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 / Employer Brand Management in selected organization

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

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Tereza Zímová / PEMMA07

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

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: 30. 04. 2025, Zdice

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit aktuální stav employer brandingu v České spořitelně a na základě výsledků získaných z výzkumného šetření navrhnout doporučení, která by podpořila atraktivitu organizace pro stávající i potencionální zaměstnance.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část byla zpracována na základě literární rešerše, byla využita odborná literatura od českých i zahraničních autorů a internetové zdroje. Praktická část práce se zaměřuje na zhodnocení současného stavu employer brand managementu v České spořitelně. Informace byly čerpány z interních dokumentů banky, veřejně dostupných údajů na oficiálních webových stránkách a z rozhovoru s manažerem employer brandingu. V rámci výzkumu byl zvolen smíšený přístup kombinující kvantitativní a kvalitativní metodu sběru dat. Kvantitativní část výzkumu byla realizována formou online dotazníkového šetření, které se zaměřovalo na aktuální vnímání značky zaměstnavatele a hodnocení nástrojů personálního marketingu zaměstnanci. Dotazník obsahoval celkem 37 otázek, z toho převážně otázky uzavřené a několik otázek otevřených. Byl distribuován 200 zaměstnancům vybrané části regionu České spořitelny, přičemž dotazník vyplnilo 149 respondentů. Návratnost činila 74,5 %. Součástí výzkumného šetření bylo také stanovení a vyhodnocení hypotéz pomocí chí-kvadrát testu nezávislosti a kontingenčních tabulek. Kvalitativní část výzkumu byla realizována prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s manažerem employer brandingu, který poskytl hlubší vhled do interní strategie a využívaných nástrojů v oblasti employer brand managementu.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci České spořitelny vnímají employer branding organizace převážně pozitivně. Celkem 69,8 % respondentů uvedlo, že ČS vnímají jako atraktivního zaměstnavatele, 79,2 % označilo značku za velmi silnou a atraktivní a 85,9 % hodnotí nabídku benefitů jako velmi širokou. Většina respondentů zároveň vnímá pozitivně pracovní prostředí, benefity, rozvojové příležitosti a mezilidské vztahy (88 % je hodnotí jako velmi dobré nebo dobré). Z odpovědí zaměstnanců však zároveň vyplynuly i oblasti, které by si zasloužily větší pozornost. Nedostatečná informovanost o možnostech zapojení do budování značky byla zmíněna u 37,6 % respondentů, potřebu větší flexibility pracovního režimu vyjádřilo 43,6 % a silnější podporu work-life balance požaduje téměř 23 % zaměstnanců. Upozorněno bylo také na rozdíly mezi centrálou a pobočkami a na prostor pro zvýšení atraktivity organizace pro studenty a absolventy. Důležitou součástí výzkumu byl také rozhovor s manažerem employer brandingu, který poskytl informace o strategii a nástrojích využívaných v oblasti budování značky zaměstnavatele. Kombinace kvantitativních a kvalitativních zjištění poskytla komplexní pohled na stav employer brandingu v České spořitelně. Výsledky dotazníkového šetření a rozhovoru tvoří základ pro návrhy a doporučení uvedené v závěru diplomové práce.

4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků výzkumného šetření byly identifikovány klíčové oblasti, ve kterých zaměstnanci České spořitelny spatřují prostor pro zlepšení. Navrženo bylo zavedení systému anonymního hodnocení vedení, který by zaměstnancům umožnil otevřeně vyjádřit zpětnou vazbu a podpořit tak transparentnost a důvěru ve vedení. Dále se doporučuje podpora flexibility a work-life balance prostřednictvím workshopů, které by zaměstnancům pomohly lépe sladit pracovní a osobní život. Tato opatření mohou pozitivně ovlivnit pracovní spokojenost i výkon. Celkové náklady v rámci jedné pobočky se odhadují 15 000 a 60 000 Kč v závislosti na zvoleném dodavateli. Součástí doporučení je také realizace krátkodobých stáží mezi pobočkami, jejichž cílem je podpora vzájemného sdílení zkušeností a lepší pochopení specifik jednotlivých poboček. Celkové roční náklady (při 20 účastnících) by se pohybovaly mezi 80 000 a 120 000 Kč. Doporučuje se rovněž zvýšit informovanost o možnostech zapojení zaměstnanců do employer brandingu, například prostřednictvím kurzů, jejichž realizace by při účasti 10–15 osob stála přibližně 11 900 až 17 850 Kč. Dále posílit spolupráci se školami formou stáží pro studenty a absolventy, což může do budoucna pomoci s náborem nových talentů. Náklady v rámci tohoto doporučení vycházejí orientačně na 200 000 Kč. Navržená opatření mohou přispět k posílení loajality zaměstnanců a zvýšení atraktivity organizace na trhu práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

Employer branding, personální marketing, atraktivita zaměstnavatele, vnímání zaměstnanců

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the thesis is to evaluate the current state of employer branding in Česká spořitelna and, based on the results obtained from the research, to propose recommendations that would support the attractiveness of the organization for existing and potential employees.

2. Research methods:

The theoretical and methodological part was prepared on the basis of a literature research, the literature from Czech and foreign authors and internet sources were used. The practical part of the thesis focuses on the evaluation of the current state of employer brand management in Česká spořitelna. The information was drawn from the bank's internal documents, publicly available data on the official website and an interview with the employer branding manager. The research adopted a mixed approach combining quantitative and qualitative methods of data collection. The quantitative part of the research was carried out in the form of an online questionnaire survey, which focused on the current perception of the employer brand and employees' evaluation of HR marketing tools. The questionnaire contained a total of 37 questions, mostly closed questions and a few open questions. It was distributed to 200 employees in a selected part of Česká spořitelna's region, and 149 respondents completed the questionnaire. The return rate was 74,5 %. The survey also included the determination and evaluation of hypotheses using chi-square test of independence and contingency tables. The qualitative part of the research was conducted through a semi-structured interview with an employer branding manager, which provided deeper insight into the internal strategy and tools used in employer brand management.

3. Result of research:

Based on the research conducted, it was found that Česká spořitelna employees perceive the organization's employer branding mostly positively. A total of 69,8 % of respondents said that they perceived ČS as an attractive employer, 79,2 % described the brand as very strong and attractive and 85,9 % rated the benefits offer as very broad. The majority of respondents also have a positive perception of the work environment, benefits, development opportunities and interpersonal relationships (88 % rate them as very good or good). However, employee responses also revealed areas that deserve more attention. The lack of awareness of opportunities to engage in brand building was mentioned by 37,6 % of respondents, the need for greater flexibility in working arrangements was expressed by 43,6 % and stronger support for work-life balance was requested by almost 23% of employees. The differences between headquarters and branches and the scope for making the organization more attractive to students and graduates were also highlighted. Another important part of the research was an interview with an employer branding manager who provided information on the strategy and tools used in employer branding. The combination of quantitative and qualitative findings provided a comprehensive view of the state of employer branding at Česká spořitelna. The results of the questionnaire survey and the interview form the basis for the suggestions and recommendations presented in the conclusion of the thesis.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of the survey, key areas where Česká spořitelna employees see room for improvement were identified. The introduction of an anonymous management evaluation system was proposed, which would allow employees to openly express their feedback and thus promote transparency and trust in management. It is also recommended to promote flexibility and work-life balance through workshops to help employees better balance their work and personal lives. These measures can have a positive impact on job satisfaction and performance. The total cost per branch is estimated at between CZK 15 000 and CZK 60 000 depending on the supplier chosen. The recommendation also includes the implementation of short-term internships between branches to promote mutual sharing of experience and a better understanding of the specificities of each branch. The total annual cost (with 20 participants) would be between CZK 80 000 and CZK 120 000. It is also recommended to raise awareness of the possibilities for employee involvement in employer branding, for example through courses, which would cost approximately CZK 11 900 to CZK 17 850 for 10-15 persons. Furthermore, cooperation with schools should be strengthened through internships for students and graduates, which can help recruit new talent in the future. The cost of this recommendation is approximately at CZK 200 000. The proposed measures can contribute to strengthening employee loyalty and increasing the attractiveness of the organization on the labour market.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEYWORDS
Employer branding, HR marketing, employer attractiveness, employee perception

JEL CLASSIFICATION
J24 Human Capital M12 Personnel Management O15 Human Resources

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tereza Zímová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	PEMMA07
Téma DP:	Employer Brand Management ve vybrané organizaci
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. 12. 2024 • Zpracování teoretické části do 1. 2. 2025 • Zpracování výsledků do 1. 4. 2025 • Finální verze do 1. 5. 2025
Vedoucí práce:	doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

V Praze dne 11.10.2024

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

doc. Ing. Daniel Šťastný, Ph.D.

Digitálně podepsal doc. Ing. Daniel Šťastný, Ph.D.
DN: c=CZ, 2.5.4.97=NTRCZ-01881376, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., ou=0010, cn=doc. Ing. Daniel Šťastný, Ph.D., sn=Šťastný, givenName=Daniel, serialNumber=P980135
Datum: 2024.10.11 13:46:35 +02'00'

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 3
2.1 Management lidských zdrojů 3
2.2 Personální marketing a jeho vývoj 7
2.2.1 Interní personální marketing 9
2.2.2 Externí personální marketing 14
2.3 Marketingový mix v personálním marketingu 16
2.3.1 Produkt 17
2.3.2 Cena 18
2.3.3 Místo 18
2.3.4 Komunikace 19
2.3.5 Osobnost 19
2.4 Employer brand management 20
2.5 Metodika práce 25
3 Praktická část práce 29
3.1 Charakteristika vybrané organizace 29
3.2 Employer brand management v České spořitelně 31
3.3 Nástroje personálního marketingu v České spořitelně 38
3.3.1 Interní nástroje personálního marketingu 38
3.3.2 Externí nástroje personálního marketingu 39
3.4 Vnímání organizace zaměstnanci 40
3.4.1 Vyhodnocení výzkumu 40
3.4.2 Vyhodnocení hypotéz 53
3.4.3 Shrnutí výsledků výzkumu 58
3.5 Návrhy a doporučení 59
4 Závěr 66
Literatura 68
Přílohy I

Seznam zkratek

ČS – Česká spořitelna

EVP – Employer Value Proposition

HR – Human Resources

IT – Informační technologie

Seznam tabulek

Tabulka 1 Nástroje marketingového mixu v personálním marketingu 17
Tabulka 2 Základní fakta k 31. 12. 2024 30
Tabulka 3 Kontingenční tabulka k hypotéze 1 54
Tabulka 4 Kontingenční tabulka k hypotéze 2 55
Tabulka 5 Kontingenční tabulka k hypotéze 3 56

Seznam grafů

Graf 1 Možnost anonymního hodnocení nadřízených pracovníků 44
Graf 2 Hodnocení flexibility v pracovním režimu 45
Graf 3 Hodnocení přístupu organizace k work-life balance 47
Graf 4 Zapojení zaměstnanců do budování značky zaměstnavatele 48
Graf 5 Zvýšení atraktivity organizace pro studenty a absolventy 49
Graf 6 Pohlaví zaměstnanců XIII
Graf 7 Věk zaměstnanců XIII
Graf 8 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců XIII
Graf 9 Doba trvání pracovního poměru zaměstnanců XIV
Graf 10 Pracovní pozice zaměstnanců XIV
Graf 11 Nalezení pracovní nabídky v České spořitelně XIV
Graf 12 Znalost České spořitelny před zahájením pracovního poměru zaměstnanců XV
Graf 13 Zkušenost s webovými stránkami ČS při hledání pracovních příležitostí XV
Graf 14 Hodnocení image České spořitelny na veřejnosti XV
Graf 15 Hodnocení kvality prezentace ČS na sociálních sítích XVI
Graf 16 Názor zaměstnanců na externí komunikaci ČS jako zaměstnavatele XVI
Graf 17 Hodnocení efektivity interní komunikace XVI
Graf 18 Frekvence zpětné vazby od manažera XVII
Graf 19 Vnímání zpětné vazby od manažera XVII
Graf 20 Využití možnosti vzdělávání, kterou ČS nabízí XVII
Graf 21 Vzdělávání zaměstnanců v oblasti, která je zajímá XVIII
Graf 22 Preferované možnosti profesního rozvoje zaměstnanců XVIII
Graf 23 Hodnocení vztahů na pracovišti XVIII
Graf 24 Hodnocení nabídky benefitů v ČS XIX
Graf 25 Preferované zaměstnanecké benefity XIX
Graf 26 Zlepšení nabídky zaměstnaneckých benefitů XIX
Graf 27 Klíčové faktory pro udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců XX
Graf 28 Hodnocení budování značky České spořitelny XX
Graf 29 Vnímání atraktivity ČS jako zaměstnavatele XX
Graf 30 Hodnocení atraktivity ČS jako zaměstnavatele XXI
Graf 31 Dostatečnost prezentace firemní kultury ČS na veřejnosti XXI
Graf 32 Dostatečnost prezentace hodnot ČS na veřejnosti XXI
Graf 33 Ochota doporučení České spořitelny jako zaměstnavatele XXII

1 Úvod

V současném konkurenčním prostředí se stále více organizací zaměřuje na budování silné značky zaměstnavatele, která představuje klíčový faktor při získávání, motivaci a udržení talentovaných zaměstnanců. Značka zaměstnavatele ovlivňuje, jak je organizace vnímána zevnitř i navenek – tedy jak současní zaměstnanci hodnotí svou zkušenost a jak atraktivní připadá organizace potenciálním uchazečům. Téma employer brandingu je tak v současné době vysoce aktuální, neboť výrazně ovlivňuje výkonnost, reputaci a stabilitu organizace na trhu práce. Zaměstnanci představují nejdůležitější kapitál každé organizace. Jejich motivace, loajalita a angažovanost jsou klíčovými faktory pro dosažení strategických cílů. Organizace, které aktivně pracují na pozitivním vnímání svého zaměstnavatelského brandu, se stávají přitažlivějšími nejen pro nové kandidáty, ale zároveň posilují vztah se stávajícími pracovníky. Naopak nedostatečná péče o zaměstnance, chybějící komunikace hodnot a nízké zapojení do budování značky zaměstnavatele mohou vést ke ztrátě důvěry, zvýšené fluktuaci a oslabení konkurenceschopnosti. V době, kdy zaměstnanci hledají smysluplnost, rovnováhu mezi pracovním a osobním životem a důvěru v zaměstnavatele, se význam employer brandingu neustále zvyšuje.

Employer branding představuje strategický přístup k budování značky zaměstnavatele, jehož cílem je nejen podpora výkonnostních cílů organizace, ale také posílení její atraktivity, angažovanosti a schopnosti udržet kvalitní zaměstnance (Adams a Marshall, 2020, s. 282). Efektivní employer branding zároveň přitahuje uchazeče, kteří se ztotožňují s firemní kulturou, a přirozeně odrazuje ty, pro které by prostředí organizace nebylo vhodné. Jak uvádějí Jakubíková a Janeček (2023, s. 247), značka zaměstnavatele představuje víc než jen vizuální identitu – jde o komplexní vnímání značky okolím a její schopnost vytvořit emoční vazbu mezi organizací a jejími zaměstnanci či zákazníky. Podle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 86) se každá organizace snaží získat a udržet kvalitní zaměstnance, přičemž klíčovou roli v tomto směru sehrává marketing lidských zdrojů, a právě budování silné značky zaměstnavatele. Ta nejen zvyšuje atraktivitu organizace pro nové uchazeče, ale také podporuje loajalitu stávajících zaměstnanců tím, že se snáze identifikují s hodnotami a cíli firmy. Palíšková a kol. (2021, s. 89–90) doplňují, že employer brand zahrnuje soubor představ, emocí a zkušeností, které si lidé spojují se jménem organizace. Budování této značky je dlouhodobý proces založený na důvěře a autentické zkušenosti stakeholderů. Pokud je důvěra narušena například nesplněnými sliby nebo nevhodným přístupem managementu, dochází ke ztrátě atraktivity značky na trhu práce.

Diplomová práce se zabývá problematikou employer brand managementu ve vybrané organizaci, kterou je Česká spořitelna. Tato banka patří k největším a nejznámějším zaměstnavatelům v České republice, a zároveň je příkladem organizace, která dlouhodobě pracuje na posilování své značky směrem dovnitř i vně. Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit aktuální stav employer brandingu v České spořitelně a na základě výsledků získaných z výzkumného šetření navrhnout doporučení, která by podpořila atraktivitu organizace pro stávající i potencionální zaměstnance.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, konkrétně na teoreticko-metodologickou a praktickou část práce. Teoreticko-metodologická část vychází z odborné literatury a je členěna do pěti kapitol. V této části se autorka této diplomové práce zabývá vymezením pojmů a souvislostí v oblasti řízení lidských zdrojů, personálního marketingu, marketingového mixu a employer brand managementu. První kapitola se věnuje oblasti řízení lidských zdrojů, kde je popsán vývoj od personální administrativy k modernímu přístupu HR managementu, jeho cíle, strategie a klíčové oblasti. Následuje kapitola zaměřená na personální marketing, jeho definici, vývoj a rozdělení na interní a externí část. Třetí kapitola se zabývá marketingovým mixem

v personálním marketingu, konkrétně pěti nástroji – produktem, cenou, místem, komunikací a osobností. Čtvrtá kapitola je věnována employer brand managementu, včetně konceptu Employer Value Proposition, který popisuje hodnotovou nabídku organizace vůči zaměstnancům. Závěrečná kapitola této části se zaměřuje na metodiku práce, kde jsou představeny výzkumné metody a postupy použité v rámci praktické části diplomové práce.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na employer brand management ve vybrané organizaci, kterou je Česká spořitelna. Nejprve je v této části představena samotná organizace na základě informací z veřejně dostupných zdrojů. Následující kapitoly se věnují tomu, jak je v organizaci nastavena strategie employer brandingu a jaké personální marketingové nástroje využívá v praxi. Tyto části jsou zpracovány převážně na základě rozhovoru s manažerem employer brandingu a z interních dokumentů banky.

Součástí praktické části práce je kvantitativní výzkum realizovaný formou anonymního dotazníkového šetření. Dotazník bude zaměřen na vnímání značky zaměstnavatele, spokojenost zaměstnanců s personálními nástroji a případné návrhy na zlepšení. Šetření bude probíhat mezi zaměstnanci jedné regionální části organizace a získané odpovědi budou následně statisticky zpracovány. Cílem bude formulovat návrhy a doporučení, která mohou přispět ke zvýšení atraktivity České spořitelny jako zaměstnavatele a k efektivnějšímu využití personálních marketingových nástrojů. Tyto návrhy budou vycházet nejen z odpovědí respondentů, ale také z poznatků získaných prostřednictvím rozhovoru s manažerem employer brandingu. Součástí doporučení bude rovněž orientační odhad nákladů a návrh způsobu jejich případné implementace do praxe.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato teoreticko-metodologická část práce je rozdělena do pěti podkapitol. První podkapitola se věnuje managementu lidských zdrojů, kde je popsáno, jak řízení lidských zdrojů funguje v organizaci, jaké jsou jeho cíle, strategie a vývoj od personální administrativy, přes personální řízení až po řízení lidských zdrojů, které je využíváno v současné době. Druhá podkapitola je zaměřena na personální marketing, jeho historický vývoj a rozdělení na interní a externí personální marketing. Interní personální marketing se soustředí na činnosti, které zvyšují atraktivitu zaměstnavatele pro současné zaměstnance. Externí personální marketing se naopak orientuje na cílovou skupinu potenciálních zaměstnanců a zahrnuje procesy, jako jsou získávání, výběr a přijímání nových pracovníků. Třetí podkapitola se věnuje marketingovému mixu v personálním marketingu, a to prostřednictvím pěti nástrojů – produkt, cena, místo, komunikace a osobnost. Čtvrtá podkapitola se zaměřuje na employer brand management, který se zabývá tím, jak je značka organizace vnímána na trhu práce a jak přispívá k přilákání a udržení talentovaných pracovníků. Její součástí je i koncept Employer Value Proposition, tedy hodnotová nabídka pro zaměstnance, která vyjadřuje, co organizace svým současným i potenciálním zaměstnancům nabízí. V poslední podkapitole této teoreticko-metodologické části je popsána metodika celé diplomové práce.

2.1 Management lidských zdrojů

Armstrong a Taylor (2015, s. 43) uvádí, že řízení lidských zdrojů je definováno jako komplexní a systematický přístup k zaměstnání a rozvíjení lidí v rámci organizace. Cílem je zvýšení efektivity organizace prostřednictvím jejích zaměstnanců, přičemž je kladen důraz na dodržování etických principů. Podle autorů se řízení lidských zdrojů zaměřuje na rozmanité politiky a postupy, které zahrnují tvorbu a rozvoj organizace, zajišťování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení pracovního výkonu i systém odměňování. Využívání těchto politik a postupů je navíc realizováno v souladu se strategiemi lidských zdrojů, které vycházejí ze strategie organizace a jsou navzájem propojeny. Schneider (1987, s. 450) in Armstrong a Taylor (2015, s. 44) formuluje tvrzení, že organizaci tvoří lidé a vysvětluje, že lidé v organizaci budou mít pozitivní přístup k práci až tehdy, kdy pro ně budou vytvořené procesy a struktury, které lidem umožní přirozeně rozvíjet své silné stránky v pracovním prostředí. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 1) s tímto tvrzením souhlasí a píší, že právě zaměstnanci jsou ti, kteří mohou svým přístupem, který mají k práci, svou kreativitou a přemýšlivostí, nadšením a loajalitou ovlivnit organizaci, a to především její úspěch. S tímto názorem souhlasí i Koubek (2015, s. 47), který doplňuje, že organizace musí vlastnit nejen technologie, které jsou moderní, efektivní výrobní postupy a mít správně nastavené interní procesy, ale především mít zaměstnance, kteří jsou vzdělaní. *„Management lidských zdrojů je definován jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Bez zaměstnanců a jejich spolupráce nelze cílů organizace dosáhnout.“* (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 34). Keeganová a Francisová (2010, s. 873) in Armstrong a Taylor (2015, s. 44) zmiňují, že řízení lidských zdrojů je v dnešní době vnímáno jako strategická záležitost podnikání, která se zaměřuje na plnění podnikatelských cílů, ale samozřejmě i na potřeby a motivaci zaměstnanců, které jsou velmi důležité. Řízení lidských zdrojů je tedy dle autorek doopravdy zaměřeno na dosahování podnikatelských cílů, ale zároveň je pro úspěšné řízení potřeba vytvářet vztahy, které jsou založené na důvěře, otevřenosti a uspokojování potřeb zaměstnanců. Adams a Marshall (2020, s. 5) poukazují na to, že klíčem k vyšší motivaci a angažovanosti zaměstnanců je zaměření se na vytváření hodnoty nejen pro organizaci, ale také pro samotné zaměstnance.

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 2) uvádí, že management lidských zdrojů je velmi ovlivňován neustále se měnícím vnějším prostředím, na které musí organizace rychle a včas reagovat a také se přizpůsobovat, aby mohly i dále směřovat k naplnění svých cílů a dosažení úspěchu. Rovněž autoři zdůrazňují, že vlivem změn ve vnějším prostředí management lidských zdrojů prošel vývojem, který vedl k jeho současné podobě.

Šikýř (2016, s. 42) poukazuje na to, že přístup organizace k řízení lidí souvisí s vybranou koncepcí personální práce. V odborné literatuře od autorů jako jsou například Armstrong (1999), Dvořáková a kol. (2012), Kocianová (2012), Koubek (2015), Tureckiová (2004) nebo Vojtobič (2011) jsou zmíněny a popsány tři rozdílné koncepce personální práce:

- 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).

Dle Šikýře (2016, s. 42) jsou všechny zmíněné personální koncepce spojovány s daným historickým obdobím a využívají se v rozdílných podobách až do současné doby. Výběr určitého přístupu k řízení či vedení lidí, tedy koncepce personální práce se odvíjí od velikosti organizace, činnosti či strategie. Také dle autora záleží na tom, jak je organizace technicky vyspělá, rozsáhlá nebo na tom, jak kvalifikovaní zaměstnanci v organizaci jsou. Čím více je organizace vyspělá, tím má větší úroveň personální práce.

Šikýř (2016, s. 43) popisuje **personální administrativu**, jako nejstarší a první koncepci personální práce. Toto období charakterizuje jako fázi, ve které byli zaměstnanci vnímáni jako snadno nahraditelná pracovní síla, která se podobala funkci strojů. Práce zaměstnanců spočívala převážně v rutinních a jednoduchých činnostech, které mohli vykonávat i nekvalifikovaní pracovníci, což výrazně snižovalo náklady práce a zkracovalo čas, který je potřebný k zaučení lidí v organizaci. Hlavním cílem bylo zvyšovat produktivitu lidí. Klíčovým prvkem byly časové a pohybové studie, které sloužily k určení pracovních postupů, nastavení norem výkonů a zavádění úkolových mezd. Palíšková a kol. (2021, s. 3) doplňují, že se jednalo pouze o vedení personální agendy a zajišťování personálních činností, které jsou organizaci nařízené přímo zákonem. Personální administrativa měla tehdy pouze podpůrný charakter a zahrnovala zejména rutinní administrativní úkoly spojené s náborem, s evidencí pracovníků, povinnými školeními, hodnocením a odměňováním zaměstnanců nebo povinné vedení evidence pro potřeby státních institucí. Šikýř (2016, s. 43) se shoduje s Palíškovou a kol. (2021, s. 3) na tom, že personální řízení v této době mělo pasivní roli v rámci celkového řízení organizace.

Palíšková a kol. (2021, s. 3-4) uvádí, že během etapy **personálního řízení** dochází k rozšíření obsahu personálních činností, kdy se z pasivní administrativní podpory stává aktivní součást řízení organizace. Autoři dále uvádějí, že pro úspěch a dlouhodobou prosperitu organizace je klíčové správně vybrat, zaškolit, zorganizovat a motivovat zaměstnance. Tato změna přichází dle Šikýře (2016, s. 43) s pokračujícím rozvojem průmyslové výroby a s tím, že se mění potřeby zákazníků. Autor dodává, že ve velkých organizacích se snaží obstát na trhu a lidé začínají být bráni jako konkurenční výhoda. V důsledku těchto situací se personální práce stává opravdovou profesí. Začali pomalu vznikat rozsáhlé personální útvary, kde byl například i personální ředitel. Autor se shoduje s Palíškovou a kol. (2021, s. 4) na tom, že vznikaly personální útvary, které se zaměřovaly na jednotlivé činnosti, jako je řešení zaměstnaneckých problémů, dodržování pracovního práva, kolektivní vyjednávání apod. Šikýř (2016, s. 43) doplňuje autory tím, že personalisté měli rozsáhlejší pravomoce a odpovědnost, ale stále se zabývali řešením problémů v zaměstnávání lidí a hospodaření s lidmi, aniž by výrazně ovlivňovali strategie personální práce v organizaci. Tubey, Rotich a Kurgat (2015, s. 62) navíc doplňují, že personalisté byli pověřováni specializovanými činnostmi, mezi které patřil výběr pracovníků, jejich hodnocení či zajišťování vzdělávacích aktivit.

Řízení lidských zdrojů je dle Šikýře (2016, s. 44) historicky třetí a zároveň současná koncepce personální práce. Došlo k významným změnám podmínek podnikání a hospodaření na trzích ve světě. Palíšková a kol. (2021, s. 4-5) uvádějí, že tato koncepce byla založena na velmi efektivní spolupráci mezi personálním útvarem a liniovými manažery. Ti se na řízení lidských zdrojů podíleli společně. Organizace v reakci na hospodářskou krizi vyvíjely další nové strategie, které byly zaměřené na posílení své konkurenceschopnosti. V tomto období se začala personální práce brát jako nástroj řízení změn, kdy je cílem optimalizovat uspořádání pracovních míst a zlepšit produktivitu práce. Rozhodování personalistů má v této době už strategický charakter a je zaměřeno na dlouhodobé cíle. Šikýř (2016, s. 44) doplňuje, že se také rozvíjí technologie a zároveň rostou požadavky zákazníků. Lidé jsou zde tím nejdůležitějším prvkem v organizaci a zároveň i tím nejbohatším. Dle autora je důležité využívat strategický přístup, aby personální práce byla spojená se strategií organizace a docházelo k plnění strategických cílů. Je rovněž nezbytné přizpůsobovat personální práci vnějším podmínkám, jako jsou politické, ekonomické, právní, sociální nebo kulturní vlivy. V neposlední řadě je důležité dle autora zapojovat liniové manažery. Personální práce už není jen záležitostí daných personalistů, ale je důležitou součástí manažerů na všech stupních řízení, kteří ji využívají v každodenních činnostech.

Autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 34) upozorňují na to, že komplexní řízení lidských zdrojů musí být pokaždé v souladu s aktuální legislativou a zároveň efektivně podporovat nastavení a správu klíčových oblastí, mezi které podle autorek patří:

- Personální administrativa – zahrnuje správu docházkových systémů, plánování směn, zajištění lékařských prohlídek, plánování výkonů či tvorbu organizační hierarchie.
- Odměňování a zaměstnanecké benefity – zahrnují hodnocení zaměstnanců, výplaty mezd, poskytování zaměstnaneckých výhod, organizaci pracovních cest a dovolené i zajištění vzdělávání.
- Plánování lidských zdrojů, nábor a výběr zaměstnanců – zahrnuje procesy související s náborem, výběrovým řízením a budováním značky zaměstnavatele.
- Vzdělávání a rozvoj – zahrnuje školení, hledání talentů, rozvoj, produktivita, vytváření plánů nástupnictví.

Dle autorek je potřeba se těmto oblastem věnovat, protože jsou základem úspěšnosti každé organizace, stejně tak jako je důležité znát hodnoty svých zaměstnanců. Tyto oblasti také rozhodují o tom, zda organizace na trhu práce bude úspěšná či nikoliv. Stejně tak je zásadní znát hodnoty zaměstnanců, neboť právě oni představují hnací sílu, která uvádí ostatní zdroje do pohybu.

Personální procesy obsahují dle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 55) společně s Palíškovou a kol. (2021, s. 15) činnosti jako jsou vytváření personální strategie společně s plánováním lidských zdrojů, vytváření pracovních míst a pracovních úkolů, získávání a výběr zaměstnanců, odměňování a vzdělávání zaměstnanců, řízení a hodnocení pracovního výkonu, péče o zaměstnance a využívání personálního informačního systému. Palíšková a kol. (2021, s. 15) dodávají, že období od prvního kontaktu potenciálního zaměstnance s organizací přes jeho přijetí, výkon pracovních povinností až po případné ukončení pracovního poměru je označováno jako životní cyklus zaměstnance. V jeho průběhu zaměstnanec prochází různými fázemi a setkává se s většinou výše uvedených personálních činností.

Strategické řízení lidských zdrojů

V souvislosti s managementem lidských zdrojů je vhodné rozlišovat strategii lidských zdrojů a strategické řízení lidských zdrojů. Palíšková a kol. (2021, s. 24) píší, že **strategie lidských zdrojů**, jinak také řečeno jako personální strategie, vychází z celkové podnikové strategie

a zahrnuje dlouhodobé cíle v oblasti rozvoje lidských zdrojů a lidského kapitálu. Tyto cíle musí být formulovány tak, aby byly v souladu s vyšší podnikatelskou strategií. Koubek (2015, s. 23-24) s tvrzením souhlasí a doplňuje, že se cíle týkají poptávky po pracovní síle a metodách, jak tuto poptávku naplnit a správně využívat dostupné síly na trhu práce. Tato strategie zahrnuje i konkrétní návrhy postupů a technik, které umožňují dosažení stanovených cílů v oblasti řízení lidských zdrojů. Autor dále zdůrazňuje, že personální strategie by měla být zaměstnancům srozumitelná a přijatelná, což napomáhá prohlubovat jejich vztah k organizaci a zvyšovat jejich loajalitu a angažovanost. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 98) definují strategii lidských zdrojů jako dlouhodobý plán, jehož cílem je efektivní plánování a řízení činností spojených s oblastí HR. Vnoučková, Urbancová (2015) in Urbancová, Vrabcová (2023, s. 98) tvrdí, že by stejně jako ostatní funkční strategie měla personální strategie navazovat na celkovou organizační strategii. Tato strategie zahrnuje konkrétní a klíčové cíle, mezi které patří definování odpovědností, procesů a požadavků na získávání a výběr pracovníků, stanovení požadavků na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, způsoby řízení pracovního výkonu, odměňování a motivování pracovníků, poskytování zaměstnaneckých benefitů a zajištění vhodných pracovních podmínek a vztahů.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 70) personální strategie podněcuje kreativitu, která bývá vyjádřena záměry a poté převedena do skutečných činů. Chesters (2011, s. 32) in Armstrong, Taylor (2015, s. 70) zdůrazňuje, že strategie v oblasti lidských zdrojů by měly představovat kolektivní úsilí celé organizace. Neměly by být vnímány jako pouhý seznam cílů, kterých chce organizace v oblasti řízení lidských zdrojů dosáhnout.

Armstrong a Taylor (2015, s. 72-73) identifikují tři hlavní přístupy k tvorbě personální strategie. Prvním z nich je řízení orientované na výkon, jehož cílem je maximalizace efektivity práce. Druhý přístup spočívá ve vytváření důvěry mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a podporuje oddanost organizaci. Třetí přístup klade důraz na vysokou míru zapojení zaměstnanců, kterou podporuje vzdělávání, odpovědnost a spravedlivé odměňování.

Dle autorů existují také specifické personální strategie zaměřené na jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů. Patří mezi ně například:

- řízení lidského kapitálu, které se soustředí na analýzu a využívání informací přinášejících přidanou hodnotu pro řízení lidí, strategické investice a operativní rozhodování;
- řízení znalostí, jehož cílem je zvyšování výkonnosti prostřednictvím efektivního využívání znalostí v organizaci;
- rozvoj organizace, spočívající v plánování a realizaci programů orientovaných na zvyšování efektivity;
- a rovněž péče o spokojenost zaměstnanců, zabezpečování talentovaných lidí, odměňování zaměstnanců nebo jejich vzdělávání, spokojenost a vztahy na pracovišti.

Jak již bylo zmíněno je potřeba rozlišovat mezi strategií lidských zdrojů a strategickým řízením lidských zdrojů. Palíšková a kol. (2021, s. 24) uvádí, že **strategické řízení lidských zdrojů** lze chápat jako komplexní přístup k práci s lidmi, který je zaměřen na jejich řízení, vedení a rozvoj. Cílem je maximálně přispět k dosažení strategických cílů organizace a posílit její konkurenční výhodu. Autoři také upozorňují, že strategické řízení lidských zdrojů může v praxi nabývat různých podob v závislosti na specifických potřebách dané organizace a klíčových zájmových skupin. Některé organizace upřednostňují tzv. měkké prvky řízení, které se zaměřují na komunikaci, vytváření kvalitních pracovních vztahů na pracovišti, zapojování zaměstnanců do rozhodovacích procesů, podporu přátelského pracovního prostředí a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Naopak v jiných organizacích dominují tzv. tvrdé prvky řízení, s důrazem na výkon. Klíčové podle autorů je, aby management našel optimální rovnováhu mezi

těmito dvěma přístupy. Jakubíková a Janeček (2023, s. 18) navíc definují strategické řízení jako proces zahrnující tvorbu a realizaci plánů, které jsou zásadní pro rozvoj organizace. Hlavním cílem strategického řízení je udržení dlouhodobé rovnováhy mezi posláním organizace, jejími cíli a dostupnými zdroji. Klíčovým prvkem tohoto procesu je jasná definice vize, mise, cílů a strategie, která tvoří základní pilíř strategického řízení. Armstrong a Taylor (2015, s. 61) uvádí, že hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je posilovat schopnost organizace reagovat na výzvy a příležitosti tím, že zajistí kvalifikované, motivované a loajální zaměstnance, kteří jsou klíčoví pro dosažení udržitelné konkurenční výhody. Podle autorů má zmíněné řízení tři základní cíle. Prvním cílem je dosažení vertikální integrace mezi strategiemi řízení lidských zdrojů a celkovou strategií organizace, stejně jako horizontální integrace mezi jednotlivými strategiemi lidských zdrojů. Druhým cílem je zajistit stabilitu a adaptabilitu v měnícím se podnikatelském prostředí tím, že podporuje naplňování potřeb organizace, týmů i jednotlivců prostřednictvím účinně nastavených a aplikovaných politik a procesů řízení lidských zdrojů. Třetím cílem je přispívat k realizaci organizační strategie identifikací a využitím příležitostí, které posilují konkurenční výhody vycházející ze schopností a silných stránek zaměstnanců.

Palíšková a kol. (2021, s. 24) s uvedeným tvrzením souhlasí a popisují výše zmíněné integrace a to tak, že strategický přístup k řízení lidských zdrojů je založen na propojení personální strategie s celkovou strategií podniku, což je označováno jako vertikální integrace. Personální strategie přitom vychází z celkové podnikové strategie, tvoří její nedílnou součást a zároveň významně ovlivňuje její realizaci. Současně je nezbytné zajistit vhodné propojení všech personálních procesů, aby se vzájemně podporovaly a efektivněji přispívaly k naplňování podnikové strategie. Tento vzájemný soulad a podpora mezi jednotlivými procesy vytváří synergický efekt, který posiluje celkovou efektivitu a konkurenceschopnost organizace.

V neposlední řadě, Delery a Doty (1996, s. 802-803) in Armstrong a Taylor (2015, s. 66) popisují tři různé pohledy na strategické řízení lidských zdrojů. Každá organizace si volí specifickou strategii podle toho, co je pro jejich organizaci nejlepší. Autoři rozlišují univerzalistický, kontingenční a konfigurační přístup. Univerzalistický pohled vychází z přesvědčení, že určité metody jsou efektivnější než jiné, a proto by je měly všechny organizace implementovat. Dále popisují pohled, který je nazýván jako kontingenční. Kontingenční pohled je autory popsán tak, že pro efektivní využívání metod v řízení lidských zdrojů je důležité je přizpůsobit ostatním částem organizace, hlavně její strategii. Tento přístup se zaměřuje na to, aby řízení lidských zdrojů bylo v souladu s celkovými cíli organizace (vertikální integrace). Jako poslední je dle autorů konfigurační přístup, který se zaměřuje na celkové řízení lidských zdrojů a upřednostňuje používání souboru metod místo jednotlivých postupů. Tento přístup zkoumá, jak kombinace těchto metod ovlivňuje výkon organizace. Všechny tři přístupy byly dále rozvinuty do dalších odlišných přístupů řízení, kdy ale hlavní myšlenka zůstává stejná.

2.2 Personální marketing a jeho vývoj

Autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 73) poukazují na to, že žádná organizace se neobejde bez personálního oddělení a personalistů, kteří zastávají klíčovou roli v oblasti personálních činností. Význam těchto činností se každoročně zvyšuje. Hlavním důvodem je skutečnost, že kvalitní zaměstnanci představují cenný zdroj, který umožňuje organizaci dosahovat požadovaného výkonu, úspěchu a stanovených cílů. V současné době nabývá na významu poměrně nová oblast, a to marketing lidských zdrojů. Klíčovým cílem této disciplíny je budovat a udržovat dobré jméno organizace, které umožňuje se odlišit od ostatních konkurenčních subjektů a zvýšit atraktivitu firmy jako zaměstnavatele. Podle Koubka (2015, s. 160)

se marketingový přístup v personální oblasti zaměřuje především na formování a udržení potřebného pracovního týmu organizace. Tento přístup spočívá ve vytváření pozitivní zaměstnavatelské pověsti a ve výzkumu trhu práce s cílem upozornit na silné stránky organizace jako zaměstnavatele.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 73) rozdělují marketing lidských zdrojů ze dvou rozdílných pohledů. Personální marketing se podle nich zaměřuje na dvě klíčové skupiny. První z nich tvoří stávající zaměstnanci, u nichž je cílem zvýšit motivaci a posílit jejich ochotu setrvat v organizaci. Druhou skupinu představují potenciální zaměstnanci, které je třeba vhodně oslovit a získat pro práci v dané organizaci. Autorky upozorňují, že v současné době probíhá intenzivní boj o talenty, a proto je přístup organizací a jejich atraktivita mimořádně důležitá. Zaměstnanci již nechtějí být spojeni pouze se svou pracovní náplní, ale také se samotným zaměstnavatelem a hodnotami organizace. Efektivní marketing lidských zdrojů však nezahrnuje jen snahu zatraktivnit zaměstnavatele nebo vytvořit příjemné pracovní prostředí. Ideální strategie personálního marketingu by měla být integrovaná a respektovaná ve všech oblastech řízení lidských zdrojů. Palíšková a kol. (2021, s. 91) upozorňují na to, že personální marketing bývá velmi často zaměňován se značkou zaměstnavatele a jejím budováním. Značka zaměstnavatele je rozsáhlejší, a stejně jako předchozí autorky i Palíšková a kol. (2021, s. 91) tvrdí, že je potřeba se zaměřovat v této oblasti na stávající i potencionální zaměstnance. Hlavním cílem personálního marketingu je přilákat a zaujmout vhodné kandidáty prostřednictvím efektivního představení značky zaměstnavatele. Jde o kontinuální proces využívající různé komunikační kanály a platformy.

Malý (2022, s. 25) definuje personální marketing jako propojení řízení lidských zdrojů a marketingových principů. Zdůrazňuje, že personální marketing zahrnuje různé aktivity, jako je nábor, hodnocení nebo odměňování zaměstnanců, které jsou propojeny s marketingovými přístupy. Cílem tohoto propojení je nejen oslovit nové zaměstnance, ale také budovat silnou a atraktivní značku zaměstnavatele. Na rozdíl od tradičního marketingu, který se zaměřuje na spotřebitele, personální marketing cílí na potenciální i aktuální zaměstnance. Dle Karlíčka (2018, s. 19) existuje mnoho definic tradičního marketingu, ale všechny je spojuje jedno, a to zákazník společně s jeho hodnotami. Organizace by proto měla nejprve přesně určit, kdo jsou její zákazníci, porozumět jejich potřebám, přání a problémům a identifikovat, co pro ně představuje skutečnou hodnotu. Na základě těchto poznatků může následně tuto hodnotu efektivně vytvářet, komunikovat a poskytovat. Myslivcová (2019, s. 30) tento přístup doplňuje s tím, že hlavní úkol organizace v oblasti personálního marketingu je podobný jako v klasickém marketingu. To znamená, že organizace by měla přistupovat k potenciálním i stávajícím zaměstnancům stejně jako ke svým zákazníkům a snažit se co nejlépe uspokojit jejich potřeby a přání.

Dle Kotlera a Kellera (2016, s. 297) personální marketing, označovaný také jako budování značky zaměstnavatele (employer branding), představuje strategický a komplexní přístup k řízení lidských zdrojů. Cílem tohoto přístupu je přitahovat, udržet a motivovat zaměstnance. Personální marketing představuje proces, jehož hlavním záměrem je vytvářet a uchovávat pozitivní obraz organizace na pracovním trhu. Tento obraz, tedy zaměstnavatelská značka, hraje klíčovou roli při získávání talentovaných jednotlivců, kteří se rozhodnou stát součástí dané organizace. Autoři Šlapák a Štefko (2015, s. 7) tento přístup podporují a charakterizují personální marketing jako součást celkového personálního řízení. Zdůrazňují, že jde o systematický proces, který zahrnuje vyhledávání a získávání vhodných zaměstnanců, stejně jako péči o jejich udržení a profesní rozvoj.

Personální marketing a jeho vývoj ve světě začal podle Myslivcové (2019, s. 33) již před více než šedesáti lety, kdy byl tento pojem poprvé zmiňován v německé odborné literatuře. V té době byl personální marketing chápán jako proces náboru pracovníků, který vznikl

v reakci na nedostatek kvalifikované pracovní síly v tehdejší Spolkové republice Německo. Ungerman společně s Myslivcovou (2016, s. 28-29) dále uvádějí, že v 70. letech 20. století se personální marketing začal prakticky uplatňovat a pracovníci byli považováni za partnery organizace, nikoliv pouze za výrobní faktor. Organizace si vzhledem k nedostatku pracovní síly začaly uvědomovat význam kvalifikovaných zaměstnanců a konkurenční výhody, které přinášejí. Tato situace vedla k rozvoji personálního marketingu, který se začal inspirovat marketingovým mixem v oblasti řízení lidských zdrojů. Dle autorů dochází v období od 80. do 90. let 20. století k rozdělení personálního marketingu na interní a externí, přičemž se tento přístup neomezoval jen na získávání nových zaměstnanců, ale zahrnoval i stabilizaci stávajících. Organizace si začaly uvědomovat, že nízká angažovanost zaměstnanců může mít negativní dopad na jejich celkový výkon. Wöhe (1996) in Myslivcová a Ungerman (2016, s. 28) upozorňuje na to, že se zaměstnanci v této době stále setkávají s nevhodnými pracovními podmínkami a překážkami v profesním růstu, což vedlo ke snížení produktivity. Barrow a Mosley (2005) in Myslivcová (2019, s. 34) uvádějí, že na přelomu tisíciletí prošel personální marketing výraznou proměnou. Z původního nástroje zaměřeného na uspokojování potřeb a hodnot stávajících zaměstnanců se vyvinul v prostředek aktivního budování pozitivní reputace podniku. Dle Myslivcové (2019, s. 33) je v současné době kladen důraz především na uplatňování marketingových přístupů v interním i externím personálním marketingu.

