



Bakalářská práce

Personální marketing vybraného podniku

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management výroby

Autor práce:

Tereza Vodičková

Vedoucí práce:

Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Liberec 2023



Zadání bakalářské práce

Personální marketing vybraného podniku

<i>Jméno a příjmení:</i>	Tereza Vodičková
<i>Osobní číslo:</i>	E20000082
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management výroby
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra marketingu a obchodu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska personálního marketingu.
2. Představení vybraného podniku.
3. Analýza uplatňování externího personálního marketingu ve vybraném podniku.
4. Zhodnocení analýzy a formulace doporučení.
5. Závěr.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: 30 normostran
Forma zpracování práce: tištěná/elektronická
Jazyk práce: Čeština

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ, 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2012, *Principles of marketing*. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-75243-1.
- ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO, 2015. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest [online]*. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest.[cit. 2022-09-25]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Ing. Eva Kubešová, HR Manager
KNORR-BREMSE Systémy pro užitková vozidla ČR, s.r.o.

Vedoucí práce: Ing. Světlana Myslivcová, Ph.D.
Katedra marketingu a obchodu

Datum zadání práce: 1. listopadu 2022
Předpokládaný termín odevzdání: 31. srpna 2024

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

doc. PhDr. Ing. Jaroslava Dědková,
Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Personální marketing ve vybraném podniku

Anotace

Bakalářská práce „Personální marketing ve vybraném podniku“ je rozdělena na dvě části, na teoretickou část a praktickou část. Teoretická část práce popisuje koncept personálního marketingu a jeho aplikaci prostřednictvím marketingového mixu, včetně externího a interního personálního marketingu. Dále je popsána korelace mezi spokojeností zaměstnanců a budováním značky zaměstnavatele. Praktická část se zaměřuje na vybranou společnost, kde popisuje současně používané externí komunikační kanály a hodnotí jejich důležitost pomocí výstupu z dotazníkového šetření. Na základě získaných a interpretovaných výsledků je v závěru uvedeno doporučení jak pro zlepšení externí marketingové komunikace, tak užívání zbylých marketingových nástrojů.

Klíčová slova

Externí personální marketing, marketing, marketingový mix v personálním marketingu, personální marketing, spokojenost zaměstnanců, značka zaměstnavatele

Personnel Marketing of the Selected Company

Annotation

The bachelor thesis "Personnel Marketing of the Selected Company" is divided into two parts, a theoretical part and a practical part. The theoretical part of the thesis describes the concept of personnel marketing and its application through the marketing mix, including external and internal personnel marketing. Furthermore, the correlation between employee satisfaction and employer branding is described. The practical part focuses on a selected company, where it describes the simultaneously used external communication channels and evaluates their importance using the output of a questionnaire survey. Based on the obtained and interpreted results, the conclusion provides recommendations for improving both external marketing communication and the use of the remaining marketing tools.

Key Words

Employee Satisfaction, Employer brand, External Personnel Marketing, Marketing, Marketing Mix in Personnel Marketing, Personnel Marketing

Poděkování

Tímto bych ráda vyjádřila své upřímné poděkování vedoucí této bakalářské práce, paní Ing. Světlaně Myslivcové, Ph.D., ING.PAED.IGIP, za její cenné rady a neocenitelnou zpětnou vazbu, která mi pomohla při tvorbě této práce. Dále bych také ráda poděkovala konzultantkám ze společnosti Knorr-Bremse, které mi taktéž ochotně poskytly potřebné informace, které sloužily jako podklad při psaní této práce. Také bych ráda poděkovala svým rodičům a blízkým přátelům za jejich podporu během celého studia.

Obsah

Seznam obrázků	12
Seznam tabulek	13
Seznam použitých zkratk	14
Úvod	15
1 Teoretická východiska personálního marketingu.....	16
1.1 Marketingový mix v personálním marketingu	19
1.1.1 Produkt	20
1.1.2 Cena	21
1.1.3 Komunikace.....	22
1.1.4 Místo	24
1.1.5 Osobnost	25
1.2 Interní a externí personální marketing	29
1.2.1 Interní personální marketing	30
1.2.2 Externí personální marketing	30
1.3 Budování značky zaměstnavatele	31
2 Představení vybraného podniku.....	33
2.1 Historie a současnost.....	33
2.2 Knorr-Bremse Liberec.....	34
3 Analýza uplatňování externího personálního marketingu ve vybraném podniku	35
3.1 Používané nástroje marketingového mixu v personálním marketingu.....	35
3.2 Metodika výzkumu	38
3.3 Interpretace výsledků výzkumu	40
4 Zhodnocení analýzy a formulace doporučení	45
Závěr	48
Seznam použité literatury	50
Seznam příloh	54

Seznam obrázků

Obrázek 1: Implementování strategií personálního marketingu	32
Obrázek 2: Logo společnosti Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla, ČR, s.r.o.....	33
Obrázek 3: Nejčastěji používané komunikační prostředky k získávání informací o budoucím zaměstnavateli	42
Obrázek 4: Vizualizace nástrojů a jednotlivých prostředků, na které by se firma měla zaměřit v oblasti personálního marketingu	47

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklady nástrojů a dílčích prostředků marketingového mixu v „klasickém“ a personálním marketingu.....	27
Tabulka 2: Důležitost jednotlivých komunikačních prostředků při sbírání informací o budoucím zaměstnavateli.....	41
Tabulka 3: Důležitost jednotlivých prostředků marketingového mixu v personálním marketingu při výběru budoucího zaměstnavatele.....	43

Seznam použitých zkratk

HR	Human Resources (lidské zdroje)
PR	Public Relations (vztahy s veřejností)

Úvod

Personální marketing se v posledních letech stává stále důležitějším prostředkem pro úspěšnost podniků. Podniky si v průběhu let změnilly své priority. Dříve se firmy zaměřovaly především na trh s výrobky či službami, nicméně dnes si majitelé firem uvědomují, že kromě kvalitních výrobků a služeb je klíčovým faktorem úspěchu také tým zaměstnanců, neboť jsou nezbytní pro podnik k dosažení jeho cílů.

Teoretická část práce vysvětluje význam a podstatu personálního marketingu. V této části jsou rovněž popsány jednotlivé nástroje marketingového mixu v personálním marketingu. Teoretická část práce se dále věnuje významu externího a interního personálního marketingu, zaměřuje se na značku zaměstnavatele a na oblasti jejího budování. Tato část práce se také zabývá prostředky, které jsou pro zaměstnance klíčové a které by měla firma při budování značky zaměstnavatele zohlednit.

Součástí praktické části je navržení doporučení, které vychází z výsledků výzkumu. Cílem výzkumu je identifikovat prostřednictvím marketingového výzkumu důležité nástroje a prostředky marketingového mixu v oblasti personálního marketingu, které mají vliv na potenciální zaměstnance při výběru svého budoucího zaměstnavatele.

1 Teoretická východiska personálního marketingu

Personální marketing, anglicky human resources (HR) marketing, vznikl sloučením podstaty personalistiky s principy marketingu (Myslivcová a kol. 2017). Propojuje tedy oblasti personalistiky a marketingu, je proto zapotřebí si tyto dva pojmy hned na samém začátku vymežit.

Pojem personalistika se dle Šikýře (2012) zabývá činnostmi spojenými s řízením, vedením a náborem zaměstnanců. Činnosti v personalistice tedy směřují k lidským zdrojům, tj. k lidem, kteří v dané firmě působí a pomáhají jí dosáhnout strategických cílů. „Úkolem personalistiky je zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace.“ (Šikýř 2012, s. 13). Jeden ze současných cílů personalistiky je udržení zaměstnanců v podniku, neboť náklady na najímání a nábor zaměstnanců jsou značně vysoké. Proces přijímání zaměstnanců zahrnuje mnoho nákladných kroků, jako je např. tvorba pracovních inzerátů, marketingová komunikace pracovních pozic, náborové akce, výběrová řízení, administrativní činnosti a další. Kromě toho mohou být vysoké i náklady spojené s novým zaměstnancem. To může např. zahrnovat náklady spojené s nástupem do zaměstnání či školením zaměstnance (Charaba 2023).

Tento odstavec představuje pojem marketing. Jak bylo uvedeno v textu výše, personální marketing vychází z principů marketingu přizpůsobených oblasti řízení lidských zdrojů. Principem marketingu se dle ekonomů Kotlera a Kellera (2013, s. 36) rozumí činnosti spojené se zajištěním spokojenosti zákazníka. Ve své literatuře vysvětlují pojem marketing následovně: „Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb.“ Dle autorů je cílem marketingu identifikovat a porozumět potřebám zákazníků, vytvořit výrobky nebo služby, které tyto potřeby uspokojí a následně přesvědčit, aby si je zakoupili. Autoři Philip Kotler a Gary Armstrong (2012) popisují marketing velmi obdobně.

Ve své knize tvrdí, že marketing je proces, při kterém se vytvářejí, přenášejí a nabízejí produkty, služby a myšlenky zákazníkům za účelem uspokojení jejich přání a potřeb.

Marketing je tedy dle autorů orientován na zákazníka a zaměřuje se na to, aby se vytvořily produkty a služby, se kterými budou zákazníci spokojeni a budou pro ně dostatečně atraktivní. Malý (2022) ve své knize také uvádí, že úspěšný personální marketing je založen na stejných principech jako marketing. Tyto postupy se opírají o princip prodeje, ale místo prodeje firemního produktu se personální marketing zaměřuje na prodej volných pracovních míst zaměstnancům.

Personální marketing se posledních letech stává stále více významným tématem, jak popisuje Malý (2022). V minulosti bylo pro zaměstnavatele snadné najít vhodného pracovníka, který splňoval potřebné požadavky k vykonání práce na určité pozici. Postupem času se však tento dříve zcela jednoduchý proces výrazně změnil. V současnosti jsou činnosti spojené s lidskými zdroji čím dál více komplikovanější. V současné době personální oddělení nezajišťuje pouze činnosti spojené s personálním marketingem a péčí o současné zaměstnance. Mimo to se rovněž věnují aktivitám zaměřeným pro vzbuzení zájmu u zaměstnanců jiných firem. Malý (2022) uvádí, že pro získání a udržení kvalitních zaměstnanců je důležité nabídnout takovou pracovní pozici, která bude pro potenciální zaměstnance dostatečně atraktivní. Dalšími důležitými faktory jsou také např. adekvátní odměňování zaměstnanců za jejich vykonanou práci, zajištění příznivého pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanec bude spokojený a podporování rozvoje a kariérního růstu zaměstnanců.

Definice personálního marketingu se v různých literaturách od sebe poněkud mírně odlišují. Někteří autoři hledí na zaměstnance jako na zákazníka a dbají tak na jeho spokojenost. Jiní zase směřují k myšlence, že personální marketing je potřebný pro budování značky zaměstnavatele.

