější očekávání ohledně svých pracovních podmínek, kariérního růstu nebo komunikace s vedením, což ovlivňovat jejich celkovou spokojenost.

Zajímavým výsledkem je nižší spokojenost mezi novými zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti méně než 6 měsíců. Tuto kategorii zastupuje 14 respondentů. Nižší hodnocení spokojenosti v této skupině může být spojeno s procesem adaptace a nenaplněnými očekáváními, která měla před nástupem. Noví zaměstnanci mohou čelit výzvám, jako je nedostatek informací, nepřipravenost adaptačních procesů nebo potřeba lepší integrace do týmů. Tyto faktory mohou ovlivnit jejich první dojem ze společnosti a přispět k menší spokojenosti.

Celkově tyto výsledky zdůrazňují důležitost efektivních adaptačních procesů, zejména pro nové zaměstnance, a nutnost zaměřit se na průběžnou podporu zaměstnanců v průběhu prvních let jejich působení ve společnosti.

Graf 2 Délka zaměstnání ve společnosti



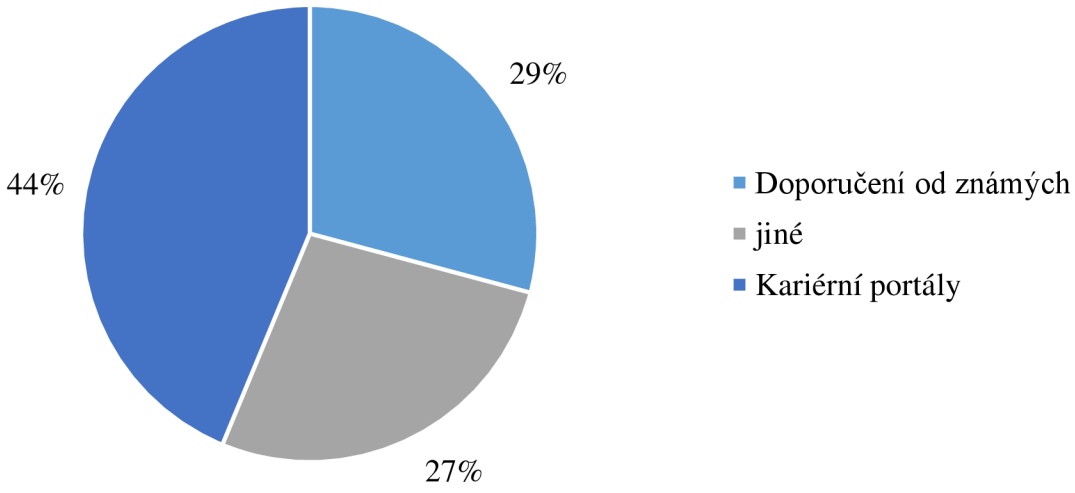
Zdroj: Vlastní zpracování

Informace o tom, jak se respondenti dozvěděli o společnosti XY, poskytují cenné poznatky pro posouzení efektivity náborových strategií firmy. Nejčastějším zdrojem, který uvedlo celkem 21 respondentů, byly kariérní portály, což podtrhuje význam online prezentace společnosti. Tyto platformy, jako jsou pracovní portály a online databáze pracovních nabídek, představují pro firmu klíčový nástroj při oslovování potenciálních zaměstnanců. To naznačuje, že dobře zpracovaný obsah na těchto portálech – včetně atraktivních pracovních nabídek, popisu firemní kultury a zmiňovaných benefitů – může významně ovlivnit rozhodování uchazečů o zaměstnání. Pro společnost XY je proto zásadní udržovat a pravidelně aktualizovat svou prezentaci na těchto platformách, aby byla konkurenceschopná a přitažlivá.

Další důležitou kategorií, kterou uvedlo 14 respondentů, jsou doporučení od známých. Tento údaj podtrhuje význam pozitivní zkušenosti stávajících zaměstnanců, kteří mohou působit jako ambasadoři značky společnosti. Když jsou zaměstnanci spokojení a ochotní společnost doporučit, vytváří to silný neformální kanál pro získávání nových talentů. Tento přístup má výhodu v podobě důvěryhodnosti, protože uchazeči mají tendenci důvěřovat informacím získaným od svých známých více než těm z oficiálních zdrojů. Společnost by měla nadále podporovat svou dobrou pověst mezi zaměstnanci a zvážit implementaci programů na podporu doporučování nových zaměstnanců, například formou odměn za úspěšně přijaté uchazeče na doporučení.

Dalších 13 respondentů uvedlo jiné zdroje, což představuje rozmanité možnosti, jak uchazeči získávají informace o společnosti. Tato kategorie může zahrnovat sociální sítě, profesní kontakty, účast na veletrzích práce, spolupráci s vysokými školami nebo dokonce předchozí osobní zkušenosti se společností. Sociální sítě jsou stále důležitějším nástrojem pro budování značky zaměstnavatele, a proto by měla firma investovat do aktivního řízení svého profilu na platformách, jako je LinkedIn, Facebook nebo Instagram. Profesní kontakty a spolupráce s odbornými institucemi mohou pomoci přilákat kvalifikované pracovníky a zviditelnit společnost v relevantních kruzích. Analýza těchto dat naznačuje, že společnost XY má příležitost lépe pochopit a cíleně rozvíjet své náborové kanály. Graficky je získání povědomí o společnosti znázorněno v grafu č. 3.

Graf 3 Získání povědomí o společnosti

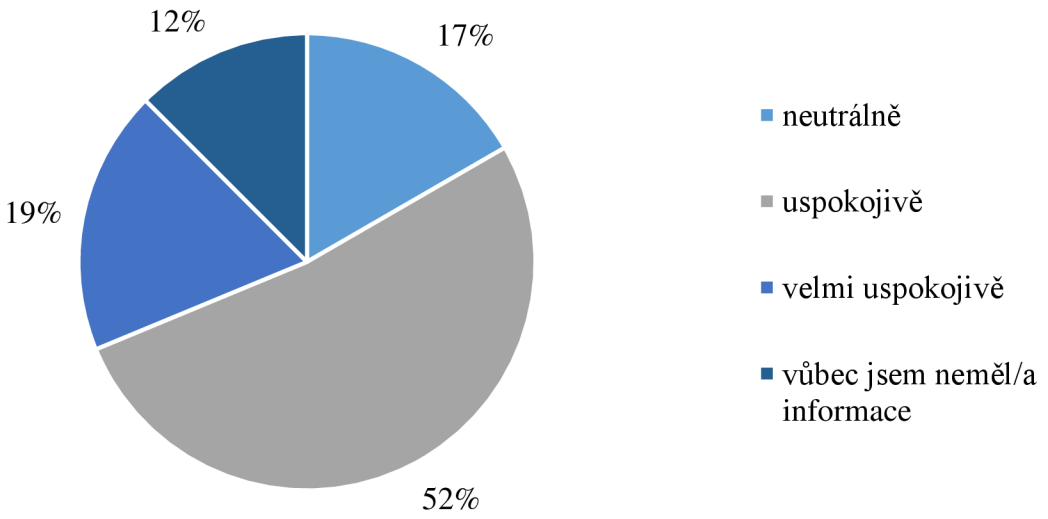


Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení informací poskytovaných zaměstnancům před jejich nástupem do společnosti XY, jež je znázorněno v grafu č. 4, přináší zajímavé a důležité informace. Z celkového počtu respondentů 25 označilo informace za uspokojivé, což naznačuje, že společnost se snaží komunikovat podstatné informace o pracovních podmínkách a firemním prostředí. Dalších 9 respondentů dokonce uvedlo, že informace hodnotí jako velmi uspokojivé, což svědčí o tom, že společnost v některých případech poskytuje přesné a realistické informace, které pomáhají budovat důvěru již v průběhu náborového procesu.

Na druhou stranu 6 respondentů uvedlo, že před svým nástupem neobdrželi žádné informace. Tato skutečnost představuje významnou slabinu, která může mít negativní dopad na očekávání a počáteční zkušenost nových zaměstnanců. Nedostatek informací před nástupem může vést k nerealistickým očekáváním ohledně pracovních podmínek, firemní kultury nebo náplně práce. Pokud tato očekávání nejsou naplněna, zvyšuje se riziko nespokojenosti, demotivace a případného odchodu zaměstnanců v rané fázi jejich působení ve firmě. Aby společnost XY minimalizovala tento negativní efekt, měla by se zaměřit na systematické a jednotné poskytování klíčových informací všem uchazečům o zaměstnání.

Graf 4 Hodnocení informací před nástupem do společnosti



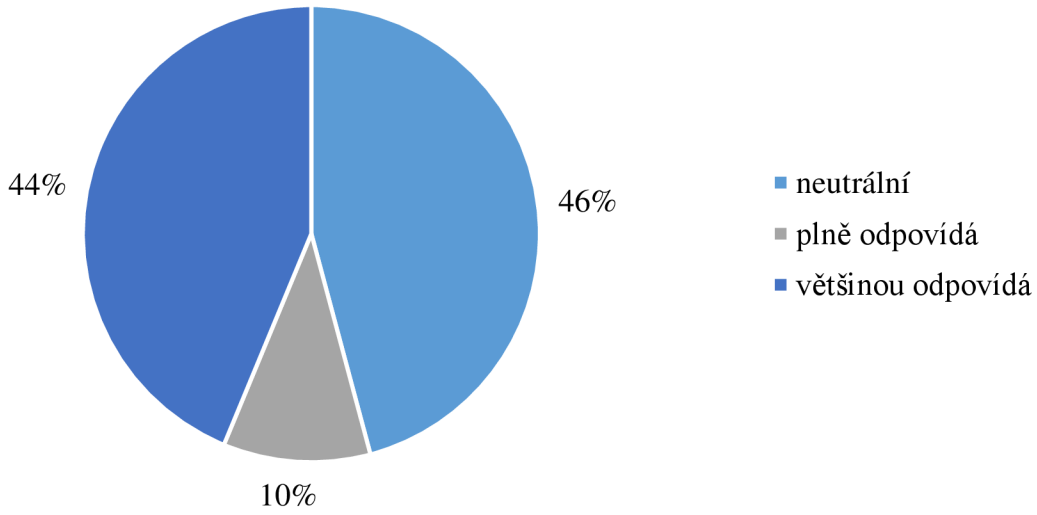
Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení shody mezi očekáváním zaměstnanců a skutečnými pracovními podmínkami ve společnosti XY, které je zobrazeno v grafu č. 5, přináší zajímavé zjištění, které může sloužit jako cenný základ pro další zlepšení. Celkem 22 respondentů označilo shodu mezi očekáváním a skutečnými pracovními podmínkami ve společnosti jako neutrální, což naznačuje, že jejich očekávání nebyla ani výrazně naplněna, ani zklamána. Tento neutrální postoj může být odrazem nedostatku jasných informací před nástupem nebo různorodých zkušeností během prvních měsíců ve společnosti. Tato skupina by mohla být ovlivněna lepší komunikací o pracovních podmínkách a větší podporou během adaptačního procesu.