Ungerman a Myslivcová (2016, s. 29) se také věnují vývoji v České republice, kde tento proces sahá pouze třicet let zpět. V dřívějším Československu panovaly podmínky, za kterých nebylo možné plně implementovat a sdílet poznatky o personálním marketingu, a proto je vývoj a využití tohoto konceptu v českém kontextu odlišné, a to nejen geograficky, ale i časově. Personální marketing se dle autorů začal objevovat na přelomu tisíciletí. Během tohoto období docházelo k jeho dalšímu rozvoji a čeští odborníci se začali soustředit na identifikaci klíčových nástrojů, které podporují stabilizaci současných zaměstnanců. Ungerman a Myslivcová (2016, s. 30) uvádějí autory, kteří se významně podíleli na vývoji personálního marketingu. Jedná se o Koubka, Dvořákovou, Stýbla, Menšíka, Kocianovou či Štefka a Šlapáka. V současné době již personální marketing zahrnuje široké spektrum aktivit, podobně jako v zahraničí, a stále častěji slouží jako efektivní nástroj pro řízení lidských zdrojů.

Jak již bylo zmíněno, personální marketing se rozděluje na interní a externí část. Následující podkapitoly se budou věnovat právě tomuto členění.

2.2.1 Interní personální marketing

Podle Myslivcové (2019, s. 55-61) představuje interní personální marketing strategii zaměřenou na udržení kvalifikovaných zaměstnanců, posílení jejich loajality a zvýšení celkové spokojenosti pracovníků. Tento přístup využívají organizace, které si uvědomují, že jejich interní pracovní síla je klíčovým prvkem podnikového úspěchu, a usilují o vytvoření podmínek, které zaměstnancům umožní plně rozvinout jejich pracovní potenciál. Vrabcová a Urbancová (2023, s. 79) s autorkou souhlasí a popisují, že se vnitřní personální marketing zaměřuje na činnosti, které zvyšují atraktivitu zaměstnavatele pro současné zaměstnance. Jeho cílem je posilovat jejich spokojenost prostřednictvím různých oblastí, například prostřednictvím pracovního prostředí a všech dalších podmínky na pracovišti, které přispívají k naplnění očekávání zaměstnanců. Podle Armstronga a Taylora (2017, s. 159) představuje interní personální marketing zásadní nástroj pro udržení zaměstnanců a rozvoj pozitivní pracovní kultury. Organizace, které aktivně reagují na očekávání a potřeby svých zaměstnanců, dokáží efektivněji přizpůsobovat své strategie řízení lidských zdrojů, což vede k tomu, že se pracovníci více zapojují do chodu organizace a jsou více loajální.

Barták (2023, s. 191) je další autor, který definuje interní personální marketing velmi podobně a to tak, že se zaměřuje na vnitřní zákazníky, tedy zaměstnance. Zabývá se také zkoumáním interních problémů a vztahů v organizaci, analyzuje spolupráci mezi jednotlivci a týmy, podporuje pozitivní pracovní vztahy mezi zaměstnanci. Palíšková a kol. (2021, s. 114) doplňují, že interní personální marketing by měl podporovat rovné příležitosti a otevřenost, což přispívá ke zvýšení spokojenosti a oddanosti zaměstnanců vůči organizaci. Adams (2021, s. 131) rovněž upozorňuje na zásadní úlohu personálního oddělení, které svým působením dokáže významně ovlivnit pracovní podmínky i míru spokojenosti zaměstnanců, a to prostřednictvím vhodně zvolené komunikace a přístupů, které mění podle zaměstnanců a jejich požadavků. Podstatou je hlubší porozumění rozmanitým potřebám zaměstnanců, především s ohledem na současné výzvy a jejich osobní život. Holá (2017, s. 48) souhlasí s tím, že interní komunikace hraje v rámci personálního marketingu zásadní roli, a poukazuje na její důležitost jako nástroje pro udržení zaměstnanců a podporu pozitivní organizační kultury. Transparentní a častá komunikace podle ní zajišťuje, že se zaměstnanci cítí být součástí organizace a mají přístup k potřebným informacím. Podle Palíškové a kol. (2021, s. 142) by měl být personální marketing nejen integrální součástí organizační kultury, ale měl by také věrně odrážet hodnoty a poslání organizace. Právě tímto způsobem může být skutečně účinný a přinášet dlouhodobé přínosy.

Armstrong a Taylor (2017, s. 312) upozorňují na to, jak je důležitý význam rozvoje a vzdělávání v rámci vnitřního marketingu. Podle jejich názoru je poskytování možností pro profesní růst a kariérní postup zásadní pro udržení cenných zaměstnanců a podporu jejich dlouhodobé angažovanosti. Adams a Marshall (2020, s. 84) upozorňují na to, že interní marketing by měl být součástí každodenních činností a hodnot organizace, což přispívá k vytváření konzistentní a pozitivní zkušenosti pro zaměstnance. Dle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 79) má personální marketing na druhou stranu i své nedostatky které se často projevují v nesystematickém a krátkodobém přístupu, zaměřeném na rychlé řešení akutních problémů. Místo hlubší analýzy, která by mohla vzejít například z rozhovorů nebo zhodnocení pracovního prostředí, bývá hodnocen především výkon. Dalším rizikem jsou podle autorek zkreslené informace v propagačních materiálech, které slibují nerealistická očekávání. To může vést k neodpovídajícím představám a organizaci a následnému zklamání zaměstnanců.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 79) uvádí, že se interní marketing lidských zdrojů soustředí na aktivity, které mají za cíl zvýšit atraktivitu zaměstnavatele a pracovní pozice pro současné zaměstnance. Mezi tyto činnosti patří například rozmisťování zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování, péče o jejich blaho, zajišťování kvalitních vztahů na pracovišti, vzdělávací a rozvojové příležitosti nebo případně i proces propouštění. Autorky zmiňují, že implementace interního marketingu lidských zdrojů může přispět k větší spokojenosti zaměstnanců, a to nejen s jejich pracovními úkoly, ale i s pracovním prostředím a podmínkami. Tato opatření by měla vést k reálným zlepšením, objevování nových kvalit v práci a k prohloubení zapojení zaměstnanců k dosažení strategických cílů organizace. To může vést ke zvýšení závazku a loajality pracovníků vůči firmě, snížení fluktuace a k identifikaci potenciálních budoucích lídrů a talentovaných zaměstnanců pro vedení organizace.

Jak již bylo zmíněno, interní personální marketing zahrnuje mnoho klíčových aktivit, mezi které patří například:

- adaptace zaměstnanců;
- jejich hodnocení a odměňování;
- péče o zaměstnance;
- vztahy na pracovišti;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nebo jejich propouštění.

Následující část textu se bude těmto činnostem věnovat podrobněji.

Adaptace zaměstnanců, někdy označována také jako orientace zaměstnanců, představuje podle Šikýře (2016, s. 115) závěrečnou fázi při obsazování volných pracovních pozic. Tato etapa zahrnuje jak formální, tak neformální postupy, jejichž cílem je zajistit informovanost, odborné zaškolení a sociální začlenění nového pracovníka do nového prostředí, případně stávajícího zaměstnance na jeho nové pracovní pozici. Formální adaptace se řídí adaptačním programem, který má na starost manažer nebo jiný zaměstnanec, který k tomu byl pověřen, často se jedná a zkušeného spolupracovníka. Naopak neformální adaptace probíhá přirozeně tak, že se pracovník setká se svými spolupracovníky a začlení se do každodenního pracovního života. Podle Palíškové a kol. (2021, s. 115) je adaptace proces, který usnadňuje novým pracovníkům to, aby se v organizaci lépe vyznali, podporuje navazování vztahů na pracovišti a přispívá k rozvoji pocitu sounáležitosti a loajality vůči zaměstnavateli. Autoři také zmiňují, že pokud je proces adaptace správně proveden, může velmi efektivně působit ve prospěch nejen pracovníka, ale i organizace. Zaměstnanci jsou více motivováni a také se snižují náklady na fluktuaci pracovníků. Armstrong a Taylor (2015, s. 310) doplňují, že nového zaměstnance by měl spolupracovníkům představit přímý nadřízený nebo vedoucí týmu, kde bude pracovník pracovat. Autoři také navrhují to, že je velmi dobré, když nově příchozí zaměstnanci mají svého průvodce, na kterého se mohou kdykoli obrátit a on jim pomůže a podpoří je v jejich začátcích. Palíšková a kol. (2021, s. 115) zmiňují, že než se začne pracovník adaptovat, musí být nejprve přijat a musí proběhnou proces přijmutí nového zaměstnance. Autorky Urbancová společně s Vrabcovou (2023, a. 79) tento proces řadí i do klíčových činností externího personálního marketingu.

Další důležitou činností je **hodnocení** zaměstnanců. Podle Koubka (2015, s. 215) tento proces podporuje profesní rozvoj jednotlivců, zlepšuje spolupráci na pracovišti a přispívá k lepší výkonnosti celé organizace. Šlapák a Štefko (2015, s. 106) upozorňují, že hodnocení je důležité pro všechny činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Šikýř (2016, s. 122) uvádí, že hodnocení zaměstnanců je nástroj řízení pracovního výkonu pracovníků. Nadřízení tak mohou kontrolovat, koordinovat a motivovat zaměstnance mezitím co vykonávají svou práci a směřují k dosažení strategických cílů organizace. S tímto tvrzením souhlasí také Kotler a Keller (2016, s. 58), kteří navíc doplňují, že řízení pracovního výkonu je důležité pro to, aby zaměstnanci dosahovali vysoké výkonnosti což má poté pozitivní vliv na celou organizaci. Podle autorů je důležité poskytovat zpětnou vazbu, stanovovat konkrétní cíle a hodnotit své zaměstnance. Šikýř (2016, s. 122) v neposlední řadě zmiňuje konkrétní kritéria hodnocení, mezi které patří zejména výsledky práce, tedy množství, kvalita a čas potřebný k jejímu splnění. Hodnotí se však také chování zaměstnanců, jejich schopnosti, motivace, přístup k práci i ochota spolupracovat.

Dle Myslivcové a kol. (2017, s. 119-120) s výše zmíněným hodnocením také souvisí **odměňování** zaměstnanců, které obsahuje finanční odměnu, mzdu nebo plat, ale především také ocenění či uznání za správně odvedené pracovní činnosti. Šikýř (2016, s. 128) doplňuje autory tím, že se může jednat o odborný rozvoj, motivující pracovní úkoly, flexibilní pracovní režimy, lepší pracovní prostředí či užitečné zaměstnanecké výhody. Autor také popisuje, že účelem je spravedlivě ocenit výkon práce a efektivně podporovat zaměstnance v dosahování potřebného výkonu. Zaměstnanci také díky tomu získávají možnost uspokojování vlastních potřeb. Palíšková a kol. (2021, s. 17) dodávají, že odměňování pozitivně ovlivňuje získávání zaměstnanců a udržení jejich stability nebo také jejich vzdělávání a rozvoj. Armstrong (2015, s. 442) se zaměřují také na zaměstnanecké výhody, které mají zvyšovat blahobyt pracovníků. Zaměstnavatel tyto odměny poskytuje jako bonus k peněžním odměnám a tvoří tak část celkové odměny. Zaměstnanecké výhody jsou dle autorů rozdělené na odložené nebo podmíněné, kdy jako příklad autoři uvádí penzijní systém, různá pojištění nebo nemocenský příspěvek. Mohou také být bezprostřední, kdy se jedná například o poskytnutí služebního vozidla nebo o půjčku. Může se také jednat o dovolenou nebo dny volna. Zaměstnanecké benefity představují

významnou a nákladnou složku celkového systému odměňování. Často tvoří až jednu třetinu nebo více z nákladů na základní finanční odměny, a proto je nezbytné jejich poskytování pečlivě plánovat a efektivně řídit. Poskytování zaměstnaneckých výhod je podle Šikýře (2016, s. 135) a Koubka (2015, s. 320) výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, protože se zvyšuje jeho atraktivita zaměstnání a stejně tak jeho pověst. Na rozdíl od Armstronga a Taylora (2015, s. 442), Koubek (2015, s. 320) in Šikýř (2016, s. 135) člení benefity jinými způsoby. Výhody, které mají sociální povahu a jedná se o pojištění, půjčky, kulturu či sport, dále výhody, které souvisejí s prací, konkrétně strava, doprava, ubytování a poslední jsou odměny, které jsou spojené s postavením v organizaci, dle toho zaměstnanci mají nárok na služební vozidlo, podnikový byt, mobilní telefon či nadstandartní vybavení pracovního prostředí.

Péče o zaměstnance podle Palíškové a kol. (2021, s. 17-18) zahrnuje povinné i dobrovolné aktivity. Povinná péče vychází z pracovněprávních předpisů, jako je zákoník práce nebo z kolektivních smluv. Zahrnuje například zajištění vhodných pracovních podmínek, eliminaci rizikové a namáhavé práce, zajištění stravování, bezpečnost a ochranu zdraví při práci nebo podporu zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Koubek (2015, s. 353–356) uvádí, že pracovní prostředí zásadně ovlivňuje efektivitu zaměstnanců. Mezi klíčové prvky patří dobře uspořádané pracoviště, dostatek prostoru, optimální teplota, čerstvý vzduch, kvalitní osvětlení a nízká hlučnost. Zároveň je důležité zajistit snadnou dostupnost pracoviště. Povinností zaměstnavatele je také zajistit bezpečné pracovní podmínky a eliminovat rizika, která by mohla ohrozit zdraví či život zaměstnanců. Na druhé straně zaměstnanec musí dodržovat všechna bezpečnostní opatření a předpisy. Palíškové a kol. (2021, s. 17-18) společně s Šikýřem (2016, s. 145) dále zdůrazňují, že dobrovolná péče, která je ovlivněna personální politikou zaměstnavatele, zahrnuje poskytování benefitů a dalších služeb, jako jsou například parkovací plochy. Tento systém péče hraje klíčovou roli v motivaci a stabilizaci zaměstnanců a zároveň posiluje postavení zaměstnavatele na trhu práce. Kvalitní péče o zaměstnance rovněž přispívá k dosažení požadované výkonnosti organizace.

Vztahy mezi zaměstnanci, ať už formální či neformální, představují dle Šikýře (2016, s. 162-163) na pracovišti zásadní aspekt. Formální pracovní vztahy zahrnují pracovněprávní vazby spojené s výkonem závislé práce a upravené právními předpisy. Naopak neformální vztahy představují přirozené mezilidské interakce, které spontánně vznikají mezi jednotlivci uvnitř i vně organizace. Tyto vztahy výrazně ovlivňují vzájemné chování zaměstnanců i celkovou efektivitu organizace. Podle Pauknerové et al. (2012) in Urbancová a Vrabcová (2023, s. 145) má pracovní prostředí významný vliv na nasazení a chování zaměstnanců. Do tohoto prostředí patří nejen kolektiv zaměstnanců, ale také zákazníci, dodavatelé a odborní referenti. Zároveň zaměstnanci svým chováním a činy prostředí sami ovlivňují. Uvedené autorky dále rozlišují vztahy na pracovišti podle směru komunikace na horizontální a vertikální.

Další klíčovou aktivitou interního personálního marketingu je **vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.** Cílem vzdělávání zaměstnanců je dle Šikýře (2016, s. 138) cíleně rozvíjet a rozšiřovat jejich znalosti, dovednosti a schopnosti, aby mohli efektivně vykonávat svou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání zároveň připravuje pracovníky na neustálé změny v požadavcích a podmínkách pracovních pozic i celé organizace. Schopnost a ochota zaměstnanců vnímat změny jako příležitosti přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti organizace. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se dnes podle Palíškové a kol. (2021, s. 17) považují za klíčové strategické personální aktivity. Existuje přímá souvislost mezi úrovní vzdělání a produktivitou práce. Vzdělávání slouží nejen jako nástroj pro adaptaci nových zaměstnanců (například zaškolování), ale i pro zvyšování jejich flexibility při zavádění nových technologií a pracovních postupů. V mnoha velkých organizacích se zavádějí efektivní systémy trvalého vzdělávání, které zahrnují čtyři klíčové fáze: identifikaci potřeb vzdělávání,

plánování vzdělávacích aktivit, realizaci těchto aktivit a vyhodnocení jejich účinnosti. Systematické vzdělávání je dle Šikýře (2016, s. 128) úzce spjato s profesním rozvojem zaměstnanců, zejména s jejich kariérním růstem a plánováním nástupnictví na vedoucí pozice. Zaměstnavatel tím maximalizuje návratnost investic do vlastních pracovníků, zajišťuje pokrytí budoucích personálních potřeb z interních zdrojů a vytváří příležitosti pro kariérní postup talentovaných zaměstnanců v rámci organizace. Palíšková a kol. (2021, s. 182) doplňuje, že se rozvoj pracovníků zaměřuje na jejich nově získané znalosti a dovednosti, které ale nejsou spojovány s prací, kterou zaměstnanci vykonávají.

Šikýř (2016, s. 141) zdůrazňuje, že klíčem k úspěšnému vzdělávání je volba vhodných metod, které zaměstnancům umožní získat potřebné dovednosti a znalosti pro jejich práci. Tyto metody se dělí podle místa realizace na ty, které probíhají přímo na pracovišti, a na metody mimo něj. Výběr závisí na cílech vzdělávání, charakteru cílové skupiny a možnostech organizace. Podle Palíškové a kol. (2021, s. 183–184) má každá metoda své klady i zápory a lze je rozdělit na formální a neformální. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 358) je vzdělávání na pracovišti úzce spjato s učením prostřednictvím pracovních zkušeností. Zaměstnanci se často učí při samotném výkonu své práce. Klíčovou roli zde hrají manažeři, kteří by měli průběžně pracovníky kontrolovat. Toto vzdělávání bývá doplněno metodami, jako je koučování, mentoring, e-learning nebo plánování praktických zkušeností, přičemž je důraz kladen na učení skrze praxi. Metody vzdělávání mimo pracoviště probíhají většinou mimo běžné prostředí organizace (Šikýř, 2016, s. 143). Koubek (2015, s. 152) zmiňuje, že se často využívají přednášky a instruktáže zaměřené na teoretické znalosti. Tyto metody se často využívají díky jednoduchosti a rychlému předávání informací, ale jejich nevýhodou je pasivní forma učení. Podle Palíškové a kol. (2021, s. 184) se vzdělávání mimo pracoviště zaměřuje zejména na rozvoj měkkých schopností zaměstnanců.

Součástí důležitých činností interního personálního marketingu je také **propouštění zaměstnanců.** Jedním z nejobtížnějších úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 311) ukončování pracovních vztahů, což zahrnuje propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti či jiných příčin nebo jejich odchod do starobního důchodu. Gruber, Kyrianová, Fonville (2016, s. 175-176) souhlasí s autory a také tvrdí, že propouštění zaměstnanců patří k nejméně žádoucím činnostem. Manažeři, kteří jsou nuceni snižovat počet zaměstnanců, často hledají způsob, jak se vyhnout přímé odpovědnosti za výběr těch, kteří mají být propuštěni. Rozhodnutí o testování zaměstnanců a propouštění na základě nejhorších výsledků může však vést k nedůvěře vůči HR oddělení a celkově k oslabení důvěry v rozvojové projekty organizace. Armstrong a Taylor (2015, s. 311-313) popisují propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, které nastává, když organizace snižuje počet zaměstnanců, dochází ke strukturálním změnám nebo když určitá pracovní místa již nejsou potřebná. Zaměstnanci mohou být propouštěni i z jiných důvodů, přičemž tyto důvody a proces propouštění obvykle upravují pracovněprávní předpisy. Odchod zaměstnanců do důchodu představuje pro každého významnou životní změnu, na kterou by měl být náležitě připraven i ze strany zaměstnavatele. S tématem propouštění také dle autorů souvisí outplacement, což je podpora poskytovaná propuštěným zaměstnancům, která jim usnadňuje nalezení nového pracovního uplatnění a pomáhá zvládat problémy spojené se ztrátou zaměstnání. Tuto službu poskytují specializované poradenské firmy, personalisté nebo zvláštní týmy. Poradenství může zahrnovat hledání pracovních příležitostí, přípravu životopisů či nácvik pohovorů a pomáhá zaměstnancům efektivněji prezentovat své dovednosti a zkušenosti novým zaměstnavatelům.

2.2.2 Externí personální marketing

Externí marketing lidských zdrojů se dle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 79) orientuje na cílovou skupinu potenciálních zaměstnanců a zahrnuje procesy, jako jsou:

- získávání;
- výběr;
- přijímání nových pracovníků.

Jeho hlavním účelem je podle autorek efektivně přilákat a získat zaměstnance odpovídající kvality a v potřebném množství při přiměřených nákladech. Mezi hlavní priority patří budování pozitivní pověsti zaměstnavatele, zvýšení povědomí o značce, zajištění dostatečného počtu vhodných uchazečů a optimalizace nákladů spojených s náborovými aktivitami. Barták (2023, s. 191) definuje externí personální marketing jako činnost zaměřenou na budování pozitivního vnímání organizace, využívání adekvátních komunikačních prostředků směrem k veřejnosti, upevňování reputace organizace, průzkum pracovního trhu, identifikaci možných zdrojů talentovaných pracovníků a vyhodnocení efektivity zvolených přístupů. Podle Koubka (2015, s. 215) by měla organizace v rámci externího personálního marketingu směřovat své úsilí k budování pozitivní reputace zaměstnavatele, identifikaci nových možností pro oslovování vhodných kandidátů a k minimalizaci výdajů spojených s náborem pracovníků. Cílem by mělo být dosažení stavu, kdy bude mít organizace dlouhodobý přístup ke kvalifikovaným uchazečům, kteří budou sami motivováni stát se součástí organizace. Podle Gogolové, Ponisciakové a Ivankové (2015, s. 132) je externí personální marketing zaměřen na efektivní komunikaci a získávání nových kvalifikovaných zaměstnanců, přičemž klíčovou roli hraje pozitivní pověst organizace na trhu práce. Úspěšné oslovení a obsazení volné pracovní pozice vhodným kandidátem může být zásadním faktorem pro udržení úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace.

Získávání zaměstnanců podle Šikýře (2016, s. 95) představuje počáteční fázi procesu obsazování volných pracovních pozic. Jeho cílem je přilákat ve vhodný čas a s přiměřenými náklady dostatečné množství kvalifikovaných uchazečů, kteří splňují klíčové požadavky organizace. Tyto požadavky vycházejí jak z interních potřeb (např. úroveň vzdělání, pracovní zkušenosti, specifické schopnosti a znalosti), tak z legislativních předpisů (např. trestní bezúhonnost či zdravotní způsobilost). Volné pracovní pozice mohou být dle Šikýře (2016, s. 97) obsazeny z vnitřních nebo externích zdrojů. K vnitřním zdrojům patří například aktuální zaměstnanci organizace, kteří se uvolnili díky zavedení nových technologií, byli přeřazeni v rámci organizačních změn, jsou kvalifikováni pro náročnější role nebo jsou ochotni přijmout jinou pracovní pozici. Mezi externí zdroje naopak spadají nezaměstnaní na trhu práce, pracovníci z jiných organizací, studenti a čerství absolventi, ženy na mateřské či rodičovské dovolené, důchodci, zahraniční pracovní síla a další dostupné lidské zdroje. Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 276) je lepší nejprve uvažovat o využití vnitřní zdrojů. V případě, že v organizaci nejsou odpovídající zdroje dostupné, je vhodné využít zdroje externí. Existuje k tomu mnoho metod, jako je online recruitment, využívání sociálních medií, inzerování, spolupráce s agenturami, úřady práce nebo poradenské společnosti. **Online recruitment**, známý také jako e-recruitment, představuje moderní způsob získávání pracovníků. Využívá internet k propagaci pracovních nabídek, sdílení informací o volných pozicích a organizaci a ke komunikaci mezi zaměstnavateli a kandidáty prostřednictvím e-mailu či jiných online formulářů. Uchazeči mají možnost se o pracovní místa ucházet online a zasílat své žádosti nebo životopisy přímo zaměstnavatelům či personálním agenturám. Také testování kandidátů může probíhat elektronicky. Tento proces zahrnuje využití firemních webových stránek, pracovních portálů, zprostředkovatelských služeb a stále více i sociálních sítí. Šikýř (2016, s. 97) se více zabývá sociálními sítěmi a doplňuje autory tak, že platformy poskytují příležitosti pro personální marketing a nábor, kdy lze efektivně informovat o volných pracovních místech

a přímo oslovovat vhodné uchazeče. Sociální sítě také mohou fungovat v rámci organizace jako intranet, který slouží jako cenný zdroj informací pro nábor a vzdělávání zaměstnanců. Palíšková a kol. (2021, s. 93) doplňují, že v současné době mají sociální sítě velký vliv na získávání zaměstnanců. Po zveřejnění inzerce nebo příspěvku na sociálních sítích se kandidáti zaměřují na webové stránky organizace, kde hledají podrobnosti o náboru.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 277) uchazeči na **webových stránkách** organizace naleznou všechny nezbytné detaily o náborovém procesu, požadavky na danou pozici a přehled aktuálních pracovních nabídek. Uchazeči zde rovněž získají informace o postupu při podání přihlášky na danou pozici. Je důležité pravidelně obnovovat obsah stránek, aby zájemci měli přístup k nejnovějším informacím. Mnohé organizace mají konkrétního pracovníka, který se stará o správu stránek, aby byla zajištěna jejich kvalita a aktuálnost. Vzhled a struktura webu mají také rozhodující vliv na přitahování zájemců o pracovní příležitosti.

Další často využívanou metodou v získávání zaměstnanců je dle Armstronga, Taylora (2015, s. 279) a Koubka (2015, s. 138) **inzerce**, která je dle autorů nejobvyklejší a nejvyužívanější. Armstrong a Taylor (2015, s. 279) zdůrazňují, že na začátku je důležité zaujmout uchazeče názvem pozice a specifikovanou mzdou. Pokud organizace mzdu neodhalí, může to na potenciální zájemce působit dojmem, že nabízená odměna je nedostatečná. Podrobný popis pracovních náplní a požadavků je přitom uveden přehledně a stručně. Závěr inzerátu obvykle obsahuje kontaktní informace a instrukce k dalšímu postupu v případě zájmu uchazeče o nabízenou pozici.

Zprostředkovatelské agentury se dle Armstronga a Taylora (2015, s. 280) obvykle soustředí na nábor pracovníků pro administrativní a kancelářské pozice. Využívají uchazeče, kteří se u nich registrovali. Tyto agentury bývají efektivní a rychlé, avšak mohou být nákladné. Za nalezení zaměstnanců si mohou účtovat provizi ve výši 15 % nebo i více z prvního ročního platu. Někdy může být ekonomičtější zvolit inzerce nebo online nábor. Je však důležité vybrat agenturu, která dokáže splnit potřeby organizace za přijatelnou cenu. Zprostředkovatelé by měli mít jasnou představu o očekáváních firmy. I když mohou doporučit některé nevhodné kandidáty, toto riziko se výrazně zmenšuje, pokud jsou požadavky dostatečně přesně stanoveny. Koubek (2015, s. 140) upozorňuje, že personální agentury mají lepší přehled o trhu práce, specializují se na určité oblasti a mají rozsáhlejší zkušenosti s inzerováním a obsazováním volných pracovních míst. Zároveň zdůrazňuje, že efektivní spolupráce mezi organizací a agenturou je klíčová pro správné pochopení požadavků na obsazení pracovní pozice. Kdyby nebyla komunikace efektivní, hrozí to, že bude vybrán kandidát, který nemusí být zcela vhodný. Autor dále doplňuje, že v krátkém časovém horizontu může být obtížné detailně identifikovat specifické požadavky na pracovní místo. Výhodou spolupráce s agenturami bývá mimo jiné jejich schopnost formulovat pracovní nabídky profesionálním způsobem.

Výběr zaměstnanců představuje dle Šikýře (2016, s. 104) druhou fázi procesu obsazování volných pracovních pozic. Jeho cílem je určit, který z vhodných kandidátů nejlépe odpovídá požadavkům na danou práci, odborný rozvoj a možný kariérní postup v organizaci. Při hodnocení uchazečů je klíčové uplatňovat pozitivní přístup, tedy zaměřit se na jejich silné stránky a důvody pro přijetí, nikoli hledat nedostatky. Tento přístup pomáhá vybírat motivované a schopné zaměstnance a je základem úspěšné personální práce. Zaměřuje se na maximální využití individuálních schopností a motivace k dosažení cílů organizace, což zahrnuje hodnocení, odměňování a vzdělávání. Pozitivní přístup je také pilířem diversity managementu, který podporuje využití různorodosti zaměstnanců prostřednictvím vhodných pracovních podmínek a příležitostí. Tento přístup bere v úvahu rozdíly v zaměstnancích, jako je věk, pohlaví, národnost nebo pracovní zkušenosti, čímž přispívá k efektivnímu fungování organizace. Armstrong a Taylor (2015, s. 286) uvádí, že cílem výběru zaměstnanců je zhodnotit,

jak vhodní jsou uchazeči pro danou pozici a předpovědět jejich schopnost úspěšně vykonávat přidělenou práci. Při posuzování se klade důraz na jejich znalosti, schopnosti, zkušenosti, kvalifikaci a vzdělání v kontextu požadavků pozice. Armstrong, Taylor (2015, s. 286) se shodují s Šikýřem (2016, s. 105) a zmiňují základní metody používané při výběru a to dotazníky, pohovory a ověřování referencí. Tyto přístupy je možné doplnit výběrovými testy a assessment centry, které proces výběru činí ještě důkladnějším. Koubek (2015, s. 166) doplňuje, že kromě splnění požadavků by měl vybraný kandidát také přispívat k budování kvalitních mezilidských vztahů se spolupracovníky a ostatními členy organizace. Šikýř (2016, s. 105-106) také tvrdí, že úspěšný výběr zaměstnanců vyžaduje spolehlivé metody, které odhadnou pracovní výkon kandidátů. Hodnocení životopisu pomáhá předběžně vybrat uchazeče, kteří splňují klíčové požadavky, a připravuje je na pohovor. Výběrový pohovor ověřuje schopnosti a motivaci uchazeče, popisuje pracovní podmínky a zjišťuje jeho očekávání. Výběrový pohovor je klíčovým nástrojem pro posouzení vhodnosti kandidáta pro danou pozici.

Palíšková a kol. (2021, s. 99) uvádí, že konečný výběr zaměstnanců by měl být konzultován s personalistou a manažerem. Po přijetí rozhodnutí je důležité co nejdříve informovat uchazeče o jeho přijetí. Armstrong a Taylor (2015, s. 294) popisují poslední fází výběru zaměstnanců, která obsahuje potvrzení pracovní nabídky po získání pozitivních referencí a absolvování lékařské prohlídky, například pro účely pojištění nebo kvůli požadavkům na fyzickou zdatnost a zdravotní způsobilost pro danou práci. Autoři se shodují s Palíškovou a kol. (2021, s. 99) a zmiňují, že v této fázi by měla být také připravena pracovní smlouva. S tímto tvrzením souhlasí také Šikýř (2016, s. 110), který doplňuje, že přijetí zaměstnanců je klíčovým krokem v procesu obsazování pracovních míst, které zahrnuje formální uzavření pracovního poměru. Pracovní smlouva může být uzavřena na dobu neurčitou či určitou, přičemž může jít o plný či zkrácený úvazek. Alternativními formami pracovněprávního vztahu mohou být dohoda o pracovní činnosti nebo dohoda o provedení práce, přičemž rozsah odpracovaných hodin je upraven zákonem. Palíšková a kol. (2021, s. 100) rovněž doporučují, aby byli uchazeči, kteří nebyli vybráni, včas kontaktováni a bylo jim vyjádřeno poděkování za účast ve výběrovém řízení.

2.3 Marketingový mix v personálním marketingu

Myslivcová a kol. (2017, s. 27) uvádí, že personální marketing využívá marketingové přístupy při řízení lidských zdrojů. Organizace se zaměřuje na podporu zájmu o své pracovní nabídky, které považuje za svůj produkt. Podle Spielmann (2015) in Myslivcová a kol. (2017, s. 28) v personálním marketingu organizace pomocí marketingového mixu poskytuje specifickou službu, která je určena pro potenciální i současné zaměstnance. Pochopení potřeb uchazečů o práci i následných zaměstnanců je zásadní pro efektivní sestavení marketingového mixu zaměřeného na personální účely. To zároveň umožňuje účinně oslovit cílovou skupinu. Myslivcová (2019, s. 40) zmiňuje, že při vytváření marketingového mixu v personálním marketingu je možné čerpat z principů výrobkového mixu, protože rozhodování zaměstnanců se podobá rozhodování zákazníků o nákupu produktů. Zaměstnanci stejně jako zákazníci vycházejí z podobných faktorů, které ovlivňují jejich rozhodovací proces. Proto je kladen důraz na zohlednění vnějšího prostředí, včetně trhu práce, ve kterém podnik působí, aby byl mix efektivní a přizpůsobený aktuálním podmínkám.

Bednář (2013) in Myslivcová a kol. (2017, s. 28) popisuje, že marketingový mix v personálním marketingu má tradiční dělení jako klasický marketingový mix 4P, zároveň ale také obsahuje nástroj navíc – Osobnost (Personality). Jedná se dle autora tedy o následující rozdělení:

- produkt (product);
- cena (price);
- místo (place);
- komunikace (promotion);
- osobnost (personality).

Podle Vysokajové, Stýbla a Urbana (2011) in Myslivcová a kol. (2017, s. 29) je hlavním cílem marketingového mixu personálního marketingu usilovat o vytvoření, přitahování a udržení takových lidských zdrojů, které budou schopny zajistit efektivní fungování organizace díky svému osobnímu a profesnímu rozvoji.

Tabulka 1 Nástroje marketingového mixu v personálním marketingu

Nástroje	Vybrané příklady jednotlivých nástrojů				
Produkt	Pracovní pozice (nároky na zaměstnance)	Organizace pracovní činnosti	Pracovní doba	Rovnováha mezi pracovním a osobním životem	Uspokojení z práce
Cena	Hodnota pracovní pozice	Náklady na práci (mzda/plat, zaměstnanecké benefity, odvody…)	Náklady na nábor a výchovu zaměstnanců		
Místo	Místo výkonu práce (dostupnost, infrastruktura)	Podniková kultura (zvyklosti a rituály, způsob jednání a komunikace v podniku, hodnoty a normy…)	Image společnosti		
Komunikace	Nabídka pracovního místa	Budování značky zaměstnavatele	Vytváření pozitivního postoje na veřejnosti	Budování preferencí podniku	
Osobnost	Soulad mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem	Odborné a osobnostní rysy potenciálního zaměstnance	Postoje potenciálního zaměstnance	Schopnost týmové spolupráce	Hodnotová orientace zaměstnance

Zdroj: Myslivcová (2019, s. 54)

Tabulka 1 zobrazuje nástroje marketingového mixu v personálním marketingu spolu s konkrétními příklady jejich aplikace. Jednotlivé nástroje budou v následujících podkapitolách popsány.

2.3.1 Produkt

Spielmann (2015) in Myslivcová a kol. (2017, s. 31) shrnuje, že v personálním marketingu je produktem pracovní pozice, kterou zaměstnavatel nabízí výměnou za pracovní dovednosti zaměstnanců. Důležité je, aby zaměstnavatel pracovní pozici správně popsal a přisoudil jí takové vlastnosti, které zaujmou potenciální uchazeče.

Myslivcová a kol. (2017, s. 31) přirovnává tento produkt službě, který je nehmotný a nelze jej předem vyzkoušet. Zaměstnavatel zpravidla specifikuje požadavky na danou pozici, například kvalitu vykonávané práce, místo a dobu výkonu. Obě strany si v průběhu procesu vyměňují informace a vytvářejí očekávání, dokud nepadne rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči pro danou pozici. Důraz je rovněž kladen na přesnou definici pracovní pozice. Ideální pracovní nabídka by měla být nejen atraktivní pro kvalifikované uchazeče, ale zároveň brát v úvahu potřeby zaměstnanců a zajistit rovnováhu mezi benefity a odměnami, což vede k větší spokojenosti a udržení zaměstnanců.

Podle Pratoommase (2015) in Myslivcová (2019, s. 42) by měl být produkt, tedy nabídka, dostatečně zajímavá a smysluplná, měla by obsahovat také konkrétní informaci o odměně, která hraje klíčovou roli při přilákání kvalitních uchazečů. Podstatné je také zmínit pracovní kulturu, sociální status nebo nabídku vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci.

2.3.2 Cena

Podle Myslivcové a kol. (2017, s. 32-33) se cena v personálním marketingu hodnotí jak z pohledu zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Z pohledu zaměstnanců zahrnuje cena čas věnovaný práci, požadavky na organizaci, kvalitu výkonu, přijetí pracovních podmínek a fyzickou námahu. Z pohledu zaměstnavatele cena zahrnuje všechny náklady spojené se mzdou, náborem, školením a sociálními potřebami zaměstnanců. Zaměstnavatel motivuje své zaměstnance k efektivní a soustavné práci prostřednictvím různých odměn, a to buď v hmotné, nebo nehmotné podobě. Hmotná forma odměny zahrnuje dle Bednáře (2013) in Myslivcová a kol. (2017, s. 33) například mzdu, plat, prémie, odměny, finanční příspěvky (například 13. a 14. plat) a další zaměstnanecké výhody. Podle Koubka (2015, s. 283) cena neznamená pouze finanční odměnu, ale zahrnuje i uznání nebo povýšení. Dle Myslivcové a kol. (2017, s. 33) zaměstnavatel stanovuje výši finanční odměny podobně jako prodejce v tradičním marketingovém mixu, přičemž se zaměřuje na určení adekvátní, oprávněné a spravedlivé výše odměny. Myslivcová (2019, s. 43) také uvádí, že cena nemusí být pouze finanční, ale může zahrnovat i nefinanční výhody, jako je flexibilní pracovní doba, možnost využívání firemního auta k soukromým účelům nebo další dny volna nad rámec zákona.

Kocianová (2010), Vysokajová, Stýblo, Urban (2011) in Myslivcová a kol. (2017, s. 33) zmiňují, že pro zvýšení motivace zaměstnanců, jejich loajality a angažovanosti je důležité, aby byl systém odměňování nastaven spravedlivě a transparentně, což zajistí jeho akceptaci stávajícími zaměstnanci. Zaměstnanecké výhody by měly fungovat jako stabilizační prvek, který posiluje vztah mezi zaměstnancem a organizací. Je proto důležité, aby byly tyto benefity vnímány jako férové, smysluplné a motivující.

2.3.3 Místo

Místo výkonu práce dle Vysokajové, Stýbla, Urbana (2011) in Myslivcová (2019, s. 46) představuje jeden z klíčových nástrojů marketingového mixu, který hraje zásadní roli při rozhodování potenciálních zaměstnanců o přijetí či odmítnutí pracovní nabídky. V tomto procesu je určujícím faktorem podniková kultura a celkový obraz firmy. Mezi konkrétní faktory patří například vzorce chování mezi zaměstnanci, styl komunikace, kvalita vztahů na pracovišti a přístup k řešení problémů. Významnou roli hrají i obecně uznávané normy a hodnoty, které organizaci charakterizují. Pratoommase (2015) tento výčet dále rozšiřuje o faktory, jako jsou zařízení a vybavení na pracovišti a dostupná infrastruktura. Spielmann (2015) společně s Vysekalovou a Mikešem (2009) in Myslivcová (2019, s. 47) zmiňují, že podniková kultura je výrazně formována současnými zaměstnanci organizace. Pro potenciální uchazeče o zaměstnání představuje jeden z klíčových aspektů ovlivňujících jejich rozhodování při volbě zaměstnavatele. Hledají pracovní prostředí, které je v souladu s jejich osobními hodnotami a postoji a které podporuje jejich pocit spokojenosti.

Pracovní prostředí podle Šikýře (2016, s. 156) zahrnuje veškeré fyzikální, chemické, biologické, sociální, kulturní a další faktory, které ovlivňují zaměstnance během pracovního procesu, ať už jde o jejich zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, pracovní výkonnost či chování. Péče o pracovní prostředí je nejen povinností, ale i nezbytností. Pro vytvoření příjemného, bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí je zásadní dodržovat

právní předpisy. Klíčovými aspekty jsou prostorové uspořádání a barevné řešení pracoviště, mikroklimatické podmínky, dostatečné osvětlení a minimalizace hluku.

2.3.4 Komunikace

Komunikace v personálním marketingu podle Myslivcové a kol. (2017, s. 34) zahrnuje snahu organizace efektivně prezentovat pracovní nabídku tak, aby potenciální i současní zaměstnanci znali její výhody. Koubek (2015, s. 325) se shoduje s Myslivcovou a kol. (2017, s. 34) v tom, že k tomuto účelu organizace využívá různé komunikační kanály, jako jsou zpravodaje, nástěnky, intranet, reklamy nebo pohovory. Podle Myslivcové (2019, s. 48) spočívá hlavní funkce komunikace v personálním marketingu v předávání důležitých informací s cílem formovat názory, postoje, očekávání a chování zaměstnanců, jak současných, tak budoucích, v souladu s konkrétními cíli organizace. Foret (2011) in Myslivcová (2019, s. 48) zdůrazňuje, že úspěšná komunikace vyžaduje důkladné pochopení adresáta, jeho cílové skupiny a komunikačních schopností. Na základě těchto informací je třeba zvolit vhodné komunikační kanály, které umožní efektivní a kvalitní předání sdělení. Dále je nutné informace formulovat tak, aby je adresát snadno pochopil.

Podle Bednáře (2013) in Myslivcová a kol. (2017, s. 36) se komunikace soustředí na budování silného jména a reputace zaměstnavatele na pracovním trhu, vytváření pozitivního veřejného obrazu, zvyšování atraktivity podniku a informování o dostupných pracovních pozicích. K tomu slouží různé kanály, jako jsou tiskové publikace, internetové stránky, dny otevřených dveří či pracovní veletrhy. Uchazeči o práci se o volných místech informují prostřednictvím personálních agentur, profesních pracovních portálů a sociálních médií. Podle Pratoommase (2015) se komunikace v personálním marketingovém mixu zaměřuje zejména na posilování employer brandingu a získávání talentovaných pracovníků. Adams a Marshall (2020, s. 51) upozorňují, že nadměrná orientace na externí komunikaci může mít negativní dopad na reputaci organizace, pokud není podpořena skutečnými zkušenostmi zaměstnanců.

2.3.5 Osobnost

Osobnost jako nástroj personálního marketingu zahrnuje podle Myslivcové a kol. (2017, s. 36) soulad hodnot mezi potenciálním zaměstnancem a zaměstnavatelem. Při výběru kandidáta organizace hodnotí různé faktory, jako jsou odborné a osobnostní vlastnosti, postoje, názory a hodnotová orientace uchazeče. Cílem je vybrat pracovníka, který bude efektivně vykonávat přidělené úkoly, prokáže požadované pracovní chování a bude se identifikovat s hodnotami organizace. Také je důležité, aby kandidát uměl spolupracovat v týmu a zapadl do kolektivu.

Bednář (2013) in Myslivcová a kol. (2017, s. 36) dodává, že si kandidát rovněž vybírá svého budoucího zaměstnavatele. Při tomto rozhodování zohledňuje především osobnost organizace, její image a firemní kulturu. Naopak zaměstnavatel při výběru ideálního kandidáta dle autora hodnotí různé faktory, jako jsou odborné a osobnostní vlastnosti, postoje, přístup, názory a hodnotové preference kandidáta. Cílem tohoto procesu je nalézt pro organizaci zaměstnance, který bude schopen kvalitně vykonávat úkoly spojené s konkrétní pracovním místem, prokazovat požadované pracovní chování a přijmout hodnoty organizace. Důležitá je i schopnost kandidáta pracovat v týmu a zapojit se do kolektivu.

2.4 Employer brand management

Podle Kellera (2007) in Myslivcová a kol. (2017, s. 46) byl pojem „značka“ (anglicky „brand“) po dlouhou dobu chápán jako označení produktů každého výrobce. Značka patří mezi nejcennější nehmotná aktiva organizací. Pomáhá zákazníkům se lépe orientovat na trhu, usnadňuje jejich rozhodování, minimalizuje riziko a formuje jejich očekávání. Govoni (2004, s. 22) in Myslivcová a kol. (2017, s. 46) ji popisuje jako název, slovní spojení, symbol, design či kombinaci těchto prvků, které pomáhají zákazníkovi rozpoznat produkt dané organizace a odlišit ho od konkurence. Myslivcová a kol. (2017, s. 47-48) zmiňují, že hodnota značky spočívá především ve znalosti značky, tedy schopnosti ji rozpoznat a vybavit si ji ve správném kontextu. Vnímaná kvalita ovlivňuje spokojenost zákazníků a úspěch organizace, přičemž často závisí více na emocích spíše než na objektivních parametrech. Věrnost značce je klíčová, protože udržení stálých zákazníků a zaměstnanců je méně nákladné než získávání nových. S danou značkou jsou spojeny i různé asociace, například konkrétní vlastnosti produktu, spojení se známými osobnostmi či symboly, které ji odlišují. Karlíček (2018, s. 129) vnímá značku jako nástroj k vyjádření identity, který formuje pohled zákazníků. Značka ovlivňuje vnímání, které je subjektivní a formováno osobními vzpomínkami a zkušenostmi, čímž se podněty stávají jedinečnými pro každého jednotlivce.