Dle Myslivcové a kol. (2017) personální marketing znamená uplatňování marketingových postupů v prostředí oblasti řízení lidských zdrojů. Kromě toho se zaměřuje na vnímání zaměstnanců, současných i potenciálních, jako zákazníků. To má za cíl posílit jejich spokojenost s firmou a zvýšit jejich produktivitu. Dle Šlapáka a Štefka (2015) je cílem personálního marketingu nalézt, získat a udržet si kvalitní zaměstnance, jež jsou důležitou součástí podniku. Avšak ke splnění tohoto cíle je zapotřebí zajišťovat potřeby současných i potenciálních zaměstnanců.

Z těchto dvou tvrzení tedy vyplývá, že personální marketing primárně usiluje o spokojeného zaměstnance, tudíž že se zaměřuje na zaměstnance jako na zákazníka. Výhody tohoto tvrzení představují např. zvyšování spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace, zvyšování oddanosti a loajality zaměstnanců a zvyšování společenské odpovědnosti zaměstnavatele. Oproti tomu nevýhody pak představují např. vnímání zaměstnanců pouze jako prostředky ke splnění cílů firmy, nikoliv jako osoby s vlastními potřebami a očekáváními či považování zaměstnanců pouze jako spotřebitele firemních produktů a služeb (Armstrong a kol. 2015).

Dle Mosleyho (2014) je pak prostřednictvím dobře odvedeného personálního marketingu podnik schopen vybudovat značku zaměstnavatele. Pokud je podnik vnímán jako atraktivní zaměstnavatel, má větší šanci přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance. Tito kvalitní zaměstnanci pak mohou být využiti ke zlepšení kvality výrobků a služeb a k rozvoji podniku jako celku. Podnik může budovat značku zaměstnavatele propagováním své jedinečné podnikové kultury, hodnot a výhod, které nabízí svým zaměstnancům. Cílem tohoto procesu je upoutání pozornosti u potenciálních zaměstnanců a udržení stávajících zaměstnanců, což vede k silné image zaměstnavatele. Image zaměstnavatele pak pomáhá posilovat loajalitu zaměstnanců, zvyšovat produktivitu a přitahovat další zaměstnance, což má pozitivní dopad na celkový úspěch a výkonnost podniku. Koubek (2007, s. 160) popisuje personální marketing jako „použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“ Z těchto dvou tvrzení vyplývá, že personální marketing usiluje o vybudování značky zaměstnavatele. Zaměstnavatel tak může budovat pozitivní pověst a získat si důvěru potenciálních zaměstnanců, může být vnímán jako inovativní a moderní firma, což může přilákat mladé a talentované lidi a může také získat konkurenční výhodu na trhu práce a přilákat tak nejlepší zaměstnance. Avšak nevýhodou např. je, že zaměstnavatelé mohou mít tendenci se zaměřovat pouze na vnější image. Tím mohou zanedbat potřeby a očekávání svých zaměstnanců. Pokud zaměstnavatelé nejsou schopni splnit očekávání a potřeby svých zaměstnanců, mohou být vnímáni negativně, což může vést k problémům s udržením talentů (Armstrong a kol. 2015).

Cílem personálního marketingu je tedy ovlivnit volbu pracovního místa. Nositel práce, tedy zaměstnanec, bývá často rozhodovací osobou a pracovní pozici hodnotí v závislosti na tom, zda splňuje jeho očekávání a potřeby.

1.1 Marketingový mix v personálním marketingu

V oblasti personálního marketingu se marketingový mix využívá k vytváření strategií a praktickému uplatňování marketingových principů v oblasti řízení lidských zdrojů. Cílem personálního marketingu je zvýšit efektivitu a úspěšnost v oblasti nábory, udržení a rozvoje kvalitních zaměstnanců ve firmě. Jedním z nejpodstatnějších způsobů realizování marketingových strategií v personálním marketingu je využití marketingového mixu. Marketingový mix, známý také jako 4P, zahrnuje nástroje, které se skládají z produktu (Product), ceny (Price), místa (Place) a komunikace (Promotion). Marketingový mix lze definovat jako souhrn marketingových nástrojů používaných k dosažení stanovených marketingových cílů. Tyto nástroje se používají k popisu a plánování marketingových aktivit podniku v oblasti řízení lidských zdrojů, které mají za cíl přilákat a udržet kvalitní zaměstnance, kteří budou přispívat k úspěchu podniku (Kotler a kol. 2013). Tuto oblast marketingového mixu v personálním marketingu pak Bednář (2013) rozšiřuje o nástroj Osobnost (*Personality*).

Použití příslušných marketingových principů v oblasti řízení lidských zdrojů se provádí za účelem zvýšení poptávky. V tomto případě se jedná o zvýšení poptávky po nabízené pracovní pozici, která disponuje různými požadavky, a to ohledně např. náplně práce, mzdy/platu či pracovní době (Bednář 2013). Směna se utváří pomocí dvou stran, a to mezi firmou a současnými či potenciálními zaměstnanci. Firma se snaží identifikovat potřeby zaměstnanců a odpovídajícím způsobem pak tyto potřeby uspokojit. Tím rovněž podnik uspokojí své potřeby v nalezení vhodného personálu pro výkon určité pozice (Gladka a Fedorova 2019). Marketingový mix v personálním marketingu má za úkol vytvořit nabídku práce přizpůsobenou potřebám a očekáváním zaměstnanců a následně pomocí marketingových nástrojů přilákat a udržet co nejvíce vhodných zaměstnanců. Tento přístup je popsán v literatuře Kotlera a kol. (2013). Zaměstnavatel se tedy snaží být atraktivní pro cílové skupiny zaměstnanců, aby je na danou pracovní

pozici přilákal a následně si je zde dlouhodobě udržel (Gladka a Fedorova 2019). Pokud jsou tyto nástroje marketingového mixu v oblasti personálního marketingu správně aplikovány, může podnik úspěšně vyhledávat a udržovat zaměstnance, kteří jsou spokojeni se svou prací, informováni o ní, jsou součástí přívětivé firemní kultury a přinášejí podniku přínos. Tyto zaměstnance pak lze patřičně odměnit za jejich práci (Bednář 2013).

V následujících odstavcích budou vymezeny jednotlivé nástroje marketingového mixu z pohledu zaměstnavatele. Nástroje budou v rámci lepšího pochopení dané problematiky popsány v rámci klasického marketingového mixu a následně i v rámci marketingového mixu v personálního marketingu.

1.1.1 Produkt

Prvním nástrojem marketingového mixu, který zde bude představen, je produkt (product). V marketingu je produkt obecně chápán jako vše, co může být považováno za nabídku pro zákazníka (Karlíček 2018). Jako produkt lze označit celkovou nabídku podniku, veškeré abstraktní i symbolické skutečnosti. Produkt může být hmotné i nehmotné povahy, jako např. výrobky, služby, informace, myšlenky nebo zkušenosti (Kotler a kol. 2013).

V oblasti marketingového mixu v personálním marketingu bývá předmětem směny specifická pracovní pozice. Produkt v této oblasti zahrnuje všechny prvky, které jsou pro potenciálního zaměstnance důležité při výběru svého zaměstnavatele. Firma tuto příležitost nabízí s cílem najít vhodného zaměstnance, který by byl schopen plnit určitou pracovní náplň v požadované kvalitě a čase. Prostřednictvím nástroje produkt v oblasti personálního marketingu lze identifikovat faktory, které mohou ovlivnit atraktivitu práce v daném podniku pro potenciální zaměstnance (Kocianová 2010). Menšík (2022) ve svém článku zmiňuje výhody konkurenceschopné nabídky (anglicky Employer Value Proposition). Týká se souboru výhod, které zaměstnavatel nabízí svým současným i potenciálním zaměstnancům v porovnání s konkurenčními zaměstnavateli. Podle Menšíka konkurenceschopná nabídka v personálním marketingu slouží k tomu, aby firma přilákala kvalitní zaměstnance a udržela si ty současné. Je potřeba ji často aktualizovat z důvodu měnícího se trhu a nabídek konkurentů. Může se jednat o

nové či stávající pozice, které se uvolnily v důsledku interní či externí mobility zaměstnanců. Dále se může jednat o pracovní dobu, dohodnuté podmínky, příslušnou kvalifikaci zaměstnance, organizaci práce apod. Všechny tyto faktory mohou ovlivnit potenciální zaměstnance při výběru pracovního místa. Menšík (2022) také zmiňuje, že současný trend tvoří zároveň personalizování nabídek pro určité pozice, neboť každý zaměstnanec je jiný a má jiné požadavky. Podle Kociánové (2010) je výběr správného zaměstnance pro danou pozici klíčový, a proto je nutné provést analýzu pracovní pozice, aby bylo zajištěno, že budoucí zaměstnanec bude mít potřebnou kvalifikaci pro plnění daných pracovních úloh. Analýza pracovní pozice zahrnuje shromažďování a následné předávání informací o požadavcích na pracovní pozici a vytvoření odpovídajícího popisu pracovních úkolů.

1.1.2 Cena

V rámci marketingového mixu je nástroj cena (price) dalším prvkem, kterým firma může ovlivnit zákaznickou volbu a nákupní chování. Zahrnuje všechny náklady spojené s výrobou, distribucí a prodejem produktů nebo služeb. V marketingu je určena tak, aby byla pro zákazníky atraktivní a odpovídala jejich požadavkům a očekáváním, a zároveň umožňovala dosáhnout uspokojivého zisku s dostatečným pokrytím nákladů (Karlíček 2018).

Bednář (2013) uvádí, že cena v personálním marketingu je vnímána z pohledu zaměstnavatele jako náklad, který je spojený s hledáním, nábořem a výběrem vhodných kandidátů na danou pozici. Tyto náklady zahrnují například výdaje na inzerci pracovních pozic, náborové akce, náklady na školení nových zaměstnanců a další. Pro zaměstnavatele je důležité, aby cena odpovídala hodnotě a kvalitě zaměstnanců, které získává. To znamená, že zaměstnavatel by měl být ochoten investovat do takového finančního ohodnocení, které odpovídá hodnotě pozice, stejně tak i do dalších faktorů, které jsou pro zaměstnance důležité, jako jsou kvalitní pracovní podmínky, odměny, možnosti kariérního růstu a rozvoje, naplnění potřeb zákonné, dobrovolné, sociální nebo osobní povahy a podobně. Odměny, které byly již zmíněny v předchozím textu, mohou u potenciálních zaměstnanců vzbudit zájem a u zaměstnanců současných vyvolat motivaci k lepšímu výkonu,

zvyšování produktivity a kreativity. Odměny jsou poskytovány zaměstnancům výměnou za jejich práci a výkon (Koubek 2014). Sama firma si vybere způsob, jakým chce ohodnotit své zaměstnance (Kocianová 2010). Systém odměňování se dle Armstronga (2015) dělí na několik oblastí, jako jsou peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí. Do formy peněžních odměn zahrnuje mzdu či plat, finanční odměny, bonusy apod. Do zaměstnaneckých výhod řadí veškeré příspěvky, dovolenou navíc a zdravotní péči. Vzdělávání a rozvoj se týkají možností rozšíření schopností a dovedností, připravenosti na změny a formování pracovních schopností zaměstnanců. Pracovní prostředí se pak týká například základních hodnot podniku. Podle Mosleyho (2014) jsou tyto prostředky klíčové při rozhodování u potenciálních zaměstnanců, zda v daném podniku pracovat, a u stávajících zaměstnanců při rozhodování, zda v podniku zůstat.