Dalších 21 respondentů uvedlo, že jejich očekávání „většinou odpovídají realitě.“ Tento výsledek je povzbudivý, a lze z něj zjistit, že většina zaměstnanců vnímá určitou úroveň souladu mezi tím, co očekávali před nástupem, a tím, co skutečně zažili. Tato skupina však může zahrnovat také zaměstnance, kteří přesto zaznamenali drobné odchylky, jež by mohly být odstraněny preciznějším nastavením očekávání nebo zlepšením konkrétních pracovních podmínek.

Pouze 5 respondentů uvedlo, že podmínky plně odpovídají jejich očekáváním. Tento relativně nízký počet naznačuje, že je v této oblasti jistý prostor pro zlepšení. Existuje především v oblasti komunikace pracovních podmínek a firemní kultury již během náborového procesu. Uchazeči o zaměstnání by měli být důkladně informováni o všech aspektech své budoucí práce, včetně výzev, které je mohou čekat.

Graf 5 Hodnocení shody mezi očekáváním před nástupem a realitou



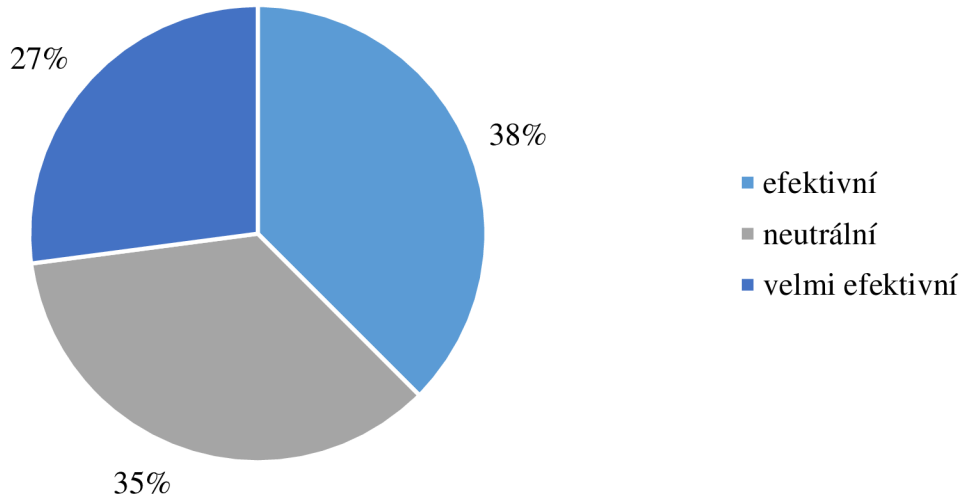
Zdroj: Vlastní zpracování

Proces nástupu a zaškolování ve společnosti XY, jak je znázorněno v grafu č. 6, byl hodnocen různorodě, což naznačuje, že zkušenosti nových zaměstnanců s tímto procesem se výrazně liší. Jako efektivní jej označilo 18 respondentů, což představuje významnou část účastníků průzkumu. Toto hodnocení naznačuje, že mnoho zaměstnanců vnímá aktuální systém za funkční, nicméně je pravděpodobné, že i v této skupině by mohly být identifikovány oblasti ke zlepšení, které by proces nástupu mohly učinit ještě hladším a efektivnějším.

Dalších 17 respondentů udělilo neutrální hodnocení, což může znamenat, že proces zcela nesplnil všechna jejich očekávání nebo že jim nepřinesl výrazně pozitivní ani negativní zkušenosti. Tato neutrální zpětná vazba může být signálem, že někteří zaměstnanci vnímají současné postupy jako standardní, bez výrazných přínosů pro jejich rychlou adaptaci či začlenění do pracovního prostředí. Tento postoj ukazuje na možnost zvýšení angažovanosti a spokojenosti prostřednictvím větší podpory nebo personalizace zaškolovacího procesu.

Celkem 13 osob označilo proces jako velmi efektivní, což je povzbudivý výsledek. Tato skupina pravděpodobně zažila hladký a strukturovaný nástup, který odpovídal jejich očekáváním a potřebám. Jejich pozitivní zkušenosti mohou být cenným zdrojem informací pro identifikaci prvků procesu, které by mohly být rozšířeny na všechny nově příchozí zaměstnance. Tento celkový výsledek ukazuje, že zatímco proces nástupu a zaškolování ve společnosti XY vykazuje určité silné stránky, existuje prostor pro zlepšení, zejména v přístupu k individualizaci a flexibilitě.

Graf 6 Hodnocení efektivity procesu nástupu a zaškolování



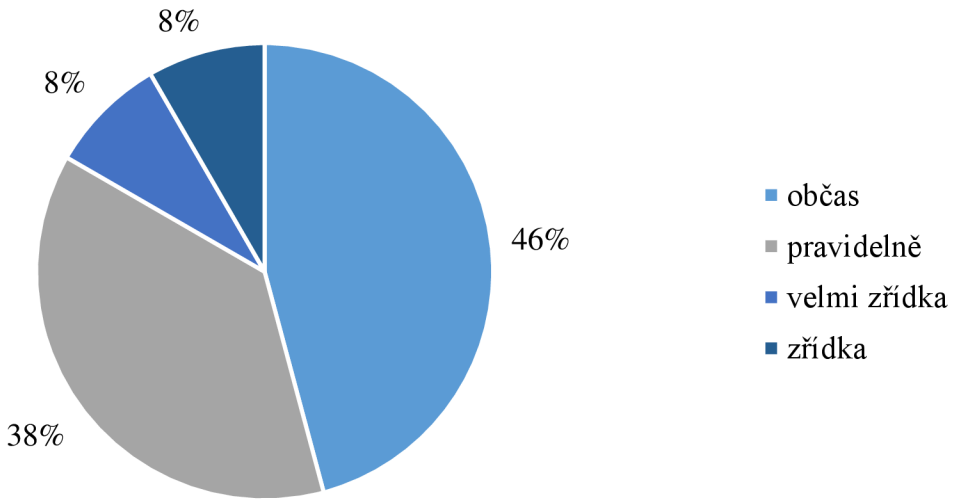
Zdroj: Vlastní zpracování

Využívání zaměstnaneckých benefitů a programů pro rozvoj a školení v rámci společnosti XY, jak ilustruje graf č. 7, vykazuje rozmanité výsledky, což poukazuje na rozdílné preference a potřeby zaměstnanců. Z průzkumu vyplývá, že občas tyto benefity a programy využívá 22 respondentů, což představuje největší skupinu účastníků. Tito zaměstnanci mohou být příležitostní uživatelé, kteří se zapojují do nabízených programů pouze v případě, že jsou pro ně relevantní, nebo pokud je k tomu motivuje konkrétní situace.

Pravidelné využívání benefitů a školících programů uvádí 18 respondentů, což je povzbudivé, neboť tato skupina pravděpodobně těží z jejich dlouhodobého přínosu. Tito zaměstnanci mohou být více zaměřeni na svůj profesní rozvoj a aktivně využívají dostupné zdroje, které společnost poskytuje. Pravidelné zapojení do těchto aktivit může zároveň odrážet jejich spokojenost se stávající nabídkou a jejich důvěru v hodnotu nabízených benefitů a programů.

Na druhou stranu, 4 respondenti uvedli, že benefity a školící programy využívají velmi zřídka, a další 4 uvedli, že je využívají zřídka. Tato data naznačují, že i přes dostupnost těchto zdrojů existuje skupina zaměstnanců, kteří buď nevidí jejich přidanou hodnotu, nebo nemají potřebu je využívat. To může být způsobeno nedostatkem informací o konkrétních výhodách programů, jejich nízkou dostupností ve vztahu k časovým možnostem zaměstnanců, nebo tím, že jejich obsah neodpovídá aktuálním potřebám a zájmům některých pracovníků. Tato zjištění ukazují, že zatímco společnost XY nabízí solidní spektrum benefitů a rozvojových programů, jejich využívání by mohlo být zvýšeno cílenými opatřeními.

Graf 7 Využívání zaměstnaneckých benefitů a programů pro rozvoj a školení



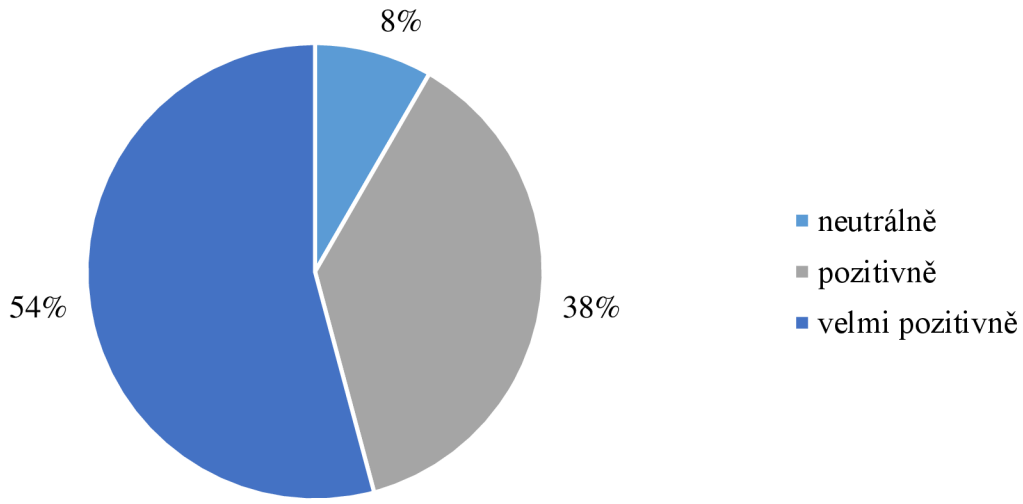
Zdroj: Vlastní zpracování

Podpora ze strany nadřízených a týmového prostředí ve společnosti XY byla respondenty hodnocena převážně pozitivně, což ukazuje na jednu z klíčových silných stránek společnosti. Celkem 26 respondentů vyjádřilo své hodnocení jako velmi pozitivní, což naznačuje, že nadřízeným a jejich přístupu k podřízeným je přikládán velký význam. Tito zaměstnanci pravděpodobně vnímají své nadřízené jako dostupné, podporující a efektivní ve své roli, což přispívá k jejich celkové spokojenosti a motivaci.