Každá organizace dle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 86) usiluje o získání a udržení kvalitních zaměstnanců, což je klíčové pro její úspěch v dynamickém prostředí. K tomu může výrazně přispět efektivní marketing lidských zdrojů, který podporuje budování silné značky zaměstnavatele. Budování této značky nejen přiláká motivované uchazeče, ale také zlepší vnímání organizace u stávajících zaměstnanců. Ti se snáze identifikují s hodnotami a cíli organizace, což posiluje jejich aktivní účast, zvyšuje motivaci a přispívá k efektivnější práci.

Palíšková a kol. (2021, s. 89-90) uvádí, že značka zaměstnavatele (employer brand) zahrnuje představy, emoce a asociace, které si lidé spojují s názvem organizace. Vyjadřuje očekávání, zkušenosti a citovou vazbu jednotlivce k organizaci nebo jejím výrobkům či službám. Stále více organizací si uvědomuje význam budování této značky, která reprezentuje jejich poslání, hodnoty, firemní kulturu a způsob komunikace. Dobrá značka ovlivňuje vnímání firmy veřejností, atraktivitu jejích produktů i zájem současných a budoucích zaměstnanců. Vytvoření silné značky je dlouhodobý proces, který stojí na zkušenostech stakeholderů. Pokud je značka poškozena, například špatným přístupem managementu k zaměstnancům či nesplněnými sliby, snižuje se její atraktivita na trhu práce.

Smolová a Urbancová (2014) in Myslivcová a kol. (2017, s. 46) rovněž potvrzují, že zajištění a udržení klíčových zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších pilířů úspěchu každého podniku. Strategickým nástrojem pro přitahování a udržování talentovaných pracovníků je tvorba silné značky zaměstnavatele. Podle Myslivcové a kol. (2017, s. 46) vysoká fluktuace zaměstnanců a interní konflikty mohou nepříznivě ovlivnit produktivitu organizace, její příjmy i ziskovost. Tomuto lze předejít vhodným nastavením strategií zaměřených na budování značky zaměstnavatele, a to jak z pohledu současných, tak potenciálních zaměstnanců. Swystun (2007) in Myslivcová a kol. (2017, s. 46) zdůrazňuje potřebu nejprve jasně definovat koncept značky, která je tvořena hmotnými i nehmotnými složkami. Tyto prvky, začleněné do firemní značky, mohou při správném řízení vytvářet hodnoty a pozitivně ovlivňovat postoje současných i budoucích zaměstnanců.

Hodnotová nabídka pro zaměstnance je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 299) často vnímána jako značka zaměstnavatele, tedy způsob, jakým se organizace prezentuje jako atraktivní místo pro práci. Walker (2007, s. 44) in Armstrong, Taylor (2015, s. 299) definuje značku zaměstnavatele jako *„soubor znaků a vlastností – často nepopsatelných – které dělají organizaci jedinečnou, slibují unikátní pracovní zkušenost a oslovují lidi, kterým se zamlouvá*

kultura organizace a kteří jsou ochotni vydávat ze sebe to nejlepší“. Klíčovým úkolem je vytvořit takový obraz organizace, který zaujme jak současné, tak i budoucí zaměstnance.

Armstrong a Taylor (2015, s. 299-300) popisují proces vytváření značky zaměstnavatele, který zahrnuje několik klíčových kroků:

- zjistit, co nejlepší uchazeči potřebují a chtějí, a přizpůsobit nabídku těmto požadavkům;
- zhodnotit, jak hodnoty organizace podporují tvorbu silné značky a zajistit, že jsou skutečně aplikovány, nikoli pouze proklamovány;
- definovat charakter značky na základě faktorů, které ovlivňují vnímání organizace jako atraktivního zaměstnavatele, například spravedlivé jednání, profesní rozvoj, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, styl vedení a týmová spolupráce;
- porovnávat přístupy s nejlepšími zaměstnavateli a hledat inspiraci pro zlepšení;
- být upřímný a realistický v komunikaci značky.

Hromková (2023, s. 58) dodává, že úspěch employer brandingu závisí na faktorech jako je otevřená komunikace, podpora profesního růstu a vytváření prostředí, které motivuje zaměstnance k dosažení nejlepších výkonů. Pro efektivní strategii je nezbytné pochopit potřeby zaměstnanců a očekávání uchazečů, což pomůže získat konkurenční výhodu na trhu práce. Prezentace hodnot a firemní kultury nejen přitahuje talentované pracovníky, ale i posiluje angažovanost a loajalitu pracovníků, což má příznivý vliv na výkonnost a dlouhodobý rozvoj organizace. Adams a Marshall (2020, s. 282) souhlasí s tím, že employer branding má za cíl vybudovat značku zaměstnavatele, která nejen reflektuje výkonnostní cíle firmy, ale také posiluje její atraktivitu, angažovanost a schopnost udržet talentované zaměstnance. Autoři také dodávají, že efektivní employer branding přitahuje kandidáty, kteří zapadají do firemní kultury, a zároveň odrazuje ty, pro něž by prostředí organizace nebylo vhodné. Jakubíková a Janeček (2023, s. 247) dodávají, že brand je více než jen značka – jde o to, jak značka funguje a jak ovlivňuje své okolí. Podle nich se brand formuje až s časem, kdy si získá své místo na trhu, čímž umožňuje vytvoření emocionálního spojení mezi produktem a jeho uživateli.

Menšík (2019) popisuje employer branding jako komplexní součást strategického řízení organizace, jejímž cílem je vytvoření pozitivní pověsti na trhu práce. Soustředí se na budování dlouhodobých vztahů a vzájemné porozumění mezi organizací a jejími zaměstnanci, přičemž komunikace zahrnuje nejen co a jak, ale i proč – smysl a vizi organizace. Značka zaměstnavatele vzniká již s nástupem prvního zaměstnance a zkušenosti, které uchazeči a zaměstnanci získávají během celého zaměstnaneckého cyklu, formují obraz značky. Menšík (2019) dále uvádí, že efektivní řízení značky vyžaduje pečlivou identifikaci klíčových zkušenostních bodů a jasnou hodnotovou propozici, která vyjadřuje, co organizace nabízí zaměstnancům a co od nich očekává. Důležité je zaměřit se především na současné zaměstnance, kteří jsou nejdůvěryhodnějším zdrojem zkušeností. Employer branding zahrnuje nejen marketingové nástroje, ale vše, co organizace dělá ve vztahu k zaměstnancům, protože každá interakce ovlivňuje její pověst.

Schopnost přilákat a udržet talentované zaměstnance je podle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 87) klíčovým faktorem úspěchu každé organizace. Cílené budování značky zaměstnavatele zvyšuje atraktivitu organizace pro kvalifikované uchazeče. Praxe ukazuje, že většina lidí hledajících zaměstnání dává přednost známému a renomovanému zaměstnavateli před méně známou organizací. Silná značka zaměstnavatele v očích uchazečů posiluje dojem stability, prosperity a dobré pověsti organizace. Edwards a Edwards (2013) in Urbancová a Vrabcová (2023, s. 88) dodávají, že efektivní budování značky zaměstnavatele pomáhá organizacím uspět v boji o talenty a řešit personální výzvy. Zároveň představuje klíčový nástroj pro vytváření silného emočního propojení mezi organizací a jejími zaměstnanci.

Palíšková a kol. (2021, s. 90) uvádí, že značka zaměstnavatele se neustále vyvíjí v závislosti na ekonomických podmínkách, firemní kultuře a příchodu nových zaměstnanců, což s sebou přináší riziko chyb. Autoři dále zmiňují, že odborníci z theundercoverrecruiter.com proto doporučují několik klíčových zásad pro efektivní employer branding. Je nutné mít jasně definované cíle a začít analýzou současné pověsti organizace. Důležité je, aby hodnotová nabídka zaměstnavatele byla nejen formulována, ale i skutečně žita celou organizací, zejména s podporou vedení. Zaměstnanci musí být aktivně zapojeni, protože employer branding nelze řídit jen shora. Komunikace by měla být přirozená a interaktivní, nesmí se zaměňovat s náborovým marketingem. Místo pouhého vychvalování organizace je klíčové vytvářet autentické zážitky, které přirozeně šíří její dobré jméno. Je důležité odlišit se od konkurence a ukázat jedinečnost značky. Nakonec platí, že v employer brandingu je kvalita sdělení důležitější než samotné množství.

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 87) souhlasí s uvedenými autory v tom, že efektivní budování značky zaměstnavatele zvyšuje spokojenost zaměstnanců a navíc dodávají, že snižuje fluktuaci, což považují za jeho hlavní přínos. Fluktuace, tedy odchod a příchod pracovníků, je dlouhodobým problémem organizací nejen v České republice, ale i ve světě. Odchod zkušených, loajálních a výkonných zaměstnanců může vést ke ztrátě klíčových znalostí a ohrozit stabilitu organizace.

Myslivcová a kol. (2017, s. 52) dále zmiňují, že součástí budování značky zaměstnavatele je i vizuální identita, která odráží hodnoty a kulturu organizace. Klíčovým prvkem jejího upevnění jsou samotní zaměstnanci. Dobře zvolená vizuální prezentace usnadňuje komunikaci značky jak uvnitř organizace, tak směrem k veřejnosti. Podstatné není pouze samotné sdělení, ale i způsob jeho ztvárnění, tedy celkový vizuální dojem značky. Podle autorů je vhodné použít jednotnou vizuální identitu, autentické fotografie, videa a skutečné příběhy zaměstnanců, protože to přispívá k osobitosti a důvěryhodnosti značky. Tento přístup pomáhá organizaci působit lidsky a srozumitelně jak pro stávající zaměstnance, tak pro širší veřejnost.

Mezi klíčové přínosy budování značky zaměstnavatele Urbancová a Vrabcová (2023, s. 89) řadí vyšší spokojenost zaměstnanců, nárůst počtu a kvality uchazečů, lepší udržení stávajících pracovníků a jejich větší motivace. Employer branding zároveň posiluje pozitivní vnímání organizace na trhu práce, poskytuje konkurenční výhodu a přispívá k pevnější organizační kultuře. Autoři Ewing a kol. (2002), Minchington (2006), Mosley (2007), Smolová a Urbancová (2014) in Myslivcová (2017, s. 52) s tímto pohledem souhlasí a zmiňují, že budování značky zaměstnavatele přináší řadu výhod, včetně získání konkurenční výhody, posílení firemní kultury a zlepšení image organizace na trhu práce. Zvyšuje počet i kvalitu uchazečů, zrychluje nábor a snižuje jeho finanční náročnost. Pomáhá udržet klíčové zaměstnance, zvyšuje jejich motivaci a přispívá k celkové spokojenosti pracovníků.

Autorky Urbancová a Vrabcová (2013, s. 87) upozorňují na tři důležité prvky, které tvoří značku zaměstnavatele:

- vize organizace;
- image organizace;
- kultura organizace.

Palíšková a kol. (2021, s. 23) definují **vizi** jako vyjádření toho, čím chce organizace být a jakého konečného cíle chce dosáhnout. Hromková (2023, s. 56) zdůrazňuje, že srozumitelná vize organizace je klíčová pro její rozvoj a efektivní fungování v oblasti řízení lidských zdrojů, employer brand managementu a personálního marketingu. Nejde jen o teoretický koncept, ale o prvek, který motivuje a směřuje tým. Značka zaměstnavatele, označovaná jako employer brand, zároveň představuje organizaci vůči interním i externím skupinám a reflektuje její hodnoty a identitu.

Mosley a Schmidt (2017, s. 8) popisují, že **image** organizace hraje klíčovou roli v získávání a udržení talentovaných pracovníků. Záleží na tom, jak organizace prezentuje svou značku a hodnoty, protože to ovlivňuje její vnímání mezi pracovníky, a to se pak přímo projevuje na jejich motivaci, spokojenosti a pracovním nasazení. Tyto aspekty jsou nezbytné pro to, aby byla organizace úspěšná, zejména v období rostoucí konkurence o kvalifikované pracovní síly. Lidé totiž hledají nejen finanční kompenzaci, ale také stimulující pracovní prostředí, které jim poskytne rozumné úkoly a příležitosti pro osobní i profesní rozvoj.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 164-165) **organizační kultura** zahrnuje hodnoty, normy a přesvědčení, které sice nemusí být výslovně vyjádřeny, ale zásadně formují chování a pracovní procesy. Hodnoty určují, co je v organizaci považováno za důležité, zatímco normy definují nepsaná pravidla chování. I když tyto aspekty nejsou vždy explicitně definovány, mohou výrazně ovlivnit dynamiku organizace a chování jejích členů. Úspěch organizace je podle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 102) silně závislý na efektivním řízení, které stojí na silné organizační kultuře podporující spolupráci zaměstnanců, jejich motivaci a efektivní komunikaci napříč organizací. Autorky také zmiňují, že kvalitní interní komunikace, která je základem hladkého chodu organizace, je považována odborníky za klíčovou pro dobré organizační klima a stabilitu. Organizační kultura je souhrnem sdílených myšlenek, postojů, názorů, hodnot a norem, které mohou být v některých organizacích natolik zakořeněné, že se stávají jejich přirozenou součástí. Menšík (2024) doplňuje, že silná kultura podporuje inovace, zvyšuje produktivitu a spokojenost zaměstnanců i zákazníků, což se odráží v obchodních výsledcích. Organizace s pevnou kulturou se snadněji přizpůsobují změnám na trhu a mají motivované týmy. Firemní kultura je klíčová pro úspěch organizace, ovlivňuje chování, motivaci a výkonnost zaměstnanců. Její rozvoj vyžaduje čas a zapojení jak vedení, tak i pracovníků. Vytváří také prostředí, kde se lidé cítí součástí něčeho většího. Organizační kulturu formují podle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 103) vnější a vnitřní determinanty. Vnější faktory zahrnují sociální a ekonomický systém, postavení na trhu a vlivy okolí. Vnitřní determinanty zahrnují historii organizace, její strategie, včetně personálních zaměřených na rozvoj zaměstnanců, pracovní podmínky a procesy. Další členění determinant rozlišuje hmotné (např. majetek organizace), nehmotné (zájmy stakeholderů a zaměstnanců), minulé (historie organizace), současné (aktuální procesy), ovlivnitelné (vzdělanost zaměstnanců) a neovlivnitelné (stáří organizace).

Employer Value Proposition

Employee Value Proposition (EVP), tedy hodnotová nabídka pro zaměstnance, představuje podle Myslivcové a kol. (2017, s. 61) souhrn všeho, co zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům, ať už stávajícím nebo potenciálním. Jedná se o klíčový prvek strategie budování zaměstnavatelské značky, který zároveň slouží z marketingového hlediska k jejímu pozicování na trhu práce. Armstrong a Taylor (2015, s. 298) definují hodnotovou nabídku pro zaměstnance jako soubor benefitů a hodnot, které organizace poskytuje a které mají pro zaměstnance reálný význam. Tato nabídka by měla být natolik atraktivní, aby motivovala uchazeče ke vstupu do organizace a zároveň přispívala k udržení stávajících pracovníků. Landa (2021) upozorňuje, že EVP je široce diskutovaný koncept, který nemá jedinou univerzální definici. Klíčové je, aby odpovídal specifickým potřebám organizace. Adams a Marshall (2020, s. 29) však zastávají opačný názor a vnímají EVP jako selekční nástroj, který pomáhá odradit nevhodné uchazeče, čímž organizace efektivně snižuje náklady spojené s náborem.

Myslivcová a kol. (2017, s. 62) sdělují, že cílem EVP je zvýšit zapamatovatelnost a atraktivitu zaměstnavatele tím, že jej odliší od konkurence a spojí s pozitivními asociacemi. Armstrong a Taylor (2015, s. 299) souhlasí a doplňují, že cílem EVP je stát se preferovaným zaměstnavatelem, tedy organizací, kde lidé chtějí pracovat a zůstat. Adams a Marshall (2020,

s. 47) rovněž zdůrazňují, že hodnotová nabídka by měla být přizpůsobena specifickým požadavkům a očekáváním jednotlivých skupin pracovníků. Organizace, které dokážou své EVP jasně a účinně sdělit, mohou posílit svou reputaci jako zaměstnavatele a zvýšit angažovanost i věrnost svých pracovníků. Klíčem k vytvoření jedinečného EVP je podle Myslivcové a kol. (2017, s. 62) porozumění motivacím zaměstnanců, rozhodovacím faktorům kandidátů a nabídce konkurence. Mezi zásadní kritéria ovlivňující hodnotovou nabídku patří hmotné faktory, jako jsou finanční benefity, možnost cestování či pracovní pomůcky. Naopak Armstrong a Taylor (2015, s. 299) dodávají, že EVP zahrnuje nejen finanční odměny, jejichž význam však nesmí být přeceňován, ale i nepeněžní faktory, které jsou klíčové pro získání a udržení talentů. Patří sem faktory jako odpovědnost, respekt k diverzitě, rovnováha mezi pracovním a osobním životem a možnosti osobního či profesního rozvoje. Myslivcová a kol. (2017, s. 62) doplňují autory a řadí k nehmotným faktorům také například atmosféru, firemní hodnoty nebo přátelský kolektiv.

V oblasti employer brandingu dle Landy (2021) existují tři hlavní přístupy k tvorbě EVP, z nichž každý slouží jiným cílům. Žádný není lepší či horší – záleží jen na tom, co organizace potřebuje. První přístup chápe EVP jako souhrnou nabídku zaměstnavatele, která shrnuje klíčové argumenty, proč pracovat právě v dané organizaci. Zaměřuje se na to, co organizace skutečně nabízí, a je nutné jej pravidelně aktualizovat. Druhý přístup se dle autora soustředí na image zaměstnavatele a budování dlouhodobého vnímání organizace. Cílem je nejen přilákat kandidáty, ale i upevnit vztah zaměstnanců k organizaci prostřednictvím jasně komunikovaných hodnot a kultury. Třetí přístup propojuje EVP s obchodní strategií a definuje, jaké lidi organizace potřebuje k dosažení svých cílů. Slouží k formování firemní kultury, ovlivňuje způsob vedení a může vést k širším organizačním změnám.

Při vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 299) nezbytné nejprve provést důkladně posouzení toho, co organizace svým pracovníkům může nabídnout. Mezi klíčové aspekty, které je třeba zvážit, patří například reputace organizace jako zaměstnavatele, pracovní podmínky, lokalita pracoviště, možnosti kariérního růstu, možnosti profesního vzdělávání a celkové podmínky zaměstnání. Následně je nutné podle autorů zvážit, jak tuto nabídku efektivně prezentovat potenciálním uchazečům, což lze realizovat například prostřednictvím webových stránek organizace nebo jiných komunikačních kanálů.

Universum (2017) in Myslivcová a kol. (2017, s. 64) uvádí, že EVP určuje klíčové složky nabídky, kterou zaměstnavatel poskytuje pracovníkům během jejich pracovního poměru. EVP zároveň definuje směr, kterým by se měla ubírat oddělení pro řízení lidských zdrojů. Tato nabídka představuje stabilní základ pro marketingové aktivity v oblasti náboru a slouží k podpoře spokojenosti, zapojení a vytváření pozitivních zážitků a zkušeností, jak pro stávající, tak i potenciální zaměstnance. Myslivcová a kol. (2017, s. 64) také zmiňují, že pro efektivní budování značky zaměstnavatele je klíčové používat nástroje personálního marketingu jak vnitřně, tak i externě. Správná strategie může pozitivně ovlivnit vnímání organizace, zlepšit její veřejný obraz, posílit spokojenost zaměstnanců, snížit fluktuaci a náklady na nábor, což nakonec vede k lepšímu pracovnímu výkonu a vyšší angažovanosti zaměstnanců.

Tegze (2019, s. 238-239) popisuje zásadní postupy pro tvorbu efektivní hodnotové nabídky pro zaměstnance:

- Sběr a vyhodnocení informací – Na základě získaných dat, například z pohovorů nebo dotazníků, může organizace získat reálné informace o tom, co zaměstnanci oceňují a jak vnímají organizaci, aby hodnotová nabídka přesně odrážela jejich názory a postoje k organizaci.

- Orientace na klíčové oblasti – Při definování EVP je důležité, aby vycházela především z potřeb a očekávání pracovníků, neměla by být pouze marketingovým nástrojem nebo strategií.
- Unikátnost EVP – Každá organizace by měla mít EVP, která se odlišuje od konkurence a reflektuje její specifické cíle. EVP by měla podporovat pracovní výkon a vytvářet komfort pro zaměstnance, ale přitom zůstat v souladu s hodnotami a cíli organizace.
- Realizace EVP v praxi – Implementace EVP v každodenní praxi je klíčová pro její úspěšnost. Měla by být součástí všech fází interakce s kandidáty a zaměstnanci. Zahrnuje sledování úspěšnosti zavedených opatření a získávání zpětné vazby, která napomůže zlepšit a potvrdit efektivitu celé strategie.

Tegze (2019, s. 237) v neposlední řadě dodává, že pokud je hodnotová nabídka správně zavedena a personalista ji dokáže efektivně využít, stává se klíčovým nástrojem pro oslovení, přitahování a udržení vysoce kvalifikovaných odborníků. Vzhledem k tomu, že vysoká fluktuace zaměstnanců organizacím neprospívá a čas strávený hledáním nových pracovníků zabírá personalistům prostor pro jiné činnosti, význam efektu EVP roste. Spokojenost zaměstnanců dnes už není pouze o atraktivním platu nebo placeném volnu. Mnoho výzkumů podle autora potvrzuje, že hlavním důvodem setrvání zaměstnanců v organizaci nejsou pouze finanční odměny, ale především možnost seberealizace, pocit užitečnosti a smysluplnosti práce. Právě tyto hodnoty často převažují nad finančním ohodnocením a představují skutečnou sílu dobře nastavené hodnotové nabídky.

Celkově lze říci, že rozdíl mezi personálním marketingem a employer brand managementem spočívá především v jejich zaměření a časovém horizontu. Zatímco personální marketing se soustředí na konkrétní aktivity s cílem náboru nových zaměstnanců a podpory jejich spokojenosti, employer brand management představuje strategický a dlouhodobý proces budování a správy reputace organizace jakožto zaměstnavatele. Personální marketing využívá různé nástroje a komunikační kanály k oslovení cílových skupin a získání talentovaných pracovníků, zatímco employer brand management vyjadřuje hodnoty, kulturu a identitu organizace a usiluje o vytvoření trvalého vztahu se současnými i potenciálními zaměstnanci. Obě strategie však propojuje společný cíl – přitahovat a udržet kvalitní zaměstnance. Zatímco personální marketing působí převážně na operativní a krátkodobé úrovni, employer brand management se zaměřuje na systematické budování dlouhodobé hodnoty značky zaměstnavatele.

2.5 Metodika práce

Tato podkapitola popisuje metodiku, na jejímž základě je diplomová práce zpracována. Diplomová práce je rozdělena do čtyř hlavních částí – úvodu, teoreticko-metodologické části, praktické části a závěru. V návaznosti na toto členění se tato podkapitola dále podrobně zaměřuje na způsob zpracování jednotlivých částí práce.

Teoreticko-metodologická část se zaměřuje na teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů a personálního marketingu, přičemž důraz je kladen na koncept employer brand managementu a jeho klíčové prvky. Podrobně je popsán management lidských zdrojů, vývoj personálního marketingu, rozdělení na interní a externí personální marketing a nástroje marketingového mixu (produkt, cena, místo, komunikace a osobnost). V závěru teoreticko-metodologické části je popsán význam budování značky zaměstnavatele a hodnotová nabídka zaměstnavatele (Employer Value Proposition). Tato část je zpracována na základě literární rešerše odborných českých a zahraničních publikací. Využita je odborná literatura dostupná v Městské knihovně v Berouně, elektronicky v knihovně Akademie věd ČR, nebo zakoupená v tištěné podobě. Využity byly také ověřené internetové zdroje, které byly dohledány pomocí

klíčových slov prostřednictvím vyhledávače Google.cz. Získané informace jsou následně zpracovány metodou komparace a syntézy tak, aby na sebe jednotlivé kapitoly navazovaly a vytvářely logický teoretický rámec pro praktickou část práce.

Pro zpracování praktické části diplomové práce jsou využity jak sekundární, tak primární zdroje dat. Sekundárními zdroji byly interní dokumenty organizace a informace získané z rozhovoru s manažerem employer brandingu České spořitelny. Primární výzkum je realizován kvantitativní metodou formou anonymního dotazníkového šetření. Kombinace obou typů dat umožnila komplexní pohled na problematiku employer brandingu ve vybrané organizaci a přispěla k navržení konkrétních doporučení. Výzkum je strukturován podle předem stanovených výzkumných otázek a dále rozdělen do jednotlivých fází.

Dle Punche (2015, s. 39) je důležitým krokem při plánování výzkumu stanovení výzkumného tématu a výzkumných otázek, které pomáhají vymezit oblast zájmu a určit směr výzkumného postupu. Jak autor dále uvádí, „*přesné vymezení tématu umožňuje propojit váš výzkum s literaturou, vyhledat si odpovídající zdroje a vytvořit pevný rámec, který bude základem pro zamýšlený výzkum*“ (Punch, 2015, s. 39-40). Stanovení výzkumného tématu tedy tvoří východisko pro volbu metod i interpretaci výsledků.

Výzkumné téma
Employer brand management v České spořitelně.

Výzkumná otázka 1
Jak zaměstnanci vnímají employer branding v organizaci?

Výzkumná otázka 2
Jaké personální marketingové nástroje organizace využívá a jak je zaměstnanci hodnotí?

Výzkumné otázky jsou formulovány tak, aby bylo možné na jejich základě ověřit praktické fungování employer brand managementu ve vybrané organizaci. Obě otázky směřují ke zhodnocení aktuální situace a případných podnětů ke zlepšení z pohledu stávajících pracovníků. Záměrem je zjistit, jak je značka zaměstnavatele vnímána a jaký dopad mají uplatňované personální nástroje na její posilování v praxi. Zodpovězení výzkumných otázek bylo umožněno prostřednictvím smíšeného výzkumu, v jehož rámci byly využity primární zdroje dat. Jedná se především o kvantitativní údaje získané z anonymního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci jedné regionální části České spořitelny a dále o kvalitativní informace získané z rozhovoru s manažerem employer brandingu.

V této diplomové práci je zvolen smíšený výzkumný přístup, který kombinuje kvantitativní a kvalitativní metody. Tento přístup je zvolen s ohledem na charakter zkoumaného jevu, který si žádá jak měřitelná data od většího počtu respondentů, tak i hlubší vhled do kontextu z pohledu vedení organizace. Kombinace těchto dvou přístupů umožňuje získat komplexnější pohled na problematiku employer brand managementu ve vybrané organizaci.

Kvantitativní část výzkumu je realizována formou strukturovaného dotazníkového šetření, které bylo distribuováno mezi zaměstnance jedné regionální části České spořitelny. Dotazník obsahuje jak uzavřené otázky s předem definovanými možnostmi odpovědí, tak i otevřené otázky, jež respondentům umožňují vyjádřit vlastní názory a zkušenosti. Díky tomuto způsobu sběru dat je možné získat nejen objektivně měřitelná data, ale i subjektivní zpětnou vazbu od zaměstnanců.

Kvalitativní část výzkumu je realizována prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s manažerem employer brandingu České spořitelny. Rozhovor poskytl cenné informace

o strategii značky zaměstnavatele a o využívaných nástrojích personálního marketingu. Výsledky rozhovoru slouží jako doplnění kvantitativních dat a přispívají k hlubšímu porozumění dané problematice.

Výzkum probíhá ve **třech hlavních fázích**. V první fázi jsou stanoveny výzkumné otázky, připraven návrh dotazníku a navázána spolupráce s manažerem employer brandingu, který souhlasí s realizací výzkumu. V této fázi bylo také rozhodnuto o výběru kombinace kvantitativních a kvalitativních metod, jež umožnily komplexnější pohled na zkoumanou problematiku. Druhá fáze zahrnuje samotnou realizaci výzkumu. Kvantitativní část je uskutečněna formou anonymního online dotazníkového šetření, které probíhalo prostřednictvím platformy Survio. Dotazník byl distribuován elektronicky zaměstnancům jedné regionální části České spořitelny. Třetí fáze zahrnuje doplnění kvantitativních výsledků o kvalitativní vhled prostřednictvím rozhovoru s manažerem employer brandingu. Tento rozhovor poskytl hlubší kontext k výsledkům z dotazníkového šetření. Přepis rozhovoru je uveden v Příloze 1.

Výběr respondentů probíhá záměrným výběrem v rámci jedné organizační jednotky, aby bylo dosaženo homogenního souboru pro zkoumání vnímání employer brandingu a personálních nástrojů v konkrétním pracovním prostředí. Výzkum byl realizován pouze v části jednoho z regionů, a to z několika praktických důvodů – zejména s ohledem na časové a organizační možnosti realizace výzkumu v rámci diplomové práce a potřebu efektivního sběru a zpracování dat. Vzhledem k celkovému počtu více než 10 000 zaměstnanců České spořitelny by plošné šetření napříč celou organizací nebylo v rámci této práce možné realizovat. Výběr jedné konkrétní části tak umožnil detailnější a cílenější pohled na zkoumanou problematiku v rámci menšího, ale reprezentativního vzorku. Zajištěna byla rovněž anonymita všech respondentů – konkrétní region, v němž byl výzkum realizován, není v práci dále specifikován. Vzorkování vychází z doporučení Punche (2015, s. 102), který upozorňuje na důležitost promyšleného výběru vzorku v návaznosti na výzkumný záměr, přičemž je vhodné zvážit jeho velikost, strukturu a způsob výběru. Zvolený vzorek tvořili zaměstnanci na různých pracovních pozicích včetně bankéřů, poradců, specialistů i vedoucích pracovníků, což umožnilo postihnout rozdílné perspektivy i úrovně zkušeností s employer brandingem a nástroji personálního marketingu.

Dotazníkové šetření je zvoleno jako hlavní nástroj sběru kvantitativních dat. Dotazník byl vytvořen online pomocí platformy s názvem Survio.com a byl elektronicky rozeslán do části jednoho z regionů pobočkové sítě dané organizace prostřednictvím oslovené manažerky. Zajištění anonymity respondentů bylo jednou z priorit celého výzkumu. V dotazníku nejsou obsaženy žádné otázky, které by umožňovaly přímou identifikaci konkrétních osob. Název konkrétní části regionu není v diplomové práci záměrně uveden, aby byla zachována důvěrnost údajů a ochrana osobních údajů všech zúčastněných. Dotazník byl zpřístupněn ke dni 20. 03. 2025 a sběr dat probíhal do 27. 03. 2025. Osloveno bylo 200 zaměstnanců, z nichž dotazník vyplnilo 149 respondentů, čímž byla dosažena návratnost 74,5 %. Dotazník se skládá celkem ze 37 otázek, z toho 5 identifikačních otázek (např. věk, pohlaví, pracovní pozice, délka zaměstnání). Většina otázek je uzavřeného typu – respondenti volili jednu nebo více odpovědí z předem stanovených možností. Součástí dotazníku jsou také otázky otevřené, jejichž cílem je získat hlubší pohled na postoje a návrhy zaměstnanců. Odpovědi z těchto otevřených otázek jsou vyhodnoceny na základě nejčastěji se opakujících témat. Dotazník je uveden v Příloze 2 a výsledky otázek jsou dále znázorněny v grafech v Příloze 3.

Součástí výzkumné části diplomové práce je také **kvalitativní rozhovor**, jehož cílem je doplnit kvantitativní zjištění o hlubší vhled do problematiky employer brand managementu v organizaci. Rozhovor byl uskutečněn s manažerem employer brandingu České spořitelny, který zodpovídá za strategii budování značky zaměstnavatele v celé bance. Rozhovor je polostrukturovaný a zaměřuje se na konkrétní postupy, strategie a nástroje, které organizace

využívá v rámci employer brandingu. Rozhovor byl veden na základě předem stanovených otázek, které reflektují hlavní téma práce, ale zároveň umožňují flexibilitu při odpovědích, aby bylo možné získat detailní pohled na problematiku. Získané informace jsou využity k doplnění výsledků dotazníkového šetření a k hlubšímu pochopení interního pohledu na problematiku employer brand managementu. Rozhovor je přepsán v Příloze 1.

Diplomová práce také zahrnuje stanovení a ověření tří hypotéz, které se zaměřují na vztahy mezi vybranými proměnnými (např. věk, pracovní pozice, délka zaměstnání). Pro testování těchto hypotéz je využit chí-kvadrát test nezávislosti, který slouží ke zjištění, zda mezi dvěma kategoriálními proměnnými existuje statisticky významný vztah. Výpočty jsou provedeny v Excelu na základě kontingenčních tabulek. Výsledky testování hypotéz jsou podrobně popsány v kapitole 3.4.2. Jedná se o následující hypotézy.

Hypotéza 1

H0: Vnímání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem nezávisí na věku zaměstnanců.

H1: Vnímání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem závisí na věku zaměstnanců.

Hypotéza 2

H0: Hodnocení flexibility pracovního režimu v ČS nezávisí na délce zaměstnání zaměstnanců.

H1: Hodnocení flexibility pracovního režimu v ČS závisí na délce zaměstnání zaměstnanců.

Hypotéza 3

H0: Názor na zlepšení benefitů nezávisí na pracovní pozici zaměstnanců.

H1: Názor na zlepšení benefitů závisí na pracovní pozici zaměstnanců.

Testování hypotéz proběhlo pomocí chí-kvadrát testu nezávislosti, který umožňuje analyzovat kvantitativní data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření. Jak uvádí Chráska (2016, s. 64-69), tento statistický test slouží k ověření, zda existují významné rozdíly mezi očekávanými a skutečnými výsledky, což umožňuje potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz. Cílem této analýzy je zjistit, zda mezi vybranými kategoriálními proměnnými existuje statisticky významný vztah, a tedy ověřit hypotézy vyplývající z výzkumného tématu.

Podle Cvrčka (2017) je principem testu porovnání hodnot pozorovaných a očekávaných, přičemž větší rozdíl mezi těmito hodnotami signalizuje vyšší pravděpodobnost, že zjištěný rozdíl není náhodný. V této práci byly pro analýzu dat vytvořeny kontingenční tabulky a výpočty byly provedeny pomocí programu Microsoft Excel. Hladina významnosti byla stanovena na $\alpha = 0{,}05$. Výsledky testování hypotéz doplňují zjištění z dotazníkového šetření a přispívají k hlubšímu pochopení vybraných aspektů vnímání značky zaměstnavatele zaměstnanci ve vybrané části České spořitelny.

Na závěr jsou zmíněna doporučení, která autorka navrhuje organizaci ke zlepšení employer brandingu a využívání personálních marketingových nástrojů. Doporučení vycházejí z výsledků dotazníku, především z otevřených otázek, v nichž měli respondenti možnost vyjádřit své názory, zkušenosti a návrhy na zlepšení.

3 Praktická část práce

Praktická část této diplomové práce se zaměřuje na employer brand management ve vybrané organizaci, kterou je Česká spořitelna. V úvodu této části je nejprve představena samotná organizace, a to na základě informací z oficiálních zdrojů. Následně je popsán employer branding a nástroje personálního marketingu, které banka využívá. Tato část práce je zpracována primárně na základě rozhovoru s manažerem employer brandingu, interních zdrojů organizace a oficiálně dostupných internetových zdrojů. Přepis rozhovoru je k dispozici v Příloze 1. V rámci praktické části byl v České spořitelně realizován výzkum formou dotazníkového šetření, které zkoumalo to, jak zaměstnanci vnímají banku jako zaměstnavatele. Dotazník obsahoval 37 otázek a jeho výsledky byly následně vyhodnoceny. Na základě těchto zjištění jsou v závěru praktické části formulována doporučení, která mohou přispět ke zlepšení vnímání značky zaměstnavatele a efektivnějšímu využívání nástrojů personálního marketingu.

3.1 Charakteristika vybrané organizace

Tato podkapitola se zaměřuje na představení vybrané společnosti, kterou je Česká spořitelna. Česká spořitelna (2025c) je nejdéle působící bankou na českém trhu, která od roku 1825 tvoří základní pilíř českého bankovního systému. Cílem banky je naučit lidi správně hospodařit s penězi a zajistit jim přístup k úspěšnosti. Posláním je vést lidi i společnost k prosperitě. Když se bude dařit jednotlivcům, firmám i komunitám, bude se lépe dařit celé společnosti. Banka se zaměřuje na široké spektrum klientů – od jednotlivců přes malé a střední podniky až po velké korporace, města a obce. Mnoho nabízených produktů a služeb se řadí mezi nejúspěšnější na celém českém trhu. Díky nejrozsáhlejší síti poboček, bankomatů a platbomatů je Česká spořitelna (2023) nejdostupnější bankou pro drobné klienty. Je ve vedoucí pozici v oblasti hypotečních a spotřebitelských úvěrů, včetně kreditních karet a kontokorentů, i v celkových vkladech. Patří také mezi lídry v distribuci podílových fondů a v oblasti poskytování životního pojištění. Banka se také aktivně podílí na zavádění a rozšiřování digitálních služeb. Cílem je ještě více se přiblížit svým klientům, aby mohla rychleji a efektivněji poskytovat řešení, která odpovídají dynamicky se měnícím podmínkám a situacím, v nichž se klienti aktuálně nacházejí. Česká spořitelna se zaměřuje na maximálně přizpůsobené poradenství, digitalizaci a zvyšování efektivity svých činností. V rámci tohoto záměru banka provádí i reformování svých poboček.

V roce 2018 spustila banka (2025d) také moderní mobilní a internetové bankovnictví George, které má nyní více než 2 miliony uživatelů a je nejpoužívanější bankovní digitální službou na trhu. Nadace České spořitelny je také největší bankovní nadací v České republice, která se zaměřuje na systémové změny v oblasti vzdělávání a sociálního podnikání. Do těchto a obecně prospěšných dalších projektů se každý rok v rámci podpory investuje desítky milionů korun.

Česká spořitelna (2025c) působí na českém trhu již od roku 1825 a je označována za banku s nejdelší tradicí v České republice. Banka nyní v roce 2025 oslavila 200 let od svého vzniku. Je největší bankou na českém trhu podle počtu klientů, kterých má již 4,6 milionu a je součástí nadnárodní finanční skupiny Erste Group, která byla založena v roce 1819 jako první rakouská spořitelna. Česká spořitelna je již od roku 2000, členem skupiny Erste, který patří mezi hlavní poskytovatele finančních služeb ve střední a východní Evropě, s 16,2 miliony klientů v sedmi zemích Evropské unie. V roce 2001 banka úspěšně dokončila transformaci zaměřenou na zlepšení klíčových činností. Česká spořitelna neustále inovuje a zvyšuje kvalitu svých produktů a služeb, zároveň zjednodušuje pracovní procesy, aby dosahovaly co nejvyšší efektivity. Banka reaguje na globální propojení světa, ale její skutečná síla spočívá ve vztazích na lokální úrovni. Proto se zaměřuje na podporu silnějších komunit a sousedství. Všechny snahy směřují k budoucnosti, která bude stabilní a udržitelná, ať už podporou regionů, iniciativ,

vzdělávání, kultury a sportu, nebo tím, že přizpůsobuje služby potřebám všech, včetně lidí s handicapem. Důležitým posláním je zajišťování finančního zdraví pro jednotlivce i firmy. Projekt Finanční zdraví je rozsáhlá iniciativa, která spojuje fyzické a digitální poradenství s cílem pomoci klientům zlepšit jejich finanční situaci. Úsilí banky oceňují nyní i ve světě. Projekt Finanční zdraví obdržel zlatou cenu na prestižní mezinárodní bankovní soutěži Digital CX Awards 2024.

Tabulka 2 Základní fakta k 31. 12. 2024

Aktiva celkem	2 030,1 mld. Kč
Počet klientů České spořitelny	4,6 mil.
Počet aktivních klientů internetového bankovnictví a BUSINESS 24	2,4 mil.
Počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny	9 674
Počet poboček	337
Počet bankomatů a transakčních terminálů	1 611
Počet karet	4,0 mil.

Zdroj: Česká spořitelna (2025c)

Jak je patrné z tabulky 2, Česká spořitelna je největší bankou na českém trhu podle počtu klientů. V oblasti zaměstnanců se řadí mezi nejvyhledávanější zaměstnavatele. Tabulka rovněž ukazuje celková aktiva, počet uživatelů internetového bankovnictví, zaměstnanců, stejně jako celkový počet poboček, bankomatů a vydaných platebních karet. Česká spořitelna (2025f) získala již potřetí v řadě nejvyšší ocenění Top Zaměstnavatel 2024 a stala se první kariérní volbou vysokoškoláků v oboru Bankovnictví a investice. Banka se také stala vítězem ve speciální kategorii Ekonom, kde studenti ekonomických fakult vybírají zaměstnavatele roku. Dále také získala ocenění Mastercard Banka roku 2024 v kategorii Banka roku, Korporátní banka roku, Privátní banka roku, ale i Mobilní aplikace roku. Další ocenění Visa Nejlepší banka 2024 v kategorii Nejlepší banka, ocenění Zlatá koruna 2024 v oblasti Hypotéka ČS, Virtuální George karta, George v mobilu, Abeceda peněz, Úvěr od Buřinky pro budoucnost a mnoho dalších ocenění.

Česká spořitelna (2025f) podporuje silnější a udržitelnou společnost. Stanovila si tak hodnotovou, skupinově sladěnou strategii, která je založena na konceptu Financial Health Company, jehož cílem je podpora finančního zdraví jednotlivců i organizací prostřednictvím personalizovaného poradenství. Důležitým bodem je také to, že chce zdvojnásobit dostupnost bydlení nebo podpořit české organizace v jejich udržitelnosti.

Banka formulovala strategické závazky vůči klientům:

- do roku 2025 pomůže všem klientům vytvořit finanční rezervu, která je potřebná pro neočekávané výdaje;
- do roku 2025 pomůže milionu klientům ušetřit finance a vytvořit tak rezervu na důchod;
- do roku 2025 umožní všem dětem v České republice kvalitní vzdělávání v oblasti financí;
- do roku 2025 plánuje věnovat organizacím v České republice 50 miliard korun na podporu konkurenceschopnosti a udržení pracovních míst (Čeká spořitelna, 2025f).

Česká spořitelna (2023) se zaměřuje na podporu strategické vize silnější a udržitelné společnosti, která stojí na finančně zdravých, vzdělaných a sebevědomých občanech a firmách.

Pokračuje v transformaci českého průmyslu a ekonomiky, jejímž cílem je posílení konkurenceschopnosti a podpora výroby s vyšší přidanou hodnotou. Banka rovněž aktivně podporuje ekologické a společensky odpovědné podnikání a „zelenou“ transformaci firem. V oblasti korporátního bankovnictví nabízí komplexní řešení a dominuje na trhu korporátních úvěrů a služeb pro veřejný sektor.

Společenská odpovědnost je pro Českou spořitelnu (2023) klíčovou hodnotou. Tradičně patří mezi největší a nejoceňovanější zaměstnavatele a zároveň se řadí k největším plátcům daní v Česku. Dlouhodobě se zaměřuje na zvyšování finanční gramotnosti a spolupracuje s univerzitami. Také podporuje inkluzi – více než 1 400 bankomatů je přizpůsobeno pro nevidomé, všechny pobočky mají službu simultánního přepisu pro neslyšící a tři čtvrtiny poboček jsou bezbariérové. V oblasti inovací banka udává směr na českém bankovním trhu, spolupracuje s podnikatelskými inkubátory a podporuje propojení soukromého a veřejného sektoru v oblasti technologického rozvoje. Česká spořitelna tak nejen poskytuje moderní bankovní služby, ale také aktivně přispívá k rozvoji české ekonomiky a společnosti.

3.2 Employer brand management v České spořitelně

Tato kapitola se zaměřuje na employer brand management v České spořitelně a popisuje, jakým způsobem banka systematicky buduje svou značku zaměstnavatele. Vychází především z rozhovoru s manažerem employer brandingu, který přináší detailní pohled na strategii, implementaci, jeho roli v týmu i specifické přístupy k interní a externí komunikaci. Jsou zde také využity informace z interních dokumentů organizace (Česká spořitelna, 2025g). Součástí je také přehled vybraných employer brandingových kampaní, které představují konkrétní přístupy banky k budování značky zaměstnavatele a ukazují, jakým způsobem oslovuje různé cílové skupiny, a to od zkušených odborníků až po mladou generaci.