1.1.3 Komunikace

„Marketingovou komunikací (promotion) se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého firmy a další instituce naplňují své marketingové cíle.“ (Karlíček 2018, s. 982). Cílem komunikace je v marketingu dle Karlíčka předat informace o produktu nebo službě a vytvořit tak pozitivní vztah se zákazníky. Tyto aktivity zahrnují podporu prodeje, reklamu, budování vztahů s veřejností, přímý marketing apod. (Kotler a kol. 2013).

Komunikace v personálním marketingu zahrnuje veškeré činnosti s prezentováním a propagováním nabízené pracovní pozice, které má za cíl přilákat dostatečné množství vhodných potenciálních zaměstnanců (Bednář 2013). Kromě toho, komunikace také napomáhá firmě budovat dobré jméno a silnou značku zaměstnavatele (Bednář 2013). Díky komunikaci má firma možnost řádně informovat současné i potenciální zaměstnance o přednostech daného pracovního místa prostřednictvím různých komunikačních kanálů (Myslivcová a kol. 2017).

Vztahy s veřejností, anglicky Public Relations, známé také pod zkratkou PR, se zabývají řízením šíření informací a komunikace mezi organizací či jednotlivcem a veřejností. Cílem vztahů s veřejností je budovat a udržovat pozitivní image

organizace nebo jednotlivce, vytvářet dobrou pověst a důvěryhodnost a podporovat dobré vztahy s různými stranami, jako jsou zákazníci, zaměstnanci, investoři a veřejnost. Činnosti spojené se vztahy s veřejností mohou zahrnovat vztahy s médii, krizové řízení, vztahy s komunitou, akce a sponzorství a různé formy komunikace, jako jsou tiskové zprávy, projevy a sociální média (Kotler a kol. 2018).

Vztahy s veřejností, anglicky Public Relations, dále pod zkratkou PR, jsou důležitou součástí nástroje komunikace marketingového mixu v personálním marketingu. Jednou z hlavních funkcí PR v personálním marketingu je budování pozitivního vnímání zaměstnavatele a zvyšování jeho atraktivity pro potenciální zaměstnance. PR se v personálním marketingu zaměřuje na vytváření a udržování vztahů s veřejností, tj. například se současnými a potenciálními zaměstnanci, médii či širší veřejností. Využívají se různé nástroje PR, jako jsou například veřejné akce a prezentace, firemní média a publikace, nebo vztahy s novináři a mediální partneři. Důležitým aspektem je také správa image zaměstnavatele prostřednictvím různých forem komunikace, jako jsou například tiskové zprávy, newslettery, webové stránky, sociální sítě či interní komunikace (Kotler a kol. 2018).

V oblasti PR se často využívají tradiční marketingové nástroje a prostředky pro komunikaci s potenciálními zaměstnanci a lze je aplikovat jak online, tak offline. On-line kanály zahrnují kariérní webové stránky firmy, profesní job portály, sociální sítě firem (např. Facebook, Instagram, LinkedIn), hodnotící platformy a ostatní on-line, např. bannerové on-line reklamy. Situace související s virovým onemocněním COVID-19 zdůraznila potřebu využívání těchto moderních prostředků online komunikace. Do off-line kanálů pak patří např. doporučení přátel, rodiny či známých, nástěnky, billboardy, tištěné inzeráty s nabídkou práce či kariérní veletrhy např. na univerzitách (Gajanova 2021). Nicméně, stále se zkoumají možnosti komunikace se zaměstnanci, jak tyto nástroje nejlépe využít (Krchova a Svejnova Hoesova 2021).

Menšík (2022) zaměstnavatelům doporučuje provozovat detailní blog o tom, co zaměstnanci na své práci oceňují. Radí provádět rozhovory nebo podcasty, zachycovat obrázky, videa apod. Odkrytím detailů práce v různých odděleních může firma mnohem lépe přitahovat vhodné potenciální zaměstnance.

V personálním marketingu také hraje podle Menšíka důležitou roli oblast dat a automatizace. Data a automatizace pomáhají personalistům lépe porozumět jak současným, tak potenciálním zaměstnancům. Přispívají zde k vytvoření cílené a účinné kampaně, která osloví relevantní kandidáty a přiměje je, aby projevili zájem o pracovní nabídku.

1.1.4 Místo

Místo (place) se dle Karlíčka (2018) v marketingu týká toho, jakým způsobem jsou výrobky či služby distribuovány na trh, kde jsou pak k dispozici zákazníkům. Cílem je, aby se dostaly na správné místo, ve správný čas, a to při realizování minimálních nákladů. V rámci distribuční politiky se rozhoduje o sortimentu, fyzické distribuci, úrovni zásob umístění na konkrétní lokalitu, dostupnost, úroveň zásob, doprava a další (Kotler a kol. 2013).

Z pohledu personálního marketingu se místem považuje místo, kde zaměstnanec vykonává svou práci. Dle Armstronga a kol. (2015) zde hraje důležitou roli kultura a image podniku. Menšík (2022) zmiňuje, že kultura podniku je v současnosti klíčovým faktorem pro vybudování značky zaměstnavatele a podnik by se na ni měl z tohoto důvodu soustředit. Každý podnik má svou unikátní firemní kulturu, o kterou by měl určitým způsobem pečovat. Formuje ji všechno, co spojuje zaměstnance a vedení konkrétní firmy, tj. hodnoty, zásady, normy, rituály, zvyky a tradice. Tyto zmíněné faktory charakterizují práci a chování zaměstnanců v podniku, neboť zahrnují např. to, jaká společnost je, její atmosféru, její všeobecné hodnoty a zásady, její fyzické prostředí a jeho vybavení, chování současných zaměstnanců, jejich způsob přemýšlení a mnoho dalších faktorů. Kultura podniku je součástí identity značky zaměstnavatele a pomáhá k utvoření jasného obrazu firmy u veřejnosti. Menšík také zmiňuje důležitost diverzity a inkluze. Diverzita a inkluze pomáhají firmám zajistit, že jejich personální marketingové kampaně jsou oslovující pro každého. Diverzita znamená zahrnutí lidí s různými kulturními, rasovými, etnickými, genderovými a jinými rozdíly do pracovního prostředí a týmu. Diverzita má tak souvislost s hybridní prací, poněvadž společnost může vynikat novými nápady při možnosti zapojení lidí z různých prostředí nebo zemí. Inkluze znamená vytváření prostředí, kde se každý jedinec cítí respektován, uznán a

zapojen. Oba dva pojmy jsou důležité pro vytvoření úspěšného pracovního prostředí a personální marketing může hrát důležitou roli v jejich podpoře a prosazení. Menšík ve svém článku také zmiňuje, že v současnosti by se zaměstnavatelé při prezentování firemní kultury měli zaměřovat na autentičnost a opravdovost. Dle Armstronga a kol. (2015) jsou hlavní tvůrci firemní kultury stávající zaměstnanci firmy.

Menšík (2022) také zmiňuje současný trend možnosti hybridního způsobu práce. Hybridní způsob práce je prostředek kombinující práci na dálku, tj. home office, a práci v kanceláři. Zaměstnanci tak pracují částečně z domova a částečně z kanceláře, což jim poskytuje větší pestrost a flexibilitu. Tento způsob práce je v současnosti značně využíván a po zaměstnavatelích je (zejména mladými potenciálními zaměstnanci) často požadován. Možnost práce z domova však nelze poskytnout všem zaměstnancům, a to např. ve výrobní oblasti.

Po firemní kultuře hraje důležitou roli také image podniku. Image podniku je vnímání, které mají lidé o určité značce. Může být ovlivněna např. způsoby, jakými společnost komunikuje s lidmi, kteří s ní přicházejí do styku, včetně zaměstnanců, uchazečů o zaměstnání, zákazníků, dodavatelů a dalších. Slouží k tomu, aby byla vytvořena silná a jednotná prezentace podniku, která přiláká kvalitní zaměstnance a pomůže udržet v podniku stávající zaměstnance.

1.1.5 Osobnost

V marketingu lze nástroj osobnost chápat jako osobnost značky, která pomáhá zákazníkům vnímat značku jako jedinečnou a odlišnou od konkurence. Podniky tak mohou lépe vyhovět svým zákazníkům a vytvořit marketingovou strategii, která odpovídá jejich potřebám a preferencím. Nástroj osobnost v rámci marketingu se skládá z několika prostředků, např. specifické vlastnosti značky, způsob vnímání svých zákazníků a identifikování se s nimi, význam vztahu dané značky k ostatním značkám na daném trhu, symbolické významy, které jsou s danou značkou spojeny, osobnostní charakteristiky značky (např. charismatická, spolehlivá, inovativní apod.), historie a tradice dané značky apod. (Aaker 1997).

Dle Bednáře se nástroj osobnost v personálním marketingu vystihuje jako míra pochopení a souladu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Tímto nástrojem se tedy hodnotí kompatibilita potenciálním zaměstnancem s firmou. Klíčové prostředky, které mohou být zahrnuty do nástroje "osobnost" v rámci marketingového mixu personálního marketingu jsou např. značka zaměstnavatele, která znázorňuje vnímání společnosti jako atraktivního zaměstnavatele a zahrnuje v sobě hodnoty a kulturu organizace, což je součástí její osobnosti. Profesní růst a rozvoj, volnost a flexibilita práce, možnost pracovat v týmu a možnost pokračování ve studiu jsou faktory, které mohou být důležité pro potenciální zaměstnance a jsou také součástí osobnosti firmy. Přátelské vztahy na pracovišti mohou být vnímány jako součást kultury organizace a také jako faktor, který ovlivňuje spokojenost a angažovanost zaměstnanců. Tyto prostředky mohou být využity k vytvoření konzistentní a atraktivní osobnosti firmy, která přitahuje a udržuje talentované zaměstnance (Bednář 2013).

Podle Menšíka (2022) se do nástroje osobnost v rámci personálního marketingu řadí také rozvoj leadershipu, tedy budování image zaměstnavatele u nadřízených. Rozvoj leadershipu znamená podle Menšíka strategický přístup k vedení a rozvoji podniku v roli zaměstnavatele. Na tento prostředek by se dle Menšíka měla firma v dnešní době soustředit, neboť je stěžejní v rámci aplikování strategií marketingového mixu v personálním marketingu. Nadřízení jsou důležitou součástí podniku, protože mají jasnou představu o jeho směru a vizi. Tyto představy pak následně sdílí mezi ostatními zaměstnanci a stávají se tak významnými spolutvárci firemní kultury. Vlastnosti nadřízených, jako je empatie, porozumění a vcítění se do svých podřízených jsou pak důležitým faktorem pro pochopení potřeb zaměstnanců.

V Tabulce 1 jsou představeny příklady nástrojů a jednotlivých prostředků marketingového mixu v klasickém a v personálním marketingu. Těchto prostředků existuje skutečně mnoho, proto se následující příklady nezaměřují na všechny dostupné prostředky, ale jen na ty, které jsou zmíněny v předešlých odstavcích.