Dalších 18 respondentů hodnotilo podporu jako pozitivní, což rovněž potvrzuje obecně příznivé vnímání týmového prostředí a manažerského přístupu. Tato skupina zaměstnanců může oceňovat pozitivní pracovní atmosféru a spolupráci v týmu, ačkoli jejich zkušenosti nemusí být vždy na špičkové úrovni. Pouze 4 respondenti uvedli neutrální hodnocení, což naznačuje, že zkušenosti těchto zaměstnanců byly průměrné, a mohly být ovlivněny faktory, jako jsou individuální rozdíly v očekávání nebo situace v konkrétních týmech.

Celkově tento výsledek, jak znázorňuje graf č. 8, demonstruje, že společnost XY má solidní základ pro budování a posilování týmové kultury. Pozitivní hodnocení zaměstnanců naznačuje, že nadřízení plní zásadní roli při vytváření prostředí, které podporuje spolupráci, důvěru a vzájemnou podporu mezi členy týmů. Tyto aspekty nejenže přispívají ke spokojenosti zaměstnanců, ale také k jejich vyšší motivaci a loajalitě ke společnosti.

Graf 8 Hodnocení podpory nadřízeného a týmového prostředí



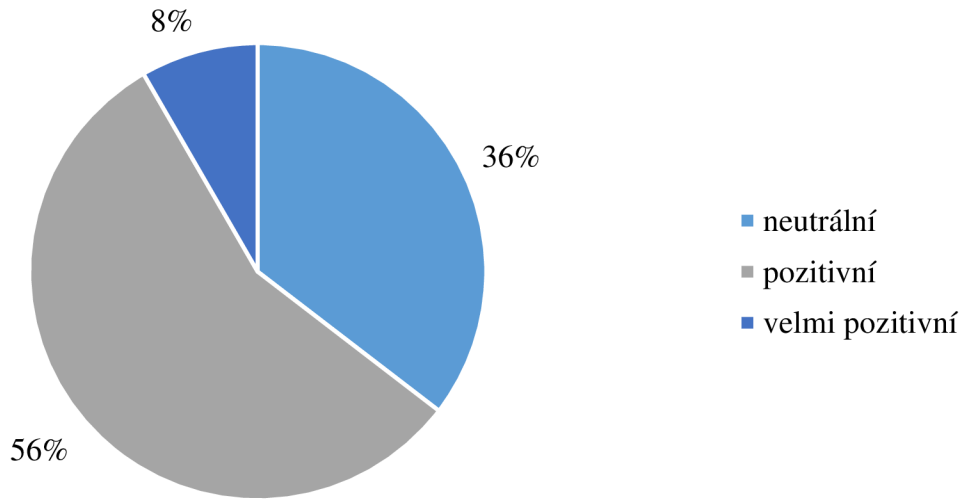
Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové hodnocení zaměstnanecké kultury ve společnosti XY naznačuje, že většina respondentů ji vnímá pozitivně, což je silný ukazatel dobrého prostředí uvnitř organizace. Z celkového počtu dotazovaných označilo 27 respondentů kulturu jako pozitivní a další 4 respondenti dokonce jako velmi pozitivní. Tyto výsledky ukazují, že společnost si vytvořila solidní základ v oblasti firemní kultury, který podporuje spokojenost zaměstnanců, jejich angažovanost a loajalitu.

Pozitivní hodnocení firemní kultury pravděpodobně odráží faktory, jako jsou důvěryhodné vztahy mezi kolegy, podpora ze strany nadřízených a celkové zaměření společnosti na spolupráci a komunikaci. Tyto prvky mohou být klíčovými faktory, které zvyšují motivaci zaměstnanců a přispívají k jejich ochotě se podílet na záměrech organizace. Výrazně pozitivní hodnocení malého počtu respondentů také naznačuje, že firma dokáže některé zaměstnance nadchnout nad rámec běžných očekávání. To napovídá o existenci velmi kvalitních iniciativ nebo hodnot, které rezonují s těmito pracovníky.

Na druhé straně však 17 respondentů zhodnotilo firemní kulturu jako neutrální. Tento výsledek otevírá prostor pro zlepšení. Neutrální hodnocení může značit to, že tito zaměstnanci buď nevidí přímé přínosy z firemní kultury, nebo nemají pocit, že by se výrazně podílela na jejich pracovní spokojenosti. Může se jednat o situace, kdy některé aspekty kultury nejsou konzistentně aplikovány, nebo nejsou dostatečně komunikovány a propagovány. Graf č. 9 zobrazuje vnímání zaměstnanecké kultury zaměstnanci, které ilustruje jejich pohled na pracovní prostředí, firemní hodnoty a celkovou atmosféru ve firmě.

Graf 9 Dojmy ze zaměstnanecké kultury



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky analýzy NPS ukazují zajímavé a cenné poznatky spokojenosti zaměstnanců ve společnosti XY a jejich ochotě doporučit zaměstnavatele ostatním. NPS je důležitým nástrojem, kterým lze vyjádřit míru loajality a spokojenosti zaměstnanců. Jeho výsledky tak poskytují zásadní vhled na vnímání společnosti.

Respondenti dotazníku udělovali hodnocení, které vykazuje široké rozpětí. Nejčastěji je společnost hodnocena známkou 9 z 10, což uvádí celkem 27 respondentů. Tato skupina zaměstnanců se řadí mezi tzv. promotéry, tedy ty, kteří jsou s organizací vysoce spokojeni a jsou ochotni ji doporučit dalším lidem. Hodnocení 10, tedy nejvyšší možné, udělilo 6 respondentů. Tato hodnocení jsou velmi pozitivními indikátory ukazujícími na silné stránky společnosti, zejména v oblastech, které zaměstnanci považují za klíčové – například v oblastech firemní kultury, pracovního prostředí, podpory ze strany vedení nebo nabízených benefitů.

Na druhé straně škály hodnotí 7 respondentů společnost známkami 5 a 6. Tito zaměstnanci spadají do kategorie kritiků, což znamená, že jejich spokojenost je nižší a nechtějí společnost doporučovat. Toto hodnocení může signalizovat problémy nebo nespokojenost v konkrétních oblastech, jako jsou například mzdy, pracovní podmínky, nebo nedostatek transparentnosti ve vnitřních procesech. Tyto oblasti je důležité dále analyzovat, protože jejich zlepšení může výrazně ovlivnit celkovou spokojenost.

Kromě promotérů a kritiků existuje také skupina tzv. pasivních respondentů, kteří udělují hodnocení 7 a 8. Tuto kategorii tvoří celkem 14 zaměstnanců. Tito respondenti sice nevyjadřují nespokojenost, ale zároveň nejsou nadšeni do té míry, aby byli aktivními propagátory společnosti. Jejich neutrální postoj ukazuje na určitou spokojenost, ale zároveň na prostor pro zlepšení v oblastech, které by mohly zvýšit jejich zapojení a loajalitu.

Na základě výpočtu NPS bylo zjištěno, že hodnota **NPS** dosáhla přibližně **+42 bodů**. Tento výsledek je pozitivní a ukazuje, že společnost XY má převážně dobré vnímání mezi svými zaměstnanci. Přesto však existují oblasti, které vyžadují zlepšení, aby bylo možné zvýšit toto skóre a posílit loajalitu zaměstnanců.

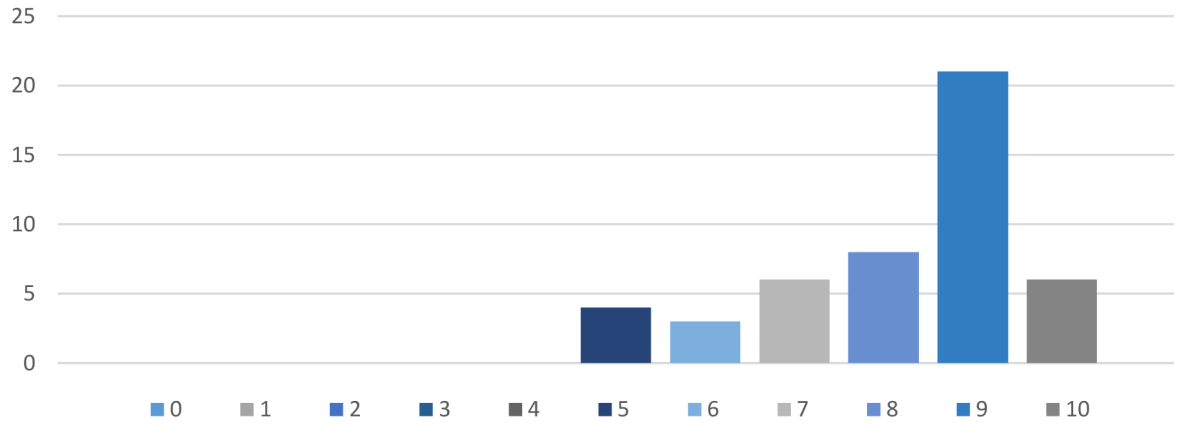
Podrobný postup výpočtu NPS:

Celkový počet odpovědí činí 48 respondentů. Z této skupiny je 27 promotérů (hodnocení na škále 9 a 10), což odpovídá 56,25 % všech respondentů. Kritici, kteří hodnotí v rozmezí 0–6, tvoří 7 respondentů, což představuje 14,58 %. Pasivní respondenti (hodnocení 7 a 8) tvoří 14 odpovědí. Výpočet NPS vychází z rozdílu procenta promotérů a kritiků:

$$\textbf{NPS} = 56{,}25\ \% - 14{,}58\ \% = \textbf{41{,}67}.$$

Hodnota NPS poukazuje na to, že většina zaměstnanců je v zásadě spokojena a ochotna společnost doporučit. Tento výsledek představuje dobrý základ pro další budování zaměstnanecké značky, nicméně identifikace a řešení problémů, které zmiňují kritici a pasivní respondenti by mohly do budoucna přispět k ještě vyššímu skóre. Závěrem lze konstatovat, že analýza NPS ukázala převažující pozitivní vnímání společnosti XY mezi jejími zaměstnanci. Zároveň poukázala na oblasti, které by mohla společnost do budoucna rozvíjet. Graf číslo 10 znázorňuje Net Promoter Score (NPS), které odráží úroveň spokojenosti a ochotu zaměstnanců doporučit společnost.