Strategie employer brandingu v České spořitelně

Employer branding může mít v každé organizaci odlišný význam. Někdo se více soustředí na interní prostředí, jiní naopak kladou důraz na externí prezentaci. Manažer employer brandingu v rozhovoru uvádí, že v České spořitelně jde především o systematické budování značky zaměstnavatele, které zahrnuje jak HR marketing, tak marketing obecně. Banka se zaměřuje na to, co zaměstnání v České spořitelně přináší, a jak jej vnímají potenciální i současní zaměstnanci. Employer branding České spořitelny se opírá o dvě hlavní komunikační linky. První má název Silnější díky lídrům a zdůrazňuje kvalitní vedení a rozvoj zaměstnanců. Druhá má název IT trendy a zaměřuje se na technologický pokrok a inovace v bankovním sektoru. Cílem těchto strategií je, aby si veřejnost a potenciální kandidáti spojovali Českou spořitelnu nejen s kvalitním zaměstnavatelem, ale také s konkrétními výhodami, jako je například 42 dní volna, moderní technologické prostředí nebo flexibilita v podobě zkrácených úvazků.

V rozhovoru manažer dále uvádí, že banka chce být vnímána jako technologicky pokročilá organizace, která sleduje moderní IT trendy, a zároveň jako organizace podporující rozvoj svých zaměstnanců a leaderů. Zároveň se snaží reflektovat rozdílné potřeby jednotlivých regionů, aby byla relevantním zaměstnavatelem na různých lokálních trzích práce. Hlavním cílem employer brandingu je zvýšit míru, s jakou kandidáti zvažují Českou spořitelnu jako svého budoucího zaměstnavatele, a tím podpořit jejich ochotu zaslat životopis**.** Všechny employer brandingové aktivity jsou realizovány s tímto cílem. Například pokud zaměstnanci projeví zájem účastnit se podcastu, vždy se nejprve posuzuje, zda a jak by taková aktivita mohla přispět ke zlepšení vnímání ČS jako zaměstnavatele a k naplnění employer brandingové strategie. Všechny aktivity jsou dle manažera tedy realizovány se záměrem posilovat atraktivitu banky na trhu práce.

Implementace employer brandingu

Manažer zmiňuje, že strategie značky zaměstnavatele je v České spořitelně realizována prostřednictvím celé řady interních i externích aktivit. Tyto aktivity jsou plánovány tak, aby odpovídaly potřebám cílových skupin a zároveň posilovaly vnímání banky jako atraktivního a důvěryhodného zaměstnavatele. V oblasti externí komunikace jsou využívány digitální kampaně, podcasty, spolupráce s influencery, PR výstupy a aktivní působení na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook, Instagram, TikTok). Cílem těchto aktivit je oslovit širokou veřejnost a specifické profesní komunity prostřednictvím moderních komunikačních kanálů a autentického obsahu.

Z rozhovoru také vyplynulo, že interní komunikace je zajišťována zejména prostřednictvím digitálních nástrojů, jako je intranet, ale také formou interních seminářů, podpory komunit a sdílení hodnot uvnitř organizace. Každá aktivita v oblasti employer brandingu je posuzována podle toho, jak přispívá ke zvyšování povědomí o značce zaměstnavatele a ke schopnosti oslovit relevantní cílové skupiny. Implementace strategie je pravidelně vyhodnocována a přizpůsobována aktuálním potřebám trhu práce a cílovým skupinám.

Employer Branding jako produktový marketing

Employer branding v České spořitelně není vnímán dle slov manažera pouze jako soubor samostatných kampaní, ale jako systematický proces podobný produktovému marketingu. Cílem je efektivně budovat a posilovat značku zaměstnavatele, oslovit relevantní cílové skupiny a zajistit, aby Česká spořitelna byla atraktivním zaměstnavatelem nejen v očích současných, ale i potenciálních zaměstnanců.

Stejně jako u produktového marketingu, i employer branding staví na několika klíčových prvcích (Česká spořitelna, 2025g):

1. **Porozumění trhu a cílovým skupinám**
   Pro efektivní budování zaměstnavatelské značky je nezbytné pochopit potřeby a očekávání zaměstnanců. Česká spořitelna proto realizuje pravidelné průzkumy mezi různými skupinami uchazečů a zaměstnanců, aby získala přehled o jejich motivech a preferencích.
2. **Pozicování značky zaměstnavatele**
   Důležitou součástí employer brandingu je jasná definice hodnot a unikátních benefitů, které zaměstnavatel nabízí. Česká spořitelna se dlouhodobě snaží být vnímána jako moderní, technologicky vyspělá banka s kvalitním leadershipem, která svým zaměstnancům poskytuje stabilní zázemí a možnosti profesního růstu.
3. **Komunikační strategie**
   Dalším krokem je plánování a realizace kampaní, které efektivně komunikují hodnoty a benefity práce v České spořitelně, a to jak v tradičních, tak digitálních kanálech. To zahrnuje například employer branding na sociálních sítích, PR aktivity, kariérní web nebo interní komunikaci se zaměstnanci.
4. **Spolupráce s interními týmy**
   Stejně jako v produktovém marketingu je i v employer brandingu klíčová spolupráce mezi HR oddělením, marketingem, vedením společnosti a dalšími týmy. Cílem je sladit komunikaci značky zaměstnavatele s reálnou firemní kulturou a strategickými cíli organizace.
5. **Vyhodnocování a optimalizace**
   Stejně jako v produktovém marketingu je i v employer brandingu klíčové měřit výsledky. Jedná se o pravidelné sledování výsledků náborových a marketingových

aktivit, vyhodnocování jejich úspěšnosti a získávání zpětné vazby. Sledují se například ukazatele jako počet uchazečů o práci, úspěšnost náboru, zájem o pracovní inzeráty nebo spokojenost zaměstnanců. Na základě těchto dat se strategie průběžně upravuje, aby byla co nejefektivnější.

Díky tomuto strategickému přístupu není employer branding v České spořitelně (2025g) vnímán pouze jako náborový nástroj, ale jako dlouhodobý proces s širším dopadem. Pomáhá nejen přilákat kvalitní kandidáty a zvyšovat angažovanost stávajících zaměstnanců, ale také upevňuje pověst banky jako inovativního a technologicky vyspělého zaměstnavatele. Důsledná práce s interní a externí komunikací tak přispívá k celkovému vnímání České spořitelny jako moderní a atraktivní organizace, která se aktivně stará o své zaměstnance i firemní kulturu.

Role manažera employer brandingu

Z rozhovoru s manažerem employer brandingu vyplynulo, že jeho role není pouze o řízení kampaní či organizaci aktivit, ale především o vytváření prostředí, ve kterém může tým efektivně fungovat a plnit stanovené cíle. Důraz je kladen na podporu týmové spolupráce napříč celou organizací, propojování s ostatními odděleními a jasné směřování aktivit, které odpovídají strategickému nastavení značky zaměstnavatele. Employer branding v České spořitelně zajišťuje tým devíti specialistů a každý z nich se věnuje specifické oblasti – například tvorbě kampaní, pořádání eventů, interní i externí komunikaci, správě komunit nebo obsahovému marketingu. Tým je složen tak, aby pokryl všechny klíčové části employer brandingového procesu.

Pro efektivní plánování aktivit je využíván marketingový framework SEE-THINK-DO-CARE, který pomáhá členům týmu pochopit, jaké aktivity je vhodné realizovat v jednotlivých fázích rozhodovacího procesu. Tento strukturovaný přístup zajišťuje, že komunikace zaměstnavatelské značky je cílená, smysluplná a správně načasovaná. Z rozhovoru dále vyplynulo, že měření úspěšnosti employer brandingových aktivit je nedílnou součástí práce týmu. Využívají se dvě hlavní metriky – míra, s jakou je Česká spořitelna zvažována jako zaměstnavatel, a ochota kandidátů zaslat životopis. Tyto ukazatele se měří prostřednictvím pravidelných průzkumů mezi širokou veřejností i vybranými cílovými skupinami (např. IT profesionály). Sekundárně jsou sledována data jako návštěvnost kariérních webů, výkon jednotlivých kampaní, míra prokliků, zdroje návštěvnosti a interakce na sociálních sítích.

Díky tomuto přístupu je employer branding v České spořitelně strategicky řízen, průběžně vyhodnocován a flexibilně přizpůsobován aktuálním potřebám organizace i trhu práce.

Spolupráce a interní komunikace

Z rozhovoru s manažerem employer brandingu vyplývá, že efektivní interní komunikace hraje v České spořitelně klíčovou roli. Zdůrazňuje se, že komunikace směrem k zaměstnancům by měla být v souladu s externí prezentací značky. Pokud totiž zaměstnanci informace komunikované navenek potvrzují vlastní zkušeností, výrazně tím posilují důvěryhodnost zaměstnavatele.

Zaměstnanci mají důležitou roli v budování pozitivního obrazu České spořitelny, a to nejen uvnitř organizace, ale i vůči široké veřejnosti. Manažer popisuje, že interní komunikace probíhá prostřednictvím různých kanálů, jako je intranet, workshopy či cílená komunikace směrem k vedoucím pracovníkům. Právě manažeři následně přenášejí klíčová sdělení ke svým týmům. Důraz je také kladen na propojení interní a externí komunikace. Ideálním stavem podle manažera je situace, kdy zaměstnanci sami aktivně podporují employer branding a sdílejí své pozitivní zkušenosti, například na sociálních sítích nebo při osobním kontaktu s veřejností.

Udržení silné značky zaměstnavatele napříč různými generacemi zaměstnanců představuje výzvu, ale zároveň je to vnímáno jako zásadní faktor dlouhodobého úspěchu. Různé generace zaměstnanců mají rozdílná očekávání i preference, na které je třeba reagovat. Česká spořitelna (2025g) proto nabízí širokou škálu možností, které pokrývají rozmanité potřeby – od vzdělávání, koučinku a rozvojových programů až po aktivity podporující seberealizaci. Za klíčový předpoklad úspěchu v této oblasti je považována i dostatečná výše finančního rozpočtu, která umožňuje přizpůsobovat nabízené aktivity různým cílovým skupinám uvnitř organizace.

Employer brandingové kampaně České spořitelny:

Employer brandingové kampaně představují důležitou součást komunikace značky zaměstnavatele směrem k veřejnosti. Jejich cílem je budovat pozitivní obraz České spořitelny jako atraktivního zaměstnavatele a oslovit potenciální uchazeče. V této části jsou uvedeny vybrané kampaně, které ukazují, jak banka pracuje s externí komunikací a jakými způsoby posiluje své postavení na trhu práce.

Česká spořitelna slaví 200 let – výroční kampaň

Jednou z výrazných aktivit, která podpořila employer branding banky, byla jubilejní kampaň spojená s oslavami 200 let od založení České spořitelny. Tato výroční komunikace ukázala, jak lze spojit tradici s moderním přístupem k zaměstnanecké značce a zároveň posílit vnímání banky jako atraktivního zaměstnavatele.

V únoru 2025 slavila Česká spořitelna (2025d) 200 let od svého založení, což je nejen důležitý milník v její historii, ale také příležitost k posílení jejího employer brandingu. Při této příležitosti spustila kampaň s názvem „Věk je jen číslo“, která nejen oslavuje dlouholetou tradici banky, ale zároveň ukazuje, že i po dvou stoletích zůstává moderním a dynamickým zaměstnavatelem.

Hlavním poselstvím kampaně je překonávání stereotypů spojených s věkem – ať už jde o jednotlivce, nebo o organizaci jako celek. Česká spořitelna (2025d) tím komunikuje nejen směrem ke klientům, ale i k zaměstnancům a potenciálním kandidátům, čímž podporuje svou značku zaměstnavatele. Jak uvádí Monika Hovorková, vedoucí značky a komunikace, banka si klade za cíl motivovat lidi k tomu, aby si plnili své sny bez ohledu na svůj věk. A stejně tak chce být zaměstnavatelem, který dává šanci lidem v různých fázích jejich kariéry. Kampaň probíhá od února do dubna 2025 a zahrnuje širokou škálu komunikačních kanálů – televizi, kina, online média, sociální sítě i venkovní reklamu. Součástí kampaně je i interaktivní „mindset kalkulačka“ na webových stránkách organizace, která ukazuje, jak přístup k životu ovlivňuje mentální věk všech lidí.

Tato kampaň je příkladem toho, jak může Česká spořitelna efektivně využít employer branding nejen k budování své značky mezi klienty, ale i k posilování své atraktivity jako zaměstnavatele na trhu práce.

Silnější díky leaderům

Na základě informací z interních dokumentů organizace (Česká spořitelna, 2025g) je jedním z klíčových pilířů employer brandingu důraz na kvalitní leadership, což se odráží v kampani s názvem Silnější díky leaderům. Organizace vychází z předpokladu, že jedním z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících spokojenost a setrvání zaměstnanců v organizaci je kvalita vedení. Cílem této employer brandingové strategie je, aby si lidé při hledání nového zaměstnání spojovali Českou spořitelnu s kvalitním leadershipem a vnímali ji jako místo se skvělými vedoucími, pod jejichž vedením chtějí pracovat. Tento předpoklad je podpořen

výsledky interních i externích průzkumů, které potvrzují, že zaměstnanci při výběru zaměstnavatele přikládají vysokou důležitost schopnostem a přístupu svých nadřízených. Česká spořitelna proto dlouhodobě investuje do rozvoje leadershipu a podporuje vznik prostředí, ve kterém se mohou formovat kvalitní lídři, kteří svým týmům poskytují nejen inspiraci a odborné vedení, ale také prostor pro samostatnost a profesní růst.

Důležitost leadershipu pro vnímání zaměstnavatele je podložena daty z výzkumu realizovaného v roce 2023 agenturou Behavio, která byla následně porovnána s interním šetřením České spořitelny. Výsledky těchto průzkumů organizace (Česká spořitelna, 2025e) prezentuje na svých webových stránkách a využívá je jako základ pro budování svého employer brandu. Z dostupných údajů vyplývá, že zaměstnanci České spořitelny hodnotí své nadřízené výrazně lépe než pracovníci v jiných organizacích. Výsledky průzkumu poukazují na významné rozdíly ve vnímání leadershipu mezi zaměstnanci České spořitelny a pracovníky v jiných organizacích, jak ukazují následující data.

- **Zájem nadřízeného o zaměstnance** – 89 % zaměstnanců uvedlo, že jejich vedoucí se aktivně zajímá o to, jak se jim vede, zatímco na trhu práce tento pocit sdílí pouze 52 % zaměstnanců.
- **Týmová spolupráce** – 90 % zaměstnanců vnímá svého nadřízeného jako týmového hráče, který je podporuje při plnění úkolů a je na něj spolehnutí, zatímco na trhu práce je toto vnímání zastoupeno pouze u 60 % pracovníků.
- **Důvěryhodnost leadershipu** – 87 % zaměstnanců nepozoruje rozpor mezi tím, co jejich šéf říká a jak se skutečně chová, což je o 24 % více než v průměru na trhu práce.
- **Poskytování zpětné vazby** – 75 % zaměstnanců České spořitelny uvedlo, že v posledních třech měsících obdrželi od svého nadřízeného konstruktivní zpětnou vazbu, zatímco na trhu práce je tato zkušenost běžná pouze u 40 % zaměstnanců.
- **Podpora růstu** – 85 % pracovníků v organizaci uvedlo, že se jejich nadřízený se zajímá o jejich ambice a aktivně podporuje jejich kariérní růst, naopak na trhu práce tento pocit má pouze 42 % pracovníků.

V rámci této kampaně Česká spořitelna (2025e) zdůrazňuje klíčové charakteristiky kvalitního leadera, mezi které patří především podpora rozvoje zaměstnanců, efektivní poskytování zpětné vazby, transparentnost a vytváření psychologického bezpečí. Kvalitní leader se aktivně zaměřuje na identifikaci a posilování silných stránek svých podřízených, čímž přispívá k jejich profesnímu růstu a motivaci. Zároveň dokáže poskytovat konstruktivní zpětnou vazbu, která nejen oceňuje pozitivní výkony, ale také pomáhá zaměstnancům zlepšovat se v oblastech, kde je to potřeba. Důležitým aspektem leadershipu je také transparentnost a férovost, tedy schopnost komunikovat otevřeně, jednat eticky a budovat vzájemnou důvěru mezi zaměstnanci a managementem. Neméně podstatné je i vytváření prostředí psychologického bezpečí, které zaměstnancům umožňuje bez obav vyjadřovat své názory, poučit se z chyb a aktivně přispívat k rozvoji týmu i celé organizace.

Tato kampaň hraje klíčovou roli v rámci employer brand managementu, jelikož přispívá nejen k posílení atraktivity České spořitelny na trhu práce, ale také k upevnění loajality a spokojenosti stávajících zaměstnanců.

IT trendy

Dalším klíčovým pilířem employer brandingové strategie České spořitelny (2025g), vedle kampaně Silnější díky lídrům, která zdůrazňuje roli kvalitního vedení, je budování pověsti moderní technologické společnosti. Zatímco první iniciativa se soustředí na vnímání banky jako

zaměstnavatele s výjimečnými lídry, tato aktivita si klade za cíl přesvědčit IT komunitu, že Česká spořitelna je inovativním a technologicky pokročilým zaměstnavatelem.

Podle interních dokumentů banky (2025g) byl na samotném začátku zrealizován výzkum, který pomohl zjistit, jak si Česká spořitelna ve vnímání IT komunity stojí. Výzkum také pomohl nastavit cíle, kterých chce organizace dosáhnout. Zaměřen ale nebyl pouze na vnímání České spořitelny jako IT společnosti, ale zjišťoval také postoje IT komunity, které dále pomohly nasměrovat komunikaci.

Výsledky ukázaly, že banka nebyla v oblasti IT vnímána jako relevantní zaměstnavatel. Žádný z dotazovaných si ji v tomto kontextu nevybavil. Pouze 31 % respondentů z IT komunity by bylo ochotných zaslat do České spořitelny svůj životopis. IT image České spořitelny budovala organizace zcela od začátku. Zároveň byly identifikovány klíčové bariéry bránící oslovování IT talentů (Česká spořitelna, 2025g):

- 38 % respondentů mělo pocit, že práce v bankovním sektoru podléhá striktním pravidlům;
- 31 % mělo představu, že banka pracuje se zastaralými technologiemi.

Na základě těchto zjištění byla nastavena komunikační strategie (Česká spořitelna, 2025g) zaměřená na změnu vnímání banky jako moderního IT zaměstnavatele. Důraz byl kladen na faktory, které jsou pro IT odborníky zásadní:

- 89 % respondentů uvedlo, že klíčovým prvkem atraktivního zaměstnavatele je přátelský kolektiv;
- 84 % považovalo za důležité adekvátní finanční ohodnocení a flexibilní pracovní dobu;
- 84 % preferovalo nadřízeného, který motivuje a podporuje svůj tým;
- 72 % ocenilo práci na různorodých projektech s reálným dopadem.

Díky cílené employer brandingové komunikaci (Česká spořitelna, 2025g) se podařilo zvýšit vnímání České spořitelny jako technologické společnosti z 0 % na 3 %, přičemž v Praze, která je klíčovým IT trhem, vzrostlo vnímání až na 6 %**.** Ochota IT specialistů poslat svůj životopis do banky se zvýšila z 31 % na 37 %, čímž byl překonán původně definovaný cíl. Celkový zásah kampaně prostřednictvím všech komunikačních kanálů dosáhl 12 493 921 zobrazení. Počet životopisů zaslaných do České spořitelny v segmentu IT vzrostl o 30,6 %.

Tato employer brandingová aktivita ukazuje snahu České spořitelny nejen posílit svou technologickou identitu, ale také překonat předsudky spojené s bankovním sektorem a oslovit vysoce kvalifikované IT specialisty. Díky jasně nastavené strategii a efektivní komunikaci se podařilo dosáhnout měřitelných výsledků a zvýšit atraktivitu banky jako zaměstnavatele v oblasti IT.

Future Mindset Board

Jedním z výrazných příkladů, jak Česká spořitelna oslovuje mladou generaci a zároveň posiluje svou image progresivního zaměstnavatele, je iniciativa Future Mindset Board. Tento inovativní projekt představuje propojení strategického rozhodování s pohledem mladých lidí a tvoří důležitý prvek moderního employer brandingu banky.

Česká spořitelna (2025b) v roce 2024 spustila program s názvem Future Mindset Board, který se stal dalším klíčovým prvkem její employer brandingové strategie. Tento projekt reflektuje nejen otevřenost banky novým myšlenkám a inovacím, ale zároveň podtrhuje její snahu oslovit a zapojit mladou generaci. Poprvé za 200 let dostali mladí talentovaní lidé příležitost stát se součástí nejvyššího vedení banky, aktivně se podílet na tvorbě její strategie a přinést do rozhodovacích procesů svou perspektivu. Do programu bylo vybráno šest finalistů

s různorodým profesním i akademickým zázemím. Mezi nimi jsou jak interní zaměstnanci banky, tak studenti a odborníci s mezinárodními zkušenostmi. Jejich role je jedinečná – po celý rok 2025 budou na poloviční úvazek přímo spolupracovat s představenstvem České spořitelny, účastnit se strategických jednání a přinášet do banky pohled generace Z.

Program Future Mindset Board je příkladem moderního přístupu k budování značky zaměstnavatele. Česká spořitelna (2025b) tím dává najevo, že je otevřená novým myšlenkám a podporuje mladé talenty nejen slovy, ale i konkrétními kroky. Účastníci programu získávají jedinečnou možnost zapojit se do rozhodování na nejvyšší úrovni, poznat fungování banky z různých perspektiv a přispět svými nápady k její transformaci. K tomu mají k dispozici nejen odborné mentory, ale i možnost sdílet své zkušenosti prostřednictvím sociálních sítí, kde propojují mladou generaci s největší bankou v České republice. Právě online platformy, včetně Instagramu, YouTube a LinkedIn, hrají v kampani klíčovou roli. Skrze ně banka komunikuje své hodnoty a přibližuje své aktivity veřejnosti. Do kampaně byli zapojeni i influenceři, kteří svým obsahem pomáhají oslovit mladé lidi a inspirovat je k zapojení do bankovního sektoru. Jedním z nich je například známý tvůrce Kovy, který ve svém videu představil celý koncept programu a ukázal, jak může mladá generace přinést do vedení banky nové impulzy. Díky této spolupráci Česká spořitelna posiluje svou přítomnost mezi mladými lidmi a potvrzuje svou pozici inovativního zaměstnavatele, který aktivně pracuje na budování silnější budoucnosti.

Future Lab

Další významnou employer brandingovou kampaní České spořitelny (2025a) je projekt s názvem Future Lab, který byl vytvořen s cílem přilákat talentované uchazeče a současně prezentovat banku jako inovativního a moderního zaměstnavatele. Tato kampaň je zaměřena na nábor výjimečných zaměstnanců, kteří se stanou součástí týmu pobočky budoucnosti. Future Lab je koncipován jako revoluční prostor, kde jsou využívány nejmodernější technologie, včetně avatarů umělé inteligence či imerzivní LED obrazovky, a kde je zákazníkům poskytována nejen standardní bankovní obsluha, ale také vzdělávání v oblasti finanční gramotnosti a technologických inovací.

Hlavním cílem kampaně je nejen obsadit klíčové pozice v novém konceptu pobočky, ale také budovat silnou značku zaměstnavatele, která ukazuje přístup České spořitelny (2025a) k modernímu bankovnictví. Kampaň je proto zaměřena na uchazeče, kteří mají zájem o technologie, digitální služby a obchodní poradenství. Ideální kandidáti musí mít zkušenost v bankovnictví, být orientovaní na zákazníka a zároveň schopni edukovat klienty v oblasti digitálních produktů banky, jako je například aplikace George.

Aby bylo zajištěno oslovení správné cílové skupiny, je kampaň realizována prostřednictvím online marketingových nástrojů, sociálních sítí a interní komunikace v rámci banky. Uchazeči prošli několika fázemi výběrového řízení, včetně kompetenčního rozhovoru s umělou inteligencí, osobních pohovorů a assessment centra. Výběrový proces byl navržen tak, aby odpovídal charakteru projektu Future Lab. Tato pobočka se bude otevírat na podzim roku 2025, kdy organizace zmiňuje, že pobočka na dalších 200 let změní to, jak lidé přemýšlí o bankovnictví.

Díky této kampani se České spořitelně (2025a) podařilo nejen získat nové zaměstnance pro tento unikátní koncept pobočky, ale také posílit svou pozici jako progresivního a atraktivního zaměstnavatele. Future Lab je prezentován jako místo, které nejen mění zákaznickou zkušenost v bankovnictví, ale také poskytuje zaměstnancům příležitost k rozvoji, inovacím a aktivnímu podílení se na formování budoucnosti bankovních služeb. Tímto projektem je zároveň podpořeno vnímání České spořitelny jako banky, která se

dlouhodobě zaměřuje na digitalizaci a modernizaci svých služeb, a která svým zaměstnancům nabízí prostor pro kreativitu, inovace a profesní růst.

Z této části diplomové práce vyplývá, že employer brand management v České spořitelně je založen na promyšlené strategii a konkrétních aktivitách, které společně utvářejí vnímání banky jako zaměstnavatele. Důraz je kladen nejen na interní prostředí a rozvoj zaměstnanců, ale také na inovativní přístupy v oblasti komunikace směrem k veřejnosti. Na základě rozhovoru s manažerem employer brandingu, z interních dokumentů banky i představených kampaní je zřejmé, že Česká spořitelna cíleně buduje značku, která oslovuje různé cílové skupiny a zároveň odráží skutečné hodnoty a kulturu organizace. Employer branding je tak nedílnou součástí strategického směřování organizace a jejího postavení na trhu práce.

3.3 Nástroje personálního marketingu v České spořitelně

Tato kapitola se věnuje nástrojům personálního marketingu, které jsou v České spořitelně využívány v rámci budování značky zaměstnavatele. Na základě teoreticko-metodologické části práce jsou rozděleny na interní a externí. Interní nástroje zahrnují především aktivity zaměřené na motivaci, rozvoj, adaptaci a spokojenost stávajících zaměstnanců. Externí nástroje slouží zejména k oslovování nových uchazečů a prezentaci značky zaměstnavatele na veřejnosti. Kapitola je zpracována na základě rozhovoru s manažerem employer brandingu a interních dokumentů banky (Česká spořitelna, 2025h).

3.3.1 Interní nástroje personálního marketingu

Interní nástroje personálního marketingu v České spořitelně jsou zaměřeny na podporu zaměstnanců, posilování pozitivní firemní kultury, zajištění jejich rozvoje, motivace a spokojenosti. Podle zjištění z rozhovoru s manažerem employer brandingu a interních zdrojů banky (Česká spořitelna, 2025h) vyplývá, že tyto nástroje tvoří nedílnou součást strategie budování značky zaměstnavatele a mají dlouhodobý dopad na angažovanost a loajalitu pracovníků.

Motivace a rozvoj zaměstnanců jsou vnímány jako klíčové oblasti. Jak dokládá interní dokumentace banky (Česká spořitelna, 2025h), zaměstnanci mají přístup k mnoho vzdělávacím platformám, jako je AMOS nebo Stronger. Dále je využíván nástroj Spořka GYM, který nabízí především kurzy zaměřené na měkké dovednosti. Vzdělávání je zajišťováno formou e-learningů, webinářů, prezenčních školení, mentoringu i koučování. Specializované týmy dle manažera působí napříč celou organizací a zajišťují, aby rozvojové aktivity odpovídaly specifickým potřebám jednotlivých oblastí banky. Samostatná pozornost je věnována školením zaměřeným na komunikaci značky zaměstnavatele, především pro zaměstnance, kteří působí jako ambasadoři.

Adaptace nových zaměstnanců v ČS je podle manažera realizována prostřednictvím onboardingového webu, šablon komunikace a úvodního zaškolovacího dne. I přes stávající snahu o zefektivnění tohoto procesu zůstává onboarding výzvou, a to především z důvodu vysokého počtu nástupů a rozmanitosti pracovních pozic. Důraz je kladen na předání praktických informací, technického vybavení a také na motivaci nově příchozích prostřednictvím seznámení s posláním a hodnotami banky.

Interní komunikace představuje důležitý nástroj udržení angažovanosti. Manažer employer bandingu uvádí, že je zajišťována zejména prostřednictvím intranetu, pravidelných e-mailových kampaní, interních akcí a diskusních fór. Informace jsou sdíleny napříč celou organizací a komunikace je vedena tak, aby odpovídala potřebám různorodých cílových skupin. Podporováno je také budování vnitřních komunit a propojení zaměstnanců napříč týmy.

Péče o spokojenost zaměstnanců je svěřena především manažerům, kteří mají k dispozici odborné know-how a nástroje pro budování pozitivního pracovního prostředí. Přístup banky (Česká spořitelna, 2025h) je založen na otevřenosti a podpoře – v případě potřeby mají zaměstnanci možnost obrátit se na odborníky. Atmosféra v organizaci je dle manažera vnímána jako přátelská a neformální, což přispívá k celkové pohodě na pracovišti.

Benefity pro zaměstnance tvoří důležitou součást personálního marketingu a přispívají ke spokojenosti a loajalitě pracovníků. Interní dokumenty (Česká spořitelna, 2025h) uvádějí, že je zaměstnancům nabízena široká škála benefitů, mezi které patří například:

- 42 dní volna (25 dnů dovolené, 12 dnů volna navíc pro work-life balance, 5 dnů zdravotního volna);
- benefitní balíček ve výši 74 000 Kč ročně, který lze využít na stravenkový paušál, penzijní spoření nebo volnočasové aktivity prostřednictvím cafeterie;
- zvýhodněné finanční produkty, např. hypotéky s prémiovou sazbou nebo pojištění;
- příspěvek na hlídání dětí ve výši až 48 000 Kč ročně při návratu z rodičovské dovolené;
- zaměstnanecké akcie**,** odměny při odchodu do důchodu**,** volno pro rodiče a těhotné ženy**,** nadstandardní zdravotní péče**,** služba uLékaře.cz**,** dobrovolnické dny**,** příspěvky na výročí a členství ve spolcích a další.

Díky těmto nástrojům se daří vytvářet prostředí, které podporuje dlouhodobou spokojenost zaměstnanců, rozvíjí jejich potenciál a přispívá ke stabilitě pracovních týmů. Kombinace vzdělávání, kvalitní interní komunikace a propracovaného systému benefitů tvoří pevný základ interní části personálního marketingu České spořitelny.

3.3.2 Externí nástroje personálního marketingu

Externí nástroje personálního marketingu v České spořitelně jsou zaměřeny na budování atraktivní značky zaměstnavatele směrem k veřejnosti a na efektivní oslovování potenciálních kandidátů. Z rozhovoru s manažerem employer brandingu a interních dokumentů banky (Česká spořitelna, 2025h) vyplývá, že banka využívá velké množství nástrojů, které umožňují cílené oslovování různorodých skupin uchazečů a dlouhodobé posilování své pozice na trhu práce.

Manažer employer brandingu v rozhovoru uvádí, že základním nástrojem externí komunikace jsou kariérní stránky České spořitelny, které slouží jako hlavní platforma pro prezentaci pracovních nabídek, firemní kultury a benefitů. Dále banka využívá pracovní portály, jako jsou Jobs.cz nebo Práce.cz. Současně se také zaměřuje na spolupráci s vysokými školami, kde prostřednictvím přednášek buduje povědomí o možnostech uplatnění v rámci organizace.

Významným kanálem jsou sociální sítě, například LinkedIn, Facebook, Instagram nebo TikTok. Tyto platformy slouží jak k propagaci pracovních nabídek, tak k prezentaci firemní kultury. Podle slov manažera employer brandingu se jako velmi efektivní ukázala také spolupráce s influencery, kteří pomáhají oslovit mladou cílovou skupinu. Česká spořitelna také vytváří audiovizuální obsah, jako jsou podcasty a videa, ve kterých zaměstnanci sdílejí své pracovní zkušenosti a přibližují uchazečům prostředí banky. Dále vznikají PR články ve spolupráci s vybranými zaměstnanci a zveřejňují se v médiích s cílem posílit pozitivní vnímání značky. Banka se také pravidelně účastní pracovních veletrhů a konferencí, kde její zástupci prezentují například možnosti kariérního růstu. Účast na těchto akcích napomáhá budovat osobní kontakt s potenciálními uchazeči.

Pro vybrané pozice jsou realizovány cílené náborové kampaně, jejichž cílem je oslovit konkrétní profesní skupiny. Banka využívá performance marketing a oslovuje vybrané segmenty trhu prostřednictvím cílených reklam. Z rozhovoru dále vyplynulo, že banka pravidelně vyhodnocuje výsledky kampaní pomocí konkrétních ukazatelů, jako je počet

uchazečů, míra prokliků, zvažování České spořitelny jako zaměstnavatele nebo ochota kandidátů zaslat životopis (KPI – Key Performance Indicators). Na základě těchto dat se upravuje rozložení nákladů a případná strategie. Důležitou roli hraje také spolupráce s externími partnery, ať už se jedná o pracovní portály, recruitment agentury nebo marketingové agentury, které zajišťují kreativní zpracování kampaní. Tento přístup umožňuje flexibilní a cílené oslovování různých profesních skupin a přizpůsobení komunikace aktuálním trendům a potřebám cílových skupin.

Všechny tyto aktivity společně vytvářejí ucelený systém externího personálního marketingu. Díky efektivní kombinaci těchto nástrojů a strategií se České spořitelně (2025h) daří dlouhodobě oslovovat kvalitní kandidáty a zároveň posilovat svou image důvěryhodného a moderního zaměstnavatele. Příkladem efektivního využití externích nástrojů jsou i specifické náborové kampaně, jako například Future Lab nebo Future Mindset Board, které spojují inovativní přístup s cílenou komunikaci, která je zaměřena na konkrétní profesní skupiny. Tyto kampaně byly blíže představeny v předchozí kapitole věnované employer brand managementu.

3.4 Vnímání organizace zaměstnanci

Cílem této části diplomové práce je představit a zhodnotit výsledky kvantitativního výzkumu, který byl realizován formou dotazníkového šetření. Dotazník byl vytvořen pomocí online platformy Survio.com a distribuován elektronicky prostřednictvím regionální manažerky zaměstnancům jedné části regionu České spořitelny. Šetření probíhalo v období od 20. 3. 2025 do 27. 3. 2025 a bylo zcela anonymní. Z důvodu zachování anonymity respondentů není název konkrétní části regionu v práci uveden.

3.4.1 Vyhodnocení výzkumu

V této části jsou prezentovány jednotlivé otázky v pořadí, v jakém byly položeny v dotazníku. Každá otázka je doplněna o vyhodnocení, případně grafické znázornění. Pokud není graf uveden přímo v textu, je dostupný v Příloze 3. U vybraných otázek je provedeno srovnání s poznatky získanými z rozhovoru s manažerem employer brandingu České spořitelny. Číselné údaje v grafech vyjadřují absolutní četnosti odpovědí. Kompletní znění dotazníku je přiloženo v Příloze 2. Podrobnosti k realizaci výzkumu jsou uvedeny v kapitole 2.5 Metodika práce.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

První otázka dotazníku byla identifikační a zaměřovala se na pohlaví respondentů. Z výsledků vyplývá, že většina respondentů byla ženského pohlaví, konkrétně 112 žen, což představuje 75,2 % všech odpovědí. Mužů bylo 37, tedy 24,8 %. Výsledky této otázky jsou graficky znázorněny v Grafu 6, Příloze 3.

2. Kolik je Vám let?

Druhá identifikační otázka se zaměřovala na věk respondentů. Nejpočetnější věkovou skupinou byli zaměstnanci ve věku 36–45 let, do které spadalo 46 respondentů, což představuje 30,9 %. Následovala skupina ve věku 46–55 let s 40 respondenty (26,8 %) a poté skupina 25–35 let, kterou uvedlo 38 respondentů (25,5 %). Méně zastoupeni byli respondenti mladší 25 let, kterých bylo 13 (8,7 %), a respondenti starší 55 let, kterých bylo 12 (8,1 %). Výsledky této otázky jsou uvedeny v Grafu 7, Příloze 3.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Cílem třetí identifikační otázky bylo zjistit, jaké mají zaměstnanci České spořitelny nejvyšší dosažené vzdělání. Tato otázka byla uzavřená a respondenti mohli zvolit jednu z nabízených možností. Nejvíce respondentů (101, to je 67,8 %) uvedlo, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je střední s maturitou. Druhou nejčastější odpovědí bylo vysokoškolské vzdělání, které zvolilo 37 respondentů (24,8 %). Nejmenší podíl tvořili zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním – tuto možnost označilo 11 respondentů (7,4 %). Výsledky této otázky jsou zpracovány v Grafu 8, Příloze 3.

4. Jak dlouho v České spořitelně pracujete?

Následující otázka byla identifikační a cílem bylo zjistit, jak dlouho respondenti v České spořitelně pracují. Respondenti vybírali jednu odpověď. Z dotazníku vychází, že nejvíce respondentů (52, tj. 34,9 %) pracuje v organizaci 11 let a více, 46 respondentů (30,9 %) uvedlo 1–5 let, 34 respondentů (22,8 %) pracuje 6–10 let a nejméně (17, tj. 11,4 %) respondentů pracuje v bance méně než 1 rok. Výsledky jsou také vyhodnoceny v Grafu 9, Příloze 3.

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Během dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se ho zúčastnilo 149 respondentů. Nejpočetnější skupinou byli bankéři, kterých bylo 97 (65,1 %). Dále dotazník vyplnilo 17 respondentů (11,4 %) pracujících na manažerské pozici, 10 (6,7 %) pracovníků back office, 6 (4 %) pokladníků a 19 (12,8 %) respondentů uvedlo jinou pracovní pozici. Mezi tyto pozice patří například bankéř klientské péče, firemní bankéř, hypoteční specialista, pojišťovací specialista nebo investiční specialista. Viz Graf 10, Příloha 3.

6. Jak jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce v České spořitelně?

Tato otázka zjišťovala, jakým způsobem se respondenti dozvěděli o pracovní nabídce v České spořitelně. Respondenti volili jednu z nabízených odpovědí. Nejčastější odpovědí bylo „inzerát na pracovním portálu“, kterou zvolilo 64 respondentů, což představuje 43 % všech odpovědí. Druhou nejčastější možností bylo „doporučení od přátel nebo kolegů“, pro které se rozhodlo 45 respondentů (30,2 %). Webové stránky České spořitelny jako zdroj uvedlo 21 respondentů (14,1 %). Další možnosti byly uváděny již výrazně méně: „jiný způsob“ zvolilo 13 respondentů (8,7 %), „reklama“ 3 respondenti (2 %), „sociální média“ uvedli 2 respondenti (1,3 %) a „přednášky/workshopy ve školách“ zvolil 1 respondent (0,7 %). Odpověď „účast na pracovních veletrzích nebo eventech“ nebyla vybrána žádným z respondentů. Mezi jinými způsoby, které respondenti doplnili, se objevily například osobní dotaz v České spořitelně, zkušenost po absolvování brigády nebo inzerát v tisku. Výsledky této otázky jsou zaznamenány v Grafu 11, Příloze 3.

7. Znal/a jste Českou spořitelnu před tím, než jste zde začal/a pracovat?

Tato otázka byla uzavřená a respondenti vybírali jednu z nabízených odpovědí. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci znali Českou spořitelnu již před nástupem do zaměstnání, tedy zda měla organizace dostatečně silné postavení v povědomí veřejnosti. Většina respondentů uvedla, že ano – konkrétně 137 respondentů, což představuje 91,9 %. Odpověď „ne“ zvolilo pouze 12 respondentů (8,1 %). Tyto výsledky ukazují, že Česká spořitelna má mezi veřejností poměrně silné a stabilní povědomí jako značka zaměstnavatele. Znalost značky ještě před samotným zaměstnáním svědčí o dlouhodobém budování pozitivního vnímání organizace na trhu práce. Silné postavení značky může zároveň napomáhat v náborových aktivitách a posilovat atraktivitu organizace v konkurenčním prostředí. Výsledky jsou graficky znázorněny v Grafu 12, Příloze 3.

8. Jaká je Vaše zkušenost s webovými stránkami ČS při hledání pracovních příležitostí?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají přehlednost webových stránek České spořitelny při hledání pracovních příležitostí. Většina respondentů hodnotila stránky pozitivně – konkrétně 86 respondentů (57,7 %) označilo stránky jako „přehledné" a 34 respondentů (22,8 %) dokonce jako „velmi přehledné". Neutrální postoj zaujalo 29 respondentů (19,5 %). Možnost „nepřehledné" ani „velmi nepřehledné" nezvolil žádný respondent. Výsledky této otázky jsou uvedeny v Grafu 13, Příloze 3.

Z odpovědí vyplývá, že web České spořitelny je zaměstnanci vnímán jako přehledný nástroj pro získání informací o pracovních pozicích. Tento názor byl potvrzen také v rozhovoru s manažerem, který uvedl, že webové stránky banky jsou pravidelně aktualizovány a slouží jako klíčový komunikační kanál pro externí uchazeče.

9. Jak hodnotíte image České spořitelny na veřejnosti?

Další otázka se zaměřovala na to, jak zaměstnanci vnímají image České spořitelny na veřejnosti. Nejvíce respondentů (80), což odpovídá 53,7 %, hodnotí image společnosti jako velmi pozitivní. Odpověď „spíše pozitivně" zvolilo 62 respondentů (41,6 %). Neutrálně image vnímá 7 respondentů (4,7 %). Možnosti „spíše negativně" a „velmi negativně" nebyly označeny žádným z respondentů. Výsledky této otázky jsou graficky znázorněny v Grafu 14, Příloze 3.

10. Jak byste ohodnotil/a kvalitu prezentace ČS na sociálních sítích (např. obsah, vizuální stránka)?

Následující otázka zjišťovala, jak zaměstnanci vnímají úroveň komunikace České spořitelny na sociálních sítích, zejména z hlediska vizuálního zpracování a obsahu. Výsledky ukazují, že celkově je prezentace na sociálních sítích vnímána velmi pozitivně. Nejčastější odpovědí bylo „velmi dobře zpracované", kterou zvolilo 73 respondentů (49 %), a dalších 64 respondentů (43 %) ji hodnotí jako „dobře zpracovanou". Jen malá část respondentů se přiklání k neutrálnímu hodnocení (10 respondentů, tedy 6,7 %) a pouze 2 respondenti (1,3 %) ji označili jako „slabou". Odpověď „velmi špatné" nezaznamenala žádný výskyt. Výsledky jsou přehledně zobrazeny v Grafu 15, Příloze 3.

Z odpovědí je patrné, že většina zaměstnanců považuje komunikaci na sociálních sítích za kvalitní a profesionálně zpracovanou. Toto zjištění se shoduje i s informacemi, které během rozhovoru poskytl manažer employer brandingu. Uvedl, že sociální sítě hrají v komunikaci České spořitelny důležitou roli. Důraz je kladen na kvalitu, vizuální atraktivitu a zapojení zaměstnanců do obsahu.

11. Jaký máte názor na externí komunikaci České spořitelny jako zaměstnavatele (např. reklamy, webové stránky, sociální média)?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku číslo 10 a zaměřuje se na celkové vnímání externí komunikace České spořitelny jako zaměstnavatele. Cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci hodnotí prezentaci organizace směrem k veřejnosti – tedy například prostřednictvím reklam, webových stránek nebo sociálních sítí. Nejčastější odpovědí bylo „velmi pozitivní", kterou zvolilo 66 respondentů (44,3 %), druhou nejčastější odpovědí bylo „pozitivní", pro kterou se rozhodlo 63 respondentů (42,3 %). Neutrální postoj má 20 respondentů (13,4 %) a žádný z respondentů nezvolil odpověď negativní ani velmi negativní. Výsledky této otázky ukazují, že externí komunikace České spořitelny je zaměstnanci vnímána převážně pozitivně. Hodnocení ze strany zaměstnanců odpovídá sdělení manažera v rozhovoru, který uvedl, že externí komunikace je pro banku důležitým nástrojem pro budování pozitivního vnímání značky zaměstnavatele. Grafické zpracování výsledků viz Graf 16, Příloha 3.

12. Jak byste zhodnotil/a efektivitu interní komunikace (např. informace mezi zaměstnanci, komunikace s nadřízenými, interní aktuality)?

Další otázka dotazníku se zaměřovala na efektivitu interní komunikace v České spořitelně. Respondenti posuzovali kvalitu sdílení informací mezi zaměstnanci, komunikaci s nadřízenými a interní aktuality. Nejčastěji byla zvolena odpověď „efektivní", pro kterou se rozhodlo 73 respondentů (49 %). Možnost „velmi efektivní" označilo 50 respondentů (33,6 %), zatímco neutrální názor vyjádřilo 25 respondentů (16,8 %). Odpověď „neefektivní" byla zvolena pouze jedním respondentem (0,7 %), odpověď „velmi neefektivní" nebyla zvolena vůbec. Z výsledků vyplývá, že interní komunikace je vnímána převážně pozitivně. Vysoké zastoupení kladných odpovědí může souviset s důrazem, který je kladen na otevřenou a přehlednou komunikaci, jak bylo uvedeno i v rozhovoru s manažerem. Ten zmínil, že kvalitní vnitřní komunikace je vnímána jako základní pilíř spokojenosti a stability zaměstnanců. Výsledky jsou také uvedeny v Grafu 17, Příloze 3.