Tabulka 1: Příklady nástrojů a dílčích prostředků marketingového mixu v „klasickém“ a personálním marketingu

Nástroj marketingového mixu	Příklady prostředků marketingového mixu v „klasickém“ marketingu	Příklady prostředků marketingového mixu v personálním marketingu
Produkt (Product)	<ul style="list-style-type: none"> - výrobek - služby - informace - myšlenky - zkušenosti 	<ul style="list-style-type: none"> - nová či stávající pracovní pozice - pracovní doba - dohodnuté podmínky - příslušná kvalifikace zaměstnance - organizace práce - spokojenost s prací
Cena (Price)	<ul style="list-style-type: none"> - náklady na výrobu - náklady na distribuci - náklady na prodej 	<ul style="list-style-type: none"> - náborové náklady - naplnění potřeb, které mohou být zákonné, dobrovolné, sociální nebo osobní povahy - odměny za práci, tj. mzda/plat či zaměstnanecké odměny - hodnota pracovní pozice
Komunikace (Promotion)	<ul style="list-style-type: none"> - podpora prodeje - reklama - budování vztahů s veřejností - přímý marketing 	<ul style="list-style-type: none"> - udržování stávajících zaměstnanců - budování značky zaměstnavatele - prezentování pracovního místa - řádné informování současných i potenciálních zaměstnanců o přednostech daného pracovního místa
Místo (Place)	<ul style="list-style-type: none"> - distribuce - sortiment - lokalita - dostupnost - zásoby - doprava 	<ul style="list-style-type: none"> - geografická dostupnost - značka a image zaměstnavatele - vztahy mezi zaměstnanci - fyzické prostředí, vybavení - atmosféra v podniku - všeobecné hodnoty a zásady
Osobnost (Personality)	<ul style="list-style-type: none"> - vlastnosti značky - vztahy s cílovou skupinou ostatními značkami - symbolické významy - osobnostní charakteristiky - historie a tradice 	<ul style="list-style-type: none"> - míra pochopení a soulad mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem - přístup a postoj zaměstnavatele - hodnoty zaměstnavatele

Zdroj: vlastní zpracování podle (Karlíček 2018; Kotler a kol. 2013; Bednář 2013; Myslivcová a kol. 2017; Gajanová 2021; Armstrong a kol. 2015)

V roce 2019 zkoumala společnost Motivate, s.r.o. míru důležitosti užívaných prostředků marketingového mixu v personálním marketingu. Tento výzkum mezi 1000 respondenty zjistil pořadí důležitosti následujících faktorů spojených se zaměstnáním, začínající od nejvýznamnějšího:

1. mzdové ohodnocení,
2. slušné jednání s lidmi,
3. pravidelnost výplat,
4. finanční ohodnocení za kvalitu práce,
5. bezproblémový vztah s nadřízenými,
6. správná kolektivní dynamika,
7. proplácení přesčasů,
8. neakceptování protekce,
9. nabídka smlouvy na dobu určitou,
10. vstřícnost nadřízených při plánování směn,
11. stabilita podniku,
12. lokalita v blízkosti bydliště,
13. zaměstnanecké benefity (Šmída 2019).

Nejvyšší míru důležitosti zastupují první 3 prostředky: mzdové ohodnocení, slušné jednání s lidmi a pravidelnost výplatní pásky. Spravedlivé mzdové ohodnocení je součástí nástroje cena marketingového mixu v personálním marketingu. Pro mnoho lidí je hlavním důvodem, proč vůbec pracují. Je důležité, aby bylo spravedlivé a odpovídající kvalifikaci a pracovním výkonům pracovníků. Strategie správného mzdového ohodnocení může přispět k motivaci pracovníků, zvýšit produktivitu a snížit fluktuaci zaměstnanců. Pokud pracovníci nejsou spravedlivě odměňováni, mohou se cítit podceňováni a hledat si tak jinou práci (Lobel 2020).

Slušné jednání s lidmi spadá pod nástroj komunikace marketingového mixu v personálním marketingu. Slušné jednání je důležité pro udržení pozitivní pracovní atmosféry a dobrých vztahů mezi zaměstnanci a nadřízenými. Pokud jsou lidé v práci vystaveni špatnému jednání, mohou se cítit demotivovaní, nešťastní, a to může mít negativní vliv na celkovou produktivitu pracovního týmu. Slušné jednání také zvyšuje důvěru mezi zaměstnanci a vytváří pocit, že jsou respektováni a spravedlivě oceňováni (Higgs 2020).

Pravidelná výplata mzdy je prostředkem nástroje ceny marketingového mixu v personálním marketingu. Je pro mnoho lidí zásadní, neboť pokud zaměstnavatel neplní své závazky a nedodrží pravidelné výplaty, může to vést k finančním problémům zaměstnanců. To může mít negativní vliv na jejich osobní a pracovní život a způsobit stres a nejistotu. Pravidelná výplata mzdy také zvyšuje důvěru mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a přispívá k udržení pozitivní pracovní atmosféry (Liberata 2022).

1.2 Interní a externí personální marketing

Interní personální marketing se zaměřuje na propagaci a podporu aktivit a hodnot v podniku, které mají určitý dopad na stávající zaměstnance. Externí personální marketing naopak směřuje své aktivity mimo podnik, kde se snaží přilákat nové zaměstnance a zlepšit image podniku u veřejnosti. Veškeré externí aktivity jsou však vždy ovlivněny vnímáním současných zaměstnanců, kteří jsou důležitým faktorem při vytváření a udržování pozitivní image podniku. Z tohoto důvodu je dle autorů Polákové a Häusera (2003) důležité, aby se vzájemně interní a externí pohledy mezi sebou doplňovaly za účelem dosažení společných cílů. Menšík (2022) poukazuje na to, že dělení personálního marketingu na externí a interní není podstatné, neboť na trhu práce může být každý jednotlivec v jednom okamžiku kandidátem, současným i bývalým zaměstnancem. Podle Menšíka je v praxi tedy značně problematické vymezit to, zda určitá činnost náleží do interního či externího personálního marketingu. Kerzner (2017) uvádí, že rozdělení personálního marketingu na interní a externí není relevantní, protože obě oblasti jsou v mnoha aspektech propojené a jejich oddělení není v dlouhodobém měřítku udržitelné. Personální marketing zahrnuje všechny aspekty interakce mezi pracovníky a podnikem, jako je přijímání zaměstnanců, školení, motivace pracovníků a udržování dobrých vztahů mezi zaměstnanci a vedením organizace. Dle Kerznera je proto důležité, aby podniky vnímaly personální marketing jako souhrnnou strategii, která propojuje interní a externí aktivity, a to vzhledem k tomu, že zaměstnanci mají zásadní vliv jak na úspěšnost organizace, tak i na její vnímání veřejností. V následujících dvou kapitolách bude kladen důraz na vymezení těchto dvou pojmů. To znamená, že čtenář bude seznámen s charakteristikou interního a externího personálního marketingu, aby lépe pochopil jejich vztah a vzájemné propojení.

1.2.1 Interní personální marketing

Interní personální marketing je chápán jako soubor činností, které dbají na spokojenost stávajících zaměstnanců. Cílem činností interního personálního marketingu je tedy spokojenost stávajících zaměstnanců, tj. zajišťování kvalitních podmínek pro stávající zaměstnance. Při neustálém usilování o zvyšování motivace pracovníků se docílí dlouhodobého pracovního poměru mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Dalším důležitým atributem je atraktivnost. Udržováním atraktivnosti podniku v interním prostředí firmy se docílí řady výhod a přínosů, které mohou pozitivně ovlivnit fungování firmy a pracovní výkon zaměstnanců, a to např. v podobě zlepšené motivace zaměstnanců, v lepší produktivitě práce, v lepších pracovních vztazích (Kotler a kol. 2013).

Zaměstnavatelé se snaží udržet si své způsobilé a kvalifikované zaměstnance, jež jsou zároveň dostatečně motivovaní k vykonávání své pracovní činnosti. Významnou roli v oblasti interního personálního marketingu hraje souznění zaměstnance se zaměstnavatelem, neboť pokud bude zaměstnanec přijímat hodnoty podniku a identifikovat se s jeho směrem a vizemi, bude tím napomáhat danému podniku se přibližovat k jeho stanoveným cílům (Myslivcová a kol. 2017).

1.2.2 Externí personální marketing

Externí personální marketing je součástí marketingových aktivit zaměřených na získávání kvalitních zaměstnanců pro podnik. Tento proces spočívá v propagaci podniku, jakožto atraktivního zaměstnavatele, a prezentaci pozitivní image podniku na trhu práce. Tyto aktivity jsou spojeny se získáváním a výběrem vhodných potenciálních zaměstnanců na nabízené pozice a s budováním dobré pověsti zaměstnavatele. Další kapitola se bude věnovat činnostem spojených s budováním značky zaměstnavatele více do hloubky. Externí personální marketing má za úkol zjistit dostatečné množství informací o kandidátech pro zacílení, efektivně informovat o volných pracovních místech, představit nabízenou pozici veřejnosti v co nejatraktivnější formě, zaujmout a přilákat co nejvíce vhodných zdrojů, se kterými by následně daný podnik navázal kontakt (Šlapák a Štefko 2015).

1.3 Budování značky zaměstnavatele

Další důležitou aktivitou personálního marketingu jsou činnosti spojené s vytvářením značky zaměstnavatele, což se v anglicky označuje jako employer branding. Tyto aktivity jsou velmi důležité, neboť zaměstnanec, jako součást firemní kultury, má vliv na to, jak společnost funguje a jak je vnímána veřejností, tedy její image. Employer brand neboli značka zaměstnavatele, odráží vnímání společnosti nejen v očích zaměstnanců, ale také veřejnosti, která společnost obklopuje (Myslívová a kol. 2017).

Zahrnuje celkový dojem, který si lidé vytvářejí o zaměstnavateli na základě jeho pověsti, hodnot, kultury, pracovních podmínek a dalších faktorů. Značka zaměstnavatele je důležitá pro každý podnik, neboť může mít velký vliv na to, jaké potenciální zaměstnance dokáže přilákat a následně i udržet. Pokud má podnik silnou značku zaměstnavatele, může přilákat kvalitní kandidáty, kteří jsou pro daný podnik ochotni pracovat. K vytvoření silné značky zaměstnavatele mohou přispět různé faktory, jako například pracovní podmínky, zaměstnanecké odměny, firemní projekty či ekologická udržitelnost (Menšík 2022). Podnik značku zaměstnavatele vybuduje tím, že bude správně uplatňovat strategie v personálním marketingu prostřednictvím nástrojů marketingového mixu (Myslívová a kol. 2017).

Obrázek 1 popisuje, že implementování nástrojů marketingového mixu může vést ke spokojenosti zaměstnanců a vybudování značky zaměstnavatele.