Graf 10 NPS



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě dotazníku, v němž byla respondentům položena otevřená otázka: *„Jaké jsou podle vás klíčové prvky, které ovlivňují vnímání značky naší společnosti jakožto zaměstnavatele?“*, se z odpovědí zaměstnanců ukázalo několik důležitých faktorů ovlivňujících jejich pohled na společnost. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 48 zaměstnanců a jejich odpovědi poskytly přehled o nejčastěji zmiňovaných faktorech, jež přispívají k vnímání zaměstnavatele jako atraktivního nebo naopak faktorech, které vnímají negativně. Jedním z nejvýznamnějších prvků uvádějí pracovní prostředí a vybavení. Respondenti často zdůrazňují důležitost moderních a dobře vybavených kanceláří, které zajišťují komfort a efektivní pracovní podmínky. Rovněž velmi oceňují možnost práce z domova, neboť flexibilita zaměstnancům umožňuje, a hlavně usnadňuje sladění jejich pracovního a osobního života, což má zásadní význam zejména pro mladší generace a specifické skupiny zaměstnanců, jako například pracující matky. Tyto vstřícné kroky zaměstnavatele jsou hodnoceny velmi pozitivně, protože umožňují zaměstnancům efektivněji kombinovat pracovní a osobní závazky.

Dále je často vyzdvihována firemní kultura a péče o zaměstnance. Zaměstnanci společnosti XY oceňují přátelskou atmosféru, otevřenou komunikaci a podporu ze strany vedení, která se

zaměřuje na rozvoj a pohodu zaměstnanců. Kultura založená na důvěře a spolupráci přispívá k pozitivnímu vnímání zaměstnavatele. Kromě toho často rezonuje možnost kariérního rozvoje. Zaměstnanci vnímají investice společnosti do jejich profesního růstu, ať už prostřednictvím školení, mentoringu či jiných vzdělávacích programů, jako důležitý projev zájmu o jejich dlouhodobý rozvoj a hodnotu.

Významnou roli hraje také pověst společnosti a její reputace na pracovním trhu. Dobré jméno společnosti, které je podporováno například reklamními aktivitami, veřejnými vystoupeními či účastí na významných projektech, zvyšuje důvěru zaměstnanců ve stabilitu a spolehlivost společnosti. Respondenti rovněž zmiňují důležitost pozitivní zpětné vazby od zákazníků, která v nich vzbuzuje pocit hrdosti, že jsou součástí této společnosti. Dále velmi často uvádějí stabilitu společnosti. Zaměstnanci vnímají podmínky ve společnosti jako silné a stabilní, které jim dodávají významný zdroj jistoty a podporuje jejich loajalitu a motivaci. Zázemí společnosti, včetně fyzického vybavení a podpory v náročných situacích, je rovněž vnímáno jako stěžejní. Zaměstnanci také vyzdvihují možnost seberealizace a zapojení do inovativních projektů, což zvyšuje jejich motivaci a pocit smysluplnosti práce. Možnost uplatnit své nápady a přispět k rozvoji společnosti posiluje nejen spokojenost, ale také celkovou atraktivitu firmy.

Z uvedených odpovědí vyplývá, že společnost XY dosahuje výrazných úspěchů v oblastech, jako je pracovní prostředí, benefity, firemní kultura, kariérní rozvoj a pověst. Přesto existují oblasti, kde je prostor pro další zlepšení, například personalizovaný přístup k zaměstnancům s různými potřebami a rozšíření možností zapojení do inovativních projektů. Tyto kroky by společnosti umožnily nejen posílit spokojenost svých zaměstnanců, ale také zvýšit svou atraktivitu na trhu práce.

3.4.1 Analýza zaměstnanecké spokojenosti

V této podkapitole jsou shrnuty výsledky ze zaměstnaneckého průzkumu probíhajícího mezi zaměstnanci na konci roku 2023. Jedná se o výsledky z celofiremního průzkumu, na který odpovědělo více než 91 % zaměstnanců. Na základě komentářů zaměstnanců jsou níže identifikovány klíčové oblasti spokojenosti i nespokojenosti, přičemž jsou rozděleny na pozitivní aspekty a oblasti ke zlepšení.

Pozitivní aspekty

Zaměstnanci si na společnosti XY váží několika důležitých prvků přispívajících k pozitivnímu pracovnímu prostředí. Jedním z nich je zapojení organizace do charitativních činností a podpora potřebných, což je zaměstnanci vnímají velmi kladně. Flexibilita pracovních podmínek, včetně možnosti práce z domova, je dalším oceňovaným aspektem. Tato flexibilita umožňuje zaměstnancům lépe sladit pracovní a soukromý život, čímž se zvyšuje jejich efektivita a šetří se čas i náklady.

Pracovní prostředí ve firmě je charakterizováno důvěrou a přátelskou atmosférou mezi kolegy, což zaměstnanci často vyzdvihují. V posledních letech bylo také pozorováno zlepšení komunikace a spolupráce mezi jednotlivými týmy.

Možnosti pro osobní a profesní rozvoj jsou velmi ceněny. Společnost nabízí různé příležitosti pro vzdělávání a kariérní růst, což zaměstnanci hodnotí jako velkou výhodu. Vedení společnosti je vnímáno jako podpůrné a otevřené změnám, což přispívá k příznivé firemní kultuře.

Podpora diverzity a inkluze je další klíčovou oblastí, která je zaměstnanci vysoce hodnocena. Společnost XY se aktivně snaží o rovnost a začlenění všech zaměstnanců, což přispívá

k bohatství a rozmanitosti pracovního prostředí. Flexibilní pracovní doba je dalším významným benefitem, jenž zaměstnanci využívají k lepšímu slaďování pracovního a soukromého života.

Oblasti ke zlepšení

Nízká důvěra zaměstnanců je způsobena nedostatečnou komunikací a transparentností současného vedení. Problémy nejsou otevřeně řešeny a informace jsou často zkreslovány nebo zatajovány. Zaměstnanci také vnímají nedostatek základního vybavení, jako jsou dobře vybavené kuchyňky a možnost rezervace parkovacích míst. Rovněž vnímají negativně nedodržování procesů a četné výjimky. V oblasti inovací se ukazuje potřeba zvýšeného zapojení a iniciativy ze strany členů představenstva společnosti XY. Zaměstnanci nevnímají vedení jako skutečné nositele klíčových hodnot společnosti, což může mít negativní dopad na jejich motivaci a zapojení do inovačních procesů. Zaměstnanci mají pocit nedostatečné viditelnosti aktivit vedení, jež by přímo podporovali nové, kreativní nápady, projekty a strategické změny, jež by firmě mohly přinést konkurenční výhody. Členové představenstva jsou často vnímáni jako odtržení od každodenního provozu a potřeb zaměstnanců. Obavy z postihů při otevřené komunikaci jsou dalším problémem, při nichž mají zaměstnanci pocit, že jejich dotazy jsou často ignorovány nebo shazovány.

Zbytečná byrokracie komplikuje některé činnosti. Nutné interní schvalování často zdržuje procesy a je vnímáno jako duplicitní nebo jen formální. Strategie a rozhodování jsou dalšími oblastmi, v nichž je potřeba zlepšení, zejména v budování značky firmy a zjednodušování procesů. Rozhodovací procesy jsou příliš složité a zbytečně kumulované do boardu, což vyžaduje větší delegování pravomocí a zjednodušení.

Regulace a opatření by měly být více diskutovány a přiměřenost by měla být zvážena, aby se zvýšila efektivita a nebyla příliš prudká. Mzdy a odměny na některých pozicích neodpovídají vynaložené práci a situaci na trhu práce, což je další oblast, jenž vyžaduje pozornost. Zaměstnanci rovněž vnímají nespravedlnost v hodnocení výkonu a dodržování pravidel. Vyšší pozice často nevyžaduje stejnou míru dodržování pravidel jako u řadových zaměstnanců, což snižuje jejich morálku a motivaci.

Celkově jsou zaměstnanci s prací ve společnosti spokojeni, avšak existují klíčové oblasti, které vyžadují zlepšení. Transparentnost, inovace, spravedlnost a efektivita rozhodovacích procesů jsou zásadními body, na něž by se společnost XY měla zaměřit. Zlepšení těchto oblastí by mohlo přispět k ještě větší spokojenosti a produktivitě jejích zaměstnanců.

3.4.2 Atmoskop

Na základě podrobné analýzy textových komentářů poskytnutých bývalými i současnými zaměstnanci společnosti XY byly identifikovány hlavní oblasti spokojenosti a nespokojenosti. Tato analýza se zaměřila na klíčové oblasti, které mají vliv na pracovní prostředí, firemní kulturu a celkový vztah zaměstnanců ke společnosti. Komentáře byly získány prostřednictvím platformy Atmoskop a byly následně převedeny do excelu a strukturované podoby, což umožnilo jasně identifikovat podobnosti i rozdíly mezi oběma skupinami respondentů. Získaná data jsou za rok červen 2023 až červen 2024. Celkem bylo analyzováno 149 komentářů, přičemž 74 z nich poskytli bývalí zaměstnanci a dalších 74 současní zaměstnanci. Tato rovnováha zajišťuje celkový pohled na dlouhodobý vývoj vnímání společnosti.

Bývalí zaměstnanci často zdůrazňují pozitivní aspekty v rámci pracovního prostředí, jako je příjemná atmosféra, přátelské vztahy na pracovišti a moderní kancelářské prostory. Tyto faktory jsou popisovány jako zásadní pro jejich spokojenost v době zaměstnání. Kromě toho

oceňují také širokou nabídku benefitů, zejména příspěvků na penzijní připojištění, stravenkový paušál a možnost práce z domova, což jim umožňovalo lépe sladit pracovní a osobní život. Dalším často zmiňovaným významným prvkem je nabídka rozmanitých vzdělávacích a rozvojových programů, jež zahrnují přípravu na certifikace a kurzy zaměřené na kariérní růst. Firemní kulturu popisují jako spolupracující, přátelskou a zaměřenou na podporu zaměstnanců, což přispívá k budování trvalých přátelských vazeb mezi kolegy. Nicméně i přes tato pozitiva bývalí zaměstnanci poukazují na několik nedostatků, které se podepisují na jejich pozitivním vnímání společnosti. Nejčastěji zmiňují nedostatečné finanční ohodnocení, nepřiměřený pracovní tlak a nedostatek uznání ze strany managementu. Zároveň také kritizují některé aspekty pracovního prostředí, jako například nedostatek transparentnosti a složité interní procesy.