13. Jak často dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

Otázka číslo 13 zjišťovala, jak často zaměstnanci České spořitelny dostávají zpětnou vazbu od svého nadřízeného. Otázka byla uzavřená a respondenti mohli zvolit pouze jednu odpověď. Většina respondentů uvedla, že zpětná vazba je poskytována pravidelně – konkrétně 116 respondentů (77,9 %) zvolilo odpověď „pravidelně (každý měsíc nebo častěji)". Odpověď „občas (několikrát do roka)" byla vybrána 31 respondenty (20,8 %). Pouze 2 respondenti (1,3 %) uvedli, že zpětnou vazbu dostávají jen jednou ročně. Možnost „nikdy" nebyla zvolena žádným z respondentů. Z výsledků vyplývá, že zpětná vazba od nadřízeného je ve většině případů poskytována pravidelně, což lze považovat za pozitivní zjištění, neboť pravidelná komunikace přispívá k motivaci a rozvoji zaměstnanců. Výsledky jsou zobrazeny v Grafu 18, Příloze 3.

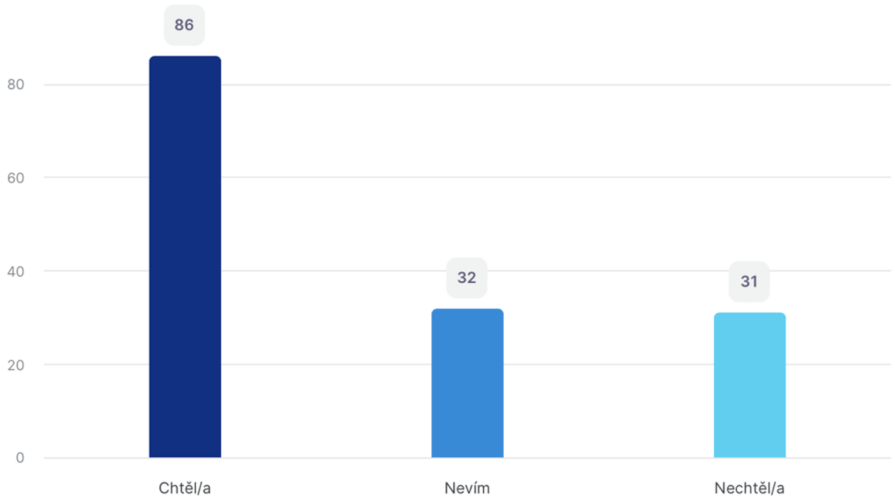
14. Jak vnímáte zpětnou vazbu, kterou dostáváte od manažera?

Tato otázka navazovala na předchozí otázku číslo 13 a zkoumala, jak zaměstnanci vnímají zpětnou vazbu, kterou dostávají od svého manažera. Respondenti mohli označit více odpovědí, a proto celkový počet odpovědí převyšuje počet dotázaných. Nejčastěji byla zpětná vazba vnímána jako podporující – tuto možnost označilo 81 respondentů (38,9 %). Jako přínosnou ji hodnotilo 69 respondentů (33,2 %) a efektivní ji vnímalo 47 zaměstnanců (22,6 %). Naopak negativní zkušenosti se zpětnou vazbou byly zaznamenány pouze výjimečně. Jako neefektivní ji označilo 6 respondentů (2,9 %), nejasnou zpětnou vazbu uvedli 4 respondenti (1,9 %) a pouze 1 respondent (0,5 %) považoval zpětnou vazbu za zcela nepřínosnou. Možnost „jiné" nebyla využita. Výsledky tedy poukazují na převážně pozitivní vnímání zpětné vazby ze strany manažerů, což je významným faktorem ovlivňujícím spokojenost zaměstnanců i jejich motivaci. Celkově lze konstatovat, že zpětná vazba je v organizaci vnímána jako důležitý a převážně dobře fungující nástroj komunikace mezi zaměstnanci a jejich manažery. Grafické zpracování výsledků viz Graf 19, Příloha 3.

15. Chtěl/a byste mít možnost anonymně hodnotit své nadřízené?

Další otázka se zaměřovala na zájem zaměstnanců o možnost anonymně hodnotit své nadřízené. Respondenti mohli vybrat pouze jednu z nabízených odpovědí. Více než polovina respondentů (86), což je 57,7 % by uvítala možnost anonymně hodnotit své nadřízené. Naopak 31 respondentů (20,8 %) o tuto možnost neprojevilo zájem a 32 osob (21,5 %) uvedlo, že si nejsou jistí. Výsledky jsou znázorněny níže v Grafu 1.

Graf 1 Možnost anonymního hodnocení nadřízených pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Z výsledků, které jsou v Grafu 1 uvedeny, je možné vidět, že většina respondentů by ocenila možnost anonymně hodnotit své nadřízené. Naopak výrazně méně respondentů uvedlo, že neví, nebo že o tuto možnost nemají zájem. Výsledky mohou naznačovat, že i přes důraz organizace na otevřenou komunikaci existuje určitá míra nejistoty během sdílení názorů směrem k nadřízeným pracovníkům. Zavedení anonymního hodnocení by mohlo být vnímáno jako nástroj, který by sloužil k zjištění atmosféry na pracovišti a kvality vedení.

16. Využíváte možnost vzdělávání, kterou Vám ČS dává? Zdůvodněte prosím proč.

Tato otázka se týkala možnosti využívání vzdělávání ze strany zaměstnanců České spořitelny. Respondenti mohli vybrat jednu odpověď a doplnit své rozhodnutí o zdůvodnění. Většina respondentů (124), což představuje 83,2 %, uvedla, že nabízenou možnost vzdělávání skutečně využívá. Naopak 25 respondentů (16,8 %) odpovědělo záporně. Celkem 76 respondentů (51 %) využilo prostoru pro slovní zdůvodnění. Z uvedených důvodů nejčastěji zaznívalo, že se respondenti chtějí dále rozvíjet, že je vzdělávání baví, nebo že jim pomáhá podávat lepší pracovní výkon. Častým důvodem však bylo také to, že se jedná o povinná školení. Mezi negativními odpověďmi se objevovalo zejména nedostatek času nebo to, že se školení účastní pouze z povinnosti. Výsledky této otázky jsou zobrazeny v Grafu 20, Příloze 3.

17. Vzděláváte se v oblasti, která Vás doopravdy zajímá?

Otázka číslo 17 souvisí s předchozí otázkou a věnuje se tomu, jestli se zaměstnanci vzdělávají v oblastech, které odpovídají jejich zájmům a preferencím. Většina respondentů uvedla, že jim banka umožňuje vybrat si vzdělávací kurzy podle vlastního zájmu – konkrétně se takto vyjádřilo 128 respondentů, což představuje 85,9 %. Nezájem o vzdělávání projevilo 16 respondentů (10,7 %) a pouze 5 respondentů (3,4 %) odpovědělo, že jim banka výběr kurzů neumožňuje. Z odpovědí vyplývá, že většina zaměstnanců vnímá vzdělávací systém jako flexibilní a přizpůsobený individuálním preferencím. Tento výsledek koresponduje i s informacemi uvedenými manažerem v rozhovoru, podle kterého si zaměstnanci mohou v rámci vzdělávacích platforem vybírat z různých kurzů nebo si mohou navrhnout vlastní rozvojové aktivity. Grafické znázornění je uvedeno v Grafu 21, Příloze 3.

18. Jaké možnosti profesního rozvoje byste v organizaci více uvítal/a?

Následující otázka byla polouzavřená a respondenti měli možnost vybrat více odpovědí. Cílem bylo zjistit, jaké formy profesního rozvoje by zaměstnanci v České spořitelně nejvíce ocenili. Nejčastěji zmiňovanou odpovědí byla možnost stáží a výměn mezi pobočkami, kterou uvedlo

68 respondentů (31,5 %). Dále 58 respondentů (26,9 %) preferuje interní školení a kurzy, a 43 respondentů (19,9 %) externí školení a certifikace. Mentoring a koučování uvedlo 42 respondentů (19,4 %). Možnost „jiné“ zvolilo 5 respondentů (2,3 %), přičemž se objevila například zmínka o výuce anglického jazyka nebo poznámka, že stávající možnosti jsou dostačující. Výsledky jsou znázorněny v Grafu 22, Příloze 3.

19. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

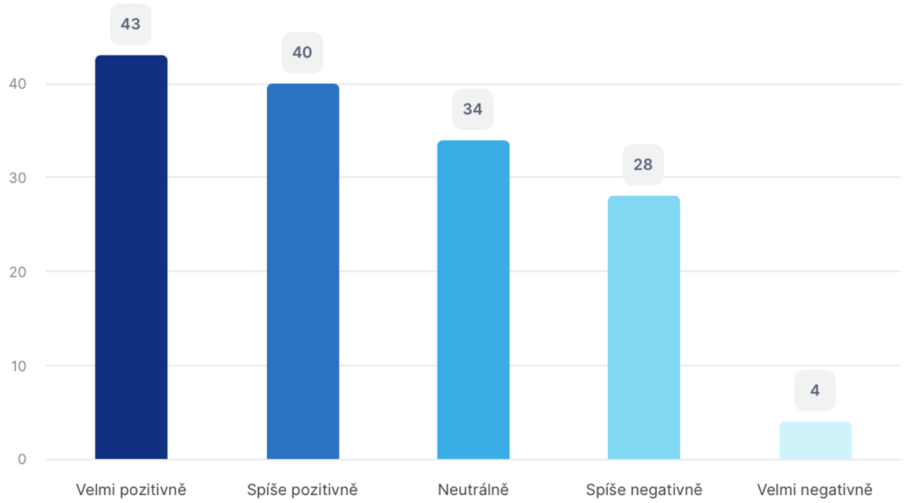
Tato otázka se zaměřovala na vnímání mezilidských vztahů na pracovišti. Respondenti vybírali jednu z pěti nabízených možností. Většina zaměstnanců hodnotí vztahy pozitivně – 77 respondentů (51,7 %) označilo vztahy jako velmi dobré a dalších 54 respondentů (36,2 %) je považuje za dobré. Neutrálně se vyjádřilo 13 respondentů (8,7 %). Negativní hodnocení zaznamenalo pouze 5 respondentů (3,4 %) a žádný respondent neuvedl odpověď „velmi špatné“. Tyto výsledky naznačují, že vztahy mezi kolegy jsou v České spořitelně převážně vnímány jako přátelské a podporující, což může pozitivně ovlivňovat pracovní atmosféru a týmovou spolupráci.

Z rozhovoru s manažerem employer brandingu vyplývá, že vytváření otevřené a přátelské firemní kultury je jedním z hlavních cílů zaměstnavatele. Důraz je kladen na spolupráci, bezpečné pracovní prostředí a férovou komunikaci napříč týmy. Získané odpovědi z dotazníkového šetření tyto snahy potvrzují, neboť většina zaměstnanců skutečně vnímá pracovní vztahy velmi pozitivně. To svědčí o tom, že principy, na nichž je employer branding v organizaci založen, se promítají i do každodenní reality zaměstnanců. Silné mezilidské vztahy mohou současně přispívat k vyšší angažovanosti, loajalitě a celkové spokojenosti pracovníků. Výsledky jsou uvedené v Grafu 23, Příloze 3.

20. Jak hodnotíte možnost flexibility v pracovním režimu (např. home office, flexibilní pracovní doba)?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají možnosti flexibility pracovního režimu, jako je práce z domova nebo flexibilní pracovní doba. Většina respondentů vyjádřila pozitivní nebo spíše pozitivní postoj – 43 respondentů (28,9 %) označilo možnosti flexibility jako velmi pozitivní a 40 respondentů (26,8 %) jako spíše pozitivní. Neutrální postoj má 34 respondentů (22,8 %). Naopak negativně se k této otázce vyjádřilo 28 respondentů (18,8 %), kteří zvolili odpověď „spíše negativně“, a 4 respondenti (2,7 %) uvedli „velmi negativně“. Výsledky jsou znázorněny níže v Grafu 2.

Graf 2 Hodnocení flexibility v pracovním režimu



Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Z výsledků, které jsou v Grafu 2 uvedeny, vyplývá, že většina zaměstnanců vnímá flexibilitu v pracovním režimu spíše kladně, nicméně téměř jedna pětina zaměstnanců má k této oblasti výhrady. To může naznačovat, že nastavení flexibilních podmínek není ve všech případech vnímáno jako dostatečné nebo efektivní.

21. Jak byste ohodnotil/a nabídku benefitů v ČS?

Zaměstnanci byli v této otázce požádáni, aby zhodnotili šíři a atraktivitu nabídky benefitů, které jim banka poskytuje. Jednalo se o uzavřenou otázku s možností výběru jedné odpovědi. Většina respondentů (128 osob, tj. 85,9 %) považuje nabídku benefitů za velmi širokou a atraktivní. Dalších 21 respondentů (14,1 %) ji hodnotí jako dostatečnou. Odpovědi „omezená“ nebo „nedostatečná“ nezvolil žádný respondent, což naznačuje celkovou spokojenost s touto oblastí. Tato zjištění odpovídají informacím získaným během rozhovoru s manažerem, který uvedl, že Česká spořitelna dlouhodobě klade důraz na pestrou a konkurenceschopnou nabídku benefitů. Ty jsou využívány jako nástroj k udržení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Výsledky této otázky jsou graficky znázorněny v Grafu 24, Příloze 3.

22. Jaké benefity preferujete?

Tato otázka byla polouzavřená a respondenti mohli vybrat více než jednu odpověď. Cílem bylo zjistit, které zaměstnanecké benefity jsou ze strany pracovníků České spořitelny vnímány jako nejatraktivnější. Nejčastěji zmiňovaným benefitem byly dny volna navíc, které označilo 132 respondentů, což představuje 19,4 % všech záznamů. Následoval benefitní balíček, který označilo 123 respondentů (18 %), a zaměstnanecké akcie, které preferuje 98 respondentů (14,4 %). Zvýhodněné produkty označilo 83 respondentů (12,2 %) a možnost vzdělávání 44 respondentů (6,5 %). Dále také pracovní výročí (45 odpovědí, 6,6 %), dny jinak (dobrovolnictví) a nadstandardní zdravotní péče (shodně 40 odpovědí, 5,9 %). Nejmenší počet odpovědí získaly zaměstnanecké spolky (15 odpovědí, 2,2 %), příspěvky například pro rodiče (31 odpovědí, 4,5 %) a odměna při odchodu do důchodu (28 odpovědí, 4,1 %). Možnost „jiné“ zvolili 3 respondenti (0,4 %), kteří uvedli například stravenky nebo příspěvek na pracovní oblečení. Výsledky této otázky jsou graficky zpracovány v Grafu 25, Příloze 3.

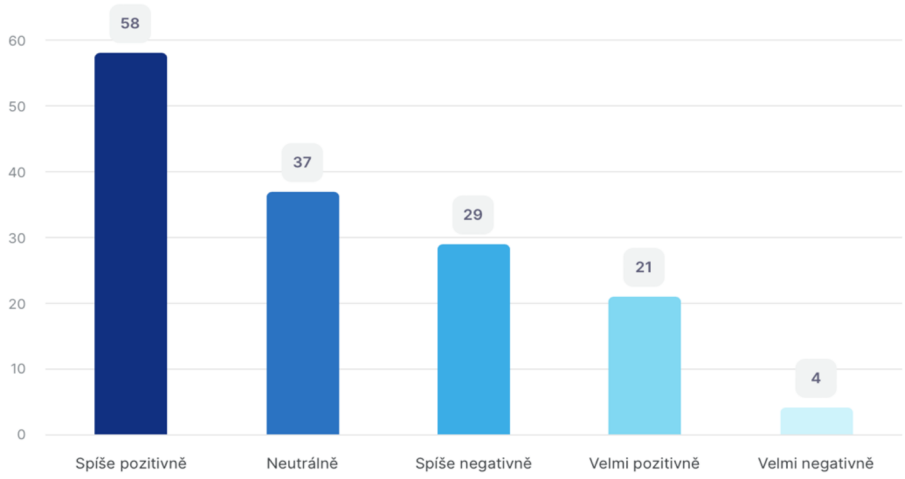
23. Myslíte si, že by ČS mohla zlepšit nabídku benefitů?

Z celkových 149 respondentů se 65 respondentů (43,6 %) domnívá, že by Česká spořitelna mohla zlepšit nabídku benefitů především větším důrazem na flexibilitu pracovního režimu, například formou home office nebo flexibilní pracovní doby. Dalších 21 respondentů (14,1 %) by uvítalo širší škálu benefitů a více možností výběru. Naopak 63 respondentů (42,3 %) uvedlo, že nabídku benefitů považují za dostačující a zlepšení nepovažují za nutné. Ačkoli je celková spokojenost s benefity poměrně vysoká, část zaměstnanců by přesto ocenila více možností v oblasti flexibilního pracovního režimu. Výsledky jsou graficky zpracovány v Grafu 26, Příloze 3.

24. Jak hodnotíte přístup organizace k pracovnímu a osobnímu životu zaměstnanců (work-life balance)?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají přístup České spořitelny k rovnováze mezi pracovním a osobním životem. Respondenti vybírali jednu z pěti nabízených možností. Nejčastější odpovědí bylo „spíše pozitivně“, kterou zvolilo 58 respondentů (38,9 %). Dalších 21 respondentů (14,1 %) hodnotí přístup jako „velmi pozitivní“. Neutrálně tento přístup vnímá 37 respondentů (24,8 %), zatímco 29 respondentů (19,5 %) označilo přístup k work-life balance jako „spíše negativní“. Pouze 4 respondenti (2,7 %) jej hodnotí „velmi negativně“. Výsledky jsou znázorněny níže v Grafu 3.

Graf 3 Hodnocení přístupu organizace k work-life balance



Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Z dat uvedených v Grafu 3 vyplývá, že přístup organizace k rovnováze mezi pracovním a osobním životem je většinou vnímán pozitivně, avšak s určitými výhradami. Přestože téměř polovina zaměstnanců zvolila spíše pozitivní nebo velmi pozitivní hodnocení, poměrně významná část respondentů označila přístup organizace jako neutrální či spíše negativní. Tento výsledek může poukazovat na to, že v některých pobočkách není work-life balance podporován v dostatečné míře, nebo že existují rozdíly v podmínkách, které zaměstnanci vnímají. Z těchto zjištění vyplývá, že rovnováha mezi pracovním a osobním životem je tématem, kterému je vhodné věnovat cílenou pozornost.

25. Jaké faktory Vám nejvíce pomáhají udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem?

Otázka číslo 25 navazuje na předchozí otázku a zaměřuje se na konkrétní faktory, které zaměstnancům nejvíce pomáhají udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Tato otázka byla polouzavřená a respondenti mohli volit více možností. Nejčastěji zmiňovaným faktorem byla podpora ze strany manažera, kterou označilo 73 respondentů (31,2 %). Dále byla často uváděna dobrá organizace práce – tuto možnost zvolilo 69 respondentů (29,5 %). Možnost home office uvedlo 35 respondentů (15 %) a flexibilní pracovní doba byla vybrána 24 respondenty (10,3 %). Méně často se objevovalo označení workshopů a školení zaměřených na zvládání stresu (17 respondentů, 7,3 %). Možnost „jiné“ zvolilo 16 respondentů (6,8 %), kteří uvedli například potřebu více dnů volna, lepší pracovní dobu nebo větší psychickou odolnost. Někteří zároveň zmínili, že žádnou rovnováhu nepociťují, protože tráví v práci příliš mnoho času, nebo jim po práci nezbývá energie na osobní život. Výsledky jsou uvedené v Grafu 27, Příloze 3.

26. Jak byste ohodnotil/a to, jak ČS buduje svou značku jako zaměstnavatel?

Další otázka se zaměřovala na vnímání značky zaměstnavatele ze strany zaměstnanců. Respondenti vybírali jednu z nabízených odpovědí. Většina respondentů (118, tedy 79,2 %) hodnotí značku České spořitelny jako velmi silnou a atraktivní. Dalších 31 respondentů (20,8 %) uvedlo, že značka působí silně, ale vidí prostor pro její zlepšení. Žádný z respondentů nezvolil možnosti, které by značku hodnotily jako neutrální nebo slabou, což poukazuje na velmi pozitivní vnímání employer brandingu v rámci organizace. Tento výsledek je v souladu s tvrzením manažera, který v rozhovoru uvádí, že employer branding je v České

spořitelně systematicky budován a dlouhodobě podporován napříč celou organizací. Výsledky jsou graficky znázorněny v Grafu 28, Příloze 3.

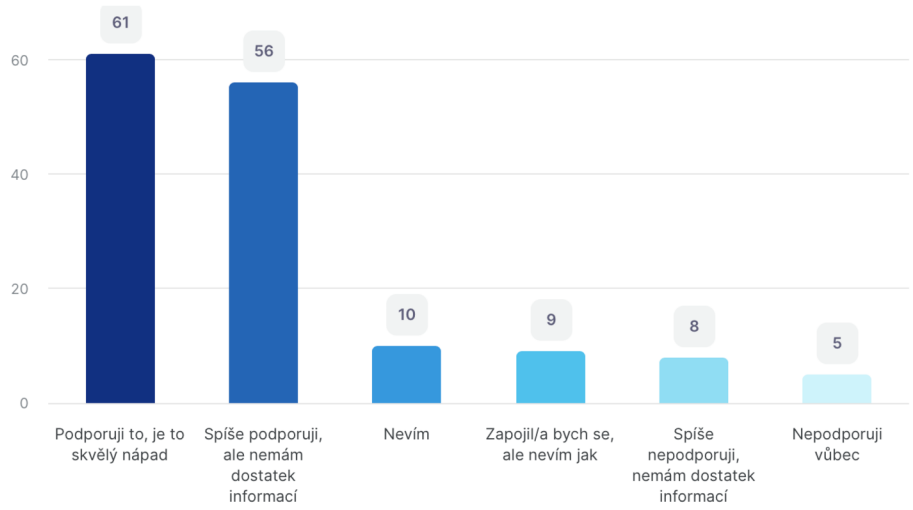
27. Vnímáte Českou spořitelnou jako atraktivního zaměstnavatele?

Tato otázka navazovala na předchozí téma a zjišťovala, zda zaměstnanci vnímají banku jako atraktivního zaměstnavatele. Z výsledků vyplývá, že Česká spořitelna je svými zaměstnanci vnímána velmi pozitivně – odpověď „určitě ano“ zvolilo 104 respondentů (69,8 %) a dalších 40 respondentů (26,8 %) označilo možnost „spíše ano“. Neutrální postoj má pouze 5 respondentů (3,4 %). Odpovědi „spíše ne“ a „rozhodně ne“ nezvolil žádný z respondentů. Tyto výsledky ukazují na vysokou míru spokojenosti a loajality pracovníků. Atraktivita zaměstnavatele byla zmíněna i v rozhovoru s manažerem, kde byla vnímána jako důležitá součást personálního přístupu organizace. Grafické zpracování výsledků je uvedeno v Grafu 29, Příloze 3.

28. Co si myslíte o zapojení zaměstnanců do budování značky zaměstnavatele (např. v roli ambasadorů, sdílení zkušeností na sociálních sítích)?

Následující otázka se týkala toho, jak zaměstnanci vnímají zapojení do budování značky zaměstnavatele. Tuto iniciativu považuje 61 respondentů (40,9 %) za přínosnou a vhodnou. Dalších 56 respondentů (37,6 %) odpovědělo, že sice mají spíše pozitivní postoj, ale chybí jim k tématu dostatek informací. Odpověď „zapojil/a bych se, ale nevím jak“ zvolilo 9 respondentů (6 %), což může poukazovat na potenciál pro lepší interní komunikaci a vysvětlení možností zapojení. Více neutrální nebo negativní názor má menší část respondentů – 8 osob (5,4 %) uvedlo, že spíše nepodporují zapojení kvůli nedostatku informací, 5 respondentů (3,4 %) jej nepodporuje vůbec a 10 respondentů (6,7 %) zvolilo odpověď „nevím“. Výsledky jsou znázorněny níže v Grafu 4.

Graf 4 Zapojení zaměstnanců do budování značky zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Z výsledků uvedených v Grafu 4 je patrné, že většina zaměstnanců vnímá možnost zapojení do budování značky zaměstnavatele pozitivně, nicméně zároveň poukazují na nedostatečnou informovanost o konkrétních možnostech. Přibližně 41 % respondentů tuto iniciativu považuje za přínosnou, avšak téměř 38 % zaměstnanců uvedlo, že by se zapojili, pokud by měli více informací. Výsledky tak naznačují celkově pozitivní přístup, ale i prostor pro zlepšení interní komunikace a podpory v této oblasti. Téma zapojení zaměstnanců bylo zmiňováno také

v rozhovoru s manažerem employer brandingu, který jej označil za důležitý prvek při budování silné a důvěryhodné značky zaměstnavatele.

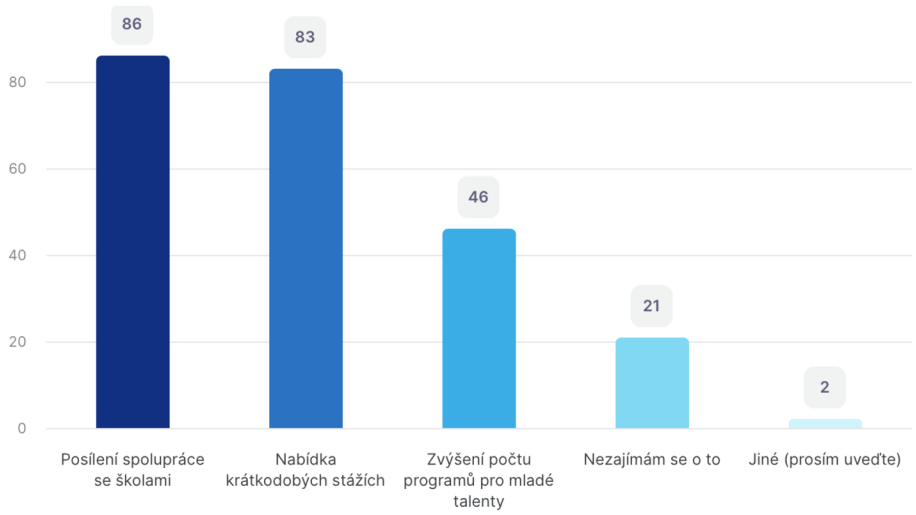
29. Co Vám přijde na ČS jako zaměstnavateli atraktivního?

Další otázka dotazníku byla polouzavřeného charakteru. Bylo možné zvolit více možností a byl zde také prostor pro vlastní odpověď. Cílem bylo zjistit, co považují respondenti za nejatraktivnější na České spořitelně jako zaměstnavateli. Nejčastěji byly zmiňovány benefity, které označilo 130 respondentů, což představuje 17,8 % všech uvedených možností, dále možnosti kariérního růstu a vzdělávání a moderní technologické nástroje, které shodně uvedlo 92 respondentů (12,6 %). Následovaly odpovědi jako tým (82; 11,2 %), pracovní prostředí (81; 11,1 %) a firemní kultura a hodnoty (66; 9,1 %). Méně často byly uváděny flexibilní pracovní podmínky, work-life balance nebo příležitosti pro mladé talenty. Možnost „jiné“ nebyla zvolena ani jednou. Výsledky ukazují, že zaměstnanci oceňují především výhody spojené s benefity, rozvojem a moderním pracovním prostředím. Grafické zpracování viz Graf 30, Příloha 3.

30. Jak by podle Vás mohla organizace zvýšit svou atraktivitu pro studenty a absolventy?

Tato otázka byla také polouzavřená a umožňovala respondentům vybrat více možností, jak by podle jejich názoru mohla Česká spořitelna zvýšit svou atraktivitu pro studenty a čerstvé absolventy. Nejčastěji byla zvolena odpověď „posílení spolupráce se školami“, kterou označilo 86 respondentů (36,1 %). Téměř srovnatelný počet odpovědí (83; 34,9 %) má také „nabídka krátkodobých stáží“. Další často uváděnou možností bylo „zvýšení počtu programů pro mladé talenty“, kterou označilo 46 respondentů (19,3 %). Menší část respondentů (21, což je 8,8 %) uvedla, že se o tuto oblast nezajímá. Možnost „jiné“ vybrali 2 respondenti (0,8 %), kteří uvedli například větší aktivitu na sociálních sítích nebo poznámku, že ČS už podle jejich názoru nabízí dost příležitostí pro mladé talenty. Výsledky jsou znázorněny níže v Grafu 5.

Graf 5 Zvýšení atraktivity organizace pro studenty a absolventy



Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Z výsledků uvedených v Grafu 5 vyplývá, že zaměstnanci (celkem přes 70 % respondentů), vnímají jako nejefektivnější cestu ke zvýšení atraktivity organizace pro studenty a absolventy posílení spolupráce se školami a rozšíření nabídky krátkodobých stáží, což potvrzuje důležitost budování vztahů s mladou generací již během studia. Téměř pětina respondentů zároveň uvedla, že by organizace měla více investovat do programů pro mladé talenty. Odpovědi v této oblasti potvrzují závěry z otevřených otázek i rozhovoru s manažerem, kde bylo opakovaně

zmiňováno, že systematičtější práce s mladými lidmi může přispět k budování silnější značky zaměstnavatele a k získání motivovaných zaměstnanců do budoucna.

31. Myslíte si, že ČS dostatečně zobrazuje svou firemní kulturu na veřejnosti?

Otázka číslo 31 zjišťovala, zda si zaměstnanci myslí, že Česká spořitelna dostatečně zobrazuje svou firemní kulturu na veřejnosti. Jednalo se o uzavřenou otázku s jednou možnou odpovědí. Většina respondentů (92, což je 61,7 %) uvedla, že podle jejich názoru organizace svou kulturu na veřejnosti zobrazuje dostatečně. Dalších 31 respondentů (20,8 %) odpovědělo, že tuto otázku nedokážou posoudit, a 26 respondentů (17,4 %) se domnívá, že prezentace firemní kultury České spořitelny směrem k veřejnosti není dostatečná. Tyto výsledky mohou naznačovat, že i když většina zaměstnanců vnímá snahu organizace komunikovat své hodnoty navenek, stále existuje prostor pro zlepšení transparentnosti nebo formy prezentace. V rozhovoru s manažerem zaznělo, že firemní kultura je pro Českou spořitelnu klíčová a že se organizace snaží ji co nejvíce přibližovat jak interním, tak externím cílovým skupinám. Výsledky této otázky jsou znázorněny v Grafu 31, Příloze 3.

32. Myslíte si, že ČS dostatečně zobrazuje své hodnoty na veřejnosti?

Další otázka navazovala na předchozí téma a zaměřovala se na to, zda organizace podle zaměstnanců dostatečně prezentuje své hodnoty směrem k veřejnosti. Jednalo se tedy o podobně zaměřenou otázku jako byla předchozí, ale tato více cílila na komunikaci hodnot navenek. Většina respondentů (115, to je 77,2 %) vnímá, že banka své hodnoty prezentuje dostatečně. Dále 12 respondentů (8,1 %) uvedlo, že tomu tak není. 22 respondentů (14,8 %) zvolilo odpověď „nevím“. Výsledky této otázky jsou také graficky znázorněny v Grafu 32, Příloze 3.

33. Doporučil/a byste ČS jako zaměstnavatele svým známým a přátelům? Zdůvodněte prosím proč.

Tato otázka zjišťovala, zda by zaměstnanci doporučili Českou spořitelnu jako zaměstnavatele svým známým a přátelům. Většina respondentů, konkrétně 137 osob (83,5 %), uvedla, že by organizaci doporučila svému okolí. Naopak 13 respondentů (7,9 %) odpovědělo, že by Českou spořitelnu jako zaměstnavatele nedoporučili. Žádný z respondentů však neuvedl konkrétní důvod svého rozhodnutí. Z výsledků vyplývá, že Česká spořitelna je mezi zaměstnanci vnímána převážně pozitivně, což může souviset s jejich celkovou spokojeností a ochotou organizaci dále doporučovat. Grafické zpracování odpovědí je uvedeno v Grafu 33, Příloze 3.

34. Víte, jakou má Česká spořitelna vizi? Prosím uveďte.

Otázka číslo 34 byla otevřeného charakteru a jejím cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci znají vizi organizace, ve které pracují. Celkem 16 respondentů na otázku neodpovědělo a dalších 6 uvedlo, že vizi banky neznají. Nejčastěji respondenti zmiňovali pojmy jako digitalizace, finanční zdraví, silnější budoucnost, „spolu jsme silnější“, udržitelnost či zaměření na mladé klienty. Někteří uvedli konkrétnější formulace, například „moderní banka pro všechny“, „vést společnost k prosperitě“, „nabídka kvalitních finančních služeb“ nebo „špičkové poradenství“. Ojediněle se objevily i odpovědi typu „nejlepší banka s nejvíce klienty“. Z odpovědí vyplývá, že i když ne všichni zaměstnanci znají oficiální znění vize, velká část z nich dokáže intuitivně pojmenovat klíčové směry a hodnoty, ke kterým Česká spořitelna směřuje. To může být výsledkem efektivní interní komunikace a celkové firemní kultury, která tyto cíle podporuje a dlouhodobě předává.

35. Co Vás motivuje pracovat v České spořitelně?

Následující otázka byla otevřeného charakteru a respondentům poskytla prostor k vlastnímu vyjádření. Vzhledem k různorodosti odpovědí jsou dále uvedené ty, které se opakovaly nejčastěji. Celkem 6 respondentů na otázku neodpovědělo. Cílem bylo zjistit, co zaměstnance motivuje pracovat právě v České spořitelně. Mezi nejčastěji uváděné odpovědi patřilo finanční ohodnocení a nabídka zaměstnaneckých benefitů. Respondenti dále oceňovali možnosti profesního růstu, rozmanitost pracovních činností, stabilitu zaměstnavatele a přátelský kolektiv. Často byla zmiňována také pozitivní atmosféra na pracovišti, kvalitní vedení, smysluplnost vykonávané práce a dobré vztahy s klienty. Mezi další motivátory patřily inovace, moderní technologie, možnost pracovat v místě bydliště, týmová spolupráce či firemní kultura. Někteří zaměstnanci uvedli, že je práce v České spořitelně jednoduše baví a naplňuje.

36. Jakou změnu byste v organizaci uvítal/a?

Tato otevřená otázka směřovala na osobní názory zaměstnanců ohledně možných změn, které by v organizaci uvítali. Odpovědi byly velmi různorodé, ale nejčastěji respondenti uváděli větší flexibilitu pracovní doby, například ve formě čtyřdenního pracovního týdne, kratší pracovní doby nebo střídání kratších a delších pracovních týdnů. Mnoho respondentů také zmínilo přání menšího tlaku na výkon a snížení stresu, stejně jako potřebu většího ocenění za splnění plánů. Častými návrhy byly také možnost práce z domova, zjednodušení interních procesů a komunikace nebo zlepšení vztahů mezi pobočkami a centrálou. Někteří zaměstnanci by uvítali možnost vyzkoušet si jinou pracovní pozici, více zajímavých workshopů (např. na zvládání stresu), individuálnější přístup nebo vyšší mzdu. Někteří respondenti rovněž navrhli, aby si členové vedení vyzkoušeli práci bankéře, aby lépe porozumělo nárokům této pozice.

37. Co by podle Vás mohla Česká spořitelna dělat lépe, aby byla atraktivnějším zaměstnavatelem?

Závěrečná otázka dotazníkového šetření byla otevřeného charakteru a poskytla respondentům prostor pro vyjádření vlastních názorů a návrhů. Odpovědělo na ni 139 zaměstnanců, zatímco 30 respondentů odpověď nevyplnilo, případně uvedli, že je nic konkrétního nenapadá. Mezi nejčastějšími návrhy se objevuje zavedení čtyřdenního pracovního týdne, zvýšení mezd a bonusů, zmírnění pracovního tlaku a revize současného motivačního systému. Opakovaně zaznívala také potřeba kratší pracovní doby, větší flexibility, rozšíření možnosti práce z domova a posílení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Někteří respondenti navrhují více podpory pro studenty, větší propagaci firemní kultury nebo atraktivnější formy odměňování. Respondenti se také vyjádřili ke konkrétním oblastem pracovního prostředí – zmiňovali potřebu snižování administrativní zátěže, zmírnění stresových faktorů a tlaku na plnění prodejních plánů. Kritické připomínky se týkaly také rozdílů mezi centrálou a pobočkami, zejména v přístupu k benefitům a podpoře. Několik zaměstnanců uvedlo, že by ocenili, kdyby byli vnímáni více jako jednotlivci a méně jako pouhá čísla. V odpovědích se objevila i přání větší volnosti při práci nebo lepšího školení pro nováčky.

Z uvedených výsledků je patrné, že zaměstnanci České spořitelny vnímají značku zaměstnavatele převážně pozitivně a oceňují širokou nabídku benefitů, příležitosti k rozvoji i kvalitu interní komunikace. Přesto byly zaznamenány i podněty ke zlepšení v oblasti flexibility pracovního režimu, rovnováhy mezi osobním a pracovním životem či většího zapojení zaměstnanců do komunikace a budování značky zaměstnavatele. Otevřené odpovědi zároveň poukazují na potřebu individuálnějšího přístupu ze strany vedení a silnější propojení mezi centrálou a pobočkami. Na základě uvedených zjištění budou v následující části vyhodnoceny výzkumné otázky, které byly stanovené v kapitole 2.5 Metodika práce.

Shrnutí rozhovoru s manažerem employer brandingu České spořitelny

Z rozhovoru s manažerem employer brandingu vyplynulo, že Česká spořitelna přistupuje k budování značky zaměstnavatele strategicky a systematicky. Employer branding je vnímán jako nástroj podporující nejen nábor nových zaměstnanců, ale také loajalitu a motivaci těch stávajících. Strategické směřování v této oblasti vychází z celkové strategie banky, jejímž hlavním cílem je „*vést lidi k prosperitě*“. Employer branding je chápán jako propojení HR a marketingu, přičemž důraz je kladen na autenticitu a konzistentní komunikaci napříč všemi kanály.

Komunikace značky probíhá podle modelu SEE–THINK–DO–CARE, který umožňuje efektivní cílení jednotlivých aktivit v závislosti na tom, v jaké fázi rozhodovacího procesu se cílová skupina nachází. Významná pozornost je věnována jak externí prezentaci značky (podcasty, spolupráce s influencery, PR články, kampaně na sociálních sítích), tak interní komunikaci prostřednictvím intranetu, komunit, školení či přímé komunikace. Ideálním stavem je propojení interní a externí komunikace, kdy zaměstnanci sami aktivně šíří pozitivní zkušenosti. Měření efektivity employer brandingu je založeno na sledování dvou hlavních ukazatelů – míry zvažování ČS jako zaměstnavatele a ochoty kandidátů zaslat životopis. Kromě toho jsou sledována i sekundární data, jako je návštěvnost kariérních stránek, výkon obsahu na sociálních sítích či míra interakce. Přepis celého rozhovoru je uveden v Příloze 1.

Vyhodnocení výzkumných otázek

Na základě výsledků dotazníkového šetření a poznatků získaných z rozhovoru s manažerem employer brandingu byly vyhodnoceny následující dvě výzkumné otázky. Cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají značku zaměstnavatele a jak hodnotí využívané nástroje personálního marketingu.

Výzkumná otázka 1: Jak zaměstnanci vnímají employer branding v organizaci?

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že značka zaměstnavatele České spořitelny je zaměstnanci vnímána převážně pozitivně a jako atraktivní. Téměř 92 % respondentů uvedlo, že by Českou spořitelnu doporučilo jako zaměstnavatele svým známým, což značí vysokou míru spokojenosti a důvěry ve značku. Podobně 79,2 % respondentů považuje značku za velmi silnou a atraktivní, zatímco zbývající část ji označila za silnou, avšak s prostorem pro zlepšení.

Pozitivní vnímání značky se promítá také do hodnocení externí komunikace. Více než 80 % zaměstnanců označilo webové stránky banky za přehledné a prezentaci na sociálních sítích za kvalitně zpracovanou jak po obsahové, tak vizuální stránce. Celkově 95,3 % respondentů hodnotí image banky na veřejnosti pozitivně či velmi pozitivně, což potvrzuje, že externí employer brandingové aktivity jsou vnímány jako efektivní. Za přínosné bylo považováno i zapojení zaměstnanců do budování značky zaměstnavatele, které ocenilo 40,9 % respondentů. Zároveň však 43 % zaměstnanců přiznalo, že nemá o možnostech zapojení dostatek informací, což naznačuje prostor pro zlepšení v oblasti interní komunikace a aktivního zapojování zaměstnanců do employer brandingových aktivit.

Z rozhovoru s manažerem employer brandingu vyplývá, že employer branding je v České spořitelně chápán jako strategický nástroj pro budování atraktivity zaměstnavatele směrem k veřejnosti i k vlastním zaměstnancům. Důraz je kladen na témata leadershipu, technologického pokroku a flexibility, která mají zaručit vnímání banky jako moderní a inovativní organizace. Cílem employer brandingu je podle vyjádření manažera zvýšit ochotu kandidátů zvažovat zaměstnání v ČS, a zároveň motivovat stávající zaměstnance k pozitivnímu vnímání organizace. Získaná zjištění ukazují, že Česká spořitelna úspěšně naplňuje cíle své employer brandingové strategie, přičemž zaměstnanci oceňují zejména přehlednou

komunikaci, silnou firemní kulturu a pozitivní image společnosti. Za určitou slabinu lze považovat nižší informovanost o konkrétních možnostech zapojení zaměstnanců do aktivit souvisejících s budováním značky, což by mohlo být v budoucnu řešeno cílenější interní komunikací a podporou ambasadorství.

Výzkumná otázka 2: Jaké personální marketingové nástroje organizace využívá a jak je zaměstnanci hodnotí?

Na základě dotazníkového šetření a rozhovoru s manažerem employer brandingu bylo zjištěno, že Česká spořitelna využívá rozsáhlý soubor interních i externích nástrojů personálního marketingu, které jsou zaměstnanci vnímány převážně pozitivně. Mezi nejvíce oceňované **interní nástroje** patří vzdělávání, interní komunikace, zpětná vazba, zaměstnanecké benefity a celková péče o pracovní prostředí i zaměstnance. Více než polovina zaměstnanců (55,1 %) uvedla, že se aktivně vzdělává, a 85,9 % zmínilo, že si může vybrat oblast, která je skutečně zajímá. Přístup ke vzdělávacím platformám jako AMOS či Spořka GYM byl v rozhovoru potvrzen. Interní komunikace byla jako efektivní či velmi efektivní označena v dotazníku 82,6 % respondenty, přičemž 77,9 % dostává pravidelnou zpětnou vazbu. Tu zaměstnanci vnímali pozitivně, avšak více než polovina by ocenila možnost anonymního hodnocení vedení. Zaměstnanecké benefity hodnotilo 85,9 % respondentů jako velmi atraktivní, přičemž nejvíce byly oceňovány dny volna navíc, benefitní balíček či zaměstnanecké akcie. Část zaměstnanců (43,6 %) by uvítala větší důraz na flexibilitu, zejména formou částečných úvazků nebo práce z domova.

Externí nástroje, především webové stránky a prezentace na sociálních sítích, byly hodnoceny pozitivně více než 80 % respondenty. Externí komunikace je založena na digitálních kampaních, PR článcích, podcastech, spolupráci s influencery a aktivní komunikaci na sociálních sítích. Významným zdrojem informací o volných pozicích jsou pracovní portály (43 %) a doporučení kolegů nebo přátel (30,2 %). Jako přínosné bylo rovněž vnímáno ambasadorství značky (40,9 %), i když více než třetina respondentů postrádá o této aktivitě dostatečné informace.

Celkově lze konstatovat, že zaměstnanci hodnotí využívané nástroje personálního marketingu převážně pozitivně. Organizace disponuje rozvinutým systémem benefitů, kvalitní interní i externí komunikací a širokou nabídkou rozvojových programů. Přesto byly identifikovány oblasti, ve kterých lze zlepšit informovanost zaměstnanců, posílit flexibilitu nebo rozšířit možnosti zapojení zaměstnanců do budování značky.

3.4.2 Vyhodnocení hypotéz

Tato část diplomové práce je zaměřena na ověření předem stanovených hypotéz, a to prostřednictvím chí-kvadrát testu nezávislosti. Statistické testování bylo realizováno na základě dat získaných z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybrané části regionu České spořitelny. Cílem testování bylo posoudit, zda mezi vybranými proměnnými existuje statisticky významná souvislost.

Hypotéza 1

H_{01}: Vnímání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem nezávisí na věku zaměstnanců.

H_{11}: Vnímání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem závisí na věku zaměstnanců.

Testování hypotézy H_{01} bylo provedeno porovnáním hodnocení přístupu organizace k rovnováze mezi pracovním a osobním životem (tzv. work-life balance) s věkem respondentů.

Cílem bylo zjistit, zda existuje významný vztah mezi těmito dvěma proměnnými, a tedy zda zaměstnanci různého věku vnímají přístup organizace odlišně.

Pro ověření hypotézy byla využita data z dotazníkového šetření, která obsahovala otázky zaměřené na hodnocení přístupu organizace k work-life balance (otázka č. 24) a věk zaměstnanců (otázka č. 2). Odpovědi byly rozděleny do tří věkových kategorií a tří úrovní hodnocení: pozitivní, neutrální a negativní. Výsledky jsou uvedeny v následující kontingenční tabulce.

