

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 společnosti Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. / Employer Brand Management in Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Lucie Gabrielová / KEMMA07

JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 26.4.2024 v Praze

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

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce bylo formulovat návrhy, které povedou ke zlepšení vnímání značky zaměstnavatele. Dílčími cíli bylo zhodnotit účinnost využívaných nástrojů personálního marketingu a employer branding a zjistit, jak zaměstnanci vnímají společnost Vitesco Technologies jako zaměstnavatele. Na základě průzkumu mezi zaměstnanci byly následně identifikovány silné a slabé stránky a navržena doporučení ke zlepšení, která by mohla pomoci eliminovat nedostatky v současném nastavení.

2. Výzkumné metody:

Obsah teoretické části byl zpracován na základě české a zahraniční odborné literatury, odborných článků a internetových zdrojů, které se věnují oblastem řízení lidských zdrojů, personálního marketingu a employer branding. V praktické části byly získané informace z odborných zdrojů porovnány s praxí ve zkoumané společnosti. Zdroje pro zpracování této deskriptivní analýzy vycházely z interních prezentací společnosti, interních procedur, firemní dokumentace, kolektivní smlouvy a osobních rozhovorů s vybranými pracovníky personálního oddělení. Druhým krokem výzkumu byl kvantitativní sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Dotazníkové šetření zkoumalo vnímání společnosti jako zaměstnavatele a postoj zaměstnanců k nástrojům personálního marketingu a employer branding, které jsou v trutnovském výrobním závodě využívány. Dotazník obsahoval celkem 20 otázek. Ze získaných dat z výzkumu následovalo rovněž vyhodnocení výzkumných otázek, které zkoumaly, jaké faktory zaměstnanci vnímají jako nejvíce motivující k práci pro společnost, které komunikační kanály vnímají jako nejvíce efektivní a jaké jsou naopak slabé stránky společnosti v oblasti budování značky zaměstnavatele. Byl také proveden statistický test, který ověřoval, zda existuje statisticky významný vztah mezi interní komunikací a hodnocením společnosti jako zaměstnavatele a následně mezi spokojeností s nabídkou firemních benefitů a tendencí doporučovat společnost jako zaměstnavatele či nikoliv. V závěru praktické části byla z výsledků praktického výzkumu navržena doporučení, která by mohla pomoci ke zlepšení.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků praktického výzkumu vyplynulo, že i když společnost nevyužívá některé nástroje employer branding a personálního marketingu efektivně, stále značně převažuje pozitivní vnímání zaměstnanců společnosti jako zaměstnavatele. Stanovené hypotézy byly statisticky ověřeny a potvrzeny. Zaměstnanci si nejvíce váží náplně jejich práce, stabilního pracovního prostředí, nabídky benefitů a efektivní interní komunikace ve společnosti. Bylo zjištěno, že jsou firmě velice loajální, jelikož většina z nich zůstává ve společnosti déle než 5 let. Na druhou stranu z výzkumu vyplynulo, že okolí zaměstnanců nezná značku Vitesco Technologies a že zaměstnanci nevnímají pracovní dobu jako dostatečně flexibilní, což může negativně ovlivnit jejich motivaci a narušit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

4. Závěry a doporučení:

Trutnovský výrobní závod by se měl zaměřit především na nástroje externího employer branding, jelikož tato oblast vyplývá z dotazníkového šetření a z porovnání s teoretickými znalostmi jako nejslabší. Konkrétně by se měl soustředit na zvýšení povědomí o značce a optimalizaci kariérních stránek. Následně na práci s vedoucími pracovníky, se zaměstnanci ve funkčním období 3-5 let a na benefity, které podporují work-life balance. V celkovém hodnocení však respondenti hodnotili společnost jako zaměstnavatele velmi pozitivně.

KLÍČOVÁ SLOVA

Lidské zdroje, personální marketing, vnější personální marketing, vnitřní personální marketing, marketingový mix v personálním marketingu, employer branding, externí employer branding, interní employer branding, zaměstnanec, zaměstnavatel

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of the thesis was to formulate suggestions that will lead to an improvement in the perception of the employer branding. The sub-objectives were to evaluate the effectiveness of the used tools of personal marketing and employer branding and to find out how employees perceive Vitesco Technologies as an employer. Based on the employee survey, strengths and weaknesses were then identified and recommendations for improvement were proposed to help eliminate the gaps in the current setup.

2. Research methods:

The content of the theoretical part was prepared on the basis of Czech and foreign professional literature, professional articles and internet resources that are dedicated to the areas of human resources management, personnel marketing and employer branding. In the practical part, the information obtained from professional sources was compared with practice in the investigated company. The sources for the processing of this descriptive analysis were based on the company's internal presentations, internal procedures, company documentation, collective agreement and personal interviews with selected employees of the personnel department. The second step of the research was quantitative data collection through a questionnaire survey among the company's employees, which examined the perception of the company as an employer and the attitude of the employees towards personnel marketing and employer branding tools that are used in the Trutnov production plant. The questionnaire contained a total of 20 questions. The obtained research data was also followed by an evaluation of research questions that examined what factors employees perceive as the most motivating to work for the company, which communication channels they perceive as the most effective, and what are the weaknesses of the company in the field of building the employer brand. A statistical test was also conducted to examine whether there is a statistically significant relationship between internal communication and the evaluation of the company as an employer, and subsequently between satisfaction with the offer of company benefits and the tendency to recommend the company as an employer or not. At the end of the practical part, recommendations and suggestions were made from the results of the practical research that could help to improve.

3. Result of research:

The results of the practical research showed that even if the company does not use some tools of employer branding and personnel marketing effectively, the positive perception of the company's employees as an employer still prevails. The established hypotheses were statistically verified and confirmed. Employees most value the content of their work, a stable working environment, the offer of benefits and effective internal communication in the company. It has been found that they are very loyal to the company, as most of them stay with the company for more than 5 years. On the other hand, the research showed that the employees' surroundings do not know the Vitesco Technologies brand and that employees do not perceive working hours as sufficiently flexible, which can negatively affect their motivation and disturb the balance between work and private life.

4. Conclusions and recommendation:

The Trutnov plant should focus primarily on the area of external employer branding, as this area appears to be the weakest from the questionnaire survey and from a comparison with theoretical knowledge. Specifically, it should focus on increasing brand awareness, optimizing career pages, working with managers and with employees in a 3-5 year tenure, and on benefits that support work-life balance. In the overall evaluation, however, the respondents evaluated the company as an employer very positively.

KEYWORDS

Human resources, personnel marketing, external personnel marketing, internal personnel marketing, marketing mix in personnel marketing, employer branding, external employer branding, internal employer branding, employee, employer

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION
I24 Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity
M00 Business Administration and Business Economics; Marketing; Accounting; Personnel Economics
M54 Personnel Economics: Labor Management
M31 Marketing

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lucie Gabrielová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA07
Téma DP:	Employer Brand Management ve společnosti Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část Management lidských zdrojů, personální marketing a jeho vývoj, marketingový mix v personálním marketingu, employer brand management, metodika práce3 Praktická část Charakteristika vybrané organizace, employer brand management ve vybrané organizaci, nástroje personálního marketingu vybrané organizace, vnímání organizace zaměstnanci, návrhy a doporučení4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ADAMS, B., MARSHALL, CH. <i>Give and Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging</i>. USA: Houndstooth Press, 2020. ISBN 978-1544507064.• ADAMS, L. <i>HR disrupted: it's time for something different</i>. London: Practical Inspiration Publishing, 2021. ISBN 978-1-910056-50-9.• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy</i>. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. <i>Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky</i>. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 1. 12. 2023• Zpracování teoretické části do 1. 2. 2024• Zpracování výsledků do 1. 4. 2024• Finální verze do 1. 5. 2024
Vedoucí práce:	PhDr. Marcela Palíšková, Ph.D.

V Praze dne 5. 10. 2023 _____

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
ou=, givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA
-10393535
Datum: 2023.10.05 15:23:00
+02'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část	2
2.1	Management lidských zdrojů	2
2.1.1	Strategické řízení lidských zdrojů	6
2.1.2	Trendy v oblasti řízení lidských zdrojů ve vztahu k značce zaměstnavatele	8
2.2	Personální marketing a jeho vývoj	9
2.2.1	Personální marketing jako nástroj budování značky zaměstnavatele	11
2.2.2	Vnitřní personální marketing	12
2.2.3	Vnější personální marketing	14
2.3	Marketingový mix v personálním marketingu	15
2.3.1	Produkt	15
2.3.2	Cena	16
2.3.3	Místo	16
2.3.4	Komunikace	17
2.3.5	Osobnost	17
2.4	Employer Brand Management	17
2.4.1	Employer branding	18
2.4.2	Komponenty employer branding	20
2.4.3	Nástroje employer branding	21
2.4.4	Význam budování employer brandu	23
2.4.5	Měření employer brandu	23
2.5	Metodika práce	25
3	Praktická část	28
3.1	Charakteristika organizace Vitesco Technologies	28
3.1.1	Historie závodu Trutnov	29
3.1.2	Struktura zaměstnanců v závodě Trutnov	29
3.1.3	Organizační struktura závodu Trutnov	30
3.2	Employer Brand Management ve vybrané organizaci	31
3.2.1	Značka Vitesco Technologies	31
3.2.2	Interní employer branding ve společnosti	33
3.2.3	Externí employer branding ve společnosti	37
3.3	Nástroje personálního marketingu vybrané organizace	42
3.3.1	Marketingový mix v personálním marketingu	43
3.3.2	Vnitřní personální marketing ve společnosti	50

3.3.3	Vnější personální marketing ve společnosti.....	55
3.4	Výzkumné šetření vnímání organizace zaměstnanci	58
3.4.1	Struktura respondentů	59
3.4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	59
3.4.3	Hypotézy a výzkumné otázky	68
3.4.4	Shrnutí výsledků z výzkumu	72
3.5	Návrhy a doporučení.....	76
4	Závěr.....	79
	Literatura.....	80
	Přílohy.....	I

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Podniková strategie, personální strategie a personální marketing.....	6
Obrázek 2 Odlišnosti mezi klasickým marketingem a personálním marketingem.....	10
Obrázek 3 Vývoj personálního marketingu	11
Obrázek 4 Vliv spokojenosti zaměstnanců na výsledky podniku.....	12
Obrázek 5 Schéma 360° zpětné vazby	13
Obrázek 6 Schéma personálního marketingového mixu 5P	15
Obrázek 7 Schéma životního cyklu zaměstnance	19
Obrázek 8 Personální marketing vs. employer branding	19
Obrázek 9 Prvky úspěšného EVP	20
Obrázek 10 Metodika práce	27
Obrázek 11 Organizační struktura závodu Trutnov	31
Obrázek 12 Logo společnosti.....	32
Obrázek 13 Primární barvy	32
Obrázek 14 Portál Location News	33
Obrázek 15 Aplikace Jobka	34
Obrázek 16 Interní časopis Vitescoviny	35
Obrázek 17 Náhled nových kariérních stránek.....	40
Obrázek 18 Ukázka kariérního stánku společnosti	56
Obrázek 19 Titulní strana magazínu Český Autoprůmysl	57

Seznam grafů:

Graf 1 Věková struktura zaměstnanců v závodě Trutnov	30
Graf 2 Úroveň dosaženého vzdělání respondentů	59
Graf 3 Jakým způsobem jste se dozvěděli o pracovní příležitosti ve společnosti?.....	61
Graf 4 Seřad'te uvedené oblasti dle toho, jak jsou pro Vás v pracovním prostředí důležité....	62
Graf 5 Co konkrétně je pro Vás největší motivací k práci pro tuto společnost?.....	63
Graf 6 Jaké další benefity byste uvítali?	66
Graf 7 Co je pro vás ve firmě hlavním zdrojem informací?	67
Graf 8 Faktory motivace dle pracovního zařazení respondentů	69
Graf 9 Využívané zdroje interní komunikace dle pracovního zařazení respondentů	70

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Hodnocení oblastí na hodnotícím portále Glassdoor.com	42
Tabulka 2 Výše odměn za pracovní výročí.....	45

1 Úvod

S rozšiřující se globalizací trhu práce a narůstající konkurencí o kvalifikované pracovníky se stávají employer brand management spolu s personálním marketingem nezbytnými nástroji pro porozumění lidským potřebám a efektivní práci s lidským kapitálem. Tyto oblasti nejen ovlivňují úspěch společnosti, ale také mají vliv na spokojenost a loajalitu zaměstnanců, což je obzvláště důležité v prostředí s neustále se měnící nabídkou pracovních příležitostí. Zaměstnavatelé by měli využívat nástroje personálního marketingu a employer brandingů efektivně a kvalitně, neboť silná značka zaměstnavatele a kvalitní personální marketing poskytují konkurenční výhodu na trhu práce.

Výrobní závod společnosti Vitesco Technologies v Trutnově se specializuje na výrobu komponentů pro automobilový průmysl. Ke dni 1.1.2024 zaměstnával více než 2 000 zaměstnanců, díky čemuž zastává roli největšího zaměstnavatele v trutnovském regionu. S touto pozicí přichází i značná odpovědnost a výzvy, zejména v udržení konkurenceschopnosti na trhu práce. Proto se nabízí posoudit, zda efektivně využívá nástroje personálního marketingu a employer brandingů.

Hlavním cílem práce bylo formulovat návrhy, které povedou ke zlepšení vnímání značky zaměstnavatele. Dílčími cíli bylo zhodnotit účinnost využívaných nástrojů personálního marketingu a employer brandingů a zjistit, jak zaměstnanci vnímají společnost Vitesco Technologies jako zaměstnavatele. Na základě průzkumu mezi zaměstnanci byly následně identifikovány silné a slabé stránky a navržena doporučení ke zlepšení, která by mohla pomoci eliminovat nedostatky v současném nastavení. Autorka diplomové práce ve společnosti pracuje na pozici Communications trainee, což jí díky znalostem dané společnosti umožnilo hlubší vhled do této problematiky.

Diplomová práce byla strukturována do teoretické a praktické části. Teoretická část se věnovala základnímu přehledu v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále byly definovány pojmy personálního marketingu a employer brandingů spolu s jejich nástroji. Obsah teoretické části byl zpracován na základě české a zahraniční odborné literatury, odborných článků a internetových zdrojů. Praktická část diplomové práce se zaměřila na představení zkoumané společnosti, včetně struktury jejich zaměstnanců. Následně byly popsány jednotlivé nástroje vnějšího a vnitřního personálního marketingu a externího a interního employer brandingů, které společnost využívá. Následoval popis provedeného výzkumu, který probíhal pomocí kvantitativního šetření mezi zaměstnanci. Pomocí tohoto výzkumu bylo zjišťováno, jak zaměstnanci vnímají společnost jako zaměstnavatele včetně jejich postojů k jednotlivým nástrojům personálního marketingu a employer brandingů. Výsledky výzkumu byly rozděleny dle jednotlivých oblastí: externí a interní employer branding a vnější a vnitřní personální marketing. Výsledky z dotazníkového šetření byly pro lepší přehlednost shrnuty do pozitivních a negativních aspektů.

Vedení trutnovského závodu společnosti Vitesco Technologies by mohlo být cílovým příjemcem výsledků provedeného výzkumu. Tyto výsledky by mohly poskytnout informace, které by pomohly lépe porozumět tomu, jak zaměstnanci vnímají práci ve společnosti a jaké nástroje by bylo vhodné rozšířit, zdokonalit nebo upravit. Tato informace by mohla být dále využita k optimalizaci strategií employer brandingů a personálního marketingu, což by mohlo vést ke zlepšení celkového pracovního prostředí, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, snížení fluktuace, a především k posílení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část diplomové práce se věnuje klíčovým konceptům v oblasti řízení lidských zdrojů, personálního marketingu a employer branding. Podtrhává narůstající význam řízení lidských zdrojů a jeho trendy ve vztahu ke značce zaměstnavatele. Popisuje význam personálního marketingu, který hraje klíčovou roli při formování a udržování pozitivní identity zaměstnavatele, což má zásadní vliv na celkový úspěch firmy a budování firemní značky. V kontextu personálního marketingu vymezuje jeho vývoj, personální marketingový mix a definuje vnitřní i vnější personální marketing.

Posléze se práce zaměřuje na employer branding, identifikuje jeho komponenty, nástroje, význam a metriky měření. Teoreticko-metodologická část je zakončena metodikou práce, která sumarizuje výběr tématu, definuje cíle práce, formulaci výzkumných otázek a hypotéz a detailně popisuje postup výzkumu včetně volby použitých metod.

2.1 Management lidských zdrojů

V současném dynamickém podnikatelském prostředí hraje management lidských zdrojů (též řízení lidských zdrojů) zásadní roli při udržení a posílení konkurenceschopnosti podniku a při získávání kvalitního personálu. Autoři Palíšková et al. (2021, s. 1) a Koubek (2015, s. 47) jsou toho názoru, že k dosažení úspěchu musí firma nejen vlastnit moderní technologie, efektivní výrobní postupy a mít dobře nastavené interní procesy, ale především musí disponovat vzdělanými a angažovanými zaměstnanci o které se je dle Vrabcové a Urbancové (2023, s. 61) nutné příslušně starat. Dle Bartáka (2023, s. 525) jsou totiž právě zaměstnanci považováni za nejdůležitější složku každé organizace a svým přístupem k práci, přemýšlivostí, tvořivostí, nadšením a loajalitou výrazně ovlivňují její výkon. Bez zaměstnanců by žádná organizace nemohla fungovat, s čímž souhlasí autor Drucker (2006, s. 131), který tvrdí, že „*žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé.*“

Dle Palíškové et al. (2021, s. 1) se pojem "řízení lidských zdrojů" (Human Resources Management, HRM) obvykle používá ve dvou hlavních významech. První z nich vyjadřuje současný vývoj v oblasti personalistiky neboli určitý přístup k řízení a vedení lidí v podniku. Druhý význam se vztahuje k specifické oblasti podnikového managementu spojené s řízením a vedením lidí, což je oblast známá jako personalistika. Šikýř (2016, s. 30) souhlasí s autorkou a doplňuje význam termínu "lidské zdroje" (Human Resources, HR), který obvykle označuje zaměstnance pracující v podniku. V běžné praxi se však termín HR často používá k označení personálního útvaru, který zastřešuje řízení a vedení lidí v organizaci nebo k označení samotných personálních pracovníků (Ulrich, 2009 s. 40 in Šikýř, 2016 s. 30).

Existuje několik definic pojmu řízení lidských zdrojů, které se od sebe jen velmi málo liší. Watson (2010, s. 919) definuje řízení lidských zdrojů jako „*manažerský postup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí, vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.*“ Autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 47) jsou toho názoru, že řízení lidských zdrojů je spíše „*strategický, integrovaný přístup k zaměstnávání, rozvoji a uspokojení lidí, kteří v organizaci pracují.*“ Koubek (2015, s. 15) nahlíží na řízení lidských zdrojů jako na „*jádro řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.*“ Z definic předešlých dvou autorů zřejmě vychází autorky Vrabcová a Urbancová (2023, s. 66) které tvrdí, že management lidských zdrojů je „*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.*“ Barták (2023, s. 525) definuje poslání

personálního řízení, kterým je dle autora „zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím správných lidí na správném místě úspěšně plnit své cíle.“

Jednotlivé přístupy a vývojové etapy personální práce se v souvislosti s globalizací a neustále měnícími se podmínkami na trhu práce a na světových hospodářských trzích neustále mění. Autoři Dvořáková a kol. (2012) in Pališková et al. (2021, s. 2) spolu s Armstrongem (1999), Kociánovou (2012), Koubkem (2015) a Vojtkovičem (2011) in Šikýř (2016, s. 153) rozlišují ve vývoji personální práce tři základní etapy:

- personální administrativu;
- personální řízení;
- řízení lidských zdrojů.

Šikýř (2016, s. 154) dodává, že „přestože tyto jednotlivé etapy souvisí s určitým historickým obdobím, uplatňují se v různých podobách a v různých organizacích dodnes.“ Volba přístupu k personální práci tedy závisí čistě na rozhodnutí organizace a na jejích vlastnostech.

Dle Šikýře (2016, s. 156) začala oblast **personální administrativy** vytvářet svou podobu od 10. až 20. let 20. století a představuje historicky první koncepci personální práce. Autor (2016, s. 156) dále vysvětluje, že během éry průmyslové výroby byli zaměstnanci považováni za takovou pracovní sílu, která je snadno nahraditelná stroji. Klíčovým prvkem byly časové a pohybové studie, díky kterým se určovaly pracovní postupy a normy pracovních výkonů, což vedlo k zavedení úkolových mezd. Dle autorek Filipczikové (2015, s. 13) shodně s Kociánovou (2012, s. 243) a Pališkovou et al. (2021, s. 3) spočívala role personálních pracovníků pouze v provádění rutinních administrativních úkolů spojených s náborem, školením, hodnocením a odměňováním. Kociánová (2012, s. 243) dále dodává ještě jednu roli, a to poskytování informací řídicím složkám organizace, z čehož vyplývá tvrzení Pališkové et al. (2021, s. 3), kteří zdůrazňují že při výběru a propouštění zaměstnanců měli rozhodující slovo vždy manažeři. Personalisté se následně museli postarat o správný administrativní průběh těchto procesů v souladu s platnými právními předpisy, což zahrnovalo uzavírání pracovních smluv, správu mzdových účtů, zajištění povinného pojištění a další aspekty sociálního zabezpečení. Autoři Pališková et al. (2021, s. 3) a Šikýř (2016, s. 156) se shodují na tom, že úloha personálního řízení v tomto období byla pasivní součástí celkového řízení organizace.

Další vývojovou fází je **personální řízení**, která se dle Šikýře (2016, s. 156) začala vyvíjet od 40. až 50. let 20. století. Pališková et al. (2021, s. 4.) tvrdí, že rozkvět ekonomiky v 60. letech umožnil společnosti věnovat se více sociálním a lidským právům. Oba autoři spolu s Kociánovou (2012, s. 247) se shodují, že role personalistiky v podniku se zvětšila, obsah personálních činností byl rozšířen a personální práce se stala skutečnou profesí. Dle Pališkové et al. (2021, s. 4) se klíčovým principem personálního řízení stala myšlenka, že správně vybraní, zaškolení, organizovaní a motivovaní zaměstnanci jsou klíčem k úspěchu a dlouhodobé prosperitě podniku. Šikýř (2016, s. 157) souhlasí s autorkou a dodává, že tato změna vedla ke vzniku rozsáhlých personálních útvarů s novými odborníky v oblastech hodnocení, odměňování, vzdělávání nebo naboru. Pališková et al. (2021, s. 4) tvrdí, že personální práce získala operativní charakter a zaměřovala se na vnitřní problémy podniku, přičemž celé personální oddělení se postupně transformovalo z pasivního plnění příkazů manažera na aktivní subjekt podniku. Dle Kociánové (2012, s. 247) shodně s Pališkovou et al. (2021, s. 4) bylo klíčovým motivem této radikální transformace přijetí role personálního oddělení jako klíčového faktoru pro úspěch organizace a zajištění pracovní síly pro její budoucí rozvoj.

Dle autorů Pališková et al. (2021, s. 5) a Šikýře (2016, s. 157) došlo na začátku 80. let 20. století v důsledku hospodářské krize a radikálně měnících se podmínek podnikání k dalšímu

a současnému přístupu k personálnímu řízení – **řízení lidských zdrojů**. Palíšková et al. (2021, s. 5) dále dodávají že hlavní myšlenkou této dekády bylo přesvědčení, že nejefektivnější způsob řízení lidských zdrojů spočívá v úzké spolupráci mezi personálním oddělením a liniovými manažery. Firmy v reakci na hospodářskou krizi hledaly nové strategie s cílem zvýšit konkurenceschopnost. Šikýř (2016, s. 160) shodně s Kociánovou (2012, s. 253) tvrdí, že se v tomto období stává personální práce jako předpoklad úspěšnosti všech podnikových činností nejdůležitější oblastí řízení organizace. Palíšková et al. (2021, s. 5) definují personální práci rovněž jako nástroj pro řízení organizačních změn s cílem racionalizovat strukturu pracovních míst a zvýšit produktivitu práce. Spolu s Vrabcovou a Urbancovou (2023, s. 66) dále dodávají, že personalisté začínají klást důraz na dlouhodobé cíle organizace a jejich rozhodování získává nejen strategický charakter, ale dle Šikýře (2016, s. 160) bere v potaz i měnící se politické, právní, ekonomické, sociální, kulturní, demografické, technické a další podmínky života lidí a činnosti organizace.

Podle Armstronga a Taylora (2015) in Palíšková et al. (2021, s. 6-7) je současné pojetí personalistiky jako řízení lidských zdrojů charakterizováno několika klíčovými rysy:

- je klíčovou součástí firemního managementu, což znamená, že vedoucí oddělení lidských zdrojů je členem vedení firmy s významnými pravomocemi a zodpovědností;
- personální strategie je odvozená od celkové strategie firmy a vždy musí být v souladu s jejími cíli;
- základem je podnikatelsky orientovaná filozofie, která klade důraz na zvýšení pracovní produktivity, kvalitu výrobků a poskytovaných služeb, s primárním cílem dosáhnout spokojenost zákazníka. Integrované personální aktivity účinně přispívají k dosahování ekonomických cílů společnosti;
- poskytování služeb v oblasti řízení lidských zdrojů je zaměřeno na všechny zainteresované skupiny, jak uvnitř, tak vně organizace (stakeholders);
- důraz je kladen na spolupráci mezi oddělením lidských zdrojů a liniovými manažery, kteří jsou odpovědní za provádění operativních personálních činností. toto rozdělení úkolů umožňuje efektivnější realizaci personálních činností;
- kvalifikovaný zaměstnanec je vnímán jako klíčový faktor pro ekonomický růst a konkurenceschopnost, přičemž spokojený zaměstnanec je klíčem k poskytování kvalitní pracovní výkonnosti. zvýšená pozornost je věnována spokojenosti zaměstnanců, motivaci a celkové kvalitě pracovního prostředí;
- firemní kultura získává stále větší význam, jak vůči zaměstnancům, tak vůči zákazníkům a obchodním partnerům. komunikace a posilování měkkých prvků vedení a řízení taktéž nabývají na důležitosti;
- důraz je kladen na budování loajality a posílení sounáležitosti zaměstnanců s organizací, především prostřednictvím participativního stylu řízení, správné motivace a perspektivy kariérního růstu;

- firmy investují do budování dobré pověsti jako zaměstnavatele na trhu práce, s důrazem na péči o zaměstnance, ekologicky šetrné výrobní procesy a posilování značky.

Z těchto charakteristik vyplývá, že řízení lidských zdrojů už dávno není pouze otázkou administrativních procesů spojených pouze s náborovým řízením a personálními agendami. Barták (2023, s. 525) tvrdí, že skutečná hodnota spočívá ve schopnosti vytvářet podnětné pracovní prostředí, rozvíjet a motivovat své zaměstnance, podporovat jejich pozitivní vztah k organizaci, budovat silnou značku zaměstnavatele spolu s konkurenceschopností organizace a v mnoho dalších činnostech, které hrají klíčovou roli v každé organizaci bez ohledu na její velikost.

Dosahování výše uvedeného probíhá prostřednictvím personálních činností, které dle Bartáka (2023, s. 525) provázejí zaměstnance ve všech fázích jejich životního cyklu v organizaci. Mezi základní personální činnosti řadí Palíšková et al. (2021, s. 15-17) spolu s Šikýřem (2016, s. 94):

- vytváření personální strategie a plánování lidských zdrojů;
- vytváření a analýza pracovních míst;
- získávání a výběr pracovníků;
- přijímání a adaptace pracovníků;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- odměňování zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- péče o zaměstnance.

Autor Šikýř dále dodává (2016, s. 94), že tyto základní personální činnosti zajišťují, aby organizace disponovala kvalifikovanými a motivovanými zaměstnanci, kteří přispívají k dosažení společných cílů a úspěchů firmy. Efektivní vykonávání těchto personálních činností spolu s personálními strategiemi vede ke kvalitnímu personálnímu řízení, prostřednictvím kterého organizace dosahují předem stanovených cílů, které uvádí autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 47):

- pomáhat organizaci dosahovat stanovených strategických cílů prostřednictvím vytváření a implementace strategií lidských zdrojů, které jsou v souladu se strategií celé organizace (strategické řízení lidských zdrojů);
- přispívat ke kultivaci firemního prostředí, které směřuje k dosahování vysokého pracovního výkonu;
- zajišťovat, aby organizace disponovala talentovanými, kvalifikovanými a oddanými pracovníky;
- budovat pozitivní pracovní vztahy a vytvářet vzájemnou důvěru mezi managementem a zaměstnanci;
- aktivně podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidí.

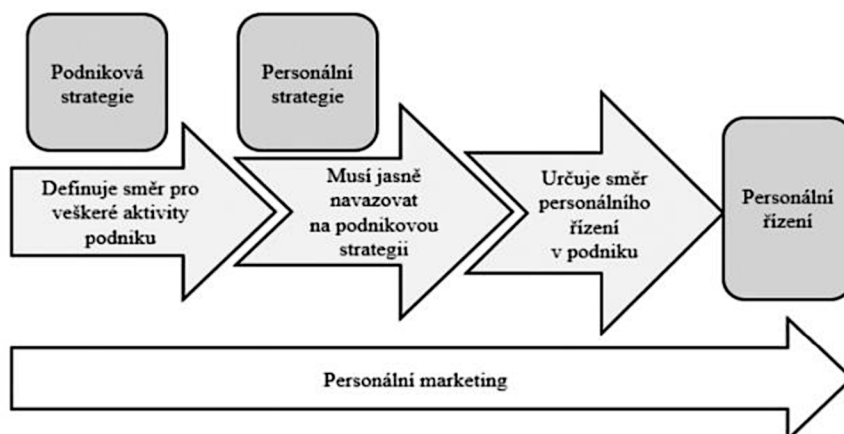
Dosahování těchto cílů přináší zvýšení produktivity podniku, což následně vede k celkovému posílení jeho hodnoty. Tyto cíle představují klíčovou roli i pro zaměstnance, zejména pokud jde o jejich spokojenost, motivaci a pochopení smyslu vlastní práce.

2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů bývá často zaměňováno s pojmem **strategie lidských zdrojů**, nicméně tyto pojmy nelze zaměňovat, neboť každý z nich má odlišný význam. Dle Šikýře (2016, s. 103) je strategie lidských zdrojů východiskem personální práce a shodně s Vrabcovou a Urbancovou (2023, s. 292) tvrdí, že vychází z celkové podnikové strategie. Palíšková et al. (2021, s. 24) souhlasí s autory a dodávají, že účelem této strategie je formulování dlouhodobých cílů podniku v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a lidského kapitálu. Tyto cíle musí být definovány tak, aby byly v souladu s nadřazenou podnikovou strategií. Šikýř (2016, s. 103) je téhož názoru jako autorka a spolu s Vnoučkovou a Urbancovou (2015) in Vrabcová a Urbancová (2023, s. 292) dodávají, že z celkové personální strategie vycházejí specifické personální strategie, které se zaměřují na jednotlivé personální činnosti, například hodnocení, odměňování nebo vzdělávání. Personální strategie jako taková se klíčově zaměřuje na plánování potřeb pracovníků a vytváření postupů a metod pro zajištění pracovních sil. Ostatní cíle se pak soustředí na optimalizaci účinnosti všech personálních procesů, přičemž je klíčové, aby tyto procesy pro podnik generovaly maximální hodnotu. Vrabcová a Urbancová (2023, s. 293) doplňují, že personální strategie definuje nejen cíle, ale také nástroje a postupy k jejich dosažení, například SWOT analýzu, VRIO analýzu nebo PESTLE analýzu organizace. Významným aspektem však dle Palíškové et al. (2021, s. 34) zůstává synchronizace časového horizontu personální strategie s časovým horizontem nadřazené podnikové strategie.

Obrázek 1 vysvětluje propojení mezi jednotlivými strategickými procesy. Myslivcová (2019, s. 36) tvrdí, že celkový směr rozvoje organizace je stanoven podnikovou strategií, na kterou navazuje personální strategie, která jak již bylo zmíněno, zajišťuje řízení lidských zdrojů v souladu s celkovým směrem podniku. Souběžně s těmito procesy pracuje i personální marketing, který na základě strategických rozhodnutí formuluje konkrétní úkoly a aktivity, které jsou poté komunikovány směrem k současným i potenciálním zaměstnancům.

Obrázek 1 Podniková strategie, personální strategie a personální marketing



Zdroj: Myslivcová (2019, s. 36)

Dle autorů Armstronga a Taylora (2015, s. 47) roste v současné době na stále větším významu **strategické řízení lidských zdrojů** (Strategic Human Resource Management, SHRM), které spolu s Palíškovou et al. (2021, s. 24) popisují jako komplexní přístup k řízení lidí, jehož hlavním záměrem je efektivní řízení, vedení a rozvoj lidských zdrojů s cílem optimalizovat jejich přínos k dosahování strategických cílů organizace a budování konkurenční výhody. Armstrong (2007, s. 116) definuje strategické řízení lidských zdrojů jako „*přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace v podobě politiky, programů a praxe týkající se zaměstnávání lidí, získávání, výběru a stabilizace pracovníků, vzdělávání a rozvoje pracovníku, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.*“ Dle Rathoda (2014), Vukumiroviče et. al. (2017) či Zakaya (2018) in Vrabcová a Urbancová (2023, s. 286) je strategické řízení lidských zdrojů „*prostředkem propojení řízení lidských zdrojů se strategickým obsahem podnikání.*“ Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je podle Kociánové (2012, s. 278) „*formovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků.*“

Dle Koubka (2015, s. 24) shodně s Palíškovou et al. (2021, s. 24) je základem strategického řízení lidských zdrojů propojení personální strategie s celkovou strategií podniku, přičemž jak již bylo zmíněno, personální strategie vychází z této podnikové strategie. Šnýdrová et al. (2020, s. 13-14) dodávají, že strategické řízení lidských zdrojů rovněž klade důraz na neustálé zlepšování kvality pracovní síly a investuje do dlouhodobého rozvoje zaměstnanců. To přináší pozitivní vlivy, jako jsou zvýšená produktivita práce, vyšší spokojenost zaměstnanců, lepší motivace, stabilita týmu a věrnost k organizaci. Z čehož vyplývá, že díky strategickému řízení lidských zdrojů je možné lépe koordinovat a propojovat různé personální aktivity, což vede k efektivnějšímu fungování personálních procesů. Díky kterému se dle Vrabcové a Urbancové (2023, s. 61) organizace stává schopnou předcházet problémům spojeným s nedostatkem nebo nadbytkem pracovníků a lépe plánovat lidské zdroje v souladu s dlouhodobými cíli a potřebami firmy. K tomu, aby organizace prostřednictvím lidských zdrojů dosahovala strategických cílů, musí řešit odpovědi na koncepční otázky, které Šikýř (2016, s. 103) definuje jako:

- kolik lidí bude potřeba (počet);
- jaké lidi bude potřebovat (druh);
- kolik lidí může přijmout (rozpočet);
- kde potřebné lidi získá (zdroje);
- jak potřebné lidi získá (metody).

Z povahy těchto otázek lze vydedukovat, že strategické řízení lidských zdrojů přispívá k udržitelnému růstu, konkurenceschopnosti a úspěchu organizace na trhu. Armstrong (1999) in Palíšková et al. (2021, s. 25) zdůrazňuje, že organizacím k tomu, aby operovaly maximálně efektivně, nestačí pouze spojit strategii podniku s řízením lidských zdrojů, ale je nezbytné propojit tyto tři klíčové faktory:

- strategii podniku;
- řízení lidských zdrojů;
- organizační strukturu podniku.

Palíšková et al. (2021, s. 25) shrnují, že strategické řízení lidských zdrojů může v praxi nabývat různých forem, přičemž jeho podoba vždy závisí na konkrétních potřebách daného podniku a klíčových zájmových skupinách. Některé společnosti se zaměřují na aspekty měkkého řízení,

což zahrnuje důraz na komunikaci, vztahy v pracovním prostředí, aktivní zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů, vytváření příjemné pracovní atmosféry a podporu work-life balance. Naopak, v jiných organizacích dominují spíše tvrdé prvky, což znamená důraz na výkon a dosahování výsledků. Důležité je, aby vedení podniku nalézalo správnou harmonii mezi těmito dvěma přístupy (Palíšková et al., 2021, s. 25).

2.1.2 Trendy v oblasti řízení lidských zdrojů ve vztahu k značce zaměstnavatele

Dnešní nestabilní společnost prochází nepřetržitými změnami a dynamickým vývojem, což způsobuje transformaci přístupů k řízení lidských zdrojů a rostoucí roli značky zaměstnavatele. Dle Palíškové et al. (2021, s. 2) shodně s Vrabcovou a Urbancovou (2023, s. 63) by organizace měly sledovat aktuální trendy a přizpůsobovat se jim. Edwards (2013), Burawat (2015), Fernandez-Lores et al. (2013), Urbancová a Hudáková (2017) a Vnoučková et al. (2018) in Vrabcová a Urbancová (2023, s. 484) tvrdí, že díky tomu podporují budování silné a pozitivní značky zaměstnavatele, která může do organizace přitahovat talentované jedince a zároveň udržovat ty současné. S tvrzením autorů souhlasí Palíšková et al. (2021, s. 2), kteří ve své knize tvrdí, že kromě sledování a přizpůsobení je nutné, aby se organizace z těchto změn naučily těžit ve prospěch jejich vlastního rozvoje.

Vzhledem k nedostatku pracovníků na všech úrovních znalostí a dovedností a zejména talentů, se dostává do popředí psychologizace vztahů zaměstnavatel – zaměstnanec a hledají se cesty, jak přilákat a udržet zaměstnance, ať už je to pomocí HR marketingu nebo značky zaměstnavatele, což jsou pojmy, které jsou vysvětlené v následujících kapitolách teoretické části této diplomové práce.

Značka zaměstnavatele je formována nejen tím, co firma poskytuje svým zaměstnancům, ale také tím, jak sleduje aktuální trendy a stává se pro zaměstnance atraktivní a zajímavou. **Flexibilní pracovní podmínky** jsou jedním z faktorů, které přispívají k atraktivitě zaměstnavatele. Dle Šikýře (2016) a Koubka (2015) in Vrabcová a Urbancová (2023, s. 439) umožňují zaměstnancům pracovat podle variabilních pracovních hodin, vykonávat práci na dálku nebo v hybridních modelech, dle toho, jak zaměstnanec potřebuje. S rostoucím trendem flexibility jsou zaměstnavatelé, kteří tuto možnost nabízí, považováni za atraktivnější. S měnícím se vývojem trendů ve společnosti je pro potenciální uchazeče stále důležitější i **sociální odpovědnost a udržitelnost firem**, známá jako Corporate Social Responsibility (CSR). To může zahrnovat charitativní aktivity, snahu o snižování ekologického dopadu a další aspekty. Zkrátka, je to závazek organizace k šetrnému chování k životnímu prostředí a ke společnosti, ve které podniká.

Není pochyb o tom, že dnešní doba pro některé jedince může být náročnou, z toho důvodu roste důležitost programů, které podporují **fyzické a duševní zdraví zaměstnanců**. S tímto trendem souvisí i koncept **outplacement**, který poskytuje pomoc zaměstnancům propuštěným z firmy, například z důvodu nadbytečnosti. Dle Stacha a Stachové (2015) je cílem tohoto konceptu podporovat jednotlivce a pomoci jim překonat emocionální nebo jiné trauma spojené s touto ztrátou. Dalším významným trendem je dle Vrabcové a Urbancové (2023, s. 315) **work-life balance**, což znamená harmonizaci osobního a pracovního života s cílem dosáhnout rovnováhy. Kociánová (2012, s. 105) tvrdí, že pro organizace je využívání tohoto konceptu klíčové hlavně z hlediska spokojenosti a stability zaměstnanců. Rovnováha mezi pracovním a osobním životem není omezena pouze na rodiny s dětmi, ale týká se každého jednotlivce v souladu s jeho ambicemi, potřebami, životním stylem a zájmy. V neposlední řadě hraje zásadní roli i zaměření na **firemní kulturu**, která výrazně ovlivňuje atraktivitu zaměstnavatele.

Při budování silné značky zaměstnavatele je důležitá motivace zaměstnanců. Ta začíná již v průběhu náborového procesu, kde se projevuje jako **candidate experience**, v překladu

zkušenost uchazeče o práci. Podle Hovorky (2020) tento proces ovlivňuje to, jak se kandidát během náborového procesu cítí a co si o firmě myslí. Motivace zaměstnanců dále pokračuje během procesu adaptace a řízení pracovního výkonu. Klíčovým prvkem je **koncept celkové odměny**, který dle Armstronga (2015, s. 423) zahrnuje všechny formy odměn poskytované zaměstnavatelem. Autor dodává, že tato koncepce nepředstavuje pouze finanční odměnu ve formě mzdy nebo platu, nýbrž komplexní soubor hmotných i nehmotných plnění, které zaměstnavatel poskytuje.

Dalším významným faktorem v oblasti motivace je podpora a **rozvoj dovedností** zaměstnanců a možnosti **profesního růstu**. To dle Zounka (2016, s. 279) zahrnuje školení, mentorství a další programy, jako například **e-learning**, který představuje elektronickou formu vzdělávání, obvykle prostřednictvím počítačových aplikací. Bartáka (2023, s. 355) zmiňuje pro získání a udržení talentů ve firmě využití **talent managementu**, jelikož talent se stává klíčovým prvkem při dosahování úspěchu a růstu nejen pro jednotlivé zaměstnance, ale i pro celou organizaci, což zdůrazňuje důležitost a rozvíjení talentovaných a vysoce kvalifikovaných jednotlivců. Vrabcová a Urbancová (2023, s. 39) souhlasí s autorem a doplňují, že firma talenty může identifikovat jak z interních, tak z externích zdrojů.

Současné zaměstnance je nezbytné plně využívat a efektivně s nimi pracovat. Jedním z trendů k dosažení tohoto přístupu je **age management**, což dle Vrabcové a Urbancové (2023, s. 80) znamená řízení pracovníků s ohledem na jejich věkovou skupinu. Autoři Němec a Surynek (2016) dodávají, že tento trend zahrnuje adaptaci pracovního prostředí tak, aby lépe vyhovovalo potřebám starších zaměstnanců, kteří mohou mít nižší energetickou úroveň než jejich mladší kolegové. Firmy díky němu vytváří pozitivní firemní jméno, ale i budují pevné vztahy se zaměstnanci a zvyšují celkovou konkurenceschopnost. Dalším trendem v této oblasti je **diversity management**, což je dle autorek Vrabcové a Urbancové (2023, s. 42) takový způsob jednání organizace, který vytváří příležitosti pro všechny zaměstnance, aby mohli rozvinout svůj talent a potenciál bez ohledu na jejich různorodé charakteristiky. Cílem je zajištění rovných příležitostí a odstranění diskriminace. Autorky dále dodávají, že tento přístup může přinést výhody, jako je snížení fluktuace zaměstnanců, lepší přístup na nové trhy, přilákání talentovaných jednotlivců a zlepšení jejich motivace. Závěrem lze říci, že na prvním místě je vždy **transparentnost a otevřená komunikace**, jelikož organizace, které jsou transparentní a otevřeně komunikují se svými zaměstnanci, jsou považovány za důvěryhodné, zvyšují loajalitu i motivaci svých zaměstnanců a tvoří si dobrou zaměstnavatelskou pověst.

2.2 Personální marketing a jeho vývoj

Jak již bylo zmíněno, v dnešní době se s rostoucí globalizací na pracovním trhu zvyšuje zájem o přitahování těch nejlepších pracovníků. Firmy by dle Vrabcové a Urbancové (2023, s. 196) měly brát v úvahu spokojenost svých zaměstnanců a věnovat se faktorům, které formují firemní pověst. Dobrá pověst může totiž udržet stávající zaměstnance a zároveň přilákat potenciální uchazeče o práci.

Disciplína, která se zabývá nejen pověstí zaměstnavatele, ale hlavně získáním konkurenční výhody na trhu práce se nazývá personální marketing nebo také HR marketing. Podle Myslivcové (2017, s. 32) existuje různorodý přístup autorů k pojetí definice personálního marketingu, avšak významná část z nich tvrdí, že personální marketing využívá a aplikuje marketingové přístupy v oblasti HR a se zaměstnancem zachází jako se zákazníkem.

Dle Koubka (2015, s. 160) představuje „*použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.*“ Šlapák a Štefko (2015, s. 7)

definují personální marketing jako samotné personální řízení: „*jedná se o řízený proces, který má za úkol vyhledávání, získání správného pracovníka a jeho následné udržení a rozvíjení.*“

Dle Wimmersové (2009) in Myslivcová et al. (2017, s. 34) je cílem personálního marketingu „*budování pozitivního vlivu na všechny, které se o organizaci zajímají nebo by se o ni mohli zajímat.*“ Dle Vrabcové a Urbancové (2023, s. 202) je cílem personálního marketingu „*co nejvíce stimulovat stávající zaměstnance a upoutat potenciální zaměstnance atraktivními nabídkami, výhodami, možnostmi rozvoje a celkově přitažlivostí organizace jako zaměstnavatele.*“ Koubek (2015, s. 157-159) dává ostatním autorům za pravdu tím, že tvrdí, že hlavní úkoly personálního marketingu jsou vytváření pověsti zaměstnavatele, dobré vedení činností personální práce a průzkum trhu práce.