Současní zaměstnanci hodnotí pracovní prostředí společnosti XY podobně pozitivně jako zaměstnanci, kteří zde již nepracují. Vyzdvihují zejména flexibilitu pracovní doby a možnost práce z domova, což je podle nich jeden z největších přínosů, jenž přispívá k jejich možnosti sladit pracovní a osobní život. Oceňují také přátelskou a vstřícnou atmosféru na pracovišti, která je charakterizována zejména lidským přístupem k zaměstnancům. Velmi pozitivně hodnotí nabídku benefitů a příležitosti k profesnímu rozvoji, přičemž uvádí, že vzdělávací programy a podpora kariérního růstu patří mezi silné stránky společnosti. Nicméně i současní zaměstnanci vyjadřují určitou míru nespokojenosti. Nejčastěji se jedná o netransparentnost v systému odměňování, stresující pracovní podmínky a nedostatečnou komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Někteří zaměstnanci také uvádí, že flexibilita práce, přestože je dostupná, není pro všechny pracovní role možná.

Z obou skupin vyplývají klíčové podobnosti i rozdíly. Obě skupiny vyjadřují vysokou spokojenost s flexibilní pracovní dobou, přátelským pracovním prostředím a nabídkou benefitů. Bývalí zaměstnanci kladou větší důraz na kariérní růst a dlouhodobý profesní rozvoj, zatímco současní zaměstnanci více oceňují možnosti vzdělávání a školení. Na druhé straně jsou obě strany nespokojené zejména v oblastech odměňování a pracovního tlaku, přičemž současní zaměstnanci více kritizují nedostatečnou komunikaci uvnitř společnosti a netransparentní odměňovací systém.

Tato analýza poskytuje společnosti XY cenné informace, které mohou sloužit jako základ pro cílená zlepšení v několika klíčových oblastech. Doporučuje se zaměřit na spravedlnost odměňování, zvýšení transparentnosti interní komunikace a optimalizaci pracovních podmínek s cílem snížit stres zaměstnanců. Rovněž je možné využít pozitivní zpětnou vazbu k dalšímu rozvoji benefitů, vzdělávacích programů a přátelské pracovní kultury, která je dlouhodobě oceňována. Tímto způsobem může společnost posílit loajalitu zaměstnanců a zlepšit své postavení jako atraktivního zaměstnavatele na trhu práce.

3.5 Návrhy a doporučení

Na základě skutečností zjištěných v rámci průzkumů různými kanály jsou v této části diplomové práce formulovány konkrétní návrhy a doporučení. Tyto návrhy a doporučení se na základě výsledků zaměřují primárně na cílená opatření pro věkové skupiny s nižší spokojeností, zlepšení interní komunikace, transparentnost a spravedlnost v odměňování, zlepšení integrace nových zaměstnanců, podporu osobního a profesního rozvoje, posílení firemní kultury a hodnot prostřednictvím ambasadorů. Všechna uvedená doporučení mohou přispět k vyšší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců společnosti XY. Doporučení jsou koncipována s ohledem na specifické potřeby a cíle společnosti XY, přičemž jsou podloženy teoretickými poznatky a osvědčenými postupy z oblasti řízení lidských zdrojů.

1. **Cílená opatření pro věkové skupiny s nižší spokojeností**

Z dotazníkového šetření byla zjištěna nižší spokojenost zaměstnanci mladšími 25 let a staršími pracovníky ve věku 46–55 let. Tento fakt naznačuje, že by bylo vhodné se zaměřit na rozdílné potřeby těchto specifických věkových skupin zaměstnanců. Obě skupiny mají odlišná očekávání a také priority. Přijetí opatření pro tyto dvě diametrálně odlišné věkové kategorie by mohlo přispět k jejich vyšší spokojenosti, motivaci a loajalitě, které ovlivňují dlouhodobý úspěchu společnosti.

Mladší generace zaměstnanců do 25 let často hledá pracovní příležitosti, které jim umožní rozvíjet se, získávat nové dovednosti a aktivně se podílet na zajímavých projektech. Pro tuto kategorii zaměstnanců je klíčové poskytnout příležitosti k uplatnění jejich kreativního potenciálu a vytvořit podmínky, které by podporovaly jejich růst. Důležitým krokem by mohlo být větší zapojení těchto pracovníků do inovativních projektů, což by zvýšilo jejich motivaci a pocit významnosti.

Starší zaměstnanci ve věku 46–55 let naopak kladou spíše důraz na stabilitu, uznání a respekt. Pro tuto skupinu zaměstnanců je důležité, aby společnost oceňovala jejich zkušenosti a poskytovala jim prostor pro předávání znalostí mladším kolegům. Zapojení starších zaměstnanců do mentoringu by mohlo nejen zvýšit jejich pocit důležitosti, uplatnění, ale také by mohlo vést k posílení posílit týmové spolupráce a s tím související rozvoj celé organizace. Dále by bylo vhodné nabídnout i těmto zaměstnancům větší flexibilitu, například v podobě zkráceného pracovního úvazku. I v této fázi kariéry by ocenili příležitosti k dalšímu profesnímu růstu, například formou specializovaných školení nebo zapojení do strategických projektů, kde by mohli své zkušenosti a znalosti uplatnit.

Zaměřením na potřeby těchto dvou skupin zaměstnanců může společnost nejen zvýšit jejich spokojenost, ale také využít jejich jedinečných schopností a přínosů, které obě tyto specifické skupiny mají. Mladší zaměstnanci přinášejí energii, nadšení a nové nápady, zatímco starší pracovníci poskytují stabilitu a hluboké znalosti a dovednosti. Vyvážený přístup, který bude reflektovat rozdílné priority těchto skupin, umožní vytvořit inkluzivní pracovní prostředí, ve kterém je každý zaměstnanec oceněn a motivován k dlouhodobé spolupráci.

2. **Zapojení zaměstnanců do inovativních projektů**

V návaznosti na předchozí bod, a především na základě zjištění z interního průzkumu spokojenosti zaměstnanců byla odhalena nízká míra angažovanosti zaměstnanců v oblasti inovací a zapojení do strategických projektů. Je tedy zřejmé, že společnost XY by měla posílit mechanismy, které podporují účast zaměstnanců na aktivitách věnujících se inovacím. Jedním z návrhů by mohlo být zavedení interní platformy pro inovace, která by zaměstnancům umožnila jednoduše sdílet své nápady na zlepšení procesů, produktů či služeb, které společnost nabízí. Samozřejmostí této platformy musí být uživatelská přívětivost a musí zahrnovat možnost zpětné vazby, aby zaměstnanci věděli, jak jsou jejich podněty vnímány a hodnoceny a zda dochází k jejich implementaci. Zpětná vazba by mohla přinést nárůst motivace zaměstnanců, jejich angažovanosti a pocitu sounáležitosti.

Dalším návrhem, a tedy možností je pořádání pravidelných workshopů a brainstormingových setkání, která by zaměstnancům přinesla prostor pro diskusi a sdílení nápadů. Tato pravidelná inspirativní setkání by mohla se mohla zaměřovat na specifické oblasti, jako jsou zlepšení produktivity, optimalizace interních procesů nebo vývoj nových produktů. Pod vedením zkušeného facilitátora by zaměstnanci mohli sdílet své nápady a návrhy, jež by byly následně diskutovány a případně rozpracovány v rámci konkrétních projektů, do kterých by jejich tvůrci byli zapojeni.

Dalším návrhem pro společnost je zavedení programu na podporu zaměstnanců, kteří chtějí pracovat na inovativních projektech. Tento program by mohl zahrnovat finanční podporu, vzdělání v projektovém řízení, různá školení nebo mentoringové aktivity, které by zaměstnancům pomohly rozvíjet jejich nápady a implementovat je do praxe. Součástí tohoto přístupu by mohlo být i vyhrazení specifického časového bloku a také zdrojů, které by zaměstnanci mohli věnovat inovacím, aniž by museli zanedbávat své běžné pracovní povinnosti. V souladu s tímto návrhem by mohlo být začlenění zaměstnanců do týmů, které sdružují zaměstnance z nejrůznějších útvarů, a tím by došlo k předávání znalostí a zkušeností ze specifické části organizace. Tyto týmy by se zaměřovaly na inovace a řešení problémů. Jejich úkolem by bylo identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení a spolupracovat na jejich realizaci. Zapojení zaměstnanců z různých oddělení a s různými odbornými znalostmi by mohlo vést k vytvoření originálních a efektivních řešení. Lidé z různých útvarů společnosti mají různé znalosti a dovednosti, takže by to mělo také efekt vzájemného učení se a získávání nových pohledů.

3. Zlepšení interní komunikace a transparentnosti

Výsledky vyplývající z interního průzkumu spokojenosti společnosti XY ukazují na nedostatky v komunikaci a pocitu nízké informovanosti mezi zaměstnanci. Respondenti vyjádřili, že mají pocit, že společnost XY rozhoduje bez jejich zapojení. Tento pocit může u zaměstnanců snižovat angažovanost, morálku a motivaci, obzvláště u těch, kteří zastávají nižší pozice. Tento aspekt ovlivňuje celkové hodnocení společnosti, což se odráží ve výsledku NPS, který činí 42 bodů. Přestože tento výsledek naznačuje převážně pozitivní vnímání, existují určité oblasti, které je potřeba zlepšit, aby se zvýšila spokojenost a důvěra zaměstnanců v rozhodovací procesy společnosti.

Vhodným doporučením je zavést pravidelná setkání mezi vedením a zaměstnanci. Na těchto pravidelných setkáních by probíhaly diskuse ohledně aktuálních cílů a strategického směřování. Velmi vhodným krokem by mohly být například pravidelné měsíční online schůzky, jejichž obsah bude následně shrnut na intranetu, aby i zaměstnanci, kteří se nemohli zúčastnit, měli k těmto informacím přístup a přehled o dění. Tento krok může zlepšit důvěru v rozhodovací procesy a angažovanost zaměstnanců.