Tabulka 3 Kontingenční tabulka k hypotéze 1

Kolik je Vám let?	Jak hodnotíte přístup organizace k pracovnímu a osobnímu životu zaměstnanců (work-life balance)?		
	Pozitivně	Neutrálně	Negativně
Do 35 let	18	15	18
36 – 45 let	28	9	9
46 let a více	33	13	6

Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Výsledky chí-kvadrát testu

Pro ověření vztahu mezi věkem zaměstnanců a hodnocením přístupu organizace k work-life balance byl použit chí-kvadrát test nezávislosti. Výsledky testu jsou následující:

- **chí-kvadrát statistika (χ^2):** 12,33;
- **p-hodnota:** 0,015;
- **hladina významnosti:** 0,05;
- **stupně volnosti:** 4.

Výsledky testu ukazují, že existuje statisticky významný vztah mezi věkem zaměstnanců a tím, jak hodnotí přístup organizace k pracovnímu a osobnímu životu. Interpretace byla provedena na základě řádkových procent, která umožnila porovnat rozdíly v odpovědích jednotlivých věkových skupin. Mezi zaměstnanci do 35 let hodnotilo přístup organizace pozitivně pouze 35,3 %, zatímco stejný podíl (35,3 %) jej hodnotil negativně a 29,4 % zůstalo neutrálních. Ve věkové skupině 36–45 let se pozitivně vyjádřilo 60,9 % respondentů, neutrálně 19,6 % a negativně rovněž 19,6 %. Nejpozitivněji přístup vnímali zaměstnanci ve věku 46 let a více, kde 63,5 % respondentů uvedlo pozitivní hodnocení, 25,0 % neutrální a pouze 11,5 % negativní.

Zjištěné rozdíly naznačují, že vnímání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem se liší podle věku, a mohou odrážet různé potřeby, očekávání nebo životní situace jednotlivých skupin. Pro organizaci je tedy důležité zohlednit věková specifika při nastavování pravidel work-life balance, aby byly vnímány pozitivně napříč všemi generacemi.

Hypotéza 1 byla potvrzena. Na základě výsledků chí-kvadrát testu (p-hodnota = 0,015) byl zjištěn statisticky významný vztah mezi věkem zaměstnanců a jejich hodnocením přístupu organizace k rovnováze mezi pracovním a osobním životem. **Nulová hypotéza (H_{01}) byla zamítnuta.** Tento výsledek potvrzuje důležitost cíleného přístupu k jednotlivým věkovým skupinám v oblasti podpory work-life balance.

Na základě výsledků testování hypotézy se doporučuje věnovat zvýšenou pozornost zejména mladším zaměstnancům, kteří hodnotí rovnováhu mezi pracovním a osobním životem méně

pozitivně než jejich starší kolegové. Vhodným krokem může být zavedení podpůrných opatření, jako je větší flexibilita pracovního režimu, podpora duševní pohody nebo důslednější vyvažování výkonových požadavků s potřebou regenerace. S ohledem na různorodost věkových skupin se dále doporučuje uplatňovat diferencovaný přístup, který zohlední specifické potřeby jednotlivých fází života zaměstnanců – například prostřednictvím cíleně volených benefitů a forem práce. Pro zajištění efektivity těchto opatření by mělo být pravidelně sledováno vnímání work-life balance napříč organizací, přičemž klíčovou roli hraje také otevřená komunikace v rámci týmů i vedení, kde by měly být tato témata aktivně reflektována.

Hypotéza 2

H_{02}: Hodnocení flexibility pracovního režimu v ČS nezávisí na délce zaměstnání zaměstnanců.

H_{12}: Hodnocení flexibility pracovního režimu v ČS závisí na délce zaměstnání zaměstnanců.

Hypotéza H_{02} byla ověřena porovnáním délky zaměstnání respondentů s jejich hodnocením možností flexibility v pracovním režimu, jako je například možnost práce z domova či flexibilní pracovní doba. Cílem bylo zjistit, zda existuje statisticky významný vztah mezi tím, jak dlouho zaměstnanci v České spořitelně pracují, a tím, jak vnímají flexibilitu pracovního uspořádání.

Pro tento účel byla využita data z dotazníkového šetření, konkrétně odpovědi na otázky týkající se délky zaměstnání (otázka č. 4) a hodnocení flexibility pracovního režimu (otázka č. 20). Odpovědi byly rozděleny do tří kategorií dle délky zaměstnání a současně do tří kategorií dle míry spokojenosti s flexibilitou pracovního režimu. Výsledky jsou uvedeny v následující kontingenční tabulce.

Tabulka 4 Kontingenční tabulka k hypotéze 2

Jak dlouho v ČS pracujete?	Jak hodnotíte možnost flexibility v pracovním režimu (např. home office, flexibilní pracovní doba)?		
	Pozitivně	Neutrálně	Negativně
Méně než 5 let	27	17	19
6 – 10 let	21	6	7
11 let a více	35	11	6

Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Výsledky chí-kvadrát testu

Pro ověření vztahu mezi délkou zaměstnání a hodnocením flexibility pracovního režimu byl použit chí-kvadrát test nezávislosti. Výsledky testu jsou následující:

- **chí-kvadrát statistika (χ^2):** 8,903;
- **p-hodnota:** 0,064;
- **hladina významnosti:** 0,05;
- **stupně volnosti:** 4.

Výsledky testu ukazují, že nebyl zjištěn statisticky významný vztah mezi délkou zaměstnání a hodnocením flexibility pracovního režimu. Interpretace byla provedena na základě řádkových procent, která umožnila porovnat rozdíly v odpovědích jednotlivých skupin podle délky zaměstnání. Respondenti zaměstnaní méně než 5 let hodnotili flexibilitu pracovního režimu pozitivně v 42,2 % případů, neutrálně v 26,6 % a negativně ve 29,7 %. Skupina se zkušeností 6–10 let hodnotila flexibilitu pozitivně v 56,8 %, neutrálně v 16,2 % a negativně v 18,9 %.

Nejvyšší podíl pozitivních odpovědí byl zaznamenán u zaměstnanců s délkou zaměstnání 11 let a více – pozitivně odpovědělo 65,6 %, neutrálně 20,6 % a negativně 11,3 % respondentů.

Přestože se mezi jednotlivými skupinami objevují rozdíly v hodnocení, na hladině významnosti 0,05 nebyla prokázána statistická závislost. Zjištěné rozdíly však mohou být podnětem pro další sledování a přehodnocení nastavení flexibility pracovního režimu s ohledem na délku pracovního působení.

Hypotéza 2 nebyla potvrzena. Výsledky chí-kvadrát testu ukázaly, že mezi délkou zaměstnání a hodnocením flexibility pracovního režimu nebyl zjištěn statisticky významný vztah (p-hodnota = 0,064). **Není tedy možné zamítnout nulovou hypotézu (H_{02}).** Zjištěné výsledky poukazují na možné rozdíly ve vnímání flexibility, které by mohly být impulzem k dalšímu přehodnocení přístupu organizace k této oblasti.

Ačkoli nebyla hypotéza o závislosti mezi délkou zaměstnání a hodnocením flexibility pracovního režimu statisticky potvrzena, výsledky naznačují jisté sklony, které mohou být využity jako podnět pro další úvahy a úpravy v oblasti nastavení pracovních podmínek. Doporučuje se, aby byl přístup k flexibilnímu pracovnímu uspořádání více přizpůsoben délce zaměstnání a individuálním preferencím zaměstnanců nebo například pravidelně zjišťovat postoje a očekávání zaměstnanců v oblasti flexibility prostřednictvím interních průzkumů, aby mohly být zaváděné nástroje efektivně přizpůsobeny jejich potřebám. Pravidelná komunikace o možnostech flexibilního režimu a jeho výhodách by mohla přispět k vyšší spokojenosti napříč skupinami zaměstnanců bez ohledu na délku jejich pracovního vztahu.

Hypotéza 3

H_{03}: Názor na zlepšení benefitů nezávisí na pracovní pozici zaměstnanců.

H_{13}: Názor na zlepšení benefitů závisí na pracovní pozici zaměstnanců.

Tato hypotéza byla ověřena porovnáním pracovní pozice respondentů s jejich názorem na případné zlepšení nabídky zaměstnaneckých benefitů. Cílem bylo zjistit, zda zaměstnanci na různých pozicích vnímají potřebu změny benefitního systému odlišně, a tedy zda existuje významný vztah mezi těmito dvěma proměnnými.

Pro ověření hypotézy H_{03} byla využita data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření. Konkrétně se jednalo o otázky, které se týkali pracovní pozice respondentů (otázka č. 5) a hodnocení nabídky benefitů (otázka č. 23). Respondenti byli rozděleni do tří skupin dle pracovní pozice (bankéř, manažer, ostatní), a jejich odpovědi byly zaznamenány v rámci tří kategorií týkajících se názoru na benefity – možnost rozšíření nabídky, zvýšení flexibility, nebo dostatečnost současného stavu. Výsledky jsou uvedeny v následující kontingenční tabulce.

Tabulka 5 Kontingenční tabulka k hypotéze 3

Jaká je Vaše pracovní pozice?	Myslíte si, že by ČS mohla zlepšit nabídku benefitů?		
	Ano, mohlo by být více možností	Ano ,více zaměření na flexibilitu	Ne, benefity jsou dostačující
Bankéř	12	45	40
Manažer	5	3	9
Ostatní	4	17	14

Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Výsledky chí-kvadrát testu

Pro ověření vztahu mezi pracovní pozicí a názorem na zlepšení benefitů byl použit chí-kvadrát test nezávislosti. Výsledky testu jsou následující:

- **chí-kvadrát statistika (χ^2):** 6,73;
- **p-hodnota:** 0,151;
- **hladina významnosti:** 0,05;
- **stupně volnosti:** 4.

Na základě výsledků chí-kvadrát testu nezávislosti nebyl prokázán statisticky významný vztah mezi pracovní pozicí a názorem na zlepšení nabídky zaměstnaneckých benefitů. Nulovou hypotézu (H_{03}), která předpokládala nezávislost těchto proměnných, proto nelze zamítnout. Interpretace byla provedena na základě řádkových procent, která umožnila přesnější porovnání názorů jednotlivých skupin. Mezi bankéři 43,7 % preferovalo větší zaměření na flexibilitu a 38,8 % považovalo stávající nabídku za dostačující. Mezi manažery byl nejčastější postoj, že benefity jsou dostačující (47,4 %), a menší část preferovala více možností či větší flexibilitu. U ostatních zaměstnanců dominovala preference zvýšené flexibility (40,5 %), zatímco 33,3 % považovalo benefity za vyhovující.

Ačkoli hypotéza nebyla potvrzena, určité rozdíly v preferencích jednotlivých skupin byly zaznamenány. Například bankéři častěji uváděli potřebu větší flexibility, zatímco manažeři častěji považovali stávající benefity za dostačující. Tyto rozdíly však nebyly statisticky významné.

Hypotéza 3 nebyla potvrzena. Výsledky chí-kvadrát testu ukázaly, že mezi pracovní pozicí a názorem na zlepšení benefitů nebyl prokázán statisticky významný vztah ($p = 0,151$). **Není tedy možné zamítnout nulovou hypotézu (H_{03}).** Výsledky naznačují, že vnímání benefitů není zásadně ovlivněno pracovním zařazením.

Na základě zjištěných výsledků se doporučuje pravidelné zjišťování preferencí zaměstnanců podle pozice prostřednictvím pravidelného interního šetření. Vzhledem k různorodým preferencím mezi pozicemi by mohla být nabídka benefitů více upravena dle potřeb zaměstnanců. Vhodné by bylo zavést flexibilní systém benefitních balíčků, které by umožňovaly zaměstnancům vybrat si podle vlastních potřeb (např. work-life balance, vzdělávání, finanční benefity). Výsledky ukázaly, že významná část zaměstnanců, bez ohledu na pracovní pozici, vnímá jako žádoucí rozšíření flexibilních benefitů, zejména v oblasti pracovní doby a možnosti práce na dálku. Doporučuje se proto zvážit rozšíření těchto forem flexibility.

Na základě provedeného testování hypotéz bylo zjištěno, že pouze jedna z předpokládaných hypotéz byla statisticky potvrzena. Mezi věkem zaměstnanců a jejich hodnocením rovnováhy mezi pracovním a osobním životem byl prokázán statisticky významný vztah. U zbývajících dvou hypotéz nebyla statistická významnost potvrzena. Výsledky dotazníkového šetření přinesly nejen odpovědi na stanovené výzkumné hypotézy, ale zároveň umožnily identifikovat oblasti vhodné k posílení employer brandingu a dalšímu zkvalitnění vnitřního prostředí organizace.

3.4.3 Shrnutí výsledků výzkumu

Tato část diplomové práce se věnuje shrnutí a zhodnocení výsledků dotazníkového šetření, které bylo realizováno mezi zaměstnanci České spořitelny. Výzkum byl zaměřen na vnímání značky zaměstnavatele, efektivitu interní i externí komunikace, nabídku benefitů, možnosti profesního rozvoje a celkovou atraktivitu organizace z pohledu jejích pracovníků. Výsledky výzkumu tvoří východisko pro návrhy a doporučení uvedené v navazující části diplomové práce.

Výzkum mezi zaměstnanci České spořitelny byl zaměřen na vnímání značky zaměstnavatele, interní a externí komunikaci, nabídku benefitů, možnosti rozvoje a celkovou atraktivitu organizace. Výsledky výzkumu jsou následující:

- Dotazník vyplnilo **149 respondentů**, z nichž 75,2 % tvořily ženy, nejčastější věkovou skupinou byli zaměstnanci ve věku 36–45 let (30,9 %) a nejpočetněji zastoupenou pracovní pozicí byl bankéř (65,1 %). Přibližně 35 % respondentů pracovalo v organizaci déle než 11 let.
- **Externí komunikace** byla hodnocena velmi pozitivně (více než 80 % označilo webové stránky za přehledné a prezentaci na sociálních sítích za kvalitní), stejně jako celkové vnímání image banky (95,3 % pozitivní hodnocení).
- **Interní komunikace** byla označena za efektivní 82,6 % zaměstnanců, pravidelnou zpětnou vazbu dostává 77,9 % respondentů. Přibližně 57,7 % zaměstnanců by uvítalo možnost anonymního hodnocení vedení.
- V oblasti **profesního rozvoje** uvedlo 55,1 % respondentů, že se aktivně vzdělávají, a 85,9 % si mohou si vybrat oblast, která je skutečně zajímá. Nejčastěji preferovanými formami rozvoje jsou stáže, interní kurzy a mentoring.
- **Sociální prostředí** bylo hodnoceno pozitivně 87,9 % respondenty. Work-life balance je vnímán pozitivně u 53 % zaměstnanců, avšak přibližně 21,5 % jej hodnotilo negativně. Flexibilita práce je vnímána neutrálně (22,8 %) nebo negativně (21,5 %) poměrně významnou částí zaměstnanců.
- **Nabídka benefitů** je považována za širokou a atraktivní (85,9 %), přičemž mezi nejvíce oceňované benefity patří dny volna navíc, benefitní balíček a zaměstnanecké akcie. Přesto 43,6 % respondentů by uvítalo větší důraz na flexibilitu.
- **Značka zaměstnavatele** je hodnocena jako silná a atraktivní 79,2 % zaměstnanci, a téměř 92 % by doporučilo Českou spořitelnu jako zaměstnavatele svým známým. Zapojení zaměstnanců do budování značky je vnímáno jako přínosné (40,9 % respondentů), ale více než třetina uvedla, že nemá dostatek informací o možnostech zapojení.
- Mezi hlavní **motivátory** práce v České spořitelně patří mzda, tým, benefity, stabilita a možnost růstu. Mezi častými podněty ke zlepšení se objevovaly návrhy na čtyřdenní pracovní týden, vyšší mzdy, omezení administrativy, větší flexibilitu a podporu ambasadorství značky.

Získaná zjištění potvrzují, že Česká spořitelna je vnímána jako stabilní a důvěryhodný zaměstnavatel, který nabízí širokou škálu benefitů a možností rozvoje. Zároveň však byly identifikovány oblasti, ve kterých existuje potenciál pro další rozvoj a zlepšení. Tyto skutečnosti tvoří základ pro konkrétní návrhy a doporučení, která budou uvedena v následující části práce.

3.5 Návrhy a doporučení

Na základě zjištění vyplývajících z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci České spořitelny byly identifikovány konkrétní oblasti, ve kterých se nabízí prostor pro další rozvoj. Navrhovaná opatření reagují na nejčastěji zmiňované podněty zaměstnanců, a to jak z uzavřených otázek dotazníku, tak z odpovědí otevřeného charakteru. Doporučení jsou zpracována s ohledem na posílení značky zaměstnavatele, podporu spokojenosti zaměstnanců i zvýšení atraktivity organizace navenek. Každé doporučení je doplněno o konkrétní návrh opatření, přínos pro organizaci a orientační kalkulaci nákladů. Jejich implementace může přispět k upevnění pozitivního vnímání České spořitelny jako stabilního, vstřícného a moderního zaměstnavatele.

Doporučení: Zavedení systému anonymního hodnocení vedení

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 57,7 % respondentů by uvítalo možnost anonymně hodnotit své nadřízené (viz Graf 1). Tato potřeba se objevila i v otevřených odpovědích, kde někteří zaměstnanci vyjadřovali opatrnost při otevřeném sdílení zpětné vazby. Přestože většina zaměstnanců uvedla, že zpětná vazba ze strany nadřízených je podporující a přínosná, samotná možnost poskytnout vedení anonymní zpětnou vazbu by mohla posílit důvěru mezi zaměstnanci a managementem. Zároveň by organizaci umožnila lépe identifikovat slabá místa ve vedení týmů a cíleně rozvíjet manažerské kompetence.

Tuto situaci by bylo vhodné řešit tím, že by se zavedl jednoduchý a bezpečný systém pro anonymní hodnocení vedení, který by mohl být realizován formou krátkého online dotazníku distribuovaného jednou až dvakrát ročně – vždy v lednu a v červenci – tak, aby se výsledky mohly promítnout do plánování aktivit v prvním i druhém pololetí. Za realizaci a distribuci dotazníku by bylo odpovědné HR oddělení ve spolupráci s interním komunikačním týmem. Dotazník by byl zaměstnancům zasílán elektronicky prostřednictvím zabezpečené platformy, přičemž odpovědi by byly zcela anonymní. Obsah dotazníku by se zaměřoval na oblasti jako je přístup nadřízeného, schopnost poskytovat zpětnou vazbu, podpora rozvoje, komunikace a celková spokojenost s vedením. Vyhodnocení by mělo být zpracováno a zpřístupněno v souhrnné formě HR oddělení i samotným manažerům, kteří by s výsledky mohli dále pracovat v rámci svého profesního rozvoje. Vzorový návrh tohoto anonymního dotazníku je k dispozici v Příloze 4. Dotazník je navržen tak, aby zahrnoval jak uzavřené, tak otevřené otázky, a umožnil zaměstnancům stručně, ale výstižně vyjádřit své zkušenosti s vedením.

Zavedením systému anonymního hodnocení vedení by mohlo být posíleno otevřené a bezpečné pracovní prostředí. Zaměstnanci by získali větší pocit, že jejich názory mají váhu, a vedoucí pracovníci by mohli získat cennou zpětnou vazbu pro svůj profesní růst. Transparentní přístup k hodnocení vedení by mohl přispět k větší důvěře v organizaci, zlepšit mezilidské vztahy a podpořit motivaci zaměstnanců.

Z hlediska finanční náročnosti se jedná o řešení s minimálními náklady. Pokud by byl použit běžný interní nástroj (např. Microsoft Forms, Google Forms, nebo firemní intranet), náklady by byly nulové nebo zahrnuté v rámci stávajících licencí. V případě využití externí profesionální platformy s vyšším důrazem na bezpečnost, jako je například Survio (2025) nebo Slido (2025), se náklady pohybují přibližně mezi 3 000 Kč až 6 000 Kč měsíčně v závislosti na zvoleném tarifu, počtu uživatelů a požadovaných funkcích. Tato částka vychází přibližně na jeden region České spořitelny a může se měnit dle požadavků. Z pohledu efektivity a úspor je výhodnější řešení využití interního nástroje, který nevyžaduje žádné dodatečné výdaje a zároveň umožňuje flexibilní úpravy.

Doporučení: Podpora flexibility v pracovním režimu

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že otázka flexibility pracovního režimu představuje pro zaměstnance České spořitelny důležité téma. Celkem 22,8 % respondentů hodnotí flexibilitu neutrálně a 21,5 % spíše negativně či velmi negativně (viz Graf 2). V otevřených odpovědích se navíc často objevovala přání týkající se možnosti častější práce z domova, zavedení zkrácených úvazků, čtyřdenního pracovního týdne, případně střídání krátkého a dlouhého týdne. Zaměstnanci zároveň často poukazovali na potřebu větší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců již nyní disponuje mobilními technologiemi (např. iPady, notebooky), které umožňují výkon práce mimo kancelář, nabízí se možnost postupného rozšiřování flexibilních forem práce. Doporučuje se zavést systém, který by umožňoval alespoň jeden den v týdnu pracovat z domova, a to u pozic, kde to povaha práce umožňuje. V další fázi by bylo možné zvažovat rozšíření této možnosti dle individuální domluvy mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Současně by měla být podpořena možnost zkrácení pracovní doby nebo úpravy rozvržení pracovní doby na základě individuální potřeby zaměstnanců. Flexibilní pracovní doba by mohla být nastavována individuálně po dohodě s přímým nadřízeným, a to s ohledem na provozní možnosti jednotlivých týmů. Tím by bylo možné lépe reagovat na osobní a rodinné potřeby zaměstnanců a současně zajistit plynulý chod pracoviště. Zároveň se doporučuje zahájit interní komunikaci o širších možnostech flexibilního nastavení pracovního režimu. Tuto iniciativu by mělo vést HR oddělení ve spolupráci s týmem interní komunikace. Důraz by měl být kladen na mapování preferencí zaměstnanců i provozních možností, zejména ve vztahu k alternativním úvazkům, jako je například čtyřdenní pracovní týden, částečné úvazky, zkrácená pracovní doba, nebo flexibilní rozvržení pracovní doby dle potřeb jednotlivých týmů. Zavedení těchto opatření by mohlo přispět k vyšší spokojenosti zaměstnanců, posílení loajality a zlepšení pracovního prostředí, a to bez nutnosti rozsáhlých investic.

Z hlediska finanční náročnosti je zavedení těchto opatření minimálně nákladné. Všichni zaměstnanci již disponují potřebným technickým vybavením pro výkon práce na dálku (notebooky, iPady), a proto není nutné pořizovat nové zařízení. Náklady by mohly vzniknout pouze v souvislosti s organizačními aktivitami, jejichž realizace by však probíhala interně, bez nutnosti využití externích dodavatelů.

Předpokládané náklady lze rámcově vyčíslit následovně:

- **příprava metodických materiálů** (vypracování interními zaměstnanci HR oddělení): pouze časová náročnost, bez dodatečných nákladů;
- **organizace diskusních setkání** (v rámci pravidelných týmových porad na pracovišti, bez nutnosti pronájmu prostor či externího facilitátora): bez dodatečných nákladů;
- **realizace interního průzkumu** (využití stávajících interních nástrojů, které má organizace již k dispozici): bez dodatečných nákladů.

Celkové náklady na zavedení opatření by se tedy omezily pouze na drobné administrativní výdaje spojené například s interním tiskem podkladů (odhadované náklady přibližně 1 000–2 000 Kč v rámci jedné pobočky). Tyto náklady lze jednoduše pokrýt v rámci běžného provozního rozpočtu HR oddělení. Výhodou tohoto řešení je efektivní využití stávajících kapacit a nástrojů bez potřeby rozsáhlejších investic, což výrazně zvyšuje realizovatelnost navržených opatření.

Doporučení: Posílení work-life balance a duševní pohody zaměstnanců prostřednictvím worshopů a zmírnění tlaku na výkon

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že otázka rovnováhy mezi pracovním a osobním životem představuje pro zaměstnance České spořitelny významné téma. Přibližně 47 % respondentů hodnotilo work-life balance negativně či neutrálně (viz Graf 3). V otevřených odpovědích se opakovaně objevovaly zmínky o nedostatečném čase na osobní život, pocitu přetížení, nadměrném tlaku na výkon a požadavku na větší psychickou pohodu. Zároveň zazněly návrhy na zavedení workshopů zaměřených na zvládání stresu, relaxační techniky a duševní zdraví.

Doporučuje se zavedení pravidelných workshopů na téma zvládání stresu, posilování duševní odolnosti a technik pro udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Workshopy by mohly být pořádány jednou za kvartál ve všech regionech, a to jak v prezenční, tak i online formě, aby byly dostupné pro všechny zaměstnance z pobočkové sítě i centrály. Účast na workshopech by byla dobrovolná a zaměstnancům by bylo umožněno vybírat si z více dostupných termínů, aby byla zajištěna maximální účast bez narušení chodu provozu. Organizací workshopů by bylo pověřeno HR oddělení ve spolupráci s týmem interní komunikace, které by zajišťovaly výběr vhodných lektorů, propagaci kurzů a evidenci účastníků. Obsah by mohl zahrnovat témata jako je práce s emocemi, mindfulness, psychohygiena, vyhoření, relaxační techniky, nebo efektivní time management. Zároveň se doporučuje otevřít diskusi mezi HR oddělením a vedením o možnostech zmírnění tlaku na výkon, který byl v otevřených odpovědích velmi často zmiňován jako významný stresor, zejména v souvislosti s prodejními cíli. Přestože se jedná o obchodní organizaci, kde je plnění plánů přirozenou součástí práce, je vhodné zvážit, zda nastavení očekávání a motivace zaměstnanců zůstává v rovnováze s jejich dlouhodobou pracovní pohodou. Právě workshopy zaměřené na zvládání stresu a psychickou odolnost mohou být efektivním nástrojem pro podporu zaměstnanců, kteří čelí vysokým nárokům na výkon. Získané informace z kurzů mohou zaměstnanci využít jak v pracovním prostředí, tak i v osobním životě. Organizace tím zároveň vyjadřuje zájem o duševní zdraví svých pracovníků. Doporučuje se rovněž zvážit realizaci krátkého anonymního průzkumu v jednotlivých regionech nebo pobočkách zaměřeného na pracovní zátěž a její dopad na duševní pohodu, jehož výsledky by mohly sloužit jako podklad pro úpravy v oblasti pracovního prostředí nebo cílů.

Z hlediska finanční náročnosti je realizace těchto workshopů spojena s výdaji, které se liší v závislosti na zvoleném pořadateli, délce kurzu a počtu účastníků. Ceny se nejčastěji pohybují mezi 1 000 až 4 000 Kč za osobu. Celkové náklady v rámci jedné pobočky (přibližně 15 zaměstnanců) by se pohybovaly přibližně mezi 15 000 a 60 000 Kč v závislosti na zvoleném dodavateli. Cena se dále odvíjí od individuálních požadavků organizace, zvoleného lektora a rozsahu kurzu, proto vždy záleží na konkrétní domluvě mezi školitelem a HR týmem, který má na starost rozpočet vzdělávacích aktivit. Přehled konkrétních workshopů, jejich zaměření, pořadatelé i kalkulace nákladů jsou uvedeny v Příloze 5. Kromě finančně náročnějších prezenčních kurzů lze do systému vzdělávání zařadit také bezplatné nebo nízkonákladové formy, jako jsou online kurzy prostřednictvím platformy Spořka GYM, případně doplnit porady týmů o krátká videa s diskusí na téma duševního zdraví. Realizace těchto opatření nevyžaduje výrazné investice a může mít pozitivní dopad na spokojenost zaměstnanců i jejich pracovní výkon.

Doporučení: Stáže mezi pobočkami, posílení spolupráce s regiony a snížení rozdílů mezi centrálou a pobočkami

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci vnímají rozdíly mezi centrálou a pobočkami, a to zejména v oblasti benefitů, pracovních podmínek a možností rozvoje (viz otevřené odpovědi, otázka č. 36 a 37). Zmiňována byla také potřeba lepší spolupráce a vzájemného porozumění mezi zaměstnanci z různých částí organizace. Někteří respondenti by uvítali možnost vyzkoušet si jinou pracovní pozici či poznat práci v jiném týmu. Zároveň 31,5 % respondentů uvedlo, že by přivítali možnost stáží a výměn mezi pobočkami (viz Graf 22).

Na základě těchto zjištění se doporučuje zavést dobrovolný program krátkodobých stáží mezi pobočkami, který by zaměstnancům umožnil strávit určitou dobu (např. 1–2 týdny) na jiné pobočce či v jiném regionu. Smyslem tohoto opatření by bylo podpořit vzájemné sdílení zkušeností, osvojení dobré praxe a lepší pochopení specifik jednotlivých poboček či útvarů. Program by byl určen zejména pro zaměstnance z pobočkové sítě (bankéře, pokladníky, pracovníky back office) a vybrané pozice z centrály (např. specialisté v oblasti podpory poboček, produktoví specialisté), u kterých je znalost pobočkového provozu důležitá pro efektivní výkon jejich práce. Zaměstnanci by se mohli stáží mezi pobočkami účastnit na základě dobrovolného přihlášení, zájmu o profesní rozvoj a doporučení přímého nadřízeného. Před samotným zahájením programu by byl realizován průzkum zájmu mezi zaměstnanci, jehož cílem by bylo identifikovat vhodné kandidáty a oblasti, kde by stáže přinesly největší přínos. Výběr účastníků by koordinovalo HR oddělení ve spolupráci s vedoucími týmů, přičemž by byla zohledněna provozní kapacita jednotlivých poboček i potřeby organizace. V rámci stáže by měl být každému zaměstnanci přidělen mentor z hostující pobočky, který by mu pomohl s adaptací, seznámil ho s provozními procesy a poskytl podporu během celé stáže. Součástí programu by bylo také závěrečné shrnutí zkušeností ze strany účastníků, například formou krátké prezentace nebo reportu, které by sloužilo ke sdílení poznatků v rámci organizace.

Součástí tohoto doporučení je rovněž posílení spolupráce mezi centrálou a regiony formou pravidelných online setkání zaměřených na sdílení informací, potřeb a zkušeností. Tato opatření mohou přispět k větší soudržnosti napříč organizací a ke snížení vnímaných rozdílů mezi centrálou a ostatními částmi firmy.

Náklady na realizaci tohoto programu by zahrnovaly především náklady na dopravu, případné ubytování a administrativní zajištění stáží, pokud by zaměstnanci cestovali mimo své běžné pracoviště. Při realizaci programu v rámci jednoho regionu (např. 10–20 zaměstnanců ročně) by se náklady pohybovaly přibližně v následujícím rozsahu:

- cestovní náklady: cca 1 000–2 000 Kč / osoba, v závislosti na vzdálenosti mezi pobočkami;
- ubytování (v případě potřeby): cca 1 500 Kč / noc (2–3 noci) → cca 3 000–4 500 Kč/ osoba;
- celkové náklady na jednu stáž: cca 4 000–6 000 Kč / osoba;
- celkové roční náklady (při 20 účastnících): cca 80 000–120 000 Kč.

Doporučení je však možné realizovat i v rámci vlastního regionu, kdy odpadá potřeba ubytování, a náklady jsou tak výrazně nižší. Alternativně lze využít i virtuální stáže formou online stínování, které mohou probíhat bez nákladů. Z dlouhodobého hlediska může toto opatření přispět k vyšší jednotnosti firemní kultury, lepšímu porozumění mezi jednotlivými částmi organizace a celkově vyšší pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Doporučení: Zvýšení informovanosti o možnostech zapojení zaměstnanců do budování značky zaměstnavatele

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že téma zapojení zaměstnanců do budování značky zaměstnavatele je relevantní, avšak zatím nedostatečně komunikované. Přibližně 40,9 % respondentů označilo tuto možnost za přínosnou, ale zároveň více než třetina respondentů uvedla, že nemá dostatek informací o tom, jak se mohou do budování značky aktivně zapojit (viz Graf 4). V otevřených odpovědích zaměstnanci poukazovali na to, že by uvítali více možností, jak se stát ambasadory značky, sdílet své zkušenosti nebo se zapojit do kampaní podporujících firemní kulturu a hodnoty.

Na základě těchto zjištění se doporučuje posílit interní komunikaci zaměřenou na podporu ambasadorství a aktivního zapojení zaměstnanců do employer brandingu. Je vhodné pravidelně informovat o konkrétních příležitostech, jak se mohou zaměstnanci zapojit – např. účastí na kariérních veletrzích, sdílením autentických příběhů na sociálních sítích nebo podílením se na interních i externích kampaních. Součástí doporučení je vytvoření interního informačního kanálu nebo kampaně, např. v rámci intranetu nebo newsletteru, kde by byly pravidelně sdíleny inspirativní příběhy ambasadorů, novinky v oblasti employer brandingu a výzvy k zapojení. Dále se doporučuje zorganizovat krátký workshop nebo online školení, jehož cílem by bylo přiblížit zaměstnancům, co employer branding znamená, proč je jejich role důležitá, a jak mohou svým zapojením přispět k pozitivnímu obrazu České spořitelny. Zaměstnanci by rovněž měli mít možnost dobrovolně se přihlásit do interní skupiny ambasadorů značky, kteří by byli zapojováni do vybraných aktivit a měli by přístup k novým materiálům, školením a sdílení dobré praxe.

Zavedení tohoto doporučení nevyžaduje vysoké náklady. Většina aktivit může být realizována prostřednictvím stávajících interních kanálů, bez potřeby externích dodavatelů. V případě školení je možné využít interní lektory, zkušené manažery nebo externí online vzdělávací platformy, například:

Recruitment Academy (2025) – kurz Employer Branding Booster Pack

- cena: 1 190 Kč za osobu;
- obsah: základy employer brandingu, využití sociálních sítí a firemních podcastů, oslovování generace Z, komunitní management;
- forma: online kurz s neomezeným přístupem.

Při výběru účastníků z různých týmů (např. 10–15 zaměstnanců) by se celkové náklady pohybovaly přibližně mezi 11 900 Kč až 17 850 Kč bez DPH, v závislosti na počtu zapojených účastníků. Cena zahrnuje přístup k balíčku čtyř specializovaných online kurzů, které se zaměřují na témata související s budováním značky zaměstnavatele. Výhodou je, že kurzy lze absolvovat flexibilně a bez potřeby fyzické účasti, což minimalizuje organizační i finanční náročnost. Výhodou je, že většina aktivit může být zajištěna interně, a tedy bez výrazné finanční zátěže. Realizací tohoto doporučení může být podpořena aktivní účast zaměstnanců na spoluutváření firemní kultury a vnějšího obrazu organizace, čímž by mohlo dojít k posílení loajality zaměstnanců a zároveň ke zvýšení důvěryhodnosti a atraktivity employer brandingu České spořitelny.

Doporučení: Zvýšení atraktivity pro studenty a absolventy

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že jednou z oblastí, která může přispět k dlouhodobému posílení značky zaměstnavatele, je systematičtější práce se studenty a absolventy. V odpovědích zaměstnanců (viz Graf 5) se opakovaně objevovala potřeba navázat užší spolupráci se školami (36,1 % respondentů), nabídnout více krátkodobých stáží (34,9 % respondentů) nebo přizpůsobit náborové aktivity mladé generaci. Podpora této cílové skupiny je z pohledu employer brandingu strategickým krokem, který může organizaci zajistit přísun kvalitních a motivovaných kandidátů i do budoucna.

Na základě těchto zjištění se doporučuje zavést či rozšířit následující opatření:

Krátkodobé stáže pro studenty:

Doporučuje se nabídnout studentům vysokých škol (zejména ekonomického a IT zaměření) možnost absolvovat krátkodobé stáže v délce 1–3 měsíců, ideálně během letních prázdnin nebo jako součást povinné praxe. Stáže by měly být koncipovány tak, aby studenti získali přímou zkušenost s pracovním prostředím banky, zapojili se do konkrétního projektu nebo agendy, a zároveň měli možnost poznat firemní kulturu. Důležité je, aby stážisté měli přiřazeného mentora a cílenou zpětnou vazbu.

Stáže lze realizovat bez nutnosti výrazného navýšení rozpočtu. Doporučuje se například forma symbolického měsíčního ohodnocení formou odměny nebo stipendia, např. ve výši 5 000 Kč měsíčně. Pokud by byla stáž nabízena například dvěma studentům na každé z deseti poboček v regionu během letních prázdnin (červenec–srpen), celkové náklady by mohly činit přibližně:

- 2 studenti × 5 000 Kč × 2 měsíce × 10 poboček = 200 000 Kč

Tato částka je orientační a může být snížena v případě zkrácených nebo neplacených stáží (např. v rámci školní praxe), případně zvýšena při zapojení více poboček.

Spolupráce se středními a vysokými školami:

Významným prvkem je také navázání osobní spolupráce se školami – doporučuje se, aby vybraní zaměstnanci České spořitelny častěji přednášeli na více středních a vysokých školách atraktivní a praktická témata (např. finanční gramotnost, moderní bankovnictví, digitální inovace v bankovnictví nebo kariéra v oblasti financí). Tato forma přímého kontaktu může pomoci nejen propagaci banky, ale i budování důvěry a pozitivního vztahu ke značce. Významnou roli v budování vztahů se studenty může sehrát také účast na veletrzích práce, kariérních dnech, přednáškách či workshopech vedených zaměstnanci banky. Zároveň může být nabídnuto zapojení studentů do případových studií, soutěží nebo spolupráce na konkrétních zadáních v rámci výuky. Přednáškovou činnost ve školách a komunikaci směrem ke studentům lze zajistit prostřednictvím stávajících zaměstnanců nebo ve spolupráci s interním HR a komunikačním týmem. Většinu aktivit lze realizovat prostřednictvím existujících nástrojů (intranet, web, sociální sítě), a tedy bez výrazné finanční zátěže.

Účast na veletrzích je možné rozpočtovat přibližně ve výši 10 000–15 000 Kč ročně, přičemž tato částka zahrnuje:

- registrační poplatky na veletrh (přibližně 2 000–5 000 Kč);
- tisk propagačních materiálů (např. letáky, bannery: 2 000–4 000 Kč);
- drobné dárkové předměty (např. bloky, tašky, propisky: cca 3 000–5 000 Kč).

Tato aktivita je finančně poměrně nenáročná a náklady lze snadno přizpůsobit počtu plánovaných akcí.

V návaznosti na předchozí doporučení je vhodné se dále zaměřovat na komunikaci na sociálních sítích, zejména na platformách, které mladá generace aktivně využívá (např. Instagram, TikTok nebo LinkedIn). Obsah by měl být autentický, vizuálně atraktivní a zaměřený na sdílení příběhů mladých zaměstnanců, průběhu stáží, inspirativních kariérních cest či benefitů vhodných právě pro mladé lidi. Spolupráci se školami a komunikaci směrem ke studentům je možné zajistit prostřednictvím HR a interního komunikačního týmu, případně za využití stávajících kanálů jako jsou sociální sítě nebo webové stránka banky, bez nutnosti dalších investic. Realizací tohoto doporučení by mohlo dojít k výraznému posílení povědomí o České spořitelně jako moderním a atraktivním zaměstnavateli pro mladou generaci. Včasné zapojení studentů a absolventů má přímý dopad na budování pozitivního vnímání značky a může přispět k udržení talentovaných zaměstnanců i v dlouhodobém horizontu.

4 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit aktuální stav employer brandingu ve vybrané organizaci, kterou je Česká spořitelna, a na základě výsledků výzkumného šetření navrhnout konkrétní doporučení, která by mohla přispět ke zvýšení její atraktivity jako zaměstnavatele a k efektivnějšímu využívání nástrojů personálního marketingu. Dané téma je v současném konkurenčním prostředí vysoce aktuální, neboť značka zaměstnavatele hraje klíčovou roli při získávání a udržení talentovaných pracovníků, posilování loajality a vytváření pozitivní firemní kultury.

Diplomová práce byla rozdělena do dvou hlavních částí – teoreticko-metodologické a praktické. V teoreticko-metodologické části byly na základě odborné literatury českých i zahraničních autorů vymezeny klíčové pojmy a souvislosti v oblasti řízení lidských zdrojů, personálního marketingu, marketingového mixu a employer brand managementu. Samostatná kapitola se věnovala také metodice práce, která definovala použitý výzkumný postup a zvolené metody.

Praktická část diplomové práce se zaměřovala na vybranou organizaci. V úvodu této části byla Česká spořitelna nejprve představena na základě informací z veřejně dostupných zdrojů. Následně byly popsány principy employer brand managementu a nástroje personálního marketingu, které jsou v rámci banky využívány. Tyto části byly zpracovány především na základě rozhovoru s manažerem employer brandingu a interních dokumentů organizace. Následně bylo realizováno kvantitativní výzkumné šetření, jehož cílem bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají značku zaměstnavatele, jak hodnotí jednotlivé personální nástroje a jaké návrhy či podněty ke zlepšení by sami uvítali. Výzkum byl realizován prostřednictvím anonymního dotazníku, který obsahoval 37 otázek a byl distribuován mezi zaměstnance jedné regionální části organizace. Dotazník vyplnilo celkem 149 respondentů a návratnost tak byla 74,5 %. Na základě získaných výsledků byly vyhodnoceny výzkumné otázky i zvolené hypotézy, které byly testovány pomocí chí-kvadrát testu nezávislosti. Výzkumná část přinesla řadu důležitých zjištění – např. že zaměstnanci vnímají značku České spořitelny převážně pozitivně, avšak existují oblasti, které by si zasloužily větší pozornost, jako je work-life balance, flexibilita pracovního režimu, nebo zapojení zaměstnanců do budování značky.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a poznatků z rozhovoru s manažerem employer brandingu bylo navrženo šest konkrétních doporučení, která reflektují názory a potřeby zaměstnanců a mohou přispět ke zlepšení vnímání značky zaměstnavatele i ke zkvalitnění využívaných personálních nástrojů. Doporučení vycházejí především z oblastí, které byly zaměstnanci označeny jako problematické nebo opomíjené. Mezi nejčastěji zmiňované nedostatky patřil nedostatek informací o možnostech zapojení do budování značky, potřeba větší flexibility v pracovním režimu, nedostatečný důraz na work-life balance či omezená nabídka krátkodobých stáží a spolupráce se školami. Navržená opatření zahrnují zavedení systému anonymního hodnocení vedení, posílení flexibility pracovního režimu, systematičtější podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem prostřednictvím workshopů a diskuzí, snížení rozdílů mezi centrálou a regiony pomocí stáží mezi pobočkami, zvýšení informovanosti o možnostech zapojení zaměstnanců do employer brandingu a větší zaměření na studenty a absolventy prostřednictvím stáží a spolupráce se školami. Každé doporučení je doplněno návrhem konkrétního opatření, očekávaným přínosem pro organizaci a orientační kalkulací nákladů, což by mělo usnadnit jejich případnou realizaci v praxi.

Z výsledků výzkumu vyplynulo, že Česká spořitelna v oblasti employer brandingu působí jako stabilní a důvěryhodný zaměstnavatel, který si je vědom významu systematické péče o své zaměstnance. Většina respondentů v dotazníkovém šetření hodnotila značku zaměstnavatele pozitivně a vyjádřila spokojenost s nástroji personálního marketingu, které jsou v organizaci využívány. Potvrzuje se také, že v mnoha oblastech se zaměstnanci aktivně

zapojují, zejména pokud jsou o daných možnostech dostatečně informováni. Z rozhovoru s manažerem employer brandingu i z interních dokumentů vyplývá, že employer branding je v České spořitelně chápán jako strategický nástroj řízení lidských zdrojů, který má přímý dopad na motivaci, angažovanost i loajalitu zaměstnanců. V řadě oblastí se však ukázal prostor pro další zlepšení, a to zejména v oblasti komunikace směrem k zaměstnancům, podpory work-life balance či posilování atraktivity banky pro mladou generaci. Výsledky dotazníku tak korespondují s poznatky z teoretické části práce, které zdůrazňují význam autentického a dlouhodobě budovaného employer brandu jako klíčového nástroje pro získávání, udržení a motivaci kvalitních zaměstnanců.

Literatura

Odborné knihy

ADAMS, B., MARSHALL, CH. *Give and Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging*. USA: Houndstooth Press, 2020. 352 s. ISBN 978-1544507064.

ADAMS, L. *HR disrupted: it's time for something different*. London: Practical Inspiration Publishing, 2021. 218 s. ISBN 978-1-910056-50-9.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14. vydání. London: Kogan Page, 2017. 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy:* 13. vydání. Přeložil ŠIKÝŘ, M. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARROW, S., MOSLEY, R. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. New Jersey: John Wiley, 2005. 240 s. ISBN 978-0470012734.

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3., aktualizované vydání. Brno: Computer Press, a. s, 2011. 488 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

GOVONI, P. *Dictionary of marketing communications*. London: Sage, 2004. 256 s. ISBN 0-7619-2771-9.

GRUBER, J., KYRIANOVÁ, H., FONVILLE, A. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. 200 s. ISBN 978-80-247-5263-1.

HOLÁ, J. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. 160 s. ISBN 978-80-7560-099-8.

HROMKOVÁ, M. *Personálny marketing a employer branding*. Trnava: Veda, 2023. 205 s. ISBN 978-80-568-0245-8.

CHRÁSKA, M. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu.* 2., aktualizované vydání. Pedagogika. Praha: Grada, 2016. 256 s. ISBN 978-80-247-5326-3.