Celkově lze říci, že cílem je přesvědčit uchazeče o práci, aby upřednostnili jednu společnost před druhou. Dle D'Ambrosové (2015, s. 78) tato disciplína představuje implementaci marketingových principů v oblasti lidských zdrojů, ve kterých je místo zákazníka předmětem zájmu současný a budoucí zaměstnanec.

Jak již bylo zmíněno, k personálnímu marketingu se dá dle Myslivcové (2019, s. 32) shodně s Vrabcovou a Urbancovou (2023, s. 204) přistupovat stejně jako k tradičnímu marketingu. Jeho jediná specifika spočívají v odlišném objektu zájmu, subjektu trhu a v rozdílném cíli. Konkrétní odlišnosti mezi tradičním marketingem a personálním marketingem ukazuje Obrázek 2.

Obrázek 2 Odlišnosti mezi klasickým marketingem a personálním marketingem

Faktor	Marketing výrobků a služeb	Marketing lidských zdrojů	Zaměření
Subjekt zájmu	Mimo organizaci: zákazník	Mimo organizaci i uvnitř: současní a potenciální zaměstnanci	Externí a interní
Subjekty trhu	Zákazníci, potenciální zákazníci, dodavatelé, partneři, konkurenční organizace	Studenti a absolventi škol, zaměstnanci organizace, zaměstnanci jiných organizací, uchazeči o zaměstnání	Externí a interní
Objekt zájmu	Výrobek, služba	Potenciální i stávající zaměstnanci	Externí a interní
Cíl	Předvídání a uspokojování potřeb zákazníků, přispět prostřednictvím prodeje výrobků nebo služeb k podnikatelskému úspěchu organizace	Předvídání a uspokojování potřeb organizace, přispět prostřednictvím lidí a jejich potenciálu k podnikatelskému úspěchu organizace	Externí a interní

Zdroj: Vrabcová a Urbancová (2023, s. 205)

Vývoj personálního marketingu ve světě začal dle Myslivcové (2019, s. 33) před více, než 60 lety, kdy se tento koncept začal objevovat v německé odborné literatuře. V tehdejší době byl personální marketing vnímán jako proces nábory zaměstnanců, který byl podnícen nedostatkem kvalifikované pracovní síly ve Spolkové republice Německo. Meier (1991) in Myslivcová, (2019, s. 31) tvrdí, že tato situace vedla k uvědomění manažerů o důležitosti kvalifikované pracovní síly a konkurenční výhodě, kterou s sebou přináší. V následujících letech se vývoj personálního marketingu zrychloval a zaměstnanci začali být vnímáni nejen jako výrobní faktor organizace, ale také jako její partneři. V období od 80. do 90. let došlo k rozdělení personálního marketingu na interní a externí, což přineslo nový přístup zaměřený na význam personálního marketingu v rámci podniku. Organizace si totiž začaly uvědomovat, že nedostatek angažovanosti vlastních zaměstnanců může negativně ovlivnit jejich celkový výkon.

Dle Barrowa a Mosleyho (2005) in Myslivcová (2019, s. 34) se na přelomu tisíciletí začal personální marketing transformovat z pouhého nástroje k uspokojování potřeb a hodnot stávajících zaměstnanců na nástroj sloužící k aktivnímu budování dobrého jména podniku. Významným momentem ve vývoji personálního marketingu bylo dle autorky tvrzení autorů Armstronga a Kotlera (2010), kteří zdůraznili, že organizace by měly ke svým zaměstnancům přistupovat jako ke svým zákazníkům a upravovat své aktivity tak, aby byly uspokojeny zaměstnanecké potřeby. Vývoj personálního marketingu v čase popisuje Obrázek 3.

Obrázek 3 Vývoj personálního marketingu

Období	Charakteristika
60. léta 20. století	Pojem se poprvé objevuje v německé literatuře a používá se v souvislosti s nedostatkem kvalifikované pracovní síly.
70. léta 20. století	Pojem personální marketing se rozvíjí v praxi. Zaměstnanec začíná být vnímán jako partner společnosti.
80. a 90. léta 20. století	Dělení personálního marketingu na interní a externí personální marketing.
Přelom tisíciletí	Zaměstnanec je vnímán jako zákazník. Propojování filozofie řízení lidských zdrojů a filozofie řízení značky zaměstnavatele.
Současnost	Důraz je kladen na uplatňování marketingových principů v externím a interním personálním marketingu.

Zdroj: Myslivcová (2019, s. 33)

Ekonomické podmínky tehdejšího Československa neumožňovaly výrazný rozvoj personálního marketingu. Z toho důvodu existuje poměrně velký časový rozdíl v aplikaci personálního marketingu na území dnešní České republiky a v zahraničí. Pojem personální marketing se tak na českém území začal objevovat až v polovině 90. let. Jako představitele personálního marketingu lze považovat autora Stýbla (2003, s. 19), který popisuje definici personálního marketingu jako: „není jen metodou pro získávání budoucích zaměstnanců na trhu práce, ale je to hlavně systém myšlení a jednání orientovaný nejen do okolí firmy, ale i do ní samotné. Obdobně jako se při zavádění nového produktu či služby na trh obracíme na zákazníka, je v případě potřeby obsazení volných pracovních míst nutné se ptát: „Jaké jsou a případně jaké budou potřeby a přání potenciálních zaměstnanců a co jim může budoucí firma nabídnout?“ Dle Myslivcové (2019, s. 34) se dále vývoji personálního marketingu v českých zemích věnovala autorka Dvořáková (2004), Antošová (2005), Kociánová (2010) a Šlapák a Štefko (2015), kteří se shodují v tom, že personální marketing je vědomě řízený proces, jehož hlavním cílem je získávání, přijímání, adaptace a udržení zaměstnanců v organizaci.

2.2.1 Personální marketing jako nástroj budování značky zaměstnavatele

S dobrou pověstí zaměstnavatele je úzce spjatá právě značka zaměstnavatele. K tomu, aby organizace v rámci personálního marketingu posílily svou značku mohou dle Koubka (2015, s. 160) aplikovat tyto činnosti:

- dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků;
- dobré a bezpečné pracovní podmínky a pracovní prostředí;
- stabilní systém odměňování a transparentní mzdová politika;
- jistota zaměstnání;
- atraktivní zaměstnanecké výhody;
- přátelské vztahy v organizaci;

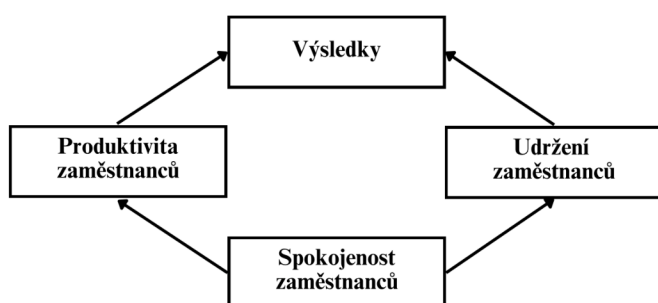
- nabídka vzdělávacích programů a podpora rozvoje zaměstnanců;
- pozitivní organizační kultura;
- efektivní spolupráce s městem, školami, studenty, agenturami, úřady práce a odbory.

Pokud se firmě podaří vybudovat silnou značku, snadněji pak oslovuje dostatečné množství vysoce kvalifikovaných, talentovaných a oddaných zaměstnanců. Spolu s marketingovým mixem je v marketingu věnována pozornost i vnitřnímu a vnějšímu marketingovému prostředí. Oba tyto termíny využívá i personální marketing. Vnější personální marketing se soustředí na získávání lidských zdrojů prostřednictvím náborových kampaní a strategií, zatímco vnitřní personální marketing se věnuje celkovému pracovnímu životu zaměstnance, od nástupu až po jeho odchod.

2.2.2 Vnitřní personální marketing

Cílem vnitřního personálního marketingu je podporovat loajalitu zaměstnanců, zvyšovat jejich spokojenost, zapojení do pracovního procesu a udržovat úroveň fluktuace na nízké úrovni. Loajalitu zaměstnanců lze posilovat především prostřednictvím efektivní adaptace, podpory jejich rozvoje a nabízením příležitostí k neustálému vzdělávání. Důležitým faktorem je rovněž pravidelné hodnocení a odměňování, kvalita stylu řízení a celkové budování pozitivních vztahů na pracovišti. Dle Bartáka (2023, s. 757) se vnitřní personální marketing zaměřuje na skupinové vztahy uvnitř organizace i mezi jednotlivci a upevňuje jejich sounáležitost s firmou, což se poté projevuje nejen v jejich větší angažovanosti, ale také ve vyšší produktivitě a kvalitě práce, což je klíčový faktor pro udržení konkurenceschopnosti a úspěchu celé organizace. Myslivcová et al. (2017, s. 19) zachycuje vliv spokojenosti zaměstnanců na výsledky podniku na Obrázku 4.

Obrázek 4 Vliv spokojenosti zaměstnanců na výsledky podniku



Zdroj: Myslivcová et al. (2017, s. 19), vlastní zpracování

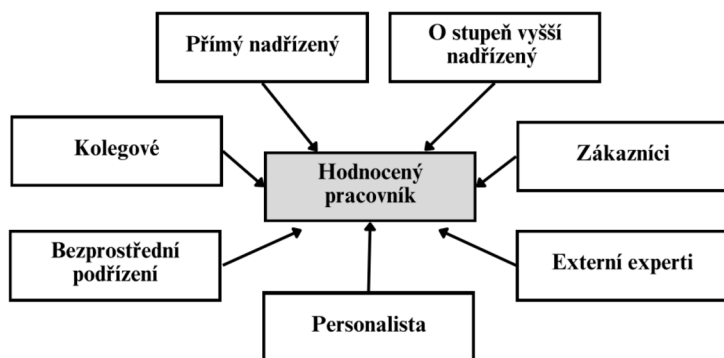
Po přijetí nového zaměstnance hraje zásadní roli jeho **adaptace**, neboť první dny v novém prostředí mohou být náročné a vyvolat stres. V těchto počátečních fázích si zaměstnanec vytváří první dojem o zaměstnavateli a celkovém fungování organizace, proto by proces adaptace měl být co nejvíce efektivní. Podle Koubka (2015, s. 191) by měl personalista dovést zaměstnance na pracovní místo a předat ho přímo jeho nadřízenému. Správné nastavení adaptačního procesu má pozitivní dopad na rychlost, s jakou se zaměstnanec integruje do základních pracovních procesů a pracovního kolektivu. Myslivcová et al. (2017, s. 112) dodávají, že rychlá adaptace také předchází možným finančním ztrátám v období, kdy zaměstnanec ještě nenaplnuje své pracovní úkoly efektivně. Současně snižuje riziko předčasného odchodu zaměstnance a s ním

spojené náklady na opětovné obsazení dané pozice. Délka adaptačního procesu variabilně závisí na konkrétní organizaci a pracovní pozici.

Držet krok s rychlým technologickým pokrokem a změnami v obchodním prostředí vyžadují zaměstnance s aktuálními dovednostmi a znalostmi. Proto je důležité, aby společnost svým zaměstnancům poskytla možnost **rozvoje a vzdělávání**. Web Alma Career (2022) tvrdí, že zaměstnanci, kteří mají možnost rozvoje a vzdělávání ve svém pracovním prostředí, mají tendenci zůstat ve firmě déle. Web dodává, že investice do rozvoje zaměstnanců představují strategický přístup k udržitelnému růstu organizace. Celkově lze říci, že rozvoj a vzdělávání zaměstnanců jsou nezbytnými pilíři pro budování silného vnitřního personálního marketingu, který posiluje jak interní, tak externí image organizace.

Hodnocení zaměstnanců je úzce spjaté s jejich motivací a zvyšováním angažovanosti. Kvalitní zpětná vazba pomáhá zaměstnancům pochopit jejich silné stránky a oblasti ke zlepšení. Díky tomu se zvyšuje jejich celková kvalifikace a schopnosti. Vedoucí pracovníci mohou na základě hodnocení optimalizovat týmový výkon, přerozdělovat zodpovědnosti a vytvářet efektivnější pracovní skupiny. Způsob hodnocení by měl být opatrný a kritika musí být odůvodněna a podložena. Nesprávný přístup k hodnocení může vést ke snížení pracovního výkonu a demotivaci zaměstnance, což může v extrémních případech skončit i výpovědí. Dle Koubka (2015, s. 215) přispívá hodnocení zaměstnanců k profesnímu růstu jednotlivců, zlepšení týmové dynamiky a celkové výkonnosti organizace. Existuje několik způsobů, jak může hodnocení pracovníků probíhat. Armstrong et al. (2015, s. 407) společně s Koubkem (2015, s. 219) doporučují k hodnocení zaměstnanců vícezdrojovou zpětnou vazbu 360°, která reflektuje názory nejen nadřízených a podřízených, ale i dalších hodnotitelů, jak je znázorněno na Obrázku 5.

Obrázek 5 Schéma 360° zpětné vazby



Zdroj: Koubek (2015, s. 218), vlastní zpracování

Odměňování pomocí spravedlivých a atraktivních odměn či benefitů vytváří pozitivní pracovní prostředí, což zvyšuje spokojenost i důvěru zaměstnanců a snižuje riziko jejich odchodu. Navíc zaměstnanci motivovaní atraktivními odměnami mají tendenci efektivněji pracovat a přispívat tak k dosahování firemních cílů. Myslivcová (2019, s. 45) tvrdí, že zaměstnanci musí vždy přesně vědět, za co jsou odměňováni. Odpovídající odměňování podporuje vznik silné firemní kultury, ve které se cítí ocenění. Odměňování je také klíčovým nástrojem pro udržení konkurenceschopnosti na trhu práce, přitahování kvalifikovaných profesionálů a vytváření dlouhodobých vazeb mezi zaměstnanci a firmou.

Propouštění zaměstnanců, kteří nezapadají do firemní kultury, nejen zlepšuje pracovní prostředí, ale přispívá i k lepší spokojenosti zbývajících zaměstnanců, což v konečném důsledku může zlepšit celkovou firemní kulturu. V rámci propouštění se otevírá prostor pro růst

a rozvoj zaměstnanců, kteří zůstávají, jelikož mohou nabrat nové dovednosti, převzít více odpovědnosti a posunout se v rámci své kariéry. Proces propouštění by měl být prováděn v rámci vzájemného dialogu mezi společností a dotčeným zaměstnancem. Je nezbytné, aby zaměstnanec byl detailně informován o důvodech ukončení pracovního vztahu, zejména pokud k tomu nedošlo na jeho vlastní žádost. Firma také může poskytnout zaměstnanci nabídku outplacementu. Využitím výstupních pohovorů může zaměstnavatel získat informace o možných zlepšeních ve fungování společnosti a identifikovat oblasti, ve kterých si firma vede dobře. Tímto dialogem lze dosáhnout lepšího porozumění pro obě strany a pomoci vytvořit konstruktivní přístup k propouštění zaměstnanců.

Mimo uvedené prvky hraje významnou roli také reputace společnosti, což odráží způsob, jakým se firma stará o své pracovníky, vztahy s klienty a obchodními partnery. Adekvátní péče o zaměstnance, atraktivní odměňování s benefity, nabídka možností pro rozvoj dovedností a možnost kariérního postupu jsou klíčovými faktory, které ovlivňují rozhodování potenciálních uchazečů.

2.2.3 Vnější personální marketing

Vnější personální marketing slouží dle Bartáka (2023, s. 756) k posílení obrazu firmy jako prestižního a atraktivního zaměstnavatele. Zahrnuje průzkumy trhu práce, odhadování potenciálních zdrojů, vyhodnocování účinnosti používaných postupů a primárně oslovování a získávání potenciálních zaměstnanců. Dle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 70) je jeho hlavním cílem přilákat kvalifikované uchazeče, kteří odpovídají specifickým požadavkům pro danou pozici na základě pečlivě stanovených kritérií. Koubek (2012, s. 129) tvrdí, že vnější personální marketing nejčastěji oslovuje volnou pracovní sílu na otevřeném trhu práce, nedávné absolventy škol a zaměstnance jiných organizací, kteří jsou ochotni přestoupit k novému zaměstnavateli. Dle Bartáka (2023, s. 757) probíhá efektivní oslovení potenciálních zaměstnanců nejčastěji prostřednictvím PR nástrojů, které vytváří příznivý obraz firmy navenek (zejména médií, burz práce, dnů otevřených dveří apod.). Oslovení těchto zaměstnanců může probíhat i prostřednictvím kariérního webu společnosti či sociálních sítí. Pro získání zaměstnanců se využívají také náborové kampaně či externí personální agentury.

Dle Koubka (2015, s. 126) je získávání pracovníků „*činností, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu.*“ K tomu, aby organizace na svá volná místa přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů využívá konkrétně prvky komunikačního mixu.

Nejčastější formou oslovení potenciálních uchazečů je **reklama**. V současné době roste především trend online reklamy, která se umístí na webové stránky, pracovní portály či na sociální sítě společnosti. Možnost geografického zacílení reklamy umožňuje firmě cílit přesně na ty uchazeče, které potřebuje. K reklamě se dá přistoupit i formou audio reklamy a podcastů s reklamními vstupy firem. Kromě digitálních a moderních přístupů mohou firmy stále využívat tradiční reklamní kanály. Například reklamy v tištěných magazínech, časopisech nebo na billboardech, které jsou využívány pro zvýšení povědomí o pracovních příležitostech v daném regionu. Dobrá viditelnost a jednoduchá silná zpráva mohou přilákat pozornost potenciálních uchazečů. Celkově lze konstatovat, že kombinace moderních digitálních přístupů a tradičních forem reklam poskytuje firmám komplexní možnosti oslovování potenciálních zaměstnanců. Každá forma reklamy přináší své vlastní výhody a nevýhody, a proto je klíčové vybrat takový druh reklamy, který nejlépe odpovídá firemním cílům a cílovému publiku (Březinová, 2019).

Podpora prodeje se dle Březinové (2019) v personálním marketingu projevuje například jako finanční příspěvky za doporučení zaměstnance. Kučerová (2018) dodává, že finanční odměna

se vyplácí osobě, která kandidáta do firmy doporučila, a i kandidátovi samotnému. Výše odměny se liší stejně tak, jako doba, po které se odměna vyplácí. Zpravidla je to ale po uplynutí zkušební doby, což jsou tři měsíce.

Březinová (2019) dále tvrdí, že **osobním prodejem** se označují pracovní veletrhy a dny otevřených dveří určené nejčastěji pro studenty středních a vysokých škol. Výhodou těchto akcí je osobní setkání a možnost lepšího porozumění potřebám uchazeče. Při osobním prodeji hraje důležitou roli dobrý první dojem.

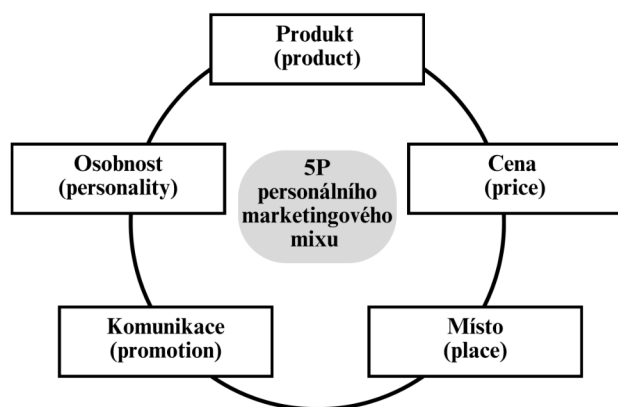
Pro vytvoření dobrého jména společnosti na veřejnosti či zlepšení reputace se využívá prvek **public relations**. Hlavním cílem tohoto prvku je vytvářet kvalitní a důvěryhodné vztahy s veřejností a vyvolání zájmu o danou organizaci. Součástí PR je i publikování výročních zpráv či odborných článků a poskytování rozhovorů. Tvorba dobrého jména může být podpořena například sponzoringem kulturně-historických, sociálních či sportovních akcí, příspěvky městu, charitám a účastí na veřejně prospěšných sbírkách (Březinová, 2019).

2.3 Marketingový mix v personálním marketingu

Dle Kotlera a Kellera (2013) in Myslivcová et al. (2017, s. 40) využívá tradiční marketing k dosažení či optimalizaci svých strategií a cílů nástroj zvaný marketingový mix. Myslivcová (2019, s. 27) tvrdí, že při realizaci HR marketingu, by se měly uplatňovat právě tradiční marketingové nástroje, neboť cílem společností je podpořit poptávku po vlastní nabídce práce.

Bednář (2013, s. 193), základní složky marketingového mixu, které jsou označovány jako 4P – produkt (product), cena (price), místo (place) a komunikace (promotion) a které se dle Vrabcové a Urbancové (2023, s. 202) mají vzájemně doplňovat a propojovat, rozšířil o nástroj osobnost (personality). Je totiž toho názoru, že marketingový mix by měl kromě pohledu organizace vycházet také z pohledu zaměstnance jako zákazníka. Dle Myslivcové (2019, s. 40) pomáhá takto upravený personální marketingový mix, který znázorňuje Obrázek 6, organizacím reflektovat potřeby a cíle spojené s přilákáním, udržením a motivováním zaměstnanců.

Obrázek 6 Schéma personálního marketingového mixu 5P



Zdroj: Bednář (2013, s. 193), vlastní zpracování

2.3.1 Produkt

Produkt se v personálním marketingovém mixu týká nového nebo stávajícího pracovního místa. Myslivcová (2019, s. 42) tvrdí, že organizace využívají tohoto nástroje při obsazování jak nově vytvořených, tak již existujících pracovních pozic. Dle Bartáka (2023, s. 605) je klíčovým

prvkem přesně, jasně a srozumitelně definovaný popis pracovní pozice spolu s požadavky na uchazeče. Tento popis poskytuje základní informace pro personalisty, kteří na jehož základě hledají vhodné kandidáty. Dle webu Alma Career (2019) je kromě kvalifikačních a osobnostních předpokladů nezbytné specifikovat postupy a pracovní metody, které odpovídají technickým, organizačním a sociálním požadavkům firmy.

Přesný popis pracovního místa umožňuje uchazeči rychle a správně vytvořit si představu o dané pozici a zhodnotit, zda je pro něho vhodná a odpovídá jeho kompetencím či nikoliv. Myslivcová (2019, s. 44) shrnuje, že úkolem na straně zaměstnavatele je správně definovat pracovní pozici, včetně požadavků na uchazeče tak, aby potenciálního zaměstnance zaujala.

2.3.2 Cena

V personálním marketingu představuje cena motivaci a odměnu za pracovní úsilí. Pracovní motivace reflektuje konkrétní projevy pracovního nasazení jednotlivce a jeho celkový postoj k práci. Myslivcová (2019, s. 43) tvrdí, že odměňování úzce souvisí s problematikou motivace, přičemž odměna může představovat hlavní pohonnou sílu pracovní motivace. Nejčastěji se odměna projevuje formou mzdy či platu, avšak může nabývat různých forem, zahrnující jak finanční, tak nefinanční aspekty. Mezi běžné formy odměny patří prémie, odměny, nefinanční benefity, stravenky, bonusy, výhody a celkové benefity za odvedenou práci. Dle Koubka (2015, s. 283) zahrnuje pojem odměňování i povýšení nebo jakoukoli další formu uznání.

Myslivcová (2019, s. 44) dodává, že systém hodnocení zaměstnanců musí být spravedlivý a motivující a jeho specifika se odvíjejí od potřeb společnosti, zaměstnanců, ekonomické situace země a postavení na trhu ve srovnání s konkurencí. Dalšími faktory ovlivňujícími cenu jsou pracovní podmínky a nároky na fyzickou a psychickou zátěž při práci. Z perspektivy zaměstnance je dle autorky (2019, s. 45) cena primárně odvozena od času, který musí věnovat na přípravu a provedení konkrétního úkolu, s ohledem na očekávaný výsledek, organizaci práce, úroveň výstupu, která je od něj vyžadována, akceptováním daných pracovních podmínek a fyzickou námahou při práci.

2.3.3 Místo

Neboli místo výkonu práce zahrnuje nejen fyzické umístění, kde se práce vykonává, ale i podnikovou kulturu organizace. Tyto dvě složky mají významný vliv na proces rozhodování uchazeče o pracovní místo. Tento koncept dle Myslivcové (2019, s. 45) zahrnuje formu komunikace na pracovišti včetně vztahů mezi zaměstnanci, firemní kulturu a obecně přijímané hodnoty.

Barták (2023, s. 27) tvrdí, že „*firemní kultura se skládá z přesvědčení, hodnot, zásad a postojů, které ovlivňují pro firemní chování a angažovaný přístup zaměstnanců k firmě a k vykonávané práci.*“ Dle Urbana (2014, s. 13) je širší chápání firemní kultury definováno jako „*charakteristický způsob pracovního, řídicího i společného jednání zaměstnanců firmy.*“ Do tohoto konceptu zasahují i úrovně vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, firemní hodnoty a další podmínky pro efektivní fungování pracovní síly. Jedním z hlavních tvůrců a nositelů firemních hodnot jsou samotní zaměstnanci. Spielmann (2015) in Myslivcová (2019, s. 47) je toho názoru, že pro potenciální zaměstnance je klíčové, aby jejich budoucí zaměstnání odpovídalo jejím hodnotám a identifikovali se s danou firemní kulturou, což povede k jejich celkové spokojenosti.

2.3.4 Komunikace

Komunikace se v personálním marketingovém mixu týká prezentace pracovní nabídky. V současné době jsou prakticky neomezené možnosti, jak prezentovat pracovní nabídku. Kromě pracovních portálů mohou být volná pracovní místa zveřejňována na kariérních stránkách organizace či na jejich sociálních sítích. Volba vhodné metody zveřejnění závisí na konkrétním pracovním místě, povaze práce, cílové skupině potenciálních uchazečů a dalších faktorech. Myslivcová (2019, s. 48) uvádí, že prezentace pracovní nabídky musí být jasně formulovaná, přehledná, konkrétní a srozumitelná. Dle autorky (2019, s. 48) by měla zahrnovat popis činností, povinností, odpovědnosti, požadavků na kvalifikaci a délku praxe. Je také vhodné specifikovat pracovní podmínky a nabízené výhody, jako je kvalita pracovního života, možnost dalšího vzdělávání a kariérního růstu, zaměstnanecké benefity a další formy rozvoje zaměstnanců. Tato složka personálního marketingového mixu se soustředí na to, aby uchazeč získal o firmě co nejvíce informací.

2.3.5 Osobnost

Tento prvek se dle Myslivcové (2019, s. 51) věnuje míře souladu v pojetí hodnot mezi potenciálním zaměstnancem a zaměstnavatelem. Při výběru nového zaměstnance každá organizace pečlivě analyzuje rozsáhlé kritérium, včetně:

- odbornosti a odborných rysů kandidáta;
- hodnotového žebříčku;
- charakterových rysů;
- postojů, názorů a přístupů.

Cílem je nalézt takového zaměstnance, který se harmonizuje s hodnotovým systémem organizace. Takový pracovník bude efektivně plnit úkoly s požadovanou kvalitou a projevovat odpovídající pracovní chování. Současně bude schopen pracovat v týmu, přijmout kulturu organizace, ztotožnit se s jejími hodnotami a integrovat se do pracovního kolektivu.

2.4 Employer Brand Management

Employer Brand Management v češtině řízení značky zaměstnavatele, zahrnuje strategický proces utváření a propagace pozitivního obrazu organizace jako zaměstnavatele. Dle Mosleyho (2014, s. 38) je cílem vytvořit a udržovat silnou zaměstnavatelskou značku neboli employer brand, která přitahuje, udržuje a angažuje špičkové talenty.

Adamsová (2021, s. 73) ve své knize odkazuje na nedávný výzkum společnosti LinkedIn, který ukázal, že 75 % kandidátů před podáním žádosti o práci aktivně zkoumá pověst zaměstnavatele a téměř 70 % uchazečů by nepřijalo práci ve společnosti s negativní pověstí, a to i přesto, že jsou v současné době nezaměstnaní. Z toho vyplývá jediné – employer brand je v dnešní době jednou z nejhodnotnějších položek organizace a nabývá stále většího významu.

Podle americké marketingové asociace je značka (brand) v podstatě jakékoli jméno, výraz nebo symbol, který pomáhá identifikovat a rozlišit výrobky nebo služby jednoho výrobce od konkurence na trhu. Dle Kotlera (2005, s. 4) zákazníci na základě značky jednají a silná značka v nich vyvolává pocit komfortu, vysoké kvality a očekávání skvělých zážitků. Dost podobně lze přistupovat i k employer brandu, díky kterému si firmy vymezují svá teritoria, což jim pomáhá získávat správné lidi do svých týmů, posilovat svou tržní pozici a zvyšovat konkurenceschopnost. V případě značky zaměstnavatele jednají místo zákazníků potenciální

i současní zaměstnanci, ve kterých silná značka vyvolává pocit motivace a souznění s firmou. Dle Chapmana (2010) má značka zaměstnavatele klíčové pilíře:

- definice značky v kontextu obchodního významu: produkty či služby, názvy či symboly spojené se značkou;
- firemní vizi: jasně formulovaný obraz budoucnosti, kterým se firma řídí;
- firemní misi: cíle a poslání, které definují směr a účel firmy;
- hodnoty firmy: stanovení zásad a hodnot, jež firma respektuje a podle kterých se rozhoduje;
- dlouhodobé cíle firmy: jasná formulace cílů, které určují konečný stav, kterého firma chce dosáhnout v budoucnosti.

Silný employer brand lze považovat za jeden z největších úspěchů podniku, s čímž souhlasí i autorky Vrabcová a Urbancová (2023, s. 487) které tvrdí, že budování značky zaměstnavatele neboli employer branding je cenným přínosem každé organizace a klíčovým faktorem úspěchu.

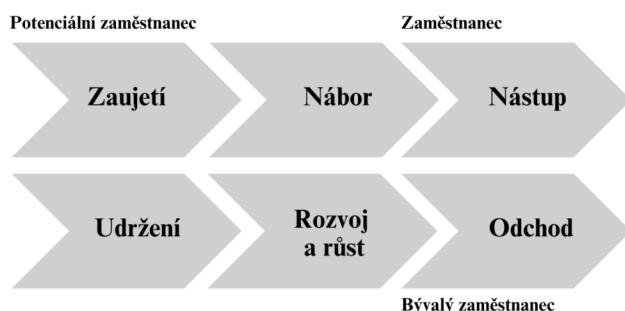
2.4.1 Employer branding

Moderní podnikání klade důraz na vytváření atraktivního zaměstnavatelského obrazu, což zahrnuje mnohem více než pouhé vytvoření firemního loga či sloganu. Dle Burkeho a Coopera (2011, s. 132) je employer branding (EB) strategický koncept, který je odvozen z marketingu a spadá pod řízení lidských zdrojů. Zaměřuje se na interní a externí komunikaci aktivit organizace a na celkové vnímání organizace jako místa, kde lidé rádi pracují.

Vrabcová a Urbancová (2023, s. 484) popisují budování značky zaměstnavatele (employer branding) jako „*dlouhodobou a cílenou strategii, prostřednictvím které se organizace snaží pozitivně ovlivnit znalosti a povědomí o organizaci u všech zájmových skupin.*“ Autoři Burke a Cooper (2011, s. 132) souhlasí s autorkami, když tvrdí, že pomocí EB se organizace snaží získat pověst atraktivního zaměstnavatele, z čehož shrnují, že cílem EB je zaujmout, udržet a získat vysoce kvalifikované zaměstnance. Shodně se přidávají i autoři Stotz a Wedel-Klein (2013, s. 7), kteří na EB rovněž nahlíží jako na interní a externí odlišení společnosti od konkurence na trhu práce. Jejich definice zdůrazňuje udržitelný a aktivní přístup k posilování pozitivních účinků značky, což přispívá k optimalizaci nábora, udržení zaměstnanců a zvýšení hodnoty podniku. Ve shodě s předchozími autory shrnují Backhaus a Tikoo (2004) in Myslivcová et al. (2017, s. 34), že EB diferencuje podnik a je zároveň jeho konkurenční výhodou.

Dle Adamse a Marshalla (2020, s. 282) je cílem employer brandingů vytvořit takovou značku zaměstnavatele, která odráží výkonnostní cíle společnosti a podporuje přitažlivost, angažovanost a udržení talentů, kterým se v organizaci bude dařit. Správný employer branding totiž přiláká a udrží takové uchazeče, kteří se dobře hodí k firemní kultuře, zatímco odradí ty, kteří ne. Autoři Barrow a Mosley (2005, s. 3) nahlíží na employer branding jako na balíček výhod, které poskytuje zaměstnavatel. Rosethornová (2009, s. 19-20) naopak na employer branding nahlíží jako na dohodu mezi společností a zaměstnanci, která odpovídá na otázky, proč zaměstnanci vstoupili do firmy a proč v ní setrvávají. Cílem je formulovat tuto dohodu tak, aby byla přesvědčivá a relevantní po celý životní cyklus zaměstnanců, který znázorňuje Obrázek 7.

Obrázek 7 Schéma životního cyklu zaměstnance

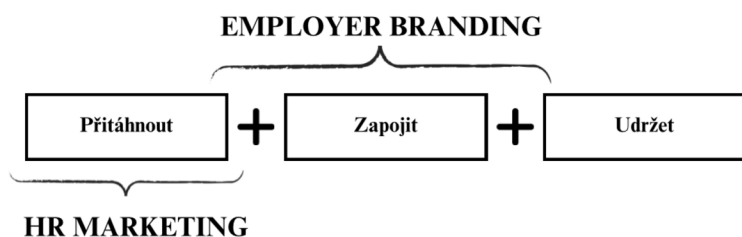


Zdroj: Aptien (2023), vlastní zpracování

Z výše uvedených definic je jasné, že kvalitní EB přispívá k přilákání, udržení a motivaci talentovaných zaměstnanců, poskytuje jim jasnou představu o firemní identitě a zapojuje je do společných cílů. To umožňuje organizaci vyniknout v konkurenci na trhu práce, zejména v dnešní době, kdy je boj o talenty stále patrnější. Dle webu Alma Career (2021) vysoká kvalita employer brandingů nejen zlepšuje reputaci zaměstnavatele, ale také pozitivně ovlivňuje produktivitu, inovace a celkovou atmosféru v pracovním prostředí. Web dále dodává, že je to cesta k employer brandu a pro úspěch v tomto přístupu je dle Dempseyho (2015) a Shaikha (2016) in Vrabcová a Urbancová (2023, s. 489) zásadní podpora od osvětleného managementu.

Myslivcová (2019, s. 49) uvádí, že pojem budování značky zaměstnavatele se v odborné a vědecké literatuře považuje za synonymum k pojmu personální marketing. S tím ale samotná autorka shodně s Menšíkem (2015) in Myslivcová (2019, s. 49) nesouhlasí, jelikož tvrdí, že při uplatňování personálního marketingu podnik komunikuje především kdo je, co dělá a koho hledá, kdežto během employer brandingů komunikuje, proč existuje, kam směřuje a co je smyslem jeho aktivit. S tvrzením nesouhlasí ani autoři Backhaus a Tikoo (2004) in Myslivcová et al. (2017, s. 34), dle nich totiž došlo ke vzniku EB prostřednictvím propojení filozofie značky a řízení lidských zdrojů. Rozdíl mezi employer brandingem a personálním (HR) marketingem ukazuje Obrázek 8.

Obrázek 8 Personální marketing vs. employer branding



Zdroj: Hovorka (2016), vlastní zpracování

Alma Career (2021) dodává, že zatímco personální marketing se věnuje operativním marketingovým aktivitám na poli HR, které se zaměřují na přitahování nových zaměstnanců a komunikaci s těmi stávajícími, potenciálními i bývalými, employer branding je dlouhodobý strategický nástroj, který je v souladu s firemní strategií a k budování dobrého jména využívá právě personální marketing. Employer branding tedy stojí výš a personální marketing je jeden z jeho nástrojů.

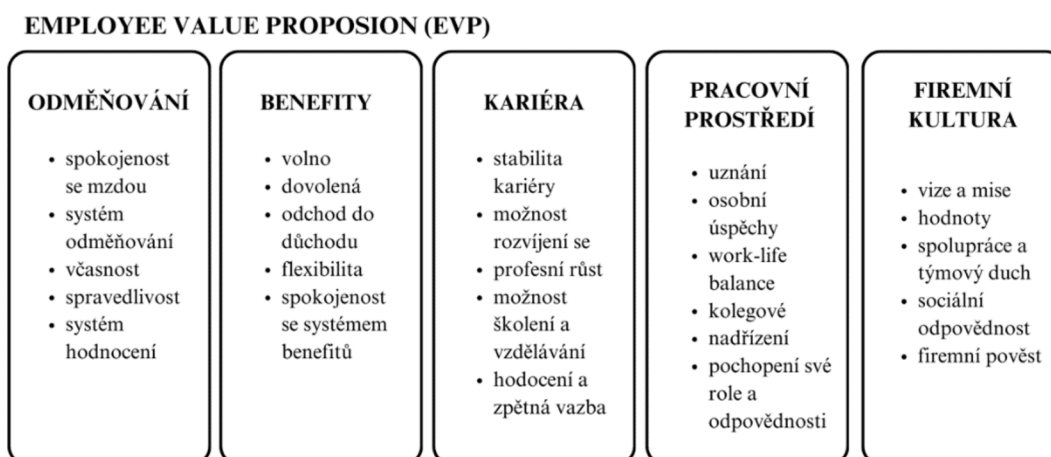
2.4.2 Komponenty employer branding

Autoři Rosethornová et al. (2009, s. 19) identifikují dvě klíčové složky employer branding: Employee Value Proposition (EVP), což zahrnuje definici jedinečné hodnoty, kterou firma slibuje svým zaměstnancům, a Employee Experience (EE), což představuje skutečnou hodnotu poskytovanou zaměstnancům během celého jejich zaměstnaneckého cyklu.

Employee value proposition (EVP) neboli hodnotová nabídka pro zaměstnance představuje dle Landy (2021) celistvý soubor všech výhod, odměn a benefitů, které slouží jako motivace pro zaměstnance, kteří už ve společnosti pracují a kteří se teprve rozhodují pro práci v dané firmě. Kotler (2003) tvrdí, že tento pojem vychází z marketingového konceptu customer value proposition, kde hodnoty produktu a prestiže značky figurují jako klíčové diferencující faktory od konkurence. Z pohledu personálního řízení lze definovat EVP podobně, přičemž se zaměřuje na pracovní místo nebo organizaci namísto konkrétního produktu. Dle Tegzeho (2019, s. 237) by EVP měla poskytnout vysvětlení, jak společnost jedná se svými zaměstnanci a co motivuje uchazeče k tomu, aby právě v této společnosti našli své pracovní uplatnění. Armstrong a Taylor (2015, s. 1261) tvrdí, že se jedná o slib toho, co zaměstnavatel slibuje zaměstnanci výměnou za jeho pracovní přínos pro firmu, přičemž reflektuje závazek zaměstnance vytvářet hodnotu.

Dle Marticové (2018) obsahuje EVP pět hlavních složek, kterými jsou odměňování, benefity, kariéra, pracovní prostředí a firemní kultura. Obsah těchto složek je popsán na Obrázku 9.

Obrázek 9 Prvky úspěšného EVP



Zdroj: Martic (2018), vlastní zpracování

Ainomugisha (2020) tvrdí, že EVP prostřednictvím těchto složek zároveň stanovuje strategii, jak by společnost měla být vnímána veřejností a rovněž vede firmu při úpravě stávajících nebo při vytváření nových benefitů, s cílem udržet spokojenost zaměstnanců a zvýšit atraktivitu firmy na trhu práce. Dle Barcka (2016) může tímto způsobem dokonce výrazně snižovat fluktuaci. Autoři Adams a Marshall (2020, s. 286) zdůrazňují, že zatímco strategie značky zaměstnavatele může zůstat relativně neměnná po dobu čtyř nebo pěti let, EVP by mělo být pravidelně aktualizováno a každý rok kontrolováno.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 1261) je důraz kladen na to, aby prvním krokem při vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance bylo provedení pečlivé analýzy toho, co společnost může nabídnout. Tato analýza by měla zahrnovat několik klíčových prvků, mezi které patří:

- pověst zaměstnavatele;

- pracovní prostředí;
- umístění pracoviště;
- možnosti kariérního růstu a vzdělávání.

Podle Landy (2021) existují celkem tři přístupy k EVP. První z nich spočívá ve vnímání EVP jako nabídky zaměstnavatele. Tento přístup zahrnuje všechny benefity, odměny a výhody, které zaměstnanec získá výměnou za práci v konkrétní firmě. Cílem tohoto přístupu je jasně informovat potenciální uchazeče o tom, co mohou očekávat a co jim práce ve společnosti přinese. Další přístup k EVP lze chápat jako zobrazení image společnosti. Tento přístup neomezuje EVP pouze na základní nabídku, ale poskytuje i hlubší pohled na to, jak si firma představuje svůj ideální obraz, a to jak v současnosti, tak v budoucnosti. Tímto způsobem EVP nejen prezentuje benefity a odměny, ale také poskytuje informace o firemní kultuře a snaží se představit zaměstnancům, jak firma chce být vnímána. Tento přístup se zaměřuje na porozumění firemním hodnotám a podporu společného cíle mezi zaměstnanci (Landa, 2021).

Třetím přístupem je začlenění EVP do obchodní strategie podniku. Nejprve je nutné definovat hlavní poslání a cíle podniku a následně se zkoumá, jaké zaměstnance firma potřebuje k dosažení těchto cílů, a jakým zaměstnavatelem by měla být, aby oslovila a udržela právě tyto zaměstnance. EVP v tomto případě není pouze patrné v nabídce benefitů, odměňování nebo komunikaci, ale také ve stylu vedení a ve všech klíčových aktivitách a činnostech ve firmě. Na vývoji tohoto typu EVP se primárně podílí CEO společně s vedením firmy (Landa, 2021).

Jak již bylo zmíněno, koncept **employee experience** (EE) neboli zaměstnanecké zkušenosti se dle Rosethornové (2009, s. 20) odlišuje od EVP tím, že představuje skutečnou hodnotu, kterou zaměstnanec prožívá během svého životního cyklu ve firmě počínaje zasláním životopisu až po odchod ze společnosti. Dle Vulpena (2023) je zaměstnanecká zkušenost klíčová pro získání konkurenční výhody hlavně kvůli tomu, že zahrnuje všechny pocity, dojmy a emoce, které vycházejí z očekávání zaměstnanců. Na zaměstnance dle Rouse (2020) zároveň působí fyzické, digitální a kulturní faktory, které rovněž ovlivňují, jak zaměstnanci vnímají svého zaměstnavatele. Součástí těchto faktorů dle webu Personio (2023) může být pracovní prostředí, komunikace, kultura a technologie, onboarding, každodenní úkoly, zkušenosti zaměstnanců (eventuálně spojených s firemní kulturou) a procesy (například výkonnostní hodnocení). Podle Deloitte (2017) má soulad mezi EVP a EE nejen pozitivní vliv na zaměstnavatelskou značku, ale také vytváří psychologický kontrakt mezi zaměstnancem a firmou.

2.4.3 Nástroje employer branding

Při budování značky zaměstnavatele zaujímají klíčovou roli jak interní, tak externí nástroje, skrze které jsou sdělovány důležité hodnoty, zásady a myšlenky zaměstnancům a potenciálním kandidátům. Implementace employer brandu do myšlení současných, potenciálních a bývalých zaměstnanců probíhá prostřednictvím strategicky navržených operativních a komunikačních opatření, což může výrazně zkvalitnit vnímání zaměstnavatele, a přitom posílit a rozvíjet unikátní firemní obraz. Každá firma se musí individuálně přiblížit této problematice, přičemž se setkává s různými výzvami. Zásadní je dle Stotze a Wedel-Kleina (2013, s. 8) zajistit konzistentní utváření vnějšího i vnitřního obrazu, neboť jinak hrozí rychlá ztráta důvěryhodnosti, zhoršení reputace a kvality zaměstnavatele.

Interní employer branding se zaměřuje na stávající zaměstnance s cílem posílit jejich vztahy se zaměstnavatelem. Mosley a Schmidt (2017, s. 508) definují jeho hlavní úkol, kterým je proniknout do povědomí zaměstnanců, vybudovat emoční pouto, seznámit je s firemní vizí, hodnotami a cíli a získat jejich loajalitu a důvěru. S autory souhlasí Stuss, Herdan, Čermáková,

Mozayeni, a Hromada (2018, s. 204) kteří tvrdí, že interní employer branding se věnuje tomu, aby zaměstnanec měl s firmou pozitivní zkušenost a byl věrný značce.