Obrázek 1: Implementování strategií personálního marketingu

Zdroj: vlastní zpracování podle (Mosley 2014; Menšík 2022)

Personální marketing a budování značky zaměstnavatele spolu úzce souvisejí, protože budování značky zaměstnavatele lze považovat za základní krok v marketingu lidských zdrojů. Pokud se podaří vytvořit pozitivní vnímání společnosti jako zaměstnavatele, je pak mnohem snazší a efektivnější oslovit a přesvědčit potenciální zaměstnance (Mosley 2014). Podle Menšíka (2022) je investice do vývoje a budování značky zaměstnavatele trendem, který se v současné době prosazuje.

2 Představení vybraného podniku

V této kapitole je představena společnost Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla, ČR, s.r.o., dále jen Knorr-Bremse, která je předmětem této bakalářské práce. Kapitola obsahuje základní informace, historii a současnost společnosti. Následující odstavec popisuje společnost Knorr-Bremse a její významné postavení ve světě v oblasti výroby brzdových systémů pro kolejová a užitková vozidla.

Společnost Knorr-Bremse se zaměřuje na výrobu brzdových systémů pro různé typy kolejových vozidel a užitkových vozidel a k tomu využívá dvě obchodní divize (Forbes Media LLC 2022). První divize představuje širokou škálu brzdových systémů pro různé typy kolejových vozidel, aby zajistila bezpečnost a spolehlivost při provozu. Mezi těmito kolejovými vozidly jsou např. vlaky, jednokolejné tratě, lehká kolejová vozidla, metra, tramvaje, lokomotivy, osobní a nákladní vagóny, rychlovlaky. Druhá divize se specializuje na výrobu brzdových systémů pro užitková vozidla, jako jsou autobusy, přívěsy, trolejbusy, nákladní automobily, hasičská a záchranářská vozidla a vojenská vozidla. Nabízí také širokou škálu brzdových systémů a komponentů pro různé typy užitkových vozidel, včetně pneumatických, hydraulických, parkovacích brzd a dalších (Knorr-Bremse AG 2023a). Společnost poskytuje své brzdové systémy pro tyto druhy vozidel a tisíce lidí po celém světě každodenně spoléhají na kvalitu a spolehlivost těchto systémů. Knorr-Bremse tedy představuje významný faktor zajišťující bezpečnost na silnicích a železnicích (Knorr-Bremse AG 2023b).



Obrázek 2: Logo společnosti Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla, ČR, s.r.o.
Zdroj: (Knorr-Bremse AG 2023a)

2.1 Historie a současnost

V této kapitole je představena historie společnosti Knorr-Bremse a její vývoj od založení až dodnes. Společnost založil v roce 1905 inženýr Georg Knorr. Původně se zaměřovala na vývoj brzdových systémů pro kolejová vozidla, což mělo velký

úspěch. Během druhé světové války se společnost zaměřila na vývoj brzdových systémů pro letadla a raketové motory, avšak později se zase vrátila k vývoji železničních brzdových systémů a rozšířila svou činnost o vývoj brzdových systémů pro užitková vozidla. V roce 1953 společnost založila nové sídlo v Mnichově. Díky mezinárodní expanzi a úspěchu společnosti Knorr-Bremse se na počátku 90. let 20. století rozdělila na divize pro kolejová a užitková vozidla, což vedlo k většímu zaměření na konkrétní segmenty trhu. V roce 2002 společnost koupila společnost Bendix, což jí pomohlo získat větší kontrolu nad americkým trhem.

Dnes je společnost Knorr-Bremse předním světovým výrobcem brzdových systémů pro železniční a užitková vozidla s obratem 3,1 miliardy EUR a 13 000 zaměstnanci ve 47 společnostech po celém světě. V České republice byla společnost Knorr-Bremse založena v Hejnicích v roce 1993 (Knorr-Bremse AG 2023c). V roce 2010 byl pak otevřen nový závod společnosti Knorr-Bremse v Liberci (Knorr-Bremse ČR 2023).

2.2 Knorr-Bremse Liberec

Pro účely této bakalářské práce byl zvolen závod společnosti Knorr-Bremse v Liberci, kde autorka absolvovala řízenou odbornou stáž po dobu šesti týdnů a kde následně pokračovala ve spolupráci s touto firmou. Podnik byl založen v červnu 2010 a jeho sídlo se nachází ve Stráži nad Nisou, v Průmyslové zóně Liberec sever. Dnes zde pracuje přibližně 400 zaměstnanců a závod se řadí mezi významné zaměstnavatele v regionu. Knorr-Bremse v Liberci se specializuje na kvalitu výrobků a procesů (Knorr-Bremse ČR 2023).

3 Analýza uplatňování externího personálního marketingu ve vybraném podniku

V této kapitole jsou představeny současně používané komunikační nástroje marketingového mixu v personálním marketingu. Dále je zde uskutečněn výzkum ve formě dotazníkového šetření, popsána příprava a následná realizace výzkumu.

Již výše zmíněný uskutečněný průzkum "Employer Brand Research 2022" od společnosti Randstad, který se zaměřuje na trendy a preference zaměstnanců poznamenává důležitost konkurenceschopné nabídky z hlediska věkové kategorie. Věková kategorie byla v tomto výzkumu rozdělena na 4 části: 18-24 let, 25-34 let, 35-54 let a 55-64 let. Pro věkovou kategorii 18-24 let jsou nejdůležitější faktory kariérní růst a rozvoj, značka zaměstnavatele, možnost školení, používání nejnovějších technologií a produkty a služby firmy (Douda 2022). Zmíněné prostředky jednotlivých nástrojů marketingového mixu v personálním marketingu, důležité zejména pro tuto kategorii, jsou dále použity pro účely této bakalářské práce. Ve zmíněných faktorech chybí jistota zaměstnání, neboť toto kritérium mladá věková kategorie oproti starším věkovým kategoriím často ani nepožaduje. Je to z toho důvodu, že mnoho mladých lidí dává přednost rozvoji své kariéry před získáním stabilního zaměstnání. Chtějí se tak rychle posouvat v hierarchii a získávat nové zkušenosti a hledají tak spíše volnost a flexibilitu (Douda 2022).

3.1 Používané nástroje marketingového mixu v personálním marketingu

V rámci této podkapitoly jsou představeny externí komunikační prostředky marketingového mixu v personálním marketingu, které Knorr-Bremse v libereckém závodě v současnosti používá s cílem budovat vztahy s veřejností.

První komunikační prostředek, který firma využívá k marketingové komunikaci s potenciálními zaměstnanci, je náborová inzerce na inzertních portálech, jako jsou jobs.cz, práce.cz a pracezarohem.cz. Tento způsob komunikace volných pracovních pozic může oslovit širokou škálu potenciálních zaměstnanců. Inzeráty

jsou publikovány rychle a potenciální zaměstnanci tak mohou reagovat okamžitě a zároveň přináší nižší náklady ve srovnání s jinými formami nábory, např. placenými inzeráty v tisku.

Dalším využívaným komunikačním nástrojem je reklama, jejímž nosičem je protředek hromadné městské dopravy, konkrétně polepený autobus jezdící po Liberci. Díky svému výraznému vzhledu zaujme pozornost řidičů i chodců a tím má vysoký potenciál přilákat zájem širokého spektra lidí. Polepení autobusu je také účinným způsobem oslovit mnoho potenciálních zaměstnanců, neboť se autobus pohybuje po městě a řadí se tak mezi kategorii billboardů.

Dále firma využívá reklamu ve formě letáků, které prezentují otevřené pracovní pozice a nabízejí informace ohledně způsobu přihlášení a kontaktů. Tyto letáky jsou distribuovány lidem do schránek a jsou rovněž dostupné na akcích, kterých se firma Knorr-Bremse účastní.

V souvislosti s využívanou marketingovou komunikací s potenciálními zaměstnanci slouží rádio jako další reklamní nosič. K tomuto účelu slouží náborový spot, což je krátká zvuková reklama (v délce do 1 minuty), a trainee spot v libereckých rozhlasových stanicích, což je krátká reklama (v délce do 30 sekund), která se zaměřuje na propagaci stáží a trainee programů ve firmě. Tyto reklamy mají přilákat zájem studentů a absolventů škol, pro které jsou tyto informace určeny. Jejich cílem je vyvolat zájem o tyto programy a povzbudit potenciální zaměstnance, aby se o ně ucházeli.

Součástí aktivit s budováním vztahů s veřejností firma využívá také články o společnosti Knorr-Bremse a zajímavých tématech, které jsou zveřejňovány v různých médiích, jako jsou časopisy a noviny, a internet, včetně místních médií jako jsou Liberecká drbna, Jablonecký a Liberecký deník. Tyto články firmě umožňují oslovit širší publikum a sdílet s nimi její poslání, hodnoty a úspěchy.

Sponzoring je využíván firmou Knorr-bremse jako další forma marketingové komunikace, která umožňuje poskytnout finanční nebo jinou formu podpory určitým subjektům. V případě finančního sponzoringu firma poskytuje sponzorovanému finanční prostředky za umístění svého loga na reklamních

materiálech nebo za uvedení jména sponzora v rámci konkrétního projektu. Dárky a propagační předměty jsou také formou sponzoringu, kdy firma poskytuje například reklamní předměty, dárky, slevy a vstupenky na různé akce. Cílem sponzoringu je posílit image firmy a vytvořit tak pozitivní vztah s potenciálními zaměstnanci.

Firma Knorr-Bremse také využívá různé formy marketingové komunikace mezi studenty, jako jsou např. přednášky zaměstnanců, které se konají přímo na školách. Tyto přednášky jsou zaměřeny na prezentaci společnosti, jejích produktů a technologií a mohou studentům poskytnout znalosti a praktické zkušenosti. Firma také organizuje exkurze pro studenty na svá pracoviště, aby si studenti mohli prohlédnout výrobní a vývojové procesy a získali tak přímou zpětnou vazbu na to, jak se společnost snaží řešit různé výzvy a problémy v oblasti svého podnikání. Další forma marketingové komunikace je účast firmy na TUL Panelu, což je akce, kterou pořádá Technická univerzita v Liberci a slouží k prezentaci vědeckých a technologických výsledků výzkumu a vývoje mezi studenty a odbornou veřejností. Firma také využívá burzy firem, které jsou určeny pro prezentaci zaměstnavatelů a jejich nabídky pracovních míst studentům a absolventům. Na těchto burzách může společnost Knorr-Bremse své produkty prezentovat, hledat nové talenty a navázat tak vztahy se studenty a odborníky v oboru.

Dalším prostředkem marketingové komunikace firmy v oblasti personálního marketingu je účast na veletrhu pracovních příležitostí EDUCA. Na tomto veletrhu firma prezentuje své pracovní příležitosti a snaží se získat zájem a pozornost potenciálních zaměstnanců. Tento způsob marketingové komunikace umožňuje firmě prezentovat značku zaměstnavatele a využít tak příležitost k navázání kontaktu s potenciálními zaměstnanci.

Mezi používané sociální sítě firmy patří Facebook a LinkedIn. Na Facebooku společnost publikuje různé typy obsahu, jako jsou inzerce pracovních pozic, příspěvky o aktuálních tématech a novinkách ze společnosti, prezentace týmů a projektů a další relevantní obsah. Prostřednictvím LinkedInu se společnost zaměřuje na prezentaci své značky, sdílení pracovních příležitostí a prezentaci společnosti jako zaměstnavatele, který je atraktivní. Tyto sociální sítě tak umožňují firmě prezentovat svou značku a přiblížit ji potenciálním zaměstnancům.