JAKUBÍKOVÁ, D. a JANEČEK, P. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. 432 s. ISBN 978-80-271-3722-0.

KARLÍČEK, M. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 288 s. ISBN 978-80-247-5869-5.

KELLER, K. L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. 15. vydání. Boston: Pearson, 2016. 832 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

MALÝ, L. *HR marketing: jak na efektivní náborové kampaně*. Kolín: Workoholix, 2022. 231 s. ISBN 978-80-11-01931-0.

MINCHINGTON, B. *Your employer brand. Attract, engage, retain.* Torrensville: Collective learning Australia, 2006. 232 s. ISBN 9780646465029.

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

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

PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vydání. Praha: Grada, 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PUNCH, K. *Úspěšný návrh výzkumu*. 2. vydání. Praha: Portál, 2015. 232 s. ISBN 978-80-262-0980-5.

SWYSTUN, J. *The brand glossary*. London: Palgrave Macmillan, 2007. 134 s. ISBN 978-1-4039-9809-5.

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

ŠLAPÁK, Č. T., ŠTEFKO, M. *Praktický personální marketing. Řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. 143 s. ISBN 978-80-87439-19-7.

TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.

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

VNOUČKOVÁ, L., URBANCOVÁ, H. *Rozvoj lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. 114 s. ISBN 978-80-87839-55-3.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-6730-7.

VYSOKAJOVÁ, M., STÝBLO, J., URBAN, J. *Meritum Personalistika*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

WÖHE, G. *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 19. vydání. Mnichov: Vahlen, 1996. ISBN 3-8006-2092-8.

Odborné články a časopisy

DELERY, J. E., DOTY, H. D. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 1996, roč. 39, č. 4, s. 802–835.

EDWARDS, M. R., EDWARDS, T. Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study. *Human Resource Management*, 2013, roč. 52, č. 1, s. 27–54.

CHESTERS, J. Creating strategic impact: it's how not what. *People Management*, 2011, s. 32–35.

KEEGAN, A., FRANCIS, H. Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*, 2010, roč. 21, č. 6, s. 873–898. ISSN 0958-5192.

SCHNEIDER, B. The people make the place. *Personnel Psychology*, 1987, č. 40, s. 437–453.

TUBEY, R., ROTICH, K. J., KURGAT, A. History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective. *European Journal of Business and Management*, 2015, č. 7, s. 139–148.

WALKER, P. Develop an effective employer brand. *People Management*, 2007, s. 44–45.

Internetové zdroje

CVRČEK, V. *Test chí kvadrát [online].* 2017 [cit. 2025-04-10]. Dostupné z WWW: <https://www.czechency.org/slovnik/TEST%20CHÍ%20KVADRÁT>.

ČESKÁ SPOŘITELNA: *Future Lab [online].* 2025a [cit. 2025-03-20]. Dostupné z WWW: <https://kariera.csas.cz/cs/future-lab>.

ČESKÁ SPOŘITELNA: *Future mindset board [online].* 2025b [cit. 2025-03-20]. Dostupné z WWW: <https://kariera.csas.cz/cs/future-mindset-board#/>.

ČESKÁ SPOŘITELNA: *Kdo jsme [online].* 2025c [cit. 2025-03-20]. Dostupné z WWW: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>.

ČESKÁ SPOŘITELNA: *Spořitelna připravila k 200. výročí komunikační kampaň s názvem „Věk je jen číslo" [online].* 2025d [cit. 2025-03-20]. Dostupné z WWW: <https://www.csas.cz/cs/o-nas/pro-media/tiskove-zpravy/2025/02/12/sporitelna-pripravila-k-200-vyroci-komunikacni-kampan-s-nazvem-vek-je-jen-cislo>.

ČESKÁ SPOŘITELNA: *Ten nejlepší benefit? Skvělí šéfové [online].* 2025e [cit. 2025-03-20]. Dostupné z WWW: <https://kariera.csas.cz/cs/silnejsidikyleaderum>.

ČESKÁ SPOŘITELNA: *Všeobecná prezentace o FS ČS [online].* 2025f [cit. 2025-03-20]. Dostupné z WWW: <https://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf>.

ČESKÁ SPOŘITELNA: *Výroční zpráva 2023 [online].* 2023 [cit. 2025-03-20]. Dostupné z WWW: <https://www.csas.cz/static_internet/cs/Redakce/Ostatni/Ostatni_IE/Prilohy/vz-2023.pdf>.

EWING, M. T. et al. *Employment branding in the knowledge economy [online].* International Journal of Advertising, 2002 [cit. 2025-01-15]. Dostupné z WWW: <https://www.researchgate.net/publication/46118660_Employment_Branding_in_the_Knowledge_Economy>.

GOGOLOVÁ, M., PONISCIAKOVÁ, O., IVANKOVA, K. *The Use of External Personnel Marketing in Slovakia [online].* Procedia Economics and Finance, 2015 [cit. 2025-01-15]. Dostupné z WWW: <https://www.researchgate.net/publication/283955016_The_Use_of_External_Personnel_Marketing_in_Slovakia>.

LANDA, J. *Employer value proposition. Taková, jakou ji potřebujete [online].* 2021 [cit. 2025-01-19]. Dostupné z WWW: <http://www.brandbakers.cz/homepage/new/627?lang=cs>.

LOJA, L. *Kurzy osobního rozvoje pro firmy [online].* 2025 [cit. 2025-04-10]. Dostupné z WWW: <https://mindtrix.cz/kurzy-osobniho-rozvoje-pro-firmy>.

MENŠÍK, T. *Co je to firemní kultura a proč je tak důležitá [online].* 2024 [cit. 2025-01-19]. Dostupné z WWW: <https://www.menseek.eu/co-to-je-firemni-kultura/>.

MENŠÍK, T. *Personální marketing vs Employer Branding [online].* 2019 [cit. 2025-01-19]. Dostupné z WWW: <https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/>.

MOSLEY, R. W. *Customer experience, organisational culture and the employer brand [online].* Journal of Brand Management, 2007 [cit. 2025-01-15]. Dostupné z WWW: <https://www.researchgate.net/publication/247478527_Customer_experience_organisational_culture_and_the_employer_brand>.

MYSLIVCOVÁ, S., MARŠÍKOVÁ, K., ŠVERMOVÁ, P., MACHÁČKOVÁ, V. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele [online].* 1. vydání. Liberec: Technická univerzita, 2017 [cit. 2025-01-15]. 210 s. ISBN 978-80-7494-382-9. Dostupné z WWW: <https://www.researchgate.net/profile/KaterinaMarsikova2/publication/322797143_PERSONALNI_MARKETING_A_BUDOVANI_ZNACKY_ZAMESTNAVATELE/links/5a706a6baca272e425ec096a/PERSONALNI-MARKETINGABUDOVANIZNACKYZAMESTNAVATELE.pdf>.

NAUČMESE: *(Work) Life! balance [online].* 2025 [cit. 2025-04-10]. Dostupné z WWW: <https://www.naucmese.cz/kurz/work-life-balance>.

PRATOOMMASE, T. *HR What? It's time for HR Marketing! - Part 2: Marketing Mix 4Ps into HR strategy [online].* LinkedIn.com, 2015 [cit. 2025-01-15]. Dostupné z WWW: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase/>.

RECRUITMENT.ACADEMY: *Employer Branding Booster Pack [online].* 2025 [cit. 2025-04-10]. Dostupné z WWW: <https://recruitment.academy/cz/kurzy/employer-branding-booster-pack/>.

SEDUO: *První pomoc ve stresu [online].* 2025 [cit. 2025-04-10]. Dostupné z WWW: <https://www.seduo.cz/prvni-pomoc-ve-stresu>.

SLIDO: *Pricing [online].* 2025 [cit. 2025-04-10]. Dostupné z WWW: <https://www.slido.com>.

SMOLOVÁ, H., URBANCOVÁ, H. *Budování značky zaměstnavatele [online].* Praha: Ekonomické listy, 2014 [cit. 2025-01-19]. Dostupné z WWW: <https://www.vsem.cz/data/data/cessoubory/ekonomicke_listy/Ekonomicke_listy_3_2014.pdf>.

SPIELMANN, K. *Příběh 7P pro personální marketing [online].* 2015 [cit. 2025-01-15]. Dostupné z WWW: <http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>.

SURVIO: *Porovnání plánů – ceník [online].* 2025 [cit. 2025-04-10]. Dostupné z WWW: <https://www.survio.com/cs/cenik>.

UNGERMAN, O., MYSLIVCOVÁ, S. *Personnel Marketing in the Czech Economy: Past and Present [online].* Liberec: ACC Journal, 2016 [cit. 2025-01-15]. 43 s. Dostupné z WWW: <https://www.researchgate.net/publication/311499579_Personnel_marketing_in_the_czech_economy_past_and_present>.

UNIVERSUM. *EB Now: A global look at how talent acquisitions pros use Employer Branding [online].* 2017 [cit. 2025- 01- 15]. Dostupné z WWW: <http://www2.universumglobal.com/employer-branding-report>.

VZDELAVANIVSEM: *Work-life balance[online].* 2025 [cit. 2025-04-10]. Dostupné z WWW: <https://vzdelavanivsem.cz/databaze-kurzu/kurz-26I99KQJ/work-life-balance>.

Ostatní zdroje

ČESKÁ SPOŘITELNA. Employer brand management. Interní dokumenty banky, 2025g.
ČESKÁ SPOŘITELNA. Spořka Employer branding. Interní dokumenty banky, 2025h.

Seznam příloh

Příloha 1 Rozhovor s manažerem employer brandingu České spořitelny I
Příloha 2 Dotazník VII
Příloha 3 Grafy XIII
Příloha 4 Vzor dotazníku pro anonymní hodnocení nadřízených XXIII
Příloha 5 Srovnání kurzů XXIV

Přílohy

Příloha 1 Rozhovor s manažerem employer brandingu České spořitelny

1. Jak byste definoval pojem "employer branding" v kontextu České spořitelny?

„Employer branding může mít v každé organizaci odlišný význam – některé společnosti se více soustředí na interní prostředí, jiné kladou důraz na externí prezentaci. V ČS jde především o skutečné budování značky zaměstnavatele. Employer branding zahrnuje jak HR marketing, tak marketing obecně, a zaměřuje se na to, co zaměstnání v České spořitelně nabízí a jak je vnímáno potenciálními i stávajícími zaměstnanci.“

2. Jaké klíčové hodnoty nebo principy Česká spořitelna propaguje prostřednictvím svého employer brandingu?

„ČS komunikuje svou značku prostřednictvím dvou hlavních komunikačních linií:

- *Silnější díky leaderům – zaměřená na kvalitní vedení a rozvoj zaměstnanců.*
- *IT trendy – zdůrazňující technologický pokrok a inovace v bankovním sektoru.*

Cílem těchto strategií je, aby si veřejnost a potenciální kandidáti spojovali Českou spořitelnu nejen s dobrým zaměstnáním, ale také s atraktivními benefity, jako je například 42 dní volna, kvalitním vedením a moderním technologickým prostředím. Důležitým aspektem employer brandingu je také motivovat kandidáty, aby aktivně reagovali na pracovní nabídky a zasílali své životopisy.“

3. Co si Česká spořitelna přeje, aby si zaměstnanci a potenciální kandidáti spojovali s jejím názvem jako zaměstnavatelem?

„Stejně jako v předchozí odpovědi – s technologickou organizací, která sleduje moderní IT trendy, a s firmou, která podporuje rozvoj a leadership. Dále s flexibilitou, například možností zkrácených úvazků. S organizací, která má celorepublikovou působnost, ale zároveň reflektuje rozdílné potřeby jednotlivých regionů – náborová strategie a nabídka pracovních míst jsou přizpůsobeny specifikům lokálních trhů práce. S rodinnou firemní kulturou, kde jsou přátelské vztahy, i přesto, že se jedná o velkou korporaci.“

4. Jaký je hlavní cíl employer brandingu v České spořitelně? Jak se tento cíl promítá do každodenní praxe organizace?

„Hlavním cílem employer brandingu je zvýšit míru, s jakou kandidáti zvažují Českou spořitelnu jako svého budoucího zaměstnavatele, a tím podpořit jejich ochotu zaslat životopis. V praxi je tento cíl aktivně naplňován různými způsoby. Například pokud zaměstnanci projeví zájem účastnit se firemního podcastu, vždy se nejprve posuzuje, zda a jak by taková aktivita mohla přispět ke zlepšení vnímání ČS jako zaměstnavatele a k naplnění employer brandingové strategie. Všechny aktivity v oblasti employer brandingu jsou tedy realizovány se záměrem posilovat atraktivitu banky na trhu práce.“

5. Jaká je celková strategie employer brandingu v České spořitelně? Jaké kroky podnikáte k její implementaci?

„Employer brandingová strategie vždy vychází z celkové strategie banky. Jedním z klíčových pilířů je iniciativa „Silnější díky leaderům“, která klade velký důraz na rozvoj leadershipu v organizaci. Cílem této iniciativy je podpora leaderů v jejich rozvoji, změna myšlení a pracovních návyků. Česká spořitelna má přibližně 1000 leaderů, a jelikož kvalita vedení je pro zaměstnance zásadním faktorem spokojenosti i jedním z hlavních důvodů odchodů, je tento aspekt employer brandingu strategicky významný.“

6. Jaké konkrétní aktivity (např. interní komunikace, externí kampaně) podporují vytváření a udržování silného employer brandu?

- *„Externí komunikace: tvorba podcastů, spolupráce s influencery, PR články, digitální kampaně, aktivní působení na sociálních sítích (včetně TikToku).*
- *Interní komunikace: digitální platformy jako intranet, vytváření interních komunit, semináře a vzdělávací akce.*
- *Podpora firemní kultury: práce s ambasadory značky, Future Mindset Board.“*

7. Jakým způsobem se employer branding propojuje s celkovými obchodními a HR cíli České spořitelny? Jak je tento proces řízen?

„V současné době není employer branding v ČS dokonale provázán s obchodní strategií, což je oblast s určitým prostorem pro zlepšení. HR oddělení je vnímáno především jako podpora pro ostatní útvary. Obchodní cíle jsou primárně řízeny potřebami interních klientů, tedy businessu.“

8. Jak Česká spořitelna mění svou strategii employer brandingu v závislosti na změnách na trhu práce nebo aktuálních trendech?

„Strategie employer brandingu je v ČS pevně stanovena a nemění se v závislosti na aktuálních trendech. Přizpůsobuje se však konkrétní způsob komunikace a cílení kampaní. Strategie je sice ovlivněna vývojem trhu, ale její základní směr zůstává stabilní. Důležitým prvkem strategie je definování cílové skupiny zaměstnanců, tedy koho chce banka přilákat, jaké složení pracovních týmů preferuje (např. s ohledem na diverzitu z hlediska pohlaví, kultury nebo věku). Přestože v oblasti employer brandingu existuje široká škála možných komunikačních témat, vždy je klíčové zaměřit se na to, co je pro cílovou skupinu skutečně relevantní a co aktuální trh práce vyžaduje.“

9. Jaký je vztah mezi employer brandingem a celkovou strategií firmy? Jaká je celková strategie ČS?

„Employer branding je součástí celkové strategie ČS a jeho důležitost se může měnit v závislosti na aktuálních prioritách organizace. Například v minulosti byl employer branding jedním z hlavních pilířů strategického směřování banky. V současnosti, kdy je situace v této oblasti stabilní, se vedení zaměřuje na jiné klíčové priority. Celková strategie je založena na konceptu prosperity pro jednotlivce i firmy. Tato vize je naplňována prostřednictvím různých iniciativ, produktů, změny myšlení a strategických kroků. Hlavní myšlenkou strategie je Vést lidi k prosperitě.“

10. Jaké jsou vaše hlavní odpovědnosti jako manažera v oblasti employer brandingu a s jakými odděleními nejčastěji spolupracujete?

„Hlavní náplní práce je vytváření prostředí pro efektivní fungování týmu. Nejde jen o fyzické pracovní podmínky, ale o to, aby měl tým jasné směřování, byl propojen s ostatními útvary a věděl, kam soustředit svou energii.

Mezi klíčové odpovědnosti patří:

- *Koordinace employer brandingových aktivit včetně interní a externí komunikace.*
- *Spolupráce na udržitelnosti značky zaměstnavatele a jejím propojení s celkovou marketingovou strategií.*

- *Spolupráce s různými týmy v rámci organizace – zejména s týmy se stejnými cíli a dopadem, interními klienty a marketingovým oddělením.*
- *Definování a naplňování strategického směřování employer brandingu – odpovědi na otázky co budeme říkat, komu to budeme říkat a kde to budeme říkat.“*

11. Kdo má na starost employer branding?

„Employer branding zajišťuje tým devíti specialistů, jehož složení je různorodé. Každý člen týmu se zaměřuje na konkrétní oblast – od tvorby kampaní, organizace eventů, interní i externí komunikace až po budování komunit a obsahového marketingu.“

12. Jaké nástroje a metodiky používáte pro budování employer brandu?

„Vytváří se komunikační plán, který je rozdělený do fází SEE, THINK, DO, CARE. Tento přístup pomáhá správně načasovat jednotlivé aktivity podle toho, v jaké fázi se nachází cílová skupina. Díky tomuto rozložení mají aktivity jasnou strukturu a zaměstnanci lépe chápou, proč se dané kroky realizují v konkrétním období.“

13. Jak měříte úspěch employer brandingových aktivit?

„Hlavními ukazateli úspěchu employer brandingu v České spořitelně jsou dvě klíčová KPI (klíčový ukazatel výkonnosti): míra zvažování ČS jako zaměstnavatele, ochota kandidátů poslat životopis. Tyto metriky se měří prostřednictvím pravidelných průzkumů mezi širokou populací a také v konkrétních skupinách (např. v oblasti IT, kde se na tuto otázku ptáme explicitně). Kromě těchto primárních ukazatelů sledujeme i sekundární data, jako jsou – návštěvnost kariérních stránek a jednotlivých kampaní, prokliky a zdroje návštěvnosti nebo výkonnost obsahu na sociálních sítích (dosažený zásah, míra interakce).“

14. Jak komunikujete employer branding směrem k zaměstnancům? Jaké interní nástroje k tomu využíváte?

„Na zaměstnance by se měl employer branding komunikovat úplně stejně jako se komunikuje externě. Pokud něco komunikujeme externě a zaměstnanec to v externím prostředí potvrzuje, tak tomu dává zásadní váhu. Klíčovou roli hraje spolupráce napříč organizací. Pro interní komunikaci využíváme intranet, workshopy a přímou komunikaci se skupinou manažerů, kteří naše sdělení předávají dál. Velký důraz klademe na propojení interní a externí komunikace – ideální stav nastává, když zaměstnanci sami aktivně podporují employer branding a sdílejí pozitivní zkušenosti.“

15. Jak udržujete silný employer brand napříč různými generacemi zaměstnanců?

„Udržení silného employer brandu napříč generacemi je výzvou, protože každý zaměstnanec má jiné preference a očekávání. ČS se snaží nabízet širokou škálu možností, které pokrývají různé potřeby zaměstnanců – od vzdělávání, koučinku a rozvojových programů až po seberealizační aktivity. Klíčovým faktorem pro úspěšnou strategii je také dostatečný finanční rozpočet, který umožňuje tyto aktivity realizovat a přizpůsobovat je různým skupinám zaměstnanců.“

16. Jaké interní nástroje personálního marketingu Česká spořitelna využívá k rozvoji a motivaci svých zaměstnanců?

„Nemyslím si, že existují nějaké výrazně odlišné nástroje pro interní personální marketing oproti těm, které využíváme externě. V oblasti interní komunikace samozřejmě sdílíme informace, které nejsou veřejné, ale motivace zaměstnanců často probíhá i skrze veřejné komunikační kanály. Například prostřednictvím sítě LinkedIn komunikujeme obsah, který dopadá i na naše zaměstnance. Tento kanál považuji za efektivní nástroj – umožňuje například jednou měsíčně odeslat neplacenou zprávu zaměstnancům nebo cílit kampaně přímo na ně.

Česká spořitelna má na LinkedIn více než 7 000 sledujících z řad zaměstnanců, což je výrazná část celé organizace. Pro zaměstnance na hlavní pracovní poměr jsou k dispozici vzdělávací platformy, jako je AMOS nebo Stronger. Tyto nástroje poskytují zaměstnancům možnost profesního rozvoje a přístup k inspirativnímu obsahu.“

17. Jakým způsobem Česká spořitelna přistupuje k adaptaci nových zaměstnanců? Jakým způsobem je tento proces organizován?

„V oblasti onboardingu si uvědomujeme, že máme ještě určité rezervy. V současnosti se tomu věnuje specializovaný tým, který se snaží tento proces vylepšit. V průběhu roku do banky nastupuje přibližně 1 000 až 1 500 nových zaměstnanců, což je z organizačního hlediska náročné. Každý nově příchozí má totiž jinou roli a jiné potřeby – onboarding proto závisí na konkrétní pracovní pozici. K dispozici máme onboardingový web, šablony pro komunikaci s kandidáty i zaškolovací den, během kterého se snažíme předat co nejvíce praktických informací. Důležité je nováčky od začátku motivovat a přiblížit jim naši značku i poslání. V rámci onboardingu řešíme také technické záležitosti, jako je předání pracovního vybavení.“

18. Jaká školení a rozvojové programy nabízí Česká spořitelna svým zaměstnancům? Jak tyto nástroje přispívají k budování silného employer brandu?

„V České spořitelně je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vnímáno jako jedna z klíčových priorit. Zaměstnanci mají k dispozici různé vzdělávací platformy – například AMOS nebo Stronger, které nabízejí široké spektrum rozvojových možností. Každý zaměstnanec si může zvolit vzdělávací aktivitu, která nejlépe odpovídá jeho aktuálním potřebám a profesnímu zaměření. Dále je zaměstnancům k dispozici vzdělávací platforma Spořka GYM, který se zaměřuje především na měkké dovednosti. Vzdělávací systém je velmi rozsáhlý a na jeho realizaci se podílí několik specializovaných týmů. Vzdělávání probíhá prostřednictvím e-learningových kurzů, webinářů, prezenčních školení i mentoringu a koučování. V oblasti employer brandingu jsou realizovány také specializované programy zaměřené na vzdělávání ambasadorů značky nebo školení zaměřená na efektivní využívání sociálních sítí, například LinkedIn. Tato školení pomáhají zaměstnancům aktivně se zapojovat do budování značky zaměstnavatele, sdílet autentické zkušenosti a tím přispívat k pozitivnímu vnímání České spořitelny na trhu práce.“

19. Jak Česká spořitelna hodnotí a odměňuje zaměstnance? Existují nějaké konkrétní metody pro rozpoznání výkonu a angažovanosti?

„Na hlavní úrovni se věnujeme zejména tomu, aby bylo finanční ohodnocení zaměstnanců správně nastavené. Každá pracovní pozice má definované platové rozpětí, které se pravidelně validuje. Sleduje se například, zda se nezměnila pracovní náplň zaměstnance, zda nevede tým apod. Co se týče oceňování angažovanosti, zde nejde primárně o finanční odměny. Spíše nabízíme možnost kariérního růstu a dalšího rozvoje. Pravidelně také realizujeme průzkumy spokojenosti zaměstnanců, jejichž výsledky slouží k identifikaci potřeb a motivace, ale nejsou spojeny s konkrétní finanční odměnou.“

20. Jakým způsobem Česká spořitelna pečuje o vztahy mezi zaměstnanci a zajišťuje jejich spokojenost na pracovišti?

„Klíčovou roli hrají v tomto ohledu především manažeři. Jsou to právě oni, kdo tvoří pracovní prostředí a vytváří atmosféru v týmu. Z naší strany jim poskytujeme potřebné know-how a inspirace k tomu, jak tyto vztahy podporovat. Vztahy mezi zaměstnanci nejsou nijak řízené centrálně – kultura v bance je velmi přátelská a otevřená. Pokud nastanou problémy, zaměstnanci se mohou obrátit na odborníky, kteří jim poskytnou podporu.“

21. Jaký význam má pro Českou spořitelnu interní komunikace a jaké nástroje používáte pro její efektivní řízení?

„Interní komunikace je nezbytnou součástí fungování celé organizace. Velmi silným nástrojem je náš intranet, kde každý den přibývá několik nových článků a sdělení. Komunikace však neprobíhá jen online – máme také interní akce, diskuse a pravidelné e-mailové kampaně. Díky těmto nástrojům jsme schopni sdílet důležité informace se zaměstnanci a podporovat zapojení napříč organizací.“

22. Jaké konkrétní nástroje používáte pro nábor nových zaměstnanců?

„Hlavním nástrojem pro získávání nových zaměstnanců jsou naše kariérní stránky, které slouží jako primární zdroj kandidátů. Dále jsou využívány náborové kampaně, které mohou zahrnovat různorodé marketingové formáty – bannery, reklamy nebo inzerci na platformách jako Jobs.cz, Práce.cz nebo webech vysokých škol. Součástí náborové strategie jsou rovněž interní přesuny, přičemž konkrétní skladba použitých nástrojů se odvíjí od cílové skupiny, na kterou se banka zaměřuje. Specifickým příkladem jsou kampaně Future Mindset Board a Future Lab, které cílily na specifické skupiny uchazečů. Vzhledem k inovativnímu charakteru těchto rolí byl přizpůsoben i náborový proces – například byla využita umělá inteligence a avataři, kteří s kandidáty komunikovali.“

23. Jaké náborové kanály využíváte a jak hodnotíte jejich efektivitu?

„Zásadním náborovým kanálem jsou opět kariérní stránky banky, doplněné o další kanály v závislosti na konkrétní cílové skupině. Efektivita jednotlivých kanálů je pravidelně měřena – například pomocí sledování, kolik kandidátů přišlo prostřednictvím konkrétního zdroje. Dlouhodobě se ukazuje, že není možné spoléhat pouze na jeden náborový kanál, protože žádný z nich nevykazuje výrazně nadprůměrnou efektivitu. Mezi osvědčené nástroje však patří sociální sítě, především sítě společnosti Meta, které vykazují velmi dobrý poměr cena–výkon.“

24. Jak propagujete pracovní nabídky a přitahujete kvalitní kandidáty?

„Pracujeme s KPI – tedy zvažováním a ochotou poslat životopis. Je potřeba dlouhodobě komunikovat výhody produktu (tj. zaměstnání) – proč být součástí ČS a až přijde moment, kdy bude člověk potřebovat pracovní změnu, tak aby si ČS vybavil. Je potřeba vědět s čím chceme na trhu zaujmout, co bude důvod toho, že si na ČS lidé vzpomenou. Propagujeme pracovní nabídky pomocí personálního marketingu – propagace na sociálních sítích, banerové plochy, realizace podcastů, influenceři, školy, veletrhy, eventy, přednášky, projekty, konference, časopisy, venkovní reklamy, internet, televize, rádia a mnoho dalšího.“

25. Jak probíhá proces získávání nových talentů?

„Získávání nových zaměstnanců je výsledkem komplexní komunikace, jejímž cílem je vytvářet silnou identitu zaměstnavatelské značky a přilákat kandidáty, kteří naplní aktuální personální potřeby banky. Jedná se o propojení nástrojů, kanálů i cílené strategie zaměřené na konkrétní skupiny uchazečů.“

26. Jaké marketingové kampaně nebo akce jsou součástí náborové strategie?

„Klíčovým pilířem náborové komunikace je kampaň Silnější díky leaderům*, která propojuje celou banku a jejímž prostřednictvím se snažíme oslovit kandidáty napříč všemi oblastmi organizace. Významnou roli hraje také kampaň* IT trendy*, která se zaměřuje na budování technologické identity banky. Specifickým příkladem je kampaň* Erste Premier*, postavená na třech pilířích růstu – rozšířená nabídka služeb pro klienty, silnější podpora bankéřů a jejich rozvoj a vzdělávání. Součástí náborové strategie je rovněž projekt* Future Lab*, který se zaměřuje na inovace a nové formy práce v bankovním prostředí.“*

27. Jaké externí nástroje (např. pracovní veletrhy, spolupráce se školami) používáte k budování vztahů s talentovanými kandidáty?

„Česká spořitelna aktivně využívá pracovní veletrhy, spolupráci s vysokými školami, účast na konferencích a regionální aktivity. Během veletrhů na univerzitách představujeme studentům možnosti profesního uplatnění a kulturu banky. Nabídka brigád je velmi omezená a programy stáží banka neorganizuje systematicky – tyto možnosti jsou realizovány výjimečně, na individuální domluvě. Zaměstnanci banky často přednášejí na vysokých školách, případně zadávají studentům konkrétní projekty. V rámci externí komunikace jsou využívány také pracovní portály jako Jobs.cz či Práce.cz, prostřednictvím kterých je komunikována nejen nabídka pracovních míst, ale i hodnoty zaměstnavatele. Významným nástrojem je také ambasadorství. V České spořitelně je podporována kultura, v níž zaměstnanci otevřeně sdílejí své zkušenosti a tím aktivně přispívají k budování značky zaměstnavatele. Tento přístup je dále podporován například formou firemního merche.“

28. Jak spolupracujete s externími partnery, jako jsou pracovní portály nebo recruitment agentury?

„Spolupráce s externími partnery, jako jsou pracovní portály nebo náborové agentury, byla zmíněna v předchozích odpovědích. Tyto subjekty tvoří důležitou součást náborové strategie, zejména v případech, kdy je třeba oslovit specifické profesní skupiny nebo rozšířit zásah kampaní.“

29. Jaké vidíte největší výzvy v oblasti employer brandingu a personálního marketingu v současnosti?

„Za jednu z největších výzev je považováno nalezení určité výjimečnosti, kterou lze jasně definovat, hluboce zakořenit do firemní kultury a zároveň ji komunikovat. V dnešní době působí většina firem velmi podobně a jejich komunikace se často opakuje. Výzvou je tedy odlišit se a vyzdvihnout něco skutečně zajímavého. Další výzvou je schopnost dlouhodobě udržet komunikaci, která byla nastavená. Mnoho firem s tímto bojuje a často jim chybí jasně definovaná strategie. V některých případech ani neví, co mají vlastně komunikovat, a reagují na každou příležitost. Zjednodušeně řečeno – největší výzvou je nastavení employer brandingové strategie a její důsledné dodržování navzdory vnějším i vnitřním tlakům. V oblasti personálního marketingu je pak klíčová inovativnost.“

30. Jaké inovace plánujete do budoucna v této oblasti?

„Nic zásadně inovativního nyní neplánujeme.“

31. Vnímáte v rámci tohoto tématu nějaký problém?

„Obecně je vnímáno, že employer branding ještě stále nemá ve firmách pevně zakotvenou identitu. Zatímco oddělení marketingu nebo interní a externí komunikace mají své jasné postavení, employer branding je teprve ve fázi formování a hledání svého místa v organizační struktuře. Mnoho firem vnímá jako dostačující samotný personální marketing, jehož cílem je především zvýšení povědomí o značce. Ne všechny organizace cítí potřebu mít samostatnou strategii employer brandingu. Každá firma má jiná kritéria a přístupy k této oblasti.“

Příloha 2 Dotazník

1. **Jaké je Vaše pohlaví?**
   a) Muž
   b) Žena

2. **Kolik je Vám let?**
   a) Méně než 25 let
   b) 25-35 let
   c) 36-45 let
   d) 46-55 let
   e) Více než 55 let

3. **Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**
   a) Střední vzdělání s maturitou
   b) Vyšší odborné
   c) Vysokoškolské

4. **Jak dlouho v ČS pracujete?**
   a) Méně než 1 rok
   b) 1-5 let
   c) 6-10 let
   d) 11 let a více

5. **Jaká je Vaše pracovní pozice?**
   a) Bankéř
   b) Manažer
   c) Pokladník
   d) Pracovník back office
   e) Jiná (uveďte prosím jaká)

6. **Jak jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce v České spořitelně?**
   a) Inzerát na pracovním portálu (např. Jobs.cz)
   b) Webové stránky České spořitelny
   c) Doporučení od přátel nebo kolegů
   d) Sociální média (LinkedIn, Facebook)
   e) Účast na pracovních veletrzích nebo eventech
   f) Reklama
   g) Přednášky/workshopy ve školách
   h) Jiný způsob (prosím uveďte)

7. **Znal/a jste Českou spořitelnu před tím, než jste zde začal/a pracovat?**
   c) Ano
   d) Ne

8. Jaká je Vaše zkušenost s webovými stránkami ČS při hledání pracovních příležitostí?

a) Velmi přehledné
b) Přehledné
c) Neutrální
d) Nepřehledné
e) Velmi nepřehledné

9. Jak hodnotíte image České spořitelny na veřejnosti?

a) Velmi pozitivně
b) Spíše pozitivně
c) Neutrálně
d) Spíše negativně
e) Velmi negativně

10. Jak byste ohodnotil/a kvalitu prezentace ČS na sociálních sítích (např. obsah, vizuální stránka)?

a) Velmi dobře zpracované
b) Dobře zpracované
c) Průměrné
d) Slabé
e) Velmi špatné

11. Jaký máte názor na externí komunikaci České spořitelny jako zaměstnavatele (např. reklamy, webové stránky, sociální média)?

a) Velmi pozitivní
b) Pozitivní
c) Neutrální
d) Negativní
e) Velmi negativní

12. Jak byste zhodnotil/a efektivitu interní komunikace (např. informace mezi zaměstnanci, komunikace s nadřízenými, interní aktuality)?

a) Velmi efektivní
b) Efektivní
c) Neutrální
d) Neefektivní
e) Velmi neefektivní

13. Jak často dostáváte zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

a) Pravidelně (každý měsíc nebo častěji)
b) Občas (několikrát do roka)
c) Málo kdy (jednou ročně)
d) Nikdy

14. Jak vnímáte zpětnou vazbu, kterou dostáváte od manažera? (možno více odpovědí)

a) Efektivní
b) Podporující
c) Přínosná
d) Neefektivní
e) Nejasná
f) Nepřínosná
g) Jiné (prosím uveďte)

15. Chtěl/a byste mít možnost anonymně hodnotit své nadřízené?

a) Chtěl/a
b) Nechtěl/a
c) Nevím

16. Využíváte možnost vzdělávání, kterou Vám ČS dává? Zdůvodněte prosím proč.

a) Ano, protože….
b) Ne, protože…

17. Vzděláváte se v oblasti, která Vás doopravdy zajímá?

a) Ano, ČS mi umožňuje si vybrat různé kurzy
b) Nevím, o vzdělávání se moc nezajímám
c) Ne, ČS mi neumožňuje si vybrat kurzy

18. Jaké možnosti profesního rozvoje byste v organizaci více uvítal/a? (možno více odpovědí)

a) Mentoring a koučování
b) Interní školení a kurzy
c) Možnost stáží a výměn mezi pobočkami
d) Externí školení a certifikace
e) Jiné (prosím uveďte)

19. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

a) Velmi dobré
b) Dobré
c) Neutrální
d) Špatné
e) Velmi špatné

20. Jak hodnotíte možnost flexibility v pracovním režimu (např. home office, flexibilní pracovní doba)?

a) Velmi pozitivně
b) Spíše pozitivně
c) Neutrálně
d) Spíše negativně
e) Velmi negativně

21. Jak byste ohodnotil/a nabídku benefitů v ČS?

a) Velmi široká a atraktivní
b) Dostatečná
c) Omezená
d) Nedostatečná

22. Jaké benefity preferujete? (možno více odpovědí)

a) Dny volna navíc
b) Benefitní balíček
c) Zvýhodněné produkty
d) Zaměstnanecké spolky
e) Dny jinak – dobrovolnictví
f) Nadstandartní zdravotní péče
g) Vzdělávání
h) Zaměstnanecké akcie
i) Příspěvky (např. pro rodiče)
j) Pracovní výročí
k) Odměna při odchodu do důchodu
l) Jiné (prosím uveďte)

23. Myslíte si, že by ČS mohla zlepšit nabídku benefitů?

a) Ano, mohlo by být na výběr více možností
b) Ano, více zaměření na flexibilitu pracovního režimu (např. home office, flexibilní pracovní doba)
c) Ne, benefity jsou takto dostačující

24. Jak hodnotíte přístup organizace k pracovnímu a osobnímu životu zaměstnanců (work-life balance)?

a) Velmi pozitivně
b) Spíše pozitivně
c) Neutrálně
d) Spíše negativně
e) Velmi negativně

25. Jaké faktory Vám nejvíce pomáhají udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem? (možno více odpovědí)

a) Flexibilní pracovní doba
b) Možnost home office
c) Podpora ze strany manažera
d) Dobrá organizace práce
e) Workshopy a školení na zvládání stresu
f) Jiné (prosím uveďte)

26. Jak byste ohodnotil/a to, jak ČS buduje svou značku jako zaměstnavatel?

a) Velmi silná a atraktivní značka
b) Silná značka, ale mohla by být lepší
c) Neutrální značka, mohla by se zlepšit
d) Slabá značka, potřebuje zlepšení

e) Velmi slabá značka, potřebuje zásadní změnu

27. Vnímáte Českou spořitelnou jako atraktivního zaměstnavatele?

a) Určitě ano
b) Spíše ano
c) Neutrálně
d) Spíše ne
e) Rozhodně ne

28. Co si myslíte o zapojení zaměstnanců do budování značky zaměstnavatele (např. v roli ambasadorů, sdílení zkušeností na sociálních sítích)?

a) Podporuji to, je to skvělý nápad
b) Spíše podporuji, ale nemám dostatek informací
c) Spíše nepodporuji, nemám dostatek informací
d) Zapojil/a bych se, ale nevím jak
e) Nepodporuji vůbec
f) Nevím

29. Co Vám přijde na ČS jako zaměstnavateli atraktivního? (možno více odpovědí)

a) Benefity
b) Pracovní prostředí
c) Možnost kariérního růstu a vzdělávání
d) Flexibilní pracovní podmínky
e) Firemní kultura a hodnoty
f) Moderní technologické nástroje
g) Inovace
h) Work-life balance
i) Skvělý šéf
j) Tým
k) Příležitost pro mladé talenty
l) Jiné (prosím uveďte)

30. Jak by podle Vás mohla organizace zvýšit svou atraktivitu pro studenty a absolventy? (možno více odpovědí)

a) Posílení spolupráce se školami
b) Nabídka krátkodobých stážích
c) Zvýšení počtu programů pro mladé talenty
d) Nezajímám se o to
e) Jiné (prosím uveďte)

31. Myslíte si, že ČS dostatečně zobrazuje svou firemní kulturu na veřejnosti?

a) Ano
b) Ne
c) Nevím

32. Myslíte si, že ČS dostatečně zobrazuje své hodnoty na veřejnosti?

a) Ano
b) Ne
c) Nevím

33. Doporučil/a byste ČS jako zaměstnavatele svým známým a přátelům? Zdůvodněte prosím proč.

a) Doporučil/a, protože…
b) Nedoporučil/a, protože…

34. Víte jakou má Česká spořitelna vizi? Prosím uveďte.

- Otevřená otázka

35. Co Vás motivuje pracovat v České spořitelně?

- Otevřená otázka

36. Jakou změnu byste v organizaci uvítal/a?

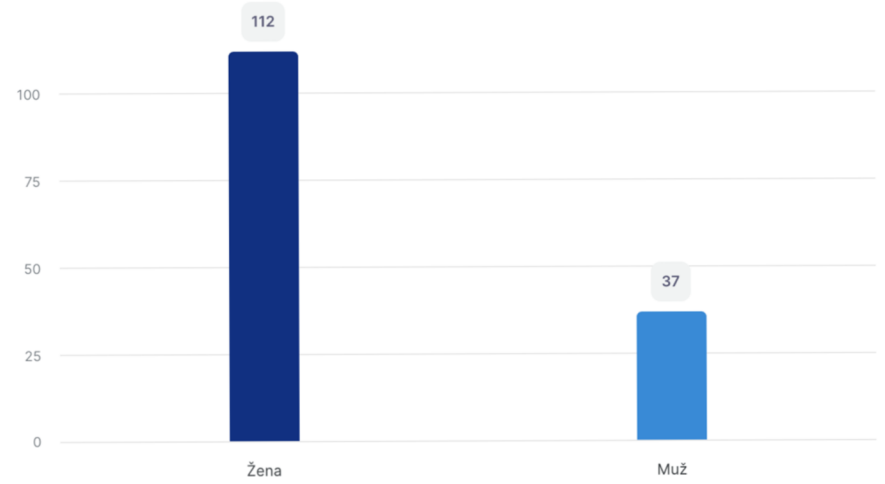
- Otevřená otázka

37. Co by podle Vás mohla Česká spořitelna dělat lépe, aby byla atraktivnějším zaměstnavatelem?

- Otevřená otázka

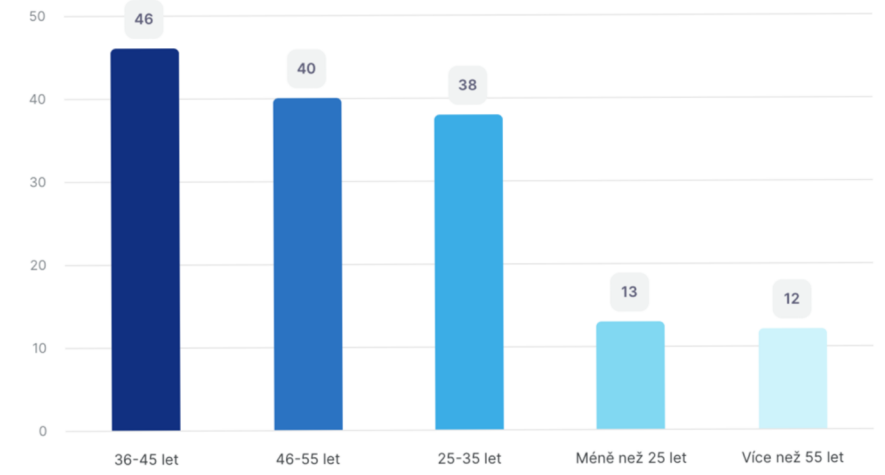
Příloha 3 Grafy

Graf 6 Pohlaví zaměstnanců



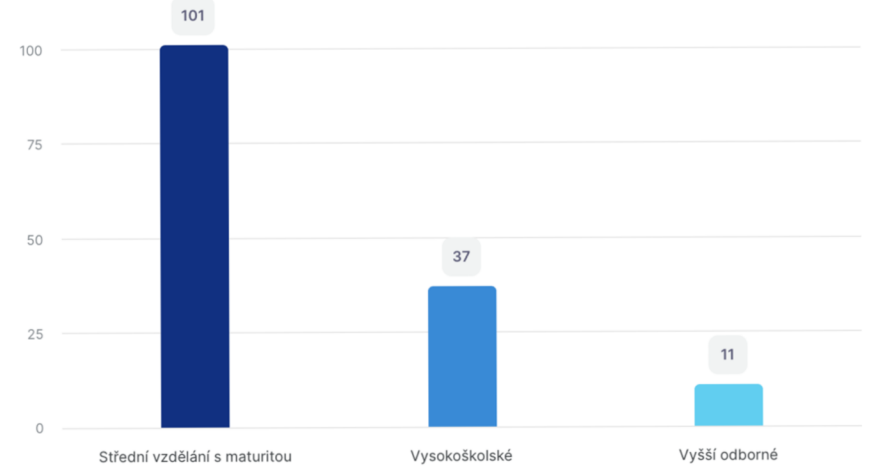
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 7 Věk zaměstnanců



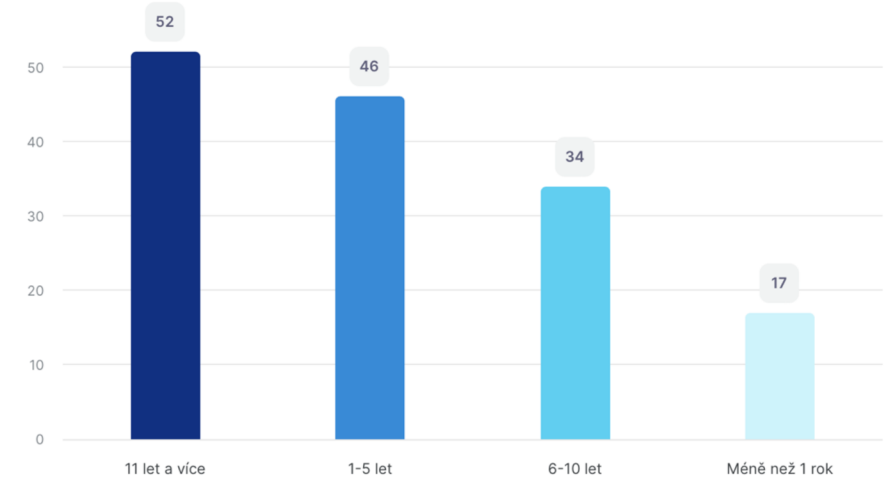
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 8 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