Klíčovým nástrojem interního employer brandingů je interní komunikace, kterou Holá (2017, s. 13) definuje jako „*komunikační propojení organizace, které nastavuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou stimulaci k výkonu všech pracovníků.*“ Autorka (2017, s. 13) dále dodává, že kvalitní interní komunikace vyžaduje spolupráci všech oddělení v organizaci a díky tomu zaručuje, že zaměstnanci budou vždy informováni o tom, co mají dělat, jak to mají dělat a proč. Toto dle autorky představuje její hlavní význam, neboť nedostatek těchto informací může vést k snížení motivace zaměstnanců.

Interní komunikace může v organizaci probíhat prostřednictvím intranetu, firemního časopisu či jiných komunikačních portálů. K rozvoji vztahů na pracovišti nebo lepšímu začlenění do firemní kultury přispívají teambuildingové aktivity, pravidelné průzkumy spokojenosti nebo onboardingové programy.

Burke a Cooper (2011) in Myslivcová (2019, s. 50) tvrdí, že v procesu formování interního employer brandingů mají významný podíl manažeři, když tuto koncepci předávají zaměstnancům a sami fungují jako etický vzor v souladu se zaměstnavatelskou značkou. Další, kdo podporuje sílu interního EB je takové personální oddělení, které je schopné poskytovat podporu zaměstnancům a vyvažovat jejich osobní a pracovní život. Kvalitní interní značka zaměstnavatele usnadňuje náborové aktivity, jelikož spokojení zaměstnanci, kteří doporučují své zaměstnavatele, snižují náklady na nábor a urychlují celý náborový proces. Dle Mosleyho a Schmidta (2017, s. 267) snižují dlouhodobé vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem fluktuaci v organizaci a ovlivňují kariérní postup zaměstnanců.

Externí employer branding zahrnuje dle Stussově a Herdanové (2017) soubor strategií a prostředků, které jsou využívány k utváření vnější identity zaměstnavatele a zaměřují se na oslovování potenciálních kandidátů mimo hranice organizace. Pro dosažení tohoto cíle využívají organizace silné propagační kampaně, které mají za úkol zvýšit povědomí o značce zaměstnavatele mezi širokou veřejností. Tato forma povědomí může mít zásadní dopad na uchazeče, kteří vykazují zájem o profesní kariéru v daném pracovním prostředí. Backhaus a Tikoo (2004) uvádí, že v rámci externího employer brandingů jsou důležitým aspektem současní zaměstnanci a personál, kteří společně podporují růst hodnot a vizí společnosti. Dle Kozlowskiho (2012, s. 113) představuje stavba image zaměstnavatele, formulace unikátních výhod v konkurenčním prostředí a přesvědčení potenciálních uchazečů, včetně přímého oslovení, základní pilíře externího employer brandingů.

Nástrojů, které lze využít při budování externího EB je spousta. Důležitou roli dle Mosleyho a Schmidta (2017, s. 269) hraje externí komunikace, do které lze zahrnout firemní webové stránky neboli kariérní stránky společnosti, které poskytují informace o firemní kultuře, hodnotách, benefitech a kariérních příležitostech spolu se specifikací ideálního kandidáta. Wolf (2018, s. 234) souhlasí s autory a uvádí další nástroje, kterými jsou pravidelně aktualizované sociální sítě se zajímavým obsahem týkajícím se firemní kultury, úspěchů zaměstnanců apod. Nejsnazší způsob tvoření externího EB jsou zaměstnanecké recenze na platformách jako Glassdoor, Atmoskop nebo ve specializovaných fórech. Vhodné je, aby společnost na recenze odpovídala a přijímala zpětnou vazbu. Partnerské programy s univerzitami, komunitními organizacemi nebo profesními sdruženími pomáhají zlepšit pověst firmy mezi mladými talenty. Externí EB podporují také cílené online reklamy na platformách jako LinkedIn, Facebook nebo Instagram, které jsou zaměřené na specifické demografické skupiny a profese.

Eger a kol. (2018) tvrdí, že všechny tyto nástroje pomáhají k propagaci značky zaměstnavatele, posílení jeho atraktivitu a zvýšení vyjednávací síly v procesu náborového řízení. Paměť,

transparentnost a pravdivost jsou klíčové hodnoty při externím employer branding. Je důležité, aby nástroje byly v souladu s reálnou firemní kulturou a hodnotami.

2.4.4 Význam budování employer brandu

Barrow a Mosley (2011, s. 118) tvrdí, že silná značka zaměstnavatele vytváří dobré pracovní prostředí a zvyšuje atraktivitu společnosti pro potenciální kandidáty. Zaměstnanci mohou být ochotnější doporučovat společnost dalším uchazečům, což nejen snižuje náklady na obsazení pozic, ale také zvyšuje spokojenost zaměstnanců, čímž se snižuje jejich fluktuace a zvyšuje úspory na mzdách, což se v konečném důsledku projevuje i na zlepšení finančních výsledků firmy. Důležité je vytvořit silné pouto s novým pracovníkem založené na společných myšlenkách a hodnotách, což přispívá k jeho dlouhodobému setrvání ve společnosti.

Autorky Smolová a Urbancová (2014) zahrnují mezi hlavní výhody employer branding:

- získání konkurenční výhody;
- posílení a udržení podnikové kultury;
- zvýšení pozitivní image na trhu práce;
- snížení finančních nákladů na nábor nových zaměstnanců;
- zvýšení motivace stávajících zaměstnanců;
- nárůst počtu nových uchazečů;
- nárůst spokojenosti stávajících zaměstnanců.

Hovorka (2020) souhlasí s autorkami a dodává další výhody:

- udržení talentovaných zaměstnanců;
- snížení fluktuace;
- udržení know-how ve firmě;
- zkrácení času na nábor;
- větší kvalita produktů a služeb a spokojenost zákazníků.

Autor (2020) shrnuje, že díky silné značce tvoří organizace bariéru proti vstupu konkurence, proaktivní pracovní prostředí s motivovanými zaměstnanci a zvyšují svou ziskovost. Z toho vyplývá, že employer brand je důležitý pro vytváření dlouhodobě udržitelného a prosperujícího podniku.

2.4.5 Měření employer brandu

Měření značky zaměstnavatele je jedním z prvků strategického řízení lidských zdrojů, neboť poskytuje organizacím informace nejen o tom, jak současní zaměstnanci nebo potenciální noví zaměstnanci vnímají firmu jako místo práce, ale také jak si firma stojí v porovnání s konkurencí. Sledování a hodnocení zaměstnavatelské značky v průběhu času umožňuje firmám identifikovat oblasti, ve kterých mohou posílit svou přitažlivost na trhu práce a také reagovat na potenciální výzvy, které by mohly ovlivnit pověst organizace. Dle Hovorky (2020) umožňuje měření employer brandu vyhodnocovat účinnost stávajících strategií a případně včas reagovat na jejich změnu, což přispívá k dlouhodobému úspěchu firmy a udržitelnému rozvoji lidských zdrojů. Dle webu FraserDove (2019) je proces budování značky nákladný a lze na

něho nahlížet jako na investici do svých současných a potenciálních zaměstnanců, z toho důvodu společnosti prostřednictvím měření značky zjišťují také návratnost této investice.

Základním ukazatelem employer branding je síla značky (brand strenght nebo také brand strenght index), která dle Rosethornové (2009, s. 20) zahrnuje:

- zájem potenciálních kandidátů;
- zapojení zaměstnanců;
- fluktuaci zaměstnanců;
- zapojení zákazníků;
- rozdíly oproti konkurenci.

Dle autorky (2009, s. 20) je síla značky také důsledkem dvou faktorů – hodnotové nabídky pro zaměstnance (EVP) a zkušeností zaměstnanců se zaměstnavatelem (EE), které jsou detailněji popsány v kapitole 2.4.2.

Vencourová (2016) dodává další způsob, jak měřit zaměstnavatelskou značku, a to prostřednictvím náborových aktivit, zejména měřením počtu kvalifikovaných uchazečů. Vyšší počet těchto kvalifikovaných uchazečů je vnímán jako ukazatel silného zaměstnavatelského brandu. Autorka tvrdí, že za projev silícího zaměstnavatelského brandu se považuje i pokud firma nemá aktuálně otevřené žádné pracovní pozice, a přesto se jí hlásí zájemci, kteří odpovídají firemní kultuře. Web Smartdreamers (2019) souhlasí s autorkou a dodává, že tato analýza je propojena s ukazatelem cost-per-hire, což je cena potřebná k obsazení jedné pracovní pozice. Pokud se tato cena snižuje, signalizuje to správný směr firmy. Podle webu FraserDove (2019) je další z metrik značky zaměstnavatele doporučení kandidáta do firmy prostřednictvím zaměstnance, který ve společnosti už pracuje. Jelikož toto doporučení funguje na principu finanční odměny, některé společnosti ho dokonce zavádějí jako jeden z benefitů.

Další měřítko, které autorka Vencourová (2016) zmiňuje je míra návštěvnosti firemních kariérních stránek a profilů na sociálních sítích. Hovorka (2020) tvrdí, že mezi efektivními employer brandingovými aktivitami a návštěvností webových stránek společnosti existuje přímá úměra, což znamená, že efektivní naplňování těchto aktivit vede k tomu, že stále více jedinců navštěvuje webové stránky s cílem dozvědět se informace o firmě. Web Smartdreams (2019) dodává, že by měl být zkoumán vzorek těchto návštěvníků spolu s jejich ohlasy a zároveň dává oběma autorům za pravdu, že návštěvnost těchto stránek a rostoucí počet sledovatelů podporuje sílu, atraktivitu a poutavost značky. Vencourová (2016) zmiňuje další ověřené měřítko v online světě, a tím jsou portály věnující se recenzím firem, například portál Glassdoor.com nebo Atmoskop.cz. Na těchto portálech je možné krom vývoje a povahy recenzí sledovat, kolik nových kandidátů se během hledání práce nejdříve podívalo na recenze společnosti. Pokud se jedná o značné procento, je třeba věnovat větší pozornost tomu, jak je firma hodnocena, což může na první pohled napovědět objem kladných nebo záporných recenzí.

Ještě nedávno byly klíčovým měřítkem značky zaměstnavatele různé úspěchy a ocenění firmy, ale s nástupem internetu a sociálních médií se stále více odsouvají do pozadí. S touto realitou je třeba si uvědomit, že současní nebo potenciální zaměstnanci o těchto úspěších firmy možná nikdy neslyšeli, a to i přes to, že se tato ocenění nadále udělují. Z tohoto důvodu je dobré věnovat těmto oceněním pozornost a zmiňovat je v tiskových zprávách. Během náboru se poté náborář může zeptat uchazeče, zda o ocenění ví a zda podnítilo jeho zájem o práci právě v této společnosti či nikoliv (Vencourová, 2016).

Volba konkrétních ukazatelů závisí na individuálních cílech organizace a jejích technologických a finančních možnostech. Web UndercoverRecruiter (2021) zdůrazňuje, že efektivní měření neznamena sledovat vše, nýbrž vybírat takové metriky, jež jsou pro organizaci skutečně relevantní a mají potenciál ovlivnit její výsledky. Web dále dodává, že namísto bezobsažného sledování všech dostupných ukazatelů je nutné zaměřit se na takové, které poskytují užitečné informace o účinnosti strategií employer brandingů.

2.5 Metodika práce

Hlavním cílem práce bylo formulovat návrhy, které povedou ke zlepšení vnímání značky zaměstnavatele. Dílčími cíli bylo zhodnotit účinnost využívaných nástrojů personálního marketingu a employer brandingů a zjistit, jak zaměstnanci vnímají společnost Vitesco Technologies jako zaměstnavatele. Na základě průzkumu mezi zaměstnanci byly následně identifikovány silné a slabé stránky a navržena doporučení ke zlepšení, která by mohla pomoci eliminovat nedostatky v současném nastavení.

Teoretická část práce se věnuje oblasti řízení lidských zdrojů, personálnímu marketingu a employer brandingů spolu s jejich nástroji. Obsah teoretické části čerpá z literární rešerše české i zahraniční odborné literatury a internetových zdrojů.

Praktická část představuje zkoumanou společnost spolu s analýzou nástrojů personálního marketingu a employer brandingů, jež společnost využívá a porovnání jejich aplikace s teoretickými poznatky z odborné literatury. První část tohoto praktického výzkumu čerpala z interních materiálů společnosti, jako jsou interní prezentace, interní procedury, firemní dokumentace, kolektivní smlouva a osobní rozhovory s vybranými pracovníky personálního oddělení. Druhá část praktického výzkumu se zaměřila na kvantitativní sběr dat prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Dotazníkové šetření zkoumalo vnímání společnosti jako zaměstnavatele a postoje zaměstnanců k nástrojům personálního marketingu a employer brandingů, které jsou ve výrobním závodě v Trutnově využívány.

Dotazník (viz Příloha 1) byl vytvořen v internetové aplikaci Survio.com a obsahoval celkem 20 otázek, rozdělených do čtyř oddílů: značka Vitesco Technologies, práce ve společnosti, celkové hodnocení a informace o respondentech. Respondenti byly rozděleny dle pohlaví, délky zaměstnání ve společnosti, pracovní pozice a dosaženého vzdělání. Z celkového počtu 20 otázek bylo 19 otázek uzavřených a pouze 1 otázka otevřená, sloužící k uvedení důvodu toho, zda respondenti aktuálně zvažují změnu povolání či nikoliv.

Kvantitativní výzkum byl proveden v březnu 2024. Závod Trutnov byl zvolen z důvodu, že autorka práce ve společnosti působí na pozici Communications trainee. Odkaz na dotazník byl distribuován elektronicky, prostřednictvím interního komunikačního portálu Location News. Rovněž byl zaslán e-mail vedoucím pracovníkům a asistentkám, kteří byli autorkou požádáni o následnou distribuci mezi své týmy. Kromě toho byl vytvořen tištěný plakát, který na dotazník odkazoval pomocí QR kódu (viz Příloha 2). Tento plakát byl umístěn na nástěnkách personálního oddělení v horní a dolní hale výrobního závodu v Trutnově.

Během pilotního výzkumu byly dotazníky rozeslány 5 respondentům, kteří byli dotázáni, zda jsou jim otázky srozumitelné. Bylo zjištěno, že význam dvou původně oddělených odpovědí „kolegové a můj tým“ a „lidé ve firmě a přátelské vztahy na pracovišti“ u otázky č. 6 (viz Příloha 1) je totožný, a proto byla odpověď „kolegové a můj tým“ odstraněna. Po formálních úpravách a zjištění, že respondenti v pilotním výzkumu správně porozuměli všem ostatním otázkám, byla spuštěna distribuce dotazníku mezi zaměstnance.

Pro zpracování dat z dotazníku a tvorbu grafů byl použit program Microsoft Excel. Pro výpočet průměrných hodnot bylo přiřazeno bodové ohodnocení jednotlivým variantám

slovních odpovědí (například ano = 4, spíše ano = 3, spíše ne = 2, ne = 1). Na základě výsledků praktického výzkumu byly identifikovány nedostatky, k jejichž nápravě by mohly pomoci návrhy možných změn.

Z dat získaných prostřednictvím kvantitativního výzkumu následovalo rovněž vyhodnocení výzkumných otázek, které zkoumaly, jaké faktory zaměstnanci vnímají jako nejvíce motivující k práci pro společnost, které komunikační kanály vnímají jako nejvíce efektivní a jaké jsou naopak slabé stránky společnosti v oblasti budování značky zaměstnavatele. Výzkumné otázky byly stanoveny následovně:

- V01: Jaké faktory vnímají zaměstnanci jako nejvíce motivující k práci pro společnost Vitesco Technologies?
- V02: Jaké nástroje interní komunikace vnímají zaměstnanci jako nejefektivnější pro přenos informací uvnitř organizace Vitesco Technologies?
- V03: Jaké jsou slabé stránky společnosti v oblasti budování značky zaměstnavatele?

Byl také proveden statistický test, který zkoumal, zda existuje statisticky významný vztah mezi interní komunikací a hodnocením společnosti jako zaměstnavatele a následně mezi spokojeností s nabídkou firemních benefitů a tendencí doporučovat společnost jako zaměstnavatele či nikoliv. Pro tyto testy byly formulovány dvě hypotézy:

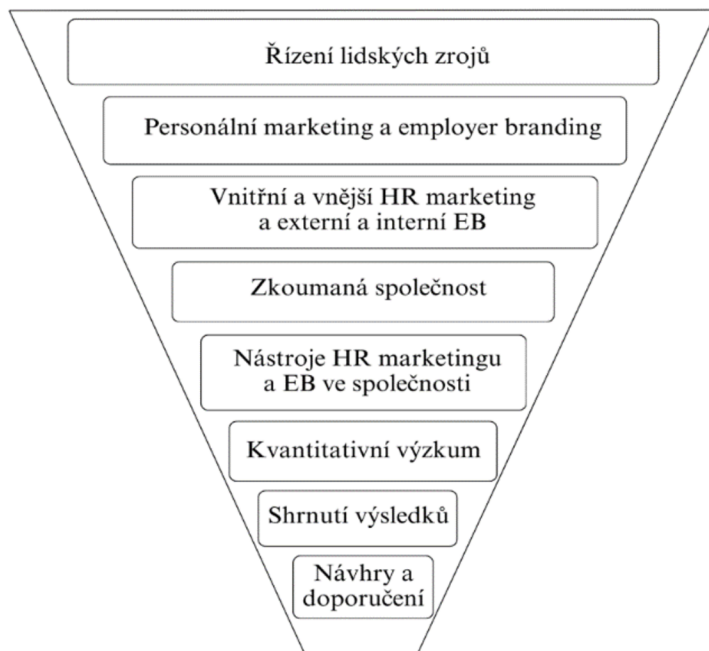
- H1: Zaměstnanci, kteří vnímají interní komunikaci jako dostatečnou, mají tendence lépe hodnotit společnost jako zaměstnavatele.
- H2: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s nabídkou benefitů budou náchylnější k tomu, doporučovat společnost jako zaměstnavatele.

Pro statistické ověření hypotéz byl zvolen Spearmanův korelační koeficient, jehož výpočet byl proveden pomocí dostupné aplikace na internetové adrese <https://www.statskingdom.com/correlation-calculator.html>. Pro stanovení hladiny významnosti byla zvolena hodnota 0,05, což je standardní úroveň používaná pro středně velké vzorky v podobných výzkumech. Při interpretaci výsledků testů indikuje p-hodnota menší než 0,05 statisticky významný vztah. V takovém případě se zamítá nulová hypotéza a přijímá alternativní hypotéza.

Práce postupuje od obecných informací až ke konkrétnímu závěru. Zprvu se věnuje celkové oblasti řízení lidských zdrojů jako takové a postupně se soustředí na personální marketing a employer branding. Tyto oblasti jsou dále rozděleny na vnitřní a vnější personální marketing, spolu s jejich nástroji a marketingovým mixem. Employer branding je rozdělen na interní a externí taktéž spolu s jeho nástroji, včetně jeho komponentů, významu a měření. Dále byla vybrána společnost, která byla podrobně zkoumána s ohledem na používané nástroje personálního marketingu a employer brandingů zmíněné právě v teoretické části. Následoval kvantitativní výzkum mezi zaměstnanci, pro který byly formulovány otázky týkající se vnímání společnosti jako zaměstnavatele a použití nástrojů zmiňovaného personálního marketingu a employer brandingů. Z výsledků výzkumu byly identifikovány nedostatky a formulovány návrhy na zlepšení.

Grafické znázornění postupu práce s neustálým zužováním zaměření, je znázorněno na Obrázku 10.

Obrázek 10 Metodika práce



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci kvantitativního výzkumu je nutné brát v úvahu omezený počet respondentů vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců. Z této skutečnosti vyplývá, že uvedené výsledky jsou spíše obecné. Pro hlubší pochopení faktorů ovlivňujících personální marketing a employer branding v trutnovském závodě by byl nezbytný dodatečný výzkum, který by mohl odhalit detailnější příčiny problémů.

3 Praktická část

Cílem praktické části diplomové práce je představit výrobní závod společnosti Vitesco Technologies v Trutnově spolu s používanými nástroji employer branding a personálního marketingu. Dalším cílem je posoudit, zda společnost tyto nástroje využívá efektivně a zjistit, jak zaměstnanci vnímají společnost jako zaměstnavatele. Pro dosažení tohoto cíle byl proveden kvantitativní výzkum mezi zaměstnanci pomocí dotazníkového šetření. Následuje vyhodnocení a shrnutí výsledků výzkumu, včetně pozitivních a negativních aspektů plynoucích z dotazníkového šetření. V závěru praktické části byly formulovány návrhy a doporučení, která by měla pomoci eliminovat hlavní negativa identifikovaná během výzkumu a zlepšit vnímání značky zaměstnavatele.

3.1 Charakteristika organizace Vitesco Technologies

Společnost Vitesco Technologies je předním mezinárodním výrobcem automobilových komponentů a řešení pro spalovací, hybridní i elektrické pohony. Sídlo společnosti se nachází v německém Regensburgu. Na globální úrovni zaměstnává více než 38 000 zaměstnanců ve více než 50 zemích na světě. Mezi zákazníky společnosti patří známí automobiloví výrobci z celého světa (Vitesco Technologies, 2024).

V České republice má společnost dva výrobní závody a jedno centrum pro výzkum a vývoj. Nejstarším závodem je výrobní zařízení v Trutnově, které je aktivní od roku 1993 a současně zaměstnává přibližně 2 200 pracovníků. Tento závod bude objektem zkoumání praktické části práce. Druhý výrobní závod, založený v roce 1995 se nachází ve Frenštátě pod Radhoštěm a má kolem 2 000 zaměstnanců. Centrum pro výzkum a vývoj v Ostravě bylo založeno v roce 2009 a zaměstnává téměř 300 lidí (Interní dokument – prezentace Unique Selling Point, 2024).

Vize

Vize společnosti je formulována jako „Electrified. Emotion. Everywhere.“ a představuje její budoucí směr do roku 2030. Grafické zpracování této vize je znázorněno v Příloze 3. Vize je komunikována všem zainteresovaným stranám, včetně zákazníků, dodavatelů, partnerů a dalších. Její záměrná nejednoznačnost odráží progresivní a budoucnostní přístup společnosti a zdůrazňuje plné zapojení všech zaměstnanců do vývoje technologií pro udržitelnou mobilitu ve všech druzích dopravy (Brand Handbook, 2024).

Slovo "Electrified" reprezentuje cíl společnosti. Skrze elektrifikaci společnost ukazuje cestu k čisté mobilitě. Slovo "Emotion" zdůrazňuje ducha společnosti, která se zavazuje vyvíjet inteligentní a spolehlivá řešení pro pohyb (anglicky motion), spojená s emocemi a vášní. Slovo "Everywhere" vyjadřuje oblast působnosti společnosti. Cílem je umožnit čistou mobilitu všude – na každém trhu, pro každou infrastrukturu a pro každého jednotlivce (Brand Handbook, 2024).

Mise

Misí společnosti je „Powering Clean Mobility.“ Do českého jazyka lze přeložit jako „Umožňujeme čistou mobilitu.“ Grafické zpracování mise společnosti je vyjádřeno v Příloze 4. Mise společnosti sděluje důvod její existence a způsob, jakým chce sloužit klíčovým zainteresovaným stranám, jako jsou zaměstnanci, zákazníci a investoři. Představuje cestu, kterou si společnost stanovila, aby dosáhla svého budoucího cíle. Řešení společnosti Vitesco Technologies podporují udržitelný a efektivní tok lidí, zboží a služeb. Podnikání je založeno na jasném cíli snižovat emise. Společnost tedy prostřednictvím své mise vyjadřuje, že umožňuje lidem, aby následovali svou vášeň a zároveň přispívali k dosažení čisté mobility (Brand Handbook, 2024).

Hodnoty

Hodnoty společnosti jsou označovány jako 3P: Passionate, Partnering, Pioneering. Do českého jazyka se nepřekládají. Grafické zpracování hodnot včetně jejich ikon je znázorněno v Příloze 5.

Hodnota Passionate zastupuje vášnivý závazek společnosti k podpoře čisté mobility a prostřednictvím jejich produktů a inovací k přispívání čistého životního prostředí. Zjednodušeně lze říct, že společnost se vášnivě věnuje technologiím pohonu, které přispívají k čistšímu ovzduší (Brand Handbook, 2024).

Partnering vyjadřuje, že společnost ke svým zákazníkům přistupuje jako ke svým partnerům. Poslouchá jejich potřeby, porozumívá jim a aktivně je podporuje při překonávání výzev. Úspěch společnosti je chápán jako společný úspěch spolu se zákazníky, protože jedině společně dosahují stanovených cílů rychleji a efektivněji (Brand Handbook, 2024).

Poslední hodnota Pioneering symbolizuje, že společnost je průkopníkem v oblasti budoucnosti. Spojuje desetiletí technologických zkušeností, zvědavosti, inovační síly a nejvyšších standardů kvality s odvahou otevírat nové cesty. Společně se svými zákazníky ukazuje cestu k inteligentní budoucnosti a stanovuje nové standardy ve všem, co dělá (Brand Handbook, 2024).

Strategie

Strategie společnosti se nazývá „Direction 2030“, což naznačuje, že se zaměřuje na období do roku 2030. Tato strategie je rozdělena do pěti oblastí, v nichž jsou stanoveny cíle, které společnost následuje (Interní dokument – prezentace Direction 2030, 2024).

První z těchto oblastí je nazvána "Lídr v oblasti elektrifikace", s cílem stát se předním poskytovatelem elektrifikovaných řešení. Druhá oblast, "Dokonalost v podnikání", klade důraz na neustálé naplňování a překračování očekávání zákazníků. Třetí oblast, "Volba investora", si klade za cíl stát se preferovanou investicí a předčit konkurenci na trhu. Následuje oblast "Skvělí lidé, skvělá společnost", která se snaží rozvíjet zaměstnance k otevřenému myšlení a tak přispět ke vzniku excelentní korporátní kultury. Poslední, avšak ne méně důležitou oblastí, je „Hnací síla udržitelnosti“, v níž se společnost zaměřuje na rozvoj udržitelného podnikání v souladu s požadavky ochrany životního prostředí (Interní dokument – prezentace Direction 2030, 2024).

3.1.1 Historie závodu Trutnov

Závod Trutnov byl založen v roce 1993 pod názvem Siemens. V roce 1999 došlo ke změně názvu společnosti na Infineon. Po sedmi letech, v roce 2006, byl název opět změněn na Siemens VDO. Netrvalo dlouho a společnost se v roce 2007 přejmenovala na Continental. Pod tímto názvem působila až do roku 2019, kdy z divize Continental Powertrain Division vznikla nová společnost Vitesco Technologies. Závod Trutnov začal pod touto značkou oficiálně vystupovat od 1.1. 2020. V roce 2021 následně proběhlo kompletní oddělení těchto dvou subjektů a vznikly dvě na sobě zcela nezávislé společnosti (Interní dokument – prezentace Plant presentation, 2024).

3.1.2 Struktura zaměstnanců v závodě Trutnov

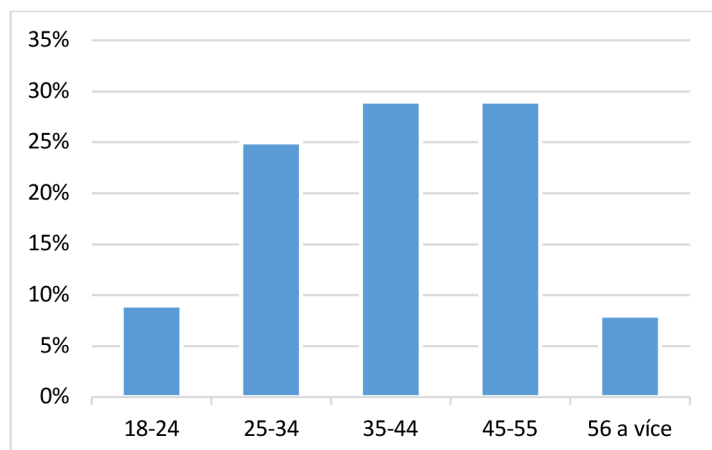
Více než 2 200 zaměstnanců trutnovského závodu tvoří 65 % mužů a 35 % žen (Interní dokument – prezentace Plant presentation, 2024). Zaměstnanci se dále rozdělují do třech hlavních kategorií: pevný kancelářský personál, přímé dělnické profese a nepřímé dělnické profese. Do přímých dělnických pozic spadají pracovníci, kteří vykonávají pracovní činnost dle

výrobního technologického postupu, zatím co do nepřímých dělnických pozic pracovníci, kteří vykonávají pracovní činnost pro zajištění provozních potřeb zaměstnavatele. Do této kategorie spadají například seřizovači, manipulanti a podobně. V trutnovském závodě zastávají fixní kancelářští pracovníci 36 %, přímé dělnické profese celkem 38 % a nepřímé dělnické profese zbylých 26 % (Interní dokument – prezentace Plant presentation, 2024).

Trutnovský závod zaměstnává pracovníky z celkem deseti zemí světa, konkrétně z Izraele, Rumunska, Íránu, Itálie, Německa, Indie, Slovenska, Ukrajiny, Polska a České republiky. Zaměstnanci z Izraele, Rumunska, Íránu, Itálie, Německa a Indie tvoří pouze 0,1 % celkového počtu zaměstnanců. Nejvíce pracovníků je české národnosti, tato skupina zastává celkem 67 %. Druhou největší skupinou jsou Poláci, představující hodnotu 27 % z celkového počtu pracovníků. Tento fakt pravděpodobně souvisí s geografickou blízkostí Trutnova a polských státních hranic. Ukrajínští zaměstnanci tvoří 5 % a slovenští 1 % celkové pracovní síly (Interní dokument – prezentace Plant presentation, 2024).

Graf 1 ilustruje věkovou strukturu pracovníků v trutnovském závodě. Nejvíce rozsáhlé je věkové rozmezí mezi 35 až 55 lety, představující dohromady téměř 60 % celkového počtu zaměstnanců. Nejméně zastoupenou věkovou kategorií je skupina 56 let a více, představující pouze 8 % zaměstnanců (Interní dokument – prezentace Plant presentation, 2024).

Graf 1 Věková struktura zaměstnanců v závodě Trutnov



Zdroj: Interní dokument – prezentace Plant presentation (2024), vlastní zpracování

Největší podíl ve struktuře vzdělání zaměstnanců, a to 44 %, tvoří zaměstnanci s dosaženým základním vzděláním. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci s maturitou, kterých je celkem 25 %. Střední vzdělání s výučním listem má 22 % zaměstnanců a pouze 9 % pracovníků disponuje vysokoškolským vzděláním (Interní dokument – prezentace Plant presentation, 2024).

Nejvíce zaměstnanců (42 %) má pracovní zkušenost v rozmezí do tří let. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve firmě působí 7 až 9 let (22 %). Velmi zajímavým zjištěním je, že 20 % zaměstnanců vlastní pracovní historii v délce přesahující 10 let. Nejmenší podíl, tj. 16 %, představují zaměstnanci s pracovním rozmezím mezi 4 až 6 lety (Interní dokument – prezentace Plant presentation, 2024).

3.1.3 Organizační struktura závodu Trutnov

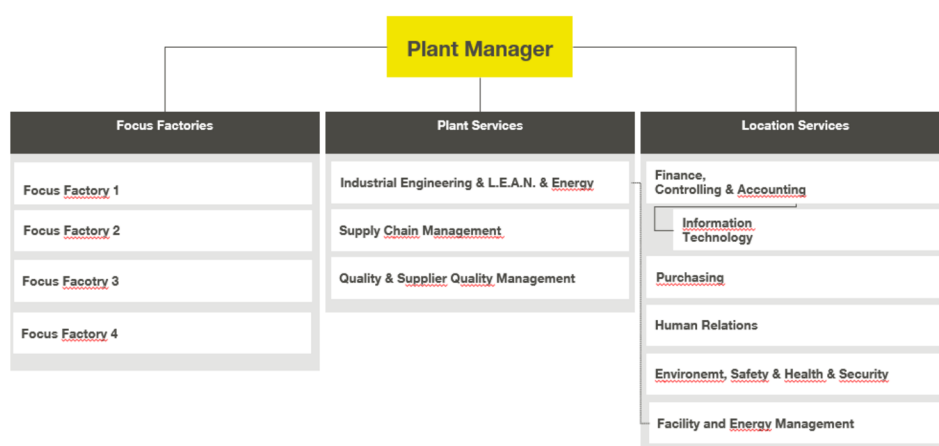
V závodě Trutnov se nachází celkem čtyři druhy výrob (Focus Factories), přičemž každá z těchto výrob se specializuje na odlišné produkty a jejich varianty. Činnosti jednotlivých

oddělení jsou následně rozděleny do dvou hlavních kategorií: Plant Services a Location Services (Interní dokument – prezentace Plant presentation, 2024).

Do kategorie Plant Services spadají oddělení průmyslového inženýrství (IE), L.E.A.N., energetiky, logistiky (SCM), kvality (Q) a zákaznické kvality (SQM). Do kategorie Location Services spadají finance a účtárna, oddělení informačních technologií, nákup, personální oddělení a environmentální, bezpečnostní a zdravotní oddělení (ESH) včetně facility managementu (Interní dokument – prezentace Plant presentation, 2024).

Za každou jednotlivou výrobu i oddělení ve společnosti je zodpovědný first-line manažer, který reportuje přímo na ředitele závodu. Na first-line manažera reportují second-line manažeři, kteří zase představují přímé nadřízené pro team leadery, vedoucí směn a další. Pod každým oddělením se nachází rozsáhlá organizační struktura, obsahující další desítky zaměstnanců. Pro přehlednost je na Obrázku 11 znázorněna pouze organizační struktura managementu společnosti.

Obrázek 11 Organizační struktura závodu Trutnov



Zdroj: Interní dokument – prezentace Plant presentation (2024), vlastní zpracování

3.2 Employer Brand Management ve vybrané organizaci

V následujících kapitolách bude podrobně rozebrána značka Vitesco Technologies a její standardy, které odpovídají klíčovým pilířům definovaným autorem Chapmanem (2010) uvedeným v kapitole 2.4 teoretické části diplomové práce.

Kapitola se rovněž zabývá interními a externími nástroji employer branding, prostřednictvím kterých společnost v souladu s teorií (viz kap. 2.4.3) komunikuje důležité hodnoty, principy a myšlenky jak stávajícím, tak potenciálním zaměstnancům.

3.2.1 Značka Vitesco Technologies

Značka Vitesco Technologies byla uvedena na burzu teprve v září roku 2021, avšak její název byl veřejně oznámen již v březnu 2019, jak ilustruje Příloha 6.

Původní název společnosti byl Continental Powertrain Division. Tato divize následně evolvovala do samostatné společnosti, která dnes nese jméno Vitesco Technologies. Historie trutnovského závodu sahá však mnohem dál, během jeho existence působil pod několika značkami, které jsou uvedeny v kapitole 3.1.1 (Interní dokument – prezentace Plant presentation, 2024).

Celý design značky je založen na specifických barvách. Pro nově vzniklou společnost byly vytvořeny nové hodnoty, mise i vize, jež budou podrobně rozebrány v následujících kapitolách. Pro správné používání brandu slouží zaměstnancům firemní brandportál, který obsahuje veškerá pravidla pro práci s firemním vizuálem. Na tomto portálu jsou k dispozici manuály, materiály a šablony pro vytváření interních i externích dokumentů a prezentací.

Název a logo

Název Vitesco Technologies se skládá ze dvou slov. První slovo "Vitesco" vychází z latinského slova "vita" (česky život) a symbolizuje rychlost, obratnost, vnitřní energii a pohon. Tyto prvky představují dle společnosti udržitelnou mobilitu v životech milionů lidí na celém světě. Druhé slovo "Technologies" zdůrazňuje snahu společnosti být průkopníkem inovativních technologií, systémů a služeb. Tyto dvě slova vytvářejí jednotný celek a jsou proto vždy používána společně (Brand Handbook, 2024). Logo společnosti se nejčastěji používá v bílo-šedém nebo žluto-šedém barevném provedení, jak je znázorněno na Obrázku 12.

Obrázek 12 Logo společnosti



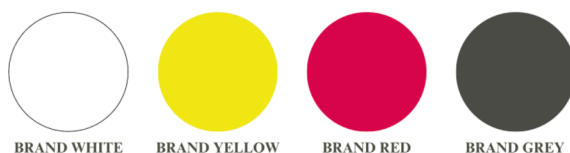
Zdroj: Brandportál Vitesco Technologies (2024)

Barvy

Značka Vitesco Technologies využívá čtyři primární barvy, které jsou znázorněny na Obrázku 13. Každá z těchto barev představuje specifické vlastnosti (Brand Handbook, 2024):

- brand white: jasnost, objektivita, technologie. Spolu s brand yellow tvoří významnou část designu a definují celkovou image společnosti;
- brand yellow: energie, dynamika, aktivace. Tato barva představuje živelnost a dynamiku, kterou společnost vyjadřuje;
- brand red: vášně, věrnost, lidskost. Tato barva se využívá k zvýraznění podnadpisů, textů a ikon;
- brand grey: technická odbornost v kontrastu s brand red. Využívá se pro typografii a logo.

Obrázek 13 Primární barvy



Zdroj: Brand Handbook (2024), vlastní zpracování

3.2.2 Interní employer branding ve společnosti

Následující kapitola se zaměřuje na nástroje interního employer branding, které jsou využívány v trutnovském závodě společnosti Vitesco Technologies. V souladu s teorií (viz kap. 2.4.3) je v organizaci kladen důraz na interní komunikaci, teambuildingové aktivity, pravidelný průzkum spokojenosti a proces onboardingu. V trutnovském závodě je interní komunikace podporována prostřednictvím manažerů, kteří mají podle autorů Burkeho a Coopera (2011) in Myslivcová (2019, s. 50) působit jako etický vzor v souladu se zaměstnavatelskou značkou.

Prostřednictvím těchto aktivit posiluje trutnovský závod vztahy se zaměstnanci a soustředí se na to, aby s firmou měli pozitivní zkušenost a byli věrní zaměstnavatelské značce, jak uvádí autoři Stuss, Herdan, Čermáková, Mozayeni a Hromada (2018, s. 204) v kapitole 2.4.3 teoretické části.

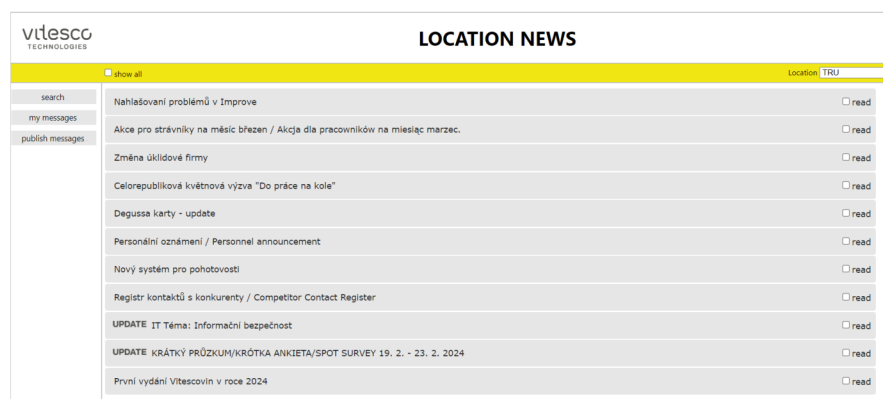
Interní komunikace

Jak je uvedeno v teoretické části práce (viz kap. 2.4.3), významný podíl interního employer branding tvoří interní komunikace a její nastavení ve společnosti. V trutnovském závodě se pro interní komunikaci využívají různé kanály, mezi které patří portál Location News, firemní intranet, aplikace pro mobilní telefony Jobka, interní časopis Vitescoviny, LCD obrazovky v kantýnách a lobby a nástěnky.

Portál Location News (LN) je dostupný v každém závodě společnosti Vitesco Technologies po celém světě. Uživatelé mohou proklikávat mezi jednotlivými portály, což umožňuje čtení zpráv napříč celou společností. Zprávy na tomto portále může vytvářet jakýkoliv zaměstnanec s přístupem k pracovnímu počítači. Nicméně pro jednotlivá oddělení jsou určeni správci, obvykle asistentky, kteří musí zprávu nejprve schválit a následně ji zveřejnit. Po zveřejnění nové zprávy obdrží každý zaměstnanec upozornění e-mailem. Portál je přístupný jako webová stránka a spouští se automaticky při spuštění internetového prohlížeče (Location News Trutnov, 2024).

Na portálu jsou zveřejňovány zprávy ze všech oddělení, včetně oznámení od vedení společnosti, personálních zpráv a komunikačních sdělení, která nejčastěji informují zaměstnance o aktuálních událostech. Mezi další obsah patří zprávy z oddělení Industrial Engineering (IE), například o plánované odstávce elektrické energie nebo zkrácení pracovní doby v mimořádných situacích. Také se zde objevují zprávy z oddělení Environment, Safety and Health (ESH) týkající se mimořádných omezení parkovacích míst, uzavírek vjírníků a podobných událostí (Location News Trutnov, 2024). Výstřižek z portálu Location News ke dni 10.3.2024 ukazuje Obrázek 14.

Obrázek 14 Portál Location News

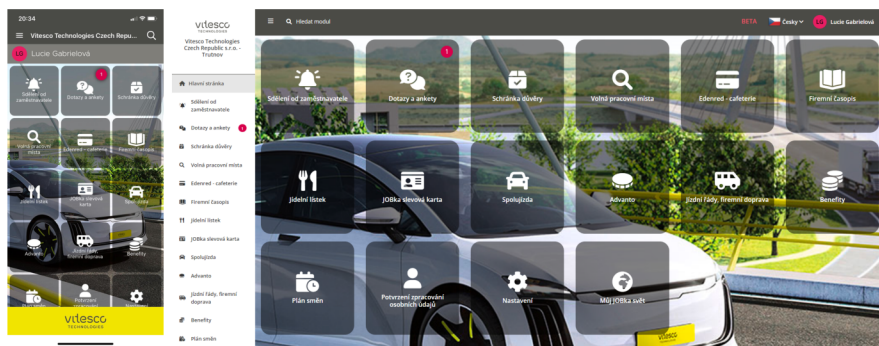


Zdroj: Location News Trutnov (2024)

Firemní intranet představuje další kanál interní komunikace, na kterém mohou zaměstnanci získat přístup k různým interním materiálům, jako jsou šablony pro prezentace, odkazy na řízenou dokumentaci nebo samotné závodové prezentace. Na intranetu trutnovského závodu jsou rovněž uvedeny informace o závodě, jeho produktovém portfoliu, organizační struktuře a informace k oblasti compliance. Obsah intranetu je pravidelně aktualizován a slouží převážně k poskytování základních informací (Intranet Vitesco Technologies Trutnov, 2024).

Dalším online nástrojem interní komunikace je nedávno spuštěná firemní aplikace Jobka, do které je ke dni 10.3.2024 zaregistrováno 966 zaměstnanců (Jobka Vitesco Technologies Trutnov, 2024). Tato aplikace je dostupná pro firemní i soukromé telefony a poskytuje širokou škálu modulů, které mohou zaměstnancům usnadnit pracovní život. Výhodou aplikace je univerzální dostupnost, což ji činí ideální volbou pro výrobní zaměstnance bez firemní e-mailové adresy, firemního počítače nebo služebního telefonu, kteří chtějí zůstat neustále informováni. Vizuál aplikace na telefonu a počítači představuje Obrázek 15.

Obrázek 15 Aplikace Jobka



Zdroj: Jobka Vitesco Technologies Trutnov (2024)

Jedním z modulů, které Jobka poskytuje je anonymní schránka důvěry, kterou zaměstnanci mohou využít k odeslání anonymních podnětů, stížností, dotazů nebo obav. Mezi další funkce patří sdělení od zaměstnavatele, které je po zveřejnění prostřednictvím notifikace oznamováno všem uživatelům. K dispozici jsou také moduly dotazy a ankety a volná pracovní místa s možností doporučení kandidátů do firmy. V aplikaci jsou dostupné také moduly pro Edenred kafeterii, firemní časopis, jídelní lístek do kantýn, Jobka slevovou kartu nebo spolujízdu (Jobka Vitesco Technologies Trutnov, 2024).

V rámci modulu spolujízda mohou zaměstnanci nabízet nebo poptávat spolujízdy do práce. Modul Advanto poskytuje informace o postupu žádosti o výplatu kdykoliv a zároveň obsahuje přímý odkaz na webové stránky pro stažení aplikace. V modulu jízdní firemní řady a firemní doprava jsou uvedeny jízdní řády firemních autobusů. Další moduly zahrnují přehled benefitů a plán směn. V blízké budoucnosti se plánuje implementace dalších dvou modulů: přehledu docházky a výplatních pásek, které jsou mezi zaměstnanci velmi žádané. Díky těmto modulům budou moci kontrolovat svou docházku i výplatu kdykoliv a odkudkoliv (Jobka Vitesco Technologies Trutnov, 2024).