3.2 Metodika výzkumu

V této kapitole bude představena metoda výběru respondentů a nástroj sběru dat pro tento výzkum. Výzkum byl realizován za účelem naplnění výzkumného cíle identifikovat prostřednictvím marketingového výzkumu důležité nástroje a prostředky marketingového mixu v personálním marketingu, které ovlivňují konkrétní potenciální zaměstnance při výběru jejich budoucího zaměstnání. Důvodem pro realizaci marketingového výzkumu byla skutečnost vysoké fluktuace zaměstnanců v odborných technických pozicích a omezené nabídky kvalitních zaměstnanců na trhu práce.

Pro úspěšné implementování strategií k získávání potenciálních zaměstnanců je pro firmu nezbytné zjistit důležitost jednotlivých prostředků personálního marketingového mixu v personálním marketingu u potenciálních zaměstnanců, tj. v tomto případě u studentů 4. ročníku.

Zaměstnanci pracující v odborných technických pozicích obvykle vyžadují technické znalosti a zkušenosti v určitém oboru, například v informatice, strojírenství či inženýrství. Tyto pozice zahrnují např. zaměstnance v oblasti technologií, údržbě, kvalitě, konstrukce, průmyslového inženýrství či technického plánování. Zaměstnanci na odborných technických pozicích jsou pro firmu Knorr-Bremse velmi důležití, neboť často vyžadují dobré analytické schopnosti, schopnost řešit problémy a schopnost pracovat s velkým množstvím dat a informací. Často také vyžadují schopnost rychle a efektivně řešit problémy s využitím nejnovějších technologií a nástrojů.

Respondenty byli studenti 4. ročníku na Střední průmyslové škole strojní a elektrotechnické v Liberci a vybráni byli na základě doporučení firmy Knorr-Bremse. Z důvodu, že firma Knorr-Bremse hledá zaměstnance do technických pozic, byla zvolena strategie zaměřit se na studenty studující technické obory relevantní pro tuto firmu. Zároveň s touto konkrétní školou firma Knorr-Bremse úzce spolupracuje, což umožnilo snadný přístup k respondentům a získání potřebných dat.

Marketingový výzkum byl realizován během 10 dní. Do školy byl zaslán 11. dubna 2023 a odpovědi byly získány 21. dubna 2023. Nástrojem pro sběr dat byl strukturovaný dotazník, který byl vytvořen s pomocí vedoucí bakalářské práce a konzultantek ze společnosti Knorr-Bremse. Zprostředkován byl formou elektronického dotazování z důvodu malé časové náročnosti a možnosti zacílení přímo na určitou skupinu lidí. Respondenti byli vyzváni k vyplnění dotazníku umístěného na platformě Survio.com prostřednictvím odkazu v e-mailové zprávě a také prostřednictvím příspěvku na instagramovém příběhu školního profilu.

Dotazník obsahoval šest otázek a byl rozdělen do dvou dílčích cílů. První část dotazníku tvořila dvě uzavřené identifikační otázky. Druhá část dotazníku představovala dvě otázky, jež byly součástí prvního cíle a zaměřovala se na identifikaci nejdůležitějších komunikačních prostředků při výběru budoucího zaměstnavatele. První otázka druhé části dotazníku byla s možností jedné odpovědi ve formě výběru z uvedených možností prostřednictvím maticových otázek, pomocí kterých respondent volil míru důležitosti uvedených prostředků. U maticových otázek byla stanovena šestibodová škála (1 = zcela nedůležité, 2 = málo důležité, 3 = spíše nedůležité, 4 = spíše důležité, 5 = velmi důležité, 6 = zcela důležité). Respondenti měli v druhé otázce druhé části dotazníku možnost vybrat více než jednu odpověď a také napsat doplňující informace do otevřeného pole ohledně důležitosti jiných sociálních sítí.

Třetí část dotazníku znázorňovala dvě otázky, které byly součástí druhého cíle a zjišťovaly důležitost prostředků marketingového mixu v personálním marketingu pro potenciální zaměstnance při výběru budoucího zaměstnavatele. V třetí části dotazníku byla první otázka strukturována jako předešlá maticová otázka, tj. s možností výběru jedné odpovědi z uvedených možností. Míra důležitosti uvedených prostředků byla rovněž pomocí šestibodové škály (1 = zcela nedůležité, 2 = málo důležité, 3 = spíše nedůležité, 4 = spíše důležité, 5 = velmi důležité, 6 = zcela důležité). Závěrečná otázka byla otevřená a dala tak možnost případnému doplnění.

Prostředky v dotazníku, které se pojí s nástrojem **osobnost** marketingového mixu v personálním marketingu jsou značka zaměstnavatele, profesní růst a rozvoj, volnost a flexibilita práce, možnost pracovat v týmu, možnost pokračování ve

studovaném oboru a přátelské vztahy na pracovišti. Dále byla hodnocena důležitost prostředků, které jsou spojeny s nástrojem **cena** marketingového mixu v personálním marketingu. Sem byly zařazeny mimořádné peněžní odměny a výše mzdy. Uvedené prostředky spojené s nástrojem **místo** marketingového mixu v personálním marketingu byla délka dojezdové vzdálenosti, a možnost práce na dálku. Dále byla hodnocena důležitost nástroje **produkt** marketingového mixu v personálním marketingu, jako je zajímavá náplň práce, produkty firmy, moderní vybavení pracovního prostředí a nepeněžní odměny.

Sudá škála matickových otázek byla vytvořena z toho důvodu, aby bylo zamezeno průměrným a neutrálním odpovědím. V průběhu příprav byly testovány vzorové dotazníky a na základě získaných výsledků byla provedena úprava bodovacího systému, společně s několika dalšími otázkami. Dotazník je k dispozici v příloze A.

3.3 Interpretace výsledků výzkumu

V této kapitole jsou interpretovány a zobrazeny výsledky dotazníkového šetření od respondentů. Některé z otázek a jejich odpovědi jsou prezentovány pomocí grafů a tabulek. Návratnost odpovědí byla 48,4 %, což znamená, že z celkového počtu 190 studentů ze 4. ročníků odpovědělo celkem 92 studentů.

Identifikace respondentů

První dvě otázky sloužily k identifikaci respondentů a zjišťovaly jejich pohlaví a studijní obor. U první otázky, která byla zaměřena na pohlaví studentů, vyplynulo, že se dotazníkového šetření zúčastnilo 13 % žen a 87 % mužů. Zde je důležité vzít v úvahu, že v případě školy zaměřené na technické obory, většinu studentů tvoří muži, a proto je výzkum tímto faktorem ovlivněn.

Druhá otázka byla směřována k oborovému zaměření studentů. Z odpovědí vyplývá, že 27,2 % respondentů studuje obor Elektrotechnika, 23,9 % respondentů obor Strojírenství, 22,8 % respondentů obor Informační technologie a 26,1 % respondentů Technické lyceum.

První cíl

Třetí otázka zjišťovala, které komunikační kanály využívají studenti 4. ročníků při získávání informací o případném budoucím zaměstnavateli, viz Tabulka 2. Pro účely vyhodnocení jsou faktory v intervalu <5;6> považovány za důležité. Faktory v intervalu <3;4> jsou považovány jako neutrální, avšak i přesto, že jsou spíše neutrální, firma by měla zohlednit jejich význam. Faktory v intervalu <1;2> jsou považovány za nedůležité.

Tabulka 2: Důležitost jednotlivých komunikačních prostředků při sbírání informací o budoucím zaměstnavateli

Komunikační prostředky	Průměr	Medián	Význam
Kariérní stránky firmy	4,37	5	důležitý
Doporučení přátel, rodiny či známých	4,91	5	důležitý
Sociální sítě firmy	3,98	4	neutrální
Kariérní veletrhy	3,37	4	neutrální
Profesní job portály	4,01	4	neutrální
Hodnotící platformy	3,71	4	neutrální
Přednášky na škole	3,64	4	neutrální
Ostatní online	2,74	3	neutrální
Odborný poradce na škole	2,85	3	neutrální
Billboardy na veřejných místech	2,08	2	nedůležitý
Nástěnky	2,00	2	nedůležitý
Články v časopisech a novinách	2,07	2	nedůležitý
Tištěné inzeráty, letáky	1,90	1,5	nedůležitý
Rádio	1,76	1	nedůležitý

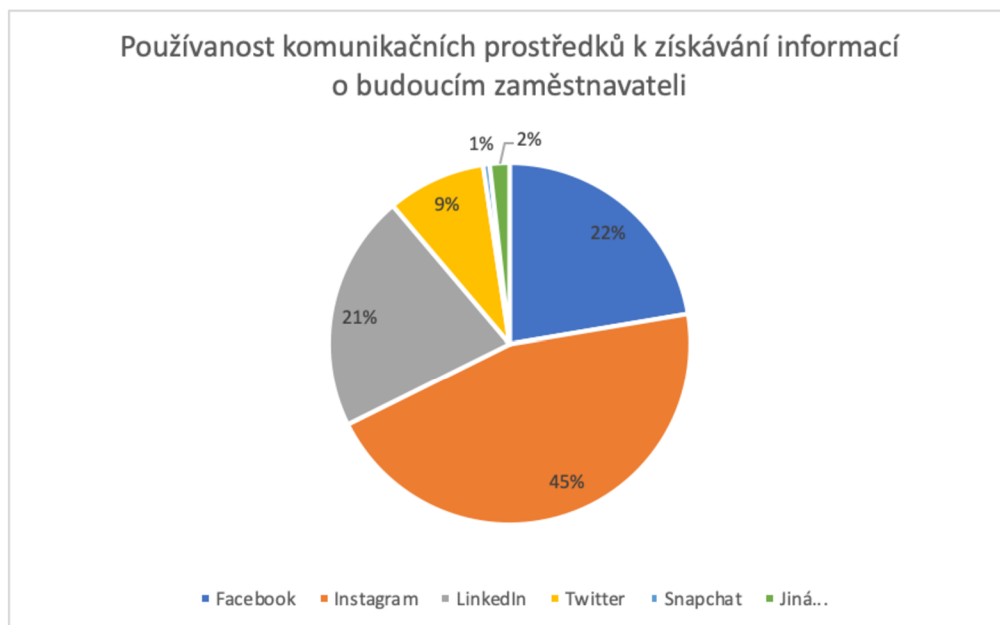
Zdroj: vlastní zpracování

V rámci plnění prvního cíle výstup ukázal, že respondenti při výběru svého budoucího zaměstnavatele nejčastěji využívají kariérní webové stránky společnosti a doporučení od svých přátel a rodiny. Naopak, komunikační kanály, které byly respondenty hodnoceny jako nedůležité, zahrnují billboardy na veřejných místech, nástěnky, články v tiskovinách, tištěné inzeráty, reklama ve formě letáků a rozhlas.

Čtvrtá otázka zjišťovala, jaké sociální sítě studenti 4. ročníků využívají ke sběru informací o budoucím zaměstnavateli. Tato otázka umožňovala označit více možností. Respondenti měli k dispozici několik sociálních sítí, a to Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter a Snapchat.