4. Transparentnost a spravedlnost odměňování

Někteří zaměstnanci hodnotí nedostatečně pracovní podmínky, především ve spojitosti se spravedlností ohodnocení. Z výzkumu vyplývá, že zlepšení transparentnosti v otázkách odměňování a zjednodušení některých procesů by mohlo výrazně přispět ke zvýšení celkové spokojenosti. Společnost XY by měla zvážit revizi současně nastaveného systému odměňování, aby lépe reflektovaly konkrétní potřeby zaměstnanců na různých pozicích. Zavedení přizpůsobitelných benefitních balíčků může zvýšit flexibilitu a uspokojit různé preference pracovního kolektivu.

Prvním krokem by měla být analýza současné politiky odměňování a poskytovaných benefitů. Tato analýza by měla zahrnovat detailní přehled stávajících schémat a oblíbených benefitů mezi zaměstnanci. Vhodným nástrojem by mohlo být porovnání s konkurenčními společnostmi, které ukáže, zda je společnost v tomto ohledu konkurenceschopná. Klíčovou součástí revize by měla být také zpětná vazba od zaměstnanců umožňující lepší pochopení jejich specifických potřeb a stanovení priorit pro změny.

5. Lepší integrace a podpora nových zaměstnanců

Dle zjištěných informací, noví zaměstnanci před svým nástupem do společnosti velmi často postrádají dostatečné informace, což může vést nejen k nižší spokojenosti, ale zároveň k delší

době adaptace. Z dostupných zjištění vyplývá, že lepší informovanost mladších a nově příchozích zaměstnanců by vedla ke zvýšení jejich spokojenosti a loajality.

Řešením, které se nabízí, by mohly být moderní technologie. Vzhledem k tomu, že žijeme v dynamické a moderní době, kdy se využívání moderních technologií stalo každodenní součástí našich životů, je vhodné se dívat i tímto směrem a začít tyto nástroje využívat i v personálních procesech.

Návrh virtuálního asistenta s umělou inteligencí pro nového zaměstnance by mohlo být řešení, které se zaměří na jeho hladký nástup do pracovního procesu a jeho rychlou adaptaci. Virtuální asistent s umělou inteligencí, by mohl novým zaměstnancům poskytnout podporu před jejich nástupem a poté i během celého adaptačního procesu. Po přijetí pracovní nabídky by nový zaměstnanec získal přístup k mobilní nebo desktopové aplikaci s virtuálním asistentem, která mu nabídne uvítací balíček vytvořený na míru. Uvítací balíček by nováčkovi poskytl základní informace o společnosti, pracovní náplni zaměstnance a firemní kultuře.

Virtuální asistent by také mohl automaticky zasílat zprávy s praktickými informacemi, jako jsou tipy, jak se připravit na svůj první den, čas příchodu, základní pravidla a benefity. Nový zaměstnanec by tímto získal důležité informace a byl by připraven na to, co může očekávat. Taková informovanost by mohla vést ke snížení pocitu napětí a stresu, jež souvisí s novou pracovní zkušeností. Zároveň by virtuální asistent mohl sloužit jako virtuální průvodce prvním dnem. Mohl by zprostředkovat vizuální prohlídku kanceláře, představit důležitá místa a celkově ho seznámit se zázemím společnosti. Virtuální asistent zároveň mohl včas připomínat první schůzky a plánovaná školení, aby nováčkovi nic důležitého neuniklo. S plánovanými školeními souvisí také nabídka průběžných vzdělávacích programů, které nováčkovi umožní rychle se adaptovat do pracovního procesu. Virtuální buddy by mohl nabízet relevantní školení formou krátkých modulů s praktickými úkoly pro zvýšení efektivity učení a lepší orientaci ve své pracovní roli. Virtuální asistent by měl integrovanou znalostní databází, která zahrnuje časté otázky týkající se pracovních procesů, interních pravidel, dostupných nástrojů nebo přehledu nabízených benefitů. Tato databáze by nováčkovi pomohla získat odpověď na své otázky kdykoli, aniž by musel rušit kolegy nebo čekat na odpověď z HR oddělení.

Virtuální asistent by mohl provádět průběžnou kontrolu a zpětnou vazbu, zároveň by mohl průběžně zjišťovat, jaké jsou dosavadní zkušenosti nováčka, jak se cítí, zda rozumí obsahu své práce, jak na něj působí pracovní prostředí, jak se začlenil do pracovního prostředí a mezi kolegy. Umožní mu vyjádřit dojmy nebo specifické potřeby. Průběžná kontrola by probíhala v intervalech, jako například po prvním dni, týdnu a měsíci, aby bylo zajištěno, že adaptace nováčka probíhá v pořádku. Získané informace bude buddy následně anonymně předávat HR oddělení, které díky tomu získá možnost lépe vyhodnocovat spokojenost nováčků a přizpůsobovat onboardingový proces. Virtuální buddy by měl být také propojen s interními HR systémy společnosti, což umožní efektivní správu nováčkova plánu, nastavování připomenutí a sledování pokroku v rámci adaptace. Tento propojený systém umožní získat přehled o komplexním procesu jak pro nováčka, tak pro oddělení lidských zdrojů. Zároveň přinese zlepšení komunikace a koordinace.

Virtuální asistent, který bude sloužit jako podpora pro nové zaměstnance umožní eliminovat stres a nejistotu spojenou s nástupem do nového zaměstnání. Zároveň mohl zajišťovat konzistentní a okamžitě dostupnou podporu, usnadnit orientaci v novém prostředí, podpořit produktivitu a spokojenost nováčků, kteří by se díky tomu lépe začlenili do firemního týmu a rychleji se zapojili do plnění svých pracovních povinností.

6. Podpora osobního a profesního rozvoje

Spokojenost zaměstnanců s možnostmi osobního a profesního růstu je pozitivní, nicméně potřeba častější zpětné vazby poukazuje na možnost dalšího zlepšení a větší rozmanitost školení v rámci společnosti XY. Doporučením by mohlo být zavedení rozšířeného systému interních školení a kariérních plánů na míru. Zároveň by bylo vhodné zvýšit investice do externích školení, podpoře vzdělávání, případně přístup k digitálním vzdělávacím platformám. To by zaměstnancům umožnilo vzdělávat se z více zdrojů dle svých časových možností a potřeb, tím rozšířit své dovednosti a cítit ještě větší podporu ze strany zaměstnavatele.

Zapojení umělé inteligence do vzdělávání může být stěžejní, umožní doporučení vhodných kurzů a materiálů přímo na základě potřeb a preferencí každého zaměstnance. Tímto přizpůsobí vzdělávací obsah individuálním požadavkům. Umělá inteligence by zároveň mohla sledovat pokroky, poskytovat zpětnou vazbu a generovat personalizované vzdělávací plány. Systém s umělou inteligencí může být dostupný neustále a reagovat na potřeby zaměstnanců v reálném čase. Tím by se výrazně zvýšila jejich přístupnost k informacím, což může významně přispět k nárůstu motivace zaměstnanců k učení.

7. Optimalizace zpětné vazby a spravedlnost hodnocení výkonu

V otázkách hodnocení výkonu zaměstnanci poukazují na nespravedlivý přístup. Zaměstnanci mají pocit, že zaměstnanci na vyšších pozicích nemusí dodržovat stejná pravidla jako zaměstnanci na nižších pozicích. To přináší frustraci, snížení motivace a morálky. Jako doporučení se nabízí zavedení strukturovanější procesu hodnocení výkonu, který bude zahrnovat pravidelnou zpětnou vazbu a jasně stanovené ukazatele hodnocení pro všechny úrovně pracovníků. Transparentnost v oblasti hodnocení výkonu by mohlo přinést zvýšení motivace a zlepšení důvěry v hodnocení ve společnosti XY.

Roční hodnotící pohovory, které jsou v současné době ve společnosti XY realizovány, představují důležitý základ pro komplexní systém hodnocení. Aby však splnily svůj potenciál, je nezbytné je jasně a srozumitelně komunikovat všem zaměstnancům. Tato kritéria by měla být založena na konkrétních pracovních úkolech, cílech a přínosu jednotlivců pro tým i celou společnost. Kritéria hodnocení se liší dle zastávané pozice.

Kromě ročních hodnotících pohovorů je důležité zavést pravidelné čtvrtletní schůzky mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, které umožní poskytnout průběžnou zpětnou vazbu a zároveň řešit případné problémy v aktuálním čase. Tato setkání by měla být strukturovaná a zaměřená nejen na hodnocení výkonu, ale také na stanovení cílů pro další období a identifikaci potřeb pro profesní rozvoj. S tímto je nebytně nutné také poskytovat manažerům pravidelná školení, která je naučí efektivní a konstruktivní zpětné vazbě.

Ve společnosti hodně rezonuje nespokojenost s transparentností procesu hodnocení. Zaměstnanci by měli mít jasný přehled o tom, jak a na základě jakých ukazatelů jsou jejich výsledky hodnoceny. Pro zajištění nestrannosti lze přemýšlet o zapojení nezávislých hodnotitelů, například členů personálního oddělení, kteří by moderovali hodnocení v případech, kdy je subjektivita nadřízeného příliš vysoká. Transparentnost je také možné podpořit s pomocí digitálních nástrojů a softwarových platforem, které umožní zaměstnancům i vedení sledovat a analyzovat hodnocení výkonu na základě konkrétních dat.

8. Posílení firemní kultury a hodnot prostřednictvím ambasadorů

Na základě získaných výsledků je zřejmé, že současní zaměstnanci jsou ochotni doporučit společnost, jako dobrého zaměstnavatele. Toto zjištění svědčí o jejich spokojenosti a loajalitě vůči firmě. Nicméně existují určité mezery v komunikaci firemních hodnot a kultury mezi novými kolegy. Tento nedostatek může vést k nepochopení základních principů společnosti

a tímto vést k ovlivnění efektivity a týmové spolupráce. Řešením by mohlo být vytvoření interního programu ambasadorů značky. Součástí tohoto programu by byl výběr zaměstnanců, kteří jsou pevně svázaní se společností, rozumí firemním hodnotám a kultuře, jež zároveň ztělesňují. Úlohou takto vybraných zaměstnanců by byla aktivní reprezentace firmy a jejích hodnot jak interně, tak externě.