Další formu interní komunikace, tentokrát mimo online prostředí, představuje firemní časopis, který je ve firmě vydáván každé dva měsíce již od roku 2012 (Vitescoviny Trutnov, 2024). Současný název tohoto časopisu je Vitescoviny. Jeho tištěná verze se v českém a polském jazyce distribuuje po celém závodě a následně online publikuje na veřejném disku, portálu Location News a v mobilní aplikaci Jobka. Správu tohoto časopisu zajišťuje personální oddělení. Do časopisu svými články a úspěchy přispívají jednotlivá oddělení. Obsahuje informace o událostech, které se v závodě odehrály během dvou měsíců, rozhovory s členy vedení trutnovského závodu a na zadní straně jsou vždy uvedeni zaměstnanci, kteří oslavují

pracovní výročí. Design časopisu je barevný a na první pohled atraktivní. Pod každým článkem je podpis autora a oddělení, pod které spadá (Vitescoviny Trutnov, 2024). Pro lepší představu o interním časopise slouží Obrázek 16, který obsahuje výňatky z nedávných čísel.

Obrázek 16 Interní časopis Vitescoviny



Zdroj: Vitescoviny Trutnov (2024)

Na LCD televizory umístěné v kantýnách a lobby se použijí jednoduché prezentace nebo jednotlivé snímky, které primárně slouží k informování zaměstnanců o aktuálních událostech nebo akcích v trutnovském závodě. Tuto formu komunikace nejčastěji využívá personální oddělení a vedení závodu (Interní dokument – prezentace Internal Communication, 2024).

Nástěnky jsou umístěny převážně ve výrobních prostorách a hlavních koridorech na chodbách. Každá nástěnka je označena podle svého určení, což odráží i obsah, který se na ní nachází. Nejčastěji využívané nástěnky pro interní komunikaci jsou nástěnky s názvem „HR informuje“, které jsou umístěné u kantýn na horní i dolní výrobní hale a v nejvíce frekventovaných koridorech. Výrobní nástěnky jsou umístěny přímo v jednotlivých výrobních prostorech. Správu těchto nástěnek zajišťují asistentky příslušných oddělení (Interní dokument – prezentace Internal Communication, 2024).

Pravidelné týmové schůzky představují další zdroj interní komunikace, který si každé oddělení organizuje dle svých potřeb. Kromě toho je pravidelně jednou za čtvrt roku pořádáno online setkání s ředitelem. Během tohoto virtuálního setkání jsou zaměstnancům sdělovány důležité informace, zhodnocován výkon firmy, představovány nadcházející kroky a podobně. Zaměstnanci mají v průběhu setkání možnost klást anonymní otázky pomocí aplikace Sli.do (Interní dokument – prezentace Internal Communication, 2024).

Dalším pravidelným online setkáním je „Káva s personalistou“, které vede HR manažer trutnovského závodu spolu s jeho kolegy z personálního oddělení. Během tohoto setkání jsou prezentovány novinky v oblasti personální agendy, výsledky kolektivního vyjednávání, valorizace a další relevantní informace. Zaměstnanci mají rovněž možnost klást během setkání dotazy. Obou těchto setkání se účastní přibližně 600 zaměstnanců a obě setkání jsou nahrávána a později zveřejněna na veřejném disku (Interní dokument – prezentace Internal Communication, 2024).

Vedení společnosti má pravidelné management meetingy každé pondělí, na které se jednotliví manažeři buď osobně nebo virtuálně připojují. Z hlediska interní komunikace se události v závodě představují vždy nejdříve managementu. Ti si často a s oblibou dělají během prezentace výstřižky, které poté rozesílají mezi své týmy. Kanálů pro interní komunikaci tudíž

využívá závod Trutnov velké množství (Interní dokument – prezentace Internal Communication, 2024).

Teambuildingové aktivity a workshopy

Každé oddělení pravidelně pořádá své vlastní teambuildingové aktivity a workshopy (Interní dokument – procedura VT 1013681, 2024). Teambuilding probíhá jednou ročně mimo firemní prostory, zatímco workshopy mohou v průběhu roku probíhat opakovaně a místo jejich konání není omezeno (Interní dokument – procedura VT 1013681, 2024). Forma těchto aktivit se liší dle specifik daného oddělení. Oblíbenou činností teambuildingových programů jsou sportovní aktivity v nedalekých Krkonoších. Workshopy se naopak zaměřují na zlepšovací hry, simulaci různých pracovních situací a podobné aktivity.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Do roku 2021 probíhal v trutnovském závodě pravidelný průzkum spokojenosti s názvem „Pulse Check“ každých šest měsíců. Tento typ průzkumu obsahoval omezený počet otázek a byl dostupný pouze pro zaměstnance kancelářských pozic. Vedení závodu však projevilo zájem o zhodnocení spokojenosti také mezi dělnickými profesemi. V následujících dvou letech byl proto zaveden interní papírový průzkum, který se konal jednou ročně a byl dostupný pro všechny skupiny zaměstnanců (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10).

Od roku 2022 se v rámci společnosti pravidelně koná korporátní průzkum spokojenosti zaměstnanců s názvem „Global Employee Survey“. Tento průzkum je zcela anonymní a obsahuje uzavřené otázky spolu s jednou možností volného komentáře. Průzkum je realizován elektronicky a jeho vyplnění zabere zaměstnancům maximálně 15 minut (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10).

Korporátním cílem společnosti je dosáhnout 80% účasti všech zaměstnanců, přičemž trutnovský závod dosáhl v minulém roce participace na úrovni 68 %. Průzkum je spuštěný po dobu jednoho měsíce a týká se následujících oblastí (Interní dokument – prezentace Global Employee Survey, 2024):

- strategie;
- dodržování předpisů;
- udržitelnost a kvalita;
- leadership;
- diverzita a inkluze;
- zdraví a bezpečí;
- spravedlivost a ocenění;
- zapojení a kultura.

Vyhodnocení průzkumu probíhá pro každou lokaci zvlášť. Další průzkum je naplánován na podzim 2024 (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10).

Onboarding

Do roku 2022 (včetně), byly každoroční onboardingové programy ve společnosti realizovány prostřednictvím online platformy. V jarních měsících roku 2023 však došlo k fyzickému

setkání, které se konalo v Trutnově a trvalo celkem dva dny. Na toto setkání byli pozváni i kolegové z ostravského R&D centra a frenštátského výrobního závodu. Celkem se onboardingového programu zúčastnilo 49 účastníků. Tento krok významně přispěl k vytvoření prostředí pro osobní interakce a budování vztahů mezi zaměstnanci napříč různými odděleními i lokacemi, což pozitivně ovlivnilo firemní kulturu (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10).

První den tohoto programu byl věnován přednáškám vedení společnosti, zastoupeného řediteli jednotlivých lokací v České republice. Během těchto prezentací byly představeny jednotlivé lokace, sděleny firemní vize, mise, hodnoty a strategie. Po prezentacích hodnot následoval interaktivní workshop zaměřený na prohloubení porozumění korporátním hodnotám (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10).

Po obědě byla naplánována sportovní aktivita v podobě zážitkového závodu na dračích lodích, která posílila týmový duch mezi novými kolegy. Druhý den započal přednáškou ředitele závodu Trutnov, který zároveň zastává pozici ředitele všech českých lokací společnosti Vitesco Technologies. Následovala komentovaná prohlídka trutnovského výrobního závodu. Na jaře roku 2024 se onboarding uskuteční znovu fyzicky, tentokrát ale ve Frenštátě pod Radhoštěm (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10).

3.2.3 Externí employer branding ve společnosti

V rámci externího employer brandingu, jak uvádí Stussová a Herdanová (2017) in kap. 2.4.3 teoretické části, se společnost zaměřuje na vytváření vnější identity zaměstnavatele. Trutnovský závod omezeně využívá nástroje, které jsou uvedeny v teorii (viz kap. 2.4.3): firemní webové stránky, kariérní stránky společnosti, sociální sítě a recenze na hodnotících platformách, jako jsou Atmospkop.cz a Glassdoor.com. Následující kapitola detailně popisuje jednotlivé nástroje.

Firemní webové stránky

Webové stránky společnosti jsou dostupné na adrese <https://www.vitesco-technologies.com/cs-cz>. Jedná se o originální korporátní stránky, které čtenářům umožňují přepínání mezi různými jazykovými mutacemi pomocí tlačítka pro překlad. Úvodní stránka je k dispozici v německém, anglickém, českém, francouzském, maďarském, čínském, japonském, korejském, rumunském a španělském jazyce. Nicméně, existují záložky, které jsou dostupné pouze v anglickém a německém jazyce. Firemní webové stránky poskytují podrobné informace o celkovém fungování společnosti, nikoliv o jednotlivých lokacích (Webové stránky Vitesco Technologies, 2024).

Hned na první straně zaznívají slova Andrease Wolfa, generálního ředitele celé společnosti: „*Naším cílem je čistá a udržitelná mobilita. Chceme, aby srdce každého vozidla – hnací ústrojí – bylo chytré a elektrické. Jsem velmi potěšen novou dynamickou identitou naší značky. Podtrhuje náš jasný cíl být jedničkou v oblasti čistých pohonů, a to nejen dnes, ale i v budoucnu.*“ Tato slova výrazně ilustrují strategický směr a ambice společnosti (Webové stránky Vitesco Technologies, 2024).

Po procházení obsahu níže se naskýtá pohled na sekci řešení hnacího ústrojí, která společnost Vitesco Technologies nabízí. Dále se zde nachází sekce s názvem „Kariéra ve Vitesco Technologies“ s přímým proklikem, avšak po kliknutí se nezobrazí nabídka volných pozic, nýbrž informace o firemní kultuře (Webové stránky Vitesco Technologies, 2024).

V horní části webových stránek se nachází hlavní navigační lišta s několika záložkami, zahrnující sekce společnost, tisk, řešení, trendy, kariéra a investoři. Tato struktura webových

stránek reflektuje prioritní oblasti, kterým společnost věnuje pozornost, přičemž každá záložka poskytuje specifické informace o daném tématu (Webové stránky Vitesco Technologies, 2024).

V záložce „Společnost“ jsou detailně popsány vize, mise a hodnoty společnosti, spolu s informacemi o jejím představenstvu. Kategorie „Tisk“ pak poskytuje přehled tiskových zpráv, kde je ke dni 11.3.2024 zveřejněná tisková zpráva z českého prostředí, která oznamuje plánované otevření nového výrobního závodu v Ostravě-Hrušově (Webové stránky Vitesco Technologies, 2024).

Další záložka „Řešení“ není přeložena do českého jazyka. Avšak v této záložce jsou detailně prezentována řešení, která společnost vyvíjí a vyrábí, zahrnující inovativní produkty pro spalovací, hybridní i elektrické motory. Pod touto záložkou je k dispozici také katalog produktového portfolia, což ji činí zajímavou zejména pro investory, kteří hledají podrobné informace o technologických a produktových inovacích společnosti (Webové stránky Vitesco Technologies, 2024).

Pod záložkou „Trendy“ jsou uvedeny aktuální trendy, ovlivňující chod společnosti, přičemž ani tato stránka není přeložena do českého jazyka. Společnost zde analyzuje trendy zejména ve dvou hlavních oblastech: strategické a technologické. Mezi strategické trendy společnost řadí oblast society, legislation, industry, mobility a drive technologies. Dále je pod touto záložkou uvedena strategie společnosti s názvem „DIRECTION 2030“. Tato strategie stanovuje cíle, kterých si společnost klade za úkol dosáhnout do roku 2030 (viz kap. 3.1). Již zmiňované technologické trendy jsou dále děleny na (Webové stránky Vitesco Technologies, 2024):

- solutions for the future E/E architecture;
- performance-enhanced Electronics;
- fuel cell;
- electrified two-wheelers;
- shared mobility;
- industrial production 4.0;
- efficient and intelligent manufacturing;
- sustainable production;
- real driving emissions;
- life cycle assessment;
- doorstep delivery.

Sekce „Kariéra“ obsahuje informace o firemní kultuře, která poskytuje pohled na pracovní prostředí a hodnoty společnosti z perspektivy zaměstnanců. Naopak poslední sekce „Investoři“ je zaměřena na investory a poskytuje komplexní informace o společnosti z finančního hlediska. Jsou zde k dispozici odkazy na finanční a tiskové publikace a kontakt investorského týmu. V této záložce je rovněž uvedena aktuální hodnota akcie, nabídka ke koupi akcií, informace o hlasovacích právech a další odpovědné kontakty (Webové stránky Vitesco Technologies, 2024).

Kariérní stránky

Kariérní stránky pro české lokace společnosti Vitesco Technologies lze nalézt na internetové adrese <https://vitesco-technologies.jobs.cz>. Aktuálně probíhá proces rekonstrukce těchto

stránek. Následující kapitola se zaměří na popis aktuální podoby kariérních stránek a následně poskytne náhled na nové, ještě nezveřejněné stránky.

Kariérní stránky poskytují krátké informace o společnosti a následně nabízí odkazy na jednotlivé lokace společnosti v České republice. Stránky věnované trutnovskému záводу obsahují informace o vyráběných komponentech, zákaznících a jednotlivých procesech, které v trutnovských výrobních halách probíhají (Kariérní stránky Vitesco Technologies Trutnov, 2024).

Zvláštní pozornost je věnována nabídce pro studenty a absolventy středních a vysokých škol, kde jsou prezentovány možnosti pro vykonání povinné praxe, psaní závěrečných prací a také je zde představen trainee program pro studenty vysokých škol. Tento program představuje formu placené stáže a bude detailněji přiblížen v následujících kapitolách této práce (Kariérní stránky Vitesco Technologies Trutnov, 2024).

Motivační sekce nabízí uchazečům přehled o obecných požadavcích a výhodách spojených s prací ve společnosti. Pod nadpisem „Vaše budoucí kariéra“ se společnost obrací na automobilové nadšence s jazykovými dovednostmi a touhou po cestování, jedince hledající rozvoj v oblasti nových technologií, absolventy vysokých škol a zkušené kandidáty v oblasti technologie, testování, kvality, logistiky, financí a controllingu. Společnost klade důraz na technické vzdělání, analytické myšlení, schopnost práce v týmu a ochotu učit se novým věcem. U pracovníků ve směnném provozu se zároveň klade důraz na manuální zručnost. Tato část webu poskytuje návštěvníkovi základní obraz o tom, jaká očekávání a přínosy mohou spojením se společností očekávat (Kariérní stránky Vitesco Technologies Trutnov, 2024).

Sekce s nadpisem „Jaké výhody vám nabízíme“ prezentuje spojení s výzvami automobilového průmyslu a nejmodernějšími trendy v oblasti výrobních technologií. Zmiňuje také strukturu 30 benefitů, která zdůrazňuje širokou škálu výhod spojených s prací ve společnosti (Kariérní stránky Vitesco Technologies Trutnov, 2024).

Následuje sekce s názvem „Volná místa“ která poskytuje přehled pracovních pozic dostupných v trutnovském závodě. Kliknutí na libovolnou pozici umožňuje čtenáři přesunout se k podrobnějším informacím, včetně přesného popisu pracovní náplně, požadavků, výhod pro uchazeče a kontaktních údajů na personalistu. Uchazeč může využít tlačítko „Mám zájem“, které ho přesměruje na novou stránku s formulářem. Tento formulář umožňuje uchazečům vyplnit své osobní informace, připojit průvodní dopis, životopis a další přílohy (Kariérní stránky Vitesco Technologies Trutnov, 2024).

V dolní části kariérních stránek pod nabídkou volných pozic jsou k dispozici dvě interaktivní tlačítka. Tlačítko „Všechna volná místa“ odkazuje na stránku s nabídkou pracovních pozic napříč všemi českými lokacemi společnosti a tlačítko „Pošlete nám svůj životopis“ vede k formuláři pro odeslání životopisu. Na konci kariérních stránek jsou uvedeny kontaktní údaje a galerie (Kariérní stránky Vitesco Technologies Trutnov, 2024).

Vizualizaci nových kariérních stránek ukazuje Obrázek 17. Tyto stránky jsou aktuálně tvořeny externí agenturou, která úzce spolupracuje s komunikačním týmem společnosti. Nová podoba kariérních stránek se vyznačuje výraznějším plněním firemních standardů značky. V porovnání s aktuální verzí jsou nové stránky vzdušnější, čistší a na první pohled působí lákavěji. Plánovaný termín jejich spuštění je přelom měsíců duben a květen.

Obrázek 17 Náhled nových kariérních stránek



Zdroj: Interní dokument – prezentace PR & Communications (2024)

Sociální sítě

Dalším nástrojem externího employer brandingů jsou sociální sítě společnosti. Firma vlastní profily na platformách LinkedIn, Facebook, Instagram a Youtube. Dříve také vlastnila profil na sociální síti Twitter, později X, který však nedávno zrušila z důvodu malé interaktivity a nízkého počtu sledujících (Interní dokument – prezentace PR & Communications, 2024).

Aktivita závodu Trutnov na sociálních sítích začala až v průběhu roku 2023. Plánování a publikování příspěvků na těchto sítích probíhá pod dohledem korporátního oddělení specializujícího se na sociální média. Vytvoření a správa vlastního profilu s názvem "Vitesco Technologies Česká republika" není možné, a proto všechny příspěvky podléhají před zveřejněním kontrole (Interní dokument – prezentace PR & Communications, 2024). Struktura jednotlivých sociálních sítí a obsah zveřejňovaný na těchto platformách je detailně popsán v následujících kapitolách.

LinkedIn

Na sociální síti LinkedIn má společnost ke dni 11.3.2024 celkem 118 000 sledujících a více než 10 000 zaměstnanců (LinkedIn Vitesco Technologies, 2024). Příspěvky publikované na této profesní sociální síti jsou geograficky zacílené, což znamená, že se zobrazují uživatelům na základě jejich geografické polohy (Interní dokument – prezentace PR & Communications, 2024).

Korporátní příspěvky jsou sdíleny globálně a jsou vždy v anglickém jazyce. Tyto příspěvky často obsahují fotografie a videa jednotlivých lokací, rozhovory s klíčovými osobnostmi a oslavy udělených ocenění. Dále se věnují aktuálním trendům na sociálních sítích, jako jsou výzvy typu „monthly dumps“ nebo speciální příspěvky k oslavám mezinárodních dní (LinkedIn Vitesco Technologies, 2024).

O možnosti zapojení se do těchto výzev pravidelně informuje korporátní tým, díky čemuž mají všechny lokace možnost se do globálních výzev zapojit. Současně má každá lokace možnost globálně sdílet své vlastní příspěvky, avšak pouze za podmínky, že jsou schváleny korporátním oddělením a příspěvek dostatečně reflektuje relevanci tohoto globálního formátu sdělení.

Příspěvky z českých lokalit, včetně trutnovského závodu jsou plánovány prostřednictvím externího plánovače Hootsuite. Před zveřejněním podléhají kontrole korporátního oddělení a následně jsou publikovány s geografickým zaměřením na Českou republiku. To znamená, že se na LinkedInu zobrazují pouze lidem v České republice, ale díky interakcím se později mohou zobrazit na hlavní stránce i cizincům. Jsou psané v českém jazyce, avšak na LinkedInu

dlouhodobě funguje funkce automatického překladu. Těmito způsoby se dostávají k zahraničním uživatelům, kteří na příspěvky reagují a často je znovu sdílí na svých vlastních profilech (Interní dokument – prezentace PR & Communications, 2024).

České příspěvky se zaměřují na oblast lidských zdrojů a zároveň pokrývají také byznysová témata a záležitosti spojené s vizí, misí, hodnotami a strategií celé společnosti. Konkrétně se obsah těchto příspěvků soustředí na úspěchy trutnovského závodu, akce pro zaměstnance, úspěchy kolegů, účast na veletrzích, předávání sponzorských darů, spolupráci s městem a školami, stejně jako na návštěvy nejvyššího vedení v trutnovském závodě a další zajímavé události (LinkedIn Vitesco Technologies, 2024).

Kromě sdílení příspěvků prostřednictvím oficiálního korporátního profilu využívají zaměstnanci své soukromé profily. Na soukromých profilech nejčastěji sdílí obsah týkající se úspěchů či aktivit jejich oddělení a týmů. Tato aktivita výrazně rozšiřuje dosah a posiluje celkový employer branding společnosti. Nejaktivnější na této sociální síti je ředitel všech českých lokací společnosti Vitesco Technologies a současně ředitel závodu Trutnov, jehož příspěvky dosahují více než 15 000 zobrazení (Interní dokument – prezentace PR & Communications, 2024).

Facebook

Sociální síť Facebook funguje na principu geografického cílení stejně jako LinkedIn. V trutnovském závodě se tato sociální síť využívá nejdéle, a teprve s časovým odstupem se začalo publikovat také na sociální síť LinkedIn. V současné době jsou všechny plánované příspěvky sdíleny jak na Facebooku, tak na LinkedInu. Přestože jsou uživatelské skupiny těchto dvou sítí odlišné, společnost zatím neupravuje obsah pro jednotlivé sítě zvlášť, ale duplikuje jej. Na Facebooku má ke dni 11.3.2024 společnost 15 000 označení „to se mi líbí“ a 18 000 sledujících uživatelů (Facebook Vitesco Technologies, 2024).

Instagram

Instagramový profil společnosti je plně v rukou korporátního týmu. České lokace v současné době tento profil nevyužívají, přestože ke dni 11.3.2024 má 5 806 sledujících uživatelů. Na Instagramu jsou sdíleny podobné příspěvky, jako na Facebooku, a to včetně krátkých videí ve formátu reels a příběhů do nástroje stories (Instagram Vitesco Technologies, 2024).

YouTube

Youtube kanál společnosti má ke dni 11.3. 2024 celkem 1 750 odběratelů a obsahuje 109 videí. Obsah kanálu je zaměřen na promo videa jednotlivých výrobních divizí a závodů po celém světě. Na kanálu jsou také zveřejňována videa z průběhu korporátních výzev a byznysových akcí, poskytující pohled do firemní kultury a událostí ve společnosti (YouTube Vitesco Technologies, 2024).

Atmoskop

Dalším nástrojem externího employer brandingu jsou recenze na hodnotících portálech. Na českém portálu Atmoskop.cz získal závod v Trutnově k datu 11.3.2024 celkem 28 hodnocení s 25 komentáři (Atmoskop Vitesco Technologies Trutnov, 2024). Hodnocení na tomto webu v oblastech „Jaký je zaměstnavatel, kolegové a nadřízení“ je dostupné v Příloze 7.

Celková spokojenost s výší příjmu v závodě Trutnov je 65 % (pouze jeden z 28 recenzentů odpověděl, že by jej za stejnou práci zaplatili jinde lépe, ostatní jsou buď velmi spokojeni nebo spokojeni).

Recenzenti ve společnosti dále doporučují (Atmoskop Vitesco Technologies Trutnov, 2024):

- práci v mezinárodním prostředí (14 z 28);

- příležitost využít cizí jazyky (13 z 28);
- řád a pravidla (13 z 28);
- možnost kariérního růstu (12 z 28);
- možnost učit se novým věcem (12 z 28);
- jistotu a stabilitu (11 z 28);
- uplatnění bez zkušeností (11 z 28);
- práci v týmu mladých lidí (10 z 28);
- pružnou pracovní dobu (9 z 28);
- rozmanitou práci (6 z 28);
- možnost práce při studiu (5 z 28);
- volnost a samostatnost (5 z 28);
- netradiční benefity (5 z 28);
- příjemné pracovní prostředí (4 z 28).

Glassdoor

Mezinárodní hodnotící portál Glassdoor.com poskytuje globální hodnocení společnosti Vitesco Technologies. Na této platformě společnost obdržela celkové hodnocení 4,1 hvězdiček z možných 5 (Glassdoor Vitesco Technologies, 2024). Podrobnější hodnocení jednotlivých oblastí znázorňuje Tabulka 1.

Tabulka 1 Hodnocení oblastí na hodnotícím portále Glassdoor.com

Culture & Values	4,1*
Diversity & Inclusion	4,2*
Work/Life Balance	4*
Senior Management	3,7*
Compensation and Benefits	3,8*
Career Opportunities	3,8*

Zdroj: Glassdoor Vitesco Technologies (2024)

Celkem 83 % recenzentů by doporučilo práci ve společnosti známému. Výrazná většina, konkrétně 96 % recenzentů, souhlasí s generálním ředitelem společnosti Andreasem Wolfem a 70 % recenzentů vyjádřilo pozitivní pohled na podnikatelský výhled společnosti (Glassdoor Vitesco Technologies, 2024).

3.3 Nástroje personálního marketingu vybrané organizace

V současné době je konkurence o talenty na trhu práce velmi silná, jelikož je dostupné velké množství pracovních nabídek a portálů. Personální marketing se díky tomu stává stále důležitějším prostředkem pro úspěšné naplňování personálních potřeb a posilování pozice organizace na trhu práce.

Prostřednictvím nástrojů personálního marketingu prezentuje trutnovský závod pracovní podmínky s nabízenými benefity, díky čemuž v souladu s teorií (viz kap. 2.2) nejen oslovuje a přitahuje nové zaměstnance, ale zvyšuje loajalitu těch stávajících a buduje si pozitivní image na trhu práce.

Následující kapitoly se věnují marketingovému mixu v personálním marketingu a jeho vnitřním a vnějším nástrojům, prostřednictvím kterých trutnovský závod dokazuje svou péči o zaměstnance včetně jejich osobního a profesního rozvoje a zdůrazňuje jejich hodnotu pro společnost.

3.3.1 Marketingový mix v personálním marketingu

Následující kapitola se soustředí na tradiční prvky marketingového mixu v personální oblasti, kterými jsou produkt, cena, místo a komunikace. V rámci prvku „produkt“ jsou specifikována pracovní místa, která trutnovský závod nabízí, včetně možností pro studenty. Součástí tohoto prvku je také specifikace potřebného vybavení a pracovních podmínek. Následující prvek „cena“ popisuje strukturu odměňování a příslušné benefity, které závod poskytuje svým zaměstnancům. Prvek „místo“ se zabývá geografickým umístěním výrobního závodu, možnostmi práce na dálku a firemní kulturou, včetně formálních a neformálních akcí, které se v trutnovském závodě konají. V neposlední řadě je rozebrán prvek „komunikace“, který popisuje, jakým způsobem společnost prezentuje své pracovní nabídky.

Všechny tyto prvky se v souladu s teorií (viz kap. 2.3) a Vrabcovou a Urbancovou (2023, s. 202) vzájemně doplňují a propojují. Díky marketingovému mixu reflektuje trutnovský závod potřeby a cíle spojené s přilákáním, udržením a motivováním zaměstnanců, jak tvrdí autorka Myslivcová (2019, s. 40).

Produkt

Společnost nabízí rozmanité pracovní příležitosti, zahrnující pozice od centrálních a lokálních manažerských funkcí přes vedoucí funkce a kancelářské pozice až po dělnické profese. Pro studenty je k dispozici nabídka Teenage a Trainee programu. Teenage program je určen středoškolským studentům jako forma brigády, zatímco Trainee program je vhodný pro studenty vysokých škol, neboť vyžaduje status studenta. Trainee program funguje jako placená stáž, připravující studenty na jejich budoucí zaměstnání ve společnosti. Oba tyto programy pro studenty rovněž poskytují možnost vypracování absolventských nebo závěrečných prací a absolvování povinné praxe (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za nábor, 11.3.2024, Příloha 8).

Každá pracovní pozice ve společnosti je charakterizována specifickými úrovněmi odpovědností a požadovanými kompetencemi, které jsou předem definovány prostřednictvím personálního oddělení a vedoucích pracovníků příslušných oddělení. Tato přesná specifikace umožňuje zaměstnancům jasně porozumět očekáváním a požadavkům spojeným s jejich pracovním místem (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za nábor, 11.3.2024, Příloha 8).

Ke každé pracovní pozici náleží potřebné pracovní pomůcky a nástroje, které jsou nezbytné pro efektivní plnění pracovních úkolů. Mezi pomůcky kancelářských pracovníků se řadí notebook, mobilní telefon a připravené pracovní místo. Kancelářští pracovníci během nástupu rovněž dostávají speciální boty a pláště do výroby, jehož druh se odvíjí od jednotlivých typů výrob v trutnovském závodě. Výrobní pracovníci dostávají celou výrobní sadu oblečení a bot. Tato sada obsahuje kalhoty, triko a mikinu a také se odvíjí od typu výroby (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za nábor, 11.3.2024, Příloha 8).

Většina kanceláří je vybavena polohovatelnými stoly, které snižují fyzickou náročnost práce a poskytují zaměstnancům možnost přizpůsobit pracovní místo dle jejich potřeb. Notebooky jsou v průběhu pracovní kariéry obměňovány podle aktuálních potřeb, což zajišťuje IT oddělení. Zaměstnanci jednotlivých oddělení využívají ke svému pracovnímu výkonu širokou škálu softwarových programů. Nejvíce využívaný je však program SAP (Systems Applications and Products), který je zároveň komplexním podnikovým informačním systémem pro plánování a řízení firemních procesů a klíčových činností (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za nábor, 11.3.2024, Příloha 8).

Pracovní doba je ve společnosti upravována prostřednictvím interních předpisů a směrnic. Pro pracovníky kancelářských pozic je stanovena povinná týdenní pracovní doba ve výši 40 hodin, zatímco pracovníci v dělnických profesích mají povinnost odpracovat 37,5 hodin týdně. Součástí pracovní doby není přestávka na jídlo a oddech (Interní dokument – procedura VT 1012797, 2024).

Pracovní doba dělnických profesí se dělí na ranní směnu (6:00–14:00 hodin), odpolední směnu (14:00–22:00 hodin) a noční směnu (22:00–6:00 hodin). V případě nepřetržitého provozu je to poté ranní směna (6:00–18:00 hodin) a noční směna (18:00–6:00 hodin) (Interní dokument – procedura VT 1012797, 2024).

Kancelářští pracovníci mohou využít flexibilní pracovní režim, který kombinuje pevně stanovený základní a variabilní úsek pracovní doby. Základní úsek, vymezený zaměstnavatelem, vyžaduje od zaměstnance přítomnost na pracovišti od 8:30 do 14:30 hodin. V rámci variabilního úseku má zaměstnanec možnost individuálního nastavení začátku a konce své pracovní doby. Začátek volitelné pracovní doby je možný v časovém rozmezí od 6:00 do 8:30 hodin a konec v rozmezí od 14:30 do 18:00 hodin (Interní dokument – procedura VT 1012797, 2024). Evidence přítomnosti zaměstnanců na pracovišti je prováděna prostřednictvím elektronického docházkového systému pomocí čipového terminálu a identifikační karty. Tato identifikační karta slouží k přihlášení zaměstnance při vstupu na pracoviště a odhlášení při jeho opouštění (Interní dokument – procedura VT 1012797, 2024).

Cena

Odměňování je detailně popsáno v následující kapitole 3.3.2. Součástí odměňování jsou však i benefity, které společnost nabízí v široké škále. Nabízené benefity se ve společnosti dělí na finanční a nefinanční. Mezi finanční benefity spadá program „Najdi kolegu“, odměny za pracovní výročí, odměna při příležitosti vzniku nároku na důchod a benefit Advanto – záloha na mzdu kdykoliv (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Program „Najdi kolegu“ představuje finanční odměnu za doporučení nového kolegy. Odměny se pohybují od 1 000 Kč do 30 000 Kč. Doporučit kandidáta může každý zaměstnanec společnosti, odměna za toto doporučení se ale nevztahuje na (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024):

- zaměstnance managementu první linie;
- zaměstnance, kteří se podílí na výběrovém řízení;
- zaměstnance oddělení HR;
- zaměstnance, který doporučí kandidáta, který již byl zaměstnancem Vitesco Technologies.

O výši odměny rozhoduje vždy personální oddělení. Odměna je vyplácena po uplynutí zkušební doby nového kolegy. U kancelářských pozic je tato doba tři měsíce, zatímco u pozic ve výrobě

je prodloužena na šest měsíců. Odměna je vyplácena v nejbližším výplatním termínu po splnění daného časového období. Nárok na odměnu vzniká i v případě, že je doporučený zaměstnanec nakonec zaměstnán na jiné pozici, než na kterou byl původně doporučován (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Další formou finanční benefitů jsou odměny za pracovní výročí, jejíž výše se odvíjí od počtu odpracovaných let ve společnosti v případě nepřerušného zaměstnání. Tato forma odměny motivuje zaměstnance k dlouhodobému setrvání ve společnosti a zároveň jim poskytuje náležitou odměnu za jejich přínos a loajalitu k organizaci (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024). Výši odměn za jednotlivá pracovní výročí ukazuje Tabulka 2.

Tabulka 2 Výše odměn za pracovní výročí

5 let	7 000 Kč
10 let	10 000 Kč
15 let	13 000 Kč
20 let	16 000 Kč
25 let	19 000 Kč
30 let a dále vždy po 5 letech	22 000 Kč

Zdroj: Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov (2024)

Dalším benefitem je odměna při příležitosti vzniku nároku na důchod. Tato odměna je zaměstnancům vyplácena při příležitosti prvního skončení pracovního poměru v souvislosti s vznikem nároku na starobní, předčasný nebo invalidní důchod. Výše odměny závisí na době, kterou zaměstnanec odpracoval ve společnosti a činí 1 000 Kč za každý celý odpracovaný rok (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Posledním finančním benefitem je aplikace Advanto. Tato aplikace umožňuje zaměstnancům vybírat část jejich výplaty kdykoliv. Požadovaná částka je odesílána na bankovní účet zaměstnance do druhého pracovního dne. Minimální výše výběru je 500 Kč, zatímco maximální měsíční výběr je omezen na 5 000 Kč. První výběr prostředků pomocí aplikace Advanto je zdarma. Nicméně, za každý další výběr zaměstnanci zaplatí jednorázový poplatek ve výši 49 Kč (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024). Tento systém umožňuje zaměstnancům flexibilitu a rychlý přístup k jejich finančním prostředkům v případě potřeby, což může být výhodné zejména v nečekaných situacích.

Závod Trutnov poskytuje svým zaměstnancům širokou škálu nefinančních benefitů, mezi které patří slevové programy na nákup nových vozů, zvýhodněný tarif od společnosti T-Mobile, volnočasový benefit Edenred, stravenkový systém Edenred, firemní autobusová doprava, očkování proti chřipce, karta cyklisty, rodinný program, penzijní připojištění, nápoj na pracovišti zdarma, výuka jazyků, dovolená, home-office, sick days, pracovní volno, sociální výpomoc, zaměstnanecká linka podpory, online přednášky s odborníky a balíčky pro prvňáčky (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Výhodné slevové programy na nákup nových vozů jsou poskytovány ve spolupráci se společnostmi Škoda Auto a Volkswagen. Slevu zaměstnanci uplatní po předložení identifikační karty přímo ve vybraných prodejnách těchto automobilových značek. Výše poskytovaných slev se odvíjí od konkrétního modelu vozidla a pohybuje se v rozmezí od 9 % do 13,5 % z celkové ceny vozu (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Slevový program T-Mobile je dostupný zaměstnancům, kteří ve společnosti pracují déle než 12 měsíců. Zaměstnanci mohou využívat dva speciální zaměstnanecké tarify, které zahrnují

neomezené volání i SMS a omezená data. Kromě toho jsou zaměstnancům nabízeny i zvýhodněné datové balíčky, které si mohou k vybraným tarifům připlatit (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Volnočasový benefit od společnosti Edenred poskytuje zaměstnancům nadstandardní a atraktivní zaměstnanecké výhody. Tento benefit jim umožňuje čerpat výhody v oblasti sportu, zdraví, kultury, cestování a vzdělávání. Tyto benefity mohou čerpat všichni zaměstnanci po uplynutí zkušební doby. Hodnota ročního rozpočtu zaměstnance je 12 000 Kč. Tato částka se nezdaňuje a poskytuje se nad rámec pracovní mzdy a ostatních zaměstnaneckých výhod (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Firemní autobusová doprava je primárně navržena s ohledem na potřeby zaměstnanců pracujících v nepřetržitém provozu. Nicméně, tato autobusová služba je dostupná pro všechny zaměstnance trutnovského závodu, bez ohledu na jejich pracovní režim. K dispozici jsou dvě svozové trasy vedoucí do polských měst Boguszów a Mieroszów (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024). Tato iniciativa je jednou z možností, jak usnadnit zaměstnancům pohodlnou a spolehlivou cestu do práce.

Očkování proti chřipce se zaměstnancům nabízí jednou ročně vždy na podzim. Je bezplatné a probíhá v období od října do listopadu v ordinaci závodního lékaře. Každý zaměstnanec, který využije této nabídky obdrží navíc i vitamínový balíček. Očkování i balíček jsou plně hrazeny zaměstnavatelem (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Karta cyklisty představuje výhodu pro zaměstnance, kteří upřednostňují dojíždění do práce na kole. Pro získání tohoto benefitu je nutné nasbírat celkem 20 razítek do karty cyklisty. Za vyplněnou kartu s 20 razítky je zaměstnanec odměněn 300 Kč do nejbližší mzdy. Na tuto částku se však vztahují odvody v podobě daně z příjmu a sociálního a zdravotního pojištění, což ovlivňuje konečnou výši částky, kterou zaměstnanec obdrží (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

V rámci rodinného programu zaměstnavatel bezhotovostně přispívá dětem svých zaměstnanců, které zahájily základní povinnou školní docházku. Roční limit příspěvku činí 4 000 Kč a je čerpán přes benefitový účet Edenred. Do tohoto programu spadají tyto typy akcí (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024):

- dětské tábory, včetně příměstských, které jsou pořádány na území ČR a v době školních prázdnin;
- pobyty v ozdravovně;
- akce pořádané základní nebo střední školou nebo předškolním zařízením.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům rovněž příspěvek na penzijní připojištění. Nárok na tento příspěvek vzniká po jednom roce zaměstnání a je vyplácen pravidelně každý měsíc. Výše příspěvku je proměnlivá a závisí na délce zaměstnání ve společnosti. Konkrétně se pohybuje v rozmezí od 500 Kč do 1 100 Kč a stoupá s růstem odpracovaných let (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Součástí benefitů je také stravenkový systém od společnosti Edenred. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům stravenky ve formě bodů, které jsou uloženy na elektronické stravenkové kartě. Nominální hodnota jedné stravenky činí 100 Kč, přičemž zaměstnavatel přispívá částkou 55 Kč a zaměstnanec si doplácí zbývajících 45 Kč. Tato částka je poté zaměstnanci odečtena z čisté mzdy. Pro zaměstnance pracující v nepřetržitém provozu je určena stravenka v nominální

hodnotě 150 Kč, kde zaměstnavatel přispívá částkou 83 Kč a zaměstnanec doplácí 67 Kč (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Zaměstnanci mají možnost účastnit se jazykových kurzů, které jsou částečně financovány zaměstnavatelem a částečně zaměstnancem. Výuka probíhá mimo pracovní dobu dvakrát týdně po 45 minutách. Nabídka zahrnuje kurzy angličtiny a němčiny na všech úrovních. V případě zájmu zaměstnavatel také organizuje výuku češtiny pro cizince a kurzy polštiny pro začátečníky (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Dovolená je zaměstnancům poskytována ve výši 25 dní, což představuje o 5 dní více než stanovuje zákonný rámec. Pravidla čerpání dovolené jsou v souladu se Zákoníkem práce. Kancelářští pracovníci mohou po splnění určených pravidel pracovat z domova v režimu home-office. Začít pracovat z domu je možné po ukončení zkušební doby. Rozsah home-office je omezen na maximálně 4 pracovní dny v měsíci. Pro každý kalendářní rok nabízí zaměstnavatel možnost využít 2 dny sick days. Sick days představují placené zdravotní volno s náhradou mzdy ve výši 100 % průměrného výdělku zaměstnance. Tato forma volna je dostupná po ukončení zkušební doby a schvaluje ji nadřízený zaměstnanec (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Pracovní volno nabízí zaměstnavatel nad rámec zákona v těchto případech (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024):

- pracovní volno v případě úmrtí rodiče nebo sourozence;
- pracovní volno v případě úmrtí manžela/manželky, registrovaného partnera/partnerky;
- pracovní volno pro zaměstnance, který pečuje o osobu ZTP;
- pracovní volno pro matky a pro otce samoživitele, pečující o dítě mladší než 14 let;
- pracovní volno pro uzavření svatby nebo registrovaného partnerství;
- pracovní volno na základě odpracovaných let ve společnosti (více než 15 let ve společnosti);
- pracovní volno na základě odpracovaných let a věku (více než 15 odpracovaných let a zároveň datum vzniku nároku na starobní důchod 5 let a méně).

Sociální výpomoc nabízí zaměstnavatel v případě úmrtí zaměstnance. V této situaci vyplácí přímým pozůstalým finanční částku ve výši 10 000 Kč a také finanční částku za každé nezaopatřené dítě. Druhým případem sociální výpomoci je finanční podpora při živelné pohromě, tato cílená pomoc a její výše je individuální (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Zaměstnanecká linka podpory je zaměstnancům poskytována v oblastech vztahů, zdraví a financí. Tato podpora je k dispozici 24/7 jako nonstop služba a probíhá zcela bezplatně, anonymně a diskrétně. Na lince poskytují pomoc specialisté s odpovídajícím školením. Linka podpory je dostupná také v ukrajinském a polském jazyce, a mohou ji využívat nejen zaměstnanci, ale i jejich rodinní příslušníci (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Dalším benefitem jsou online přednášky s odborníky z různých oblastí. V minulosti se jednalo o přednášku prevence onkologických onemocnění nebo přednášky zaměřené na kybernetickou bezpečnost či mezigenerační soužití. V průběhu těchto přednášek mají zaměstnanci příležitost klást otázky, na něž je během online setkání okamžitě odpovídáno. Posledním benefitem jsou

balíčky pro prvňáčky, které firma poskytuje dětem svých zaměstnanců v období od srpna do září před jejich nástupem do první třídy (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

S ohledem na širokou škálu nabízených benefitů provádí společnost vyhodnocování zaměstnanecké spokojenosti s benefity v rámci každoročního průzkumu spokojenosti zaměstnanců, ve kterém se jedna oblast soustředí konkrétně na nabídku benefitů, jejich využívání a spokojenost zaměstnanců s jejich nabídkou. Kromě toho získává vedení společnosti zpětnou vazbu prostřednictvím dotazů na online setkáních (káva s personalistou a setkání s ředitelem). Dále společnost průběžně mapuje trh, získává relevantní data od mezinárodních agentur věnujících se právě této oblasti a sleduje aktuální trendy, aby byla schopna nabízet klíčové benefity na trhu. Revize benefitů je poté nedílnou součástí každoročního kolektivního vyjednávání s odborovou organizací. V závodě Trutnov však neprobíhá žádný průzkum, zaměřující se čistě na spokojenost zaměstnanců s benefity, neboť na tento průzkum trutnovský závod postrádá vhodný nástroj (Osobní rozhovor s HR manažerem, 18.3.2024, Příloha 12).

Místo

Společnost Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. sídlí v Trutnově na adrese Volanovská 518. Trutnovský výrobní závod se rozkládá v průmyslové části města. Celý areál je ohraničen plotem a disponuje dvěma vrátnicemi. Areál zahrnuje horní a dolní výrobní halu, přičemž každá z nich má vlastní recepci. Celková rozloha areálu činí 24 723 m² (Interní dokument – prezentace Plant presentation, 2024). V obou halách se kromě výrob nachází kanceláře, zasedací místnosti, kuchyňky, svačiny a kantýny. Součástí areálu jsou také parkoviště, kuřárny a logistické sklady. V teplejších měsících nabízí dolní hala venkovní posezení, známé jako odpočinková zóna (Interní dokument – prezentace Plant presentation, 2024).

Výkon práce mimo pracoviště může být realizován formou home-office, jehož podmínky jsou popsány v předchozím prvku marketingového mixu – cena. Další z možností práce na dálku je režim mobile work, o který si může požádat zaměstnanec v mimořádných případech a za předpokladu, že druh a povaha práce, kterou vykonává, to umožňuje. Před zahájením jeho čerpání je nutný písemný souhlas ředitele závodu, který zároveň stanoví délku jeho čerpání. Neplacené volno bez náhrady mzdy poskytuje společnost zaměstnancům pouze na jejich žádost (Interní dokument – procedura VT 1012797, 2024).