Z důvodu probíhající kontroverze ohledně sociální sítě TikTok se autorka rozhodla nezahrnout tuto sociální síť jako jednu z možností výběru v dotazníkovém šetření. Vzhledem k diskutovaným tématům týkající se například ochrany soukromí uživatelů, bezpečnosti obsahu nebo možného negativního vlivu na psychické zdraví uživatelů, se rozhodla minimalizovat rizika spojená s využíváním této platformy v rámci výzkumu (Štuková a Kasík 2022).

Respondenti zde také měli možnost zvolit jinou sociální síť, která je pro ně důležitá k získávání informací o svém budoucím zaměstnavateli, ale nebyla zde uvedena. V tomto případě respondenti do této kategorie zařadili YouTube. Graf jednotlivých odpovědí je znázorněn na Obrázku 3.



Obrázek 3: Nejčastěji používané komunikační prostředky k získávání informací o budoucím zaměstnavateli

Zdroj: vlastní zpracování

Z Obrázku 3 vyplývá, že Instagram, který představuje 45 % odpovědí, je nejčastěji používaným komunikačním prostředkem k získávání informací, následován sociální sítí Facebook na druhém místě s 22 % odpověďmi a sociální sítí LinkedIn na třetím místě s 21 % odpověďmi. Na druhou stranu, sociální sítě Twitter a Snapchat jsou pro respondenty důležité nejméně a tvoří dohromady pouze 12 % odpovědí.

Druhý cíl

Druhým cílem, který byl zastoupen v páté otázce dotazníku, bylo zjistit, jaké další prostředky marketingového mixu v personálním marketingu, jako jsou produkt, cena, místo a osobnost ovlivňují rozhodování respondentů při hledání a výběru jejich budoucího zaměstnavatele. Pro účely vyhodnocení jsou faktory, stejně jako u první maticové otázky, v intervalu <5;6> vnímány jako důležité, faktory v intervalu <3;4> vnímány jako neutrální a faktory v intervalu <1;2> jsou vnímány jako nedůležité.

Tabulka 3: Důležitost jednotlivých prostředků marketingového mixu v personálním marketingu při výběru budoucího zaměstnavatele

Jednotlivé prostředky	Průměr	Medián	Význam
Profesní růst a rozvoj	5,33	6	důležitý
Přátelské vztahy na pracovišti	5,35	6	důležitý
Zajímavá náplň práce	5,49	6	důležitý
Značka zaměstnavatele	4,77	5	důležitý
Volnost a flexibilita	5,14	5	důležitý
Možnost práce na dálku	4,41	5	důležitý
Moderní vybavení pracovního prostředí	5,22	5	důležitý
Výše mzdy	5,08	5	důležitý
Možnost pracovat v týmu	4,34	4,5	neutrální
Mimořádné odměny	4,27	4	neutrální
Nepeněžní odměny	3,72	4	neutrální
Dojezdová vzdálenost	4,09	4	neutrální
Možnost pokračování ve studovaném oboru	4,17	4	neutrální
Produkty firmy	3,50	4	neutrální

Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků výzkumu lze vyvodit, že všechny zkoumané prostředky mají pro respondentů významnou hodnotu, jelikož i nejméně hodnocený prostředek dosáhl vysoké hodnoty mediánu 4 na stupnici důležitosti, viz Tabulka 3. Tento výsledek ukazuje na celkovou relevantnost zkoumaných prostředků pro cílovou skupinu. Prostředky, na které by se firma měla zaměřit, tj. ty, které jsou pro respondenty důležité, jsou profesní růst a rozvoj, přátelské vztahy na pracovišti, zajímavá náplň práce, značka zaměstnavatele, volnost a flexibilita, možnost práce na dálku, moderní vybavení pracovního prostředí a výše mzdy.

Poslední otázka dotazníkového šetření dala studentům prostor vyjádřit, zda je pro ně důležitý i jiný faktor, který považují za důležitý při výběru budoucího

zaměstnavatele. Zde většina respondentů, tj. 92,4 %, odpovědělo, že už žádný jiný faktor pro ně rozhodující není. Zbývající respondenti zvolili důležitost velikosti podniku, míry psychické a fyzické náročnosti práce a přístupu k zaměstnancům, ať už během pohovoru tak během práce samotné.

4 Zhodnocení analýzy a formulace doporučení

V této kapitole je zhodnocení provedené analýzy a formulováno doporučení na základě výstupu odpovědí dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu umožňují identifikovat konkrétní oblasti, na které by se firma měla zaměřit, aby zvýšila svou atraktivitu pro potenciální zaměstnance, kteří byli předmětem výzkumu. Cílová skupina potenciálních zaměstnanců hraje nezastupitelnou roli v dalším rozvoji společnosti. Jejich přínos a angažovanost jsou klíčovými faktory pro dosažení cílů firmy. Z tohoto důvodu je důležité zaměřit se na jejich potřeby, očekávání a motivaci, aby bylo možné účinně plánovat a realizovat strategie týkající se nábory a rozvoje zaměstnanců. K dosažení těchto cílů by měl podnik využít nástroje marketingového mixu v personálním marketingu, které jsou popsány v rámci teoretické části této práce.

Výstup výzkumu spojeného s prvním cílem ukázal, že respondenti při výběru svého budoucího zaměstnavatele vyhledávají informace na kariérních webových stránkách firmy a tyto zdroje informací jsou pro ně důležité. Společnost by tedy měla zajistit, aby měla kvalitní a přehledné kariérní webové stránky, které potenciálním zaměstnancům poskytnou potřebné informace o pracovních příležitostech, firemní kultuře, benefitech a dalších důležitých aspektech.

Dále výzkum ukázal, že pro respondenty jsou při rozhodování o svém budoucím zaměstnavateli důležité doporučení od rodiny a přátel. Na základě teoretických východisek lze doporučit, aby firma využila tento výstup k vytvoření doporučovacích programů, například prostřednictvím svých stávajících zaměstnanců. Je vhodné vytvořit podmínky, aby měli zaměstnanci pozitivní názor na společnost a byli motivováni ji doporučit svým známým, tj. potenciálním zaměstnancům firmy.

Vzhledem k tomu, že současné komunikační prostředky při nábory zaměstnanců, tj. billboardy na veřejných místech, nástěnky, články v časopisech a novinách, tištěné inzeráty, letáky, rádio nejsou dle respondentů považovány za důležité komunikační prostředky pro získávání informací o budoucím zaměstnavateli, je nutné je přehodnotit a přizpůsobit potřebám a preferencím této cílové skupiny respondentů. Toto zjištění je tedy důležitým zdrojem informací, jež firmě umožní

lépe porozumět potřebám studentů jako potenciálních zaměstnanců, a přizpůsobit své komunikační kanály k oslovení tak, aby byly co nejefektivnější.

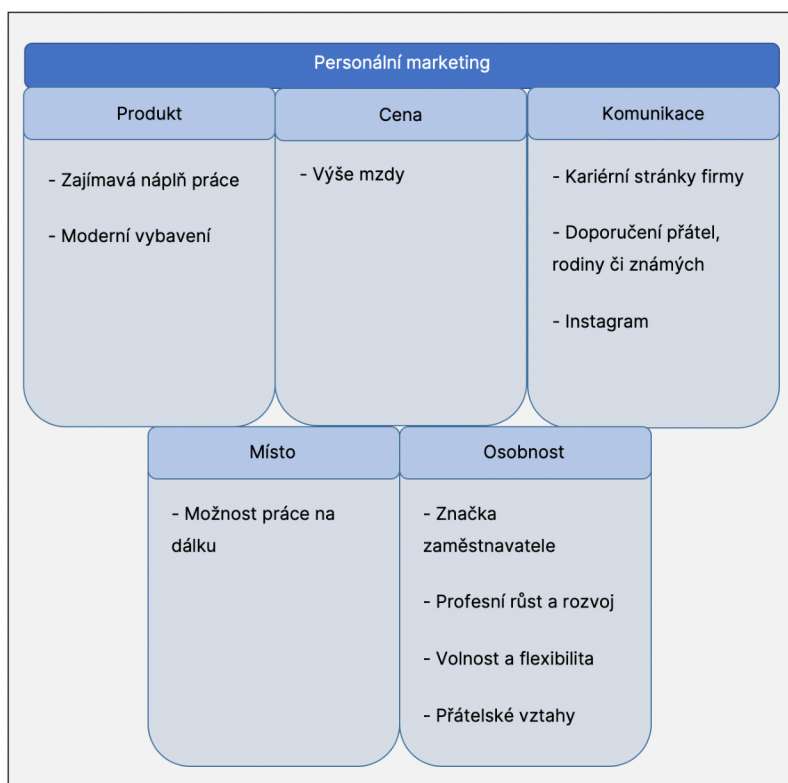
Sociální sítě byly jedním z komunikačních prostředků, které ve výzkumu vyšly neutrálně. Avšak aktivní využívání těch nejpoužívanějších může zefektivnit marketingovou komunikaci mezi firmou a potenciálními zaměstnanci. Nejdůležitější sociální sítí k získávání informací o budoucím zaměstnavateli je sociální síť Instagram. Sociální sítě, které firma Knorr-Bremse v současné době využívá, jsou Facebook a LinkedIn, a vzhledem k tomu, že Instagram je pro respondenty nejdůležitější sociální sítí, společnost Knorr-Bremse by se měla zaměřit na jeho aktivní využívání.

Na business účtu je k dispozici placená reklama, která umožňuje volbu rozpočtu vynaložených nákladů. Instagram rovněž nabízí možnost širokého dosahu a interakce s potenciálními zaměstnanci, což může být pro firmu přínosné. Zavedení Instagramu znamená vytvářet a pravidelně aktualizovat obsah na profilu, sledovat zprávy a komentáře a reagovat na ně. Důležité je také mít jasnou strategii komunikace a marketingu na platformě, aby bylo možné vytvářet obsah, který osloví potenciální zaměstnance a podpoří nábor (Lučanová 2021).

Vytváření zajímavého a kvalitního obsahu pro Instagram vyžaduje investici času a úsilí. Avšak firma má možnost si najmout specialisty, kteří si veškerou tuto práci převezmou a zajistí. Na webové stránce Na volné noze (navolnenoze.cz) jsou uvedeni profesionálové pro správu sociální sítě Instagram. Na této stránce jsou dostupní specialisti pro tvoření obsahu jako je fotografování, design, tvoření kreativního obsahu aj. Po dohodě s těmito experty se firma domluví na ceně za vykonání všech potřebných služeb (Vlach 2023).

Z výsledků, které se pojí s druhým cílem provedeného dotazníkového šetření, lze vyvodit, že by podnik měl upřednostnit jednotlivé nástroje a prostředky marketingového mixu v oblasti personálního marketingu. Tato informace je pro firmu Knorr-Bremse užitečná, neboť firma bude moci lépe porozumět potřebám svých potenciálních zaměstnanců v této oblasti a vytvořit tak pro ně atraktivní pracovní prostředí. Zde lze identifikovat oblasti, na které by se měla firma zaměřit. Tyto prostředky u potenciálních zaměstnanců vyjadřují vysokou míru důležitosti

a mohou přispět k jejich spokojenosti a loajalitě k firmě. Firma by měla tyto oblasti pečlivě zvážit a zlepšit, aby získala a udržela si kvalitní zaměstnance viz Obrázek 4.