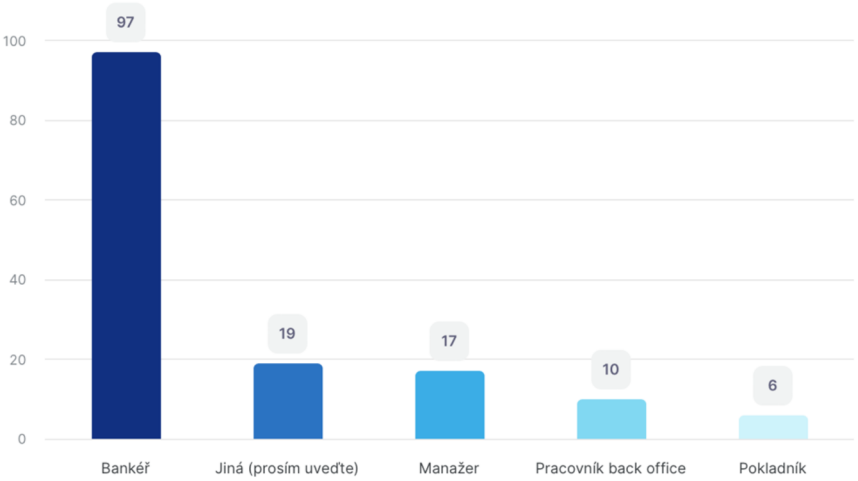
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 9 Doba trvání pracovního poměru zaměstnanců



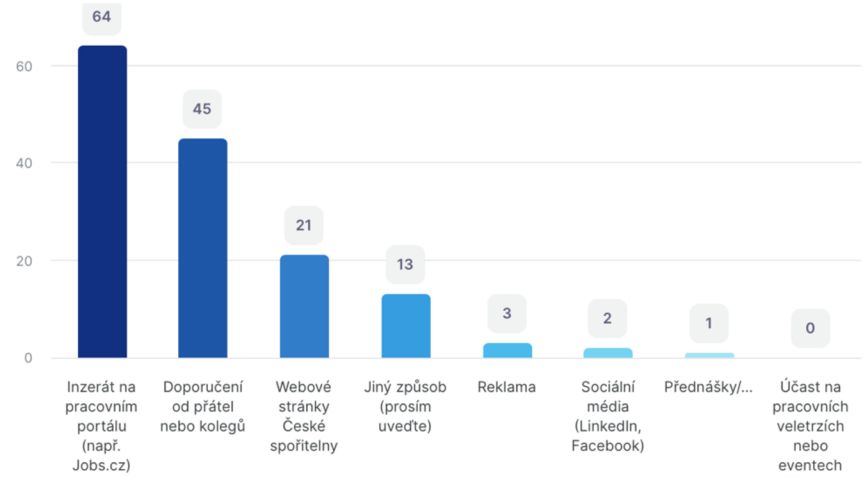
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 10 Pracovní pozice zaměstnanců



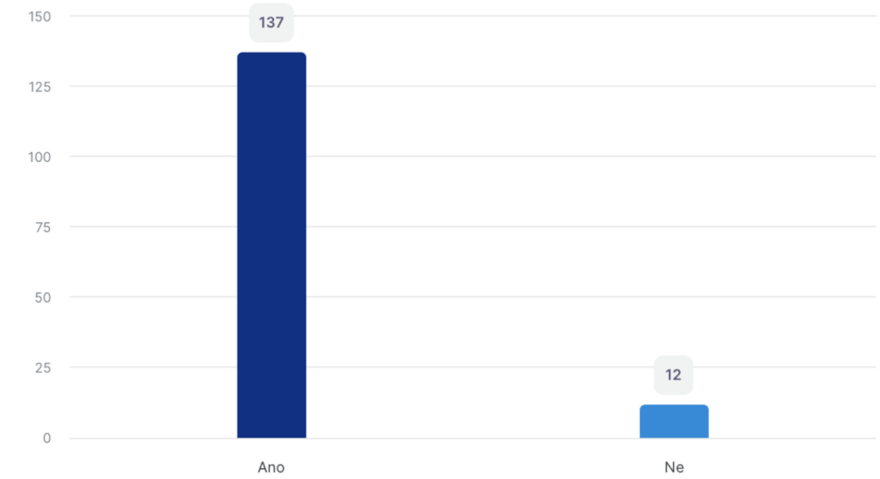
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 11 Nalezení pracovní nabídky v České spořitelně



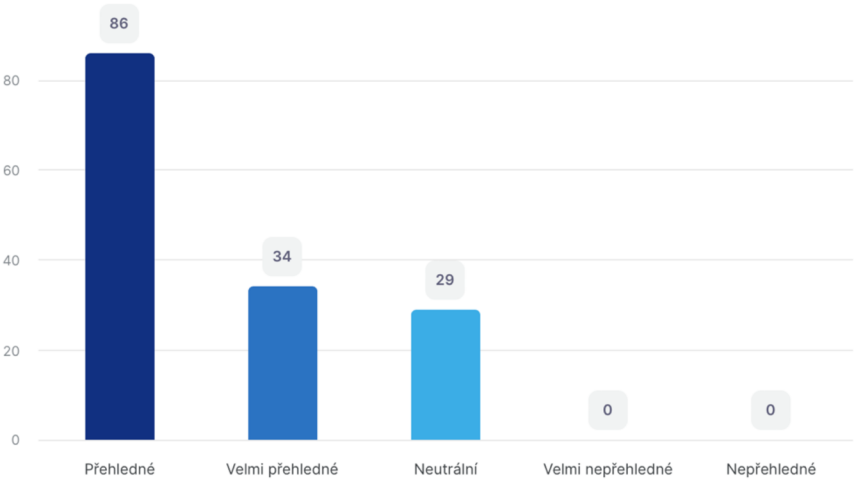
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 12 Znalost České spořitelny před zahájením pracovního poměru zaměstnanců



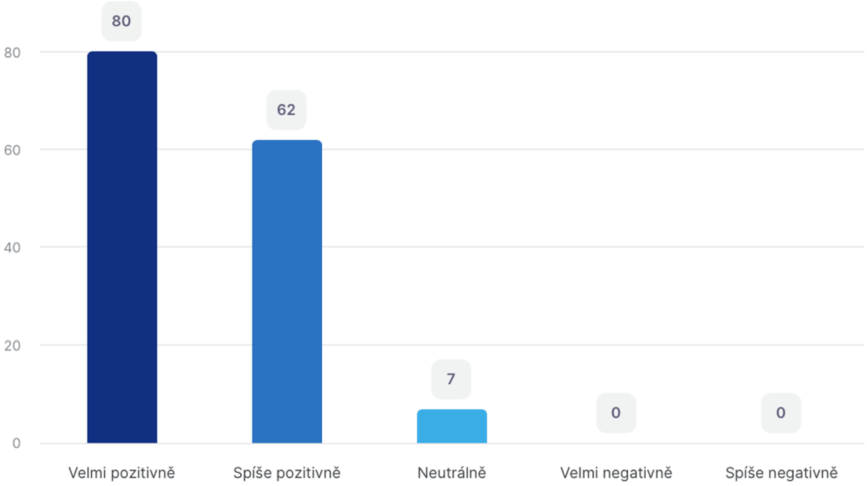
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 13 Zkušenost s webovými stránkami ČS při hledání pracovních příležitostí



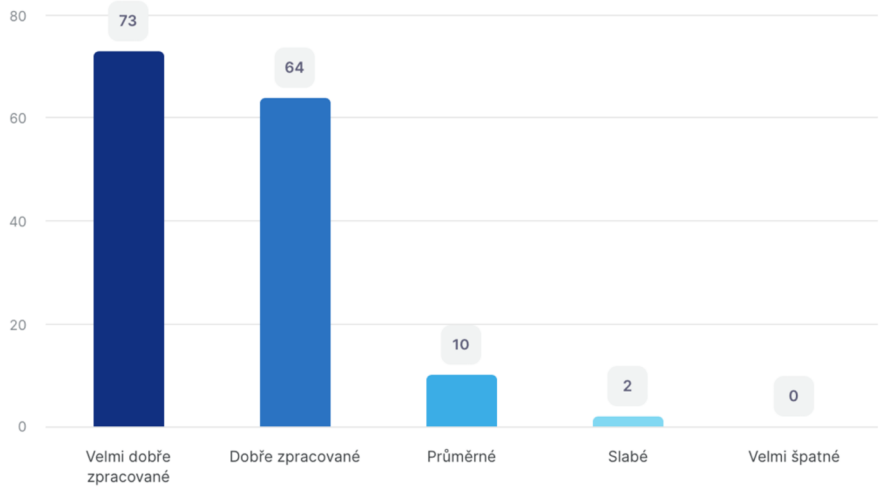
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 14 Hodnocení image České spořitelny na veřejnosti



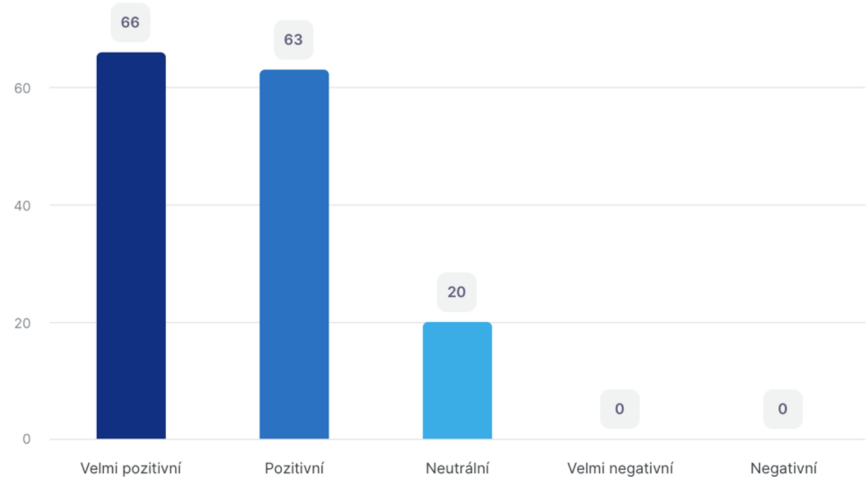
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 15 Hodnocení kvality prezentace ČS na sociálních sítích



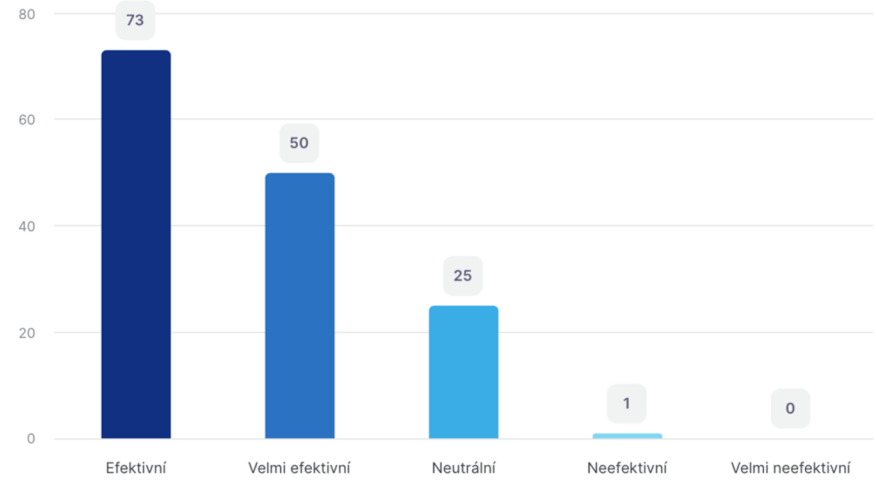
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 16 Názor zaměstnanců na externí komunikaci ČS jako zaměstnavatele



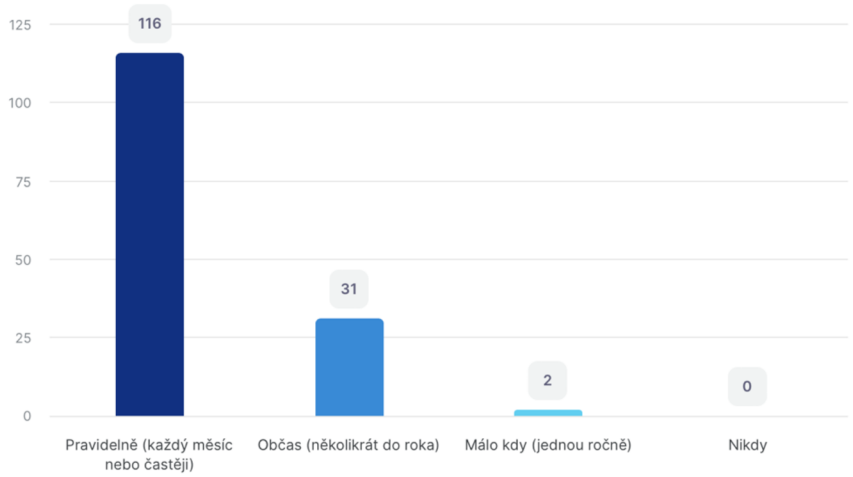
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 17 Hodnocení efektivity interní komunikace



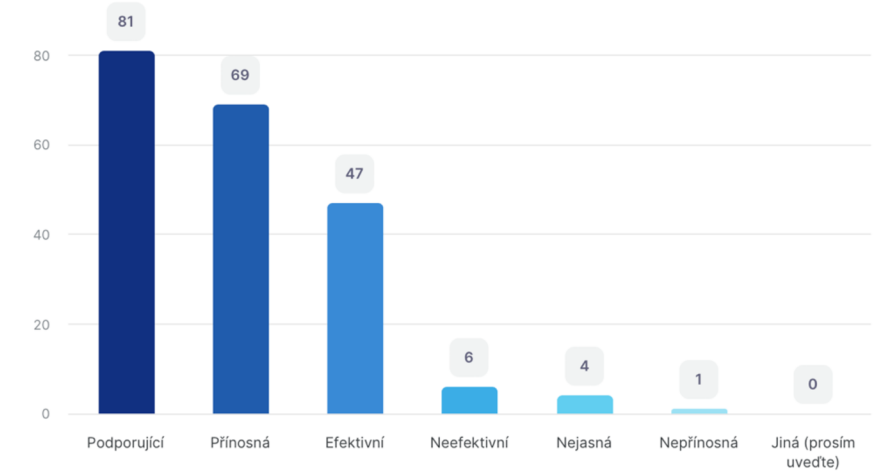
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 18 Frekvence zpětné vazby od manažera



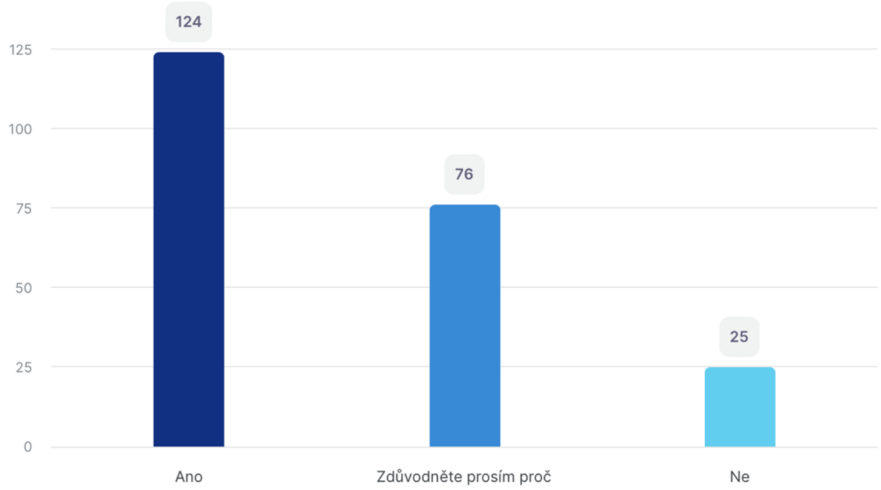
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 19 Vnímání zpětné vazby od manažera



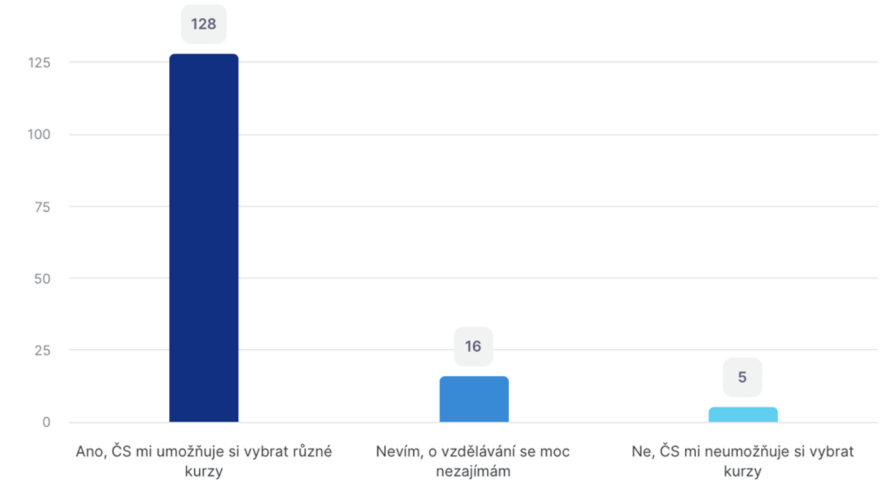
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 20 Využití možnosti vzdělávání, kterou ČS nabízí



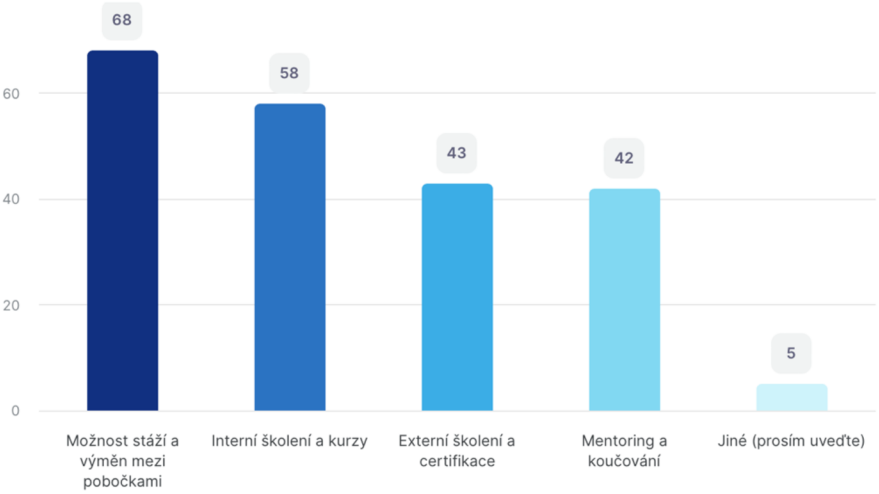
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 21 Vzdělávání zaměstnanců v oblasti, která je zajímá



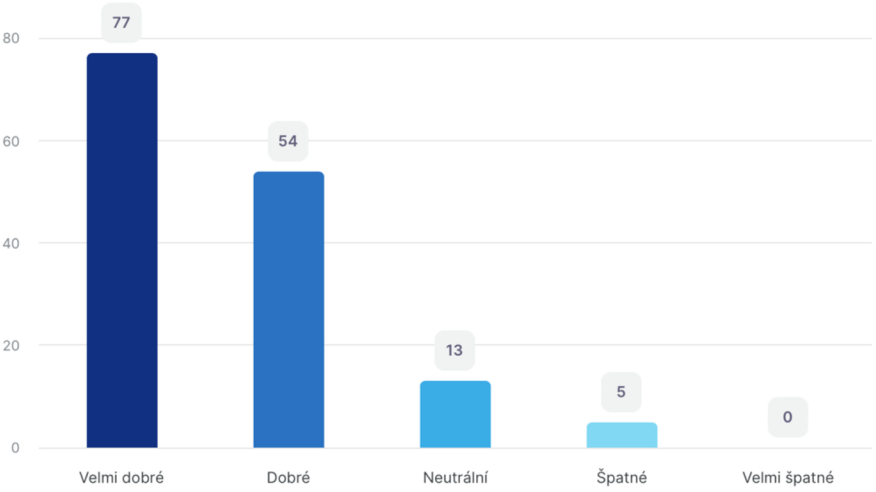
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 22 Preferované možnosti profesního rozvoje zaměstnanců



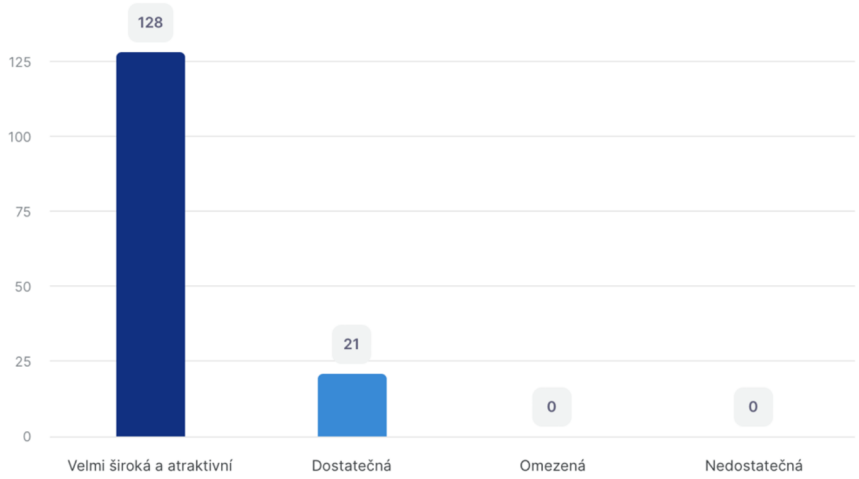
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 23 Hodnocení vztahů na pracovišti



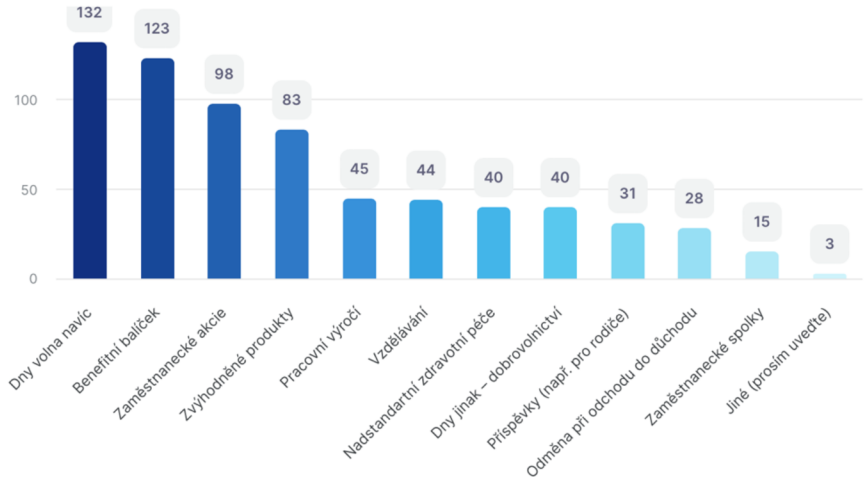
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 24 Hodnocení nabídky benefitů v ČS



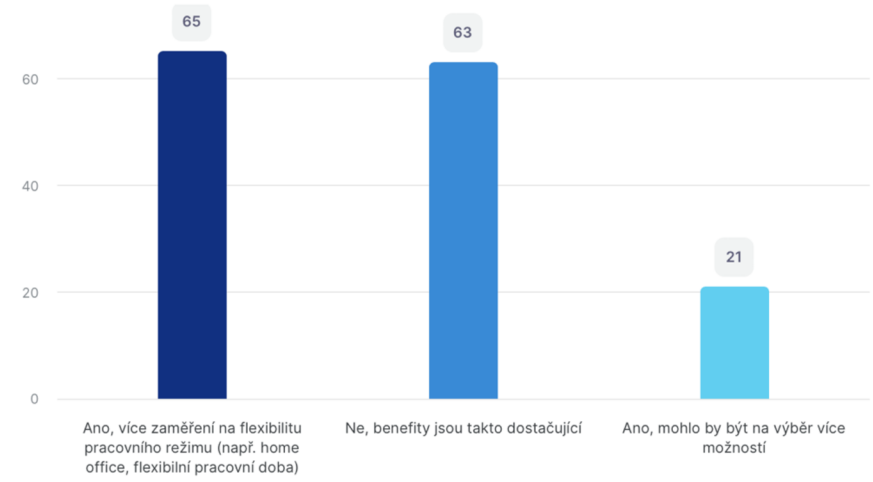
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 25 Preferované zaměstnanecké benefity



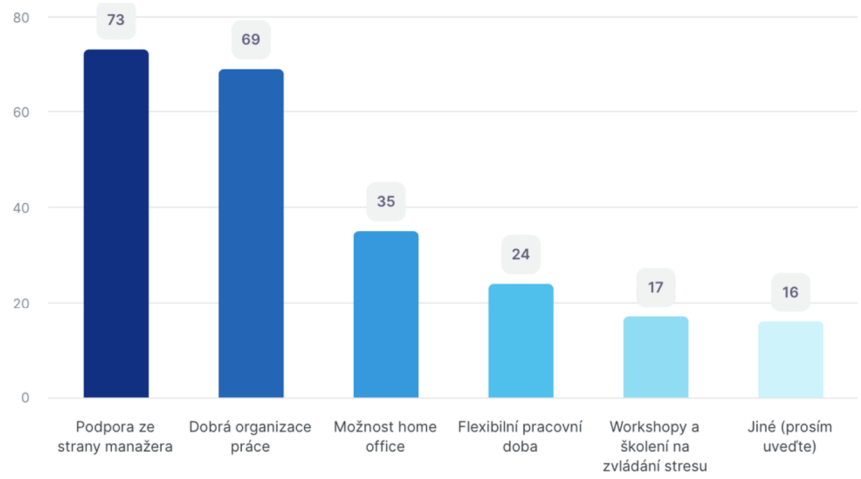
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 26 Zlepšení nabídky zaměstnaneckých benefitů



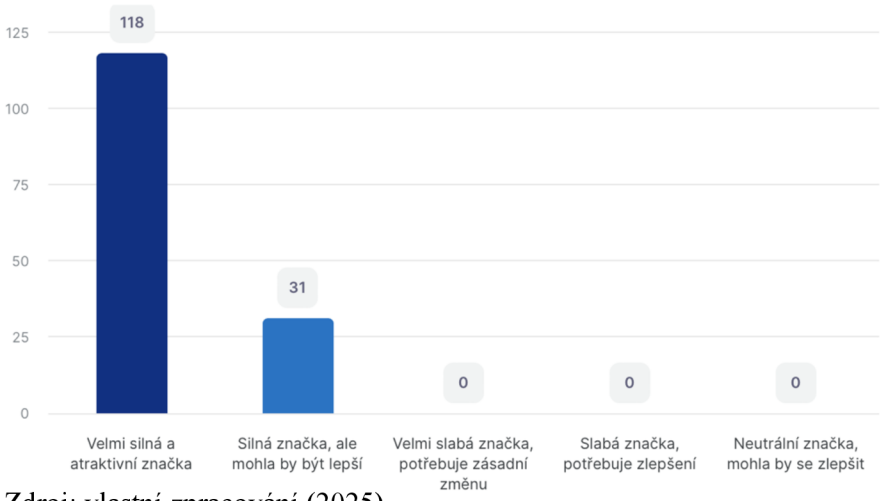
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 27 Klíčové faktory pro udržení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců



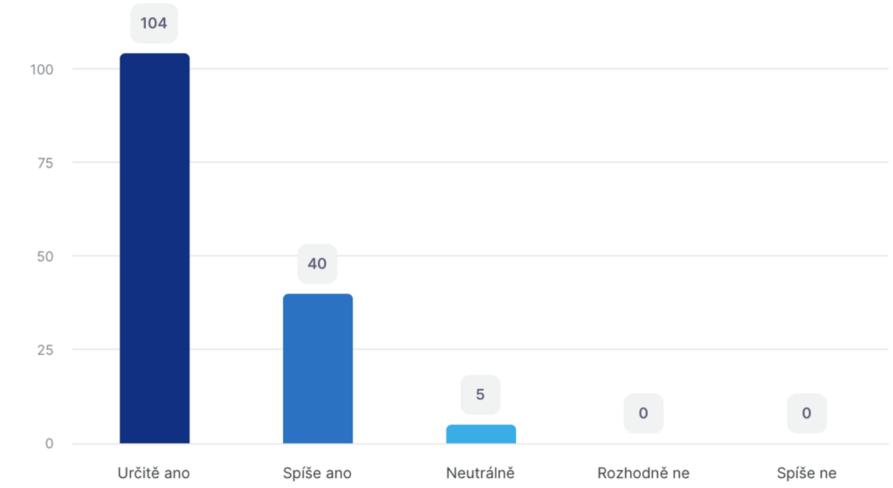
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 28 Hodnocení budování značky České spořitelny



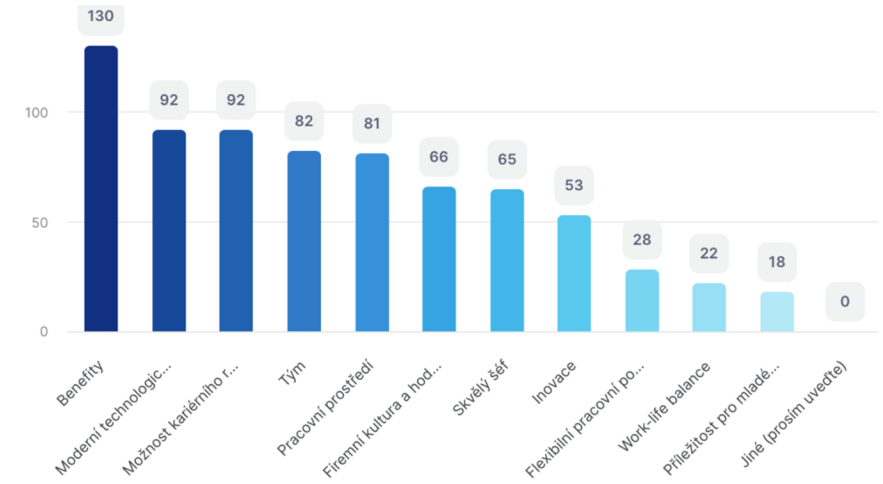
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 29 Vnímání atraktivity ČS jako zaměstnavatele



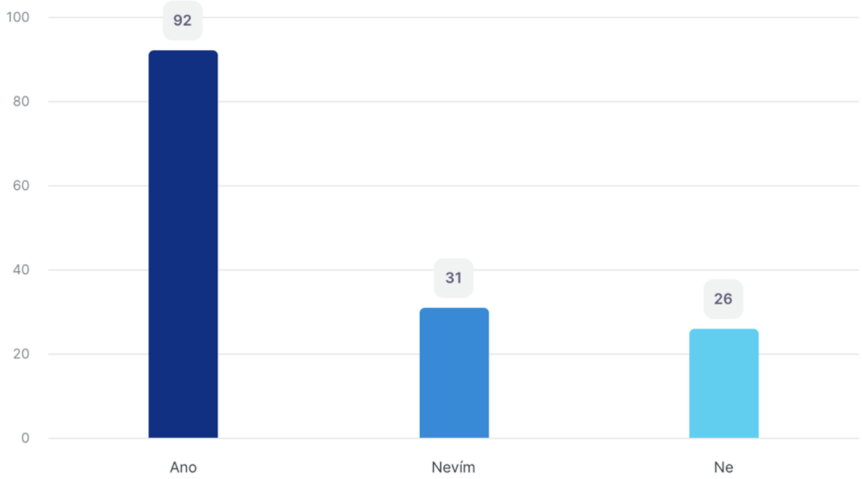
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 30 Hodnocení atraktivity ČS jako zaměstnavatele



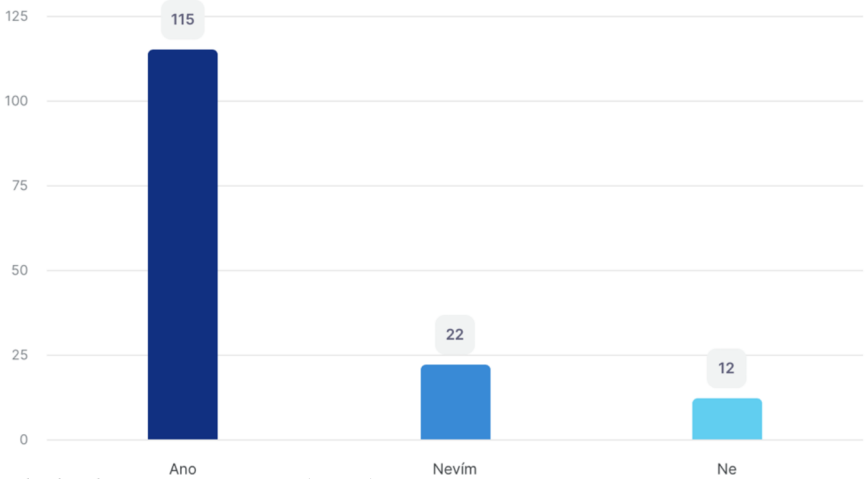
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 31 Dostatečnost prezentace firemní kultury ČS na veřejnosti



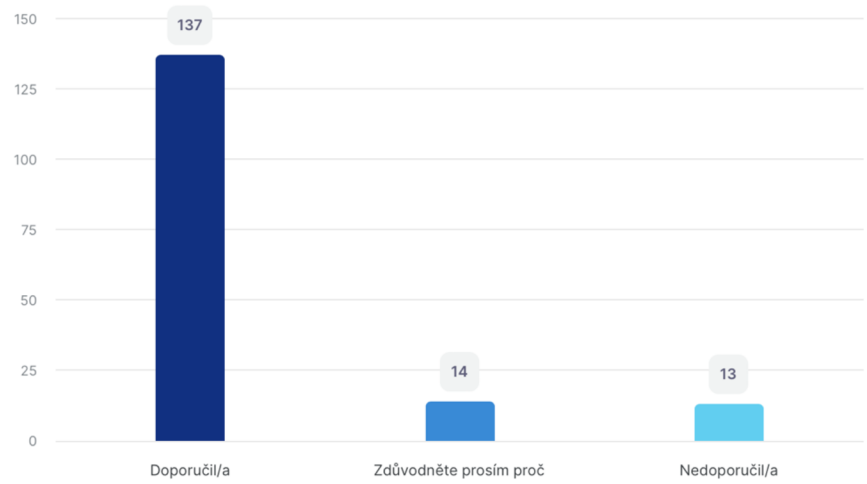
Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 32 Dostatečnost prezentace hodnot ČS na veřejnosti



Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Graf 33 Ochota doporučení České spořitelny jako zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Příloha 4 Vzor dotazníku pro anonymní hodnocení nadřízených

ČESKÁ spořitelna

HODNOCENÍ NADŘÍZENÝCH

Děkujeme, že jste se rozhodli zúčastnit anonymního hodnocení svého nadřízeného. Vaše odpovědi budou sloužit ke zlepšení vedení týmů a nastavení otevřené a respektující firemní kultury. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut. Všechny odpovědi jsou zcela anonymní.

Základní informace

1. **Jak dlouho pracujete v současném týmu?**
   - Méně než 6 měsíců
   - 6–12 měsíců
   - 1–3 roky
   - Více než 3 roky

2. **Jak často komunikujete se svým přímým nadřízeným?**
   - Denně
   - Několikrát týdně
   - Přibližně jednou týdně
   - Méně často

Hodnocení přímého nadřízeného

3. **Můj nadřízený se zajímá o potřeby týmu.** (škála: 1 – zcela nesouhlasím, 5 – zcela souhlasím)

4. **Můj nadřízený mi poskytuje jasné a konstruktivní zpětné vazby.** (škála: 1–5)

5. **V případě potřeby se na svého nadřízeného mohu spolehnout.** (škála: 1–5)

6. **Můj nadřízený mě podporuje v profesním rozvoji.** (škála: 1–5)

7. **Styl vedení mého nadřízeného přispívá k dobré atmosféře v týmu.** (škála: 1–5)

Otevřené otázky

8. **Co na stylu vedení Vašeho nadřízeného oceňujete?**

9. **V čem by se podle Vás mohl Váš nadřízený zlepšit?**

10. **Chcete-li, můžete zde uvést další poznámku či doporučení.**

Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Příloha 5 Srovnání kurzů

Kurz 1 – Zvládání stresu a zvyšování psychické odolnosti

Mindtrix (2025) nabízí kurz „Zvládání stresu a zvyšování psychické odolnosti“, který vede psycholožka a koučka Ing. Mgr. Radka Loja, která přednáší již více než 17 let a specializuje se na témata jako je především emoční inteligence, stres management, asertivní komunikace, leadership a ovlivňování lidí, manažerské dovednosti a rozvoj myšlení. Využívá myšlenkové vzorce, emoce, tělo, podvědomí a mnoho dalších mentálních technik. Tento kurz se zaměřuje na zvládání stresu, posilování psychické odolnosti, techniky mindfulness, praktické a relaxační techniky nebo jak předcházet syndromu vyhoření. Účastníci se naučí rozpoznávat projevy stresu a osvojí si praktické nástroje pro jeho zvládání. Kurz je veden interaktivní formou s využitím případových studií a praktických cvičení. Délka kurzu je přibližně 2,5 až 4 hodiny. Cena kurzu za jednu osobu se pohybuje kolem 3 900 Kč, přičemž konkrétní cenová nabídka je stanovena individuálně podle potřeb organizace. Tento kurz je tedy nejdražší ze všech navržených.

Kurz 2 – První pomoc ve stresu

Online vzdělávací platforma Seduo (2025) nabízí kurz „První pomoc ve stresu“, který vede lektorka Janka Chudlíková, která je respektovaná lektorka, mentorka a koučka osobního i profesního rozvoje. Kurz je zaměřen na praktické techniky zvládání stresu v každodenním životě a práci. Je rozdělen do čtyř bloků, kdy se účastníci nejdříve dozví něco více o stresu, naučí se identifikovat jeho spouštěče. Dále poznají, co může být prevencí před stresem, objeví mnoho technik, jak zvládat stresové situace, a nakonec se naučí ze stresu i poučit. Účastníci se naučí identifikovat stresové situace a aplikovat jednoduché metody pro jejich zvládání. Kurz obsahuje 12 lekcí s celkovou délkou 51 minut. Cena kurzu je 890 Kč za osobu, přičemž konkrétní cenová nabídka je stanovena individuálně podle potřeb organizace. Tento kurz je ze zmíněných kurzů nejlevnější, jelikož se jedná o online formu.

Kurz 3 – Work-Life Balance

Společnost PREV education, s.r.o. (2025) nabízí zážitkově vedený kurz zaměřený na sebereflexi pracovního a osobního života, nalézání rovnováhy a jednotlivých priorit. Účastníci získají poznatky o řízení vlastní energie, času, syndromu vyhoření, optimalizaci stresu a postupech péče o sebe – relaxačních a copingových strategiích. Metody výuky zahrnují brainstorming, sebereflexi, skupinovou práci, praktická cvičení a tematické hry. Kurz je prezenční a jeho cena je 2 100 Kč za jednu osobu. Cena se dále odvíjí od individuálních potřeb organizace.

Kurz 4 – (Work) Life! Balance

Platforma Naučmese.cz (2025) nabízí celodenní interaktivní workshop „(Work) Life! balance“, který se zaměřuje na vyvážení práce, studia a volného času. Účastníci se během kurzu seznámí s technikami osobní produktivity, time managementu a vitality managementu, které jim pomohou být odpočatější, spokojenější a lépe zvládat stres. Kurz je navržen tak, aby účastníkům poskytl nástroje pro dosažení větší rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Kurz je veden lektory Pavlem Trojánkem a Ondřejem Kuberou. Cena kurzu není na webových stránkách explicitně uvedena. Pro získání informací o aktuální ceně je nutno kontaktovat přímo organizátory, kdy se cena odvíjí od d individuálních požadavků organizace nebo zvoleného lektora. Vždy záleží na konkrétní domluvě mezi školitelem a organizací.

Employer Brand Management ve vybrané organizaci

Tereza Zímová, PEMMA07

Řešená problematika

úvod

- Employer Brand Management ve vybrané organizaci

- Česká spořitelna
- Banka s nejdelší tradicí na českém trhu

problém

- Cílem je zhodnotit aktuální stav employer brandingu a navrhnout doporučení, která by podpořila atraktivitu organizace pro stávající i potencionální zaměstnance.

přístup

- Dotazníkové šetření, zaměřené na aktuální vnímání značky zaměstnavatele a hodnocení nástrojů. personálního marketingu
- Na základě získaných dat formulována doporučení ke zlepšení employer brandingu.

Postup řešení

zdroje

- Odborné zdroje
- Internetové zdroje
- Interní dokumenty České spořitelny

získávání

- Primární data získaná vlastním výzkumem
- Dotazníkové šetření
  149 respondentů
  74,5 % návratnost
- Rozhovor s manažerem employer brandingu

zpracování

- Literární rešerše
- Komparace informací od různých autorů
- Zhodnocení výsledků, které vychází z výzkumného šetření

Výsledky práce

Z výsledků vyplynulo, že Česká spořitelna je vnímána jako stabilní a atraktivní zaměstnavatel, který nabízí kvalitní podmínky pro své zaměstnance. Zároveň byly identifikovány oblasti, ve kterých existuje prostor pro zlepšení.

Pozitiva:

- silné povědomí o značce zaměstnavatele mezi zaměstnanci (91,9 % znalost značky před nástupem);
- pozitivní vnímání firemní kultury, benefitů a možností vzdělávání;
- kvalitní externí i interní komunikace (více než 80 % hodnoceno pozitivně);
- vysoká ochota doporučit organizaci jako zaměstnavatele (téměř 84 %).

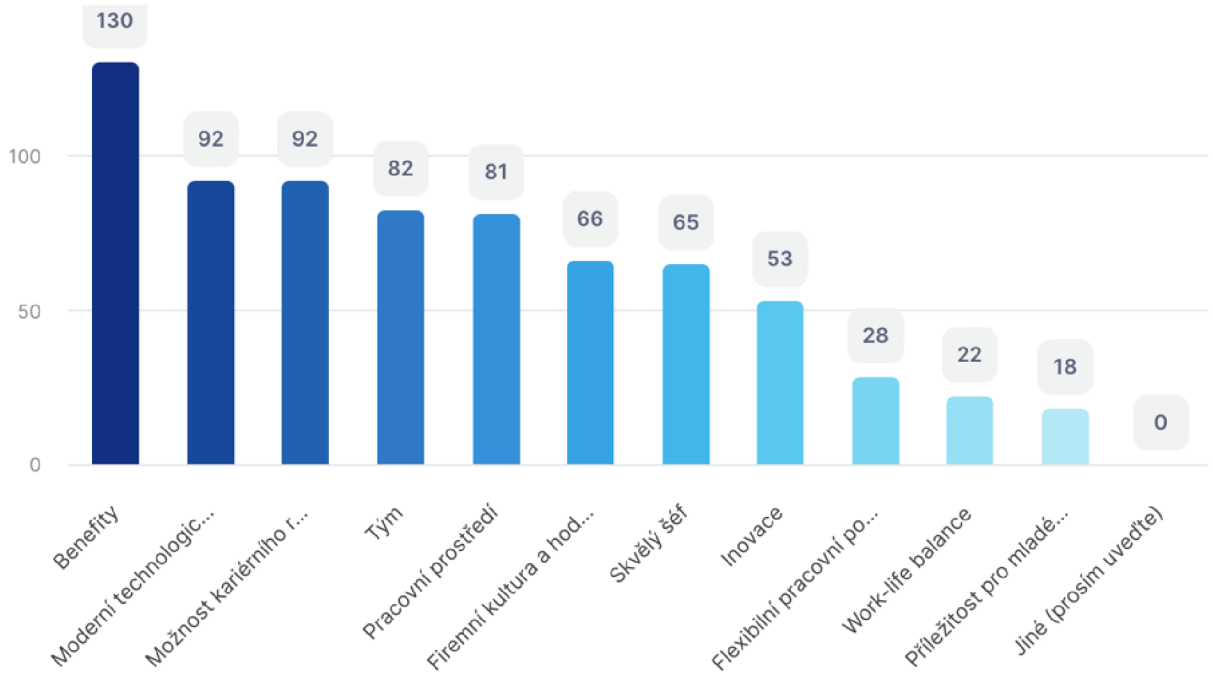
Výsledky práce

Negativa:

- nižší informovanost o možnostech zapojení do budování značky zaměstnavatele (43 % nedostatek informací);
- častý požadavek zaměstnanců na vyšší flexibilitu pracovního režimu (22,8 % neutrálně a 21,5 % negativně);
- potřeba větší podpory rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (47 % neutrální či negativní hodnocení);
- rozdíly v podmínkách mezi centrálou a pobočkami.

Výsledky práce – grafické znázornění

Hodnocení atraktivity České spořitelny jako zaměstnavatele:



Zdroj: vlastní zpracování (2025)

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:

1. Zavedení systému anonymního hodnocení vedení a větší zapojení zaměstnanců do budování značky.

2. Podpora flexibility pracovního režimu a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.

3. Realizace stáží mezi pobočkami, spolupráce se školami a zajištění atraktivity pro studenty.

Závěr

Zaměstnanci vnímají empoyer branding převážně pozitivně,
přesto poukazují na konkrétní oblasti, které by si zasloužily zlepšení.

Navrhovaná doporučení
představují konkrétní cestu ke zvýšení spokojenosti a posílení značky zaměstnavatele.

VŠEM
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
DĚKUJI ZA POZORNOST