Firemní kultura vychází z hodnot, které byly popsány v kapitole 3.1. S ohledem na velikost trutnovského závodu s více než 2 000 zaměstnanci nelze jednoznačně charakterizovat firemní kulturu jako neformální a rodinnou, avšak tento typ firemní kultury může být specifický pro jednotlivá oddělení. Vzhledem k velmi širokým organizačním vazbám se ve společnosti navzájem zpravidla vyká (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

V důsledku firemní kultury pravidelně vznikají neformální akce, na kterých se setkává široké spektrum zaměstnanců napříč různými pracovními oblastmi v rámci jednotlivých oddělení nebo i napříč odděleními samotnými. Tyto iniciativy jsou často organizovány jednotlivými odděleními a patří mezi ně různé sportovní aktivity, turnaje, společné večery nebo posezení. Ukázkový příklad neformální akce, kterou v nedávné době zaměstnanci nejmenovaného oddělení uspořádali, byla jejich pomoc těžce nemocnému kolegovi. Svůj volný čas věnovali štípání dříví na jeho zahradě, což v rámci firemní kultury představuje ohromný prvek solidarity a podpory. Touto iniciativou dokázali, že neformální aktivity přispívají k posílení kolektivního ducha a vzájemného propojení zaměstnanců (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

V rámci firemní kultury jsou vedle neformálních aktivit pravidelně organizovány akce zaměřené přímo na zaměstnance společnosti. Některé z těchto akcí se konají pravidelně každý rok, zatímco jiné jsou pořádány pouze výjimečně. Mezi pravidelné akce pro zaměstnance patří

Dny zdraví, CIE dny, Quality days a Family day (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

Dny zdraví se pořádají vždy na podzim. Během této akce mají zaměstnanci příležitost zdarma využít různá lékařská vyšetření, testy a měření. Nabídka poskytovaných služeb se každý rok obměňuje, ale zahrnuje například nutriční poradenství, stanovení cévního věku, měření krevního tlaku a tepu, kontrolu plicní kapacity, vyšetření zraku či nožní klenby, měření složení těla speciálním přístrojem, kontrolu kožních znamének a další. Zaměstnanci na této akci obdrží malé propagační předměty s logem společnosti, názvem akce a zdravou svačinu (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

Další pravidelnou akcí jsou CIE (Central Industrial Engineering) dny, které se konají každý rok na konci léta. Během těchto dnů jsou pro zaměstnance připravené různé aktivity, včetně zábavných her, ukázek v oblasti robotiky i virtuální reality a zajímavých poznatků z oblasti údržby (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

Na začátku léta, konkrétně během červnového víkendu se uvnitř závodu pořádá akce s názvem Family day. Tato akce je věnována zaměstnancům a jejich rodinám, čemuž napovídá samotný název. Během tohoto dne si děti zaměstnanců mohou užít zábavné aktivity, foto budku, únikové hry, kreativní dílnu, loutkové divadlo a v posledním ročníku nechyběl ani koncert hudební skupiny (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

Během léta se v trutnovském závodě konají i Quality Days, na nichž si zaměstnanci mohou vyslechnout prezentace od vedení společnosti a na vlastní kůži si vyzkoušet, jak je důležitá kvalita. Akce zahrnuje ukázky vadných produktů, pohled do mikroskopu a odpovědi na otázky, týkající se důležitosti používání speciálních ESD (Electrostatic discharge) materiálů ve výrobě (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

Každoročně v období před Vánoci si každé oddělení pořádá vánoční večírek podle vlastního uvážení. Toto setkání mimo firmu je financováno z rozpočtu jednotlivých oddělení. Po vánočních svátcích a po novém roce se již třetím rokem konal firemní ples, který byl organizován prostřednictvím externí agentury. Ples se konal v nedalekém společenském centru Uffo v Trutnově. V dopoledních hodinách dne plesu se konal také dětský karneval, určený pro děti zaměstnanců. Na tomto karnevalu mají děti možnost vyhrát ceny v soutěži o nejlepší kostým. Karneval byl pořádán stejnou externí agenturou jako ples (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

Jak již bylo zmíněno v úvodu, trutnovský závod krom pravidelných každoročních akcí pořádá v průběhu roku i další akce. V roce 2023 proběhlo například sázení stromů v areálu závodu, během kterého kolegové z jednotlivých oddělení vysadili celkem šest nových javorů. Svůj strom si poté každé oddělení mohlo pojmenovat. Jelikož průměrný javor absorbuje 10 kilogramů CO₂ ročně, tato iniciativa opět ukazuje, jak zaměstnanci aktivně následují závazky společnosti v oblasti udržitelnosti a podpory životního prostředí (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

Další neobvyklou akcí bylo „Vitesco lesní dobrodružství“, které se uskutečnilo v nedalekém trutnovském lesoparku. Během této sobotní události se zaměstnanci podíleli na výsadbě více než 250 stromků. Tato akce byla nejen příležitostí opět posílit závazek společnosti v oblasti udržitelnosti, ale zahrnovala také stezku oživlým lesoparkem, možnost malování na obličej, airbrush, komentované prohlídky Janské kaple a otevření rozhledny na vrcholu Šibeník v Trutnově (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

Důležité je zmínit i pravidelné návštěvy členů představenstva společnosti nebo vysoce postavených manažerů. Tyto návštěvy přijíždějí do trutnovského závodu nejčastěji z Německa, kde má společnost Vitesco Technologies sídlo. Pro ně je často připravovaná komentovaná

prohlídka závodu a jednotlivých procesů, kterou vede trutnovský management spolu s ředitelem závodu (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

Komunikace

Trutnovský závod své pracovní nabídky komunikuje cíleně, přičemž přístup k této komunikaci je pečlivě přizpůsoben jak profilu pozice, tak očekávanému profilu kandidáta a rozpočtu vyčleněnému na nábor. Před samotným zahájením náborového procesu probíhá důkladná analýza požadavků s manažerem zodpovědným za nábor (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za nábor, 11.3.2024, Příloha 8). Z toho vyplývá, že náborové zdroje nelze jednoznačně generizovat, avšak mezi nejčastěji využívané patří (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za nábor, 11.3.2024, Příloha 8):

- Jobs.cz;
- Práce.cz;
- kariérní stránky společnosti;
- Životopisy.cz;
- lokální periodika (Trutnovinky, Vrchlabinky);
- kariérní weby středních škol a univerzit;
- personální agentury;
- sociální média společnosti, konkrétně sourcing přes LinkedIn.

Konkrétní příklad komunikace pracovní nabídky v trutnovském závodě je k nahlédnutí v Příloze 9.

3.3.2 Vnitřní personální marketing ve společnosti

Trutnovský závod společnosti Vitesco Technologies využívá nástroje vnitřního personálního marketingu s cílem zvýšení loajality zaměstnanců, jejich spokojenosti a snížení fluktuace. Spokojení zaměstnanci mají totiž dle kapitoly 2.2.2 v teoretické části a autorů Myslivcové et al. (2017, s. 19) přímý vliv na celkové výsledky podniku.

V souladu s teorií (viz kap. 2.2.2) je v trutnovském závodě věnována pozornost adaptaci nových zaměstnanců, rozvoji a vzdělávání, hodnocení pracovního výkonu, odměňování a procesu propouštění. Tyto nástroje jsou podrobně popsány v následujících částech kapitoly.

Adaptace

Pracovní poměr nových zaměstnanců vzniká dnem, který byl sjednán v písemné formě pracovní smlouvy jako den nástupu do práce (Interní dokument – procedura VT 1012785, 2024).

V pracovní smlouvě musí být uvedena délka zkušební doby a tyto náležitosti (Interní dokument – procedura VT 1012785, 2024):

- druh práce, který má zaměstnanec pro zaměstnavatele vykonávat;
- místo výkonu práce;
- den nástupu do práce;
- základní měsíční mzda.

Nový zaměstnanec musí ještě před uzavřením pracovní smlouvy absolvovat vstupní lékařskou prohlídku, která je zaměstnavatelem plně hrazena. Rovněž je povinen přečíst si kolektivní smlouvu, absolvovat vstupní školení a seznámit se s pracovním řádem společnosti (Interní dokument – procedura VT 1012785, 2024).

Po absolvování vstupního školení jsou kancelářští pracovníci dovedeni mentorem na své pracovní místo a představeni kolegům. Způsob představení příslušnému first-line manažerovi závisí na uvážení samotného mentora a organizační struktury jednotlivých oddělení. V průběhu prvního roku ve společnosti jsou všichni kancelářští pracovníci povinně pozváni na onboardingovou konferenci, s výjimkou situací, kdy účast brání provozní důvody (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10). Podrobný popis této konference je uveden v kapitole 3.2.2.

Výrobní pracovníci po úspěšném absolvování rozšířeného vstupního školení nastupují zpravidla na ranní směnu. Tato ranní směna je zvolena z důvodu přítomnosti vedoucích pracovníků a koordinátorů z Polska a Ukrajiny, kteří pomáhají zahraničním kolegům s adaptací. Po adaptaci přechází na svou pravidelnou a předem stanovenou směnu (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10).

Rozvoj a vzdělávání

Trutnovský závod poskytuje a financuje nezbytná školení pro zaměstnance, kteří vstupují do pracovního poměru bez příslušné kvalifikace. Současně zabezpečuje a hradí potřebná školení pro prohloubení kvalifikace potřebné pro vykonávání pracovních úkolů, a to jak v případě přechodu zaměstnance na nové pracoviště, tak i v rámci jeho dalšího profesního rozvoje (Interní dokument – procedura VT 1012731, 2024).

Oddělení HR zpracovává požadavky na školení a zajišťuje jeho realizaci. V rámci závodu probíhají jak povinná, tak volitelná školení, která jsou zajišťována jak z interních, tak z externích zdrojů. Každý zaměstnanec má možnost přihlásit se na jakékoliv interní školení prostřednictvím vnitřního vzdělávacího systému iTutor. Pro účast na externích školeních je nezbytná předchozí dohoda s vedoucím pracovníkem, který rovněž stanovuje a sleduje rozpočet na školení (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10).

Počet školení, kterých se zaměstnanec může účastnit a výše alokovaného rozpočtu na jednoho zaměstnance není předem omezena. Vše záleží na posouzení vedoucího pracovníka a vzájemné dohodě se zaměstnancem (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10).

Nabídka interních volitelných i povinných školení je dostupná v interním systému iTutor. Některá školení vyžadují schválení nadřízeného, ale zaměstnanci se mohou přihlašovat na vypsání termíny, případně požádat o vypsání nového termínu samostatně. Po absolvování školení vygeneruje systém elektronický certifikát (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10).

Externí školení jsou možná po domluvě s nadřízeným a musí se zahrnout do plánu školení, který spolu tyto dva pracovníci vyplňují na začátku každého roku. Pro další školení, která nejsou zahrnuta v ročních plánech školení, musí zaměstnanec vyplnit objednávkový list školení, nechat ho podepsat first-line manažerem, poté ředitelem závodu a předat na oddělení HR (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10).

Povinná školení jsou definována prostřednictvím kvalifikačních matic, které jsou specifikovány pro každou pracovní pozici v závodě. Povinná školení zaměstnanci absolvují přes trutnovský interní systém iTutor nebo přes korporátní systém myCareer. V systému myCareer se nachází

korporátní povinná školení, jako například školení Data protection, Technical compliance, nebo samotné (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10).

Dalším příkladem povinného školení je vstupní školení, které musí při nástupu do práce absolvovat každý zaměstnanec. V rámci tohoto školení získají zaměstnanci základní informace z jednotlivých oddělení společnosti a jsou seznámeni s pracovním řádem. Školení je zajištěno v češtině, polštině, ukrajinštině a v angličtině. V závěru školení je ověřována jeho účinnost. Požadovaná úspěšnost je minimálně 60 % (Interní dokument – procedura VT 1012731, 2024).

Pro dělnické profese je povinné ještě rozšířené vstupní školení, během kterého se zaměstnanci zaškolují přímo na pracovišti a v tréninkovém centru. Na závěr je vždy proveden test ověření účinnosti zaškolení. V případě nedoporučení, nevyhovujících výsledků testů či neschopnosti pracovat ve výrobě je se zaměstnancem rozvázan pracovní poměr (Interní dokument – procedura VT 1012731, 2024).

Poskytnutí pracovního volna na vzdělávání je možné po písemném uzavření kvalifikační dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tato dohoda se využívá jen zřídka a je uzavírána v případě, že předpokládané náklady na studium nebo na zvýšení a prohloubení kvalifikace přesáhne částku 75 000 Kč (Interní dokument – procedura VT 1012731, 2024).

Hodnocení

Ve společnosti probíhá hodnocení zaměstnanců formou 360° zpětné vazby, která je dostupná prostřednictvím korporátního elektronického programu pro vzdělávání myCareer. Toto hodnocení může být iniciováno nadřízeným zaměstnancem, případně si ho může spustit zaměstnanec sám. Hodnocení je pro všechny zaměstnance bezplatné. Vyhodnocení je jim zasíláno přes zmíněný elektronický program a současně jsou upozorněni prostřednictvím e-mailu. Zaměstnanci mohou zobrazit jmenovitě hodnocení od svého přímého a funkčního nadřízeného, přičemž ostatní hodnocení vidí jako anonymní. Zaměstnanec má možnost vybrat si kolegy od kterých chce ohodnotit (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10).

Další forma hodnocení s názvem „Development dialogue“, probíhá pro daný kalendářní rok. Během tohoto rozhovoru zaměstnanec společně s nadřízeným plánují, kam by se měl za sledované období posunout a jakých by měl dosáhnout cílů. V průběhu roku je tento plán pravidelně hodnocen. Po uplynutí sledované doby jsou kompletně vyhodnoceny všechny cíle a vzdělávací aktivity. Hodnocení provádí nadřízený a hodnotí se osobní přínos zaměstnance pro společnost, jeho potenciál růstu a jednání v souladu s firemními hodnotami. Výsledek hodnocení je zahrnut do výpočtu roční cílové odměny. Tato forma hodnocení probíhá také prostřednictvím korporátního systému myCareer (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců, 12.3.2024, Příloha 10).

Odměňování

V závodě Trutnov společnosti Vitesco Technologies je uplatňován systém měsíční mzdy u kmenových zaměstnanců a hodinové odměny u dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti. Tato forma odměny je vyplácena na pravidelné měsíční bázi. Výplata mezd je po vzájemné dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem realizována bezhotovostním převodem na bankovní účet do jedenáctého dne v měsíci. V případě, že tento den připadne na víkend nebo svátek, zaměstnavatel provede převod nejbližší předcházející pracovní den (Interní dokument – Kolektivní smlouva Trutnov, 2024).

Výplatní páska je zaměstnancům předávána na pracovišti nebo zaslána na e-mailovou adresu zpravidla nejpozději v den výplaty. V případě nepřítomnosti zaměstnance je zaslána poštou (Interní dokument – Kolektivní smlouva Trutnov, 2024).

Přehled složek mzdového systému závodu Trutnov společnosti Vitesco Technologies je následující (Interní dokument – Kolektivní smlouva Trutnov, 2024):

- hodnocení pozic a pracovních činností;
- zařazení zaměstnanců do základních měsíčních mzdových tarifů;
- sjednání základních mezd;
- variabilní složky mzdy;
- odměny na základě dohod o cílech;
- ostatní příplatky.

Příplatky ke mzdě jsou ve společnosti udělovány za práci přesčas, práci v sobotu a v neděli, práci ve svátek, za práci v noci a za dobu pracovní pohotovosti. Srážky ze mzdy se řídí dle platného znění Zákoníku práce a souvisejících předpisů (Interní dokument – Kolektivní smlouva Trutnov, 2024).

Během dovolené nebo při placených překážkách na straně zaměstnance, jako jsou návštěvy lékaře, dárcovství krve, svatby a podobně, má zaměstnanec nárok na náhradu mzdy ve výši 100 % průměrného výdělku. V případě, že zaměstnanec není schopen vykonávat práci z důvodu přechodné závady způsobené poruchou na strojním zařízení, kterou nezpůsobil, v dodávce surovin nebo pohonné síly, chybnými pracovními podklady nebo jinými provozními příčinami, a nebyl převeden na jinou práci, náleží mu náhrada mzdy ve výši 80 % průměrného výdělku (Interní dokument – Kolektivní smlouva Trutnov, 2024).

V případě přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy nebo živelní událostí, a pokud zaměstnanec nebyl převeden na jinou práci, mu náleží náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku. V situaci dočasného omezeného odbytu výrobků zaměstnavatele nebo omezení poptávky po poskytovaných službách je zaměstnanci poskytnuta náhrada mzdy ve výši 60 % průměrného výdělku po dobu 20 pracovních dnů v kalendářním roce. Po uplynutí tohoto období má zaměstnanec nárok na náhradu ve výši 80 % průměrného výdělku (Interní dokument – Kolektivní smlouva Trutnov, 2024).

Kromě základní mzdy náleží zaměstnancům v závislosti na jejich pracovních pozicích, charakteru vykonávané práce a dosažených pracovních výsledcích další pohyblivé části mzdy, a to (Interní dokument – Kolektivní smlouva Trutnov, 2024):

- strategické cíle a roční cílová odměna;
- odměňování týmové práce;
- výkonnostní příplatek;
- příplatek za matici zpracování;
- ostatní odměny.

Strategické cíle a roční cílová odměna se vyplácí kancelářským zaměstnancům v přímé závislosti na jejich výkonu práce a na obchodních výsledcích společnosti (Interní dokument – Kolektivní smlouva Trutnov, 2024).

Další variabilní složkou mzdy jsou týmové odměny. Společné cíle týmu jsou specifikovány v týmové dohodě, která zároveň stanovuje kritéria pro určení výše týmové odměny. Týmovou dohodu podepisují jednotliví členové týmu společně s odpovědným vedoucím. Maximální výše týmové odměny je stanovena na 5 000 Kč. Zaměstnanci jsou pravidelně každý měsíc informováni o vyhodnocení jejich týmové práce (Interní dokument – Kolektivní smlouva Trutnov, 2024).

Zaměstnanci v dělnických profesích, kteří nejsou zařazeni do týmové práce, mají nárok na výkonnostní příplatek, který je udělován k jejich základní mzdě. Tento příplatek je vyplácen ve stejné výši jako odměna za týmovou práci, a to v rozmezí od 0 Kč do 5 000 Kč. Výkonnostní příplatek je následně upravován o odpracované přesčasy v daném měsíci. Jeho přiznání závisí na splnění pracovních úkolů v souladu s plánovaným objemem a kvalitou práce. Pokud nejsou splněny tyto podmínky, není příplatek udělen (Interní dokument – Kolektivní smlouva Trutnov, 2024).

Další proměnnou složkou mzdy je příplatek za matici zapracování, kterou vedoucí zaměstnanec rozděluje do skupin zapracování na základě náročnosti jednotlivých pracovních operací. Tato matice může obsahovat minimálně tři a maximálně čtyři skupiny zapracování. Každé skupině zapracování je následně přiděleno finanční ohodnocení, o jehož výši rozhoduje vedoucí zaměstnanec. Minimální hodnota odměny činí 200 Kč měsíčně, zatímco maximální výše odměny 1 200 Kč měsíčně a její získání je podmíněno úspěšným zvládnutím požadované skupiny zapracování (Interní dokument – Kolektivní smlouva Trutnov, 2024).

Mimořádná odměna, udělovaná zaměstnancům za splnění mimořádných úkolů, které významně pozitivně ovlivnily prosperitu zaměstnavatele, nebo za splnění úkolů, které si vyžádaly mimořádné pracovní úsilí, spadá do kategorie ostatních odměn. Tuto odměnu vždy reflektují úkoly plněné nad rámec běžných pracovních povinností zaměstnance. O výši a pravidlech pro vyplacení mimořádných odměn rozhoduje zaměstnavatel. Mimořádné odměny jsou zúčtovány a vypláceny ve mzdě za kalendářní měsíc, ve kterém byly uděleny. Do kategorie ostatních odměn patří rovněž odměna při pracovních výročích a odměna při vzniku nároku na důchod (Interní dokument – Kolektivní smlouva Trutnov, 2024). Obě tyto odměny jsou detailněji popsány v předchozí kapitole 3.3.1.

Propouštění

Pracovní poměr ve společnosti lze ukončit jen z důvodů stanovených zákonem a za podmínek uvedených v Kolektivní smlouvě. Pokud dojde k propuštění, je zaměstnanec společnosti povinen (Interní dokument – Kolektivní smlouva Trutnov, 2024):

- informovat příslušného vedoucího zaměstnance o stavu plnění přidělených úkolů;
- vyhotovit písemný seznam nedokončených pracovních úkolů a připravit předání svého pracoviště (týká se pouze kancelářských zaměstnanců);
- vrátit vypůjčené pracovní pomůcky, nářadí, pracovní oděv, popřípadě uhradit hodnotu nevrácených věcí;
- vyrovnat své případné závazky vůči zaměstnavateli, pokud nedojde k jiné dohodě;
- zajistit výstupní list;
- zaměstnanec, který má hmotnou odpovědnost, je povinen za přítomnosti svého nadřízeného provést inventarizaci svěřených hodnot.

Během procesu propouštění je zaměstnanci předáván výstupní dotazník, který společnost využívá k zjištění následujících informací (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za nábor, 11.3.2024, Příloha 8):

- důvody zaměstnancova odchodu;
- zda zaměstnanec svou případnou nespokojenost konzultoval s nadřízeným;
- zda byla zaměstnanci dostatečně vysvětlena náplň jeho práce a jednotlivé úkoly při nástupu do společnosti;
- reakce nadřízeného na informaci o zaměstnancově rozhodnutí ukončit spolupráci;
- možnost volného komentáře.

Odstupné náleží pouze zaměstnancům, kteří splňují podmínky pro jeho udělení dle Zákoníku práce. V ostatních případech skončení pracovního poměru odstupné zaměstnancům nenáleží (Interní dokument – Kolektivní smlouva Trutnov, 2024).

3.3.3 Vnější personální marketing ve společnosti

Kromě posílení loajality zaměstnanců uvnitř trutnovského závodu je podle Němce, Bucmana a Šikýře (2014, s. 70) v kapitole 2.2.3 teoretické části nezbytné přilákat kvalifikované jedince pomocí vnějšího personálního marketingu.

V této kapitole jsou popsány prvky marketingového komunikačního mixu, kterými jsou reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations. Tyto prvky využívá trutnovský závod v souladu s teorií (viz kap. 2.2.3) jako nástroje vnějšího personálního marketingu, kterými se závod prezentuje veřejnosti.

Reklama

V souladu s informacemi popsanými v kapitole 3.3.1, konkrétně v rámci marketingového prvku Komunikace, je zřejmé, že volba konkrétních forem komunikace a reklamy je podmíněna jak specifikací cílového segmentu, tak rozpočtem vyčleněným na marketingové aktivity. Společnost uplatňuje jak formu online, tak tištěné reklamy. V minulosti byla provozována reklama na rádiu Černá hora, což je jedno z nejposlouchanějších rádií ve východních Čechách (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za nábor, 11.3.2024, Příloha 8).

Náborové inzeráty jsou pravidelně umísťovány do lokálních periodik, konkrétně do Trutnovinek pro oblast Trutnovska a Vrchlabinek pro region Vrchlabí. Na webové stránce Trutnovinek je navíc umístěný online reklamní banner, který přímo odkazuje na aktuální volná pracovní místa ve společnosti. Tento banner funguje jako pozadí celé stránky nacházející se za hlavním sdělením. Díky jeho zpracování do výrazné žluté brandové barvy je velmi nápadný a snadno upoutá pozornost uživatele. Dalšími regionálními magazíny, do nichž společnost umísťuje pracovní inzeráty, jsou tiskoviny od mediální skupiny MAFRA, včetně magazínu TÉMA, týdeníku 5+2 a další. Součástí reklamní strategie společnosti je také reklama na billboardech umístěných poblíž hlavních silnic (Osobní rozhovor s HR specialistou zodpovědným za nábor, 11.3.2024, Příloha 8).

Společnost pravidelně přispívá na sociální sítě Facebook a LinkedIn, které jsou v dnešní době v podstatě bezplatným, a navíc velmi zásadním prostředkem online propagace. Specifická témata, která jsou na těchto sociálních sítích sdílána, jsou podrobně rozebrána v kapitole 3.2.3.

Podpora prodeje

Společnost vyplácí finanční odměny za doporučení nových zaměstnanců prostřednictvím benefitového programu zvaného „Najdi kolegu“, jehož podmínky jsou detailně popsány v kapitole 3.3.1. Ve zmíněné kapitole je také uvedeno rozhraní finančních odměn za úspěšné doporučení kandidáta do společnosti (Interní dokument – Katalog benefitů Trutnov, 2024).

Dny otevřených dveří se ve společnosti nepořádají. Nicméně jednou ročně se koná událost zvaná „Děti zaměstnanců ve výrobě“. Během této víkendové akce mají zaměstnanci příležitost přivést své děti do závodu a ukázat jim náplň jejich práce. Tato iniciativa nejenže umožňuje dětem lépe pochopit povolání rodičů, ale také pomáhá společnosti zvýšit povědomí o své činnosti a v dlouhodobém horizontu může sloužit jako nástroj k přilákání kvalifikovaných pracovníků (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

Osobní prodej

Trutnovský závod se pravidelně účastní několika kariérních veletrhů pro studenty, které často probíhají přímo na vysokých školách. Mezi tyto akce patří například pracovní veletrh Kontakt na Univerzitě Pardubice a pracovní veletrh JobStart, který je organizován Univerzitou Hradec Králové. Společnost rovněž pravidelně navštěvuje veletrh středních škol a zaměstnavatelů v Trutnově, který je určen pro žáky základních škol (Interní dokument – prezentace PR & Communications, 2024).

Na kariérním stánku společnost představuje možnosti uplatnění studentů v trutnovském závodě. Nechybí ani ukázky vyrobených výrobků a další technické ukázky z moderního výrobního prostředí. Takové ukázky zahrnují roboty, virtuální realitu, 3D tiskárnu a další technologické inovace, které jsou přizpůsobeny tak, aby byly pro návštěvníky stánku zajímavé. Fotografie kariérního stánku zobrazuje Obrázek 18.

Obrázek 18 Ukázka kariérního stánku společnosti



Zdroj: Interní dokument – prezentace PR & Communications (2024)

Public Relations

Společnost udržuje dlouhodobou spolupráci s médii, a kromě náborových inzerátů, které byly popsány v kapitole 3.3.1, se zaměřuje především na komunikaci odborných témat, jako je přechod na elektromobilitu a jeho dopad na českou ekonomiku či příspěvky v oblastech autoprůmyslu, automatizace, digitalizace nebo oblasti ESG. Závod Trutnov v nedávné době přispíval do těchto médií (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11):

- Český Autoprůmysl;
- Česká televize;
- Mediaplanet;
- Deník.cz;

- Hospodářské noviny;
- Seznam zprávy;
- Forbes;
- MF Dnes;
- Svět Motorů;
- Svět Průmyslu;
- Trutnovinky;
- Vrchlabinky;
- Ekonom;
- Hospodářská komora;
- Mediální skupina Mafra a její magazín Téma a 5+2;
- Magazín Positiv.

Ředitel trutnovského závodu poskytl rozhovor pro online platformu Seznam Zprávy. Byl také pozván jako host do známého českého podcastu s názvem Insider či do podcastu Martina Vaculíka s názvem Za volantem. Jeho příspěvky si získaly pozornost televizní stanice Nova i ČT24, a dokonce se objevil v článku renomovaného magazínu Forbes (Interní dokument – prezentace PR & Communications, 2024). Redakce magazínu Český Autoprůmysl ho v posledním vydání roku 2023 umístila na titulní stránku, jak znázorňuje Obrázek 19.

Obrázek 19 Titulní strana magazínu Český Autoprůmysl



Zdroj: Český Autoprůmysl (2023)

Odborné příspěvky společnosti doprovází i účast na obchodních akcích. Jako konkrétní příklad lze uvést akci s názvem „Forum Elektromobilita“, která se koná v pražském Karlíně. Během této události společnost nejen prezentuje své aktivity, ale členi jejího vedení se rovněž zapojují do odborných panelových diskusí (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

Závod Trutnov opakovaně získal ocenění Sodexo zaměstnavatel regionu. Toto ocenění přebíral již pod původním názvem Continental. Seznam získaných ocenění, včetně umístění je uveden níže (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11):

- Sodexo Zaměstnavatel regionu 2018: Continental Automotive Czech Republic s.r.o.
 - 1. místo v kategorii zaměstnavatel regionu nad 5 000 zaměstnanců;
- Sodexo Zaměstnavatel regionu 2019: Continental Automotive Czech Republic s.r.o.
 - 1. místo v kategorii zaměstnavatel regionu nad 5 000 zaměstnanců;
- Sodexo Zaměstnavatel regionu 2020: Continental Automotive Czech Republic s.r.o.
 - 1. místo v kategorii zaměstnavatel regionu nad 5 000 zaměstnanců;
- Sodexo Zaměstnavatel regionu 2021: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o.
 - 1. místo v kategorii zaměstnavatel regionu do 5 000 zaměstnanců;
- Sodexo Zaměstnavatel regionu 2022: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o.
 - 1. místo v kategorii zaměstnavatel regionu do 5 000 zaměstnanců;
- Sodexo Zaměstnavatel regionu 2023: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o.
 - 1. místo v kategorii zaměstnavatel regionu do 5 000 zaměstnanců.

K ochraně přírody a podpoře regionálního rozvoje přispívá trutnovský závod prostřednictvím různých iniciativ. Na dobu jednoho roku například adoptoval geparda a kudu velkého v nedaleké ZOO Dvůr Králové nad Labem. Trutnovský závod je aktivním členem Rady pro rozvoj regionu a podílí se na strategických tématech ve městě Trutnov, jako je doprava, bydlení, inkluze a zaměstnanost. Zároveň významně přispěl k integraci ukrajinských uprchlíků nákupem školních potřeb a učebnic. Finanční podporu městu v minulosti poskytl například prostřednictvím příspěvku na vánoční osvětlení (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

V oblasti vzdělávání firma aktivně působí prostřednictvím poskytování finančních prostředků a technologických vybavení školám v okolí. Pravidelně daruje finanční dar Střední průmyslové škole v Trutnově, kterým podporuje nákup pomůcek pro praktickou výuku. Se stejným cílem rozvoje technického vzdělání, daroval dvě robotická pracoviště Střední průmyslové škole Otty Wichterleho v Hronově. Oddělení IT darovalo vyřazený hardware do výukových laboratoří Střední průmyslové školy v Trutnově a ve Dvoře Králové nad Labem (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

Trutnovský závod je aktivní i v oblasti charitativních aktivit a podpory neziskových organizací. Pravidelně poskytuje finanční příspěvky městskému útulku, regionálním stacionářům a projektům pro hendikepované děti (Osobní rozhovor s PR manažerem, 18.3.2024, Příloha 11).

3.4 Výzkumné šetření vnímání organizace zaměstnanci

Cílem provedeného výzkumu bylo posoudit, jak zaměstnanci společnosti Vitesco Technologies vnímají společnost jako zaměstnavatele a usoudit, zda trutnovský závod využívá nástroje employer branding a personálního marketingu efektivně či nikoliv. Následně odhalit případné slabé stránky v těchto oblastech. Šetření probíhalo prostřednictvím kvantitativního výzkumu ve společnosti. Dotazník byl distribuován pomocí online portálu Location News a také e-mailem mezi manažery první a druhé linie s žádostí o přeposlání dále mezi jejich týmy. Dále byly vytisknuty prospekty s QR kódem odkazujícím přímo na dotazník (viz Příloha 2) a umístěny na nástěnky personálního oddělení v horní a dolní výrobní hale trutnovského závodu. Výzkum probíhal v období od 18. do 29.3.2024.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím online platformy Survio.com a obsahoval celkem 20 otázek, z nichž pouze jedna byla otevřená. Náhled dotazníku je k dispozici v Příloze 1.

3.4.1 Struktura respondentů

Celkem bylo od zaměstnanců získáno 281 odpovědí, přičemž ani jedna odpověď nebyla vyřazena. Tento vzorek odpovídá 12,8 % celkového počtu zaměstnanců trutnovského závodu. Data z dotazníku byla zpracována v programu MS Excel, který následně sloužil pro tvorbu tabulek a grafů i vyhodnocení výsledků.

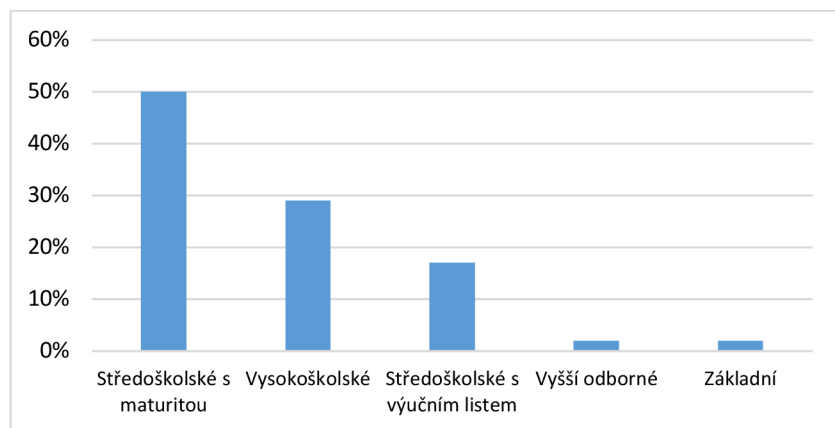
Z celkového počtu respondentů tvořili muži 65 % a ženy 35 %. Pokud jde o pracovní zařazení, 57 % respondentů pracuje na kancelářských pozicích, 27 % na výrobních pozicích a zbývajících 16 % tvoří pracovníci managementu společnosti.

Rozložení respondentů dle délky odpracované doby ve společnosti je následující:

- 16 % respondentů pracuje ve společnosti v rozmezí mezi 0 až 2 roky;
- 13 % respondentů v rozmezí mezi 3 až 5 lety;
- 71 % respondentů pracuje ve společnosti déle než pět let.

Graf 2 zobrazuje úroveň dosaženého vzdělání respondentů. Nejčtenější úroveň vzdělání mezi respondenty je středoškolské vzdělání s maturitou (50 %). Následuje vysokoškolské vzdělání, kterým disponuje 29 % respondentů. Středoškolské vzdělání s výučním listem má 17 % respondentů a pouze malá procenta respondentů (2 %), dosahují vyššího odborného nebo základního vzdělání.

Graf 2 Úroveň dosaženého vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

3.4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo strukturováno do čtyř oddílů. První oddíl se zaměřil na vnímání značky Vitesco Technologies. Druhý oddíl se věnoval otázkám spojeným s pracovním prostředím a podmínkami ve společnosti. Třetí oddíl se zabýval obecným hodnocením a spokojeností respondentů a poslední, čtvrtý oddíl, obsahoval informace o respondentech samotných.

Značka Vitesco Technologies

Tento oddíl obsahoval celkem čtyři otázky, které se zaměřovaly na několik klíčových aspektů. První otázka se týkala pověsti společnosti jako zaměstnavatele, druhá se zabývala způsobem, jakým respondenti získali informace o pracovní nabídce ve společnosti. Třetí otázka se soustředila na povědomí o značce Vitesco Technologies a poslední otázka zkoumala mezi respondenty znalost firemních hodnot.

Graf v Příloze 13 vyjadřuje odpovědi respondentů na otázku *"Hodnotíte pověst společnosti jako zaměstnavatele kladně?"* Celkem 51 % respondentů uvedlo odpověď "spíše ano" a 32 % odpověď "ano". Z čehož vyplývá, že dohromady 83 % všech dotázaných hodnotí pověst společnosti jako zaměstnavatele kladně. Naopak odpověď "spíše ne" zvolilo celkem 15 % respondentů a odpověď "ne" pouze 2 % celkového počtu respondentů. Tato vysoká míra pozitivního hodnocení naznačuje dobré vnímání společnosti mezi zaměstnanci a může také poukazovat na příznivé pracovní prostředí a podmínky v organizaci.

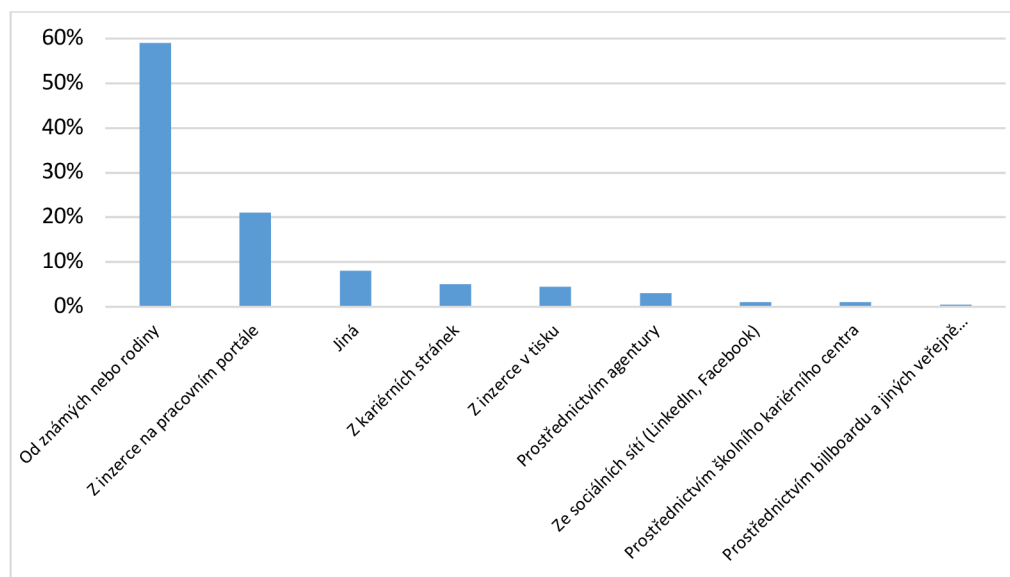
Nadcházející otázka se týkala komunikace pracovní nabídky a zněla následovně: *"Jakým způsobem jste se dozvěděli o pracovní příležitosti ve společnosti?"* Z Grafu 3 je patrné, že nejvíce respondentů (59 %) uvedlo odpověď "od známých nebo rodiny", což podtrhává význam osobních doporučení a důvěry ve vztazích při hledání práce. Druhou nejčastěji zvolenou odpovědí bylo "z inzerce na pracovním portále", kterou zvolilo celkem 21 % respondentů. Tato volba odpovědi poukazuje na efektivitu náborových kampaní prostřednictvím pracovních portálů a atraktivní nabídky pracovních míst, které společnost na těchto portálech zveřejňuje.

Třetí nejčastější možností byla otevřená odpověď "jiná", kterou uvedlo celkem 8 % respondentů. V této odpovědi se nejčastěji vyskytovaly následující způsoby:

- zaslal/a jsem do firmy svůj životopis;
- pracovní úřad;
- významný zaměstnavatel v okolí bydliště;
- byl/a jsem osloven/a přímo prostřednictvím HR oddělení.

Otevřené odpovědi dokládají kvalitní práci personálního oddělení, které nejen samostatně oslovuje vhodné kandidáty, ale také efektivně reaguje na zasláné životopisy a žádosti o práci. Z Grafu 3 je patrné, že na čtvrtém místě se umístila odpověď „z kariérních stránek“, která dosáhla hodnoty 5 %. Další možnosti odpovědí, které byly využity jen velmi malým počtem respondentů, jsou rovněž zobrazeny v Grafu 3.

Graf 3 Jakým způsobem jste se dozvěděli o pracovní příležitosti ve společnosti?



Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka se zabývala povědomím o značce Vitesco Technologies a zněla: *"Když někomu řeknete, že pracujete ve společnosti Vitesco Technologies – ví, o kterou společnost se jedná?"* Celkem 51 % respondentů uvedlo, že lidé v jejich okolí neví, o kterou společnost se jedná, zatímco 49 % respondentů potvrdilo, že lidé značku znají, jak znázorňuje graf v Příloze 14.

Výsledek naznačuje, že povědomí o značce Vitesco Technologies v trutnovském regionu není dostatečné. Tento nedostatek povědomí je pravděpodobně způsoben tím, že značka Vitesco Technologies je relativně mladá a jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1.1 praktické části, trutnovský závod pod ní působí teprve od roku 2020.

Poslední otázka tohoto oddílu ověřovala znalost hodnot společnosti Vitesco Technologies mezi jejími zaměstnanci a zněla následovně: *"Znáte hodnoty naší společnosti?"* Jak vyjadřuje graf v Příloze 15, výsledky této otázky jsou velmi povzbudivé, protože 98 % respondentů uvedlo, že hodnoty společnosti zná, zatímco pouze 2 % respondentů uvedla, že hodnoty společnosti nezná. Tento výsledek nasvědčuje tomu, že trutnovský závod úspěšně komunikuje své hodnoty a téměř všichni zaměstnanci jsou s nimi obeznámeni. Takový výsledek je důležitým ukazatelem úspěšného vedení a efektivní interní komunikace ve společnosti, která je jedním z nejvýznamnějších nástrojů interního employer branding, jak zmiňuje Holá (2017, s. 13) v rámci kapitoly 2.4.3 teoretické části práce.

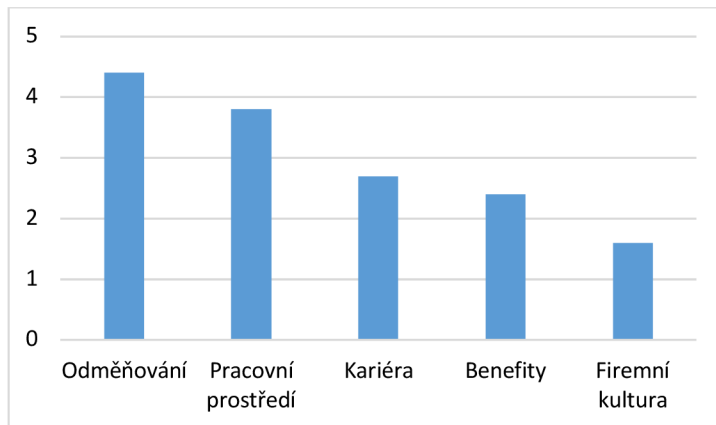
Práce ve společnosti

Následující oddíl analyzuje vnímání pracovních podmínek včetně komponentů EVP a jejich důležitosti pro zaměstnance. Pozornost je věnována motivaci, pocitům spojeným se zaměstnáním, pracovnímu prostředí, benefitům a komunikaci ve firmě. Tento oddíl zkoumá, jak tyto faktory ovlivňují zaměstnaneckou spokojenost a jak mohou přispět k budování pozitivního firemního prostředí.

V první otázce tohoto oddílu byli zaměstnanci požádáni, aby seřadili následující oblasti podle toho, jak jsou pro ně v pracovním prostředí důležité. Výsledky prezentuje Graf 4, ze kterého vyplývá, že pro respondenty je nejvíce důležité "odměňování" (hodnota 4,4), které zahrnuje spokojenost se mzdou a spravedlivost hodnocení. Na druhé místo s hodnotou 3,8 respondenti zařadili oblast "pracovní prostředí" včetně vztahů na pracovišti, pracovních podmínek a smyslu vlastní práce. Třetí prioritou respondentů s hodnotou 2,7 je "kariéra", která zahrnuje možnost

kariérního růstu a vzdělávání. Na předposledním místě se z hlediska důležitosti umístily "benefity" s hodnotou 2,4 a na posledním místě s hodnotou 1,6 skončila "firemní kultura", která zahrnuje firemní vizi, misi, hodnoty a pověst společnosti. Poslední příčky těchto dvou oblastí v žebříčku důležitosti, mohou naznačovat, že zaměstnanci považují tyto aspekty za méně konkrétní nebo nepřímo vlivné na jejich pracovní život ve srovnání s jasnými faktory jako odměňování, pracovní prostředí a kariérní možnosti.

Graf 4 Seřadte uvedené oblasti dle toho, jak jsou pro Vás v pracovním prostředí důležité



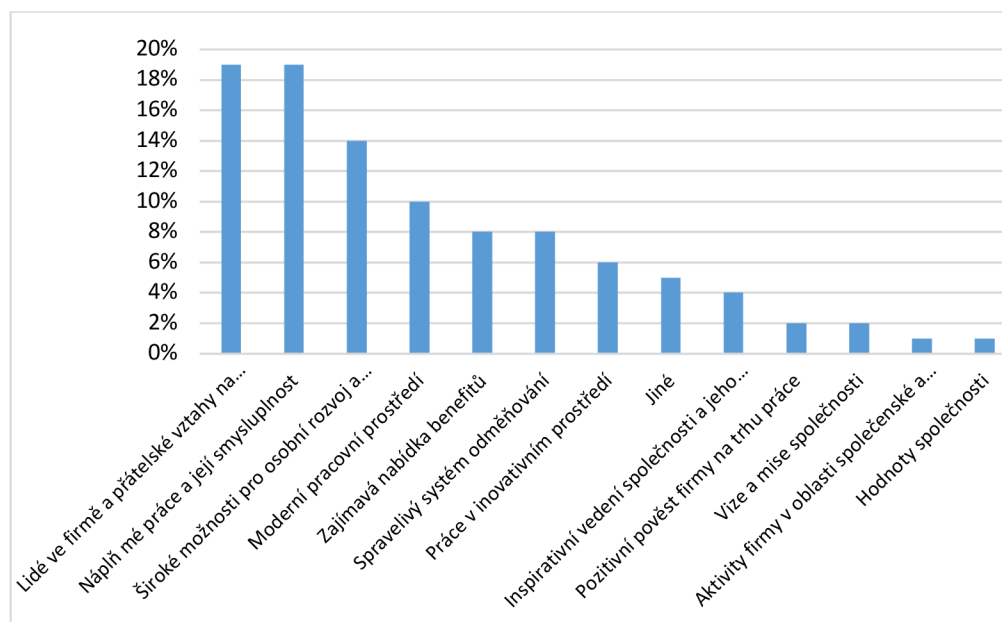
Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka se zaměřovala na motivaci zaměstnanců a zněla: "Co konkrétně je pro Vás největší motivací k práci pro tuto společnost?" Na výběr měli respondenti z celkem 13 možných odpovědí, které zobrazuje Graf 5. Zaměstnance nejvíce motivují "lidé ve firmě a přátelské vztahy na pracovišti", tuto odpověď uvedlo celkem 19 % respondentů. Stejně procento respondentů (19 %) uvedlo odpověď "náplň mé práce a její smysluplnost".