V rámci interní reprezentace by se ambasadoři mohli podílet na několika klíčových aktivitách. Mohli by se zapojit do onboardingový programů pro nové zaměstnance, kde by sdíleli svoji vlastní zkušenost se společností prostřednictvím osobních příběhů, ukázek projektů a prezentací firemních hodnot. Tímto způsobem by mohli pomáhat nováčkům rychleji se adaptovat na nové prostředí. Dále by mohli poskytovat mentoring a koučink kolegům, čímž by podporovali jejich profesní rozvoj a posilovali týmovou soudržnost. Ambasadoři by rovněž mohli nejen organizovat, ale také se účastnit interních akcí, školení a týmových setkání, kde by propagovali firemní hodnoty a kulturu a podporovali otevřenou komunikaci.

Externě by ambasadoři mohli reprezentovat společnost na různých platformách anebo veřejných událostech. V dnešní době jsou velmi využívané sociální sítě, a právě sociální sítě nabízejí velký potenciál při vytěžení role ambasadorů. Na sociálních sítích by mohli sdílet autentické příběhy, úspěchy a zážitky z pracovního prostředí. Toto sdílení autentických aktivit ze života společnosti by mohlo pomoci budovat pozitivní image společnosti. Pokud bychom odhlédli od online světa, tito ambasadoři by se mohli účastnit veletrhů práce, konferencí a odborných seminářů. Na těchto místech by veřejně vystupovali, prezentovali projekty a inovace společnosti a zároveň poskytovali odpovědi na případné dotazy. Spoluprací s vysokými školami a odbornými institucemi by mohli zvýšit povědomí o značce mezi potenciálními talentovanými zaměstnanci. Tím, že by ambasadoři sdíleli vlastní zkušenosti se společností prostřednictvím osobních příběhů, ukázek projektů a prezentací firemních hodnot, by mohli dodávat značce autentický rozměr. To by umožnilo potenciálním zaměstnancům a klientům vytvořit si reálný a pozitivní obraz o společnosti.

Implementace ambasadorského programu do společnosti by měla zahrnovat několik klíčových kroků. V první řadě by bylo velmi důležité důkladně vybrat vhodné kandidáty na pozici ambasadorů. Pro výběr by bylo nutné zaměřit se na jejich výkon, sdílené hodnoty a komunikační schopnosti. Následně by těmto ambasadorům měla být poskytnuta potřebná podpora ve formě školení v oblastech, jako je veřejné vystupování, prezentace a efektivní komunikace. Bylo by vždy nutné vysvětlit, jakým způsobem a jaké informace komunikovat, co je možné publikovat a jaký obraz chce společnost vysílat vůči veřejnosti. Důležitá by byla také pravidelná kontrola, podpora a udržování jejich nadšení. Zároveň by bylo vhodné ambasadory pravidelně oceňovat za jejich příspěvky k propagaci firemní kultury společnosti, což by přispělo k udržení jejich motivace a angažovanosti.

Očekávané přínosy tohoto programu by mohly zahrnovat posílení jednotné firemní kultury a lepší začlenění nových zaměstnanců. Růst angažovanosti a motivace současných zaměstnanců prostřednictvím jejich aktivního zapojení do ambasadorských aktivit by mohl mít pozitivní vliv na celkovou atmosféru ve společnosti. Dále by se předpokládalo zlepšení image společnosti nejen na trhu práce, ale také v očích veřejnosti, což by mohlo přilákat talentované kandidáty a nové obchodní příležitosti.

Zavedení programu ambasadorů by mohlo významně přispět k překonání komunikačních mezer, které byly ve společnosti identifikovány, a také k podpoře jejího dlouhodobého růstu. Zapojení zaměstnanců do ambasadorského programu by jim umožnilo stát se skutečnými nositeli firemních hodnot a kultury, což by přispělo k celkové harmonii a efektivitě v rámci organizace. Program ambasadorů by mohl představovat strategický krok směrem k posílení interní soudržnosti a externího pozitivního vnímání společnosti.

4 Závěr

Employer brand management hraje v současném světě pracovního trhu klíčovou roli, jelikož očekávání zaměstnanců a uchazečů o práci neustále rostou. V průběhu této práce bylo prokázáno, že správné budování a správa značky zaměstnavatele představuje nejen konkurenční výhodu, ale také nezbytný nástroj pro udržení kvalifikovaných zaměstnanců a přilákání talentů. Téma employer brandingu se stává stále důležitějším s ohledem na dynamiku pracovního trhu, v němž již dávno nehraje roli pouze mzda nebo pracovní benefity, ale celkový obraz společnosti, její kultura a hodnoty, které musí být jasně definovány a efektivně komunikovány jak směrem k vnějšímu, tak vnitřnímu světu.

Na základě teoretické části této práce zahrnující důkladnou rešerši literárních zdrojů z oblasti managementu lidských zdrojů, personálního marketingu a marketingového mixu aplikovaného v řízení lidských zdrojů, se ukázalo, jak zásadní roli hraje employer brand management v moderním pracovním prostředí. V této části diplomové práce bylo podrobně analyzováno, jak se vyvíjely přístupy k personálnímu marketingu a jak se marketingový mix v oblasti HR přizpůsobuje specifickým potřebám zaměstnavatelů i uchazečů o zaměstnání. Bylo zdůrazněno, že organizace s aktivně budovanou zaměstnaneckou značkou, nejenže zvyšují svou atraktivitu pro kvalifikované kandidáty, ale také výrazně přispívají k vytvoření pozitivního pracovního prostředí. To má přímý dopad na spokojenost stávajících zaměstnanců, jejich loajalitu a angažovanost. Teoretická část také ukázala, že employer branding se dnes již stal nedílnou součástí personální strategie, která se neomezuje pouze na nábor nových zaměstnanců, ale i na udržení těch stávajících. Důkladně budovaná značka zaměstnavatele umožňuje organizacím lépe porozumět potřebám a očekáváním svých zaměstnanců, a tím vytvářet pracovní prostředí podporující jejich motivaci, produktivitu a dlouhodobou loajalitu. Tento přístup je klíčový v době, kdy se zaměstnanci stávají stále více nároční a očekávají nejen finanční stabilitu, ale i smysluplnou pracovní náplň, podporující firemní kulturu a příležitosti pro profesní růst. Dále bylo zdůrazněno, že společnosti, které zavedou employer branding v rámci své dlouhodobé strategie, získávají významnou konkurenční výhodu na trhu práce. Kvalitní zaměstnanci jsou nejen přitahováni jasně definovanými hodnotami a cíli firmy, ale také motivováni zůstávat u zaměstnavatele, který jim poskytuje vhodné podmínky pro jejich osobní a profesní rozvoj. Teoretická část práce tak ukázala, že bez ohledu na velikost nebo zaměření, společnosti, jež nepodceňují význam employer brandingu, mají podstatně větší šance na úspěch a dlouhodobou stabilitu na trhu.

V praktické části diplomové práce bylo analyzováno, jak vybraná společnost přistupuje k budování své zaměstnanecké značky. Společnost, v níž výzkum probíhal, se rozhodla zůstat v anonymitě a je označována jako společnost XY. Anonymita společnosti však nijak neomezila analyzovat její strategie, nástroje a celkové procesy employer brand managementu. Společnost XY investuje do budování své značky zaměstnavatele zejména prostřednictvím personálního marketingu, což se odráží v její schopnosti přilákat talentované jedince a udržet spokojené zaměstnance. Na základě externích zdrojů, jako je platforma Atmoskop, a interních zdrojů získaných prostřednictvím dotazníků mezi zaměstnanci, bylo možné zhodnotit, jakým způsobem firma naplňuje očekávání nových zaměstnanců a jak se tyto zkušenosti setkávají s realitou pracovního prostředí. Praktická část diplomové práce přinesla několik důležitých poznatků. Společnost XY klade velký důraz na svou firemní kulturu, která je základem jejího úspěchu při budování employer brandu. Firemní kultura byla identifikována jako klíčový faktor ovlivňující nejen loajalitu zaměstnanců, ale také jejich pracovní výkon a motivaci. Společnost XY se konkrétně zaměřuje na vytváření pozitivního pracovního prostředí, které je podporováno efektivní komunikací a jasně definovanými hodnotami. V tomto kontextu je důležité, aby hodnoty organizace byly konzistentně a transparentně promítány jak do vnitřních procesů, tak do externí komunikace, což přispívá k jejímu pozitivnímu vnímání na trhu práce.

Jedním z hlavních zjištění bylo, že zaměstnanci, kteří jsou v organizaci relativně krátkou dobu, mají obecně pozitivní zkušenosti, avšak některé oblasti zůstávají pro zlepšení. Zejména v oblasti interní komunikace společnosti XY a sladění hodnot. Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci poukázalo na důležitost kvalitní komunikace mezi vedením a zaměstnanci, a to nejen v kontextu sdílení firemních cílů a hodnot, ale také při řešení každodenních pracovních úkolů, výzev a podpoře různých iniciativ. Tento aspekt má zásadní vliv na míru spokojenosti zaměstnanců a jejich ochotu dlouhodobě ve společnosti setrvat.

Cílem této diplomové práce bylo teoreticky vymezit problematiku employer brandingu, analyzovat jeho aplikaci ve vybrané společnosti a na základě zjištěných výsledků navrhnout konkrétní doporučení ke zlepšení v této oblasti. Analýza ukázala, že employer brand management je ve zkoumané společnosti částečně implementován. Byly však identifikovány oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení, zejména v otázkách interní komunikace, transparentnosti odměňování, integrace nových zaměstnanců, podpoře a zpětné vazby. Na základě těchto zjištění byla formulována doporučení zaměřená právě na tyto oblasti, které by mohly posílit značku zaměstnavatele a zvýšit spokojenost zaměstnanců. Doporučená opatření zahrnují zlepšení transparentnosti v hodnocení výkonu, častější sdílení informací mezi vedením a zaměstnanci a cílený nábor zaměřený na hodnotovou shodu. Posílení těchto aspektů může přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců a jejich dlouhodobému setrvání ve firmě.