Obrázek 4: Vizualizace nástrojů a jednotlivých prostředků, na které by se firma měla zaměřit v oblasti personálního marketingu

Zdroj: vlastní zpracování

Díky úsilí a vynaložené práci byly oba cíle této bakalářské práce úspěšně naplněny. Jedním z omezení tohoto výzkumu byl omezený výběr vzorku, neboť byl výzkum prováděn pouze u respondentů jedné školy. Výsledky tak nelze zobecnit na celou populaci a mohou být ovlivněny specifickými charakteristikami školy a respondentů. Bylo však vynaloženo úsilí, aby byla zajištěna reprezentativnost vzorku, například zahrnutím účastníků z různých oborů a pohlaví. Zároveň lze říci, že ačkoli výsledky tohoto výzkumu mohou mít omezenou zobecnitelnost, poskytují cenné informace o vnímání a zkušenostech studentů této konkrétní školy, se kterou firma Knorr-Bremse úzce spolupracuje a pro firmu tak mají velký přínos.

Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na dva dílčí cíle. Prvním cílem bylo podat návrh na zlepšení využívání externí komunikace v personálním marketingu libereckého závodu společnosti Knorr-Bremse Systémy pro užitková vozidla, ČR, s.r.o. Druhým cílem bylo doporučení této firmě využívání prostředků jednotlivých nástrojů marketingového mixu cena, místo, produkt a osobnost v personálním marketingu na základě výstupů z dotazníkového šetření, který vytvořila autorka práce.

V teoretické části práce autorka věnovala pozornost vymezením jednotlivých pohledů autorů na problematiku související s pojmem personální marketing. Byly vymezeny nástroje a jednotlivé prostředky marketingového mixu z hlediska klasického a personálního marketingu. Bylo vysvětleno dělení personálního marketingu na interní a externí. Dále byl popsán proces budování značky zaměstnavatele, který vysvětluje, že efektivní využití marketingových nástrojů marketingového mixu v personálním marketingu směřuje k dosažení spokojenosti zaměstnanců a v důsledku toho i k budování značky zaměstnavatele.

V praktické části práce byla charakterizována firma Knorr-Bremse od její historie až po současné fungování. Bylo popsáno uplatňování externí komunikace v libereckém závodě společností Knorr-Bremse. V následující části byl uskutečněn výzkum, který byl proveden ve formě anonymního dotazníkového šetření u studentů 4. ročníků technických oborů na Střední průmyslové škole strojní a elektrotechnické v Liberci. U prvního cíle byla zjištěna důležitost jednotlivých externích komunikačních kanálů, kde respondenti nejvíce zdůraznili důležitost kariérních stránek a doporučení od přátel, rodiny a známých. U druhého cíle byla zjištěna důležitost zbylých nástrojů a jednotlivých prostředků marketingového mixu v personálním marketingu. Zde vyšly jako nejdůležitější profesní růst a rozvoj, přátelské vztahy na pracovišti, zajímavá náplň práce, značka zaměstnavatele, volnost a flexibilita, možnost práce na dálku, moderní vybavení pracovního prostředí a výše mzdy.

Práce vychází z rešerše literatury a dotazníkového šetření. Poskytnutí návrhů na zlepšení povede k efektivní komunikaci a přilákání potenciálních zaměstnanců v oblasti odborných technických pozic. Autorka věří, že se liberecký závod společnosti Knorr-Bremse více zaměří na tyto aspekty a provede změny, které povedou k lepší atraktivnosti pro potenciální zaměstnance.

Seznam použité literatury

- AAKER, Jennifer L., 1997. Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research* [online]. Los Angeles, USA: University of California, **34**(3), 347-356 [cit. 2023-04-29]. ISSN 0022-2437. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>
- ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR, a Martin ŠIKÝŘ, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4211-3.
- EMERALD GROUP PUBLISHING, 2019. The alignment of HR management actions to achieve strategic organizational goals: The impact of vertical and horizontal alignment. *Human Resource Management International Digest* [online]. United Kingdom, Bradford: ProQuest Central, **27**(4) 1–3. [cit. 2023-01-29]. ISSN 0967-0734. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2019-0074>
- FORBES MEDIA LLC, 2022. Knorr-Bremse. *Company Overview & News* [online]. Munich, Germany: Forbes Media LLC [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/companies/knorr-bremse/>
- GAJANOVA, Lubica, 2021. Challenges of external personnel marketing. *SHS Web of Conferences* [online]. Zilina, Slovakia: University of Zilina [cit. 2023-02-25]. **92**(02018): 11. ISSN 2261-2424. Dostupné z: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202018>
- GLADKA, Olena a Victoria FEDOROVA, 2019. Defining personnel marketing strategies. *Business: Theory and Practice* [online]. Ukraine: Kharkiv National Automobile and Highway University, 20: 146–157. [cit. 2023-02-25]. ISSN 1822-4202. Dostupné z: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.14>

- HIGGS, Bill, 2020. Treating Others with Respect is Critical to a Strong Corporate Culture. Forbes Media LLC [online]. Washington, USA: Forbes Marketplace [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/forbesmarketplace/2020/06/24/treating-others-with-respect-is-critical-to-a-strong-corporate-culture/>
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. Základy marketingu. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KNORR-BREMSE AG, 2023a. *Start page* [online]. Munich, Germany: Knorr-Bremse AG [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.knorr-bremse.com/en/>
- KNORR-BREMSE AG, 2023b. *Company* [online]. Munich, Germany: Knorr-Bremse AG [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.knorr-bremse.com/en/company/>
- KNORR-BREMSE AG, 2023c. *History* [online]. Munich, Germany: Knorr-Bremse AG [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.knorr-bremse.com/en/company/history/>
- KNORR-BREMSE ČR, 2023. *Knorr-Bremse v České republice* [online]. Liberec: Knorr-Bremse AG [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: https://www.knorr-bremse.cz/cz/group/kbinczechrepublic/knorrbremse_cz.jsp
- KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Marc Oliver OPRESNIK, 2018. *Principles of marketing*. 17. vyd. England, United Kingdom: Pearson. ISBN 978-12-922-2017-8.
- KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Tomáš. JUPPA a Martin MACHEK, 2013. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOUBEK, Ladislav, 2014. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press. ISBN 978-80-87981-12-2.
- KRCHOVA, Hana a Katarína SVEJNOVA HOESOVA, 2021. The impact of modern communication marketing tools to increase the innovativeness of business. *Marketing and Management of Innovations* [online]. 5(3): 117–126. [cit. 2023-02-30]. ISSN 2227-6718. Dostupné z: <https://doi.org/10.21272/mmi.2021.3-10>

- LIBERATA, 2022. Liberata: Why Timely and Accurate Payroll is Critical to Business Success. *Liberata* [online]. London, United Kingdom: Technique Web [cit. 2023-02-25]. Dostupné z: <https://liberata.com/about-us/news/why-timely-and-accurate-payroll-is-critical-to-business-success/>
- LOBEL, Orly, 2020. *Knowledge Pays: Reversing Information Flows and the Future of Pay Equity* [online]. New York, USA: Columbia Law Review [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://heinonline.org/HOL/Page?handle=hein.journals/clr120&id=577&div=&collection=>
- LUČANOVÁ, Karin, 2021. *Budování image značky prostřednictvím Instagramu*. Zlín. Diplomová práce (Ing.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací. Vedoucí práce PhDr. Tomáš Šula, PhD.
- MENŠÍK, Tomáš, 2022. Employer Branding 2022: Hlavní výzvy a inspirativní trendy. *MenSeek s.r.o.* [online]. Brno: MenSeek [cit. 2023-1-30]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/employer-branding-2022-hlavni-vyzvy-a-inspirativni-trendy/>
- MOSLEY, Richard, 2014. *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Chichester, United Kingdom: Wiley. ISBN 978-1-118-89852-9.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ, 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- POLÁKOVÁ, Ivana a Stanislav HÄUSER, 2003. Personální marketing. *Moderní řízení: měsíčník pro vrcholový a střední management, poradce, lektory, personalisty i podnikatele*, **38**(8): 46–47. ISSN 0026-8720.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO, 2015. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.

ŠMÍDA, Jan, 2019. Podle čeho se rozhodují uchazeči při výběru zaměstnavatele.
Motivate, s.r.o. [online]. Praha: Motivate [cit. 2023-03-30]. Dostupné z:
<https://motivate.cz/co-realne-uchazeci-preferuji-pri-hledani-prace/>

Seznam příloh

Příloha A	Dotazník využitý pro výzkum	55
-----------	-----------------------------------	----

Příloha A Dotazník využitý pro výzkum

1 Jaké je Vaše pohlaví?

Nápověda k otázce: *Vyberte své pohlaví*

- Muž Žena

2 Jaký obor studujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Elektrotechnika Strojírenství Informační technologie Technické lyceum

3 Uveďte, jak důležité jsou pro Vás při výběru budoucího zaměstnavatele, následující komunikační kanály na škále 1-6, kde 1 = "zcela nedůležité" a 6 = "velmi důležité"

	1	2	3	4	5	6
Kariérní stránky firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální sítě firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kariérní veletrhy (např. na univerzitách, EDUCA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesní job portály (např. Jobs.cz)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doporučení přátel, rodiny či známých	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnotící platformy (webové stránky či mobilní aplikace, které umožňují poskytnout hodnocení, např. Atmoskop.cz)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostatní online (např. bannerové reklamy)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Billboardy na veřejných místech (např. polep autobusu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nástěnky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tištěné inzeráty, letáky (např. ve schránkách a na akcích)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rádio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Články v časopisech a novinách (např. Liberecký deník)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odborný poradce na škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přednášky na škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Pokud používáte sociální sítě ke zjišťování informací o Vašem budoucím zaměstnavateli, jaké konkrétní sociální sítě to jsou?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Facebook
 Instagram
 LinkedIn
 Twitter
 Snapchat
 Jiná...

5 Uvedte, jak důležité jsou pro Vás při výběru budoucího zaměstnavatele, následující prostředky na škále 1-6, kde 1 = "zcela nedůležité" a 6 = "velmi důležité"

	1	2	3	4	5	6
Značka zaměstnavatele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mimořádné odměny (např. 13. a 14. plat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepeněžní odměny (např. akce či dárky pro zaměstnance, karta multisport)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesní růst a rozvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dojezdová vzdálenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Volnost a flexibilita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost práce na dálku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost pokračování ve studovaném oboru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost pracovat v týmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Přátelské vztahy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moderní vybavení pracovního prostředí (např. používání nejnovějších technologií)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produkty firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výše mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajímavá náplň práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Je pro Vás při výběru svého zaměstnavatele důležitý i jiný faktor?

Nápověda k otázce: *Pokud ano, jaký?*

Ne

Ano