Celkem 14 % respondentů uvádí, že jsou pro ně motivující "široké možnosti pro rozvoj a kariérní růst". Odpověď "moderní pracovní prostředí" zvolilo 10 % respondentů. Odpověď „zajímavá nabídka benefitů“ byla zvolena celkem 8 % respondentů, zatímco dalších 8 % zdůraznilo důležitost "spravedlivého systému odměňování". Motivaci spojenou s „prací v inovativním prostředí“ vyjádřilo 6 % respondentů. Kromě toho 5 % respondentů uvedlo "jiné" důvody motivace a vyjádřilo se individuálně. Tyto odpovědi obsahovaly následující důvody:

- pravidelná mzda;
- smlouva na dobu neurčitou;
- kombinace mzdy a vztahů na pracovišti;
- včasná výplata;
- bez práce nejsou koláče;
- poměr plat / náročnost práce a prostředí;
- zkrácený úvazek;
- stabilita a jistota;
- neustálé vzdělávání se v nových oblastech technologií;
- zatím není lepší práce v jiné společnosti.

Graf 5 Co konkrétně je pro Vás největší motivací k práci pro tuto společnost?



Zdroj: vlastní zpracování

Ostatní důvody motivace získaly od respondentů malé procento četností, jak znázorňuje Graf 5. Tyto faktory, i když jsou důležité pro určitou část respondentů (celkem 6 %), nebyly ve srovnání s ostatními aspekty označeny jako hlavní motivace k práci ve společnosti.

Prostřednictvím následující otázky respondenti vyjadřovali míru souhlasu s tvrzením: *"Ve společnosti se cítím dobře, mám možnost konzultovat své nápady i obavy s vedoucím a cítím se uznávaný/á za svůj přínos."* Celkem 43 % respondentů uvedlo odpověď "spíše souhlasím" a 33 % respondentů odpovědělo "souhlasím". Odpověď „spíše nesouhlasím“ uvedlo 17 % respondentů a 7 % uvedlo, že "nesouhlasí" a necítí se uznávaní za svůj přínos. Získaná data, která znázorňuje graf v Příloze 16, naznačují, že většina respondentů pozitivně vnímá své pracovní prostředí a pociťuje uznání za svůj přínos ve společnosti.

Další otázka se také zaměřovala na vyjádření míry souhlasu s tvrzením. Tentokrát se tvrzení týkalo vnější image společnosti na trhu práce a znělo: *"Vnější image společnosti na trhu práce odpovídá skutečnému pracovnímu prostředí ve společnosti."* Z grafu v Příloze 17 je zřejmé, že více než polovina respondentů (58 %) "spíše souhlasí" s tímto tvrzením. Na druhou stranu, celkem 23 % respondentů odpovědělo, že "spíše nesouhlasí". Jednoznačně „souhlasilo“ 13 % respondentů a 6 % uvedlo, že "nesouhlasí". Z těchto dat vychází, že většina respondentů (celkem 71 %) se shoduje s tím, že vnější image společnosti odpovídá skutečnému vnitřnímu pracovnímu prostředí. Nicméně zbylá hodnota respondentů (29 %), která s výrokem nesouhlasí, není zanedbatelná a zaměstnavatel by tak měl podrobněji analyzovat důvody těchto odpovědí.

Následující otázky se soustředí na benefity, které společnost svým zaměstnancům nabízí. První otázka na toto téma zněla: *"Jste spokojeni s nabídkou benefitů?"* Z odpovědí respondentů, které znázorňuje graf v Příloze 18, vyplývá, že celkem 54 % uvedlo odpověď "spíše ano". Odpověď „ano“ uvedlo 31 %. Naopak 11 % odpovědělo "spíše ne" a pouze 4 % uvedla, že nejsou spokojena s nabídkou benefitů. Tyto výsledky dokazují, že výrazná většina respondentů (celkem 85 %) vnímá nabídku benefitů pozitivně a je spokojena nebo spíše spokojena s poskytovanými výhodami, což představuje velmi dobrý výsledek.

Následující otázka se zaměřovala na aktuálně nejčastěji využívané benefity. Zněla: *"Které z nabízených benefitů využíváte nejčastěji?"*. Vzhledem k velkému množství možností

odpovědi nebude vyhodnocena graficky, ale pouze písemně, spolu s procentuálním zastoupením odpovědi respondentů, které je uvedeno v závorkách:

- stravenkový benefit Edenred (18 %);
- volnočasový benefit Edenred (16 %);
- 25 dní dovolené (14 %);
- 2 dny sick days (12 %);
- příspěvek na penzijní připojištění (11 %);
- home office (8 %);
- příspěvek na dětské tábory, pobyty v ozdravovně a akce pořádané základní nebo střední školou (3 %);
- firemní aplikaci Jobka (3 %);
- jazykové kurzy (2 %);
- přednášky s odborníky z různých oblastí (prevence onkologických onemocnění, kybernetická bezpečnost, mezigenerační soužití apod.) (2 %);
- možnost očkování proti chřipce (2 %);
- finanční odměnu za pracovní výročí (2 %);
- nápoj na pracovišti zdarma (pro dělnické profese v letním období) (1 %);
- karta cyklisty (příspěvek do mzdy za jízdu do práce na kole) (1 %);
- advanto – zálohu na mzdu kdykoliv (1 %);
- jiné (1 %);
- slevové programy na nákup nových vozů (0,5 %);
- zaměstnaneckou linku podpory (0,5 %);
- balíčky pro prvňáčky (0,4 %);
- finanční odměnu za doporučení nového zaměstnance (0,4 %);
- firemní autobusovou dopravu (0,3 %);
- sociální výpomoc ze strany zaměstnavatele (0,1 %).

Prostřednictvím odpovědi "jiné" respondenti nejčastěji uváděli využívání firemního tarifu od společnosti T-Mobile a možnosti pružné pracovní doby. Mezi nejpoblárnější benefity patří dle výše uvedených výsledků stravenky a volnočasový benefit od společnosti Edenred. Dalšími oblíbenými benefity jsou dovolená, sick days, příspěvek na penzijní připojištění a možnost práce z domova. Tento výsledek odůvodňuje fakt, že tyto nejčastější výhody využívají pracovníci všech věkových kategorií a všech rodinných stavů. Ostatní benefity jsou pak individuálněji využívány podle potřeb či situace jednotlivých zaměstnanců.

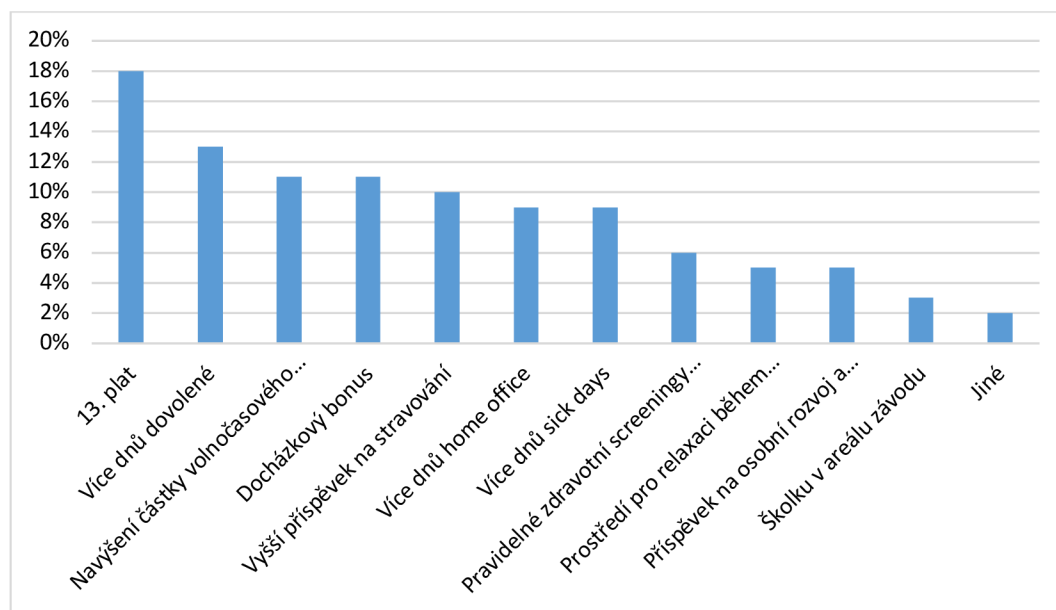
Následující otázka se věnovala novým benefitům, které by zaměstnanci rádi uvítali. Tato otázka zněla „*Jaké další benefity byste uvítali?*“ Z odpovědí respondentů v Grafu 6 vyplývá, že největší skupina (18 %) vyjádřila zájem o zavedení 13. platu. Druhým nejžádanějším benefitem

je více dnů dovolené (13 % respondentů). Celkem 11 % respondentů by uvítalo navýšení částky volnočasového benefitu Edenred, a stejné procento (11 %) by ocenilo finanční odměnu za docházkový bonus. Vyšší příspěvek na stravování by uvítalo 10 % respondentů a o trochu méně (9 %) by upřednostnilo více dnů home office.

Jak je zřejmé z Grafu 6, další možnosti benefitů byly s ohledem na již zmíněné preference uvedeny malým počtem respondentů. Celkem 2 % respondentů uvedla odpověď „jiné“, která zahrnovala následující požadavky:

- zrušení Edenred benefitů a stravenek a adekvátní zvýšení platu, peníze jsou více univerzální;
- možnost přesměrování benefitů na penzijní připojištění;
- kratší pracovní dobu;
- posilovnu v areálu / multisport kartu;
- příspěvek na dopravu od 30 km;
- služební vozidlo pro vedoucí výroby, kteří mají vícesměnný režim;
- více dnů dovolené pro zdravotně znevýhodněné zaměstnance;
- plně pružná pracovní doba (práce z domu, z kanceláře dle vlastního uvážení a bez omezení);
- možnost využívat soukromý notebook jako firemní;
- možnost půlení home office a dovolené – pracovat například 4 hodiny z domu a zbytek dne si vybrat jako půl dne dovolené nebo přesčasové hodiny;
- vyšší příspěvek na penzijní připojištění (v porovnání s jinými zaměstnavateli);
- zubaře / praktického lékaře;
- zkrácené pracovní úvazky.

Graf 6 Jaké další benefity byste uvítali?

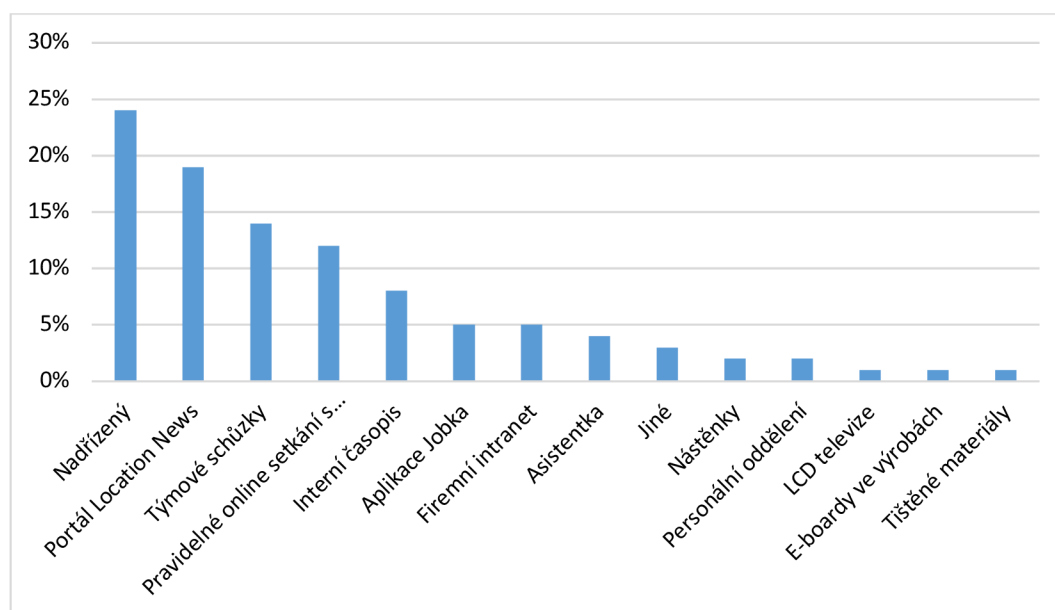


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka týkající se komunikace ve společnosti směřovala k respondentům s dotazem: „*Vnímáte komunikaci ve společnosti jako dostatečnou?*“ Výsledky této otázky zobrazuje graf v Příloze 19. Nejvíce respondentů (62 %) odpovědělo „spíše ano“, zatímco 19 % odpovědělo „spíše ne“. Odpověď „ano“ uvedlo 13 % respondentů a 6 % odpovědělo „ne“. Tato data ukazují, že většina respondentů (celkem 75 %) má pozitivní nebo spíše pozitivní vnímání komunikace ve společnosti, avšak existuje určitý podíl respondentů, kteří vnímají komunikaci jako nedostatečnou.

Následující otázka se stále věnovala komunikaci ve společnosti, tentokrát se však zaměřila na hlavní zdroje informací. Zněla následovně: „*Co je pro vás ve firmě hlavním zdrojem informací?*“ Z Grafu 7 vyplývá, že 23 % respondentů uvádí svého nadřízeného jako hlavní zdroj informací. Druhou nejčastější odpovědí (19 % respondentů) je portál Location News. Pro 14 % respondentů jsou hlavním zdrojem informací týmové schůzky, zatímco pro 12 % jsou to pravidelná online setkání s vedením společnosti, do kterých spadá webcast s ředitelem a káva s personalistou. Interní časopis „Vitescoviny“ uvedlo celkem 8 % respondentů. Pouze 5 % respondentů zmínilo firemní aplikaci Jobka, což lze jednoduše vysvětlit tím, že tato aplikace byla ve společnosti spuštěna teprve v lednu 2024. Další možnosti odpovědí jsou zobrazeny v Grafu 7, přičemž odpověď „jiné“ zahrnovala „informace od kolegů“ a „informace z jiných oddělení“.

Graf 7 Co je pro vás ve firmě hlavním zdrojem informací?



Zdroj: vlastní zpracování

Jediná otevřená otázka v dotazníkovém šetření zněla následovně: „*Přemýšlíte aktuálně o změně zaměstnání? Uveďte důvody Vaší odpovědi.*“ Z odpovědí 73 % respondentů vyplývá, že nepřemýšlí o změně zaměstnání. Naopak 27 % respondentů není spokojeno se svou současnou pracovní situací a přemýšlí o změně zaměstnání.

Nejčastější důvody toho, proč respondenti nad změnou povolání nepřemýšlí jsou následující:

- má práce mě naplňuje;
- jsem tu spokojený/spokojená;
- mám finančně dobře ohodnocenou práci;
- pracuji ve skvělém týmu;
- je mi více než 50 let;
- nevidím v okolí konkurenta;
- má práce má smysl;
- je zde dobrá integrace do organizace;
- nechci se učit nové věci;
- pracuji ve firmě dlouho a mám zde své místo;
- víra v budoucnost společnosti;
- stabilita společnosti;
- není vhodný čas na změnu;
- změna by byla příliš náročná.

Naopak, nejčastěji uvedené důvody toho, proč respondenti přemýšlí nad změnou povolání jsou:

- chci změnu;

- nepřijdu si dostatečně ohodnocen/á za svou práci;
- stresové prostředí a nadměrná pracovní zátěž;
- necítím, že si někdo váží mé práce a přínosu;
- nepříznivá pracovní atmosféra a negativní vztahy na pracovišti;
- nedostatečná flexibilita a možnost práce na dálku;
- nevyhovující pracovní podmínky, včetně dlouhých směn a nedostatečného placení přesčasů;
- nedostatečná komunikace a řízení ze strany nadřízených.

Celkové hodnocení

Třetí oddíl se zaměřuje na celkové hodnocení společnosti. Prostřednictvím předposlední otázky která zněla: „*Na stupnici 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší), jak byste ohodnotili společnost jako zaměstnavatele?*“ respondenti vyjádřili svá hodnocení, které znázorňuje graf v Příloze 20.

Největší podíl respondentů (55 %) udělil společnosti druhé nejvyšší hodnocení 4/5. Druhou nejčastější odpovědí bylo hodnocení 3/5, které udělilo 30 % respondentů, a třetí nejčastější odpovědí s celkem 10 % respondentů, bylo nejvyšší možné hodnocení 5/5. Tato první tři místa svědčí o velmi pozitivním celkovém hodnocení zaměstnanců. Mínění nejnižších hodnocení 2/5 a 1/5 zastávalo pouze malé procento respondentů, které celkem tvořilo 5 %.

Poslední otázka dotazníkového šetření analyzovala to, zda by respondenti doporučili společnost jako zaměstnavatele svým známým a rodině. Tato otázka zněla: „*Doporučili byste společnost jako zaměstnavatele známým a rodině?*“ Z grafu v Příloze 21 je zřejmé, že odpověď „ano“ uvedlo 74 % respondentů, zatímco odpověď „ne“ zbylých 26 % respondentů. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že většina zaměstnanců vnímá společnost pozitivně a považuje ji za doporučeníhodnou.

3.4.3 Hypotézy a výzkumné otázky

Pro práci byly stanoveny tři výzkumné otázky, které zkoumají, jaké faktory zaměstnanci vnímají jako nejvíce motivující k práci pro společnost, které komunikační kanály vnímají jako nejvíce efektivní a jaké jsou naopak slabé stránky společnosti v oblasti budování značky zaměstnavatele. Dále jsou ověřovány dvě hypotézy zkoumající, zda existuje statisticky významný vztah mezi interní komunikací a hodnocením společnosti jako zaměstnavatele a následně mezi spokojeností s nabídkou firemních benefitů a tendencí doporučovat společnost jako zaměstnavatele či nikoliv.

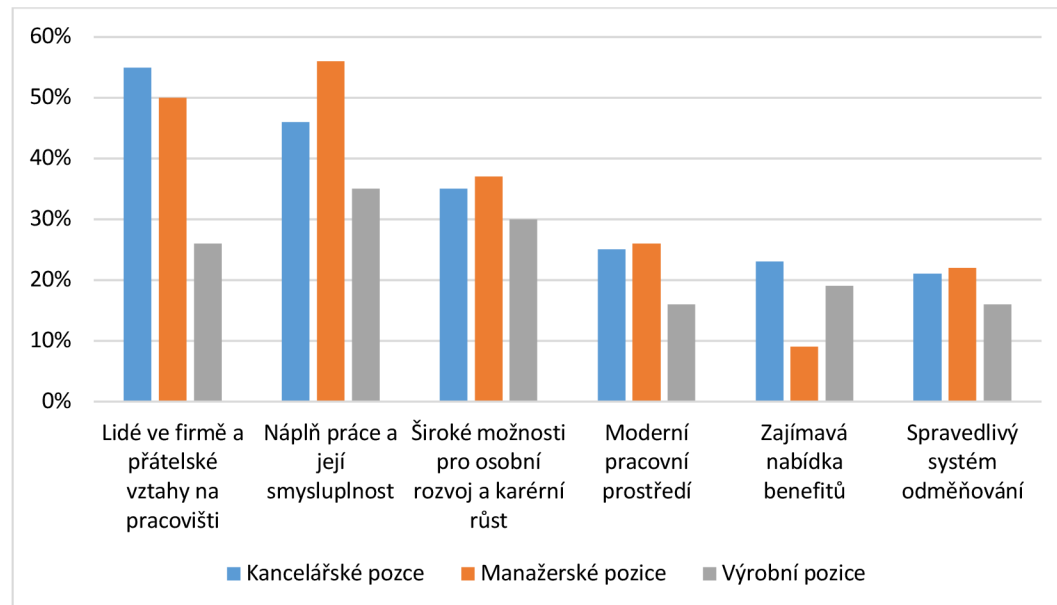
Výzkumné otázky

Odborná literatura zdůrazňuje význam motivace pracovníků, která může být dosažena různými prostředky. Kromě finančních odměn, které velmi často představují hlavní sílu motivace (viz kap. 2.3.2) mohou být pro zaměstnance zásadním motivačním faktorem i nefinanční odměny, jako je možnost kariérního růstu, příznivé pracovní prostředí a taková firemní kultura, se kterou se snadno identifikují (viz kap. 2.4.2). Pro zjištění, jaké faktory nejvíce motivují zaměstnance trutnovského závodu společnosti Vitesco Technologies, byla formulována výzkumná otázka V01.

V01: „Jaké faktory vnímají zaměstnanci jako nejvíce motivující k práci pro společnost Vitesco Technologies?“

Z výsledků dotazníkového šetření u otázky č. 6 v Příloze 1 plyne, že primární motivací respondentů jsou vztahy s kolegy a přátelská atmosféra na pracovišti, spolu s náplní a pocitem smysluplnosti vlastní práce. Na třetím místě se umístila široká škála možností pro osobní rozvoj a kariérní růst. Moderní pracovní prostředí se umístilo na čtvrtém místě, zatímco nabídka benefitů a systém odměňování obsadily až páté a šesté místo. Ostatní odpovědi byly zvoleny jen velmi malým počtem respondentů, proto nebyly předmětem dalšího zkoumání. Pro hlubší pochopení zkoumaného vzorku bylo těchto šest odpovědí analyzováno s ohledem na pracovní zařazení respondentů ve společnosti, aby bylo možné lépe porozumět tomu, co je pro jednotlivé skupiny zaměstnanců největší motivací. Výsledky této analýzy představuje Graf 8.

Graf 8 Faktory motivace dle pracovního zařazení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy Grafu 8 vyplývá, že motivující faktory se liší v závislosti na pracovním zařazení respondentů v organizaci. Pro kancelářské pozice jsou klíčovým motivátorem lidé ve firmě a přátelské vztahy na pracovišti (55 %). Naopak pro manažerské pozice je nejvíce důležitá náplň práce a její smysluplnost (56 %), stejně tak, jako pro výrobní pozice (35 %). Důvodem může být skutečnost, že tyto skupiny pracovníků více vnímají spojení s konkrétními výsledky práce nebo pocitem přínosu.

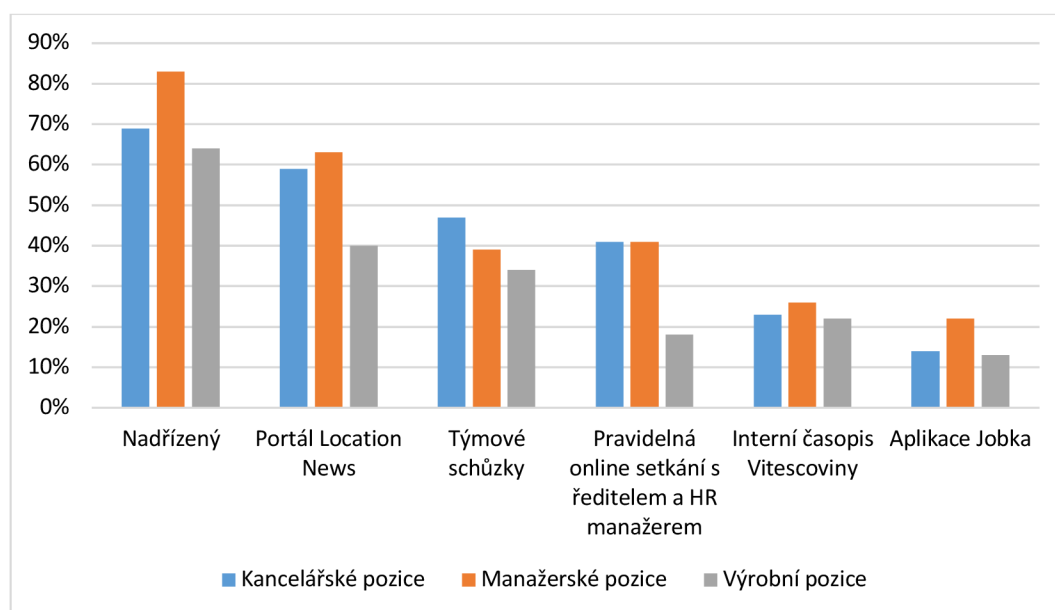
Významným zjištěním je, že pro výrobní pozice nemají z hlediska motivace tak velký význam lidé ve firmě a přátelské vztahy na pracovišti (26 %) jako pro kancelářské (55 %) a manažerské pozice (50 %). Stejně tak, oproti ostatním, neoceňují moderní pracovní prostředí. Naopak pro ně například oproti manažerům (9 %), představuje motivující faktor nabídka benefitů (19 %).

V02: „Jaké nástroje interní komunikace vnímají zaměstnanci jako nejefektivnější pro přenos informací uvnitř organizace Vitesco Technologies?“

Odborné zdroje poukazují na význam interní komunikace v oblasti budování značky zaměstnavatele. Tvrdí, že úspěšná interní komunikace vyžaduje úzkou spolupráci mezi všemi odděleními ve společnosti a funguje také jako stimulant k výkonu pracovníků (viz kap. 2.4.3). Vzhledem k tomu, že v trutnovském závodě společnosti Vitesco Technologies je uplatňováno velké množství nástrojů interní komunikace (viz kap. 3.2.2) bylo na místě zjistit, které jsou pro zaměstnance nejvíce efektivní.

Z výsledků dotazníkového šetření u otázky č. 13 v Příloze 1 vyplývá, že nejčastěji využívanými nástroji interní komunikace jsou komunikace s nadřízeným, portál Location News, týmové schůzky, pravidelná online setkání s ředitelem a HR manažerem, interní časopis Vitescoviny a aplikace Jobka. Ostatní odpovědi byly zvoleny jen velmi malým počtem respondentů, proto nebyly předmětem dalšího zkoumání. Pro hlubší pochopení zkoumaného vzorku byly odpovědi opět analyzovány s ohledem na pracovní zařazení respondentů ve společnosti, aby bylo možné lépe porozumět tomu, co je pro jednotlivé skupiny zaměstnanců hlavním zdrojem informací. Výsledky této analýzy představuje Graf 9.

Graf 9 Využívané zdroje interní komunikace dle pracovního zařazení respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Z analýzy Grafu 9 vyplývá, že respondenti různých pracovních pozic vykazují odlišné preference využívání prostředků interní komunikace. U všech pracovních pozic se ale odpověď "nadřízený" umístila na prvním místě a získala nejvyšší počet preferencí. Z toho vyplývá jediné, zaměstnanci společnosti Vitesco Technologies považují komunikaci s nadřízenými za nejefektivnější prostředek interní komunikace.

Druhý nejvíce efektivní nástroj interní komunikace je portál Location News, který ve společnosti funguje dlouhodobě a zaměstnanci jsou s ním dobře obeznámeni. Z dotazníkových odpovědí je navíc zřejmé, že zaměstnanci vnímají efektivní komunikaci především formou mluvené interakce s lidmi (například s nadřízenými, na týmových schůzkách, pravidelných online setkáních s ředitelem a HR manažerem), oproti čtené formě prostřednictvím portálu Location News, interního časopisu Vitescoviny nebo aplikace Jobka.

V03: „Jaké jsou slabé stránky společnosti v oblasti budování značky zaměstnavatele?“

Podle odborných zdrojů jsou jedny z klíčových slabých stránek v oblasti budování značky zaměstnavatele nedostatečná transparentnost v interní komunikaci, nedostatečné množství příležitostí pro osobní rozvoj, situace, kdy zaměstnanci nezapadají do firemní kultury a situace, kdy realita pracovního prostředí neodpovídá tomu, co organizace prezentuje na trhu práce (viz kap. 2.4.3). Na základě výsledků kvantitativního výzkumu plynoucího z dotazníkového šetření v Příloze 1 bylo vyvozeno několik slabých stránek společnosti Vitesco Technologies v oblasti budování značky zaměstnavatele.

Hlavním nedostatkem je nízké povědomí o značce v regionu. Značka Vitesco Technologies je relativně nová, a proto je její známost na trhu omezená. Tento nedostatek může být důsledkem malého počtu marketingových aktivit zaměřených na budování povědomí o společnosti a její značce.

Další slabinou je skutečnost, že 25 % respondentů obvykle z kancelářských a výrobních pozic, považuje interní komunikaci ve společnosti za nedostatečnou, což může negativně ovlivnit vnímání společnosti jako atraktivního zaměstnavatele.

Za slabou stránku v oblasti budování značky zaměstnavatele se dají považovat zastaralé a nepřehledné kariérní stránky, které mohou vést ke snížení počtu uchazečů. Navíc v dotazníkovém šetření u otázky č. 2 v Příloze 1, jen 5 % respondentů uvedlo kariérní stránky jako prostředek komunikace prostřednictvím kterého se dozvěděli o pracovní příležitosti ve společnosti.

Hypotézy

Na základě analýzy teoretických aspektů a rešerše odborné literatury lze konstatovat, že vhodně nastavená interní komunikace v organizaci přispívá k pozitivnímu vnímání zaměstnanců a zvyšuje jejich spokojenost (viz kap. 2.4.3). V kapitole se dále zdůrazňuje, že informovanost zaměstnanců je klíčovým faktorem ovlivňujícím jejich postoj ke společnosti jako zaměstnavateli. Na základě těchto zjištění byla formulována hypotéza H1: Zaměstnanci, kteří vnímají interní komunikaci jako dostatečnou, mají tendence lépe hodnotit společnost jako zaměstnavatele.

Druhá hypotéza navazuje na téma zaměstnaneckých benefitů a doporučení společnosti jako zaměstnavatele. V odborné literatuře je nabídka benefitů v souvislosti s personálním marketingem popisována jako nástroj pro zvyšování zaměstnanecké loajality a pozitivního vnímání společnosti (viz kap. 2.2.2). Očekává se, že zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s nabídkou benefitů, budou mít větší motivaci a ochotu doporučovat společnost jako atraktivní místo zaměstnání. Na základě těchto poznatků byla formulována hypotéza H2: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s nabídkou benefitů budou náchylnější k tomu, doporučovat společnost jako zaměstnavatele.

Pro statistické ověření hypotéz byl zvolen Spearmanův korelační koeficient, jehož výpočet byl proveden pomocí dostupné aplikace na internetové adrese <https://www.statskingdom.com/correlation-calculator.html>. Pro stanovení hladiny významnosti byla zvolena hodnota 0,05, což je standardní úroveň používaná pro středně velké vzorky v podobných výzkumech. Při interpretaci výsledků testů indikuje p-hodnota menší než 0,05 statisticky významný vztah. V takovém případě je nutné zamítnout nulovou hypotézu a přijmout alternativní hypotézu.

Výsledek pro hypotézu: Zaměstnanci, kteří vnímají interní komunikaci jako dostatečnou, mají tendence lépe hodnotit společnost jako zaměstnavatele.

Pro provedení testu byly použity odpovědi z kvantitativního výzkumu, které byly zaznamenány u otázky č. 12 v dotazníku v Příloze 1: “Vnímáte komunikaci ve společnosti jako dostatečnou?” Odpovědi na tuto otázku byly kategoričné a obsahovaly možnosti „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“, což vyžadovalo jejich převedení na číselnou stupnici. Následně byly zaznamenány odpovědi z kvantitativního výzkumu u otázky č. 15 v Příloze 1: „Na stupnici 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší), jak byste ohodnotili společnost jako zaměstnavatele?” Splnění hypotézy bylo určeno na základě p-hodnoty, která byla porovnána s hladinou významnosti 0,05. Pokud byla p-hodnota menší než tato hladina, byla hypotéza považována za splněnou.

H0: Neexistuje pozitivní korelace mezi vnímanou úrovní interní komunikace a hodnocením zaměstnavatele ze strany zaměstnanců.

H1: Existuje pozitivní korelace mezi vnímanou úrovní interní komunikace a hodnocením zaměstnavatele ze strany zaměstnanců.

Pro test hypotézy byl použit Spearmanův korelační koeficient s těmito výsledky:

- Spearmanův korelační koeficient: 0.4107;
- P-hodnota: $6.684e^{-13}$.

Vypočtená p-hodnota je menší než 0,05 a je dokonce tak nízká, že poskytuje dostatečný důkaz pro zamítnutí nulové hypotézy. To znamená, že alternativní hypotéza byla potvrzena, a tedy skutečně existuje pozitivní korelace mezi vnímanou úrovní interní komunikace a hodnocením zaměstnavatele ze strany zaměstnanců. Z čehož plyne, že zaměstnanci, kteří vnímají interní komunikaci jako dostatečnou, mají tendenci lépe hodnotit společnost jako zaměstnavatele.

Výsledek pro hypotézu: Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s nabídkou benefitů budou náchylnější k tomu, doporučovat společnost jako zaměstnavatele.

Pro provedení testu byly použity odpovědi z kvantitativního výzkumu, které byly zaznamenány u otázky č. 9 v dotazníku v Příloze 1: „Jste spokojeni s nabídkou benefitů?“ Odpovědi na tuto otázku byly kategorické a obsahovaly možnosti „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne“, což vyžadovalo jejich převedení na číselnou stupnici. Následně byly zaznamenány odpovědi z kvantitativního výzkumu u otázky č. 16 v Příloze 1: „Doporučili byste společnost jako zaměstnavatele svým známým a rodině?“, které byly rovněž kategorické s možnostmi „ano“ a „ne“, proto musely být také převedeny na číselnou stupnici. Splnění hypotézy bylo určeno na základě p-hodnoty, která byla porovnána s hladinou významnosti 0,05. Pokud byla p-hodnota menší než tato hladina, byla hypotéza považována za splněnou.

H0: Spokojenost s nabídkou benefitů a doporučení společnosti jako zaměstnavatele jsou nezávislé proměnné.

H1: Spokojenost s nabídkou benefitů a doporučení společnosti jako zaměstnavatele nejsou nezávislé proměnné.

Pro test hypotézy byl použit Spearmanův korelační koeficient s těmito výsledky:

- Spearmanův korelační koeficient: 0.2799;
- P-hodnota: 0.000001793.

Vzhledem k tomu, že vypočtená p-hodnota je nižší než stanovená úroveň významnosti 0,05, je nulová hypotéza zamítána a alternativní hypotéza přijímána. Z toho vyplývá, že existuje souvislost mezi spokojeností zaměstnanců s nabízenými benefity a jejich ochotou doporučit společnost jako zaměstnavatele.

3.4.4 Shrnutí výsledků z výzkumu

Interní employer branding ve společnosti reflektuje principy uvedené v teorii, která tvrdí, že jeho cílem je vytvořit pro zaměstnance pozitivní pracovní prostředí a zároveň budovat jejich loajalitu. Data z výzkumu ukazují, že věrnost zaměstnanců značce Vitesco Technologies je výrazná, jelikož 58 % z jejich celkového počtu působí ve společnosti déle, než 4 roky (viz kap. 3.1.2). Tento fakt podtrhává otázka č. 18 v Příloze 1, kde 72 % respondentů potvrdilo, že ve společnosti pracuje déle než 5 let. Dalším cílem interního employer branding je dle teorie

seznámení zaměstnanců s firemními hodnotami. Z výsledků dotazníku, konkrétně otázky č. 4 v Příloze 1 vyplývá, že 98 % respondentů tyto hodnoty zná, což opět potvrzuje správné využívání nástrojů interního EB ve společnosti. Dalším z těchto nástrojů je silná interní komunikace, která je ve společnosti podporována prostřednictvím široké škály interních komunikačních kanálů. Tento fakt potvrzuje otázka č. 12 v Příloze 1, kde 75 % respondentů hodnotí interní komunikaci jako dostatečnou nebo spíše dostatečnou. Teorie dále zdůrazňuje významnou roli manažerů na proces formování interního employer branding, kteří byli v dotazníkovém šetření, konkrétně u otázky č. 13 v Příloze 1 označeni jako hlavní zdroj interní komunikace ve firmě, což opravdu podtrhává jejich klíčovou roli v procesu, jak uvádí teoretické poznatky. Dalšími nástroji, které teorie uvádí, jsou teambuildingové aktivity, pravidelné průzkumy spokojenosti a onboarding. Všechny tyto aktivity jsou ve firmě prováděny na pravidelné bázi. Kvalitní interní EB dle teorie usnadňuje náborové aktivity, neboť spokojení zaměstnanci doporučují své zaměstnavatele. O pravdě tohoto tvrzení vypovídá výsledek otázky č. 2 v Příloze 1, ve které nejvíce (59 %) respondentů uvedlo, že se o pracovní příležitosti ve společnosti dozvědělo prostřednictvím známých nebo rodiny. Tato skutečnost znovu nasvědčuje tomu, že interní EB je ve firmě nastaven na opravdu dobré úrovni. Celkem 55 % respondentů v otázce č. 15 v Příloze 1 udělilo společnosti hodnocení 4/5, což je velice dobrý výsledek. Průměrné hodnocení společnosti jako zaměstnavatele od všech respondentů je pak 3,7 bodů z možných 5, což lze též považovat za velmi pozitivní výsledek. Z výzkumu lze shrnout, že nástroje interního employer branding jsou ve společnosti využívány velmi efektivně.

Externí employer branding je dle teorie (viz kap. 2.4.3) zaměřen na oslovování potenciálních kandidátů mimo hranice organizace pomocí různých nástrojů, jako jsou firemní webové stránky, kariérní stránky společnosti, sociální sítě s relevantním obsahem a hodnocení zaměstnanců na hodnotících portálech. Dle Egera a kol. (2018) in kap. 2.4.3 pomáhají všechny tyto nástroje k propagaci značky zaměstnavatele. Nicméně, společnost se v oblasti externího employer branding neosvědčila tak úspěšně jako v interním EB, což dokazuje fakt, že u otázky z dotazníkového šetření č. 3 v Příloze 1 odpovědělo celkem 51 % respondentů, že jejich okolí nezná značku Vitesco Technologies. Tento výsledek vypovídá o nedostatečné propagaci značky zaměstnavatele v regionu, což může být způsobeno právě neefektivním využíváním některých nástrojů externího EB. Jako příklad lze uvést kariérní stránky společnosti, které jsou zastaralé a nepřehledné, jak již bylo zmíněno v kapitole 3.4.3. V otázce č. 2 v Příloze 1 je navíc jen 5 % respondentů uvedlo jako zdroj, na kterém získali informace o pracovní příležitosti ve společnosti, což naznačuje, že zřejmě nejsou ani efektivně využívány. Další slabou stránkou je nedostatečná aktivita na sociálních sítích, která je způsobena omezením od korporátního oddělení. Trutnovský závod tak nemá plnou kontrolu nad správou obsahu, který se na tyto stránky umístí a všechny příspěvky nejdříve podléhají kontrole. To výrazně omezuje účinnost tohoto nástroje, zvláště v době, kdy jsou sociální sítě jedním z nejefektivnějších prostředků komunikace. Firemní webové stránky jsou rovněž spravovány korporátně a stále chybí překlad určitých pasáží do českého jazyka, což na uchazeče může působit neosobně a nedůvěryhodně. Na hodnotící platformě Glassdoor je společnost hodnocena celosvětově s hodnocením 4.1 hvězdiček z možných 5, což je dobrý výsledek, který ale pravděpodobně nijak neodráží využití nástrojů externího EB v trutnovském závodě. Na českém portále Atmoskop má trutnovský závod celkem 28 hodnocení s celkovou spokojeností 65 %. Za další slabou stránku lze považovat fakt, že 30 % respondentů dle otázky č. 8 v Příloze 1 nesouhlasí s tím, že vnější image společnosti odpovídá skutečnému pracovnímu prostředí ve společnosti, což naznačuje, že nástroje externího EB nejsou zřejmě ani dostatečně transparentní, přestože dle Egera a kol. (2018) in kap. 2.4.3 je transparentnost těchto nástrojů jednou z klíčových hodnot.

Vnitřní personální marketing dosahuje ve firmě dobré úrovně a efektivně využívá nástroje, které definuje teorie (viz kap. 2.2.2). Adaptace nových zaměstnanců je ve firmě podporována polskými a ukrajinskými koordinátory, mentory a vedoucími pracovníky. Trutnovský závod poskytuje rozsáhlou škálu interních a externích školení, jejichž dostupnost není pro jednotlivé pracovníky nijak omezena, a účast na nich závisí pouze na dohodě s nadřízeným. Tento fakt je mezi zaměstnanci nejspíše oceněn, neboť v otázce č. 6 z dotazníkového šetření v Příloze 1 uvedli široké možnosti pro kariérní růst a osobní rozvoj jako třetí největší faktor jejich motivace s celkovým hodnocením 14 %. Dalším nástrojem vnitřního personálního marketingu je hodnocení, které se ve společnosti provádí prostřednictvím tzv. development dialogue a 360° zpětné vazby, jak v teoretické části doporučují autoři Armstrong et al. (2015, s. 407) a Koubek (2015, s. 219). Odměňování, jak vyplývá z odpovědí na otázku č. 5 v Příloze 1, je mezi zaměstnanci vnímáno jako nejdůležitější oblast v pracovním prostředí. Tato skutečnost by mohla naznačovat, že primární motivací zaměstnanců bude mzda, což však nekorresponduje s odpovědí na otázku č. 6 v Příloze 1, kde respondenti označili za hlavní zdroje jejich motivace pozitivní vztahy na pracovišti, smysluplnost práce a možnosti kariérního růstu. Odpovědi jako systém odměňování a nabídka benefitů skončily až na pátém a šestém místě. S benefity je ale dle otázky č. 9 v Příloze 1 spokojeno nebo spíše spokojeno celkem 85 % respondentů, a to i přes skutečnost, že trutnovský závod v současné době neprovádí žádný průzkum, zaměřující se čistě na spokojenost zaměstnanců s benefity. Tento fakt je odůvodněný tím, že pro tento průzkum závod postrádá vhodný nástroj, což představuje jednu ze slabých stránek vnitřního personálního marketingu ve společnosti. Mezi nejvíce využívané benefity, uvedené v otázce č. 10 v Příloze 1, patří stravenkový systém a volnočasový benefit, následované benefity podporujícími flexibilní pracovní podmínky a work-life balance, jako jsou 25 dní dovolené, 2 dny sick days a home office. V dotazníkovém šetření u otázky č. 5 v Příloze 1 zvolili respondenti jako druhou nejdůležitější oblast pracovního prostředí, které je navíc v trutnovském závodě velmi multikulturální. Pracují zde zaměstnanci z celkem deseti zemí světa, díky čemuž se téměř každý den setkávají různé přístupy k práci a myšlení odlišných kultur. Tento fakt multikulturálního pracovního prostředí navíc pozitivně hodnotí i 18 z 24 hodnotitelů na platformě Atmoskop. Firemní kultura je v rámci jednotlivých oddělení pozitivní a přátelská, což je potvrzeno skutečností, že nejvíce respondentů (20 %) v otázce č. 6 v Příloze 1 označilo "lidé ve firmě a přátelské vztahy na pracovišti" za největší faktor motivace k práci pro společnost. Firemní kulturu dále podporuje široká škála akcí pro zaměstnance, které trutnovský závod během roku pravidelně pořádá (viz kap. 3.3.1). Propouštění zaměstnanců probíhá v souladu s právními předpisy stanovenými v Zákoníku práce a Kolektivní smlouvě (viz kapitola 3.3.2). Při propouštění je zaměstnanci, který dává výpověď, předán formulář k vyplnění, prostřednictvím kterého firma sbírá zpětnou vazbu a identifikuje oblasti pro zlepšení, což rovněž odpovídá efektivním postupům uvedeným v teorii (viz kap. 2.2.2).

Vnější personální marketing má dle Bartáka (2023, s. 756) za cíl posílit obraz firmy jako prestižního a atraktivního zaměstnavatele, což potvrzuje výsledek otázky č. 1 dotazníkového šetření v Příloze 1, ve které 84 % respondentů hodnotí pověst společnosti jako zaměstnavatele kladně nebo spíše kladně. Společnost využívá celý rozsah nástrojů vnějšího personálního marketingu, včetně reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje a PR. Komunikuje své pracovní nabídky prostřednictvím různých kanálů, včetně pracovních portálů a médií (viz kap. 3.3.1 a kap. 3.3.3). Tento přístup se jeví jako efektivní, jak naznačuje výsledek otázky č. 2 v dotazníkovém šetření v Příloze 1, kde 21 % respondentů uvedlo, že se o pracovní nabídku ve společnosti dozvěděl z inzerce na pracovním portálu a 3 % z inzerce v tisku. K podpoře nábory nových zaměstnanců firma využívá program „Najdi kolegu“, který zahrnuje finanční odměnu za doporučení nových pracovníků. Společnost se rovněž účastní kariérních veletrhů a věnuje se PR aktivitám nejčastěji zaměřeným na odborná témata, což je sice jeden ze způsobů, jak posílit vnější personální marketing, nicméně by bylo vhodné posílit prezentaci společnosti

jako zaměstnavatele, čímž by se pravděpodobně zvýšilo povědomí o značce Vitesco Technologies v regionu Trutnov. Ukazatelem toho, že společnost pečuje o své zaměstnance je první místo v ocenění „Sodexo Zaměstnavatel regionu“, které trutnovský závod drží v řadě už od roku 2018. Společnost se dále angažuje v aktivitách v oblasti CSR a podporuje rozvoj trutnovského regionu, včetně podpory místního vzdělávání (viz kap. 3.3.3). Celkově lze říci, že vnější personální marketing je ve firmě realizován v souladu s teorií, ale i tak existují oblasti pro zlepšení.