Z hlediska dlouhodobé strategie je důležité, aby organizace neustále pracovaly na posilování svého employer brandu a byly schopné adaptovat své strategie na změny na trhu práce i v očekáváních zaměstnanců. Budování značky zaměstnavatele je proces, který vyžaduje trvalou pozornost a úsilí, ale zároveň přináší zásadní výhody v podobě vyšší loajality, motivace a angažovanosti zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou klíčovým aktivem každé organizace, je investice do employer brand managementu nezbytným krokem k zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti a úspěchu firmy na trhu. Celkově lze říct, že správné řízení employer brandingu je investicí, která přináší výrazné výhody jak z hlediska zvýšení atraktivity firmy na trhu práce, tak i v oblasti udržení kvalifikovaných pracovníků. Důsledná práce na budování a správě zaměstnanecké značky umožňuje organizacím dosáhnout dlouhodobé stability a konkurenceschopnosti, což potvrzují jak teoretické poznatky, tak výsledky praktické analýzy této práce.

Literatura

Primární zdroje

ADAMS, B., MARSHALL, CH. *Give and Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging.* USA: Houndstooth Press, 2020. ISBN 978-1544507064.

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

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

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

Odborné knihy a časopisy

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Expert (Grada).* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

BRŮHA, Dominik; BUKOVJAN, Petr; ČORNEJOVÁ, Helena; KALVODA, Aleš; LEŠTINSKÁ, Vlasta et al. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. *Práce, mzdy, pojištění (ANAG)*. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-120-8.

ČERNOHORSKÝ, Jan. *Finance: od teorie k realitě*. *Finance (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2215-8.

ČERVENÝ, Karel. *Nápady pro život a byznys: Paretovo pravidlo 80/20 v praxi: "malé příčiny, velké následky"*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3697-1.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. *Expert*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DUCHÁČKOVÁ, Eva. *Pojištění a pojišťovnictví*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-25-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. *Beckova edice ekonomie*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 9788074003479.

FRISCHMANN, Petr a ŽUFAN, Jan. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. *Expert (Grada)*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3722-0.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Grada, 2010. ISBN 978-80-247-7432-9.

MAYLETT, Tracy, WRIDE, Matthew. *The Employee Experience: How to Attract Talent,* Retain Top Performers, and Drive Results. Německo, Wiley, 2017. ISBN 978-11-192-9419-1.

MOSLEY, Richard, SCHMIDT, Lars. *Employer Branding For Dummies*. Německo: Wiley, 2017. ISBN

MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9357-7 (online: pdf).

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STŘÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. *Beckovy ekonomické učebnice*. V Praze: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.

PUTNOVÁ, Anna a SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

ROSETHORN, Helen. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal.* Velká Británie, Taylor & Francis, 2016. ISBN 978-13-170-3423-0.

RÓZSA, Zoltán. *Budovanie značky zamestnávateľa ako nástroj získavania a udržiavania talentov: Employer branding as a tool for acquiring and retaining talent: teze přednášky ke jmenování profesorem*. Pořadí vydání: první. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2021. ISBN 978-80-7678-048-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Manažer.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

TEGZE, Jan. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. *Expert*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4843-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří a BINAR, Jan. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. *Expert*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2841-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 5., rozšířené a aktualizované vydání. *Expert*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3654-4.

WILTON, Nick. *An Introduction to Human Resource Management.* Velká Británie, SAGE Publications, 2022. ISBN 978-15-297-8624-8.

Internetové zdroje

DONALD, W. E., BARUCH, Y., & ASHLEIGH, M. J. (2023). *Technological transformation and human resource development of early career talent: Insights from accounting, banking, and finance. Human Resource Development Quarterly*, 34(3), 329–348. https://doi.org/10.1002/hrdq.21491

GOODELL Jeff, 2011, https://www.rollingstone.com/culture/culture-news/steve-jobs-in-1994-the-rolling-stone-interview-231132/

MARŠÍKOVÁ, K. and MYSLIVCOVÁ, S. (2016) '*Personální marketing – atributy stabilizace zaměstnanců', Acta Academica Karviniensia*, (2), pp. 28–40. Available at: https://research.ebsco.com/linkprocessor/plink?id=221086f6-62f3-38b5-acd5-a33591042a31 (Accessed: 29 October 2024).

MenSeek People & Communication https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/#:~:text=Employer%20Branding%20je%20komplexn%C4%9Bj%C5%A1%C3%AD%20p%C5%99%C3%ADstup.%20Je%20to%20sou%C4%8D%C3%A1st,Employer%20Branding%20se%20soust%C5%99ed%C3%AD%20na%20vytv%C3%A1%C5%99en%C3%AD%20dlouhodob%C3%BDch%20vztah%C5%AF

VŠEM VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Employer brand management ve vybrané organizaci XY

Andrea Šuláková, D1EMMA01

Co je Employer Branding?

Strategický proces budování značky zaměstnavatele. Cílem je přilákat talenty, udržet zaměstnance a zvýšit loajalitu.

Význam

- Klíčový nástroj pro získání konkurenční výhody na pracovním trhu
- Posílení firemní kultury a vztahů se zaměstnanci

Personální marketing

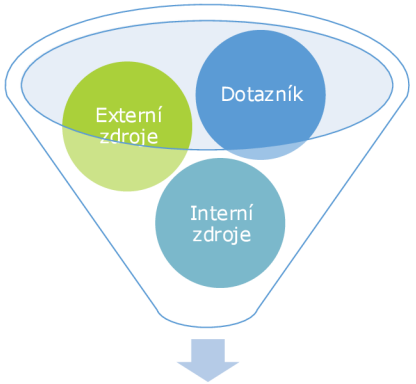
Firemní kultura

Employer Value Proposition

Jak proběhla analýza Employer Brandingu?

Metody a zdroje:

- Dotazník: 72 zaměstnanců (67% návratnost)
- Externí zdroje: Platforma Atmoskop, kariérní portály, sociální sítě
- Interní zdroje: Firemní dokumenty, intranet, dotazník spokojenosti zaměstnanců z roku 2023



„Jaký je aktuální stav Employer brandingu ve společnosti?"

Dílčí otázky:

- Co činí organizaci atraktivním zaměstnavatelem?
- Jaké prvky firemní kultury vnímají zaměstnanci pozitivně?
- Do jaké míry odpovídá realita očekáváním nových zaměstnanců

Co bylo zjištěno?

Z výsledků práce vyplynulo, že Employer Branding je ve společnosti částečně implementován, avšak byly identifikovány oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení, mladší a noví zaměstnanci vykazují nižší míru spokojenosti.

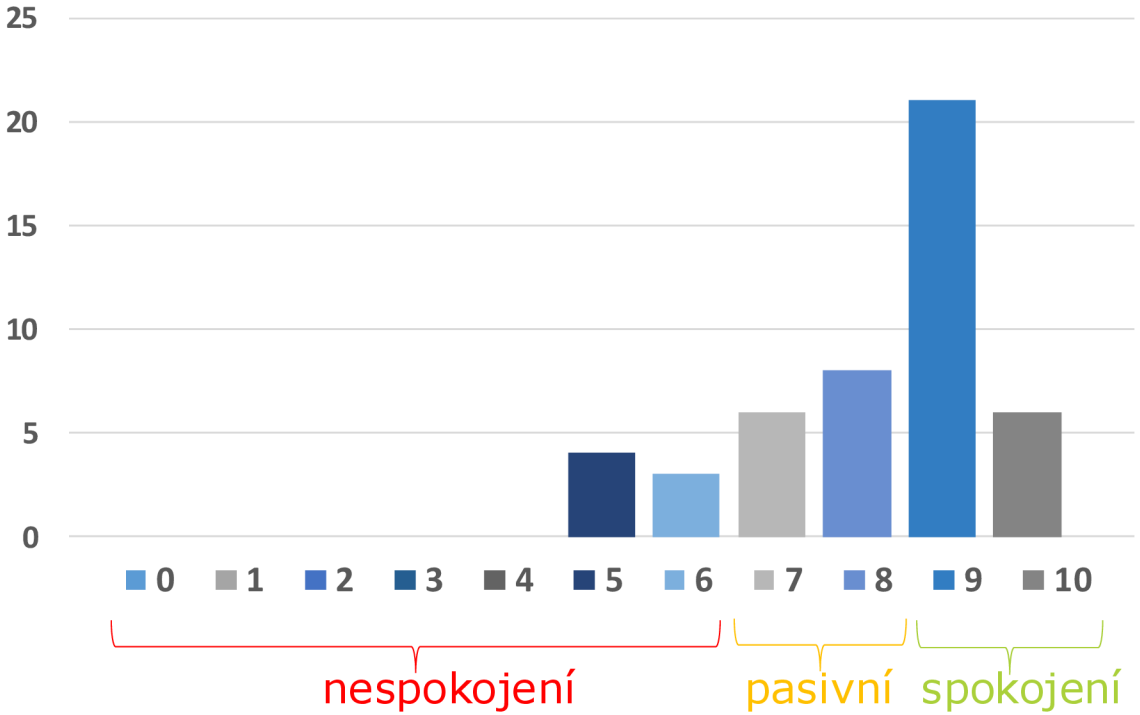
Pozitivní aspekty:

- Flexibilita pracovních podmínek;
- Týmová atmosféra;
- Podpora ze strany nadřízených;
- Kvalitní pracovní prostředí a vybavení.

Oblasti ke zlepšení:

- Interní komunikace;
- Transparentnost odměňování;
- Adaptace nových zaměstnanců;
- Zpětná vazba a hodnocení výkonu.

Spokojenost zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka:

„Jak je pravděpodobné, že byste doporučil naši společnost jako zaměstnavatele svým přátelům nebo kolegům?"

NPS = % spokojených - % nespokojených

Jak společnost může zlepšit Employer Branding?

- Cílená opatření dle věkových skupin
- Větší zapojení zaměstnanců do inovativních projektů
- Komunikace a transparentnost
- Transparentnost a spravedlnost v odměňování
- Integrace a podpora nových zaměstnanců
- Osobní a profesní rozvoj
- Zlepšení zpětné vazby a spravedlnost hodnocení výkonu
- Ambasadoři firemní kultury

Závěr

Práce přinesla komplexní pohled na aktuální přístup společnosti k Employer Brandingu a zároveň nalezla prostor pro jeho zlepšení.

Novým řešením je je implementace cílených doporučení zaměřených na zlepšení interní komunikace, transparentnosti procesů, spravedlnosti hodnocení, podpory profesního rozvoje a flexibility, což povede ke zvýšení spokojenosti, loajality a atraktivity zaměstnavatele.

Problematika byla posunuta díky výsledkům z dotazníkového šetření a analýzou interních a externích zdrojů.

VŠEM
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
DĚKUJI ZA POZORNOST