V nastavení a užívání nástrojů employer brandingů a personálního marketingu ve výrobním závodě Trutnov společnosti Vitesco Technologies lze identifikovat několik pozitivních i negativních aspektů, které vyplývají z provedeného kvantitativního výzkumu. Tyto aspekty jsou pro lepší přehlednost rozděleny do odrážek níže.

Zjištěná pozitiva

Pozitivní aspekty plynoucí z dotazníkového šetření:

- zaměstnanci jsou velmi spokojeni s náplní jejich práce;
- zaměstnanci oceňují stabilní pracovní prostředí a efektivní integraci do firemní kultury;
- zaměstnanci vnímají pozitivní reputaci společnosti v regionu Trutnov;
- zaměstnanci jsou výborně obeznámeni s firemními hodnotami;
- zaměstnanci důvěřují v budoucnost firmy a respektují její vizi a misi;
- zaměstnanci hodnotí interní komunikaci s vysokým počtem interních komunikačních kanálů pozitivně;
- zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují déle mají tendence hodnotit společnost jako zaměstnavatele lépe;
- zaměstnanci, kteří pracují na manažerských pozicích hodnotí společnost jako zaměstnavatele nejlépe;
- zaměstnanci považují za hlavní zdroj komunikace ve firmě nadřízené pracovníky, což nejen zajišťuje efektivní šíření informací, ale také podporuje jejich transparentnost;
- zaměstnanci jsou spokojeni s rozmanitou nabídkou finančních i nefinančních benefitů;
- zaměstnanci se cítí motivováni k práci pro společnost díky pozitivním vztahům na pracovišti, smysluplnosti práce a možnostem kariérního růstu;
- zaměstnanci si na systému odměňování nejvíce váží jeho stability a včasnosti;
- zaměstnanci nejčastěji získávají doporučení k práci ve společnosti od známých a rodiny, což svědčí o silné zaměstnavatelské značce;
- zaměstnanci hodnotí společnost jako zaměstnavatele velmi dobře;
- společnost vede efektivní náborové aktivity na pracovních portálech;
- ve společnosti funguje takové personální oddělení, které aktivně reaguje na zaslané životopisy a podílí se na náborových procesech;

- zaměstnanci jsou firmě velmi loajální, jelikož většina z nich zůstává ve společnosti déle než 5 let.

Výzkum přinesl mnoho pozitivních zjištění, která jasně převažovala nad negativními aspekty.

Zjištěná negativa

Negativní aspekty plynoucí z dotazníkového šetření:

- okolí zaměstnanců nezná značku Vitesco Technologies;
- zaměstnanci nevnímají kariérní stránky jako prostředek, prostřednictvím kterého potenciální uchazeči o práci hledají informace o pracovních příležitostech ve společnosti;
- kancelářští a výrobní zaměstnanci se cítí méně informovaní, než manažerské pozice;
- zaměstnanci, kteří pracují na výrobních pozicích hodnotí společnost jako zaměstnavatele nejhůře (hodnota 3,57/5);
- zaměstnanci, kteří pracují ve společnosti v rozmezí 3 až 5 let mají největší tendence nedoporučovat společnost jako zaměstnavatele;
- zaměstnanci nevnímají pracovní dobu jako dostatečně flexibilní, což může negativně ovlivnit jejich motivaci a narušit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.

Z výsledků výzkumu lze konstatovat, že i když společnost nevyužívá některé nástroje employer branding a personálního marketingu efektivně, stále značně převažuje pozitivní vnímání zaměstnanců společnosti jako zaměstnavatele. Je patrné, že jednotlivé nástroje vnímají různé skupiny zaměstnanců odlišně, což naznačuje, že existuje prostor pro optimalizaci jejich využití.

3.5 Návrhy a doporučení

Na základě zjištěných negativních aspektů odhalených v průzkumu mezi zaměstnanci byla navržena doporučení, jež by mohla posílit pozitivní vnímání značky zaměstnavatele.

Zvýšení povědomí o značce

Z výzkumu je zřejmé, že okolí 51 % respondentů nezná značku Vitesco Technologies. Tento nedostatek povědomí může být jednak způsoben tím, že je značka na trhu nová a relativně mladá a jednak tím, že se závod Trutnov zaměřuje v rámci PR aktivit převážně na komunikaci odborných témat (viz kap. 3.3.3). Pro zvýšení povědomí o značce Vitesco Technologies by měla společnost zvážit strategii zaměřenou na posílení značky zaměstnavatele. Důraz by měl být kladen na komunikaci výhod zaměstnání ve společnosti, možnosti profesního růstu a rozvoje. V rámci těchto PR aktivit by mohla být zdůrazněna také široká škála dostupných pracovních pozic a příležitostí pro zaměstnance. Dále by mohly být efektivněji komunikovány aktivity společnosti v regionu, například sponzorství, charitativní pomoc apod. Takové kroky by mohly posílit povědomí o značce Vitesco Technologies.

Optimalizace kariérních stránek

Z výzkumu bylo zjištěno, že kariérní stránky trutnovského závodu neplní svou funkci tak, jak definuje teorie. Navíc jsou nepřehledné a neestetické. Společnost aktuálně připravuje nové kariérní stránky (viz kap. 3.2.3), které na první pohled působí značně lepším dojmem. Nicméně by se společnost měla věnovat i strategii optimalizace pro zvýšení jejich viditelnosti a přilákání více návštěvníků.

Tato strategie by mohla zahrnovat identifikaci klíčových slov a frází spojených s kariérními příležitostmi ve společnosti, které by následně měly být použity ve strategických částech stránek, včetně titulků, jejich obsahu a URL adres. Obsah stránek by měl být optimalizován tak, aby byl relevantní pro uživatele i vyhledávače. Dle teorie by stránky měly obsahovat detailní popis pracovních pozic, informace o firemní kultuře a benefitech, případně příběhy a úspěchy zaměstnanců či fotografie, které návštěvníkovi přiblíží firemní kulturu a pracovní prostředí. Dalším krokem je technická optimalizace stránek pro vyhledávače (např. rychlost načítání stránek a další). Důležitým aspektem je rovněž získávání zpětných odkazů od ostatních relevantních webových stránek, například od firemních partnerů, profesních asociací a univerzit. Tyto odkazy mohou totiž pozitivně ovlivnit autoritu a důvěryhodnost stránek.

V poslední řadě by společnost měla pravidelně sledovat a vyhodnocovat výkon kariérních stránek pomocí nástrojů pro analýzu webu, jelikož na základě těchto dat jsou poté prováděny další úpravy a optimalizace. Tyto kroky mohou pomoci, aby kariérní stránky trutnovského závodu působily lépe, byly mezi zaměstnanci vnímány jako jeden ze zdrojů informací o pracovních příležitostech a možná také přilákaly nové uchazeče o práci.

Práce s manažery a vedoucími pracovníky

Z výzkumu bylo zjištěno, že kancelářští i výrobní pracovníci hodnotí interní komunikaci ve společnosti průměrně na úrovni 2,9 z možných 5 bodů. Naopak pracovníci manažerských pozic hodnotí průměrně hodnotou 3 body. Tento drobný rozdíl naznačuje, že manažeři vnímají komunikaci lépe než ostatní zaměstnanci.

Zaměstnanci byli také dotazováni, co pro ně ve společnosti představuje hlavní zdroj informací. Jasnou volbou byli nadřízení, kteří byli označeni 24 % respondentů. U té samé otázky se na třetím místě s 15% podílem umístila odpověď týmové schůzky. Z odpovědí na tyto dvě otázky vyplývá, že manažeři, kteří se cítí dobře informovaní, jsou zároveň označováni jako hlavní zdroj informací ve firmě. Tudíž by bylo vhodné, aby transparentní informace efektivně předávali dál, mezi své týmy. Tyto informace se nabízí sdělovat právě prostřednictvím pravidelných týmových schůzek, které byly taktéž označeny jako významný zdroj komunikace.

Společnost by se aktuálně mohla zamyslet nad možností školení nebo kurzu pro rozvoj komunikačních dovedností manažerských a vedoucích pracovníků. Tento kurz by mohl být navržen tak, aby splňoval potřeby manažerů a zároveň se zaměřoval na tyto konkrétní oblasti:

- efektivní komunikace (formulace a přenos informací tak, aby byly srozumitelné a relevantní, což zahrnuje schopnost strukturovat sdělení, používat jednoduchý jazyk a zdůrazňovat klíčové body);
- techniky komunikace (verbální, psaná, nonverbální apod.);
- naslouchání a empatie (schopnost naslouchat a porozumět potřebám a obavám podřízených);

- konstruktivní zpětná vazba (jak poskytovat konstruktivní pozitivní i negativní zpětnou vazbu svým podřízeným a pomáhat jim tak rozvíjet jejich dovednosti a schopnosti).

Kurz by tak mohl pomoci manažerům a vedoucím pracovníkům rozvíjet schopnosti a nástroje potřebné k efektivní komunikaci s jejich týmem. Toto řešení by mohlo být účinným způsobem, jak zlepšit vnímání komunikace kancelářských a výrobních pracovníků a celkově posílit interní komunikaci ve firmě.

Podpora spokojenosti zaměstnanců ve středním funkčním období

Přestože průměrná hodnocení společnosti jako zaměstnavatele jsou obecně pozitivní, z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že u zaměstnanců funkčního období v rozmezí 3 až 5 let bez ohledu na pohlaví, je patrný pokles spokojenosti. To pravděpodobně naznačuje kritické období, kdy může jejich angažovanost nebo spokojenost klesat. Zaměření se na jejich potřeby a obavy by mohlo mít zásadní význam jednak na jejich morálku a loajalitu, ale také na jejich celkové vnímání společnosti a její značky. Spokojenost zaměstnanců by mohla být podpořena například novými možnostmi kariérního růstu, iniciativami zaměřenými na angažovanost nebo snahami o osvěžení firemní kultury.

Rozšíření benefitů podporující work-life balance

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci nejvíce oceňují benefity související s volným časem (volnočasový benefit Edenred, 25 dní dovolené, sick days a home office). Dále průzkum ukázal, že existuje výrazný zájem o navýšení částky ve volnočasovém benefitu, více dnů dovolené, více dnů sick days a home office, což podtrhává touhu zaměstnanců po větší rovnováze mezi pracovním a soukromým životem a zdůrazňuje význam flexibilních pracovních podmínek jako faktoru zaměstnanecké spokojenosti.

S ohledem na takto pozitivní dopad na spokojenost by rozšíření nebo zlepšení těchto podmínek mohlo vést k posílení celkové spokojenosti a k udržení zaměstnanců, zejména těch se střední délkou praxe, kteří vykazují nejvyšší míru využívání těchto benefitů a kteří také vykazují největší pokles spokojenosti (viz předchozí návrh). Rozšíření těchto benefitů se ve společnosti nejeví jako nereálné, nicméně rozpočet na benefity je nutné nejprve konzultovat s odborovou organizací v rámci každoročního kolektivního vyjednávání.

Tento výsledek z výzkumu zdůrazňuje důležitost pravidelného hodnocení benefitů, které se ve společnosti aktuálně neprovádí, jelikož trutnovský závod na tuto zpětnou vazbu postrádá vhodný nástroj (viz kap. 3.3.1). Tato skutečnost lze považovat za jednu ze slabých stránek vnitřního personálního marketingu ve společnosti, neboť úprava nabídky benefitů by měla vždy probíhat takovým způsobem, aby reflektovala potřeby zaměstnanců.

4 Závěr

Zaměstnavatelé, zejména ve výrobním průmyslu, by měli vnímat sílu svého employer brandu a efektivitu personálního marketingu jako strategický prvek v udržení konkurenceschopnosti a zajištění spokojenosti a loajality zaměstnanců. Z hlediska teorie může efektivní správa nástrojů employer brandingů a personálního marketingu vést k vytvoření příznivějšího pracovního prostředí, snížení fluktuace a posílení celkové konkurenceschopnosti společnosti.

Hlavním cílem práce bylo formulovat návrhy, které povedou ke zlepšení vnímání značky zaměstnavatele. Dílčími cíli bylo zhodnotit účinnost využívaných nástrojů personálního marketingu a employer brandingů a zjistit, jak zaměstnanci vnímají společnost Vitesco Technologies jako zaměstnavatele. Na základě průzkumu mezi zaměstnanci byly následně identifikovány silné a slabé stránky a navržena doporučení ke zlepšení, která by mohla pomoci eliminovat nedostatky v současném nastavení.

K dosažení cíle práce byla nejprve provedena rešerše české i zahraniční odborné literatury a internetových zdrojů, která poskytla hlubší porozumění problematice personálního marketingu a employer brandingů. Následovalo představení společnosti Vitesco Technologies, konkrétně výrobního závodu v Trutnově, včetně jeho nástrojů v oblasti personálního marketingu a employer brandingů, které byly porovnány s teoretickými poznatky. Následně byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak zaměstnanci vnímají společnost jako zaměstnavatele a jak hodnotí efektivitu různých nástrojů personálního marketingu a employer brandingů. V práci byly provedeny i statistické testy, které zkoumaly vztah mezi vnímáním interní komunikace a hodnocením společnosti jako zaměstnavatele a následně vztah mezi spokojeností s nabídkou benefitů a tendencí doporučovat společnost jako zaměstnavatele.

Průzkum byl proveden mezi zaměstnanci trutnovského závodu společnosti Vitesco Technologies. Odpovědi poskytlo celkem 281 respondentů, což představuje přibližně 12,8 % celkového počtu zaměstnanců. Z výsledků kvantitativního výzkumu vyplývá, že i když společnost dle teorie efektivně využívá nástroje personálního marketingu a employer brandingů, stále existují oblasti, ve kterých lze dosáhnout zlepšení.

Na základě výsledků výzkumu byla formulována doporučení, která by měla společnosti pomoci zlepšit stav personálního marketingu a employer brandingů. Trutnovský závod by se měl zaměřit především na oblast externího employer brandingů, jelikož tato oblast vyplývá z dotazníkového šetření a z porovnání s teoretickými znalostmi jako nejslabší. V celkovém hodnocení však respondenti hodnotili společnost jako zaměstnavatele velmi pozitivně.

Cílovým příjemcem výsledků provedeného výzkumu by mohlo být vedení trutnovského závodu společnosti Vitesco Technologies. Tyto výsledky by mohly poskytnout cenné informace, které by umožnily lépe porozumět tomu, jak zaměstnanci vnímají práci ve společnosti a jaké nástroje by bylo vhodné rozšířit, zdokonalit nebo upravit. Tato informace by mohla být využita k optimalizaci strategií employer brandingů a personálního marketingu, což by mohlo vést ke zlepšení celkového pracovního prostředí, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, snížení fluktuace, a především k posílení konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce.

Závěrem je nutné vzít v úvahu omezený počet respondentů vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců. Z této skutečnosti vyplývá, že uvedené výsledky jsou spíše obecné. Pro hlubší pochopení faktorů ovlivňujících personální marketing a employer branding v trutnovském výrobním závodě by byl nezbytný dodatečný výzkum, který by mohl odhalit detailnější příčiny problémů.

Literatura

Monografie

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

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

ARMSTRONG M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 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, 2011. 348 s. ISBN 9781119995548.

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 Publishing, 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-3675-9.

BEDNÁŘ V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. 185 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BURKE, R. J., COOPER C. L. *Corporate Reputations: Managing Opportunities and Threats*. Farnham: Gower Publishing Limited, 2011. 356 s. ISBN 978-0-566-09205-3.

D'AMBROSOVÁ, H. et al. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2015. 519 s. ISBN 978-80-7263-934-2.

DRUCKER, P. F. *The practice of Management*. Harper Business: Reissue edition, 2006. 416 s. ISBN 978-0060878979.

DVOŘÁKOVÁ Z. et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 9788071794684.

HOLÁ J. *Interní komunikace v teorii a praxi*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2017. 160 s. ISBN 978-80-756-0099-8.

CHAPMAN, C. *Brand DNA: Uncover Your Organization's Genetic Code for Competitive Advantage*. New York: iUniverse, 2010. 240 s. ISBN 978-1-4502-2063-7.

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

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj (2., přeprac. a rozš. vyd)*. Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOTLER P., ARMSTRONG G. *Principles of Marketing*. Prentice Hall: Pennsylvania State University, 2010. 613 s. ISBN 9780136079415.

KOTLER P., ARMSTRONG G. *Principles of marketing*. USA: Prentice Hall, 2004. 661 s. ISBN 9780131018617.

KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management – 14. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 9788024741505.

- KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: Computer Press, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2012. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOZLOWSKI, S. W. J. *The nature of organizational psychology*. Oxford University Press: Vol. 1, 2012. 800 s. ISBN 9780199928309.
- MEIER, W. *Personalmanagement in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1991. 65 s. ISBN 3-409-13852-81991.
- MOSLEY R. *Employer Brand Management: practical lessons from the worlds leading employers*. West Sussex: Wiley, 2014. 316 s. ISBN 9781118898529.
- MOSLEY, R., SCHMIDT L. *Employer Branding For Dummies*. New Jersey: John Wiley, 2017. 360 s. ISBN 978-1-119-07164-8.
- MYSLIVCOVÁ, S. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, 2019. 215 s. ISBN 978-80-210-9356-0.
- MYSLIVCOVÁ, S., MARŠIKOVÁ, K., ŠVERMOVÁ, P., MACHÁČKOVÁ, V. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. 210 s. ISBN 978-80-7494-382-9.
- NĚMEC O., ŠIKÝŘ M., BUCMAN P. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2014. 122 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
- 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.
- ROSETHORN, H. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Farnham: Gower Publishing, 2009. 216 s. ISBN 9780566088995.
- STOTZ, W., WEDEL-KLEIN, A. *Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. 2nd ed. München: De Gruyter Oldenbourg, 2013. 226 s. ISBN 978-3-486-75437-7.
- STÝBLO, J. *Uplatňování personálního marketingu v praxi. Práce a mzda*. Roč. 51: č. 4, 2003. p. 18-26. ISSN 0032-6208.
- ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠLAPÁK, Č. T., ŠTEFKO, M. *Praktický personální marketing. Řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Historický ústav AV ČR, 2015. 144 s. ISBN: 978-80-87439-19-7.
- ŠNÝDROVÁ, M., URBANCOVÁ, H., DEPOO, L. *Kariérní management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2020. 130 s. ISBN 9788088330288.
- TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada, 2019. 328 s. ISBN 978-80-271-0551-9.
- ULRICH D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6.
- URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.

VOJTKOVIČ S. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2011. 186 s. ISBN 9788024739489.

WATSON, T. J. Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *International Journal of Human Resource Management Studies*, 2010, p. 915-93. ISSN 2162-3058.

WIMMERS J. *HR Marketing from Job Advertising to Employer Branding*. Germany: Grin Verlag, 2009. 28 s. ISBN 9783640449347.

WOLF, R.K. *Praxishandbuch Employer Branding – inklusive Arbeitshilfen online – 3. edition*. Freiburg: Haufe Lexware, 2018. 421 s. ISBN 978-3-648-11122-2.

ZOUNEK, J., JUHAŇÁK, L. a kol. *E-Learning Učení (se) s digitálními technologiemi*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. 280 s. ISBN 978-80-7552-217-7.

Internetové zdroje

AINOMUGISHA, G. What is Employee Value Proposition All About? *6Q Blog* [online]. l2020 [cit. 2024-01-19]. Dostupné z: <<https://inside.6q.io/employee-value-proposition/>>.

ALMA CAREER. *Employer branding od úplných základů*. [online]. 2021 [cit. 2024-01-22]. Dostupné z WWW: <<https://magazin.almacareer.com/cz/employer-branding-od-uplnych-zakladu/>>.

ALMA CAREER. *Každý pátý změni práci kvůli lepšímu vzdělávání*. [online]. 2019 [cit. 2024-01-06]. Dostupné z WWW: <<https://magazin.almacareer.com/cz/clanky/pruzkum-kazdy-paty-zmeni-praci-kvuli-lepsimu-vzdelavani/>>.

ALMA CAREER. *Proč se investice do vzdělání vyplatí a jak ho ve firmě nastavit očima top manažerů*. [online]. 2022 [cit. 2024-02-04]. Dostupné z WWW: <<https://magazin.almacareer.com/cz/proc-se-investice-do-vzdelani-vyplati-a-jak-ho-ve-firme-nastavit-ocima-top-manazeru/>>.

ANTOŠOVÁ, M. Marketing-mix v personalistice. *Modernirizeni.ihned* [online]. 2005 [cit. 2024-01-13]. Dostupné z WWW: <www.modernirizeni.ihned.cz/c1-17191720-marketing-mix-v-personalistiche>.

APTIEN. *Co je životní cyklus zaměstnance*. [online]. 2023 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-employee-lifecycle/>>.

BACKHAUS, K., TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. *School of Business, State University of New York at New Paltz* [online]. 2004 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/12/TarjomeFa-8381-English.pdf>>.

BARCK, J. Employer Branding Now – A definitive guide to the state of global employer brand management in 2016. *LinkedIn* [online]. 2016 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.linkedin.com/pulse/employer-branding-now-2016-jonas-barck/>>.

BŘEZINOVÁ, D. HR marketing aneb jak zaujmout vhodné uchazeče na trhu práce? *Dream-job.cz* [online]. 2019 [cit. 2024-01-29]. Dostupné z WWW: <<https://dream-job.cz/hr-marketing-aneb-jak-zaujmout-vhodne-uchazece-na-trhu-prace/>>.

BURAWAT, P. The relationships among perceived employer branding, employee engagement and employee expectation in service industry. *International Business Management* 9(4) [online]. 2015, 554-559. ISSN 1993-5250.

DELOITTE. *The employee experience: Culture, engagement, and beyond*. [online]. 2017 [cit. 2024-01-27]. Dostupné z WWW: <<https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>>.

DEMPSEY J. Moral responsibility, shared values, and corporate culture. *Business Ethics Quarterly*, 25(3) [online]. 2015, 319-340. Dostupné z WWW: <<https://doi.org/10.1017/beq.2015.31>>.

EDWARDS, M.R., EDWARDS, T. Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: a longitudinal study. *Human Resource Management*, 52(1) [online]. 2013, 27-54. Dostupné z WWW: <<https://doi.org/10.1002/hrm.21519>>.

- EGER, L., MIČÍK, M., ŘEHOŘ, P. Employer branding on social media and recruitment websites: Symbolic traits of an ideal employer. *Marketing a obchod: Ekonomie a Management* [online]. 2018 [cit. 2024-02-13]. Dostupné z: WWW: <<https://dspace.tul.cz/server/api/core/bitstreams/eeee570b-f93d-4ffe-903f-1d834333e166/content/>>.
- FERNANDEZ-LORES, S., GAVILAN, S., AVELLO, M., BLASCO F. Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1) [online]. 2013, 40-54. Dostupné z WWW: <<https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001/>>.
- FILIPCZIKOVÁ, H. Řízení lidských zdrojů. *Ostravská univerzita v Ostravě* [online]. 2015 [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <<https://dokumenty.osu.cz/fss/publikace/rizeni-lidskych-zdroju.pdf/>>.
- FRASERDOVE.COM. *Your Employer Brand*. [online]. 2019 [cit. 2024-01-19]. Dostupné z WWW: <www.fraserdove.com/measure-employer-brand/>.
- HOVORKA, P. Candidate experience: zkušenost nebo zážitek? *BrandBakers* [online]. 2020 [cit. 2024-01-24]. Dostupné z WWW: <https://www.brandbakers.cz/homepage/new/361?lang=cs_CZ/>.
- HOVORKA, P. Employee experience first. *BrandBakers* [online]. 2020 [cit. 2024-01-24]. Dostupné z WWW: <http://www.brandbakers.cz/homepage/new/611?lang=cs_CZ/>.
- HOVORKA, P. Trendy v Employer Brandingu v roce 2016 v ČR. *BrandBakers* [online]. 2016 [cit. 2024-01-24]. Dostupné z WWW: <http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/263/>.
- HOVORKA, P. Značka zaměstnavatele – Přínosy a měření. *BrandBakers* [online]. 2020 [cit. 2024-01-22]. Dostupné z WWW: <https://www.brandbakers.cz/homepage/new/388?lang=cs_CZ/>.
- KUČEROVÁ, D. Získejte nové zaměstnance pomocí motivačního a náborového příspěvku. *Podnikatel.cz* [online]. 2018 [cit. 2024-01-07]. Dostupné z: <<https://www.podnikatel.cz/clanky/ziskejte-zamestnance-pomoci-motivacniho-naboroveho-prispevku/>>.
- LANDA, J. Employer Value Proposition: Taková, jakou ji potřebujete. *BrandBakers* [online]. 2021 [cit. 2024-01-22]. Dostupné z WWW: <http://www.brandbakers.cz/homepage/new/627?lang=cs_CZ/>.
- MARTIC, K. Define your Employee Value Proposition (EVP) and use it to attract candidates? *Medium* [online]. 2018 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://medium.com/hr-blog-resources/define-your-employee-value-proposition-evp-and-use-it-to-attract-candidates-734be0f2fe74/>>.
- MENŠÍK, T. Personální marketing vs Employer Branding. *Personalni-marketing* [online]. 2015 [cit. 2024-01-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.personalni-marketing.cz/>>.
- NĚMEC, O., SURYNEK, A. Age Management a postoje mladých lidí ke starším osobám (sekundární analýza). *Social. Roč. 14, č. 1*. [online]. 2016 [cit. 2024-01-05]. Dostupné z WWW: <<https://relik.vse.cz/2015/download/pdf/46-Surynek-Alois-paper.pdf/>>.
- PERSONIO. *Why has employee experience become so important?* [online]. 2023 [cit. 2024-01-25]. Dostupné z WWW: <<https://www.personio.com/hr-lexicon/employee-experience-guide/>>.
- POKORNÝ, O. Dílek k dílku: employer branding jako dánská stavebnice. *BrandBakers* [online]. 2020 [cit. 2024-01-22]. Dostupné z WWW: <http://www.brandbakers.cz/homepage/new/302?lang=cs_CZ/>.
- RATHOD, P. Talent Management: A Strategy for Competitive Advantage. *Indian Journal of Research*, 3(12) [online]. 2014 55-57. Dostupné z WWW: <https://www.worldwidejournals.com/paripex/recent_issues_pdf/2014/December/December_2014_14_20187039_67.pdf/>.
- ROUSE, M. Employee engagement and recognition: Employee experience. *TechTarget* [online]. 2020 [cit. 2024-01-19]. Dostupné z WWW: <www.search-hrsoftware.techtarget.com/definition/employee-experience/>.
- SHAIKH, P. Organizational culture in the hospitality sector: A study of two organizations in Nagpur city. *IRA – International Journal of Management & Social Sciences* 3(03) [online]. 2016, 512-520. ISSN 2455-2267.

SMARTDREAMERS.CZ. *5 Key Metrics for Tracking Your Employer Brand*. [online]. 2019 [cit. 2024-01-19]. Dostupné z WWW: <www.smartdreamers.com/blog/metrics-for-employer-brand/>.

SMOLOVÁ, H., URBANCOVÁ, H. Ekonomické listy. *Odborný vědecký časopis Vysoké školy ekonomie a managementu* [online]. 2014 [cit. 2024-01-23]. Dostupné z WWW: <https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke_listy/Ekonomicke_listy_3_2014.pdf/>.

SPIELMANN, K. Příběh 7P pro personální marketing. *Personalni-marketing* [online]. 2015 [cit. 2024-01-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.personalni-marketing.cz/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>>.

STACHO, Z., STACHOVÁ, K. Outplacement as Part of Human Resource Management. *ScienceDirect* [online]. 2015 [cit. 2024-01-04]. Dostupné z WWW: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115015968/>>.

STUSS, M., HERDAN, A. External employer branding tools used for attracting graduates by energy companies listed at Warsaw stock Exchange. *Internation Institute of Social and Economic Sciences*. [online]. 2017 [cit. 2024-01-22]. Dostupné z WWW: <<https://iises.net/proceedings/8th-economics-finance-conference-london/table-of-content/detail?article=employer-branding-tools-research-results/>>.

STUSS, M., HERDAN, A., ČERMÁKOVÁ, K., MOZAYENI, S., HROMADA, E. External employer branding tools used for attracting graduates by energy companies listed at Warsaw stock Exchange. Semantic Scholar [online]. 2018 [cit. 2024-01-22]. Dostupné z WWW: <www.semanticscholar.org/paper/External-Employer-branding-tools-used-for-graduates-Stuss-Herdan/398d557652c560fa348b89e3f3d025b3d0e5cf24#citing-papers/>.

UNDERCOVERRECRUITER.COM. *How Can You Measure Your Employer Brand Success?* [online]. 2021 [cit. 2024-01-22]. Dostupné z WWW: <www.theundercoverrecruiter.com/measure-your-employer-brand/>.

URBANCOVÁ, H., HUDÁKOVÁ, H. Benefits of employer brand and the supporting trends. *Economics & Sociology* [online]. 2017 [cit. 2024-01-28]. Dostupné z WWW: <https://www.economics-sociology.eu/files/08_04_429_Urbancova_Hudakova.pdf/>.

VENCOUROVÁ, M. Další metriky v Employer Brandingu – I. část. *MenSeek People & Communication* [online]. 2016 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.menseek.eu/dalsi-metriky-v-employer-brandingu-cast-i/>>.

VNOUČKOVÁ, L., URBANCOVÁ, H., SMOLOVÁ, H. Building employer image thanks to talent programmes in Czech organizations. *Engineering Economics* 29(3) [online]. 2018, 319-331. ISSN 2029-5839.

VUKUMIROVIČ, V., PETROVIČ, D., KOSTIC-STANKOVIC, M. Strategic management and its effects on Serbian wood industry. *Management Journal of Sustainable: Business and Management Solutions in Emerging Economies* 22(3) [online]. 2017, 37-47. Dostupné z WWW: <<https://doi.org/10.7595/management.fon.2017.0027/>>.

VULPEN, E. Academy to innovate HR. Employee Experience: A complete guide for HR. *Aihr* [online]. 2023 [cit. 2024-01-20]. Dostupné z WWW: <<https://www.aihr.com/blog/employee-experience-guide/>>.

ZAKAYO, C.M. Synergic fit between business strategies and human resources strategies in transnational tea firms in Kenya. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development* 2(4) [online]. 2018, 2831-2840. Dostupné z WWW: <[doi:10.31142/ijtsrd14532/](https://doi.org/10.31142/ijtsrd14532/)>.

Primární zdroje

SDRUŽENÍ AUTOMOBILOVÉHO PRŮMYSLU. *Prosincové číslo časopisu Český autoprůmysl je tady* [online]. 2023 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z WWW: <<https://autosap.cz/aktualita/prosincove-cislo-casopisu-cesky-autoprmysl-je-tady/>>.

VITESCO TECHNOLOGIES AG. *Brand Handbook*. Regensburg: Vitesco Technologies AG (Regensburg), 2024 (neveřejné, interní dokumenty společnosti Vitesco Technologies AG, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Aplikace Jobka*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní nástroje společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Direction 2030*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní dokumenty společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Global Employee Survey*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní dokumenty společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Internal Communication*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní dokumenty společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Internal Plant Presentation*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní dokumenty společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Interní procedura VT 1013681*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní dokumenty společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Interní procedura VT 1012797*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní dokumenty společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Interní procedura VT 1012785*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní dokumenty společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Interní procedura VT 1012731*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní dokumenty společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Intranet Trutnov*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní nástroje společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Katalog benefitů Trutnov*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní dokumenty společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Kolektivní smlouva Trutnov*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní dokumenty společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Location News*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní nástroje společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *PR & Communications*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní dokumenty společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Unique Selling Point*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní dokumenty společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES CZECH REPUBLIC S.R.O. *Vitescoviny*. Trutnov: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. (Trutnov), 2024 (neveřejné, interní dokumenty společnosti Vitesco Technologies Czech Republic, poskytnuto Ing. Lubomírem Tučkem).

VITESCO TECHNOLOGIES. *Atmoskop* [online]. 2024 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z WWW: <<https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3807-vitesco-technologies-czech-republic-trutnov/>>.

VITESCO TECHNOLOGIES. *Brandportal* [online]. 2024 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z WWW: <<https://brandportal.vitesco-technologies.com/en-us/>>.

VITESCO TECHNOLOGIES. *Facebook* [online]. 2024 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z WWW: <<https://www.facebook.com/VitescoTechnologies/>>.

VITESCO TECHNOLOGIES. *Glassdoor* [online]. 2024 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z WWW: <https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Vitesco-Technologies-EI_IE3076919.11,31.htm/>.

VITESCO TECHNOLOGIES. *Instagram* [online]. 2024 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z WWW: <https://www.instagram.com/vitesco_technologies/>.

VITESCO TECHNOLOGIES. *Jsme Vitesco Technologies* [online]. 2024 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z WWW: <<https://vitesco-technologies.jobs.cz/>>.

VITESCO TECHNOLOGIES. *LinkedIn* [online]. 2024 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z WWW: <<https://www.linkedin.com/company/vitesco-technologies/>>.

VITESCO TECHNOLOGIES. *Vitesco Technologies* [online]. 2024 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z WWW: <<https://www.vitesco-technologies.com/cs-cz/>>.

VITESCO TECHNOLOGIES. *YouTube* [online]. 2024 [cit. 2024-03-22]. Dostupné z WWW: <<https://www.youtube.com/VitescoTechnologies/>>.

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník předávaný zaměstnancům společnosti	I
Příloha 2 Plakát odkazující na dotazníkové šetření	V
Příloha 3 Vize společnosti	VI
Příloha 4 Mise společnosti	VI
Příloha 5 Hodnoty společnosti	VI
Příloha 6 Vývoj značky Vitesco Technologies	VII
Příloha 7 Hodnocení na portálu Atmoskop.cz	VII
Příloha 8 Rozhovor s HR specialistou zodpovědným za nábor	VII
Příloha 9 Ukázka komunikace pracovní nabídky	IX
Příloha 10 Rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců	IX
Příloha 11 Rozhovor s PR manažerem	XI
Příloha 12 Rozhovor s HR manažerem	XIV
Příloha 13 Hodnotíte pověst společnosti jako zaměstnavatele kladně?	XIV
Příloha 14 Když někomu řeknete, že pracujete ve společnosti Vitesco Technologies – ví, o kterou společnost se jedná?	XIV
Příloha 15 Znáte hodnoty naší společnosti?	XV
Příloha 16 Ve společnosti se cítím dobře, mám možnost konzultovat své nápady i obavy s vedoucím a cítím se uznávaný/á za svůj přínos.	XV
Příloha 17 Vnější image společnosti na trhu práce odpovídá skutečnému pracovnímu prostředí ve společnosti.	XV
Příloha 18 Jste spokojeni s nabídkou benefitů?	XVI
Příloha 19 Vnímáte komunikaci ve společnosti jako dostatečnou?	XVI
Příloha 20 Na stupnici 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší), jak byste ohodnotili společnost jako zaměstnavatele?	XVI
Příloha 21 Doporučili byste společnost jako zaměstnavatele svým známým a rodině?	XVII

Přílohy

Příloha 1 Dotazník předávaný zaměstnancům společnosti

Dotazník

K diplomové práci na téma: Employer brand management ve společnosti Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o.

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jmenuji se Lucie Gabrielová a jsem studentkou Vysoké školy ekonomie a managementu v Praze. V naší společnosti zároveň působím jako Communications trainee v oddělení lidských zdrojů. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci, který se zaměřuje na značku společnosti a nástroje employer branding, včetně nástrojů personálního marketingu, které zde využíváme.

Prosím Vás o pravdivé a pečlivé vyplnění všech otázek. Předem děkuji za upřímné odpovědi s využitím pochvaly i případných kritických poznámek. Bude-li to možné, využijte možnost otevřených odpovědí.

Dotazníkové šetření je zcela anonymní a bude probíhat do 29.3.2024. Výsledky budou použity pouze v praktické části mé diplomové práce. Účast v tomto výzkumu je zcela dobrovolná.

Děkuji za Váš čas a ochotu. Pokud byste měli jakékoli dotazy, neváhejte mě kontaktovat na e-mailové adrese lucie.gabrielova@vitesco.com.

S pozdravem

Lucie Gabrielová

ODDÍL 1: O značce Vitesco Technologies

1. Hodnotíte pověst společnosti jako zaměstnavatele kladně? Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Jakým způsobem jste se dozvěděli o pracovní příležitosti ve společnosti? Vyberte jednu odpověď.

- Od známých nebo rodiny
- Z inzerce na pracovním portálu
- Ze sociálních sítí (LinkedIn, Facebook)
- Z kariérních stránek společnosti
- Prostřednictvím agentury
- Na kariérním veletrhu nebo jiné pracovní akci
- Z inzerce v tisku
- Z inzerce v rádiu
- Prostřednictvím billboardů a jiných veřejně umístěných tištěných reklam
- Prostřednictvím školního kariérního centra

- Jiným způsobem – otevřená odpověď

3. Když někomu řeknete, že pracujete ve společnosti Vitesco Technologies – ví, o kterou společnost se jedná? Vyberte jednu odpověď.

- Ano, ví
- Ne, neví

4. Znáte hodnoty naší společnosti? Vyberte jednu odpověď.

- Ano, byl/a jsem s nimi obeznámen/a
- Ne, neznám je

ODDÍL 2: Práce ve společnosti

5. Seřadte následující oblasti podle toho, jak jsou pro Vás v pracovním prostředí důležité. Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1 – nejdůležitější, 5 – nejméně důležité).

- Odměňování (spokojenost se mzdou, spravedlivost hodnocení)
- Benefity (spokojenost se systémem benefitů)
- Kariéra (možnost kariérního růstu a vzdělávání)
- Pracovní prostředí (vztahy na pracovišti, kolegové, pracovní podmínky a smysl práce)
- Firemní kultura (vize, mise a hodnoty společnosti, pověst společnosti)

6. Co konkrétně je pro Vás největší motivací k práci pro tuto společnost? Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Široké možnosti pro osobní rozvoj a kariérní růst
- Spravedlivý systém odměňování
- Zajímavá nabídka benefitů
- Pozitivní pověst firmy na trhu práce
- Moderní pracovní prostředí
- Inspirativní vedení společnosti a jeho kroky
- Aktivity firmy v oblasti společenské a sociální odpovědnosti
- Lidé ve firmě a přátelské vztahy na pracovišti
- Náplň mé práce a její smysluplnost
- Práce v inovativním prostředí
- Hodnoty společnosti
- Vize a mise společnosti
- Jiné – otevřená odpověď

7. Vyjádřete míru souhlasu s tímto tvrzením: „Ve společnosti se cítím dobře, mám možnost konzultovat své nápady i obavy s vedoucím a cítím se uznávaný/á za svůj přínos.“ Vyberte jednu odpověď.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

8. Vyjádřete míru souhlasu s tímto tvrzením: „Vnější image společnosti na trhu práce odpovídá skutečnému pracovnímu prostředí ve společnosti.“ Vyberte jednu odpověď.

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

9. Jste spokojeni s nabídkou benefitů? Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Které z nabízených benefitů využíváte nejčastěji? Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Advanto – zálohu na mzdu kdykoliv
- Finanční odměnu při příležitosti vzniku nároku na důchod
- Finanční odměnu za pracovní výročí
- Finanční odměnu za doporučení nového zaměstnance
- Slevové programy na nákup nových vozů
- Firemní autobusovou dopravu
- Možnost očkování proti chřipce
- Kartu cyklisty (příspěvek do mzdy za jízdu do práce na kole)
- Příspěvky na dětské tábory, pobyty v ozdravovně a na akce pořádané základní nebo střední školou
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Stravenkový systém Edenred
- Volnočasový benefit Edenred (příspěvek na kulturní a sportovní akce)
- Nápoj na pracovišti zdarma (pro dělnické profese v letním období)
- Jazykové kurzy
- 25 dní dovolené
- Home office
- 2 dny sick days
- Firemní aplikaci Jobka
- Sociální výpomoc ze strany zaměstnavatele
- Zaměstnaneckou linku podpory v oblastech vztahů, zdraví a financí
- Přednášky s odborníky z různých oblastí (prevence onkologických onemocnění, kybernetická bezpečnost, mezigenerační soužití apod.)
- Balíčky pro prvňáčky
- Jiné – otevřená odpověď

11. Jaké další benefity byste uvítali? Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Více dnů dovolené
- 13. plat
- Více dnů sick days
- Více dnů home office
- Navýšení částky volnočasového benefitu Edenred
- Vyšší příspěvek na stravování
- Příspěvek na osobní rozvoj a vzdělání
- Docházkový bonus (finanční odměna za nenemocnost)
- Pravidelné zdravotní screeniny pro zaměstnance
- Školku v areálu závodu
- Prostředí pro relaxaci během pracovního dne
- Jiné – otevřená odpověď

12. Vnímáte komunikaci ve společnosti jako dostatečnou? Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Co je pro vás ve firmě hlavním zdrojem informací? Vyberte jednu nebo více odpovědí.

- Nadřízený
- Asistentka
- E-boardy ve výrobních prostorech
- Týmové schůzky
- Personální oddělení
- Pravidelné online schůzky s vedením společnosti (webcast s ředitelem, káva s personalistou)
- Interní časopis Vitescoviny
- Portál Location News
- Aplikace Jobka
- Firemní intranet
- Nástěnky
- Tištěné propagační materiály
- LCD televize
- Jiné – otevřená odpověď

ODDÍL 3: Celkové hodnocení
14. Přemýšlíte aktuálně o změně zaměstnání? Uveďte důvody vaší odpovědi.

- Ano, přemýšlím, protože – otevřená odpověď
- Ne, nepřemýšlím, protože – otevřená odpověď

15. Na stupnici 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší), jak byste ohodnotili společnost jako zaměstnavatele?

★	★	★	★	★
1	2	3	4	5

16. Doporučili byste společnost jako zaměstnavatele svým známým a rodině? Vyberte jednu odpověď.

- Ano
- Ne

ODDÍL 4: O Vás

17. Jaké je Vaše pohlaví? Vyberte jednu odpověď.

- Žena
- Muž

18. Jak dlouho pracujete ve společnosti? Vyberte jednu odpověď.

- 0-2 roky
- 3-5 let
- více než 5 let

19. Jaké je Vaše pracovní zařazení ve společnosti? Vyberte jednu odpověď.

- Manažerská pozice
- Kancelářská pozice
- Výrobní pozice

20. Jaká je dosažená úroveň Vašeho vzdělání? Vyberte jednu odpověď.

- Základní

- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 2 Plakát odkazující na dotazníkové šetření

vtlesco
TECHNOLOGIES

ANONYMNÍ DOTAZNÍK K DIPLOMOVÉ PRÁCI

na téma vnímání VT jako zaměstnavatele

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jmenuji se Lucie Gabrielová a jsem studentkou Vysoké školy ekonomie a managementu v Praze. V naší společnosti zároveň působím jako **Communications trainee** v oddělení lidských zdrojů. Ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku k mé diplomové práci.

Předem děkuji za upřímné odpovědi s využitím pochvaly i případných kritických poznámek.

Dotazníkové šetření je **zcela anonymní** a bude probíhat **do 29.3.2024**. Výsledky budou použity pouze v praktické části mé diplomové práce. Účast v tomto výzkumu je **zcela dobrovolná**.



Děkuji za Váš čas a ochotu. Pokud byste měli jakékoli dotazy, neváhejte mě kontaktovat na e-mailové adrese lucie.gabrielova@vitesco.com.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 Vize společnosti



Zdroj: Brandportál Vitesco Technologies (2024)

Příloha 4 Mise společnosti



Zdroj: Brandportál Vitesco Technologies (2024)

Příloha 5 Hodnoty společnosti



Zdroj: Brandportál Vitesco Technologies (2024)

Příloha 6 Vývoj značky Vitesco Technologies



Zdroj: Brand Handbook (2024), vlastní zpracování

Příloha 7 Hodnocení na portálu Atmoskop.cz

Jaký je zaměstnavatel?	
Sklobení pracovního a osobního života	60 %
Stabilita a budoucnost firmy	64 %
Slušné a férové jednání	61 %
Kolegové	
Spolehlivost	72 %
Vzájemné porozumění	75 %
Celková spolupráce	74 %
Nadřízení	
Schopnost pochválit	65 %
Férovost	69 %
Důvěra	65 %
Celková spolupráce	65 %

Zdroj: Atmoskop Vitesco Technologies Trutnov (2024)

Příloha 8 Rozhovor s HR specialistou zodpovědným za nábor

Jaké pracovní příležitosti nabízí trutnovský závod?

Jsou to pozice od centrálních a lokálních manažerských funkcí přes vedoucí funkce a kancelářské pozice až po ty dělnické. Nedají se specifikovat dopodrobna, protože jich je opravdu velké množství. Každá ta pozice se ale samozřejmě liší různými úrovněmi kompetencí.

Kde jsou tyto kompetence definovány? Jakým způsobem je může zaměstnanec zjistit?

Jsou definovány prostřednictvím personálního oddělení a vedoucích pracovníků, zodpovědných za jednotlivá oddělení.

Existují i nějaké pracovní příležitosti pro studenty?

Ano, pro studenty nabízíme Teenage a Trainee program. Teenage program je brigáda pro středoškoláky. Trainee program je určen pro studenty vysokých škol, jelikož jeho podmínkou je status studenta. Během tohoto programu student poznává, jak funguje naše společnost

a postupně se připravuje na práci u nás po skončení jeho studia. Dá se říct, že je to forma placené stáže.

Mohou ve společnosti psát studenti závěrečné práce?

Ano, poskytujeme možnost psaní závěrečných i absolventských prací. Dokonce i absolvování povinné praxe v několika oblastech.

Jaké jsou pracovní pomůcky pro kancelářské a výrobní pracovníky?

Kancelářští pracovníci dostanou při nástupu pracovní notebook a pracovní místo, které je navíc vybaveno polohovatelnými stoly, které snižují jejich fyzickou námahu při práci. Většinou pozice náleží i služební telefon. Rovněž fasují speciální pláště a boty, které musí mít na sobě při vstupu do výroby. Druhy pláštů se odvíjí od typu výroby, kterou budou navštěvovat. Standardně dostávají dva kusy pláštů a jeden pár speciálních ESD bot.

Výrobní pracovníci dostávají pracovní sadu, která se také odvíjí od typu výroby, ve které pracují. Jedná se ale o kalhoty, triko a mikinu. A samozřejmě také pracovní boty.

Jak často se obměňují pracovní notebooky a jaké programy se ve společnosti nejčastěji využívají?

Notebooky se obměňují podle potřeby a jejich obměnu zajišťuje oddělení IT. Druhů softwarových programů je hodně, to se liší v návaznosti na jednotlivých pozicích. Napříč všemi odděleními ale nejvíce využíváme program SAP. Ten se dá považovat za komplexní podnikový informační systém.

Je ve společnosti nějak reflektována zpětná vazba zaměstnanců, kteří se rozhodnou ukončit pracovní poměr?

Ano, máme na to speciální výstupní dotazník, který je zaměstnancům předáván při odchodu na HR. Vyplní ho a vrátí nám ho zpět. Prostřednictvím tohoto dotazníku zjišťujeme jaké jsou důvody jeho odchodu, jestli svou případnou nespokojenost nejdříve konzultoval s nadřízeným, zda mu při nástupu byla dostatečně vysvětlena náplň jeho práce a jednotlivé úkoly, jak reagoval jeho nadřízený, když se dozvěděl o jeho rozhodnutí ukončit pracovní poměr a samozřejmě také možnost volného komentáře.

Jakým způsobem komunikuje trutnovský závod pracovní nabídky?

Pracovní nabídky komunikujeme cíleně, vždy v přímé závislosti na profilu pozice a profilu hledaného kandidáta. Zdrojování vždy předchází deep dive s hiring manažerem. Náborové zdroje tak bohužel nelze generalizovat, ale nejčastěji to jsou jobs.cz, prace.cz, VT kariérní webovky, Životopisy.cz, lokální periodika (Trutnovinky a Vrchlábinky), inzerce v tisku (Mafra, Magazín Téma, 5+2), kariérní weby středních škol a univerzit, personální agentury a sociální media, konkrétně sourcing přes LinkedIn. Jak říkám, výběr zdroje je řízen profilem pozice/kandidáta a samozřejmě i přiděleným rozpočtem.

Komunikujeme jak online, tak tištěnou formou. Na webu Trutnovinek máme celý reklamní banner, který se soustředí na nábor. Jinak jsou to billboardy u trutnovských frekventovaných silnic. V minulosti jsme měli dokonce náborovou reklamu na rádiu Černá hora.

Zdroj: vlastní zpracování



vitesco
TECHNOLOGIES

HLEDÁME TEST INŽENÝRA

Připojte se k týmu, který se věnuje **vývoji a údržbě** moderních výrobních a laboratorních testovacích zařízení.

Hledáme kolegyni/kolegu s elektro vzděláním, znalostí elektronických obvodů a zkušenostmi v měření fyzikálních veličin. Výhodou je schopnost komunikovat v anglickém jazyce a základní znalost programování.

Přidejte se k nám a pracujte v úspěšném prostředí plném skvělých nápadů a benefitů.

Pro více informací naskenujte tento QR kód.



vitesco.jobs.cz
personalni.trutnov@vitesco.com

Zdroj: Interní dokument – prezentace PR & Communications (2024)

Příloha 10 Rozhovor s HR specialistou zodpovědným za vzdělávání zaměstnanců

Probíhá ve společnosti průzkum spokojenosti? Pokud ano, jakým způsobem a jak často?

Ano, probíhá. Do roku 2021 probíhal jednou za půl roku a nazýval se Pulse Check, tento průzkum byl ale dostupný pouze pro kancelářské pracovníky, což se nelíbilo vedení závodu, které chtělo průzkum rozšířit i mezi dělníky. Proto se v následujících dvou letech zavedl papírový průzkum spokojenosti, který se konal už jenom jednou za rok.

Od roku 2022 posílá korporát v elektronické formě pravidelný průzkum spokojenosti s názvem Global Employee Survey. To, že je korporátní znamená, že je tvořen centrálou v Německu a je takto distribuován do lokací po celém světě. Součástí jsou uzavřené otázky a pouze jedna možnost volného vyjádření. Všechny odpovědi jsou samozřejmě anonymní. Otázek není zrovna málo, i tak ale vyplnění zabere maximálně 15 minut. Stanoveným cílem od korporátu pro minulý rok byla 80% participace, přičemž my v Trutnově jsme dosáhli výsledku 68 %. Průzkum probíhá vždy na podzim po dobu jednoho měsíce a vyhodnocuje se pro každou lokalitu zvlášť. Další nás tedy čeká na podzim 2024.

Jak ve společnosti probíhá onboarding?

Onboarding nových zaměstnanců probíhá jednou ročně a je povinný pro kancelářské pracovníky. Samozřejmě pokud nastane nějaká ojedinělá situace, při které se nemohou z provozních důvodů onboardingu zúčastnit, tak to respektujeme. Do roku 2022 jsme všechny onboardingové programy realizovali online. Minulý rok jsme ale poprvé uspořádali fyzický onboarding, který se konal u nás v Trutnově a na který jsme pozvali zaměstnance i z Frenštátu a z Ostravy.

Přijelo k nám celkem 49 zaměstnanců, kteří měli zajištěné i ubytování, jelikož program byl připraven na 2 dny. První den byly prezentovány prezentace od našeho českého vedení, které se zaměřovali na jednotlivé lokace, firemní vize, mise, hodnoty a strategie. Abychom naše nováčky lépe včlenili do firemní kultury, následoval workshop na lepší porozumění našim firemním hodnotám. Po obědě jsme připravili aktivitu dračí lodě a následovala večeře a večerní zábava. Druhý den startoval v trutnovském závodě, kde účastníkům náš pan ředitel představil svůj executive talk a poté jsme pro ně připravili komentovanou prohlídku jednotlivých výrob. Celkově si myslím, že onboarding splnil svou funkci, podpořil vzájemné vztahy zaměstnanců a významně ovlivnil firemní kulturu.

Přesuňme se ke vzdělávání. Jak je tento prvek HR marketingu nastavený v trutnovském závodě?

Začněme od začátku. Pokud k nám nastoupí nový zaměstnanec, musí absolvovat vstupní školení. To se týká každého zaměstnance, je jedno, zda je to dohodář, full-time pracovník, kancelářský pracovník nebo dělník. Požadavky na školení zpracovává HR oddělení. Poskytujeme jak povinná, tak volitelná školení a realizujeme je jak z interních, tak z externích zdrojů. Není nijak omezený druh, počet školení a rozpočet na jednotlivá školení, kterých se zaměstnanci mohou zúčastnit. Vše záleží na jejich předchozí dohodě s vedoucím pracovníkem, který zároveň stanovuje rozpočet na školení pro své oddělení.

Na interní školení se zaměstnanci přihlašují přes náš trutnovský interní vzdělávací systém iTutor, ve kterém rovněž vidí nabídku volitelných i povinných školení spolu s termíny. Pokud nejsou termíny vypsané, jednoduše si zažádají o vypsání a my ho obratem vypíšeme. Jak již bylo zmíněno, mohou se přihlásit na jakékoliv školení. Některá ale potřebují schválení nadřízeného, proto bych doporučoval každé školení konzultovat předem s nadřízeným. Po úspěšném dokončení školení systém vygeneruje certifikát, který automaticky vidíme v systému i my, pracovníci HR.

Ještě máme jeden interní systém s názvem myCareer, ten je ale korporátní. Také obsahuje nabídku jak povinných, tak volitelných školení, na které se zaměstnanci mohou přihlásit. V tomto systému se vyplňují korporátní školení typu compliance, data compliance apod.

U externích školení je to trochu jiné. Ty se musí zapsat předem do plánu školení, který spolu na začátku každé roku tvoří pracovník a vedoucí pracovník. Pokud chce zaměstnanec absolvovat školení, které nemá zahrnuté v plánu školení, musí vyplnit objednávkový list školení, nechat ho podepsat vedoucím, ředitelem a donést k nám na personální oddělení. Povinná školení jsou předem definována v kvalifikačních maticích, které jsou vytvořeny pro každou pracovní pozici.

A co hodnocení zaměstnanců? To probíhá jak?

Hodnocení probíhá formou 360° zpětné vazby, která je dostupná také v programu myCareer. Toto hodnocení je pro naše zaměstnance bezplatné a můžou si ho spustit sami nebo na podnět jejich vedoucího. Dobré je, že si mohou dokonce sami zvolit od koho chtějí hodnotit. Hodnocení od kolegů vidí anonymně, ale hodnocení od svého přímého a funkčního nadřízeného

vidí neanonymně. Výsledky hodnocení jsou dostupné v samotném systému nebo prostřednictvím emailu.

Další forma hodnocení je tzv. development dialogue, který probíhá jednou za rok. Je to rozhovor podřízeného a vedoucího pracovníka, při kterém společně plánují, kam by se podřízený pracovník měl posunout a jakých by měl dosáhnout cílů. V průběhu roku tento plán hodnotí a po jeho uplynutí je vyhodnoceno, zda bylo dosaženo cílů nebo ne. Konkrétně se hodnotí osobní přínos pro společnost, potenciál růstu a zda pracovník jedná v souladu s firemními hodnotami. Tento výsledek je pak zahrnut do roční cílové odměny.

Onboarding už jsme si popsali, probíhá ale nějakým způsobem adaptace pracovníků na pracovišti ihned po nástupu?

Po tom, co kancelářský pracovník úspěšně absolvuje vstupní školení je svým mentorem doveden na jeho pracovní místo a představen kolegům. Nemáme ale nikde specifikovanou povinnost představit nového zaměstnance příslušnému first-line manažerovi. Velikost jednotlivých oddělení se u nás velmi liší, takže někde pracovník přichází do styku se svým FLM každý den, ale jinde s ním nemusí během pracovního dne přijít do kontaktu vůbec. Toto je tedy spíše na uvážení samotných mentorů.

Výrobní pracovníci absolvují rozšířené vstupní školení a poté nastupují zpravidla na ranní směnu. Je to kvůli tomu, že na ranní směně jsou v závodě přítomní vedoucí pracovníci a koordinátoři z Polska a Ukrajiny, kteří nám pomáhají s adaptací zahraničních kolegů. Po úspěšné adaptaci už standardně nastupují na svou směnu.

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 11 Rozhovor s PR manažerem

Jaká je v trutnovském závodě firemní kultura?

Asi taková, jako v každém korporátu. Určitě to nejde srovnávat s malou rodinnou firmou, kde se všichni tykají a kamarádí se. Musí se brát ohled na velikost našeho závodu, který zaměstnává přes 2 000 lidí. U nás by se neformální a rodinný typ firemní kultury dal popsat pouze v rámci jednotlivých oddělení.

Takže se ve společnosti mezi zaměstnanci zpravidla vyká?

Ano.

Vznikají v důsledku firemní kultury nějaké neformální akce?

Ano, každé oddělení si pořádá soukromé akce dle jejich uvážení. Takové, které s firmou nemají nic společného. Mohou to být různé sportovní aktivity nebo společné posezení někde mimo firmu. Lidé, kteří se na těchto setkáních potkávají mohou být ze stejného oddělení ale i z jiného, je čistě na organizátorech, koho na takovou akci pozvou.

Rád bych ale zmínil nedávný dobrý skutek jednoho oddělení od nás ze závodu. Rozhodli se totiž, že ve svém volném čase půjdou pomoci jejich těžce nemocnému kolegovi na zahradu se štípáním dřeva, to od nich bylo moc hezké.

A co formální akce, které pořádá zaměstnavatel?

Těch pro naše zaměstnance pořádáme opravdu hodně. Některé se konají každý rok pravidelně a některé „ojediněle“. Každoroční akce, které jsou v našem závodě pro zaměstnance pořádané jsou Dny zdraví, CIE dny, Quality days a Family day.

Mohl bys tyto akce přiblížit?

Dny zdraví jsou pořádány HR oddělením pravidelně na podzim. Během nich mohou zaměstnanci využít různá lékařská vyšetření. Každý rok připravujeme jiné aktivity, ale jako příklad mohu uvést nutriční poradenství, stanovení cévního věku, měření krevního tlaku a tepu, kontrolu plicní kapacity, vyšetření zraku či nožní klenby, měření složení těla speciálním přístrojem, kontrolu kožních znamének a další. Další pravidelnou akcí jsou CIE dny, které pořádá oddělení IE a konají se každý rok na konci léta. Na těchto dnech si mohou zaměstnanci vyzkoušet ukázky robotiky a virtuální reality. Samozřejmě jim jsou během akce k dispozici kolegové z IE, kteří pro ně mají připravené každý rok jiné aktivity, většinou se ale jedná o zábavné hry nebo zajímavé poznatky. Family day je akce, kterou pořádá také oddělení HR a konají se o víkend většinou na začátku léta. Akce se koná v prostorách našeho závodu a je určena pro naše zaměstnance a jejich rodiny. Pro děti je připravena spousta aktivit, jako foto budka, únikové hry, kreativní dílny, divadlo apod. Minulý rok jsme dokonce měli i hudební koncert. Quality Days pořádá oddělení kvality a konají se také během léta. Na nich se zaměstnancům sděluje, proč je kvalita tak důležitá. Vyslechnou si prezentace od vedení společnosti a seznámí se s ukázkami vadných produktů, pohledem do mikroskopu apod. Je jim také vysvětlováno, proč je nutné nosit do našich výrob speciální ESD oblečení.

Několikrát se v našem závodě uskutečnila akce s názvem Děti zaměstnanců ve výrobě, která rovněž pořádalo HR oddělení a také se konala během víkendu. Tato akce umožňuje zaměstnancům přivést své děti do našeho závodu a seznámit je s prací, kterou u nás vykonávají. V období před Vánoci si každé oddělení pořádá vánoční večírek, který je financován z rozpočtu jednotlivých oddělení. Začátkem nového roku se již třetím rokem konal firemní reprezentační ples. Tento ples se koná v nedalekém společenském centru Uffo a organizuje nám ho externí agentura, která zároveň ten samý den dopoledne připravuje pro děti našich zaměstnanců dětský karneval, na kterém soutěží o nejlepší kostým.

V roce 2023 jsme pořádali i několik „ojedinělých“ akcí jako třeba sázení stromků vně i uvnitř našeho závodu. Uvnitř závodu jsme zasadili celkem šest javorů, které si jednotlivá oddělení, mohla následně pojmenovat. Je dobré, že průměrný javor absorbuje cca 10 kilogramů CO₂ ročně, takže jsme touto aktivitou vyjádřili závazek našemu korporátnímu cíli v oblasti udržitelnosti a podpory životního prostředí.

Mimo náš závod jsme stromky sázeli také na akci Vitesco lesní dobrodružství, která opět pořádalo oddělení HR a konala se v trutnovském lesoparku. Tato akce byla také o víkend a kromě sázení stromků jsme pro návštěvníky připravili stezku oživlým lesoparkem, malování na obličej, airbrush a pro dospělé komentované prohlídky Janské kaple včetně otevření rozhledny na vrchu Šibeník tady v Trutnově. Náš závazek v oblasti udržitelnosti jsme opět dokázali prostřednictvím toho, že jsme společně během této akce vysadili více než 250 nových stromků.

Nesmím zapomenout zmínit návštěvy našeho německého vedení a vysoce postavených manažerů, i když to už nejsou akce pro zaměstnance. Těmto návštěvám se věnuje vedení našeho závodu, které je většinou i provádí po jednotlivých výrobcích.

Přesuneme se k oblasti PR, s jakými médii společnost spolupracuje?

Využíváme opravdu hodně médií, se kterými spolupracujeme buď jednorázově na základě nějaké dobré nabídky nebo dlouhodobě. Teď mě napadají následující média: Český Autoprůmysl, Česká televize, Mediaplanet, Deník.cz, Hospodářské noviny, Seznam zprávy, Forbes, MF Dnes, Svět Motorů, Svět Průmyslu, Trutnovinky, Vrchlabinčky, Ekonom, Hospodářská komora, Mediální skupina Mafra a její magazín Téma a 5+2 a Magazín Positiv.

Co je nejčastější obsah do těchto médií?

V oblasti PR jako takového se kromě HR marketingu zaměřujeme především na komunikaci odborných témat. V současné době je to převážně téma přechod na elektromobilitu a jeho dopad na českou ekonomiku a autoprůmysl celkově. Dlouhodobě jsou to ale i příspěvky v oblastech automatizace, digitalizace nebo ESG. Tím, že máme velké množství oddělení, máme i velké množství témat, o kterých můžeme mluvit.

Náš pan ředitel poskytl v nedávné době rozhovor na portále Seznam Zprávy, ve kterém se věnoval právě autoprůmyslu. Také vystupoval ve známém českém podcastu Insider či v podcastu Martina Vaculíka s názvem Za volantem. Několikrát jsme byli v reportáži na Nově nebo v ČT24. Nedávno s ním vyšel rozhovor ohledně otevření nového výrobního závodu v Ostravě-Hrušově v magazínu Forbes. Rád bych ale vyzdvihl dlouhodobou spolupráci s magazínem Český Autoprůmysl, který vydává společnost AutoSAP. V tomto magazínu máme pravidelné příspěvky a v posledním vydání roku 2023 byl náš pan ředitel dokonce umístěn na titulní stránku.

Navštěvujete i nějaké PR akce?

Ano, jako příklad uvedu akci s názvem Forum Elektromobilita, která se koná v pražském Karlíně. Tato akce je velmi prestižní a my na ni jednak prezentujeme naše aktivity (výrobky) a jednak se zapojujeme (naše vedení) do odborných panelových diskusí.

Co se trutnovskému závodu v oblasti budování značky zaměstnavatele opravdu povedlo?

Je to rozhodně ocenění zaměstnavatel regionu, které uděluje společnost Sodexo a které držíme v řadě od roku 2018. Tehdy jsme ho přebírali pod původním názvem Continental a řadili jsme se do kategorie „nad 5 000 zaměstnanců“. Od roku 2021 ale ocenění přebíráme pod názvem Vitesco Technologies a v kategorii „do 5 000 zaměstnanců“. Kompletní ocenění, která jsme dostali jsou: Sodexo Zaměstnavatel regionu 2018: Continental Automotive Czech Republic s.r.o. – 1. místo v kategorii zaměstnavatel regionu nad 5 000 zaměstnanců, Sodexo Zaměstnavatel regionu 2019: Continental Automotive Czech Republic s.r.o. – 1. místo v kategorii zaměstnavatel regionu nad 5 000 zaměstnanců, Sodexo Zaměstnavatel regionu 2020: Continental Automotive Czech Republic s.r.o. – 1. místo v kategorii zaměstnavatel regionu nad 5 000 zaměstnanců, Sodexo Zaměstnavatel regionu 2021: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. – 1. místo v kategorii zaměstnavatel regionu do 5 000 zaměstnanců, Sodexo Zaměstnavatel regionu 2022: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. – 1. místo v kategorii zaměstnavatel regionu do 5 000 zaměstnanců a Sodexo Zaměstnavatel regionu 2023: Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. – 1. místo v kategorii zaměstnavatel regionu do 5 000 zaměstnanců.

Pyšný jsem i na naše příspěvky v oblasti ochrany přírody a podpory regionu. Například v nedaleké ZOO Dvůr Králové nad Labem jsme na jeden rok adoptovali geparda a kudu velikého. S městem Trutnov spolupracujeme dlouhodobě a mimo to jsme také členem Rady pro rozvoj regionu. Podílíme se na strategických tématech, jako je doprava, bydlení, inkluze a zaměstnanost v našem regionu. V nelehké době jsme pomohli ukrajinským uprchlíkům s integrací, nakoupili jsme pro ukrajinské děti školní potřeby a učebnice, které jsme jim také osobně předali.

Městu jsme věnovali finanční podporu na vánoční osvětlení. Finanční prostředky a různé dary věnujeme také do oblasti vzdělávání. Pevně do středních průmyslových škol v regionu. Trutnovské SPŠ už několik let pravidelně věnujeme sponzorský dar na nákup pomůcek pro praktickou výuku. SPŠ v Hronově jsme darovali dvě robotická pracoviště. Do výukových laboratoří SPŠ v Trutnově i ve Dvoře Králové n. Labem jsme darovali vyřazený hardware, který zase pomůže s praktickou výukou IT oborům. Samozřejmě se věnujeme také charitám

a podpoře neziskových organizací. Pravidelně přispíváme městskému útulku, regionálním stacionářům, projektům pro hendikepované děti apod.

Zdroj: vlastní zpracování

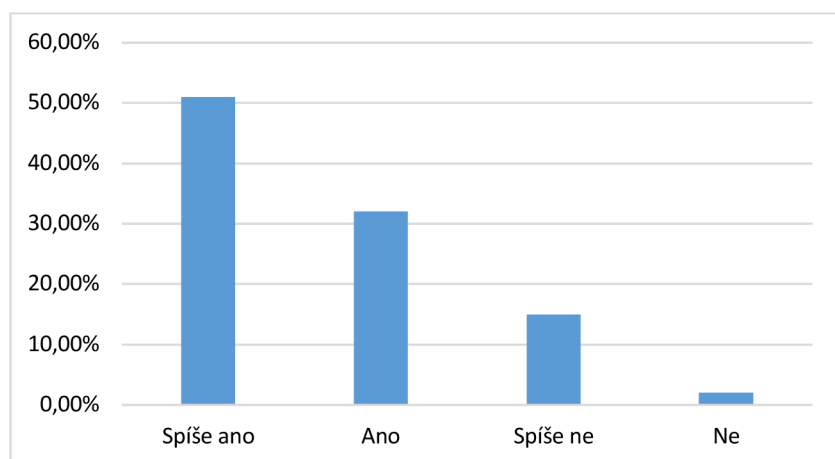
Příloha 12 Rozhovor s HR manažerem

Probíhá u nás nějakým způsobem vyhodnocování nabídky benefitů? Monitorování jejich využívání, zjišťování spokojenosti zaměstnanců s jejich nabídkou, dotazování, jaké další benefity by ocenili a následné úpravy nabídky, dle zaměstnaneckých potřeb? Pokud ano, jak často?

Průzkum zaměřený čistě na spokojenost zaměstnanců s benefity neprobíhá/nemáme k tomu nástroj. Nicméně bereme si zpětnou vazbu od zaměstnanců, ať už prostřednictvím dotazů na kávu s personalistou, webcastu ředitele či HR gemb. Dále si průběžně mapujeme trh, sledujeme data dle mezinárodní metodiky HAY, díváme se na novinky, cílíme na to, abychom ty klíčové benefity na trhu měli/uměli nabídnout. Součástí každoročního průzkumu spokojenosti zaměstnanců je i blok zaměřený na odměňování a benefity. A samozřejmě revize benefitů je také nedílnou součástí každoročního kolektivního vyjednávání s našim partnerem, tedy odborovou organizací.

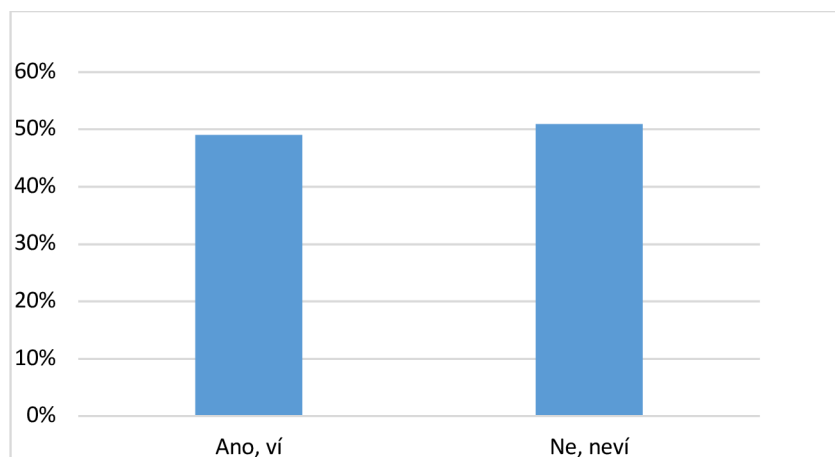
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 13 Hodnotíte pověst společnosti jako zaměstnavatele kladně?



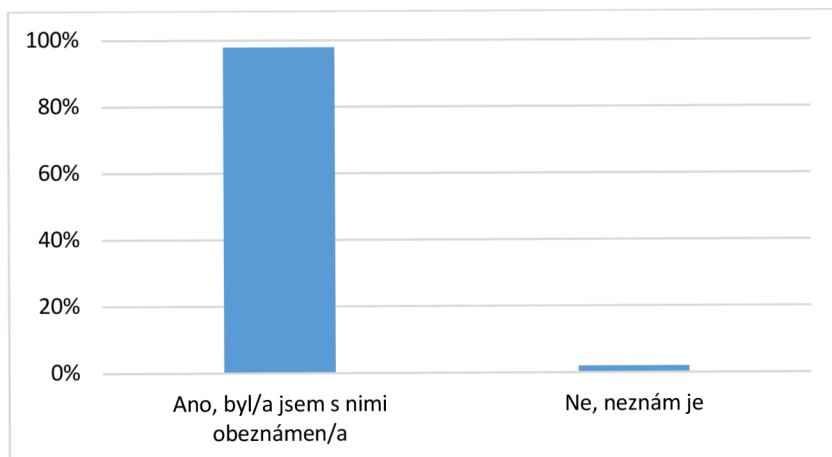
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 14 Když někomu řeknete, že pracujete ve společnosti Vitesco Technologies – ví, o kterou společnost se jedná?



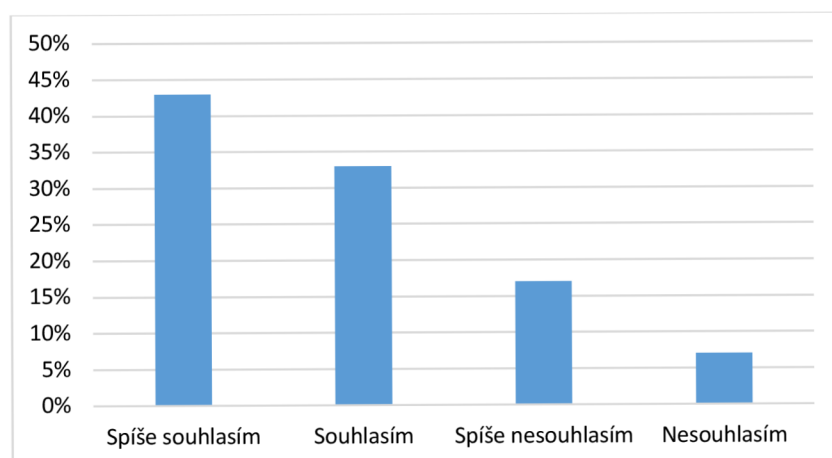
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 15 Znáte hodnoty naší společnosti?



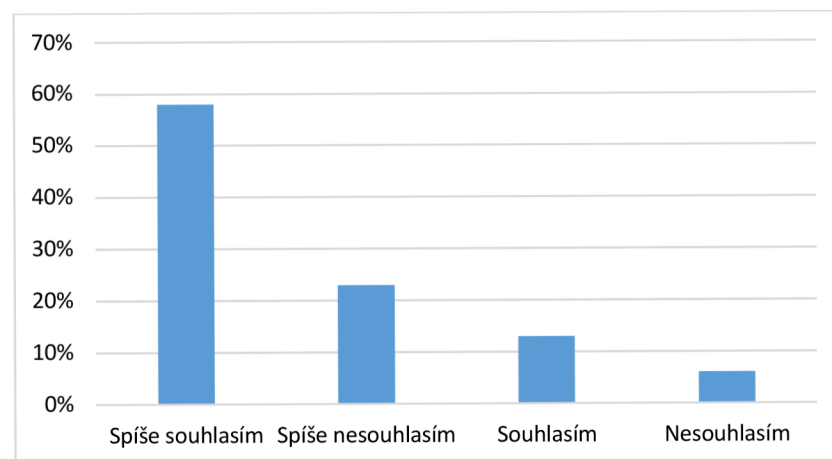
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 16 Ve společnosti se cítím dobře, mám možnost konzultovat své nápady i obavy s vedoucím a cítím se uznávaný/á za svůj přínos.



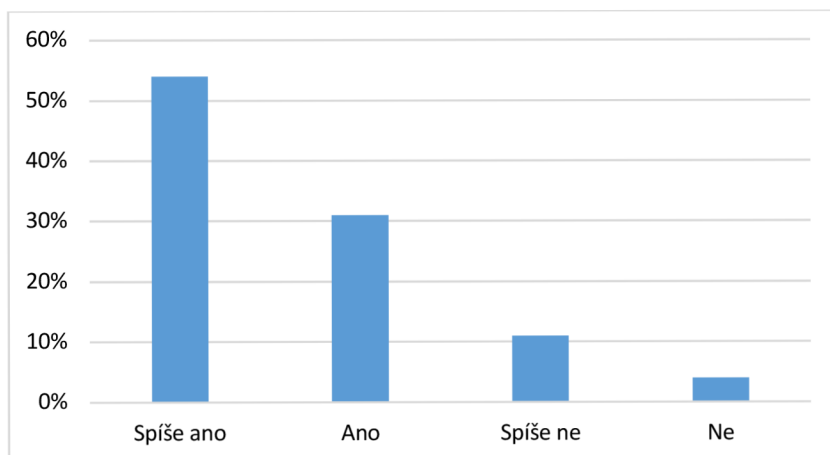
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 17 Vnější image společnosti na trhu práce odpovídá skutečnému pracovnímu prostředí ve společnosti.



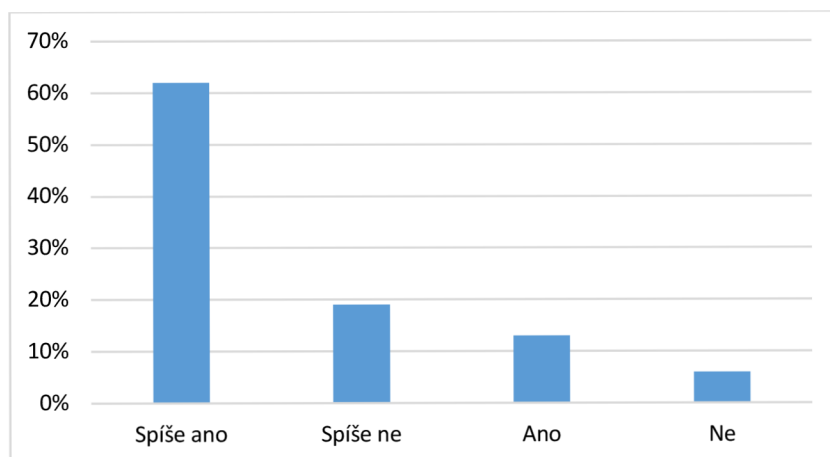
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 18 Jste spokojeni s nabídkou benefitů?



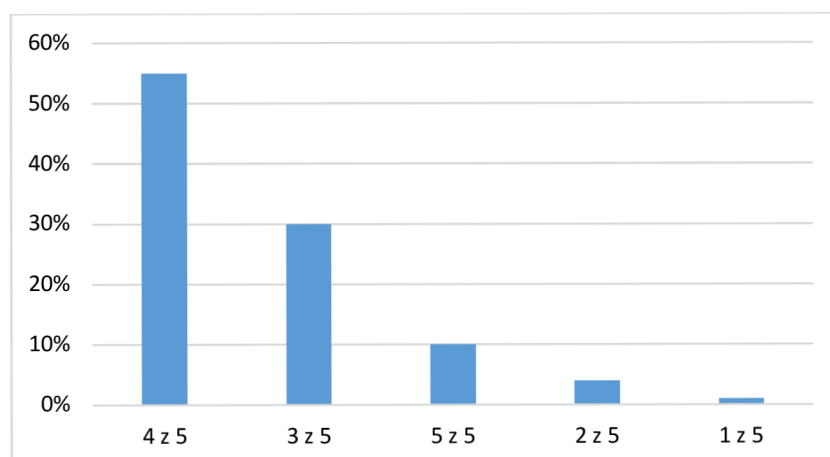
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 19 Vnímáte komunikaci ve společnosti jako dostatečnou?



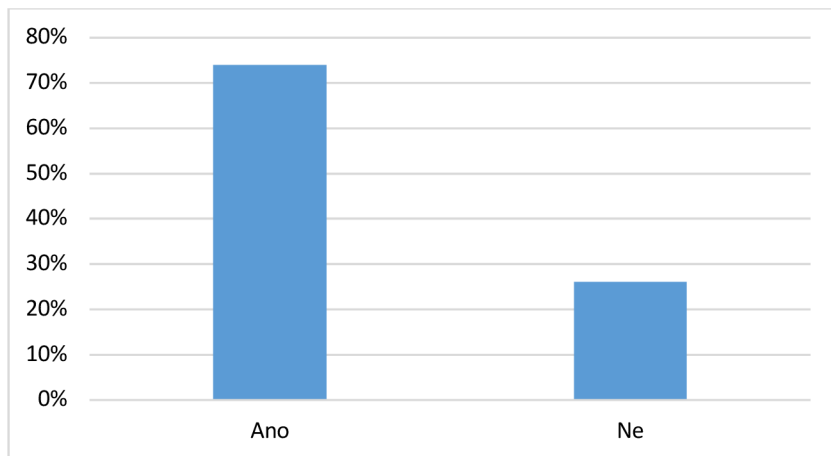
Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 20 Na stupnici 1 (nejhorší) až 5 (nejlepší), jak byste ohodnotili společnost jako zaměstnavatele?



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 21 Doporučili byste společnost jako zaměstnavatele svým známým a rodině?



Zdroj: vlastní zpracování

DIPLOMOVÁ PRÁCE



**Employer Brand Management ve společnosti
Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o**

Bc. Lucie Gabrielová, KEMMA07

Řešená problematika



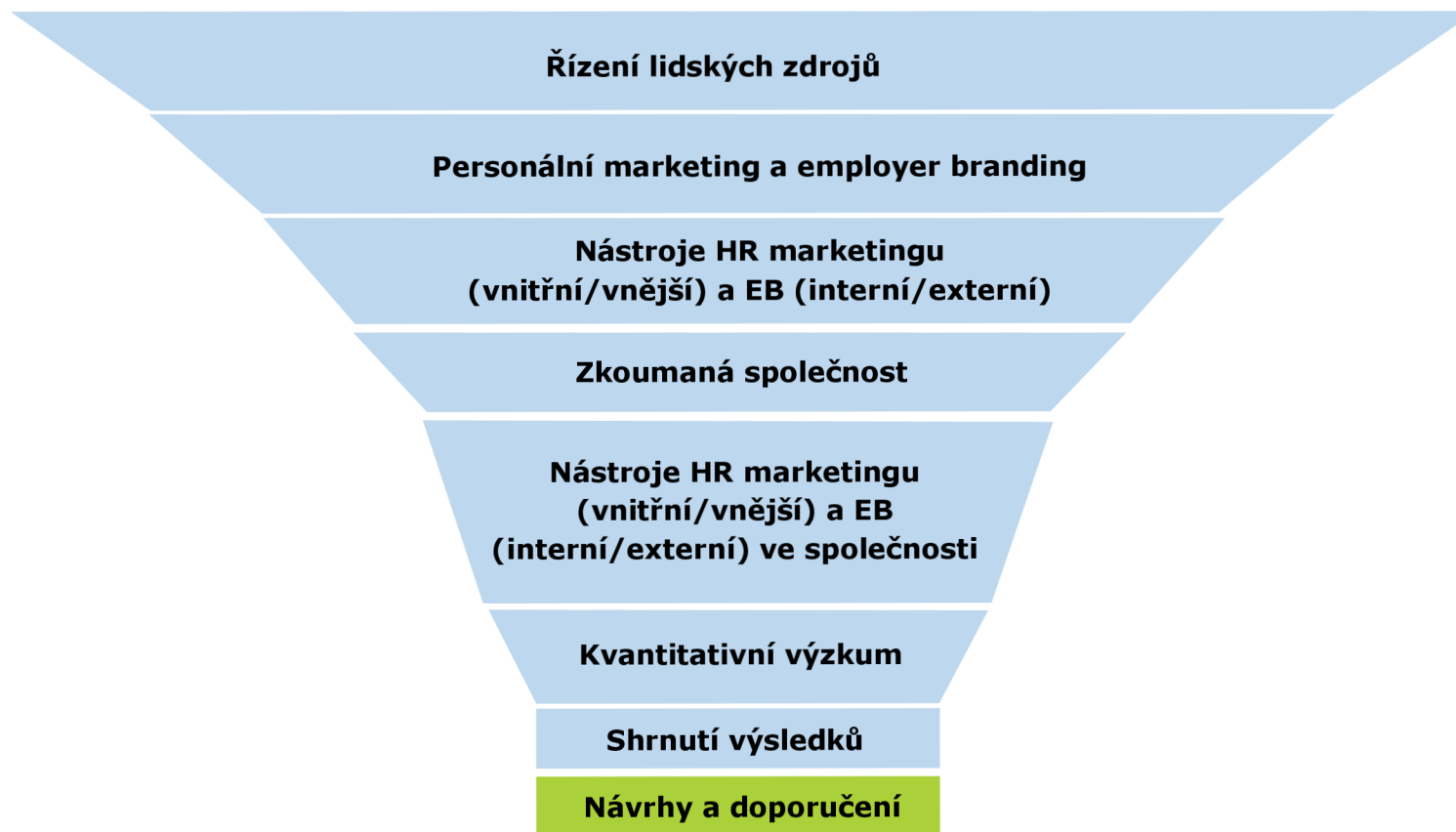
úvod

S rozšiřující se globalizací trhu práce a narůstající konkurencí o kvalifikované pracovníky se stávají **employer brand management spolu s personálním marketingem** nezbytnými nástroji pro porozumění lidským potřebám a efektivní práci s lidským kapitálem.

cíl práce

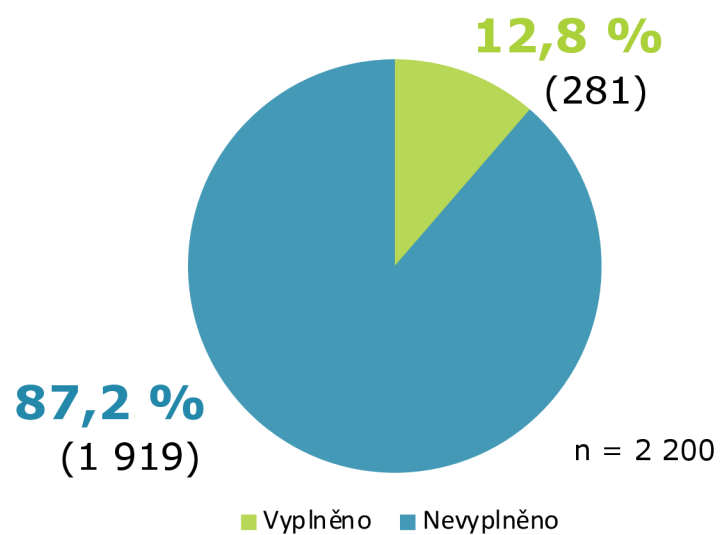
- Získat teoretické poznatky z rešerše české a zahraniční odborné literatury
- Představit zkoumanou společnost Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o. – výrobní závod Trutnov
- Představit nástroje externího a interního EB + vnějšího a vnitřního HR marketingu ve společnosti
- Zjistit, zda jsou v souladu s teorií
- Zjistit, jak vnímají zaměstnanci společnost jako zaměstnavatele
- Identifikovat silné a slabé stránky
- **Formulovat návrhy, které povedou ke zlepšení EB a HR marketingu ve společnosti = zlepšení vnímání značky zaměstnavatele**

Postup řešení



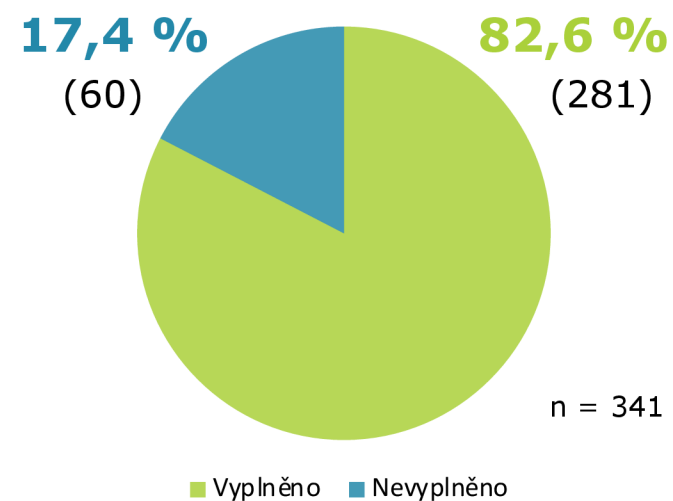
Výsledky práce

Vzorek kvantitativního výzkumu z celkového počtu zaměstnanců:



Zdroj: vlastní zpracování

Úspěšnost vyplnění z celkového počtu návštěv dotazníku:



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky práce



- ✓ Stanovené hypotézy byly statisticky ověřeny a potvrzeny.




Zjištěná pozitiva	Zjištěná negativa
Spokojenost zaměstnanců s náplní práce	Okolí zaměstnanců nezná značku Vitesco Technologies
Znalost firemních hodnot	Kariérní stránky společnosti neplní svou funkci efektivně
Převaha pozitivního vnímání společnosti jako zaměstnavatele	Funkční období 3 až 5 let = největší tendence nedoporučovat společnost jako zaměstnavatele
Spokojenost zaměstnanců s nabídkou benefitů a interní komunikací ve společnosti	Kancelářští a výrobní zaměstnanci se cítí méně informovaní než manažerské pozice
Vysoká loajalita zaměstnanců (většina zůstává déle než 5 let)	Nedostatečně flexibilní pracovní doba

Doporučení



Zjištěná negativa	Doporučení
Okolí zaměstnanců nezná značku Vitesco Technologies	Zaměřit se kromě odborných témat také na komunikaci výhod zaměstnání ve společnosti
Kariérní stránky společnosti neplní svou funkci efektivně	Optimalizace kariérních stránek + pravidelné vyhodnocování
Funkční období 3 až 5 let = největší tendence nedoporučovat společnost jako zaměstnavatele	Podpora spokojenosti: nové možnosti kariérního růstu, podpora angažovanosti a firemní kultury
Kancelářští a výrobní zaměstnanci se cítí méně informovaní než manažerské pozice	Školení efektivní komunikace pro manažery a vedoucí pracovníky
Nedostatečně flexibilní pracovní doba	Rozšíření benefitů podporující work-life balance

Závěr

-  **Práce přinesla komplexní přehled užívaných nástrojů employer brandingů a personálního marketingu v závodě Trutnov společnosti Vitesco Technologies Czech Republic s.r.o.**
-  V závěru práce byla navržnuta doporučení, která by mohla pomoci zlepšit vnímání značky zaměstnavatele.
-  Problematika byla posunuta díky kvantitativnímu šetření mezi zaměstnanci a následného porovnání s teoretickými znalostmi včetně identifikace slabých stránek.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**

Ráda zodpovím Vaše dotazy