

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

HR marketing ve zvoleném podniku

Tereza Martinovská

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Martinovská

Podnikání a administrativa

Název práce

HR marketing ve zvolené společnosti

Název anglicky

HR marketing of selected company

Cíle práce

Cílem práce je vytvoření strategie HR marketingu ve zvolené společnosti.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

Teoretická část je vytvořena na základě analýzy, komparace a syntézy odborné literatury v oblasti řízení lidských zdrojů a strategického marketingu.

Cílem praktické části je navrhnout strategii v oblasti HR marketingu ve zvolené společnosti. Tohoto cíle bude dosaženo prostřednictvím následujících kroků:

1) analýza výchozího stavu strategie HR marketingu ve zvoleném subjektu 2) komparace současného stavu se strategickými cíli společnosti 3) Realizace hloubkových rozhovorů 4) Vytvoření strategie HR marketingu na základě komparace potřeb společnosti, výsledků rozhovorů a aktuálních trendů v oblasti HR marketingu, které byly identifikovány na základě teoretické části.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

HR marketing, marketing, strategie podniku, recruitment, značka zaměstnavatele, řízení lidských zdrojů, personalistika

Doporučené zdroje informací

DUDIC, Branislav. The role of human resource management – the importance of application in the service sector. Prague: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-441-5

JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing*. Brno: Computer Press, 2020. ISBN 978-80-251-5016-0.

MACHKOVÁ, Hana, MACHEK, Martin. Mezinárodní marketing. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3006-1

URBANCOVÁ Hana, VRABCOVÁ Pavla. Strategický management lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 19. 12. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "HR marketing ve zvoleném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 22. března. 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu docentovi Ladislavu Pilařovi za vedení diplomové práce a za jeho cenné rady. Dále děkuji společnosti Lundegaard za poskytnuté informace využité v této diplomové práci.

HR marketing ve zvoleném podniku

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje oblasti HR marketingu, jakožto nástroji náborového procesu a značky zaměstnavatele ve vybrané konzultačně-technologické společnosti. Jejím cílem je na základě analýzy HR marketingu, navrhnout HR marketingovou strategii pro zvolenou společnost. Návrh konceptu vychází z rozhovoru s vedením, se zástupci personálního a marketingového oddělení a s ostatními zaměstnanci společnosti.

V teoretické části jsou představena základní východiska personalistiky a marketingu, s důrazem na integraci principů HR marketingu, včetně interního a externího působení, a analýzu značky zaměstnavatele a firemní kultury.

Praktická část se soustředí na charakteristiku společnosti Lundegaard, hodnotí stávající stav jejího HR marketingu a identifikuje oblasti pro zlepšení. Z analýzy vyplynulo, že přestože společnost disponuje silným interním HR marketingem, potřebuje posílit externí HR marketing, aby lépe oslovila a získala seniorní odborníky z oboru a zároveň interní HR marketing, aby udržela ty odborníky, kteří již ve společnosti pracují.

Na základě výzkumu z hloubkového hodnocení byly definovány čtyři dílčí cíle HR marketingové strategie, které byly důkladně rozebrány a vyobrazeny společně s celkovou HR marketingovou strategií.

Aby bylo možné zajistit úspěch organizace, je nezbytné průběžně vyhodnocovat a přizpůsobovat HR marketingovou strategii aktuálním potřebám společnosti i potenciálním kandidátům. Implementace navrhovaných opatření by měla posílit pozici společnosti Lundegaard jako atraktivního zaměstnavatele v IT sektoru a zároveň přispět k získání a udržení klíčových pracovníků, kteří jsou nezbytní pro další růst a rozvoj firmy.

Klíčová slova: Personalistika, Personální práce, Lidské zdroje, HR, Marketing, HR marketing, Strategie, Marketingový mix, Značka zaměstnavatele

HR marketing of selected company

Abstract

The thesis focuses on HR marketing as a tool for recruitment process and employer brand in a selected consulting and technology company. Its aim is to propose an HR marketing strategy for the selected company based on the analysis of HR marketing. The design of the concept is based on interviews with the management, representatives of the HR and marketing department and other employees of the company.

The theoretical part presents the basic background of HR and marketing, with an emphasis on the integration of HR marketing principles, including internal and external influences, and an analysis of the employer brand and company culture.

The practical part focuses on the characteristics of Lundegaard company, assesses the current state of its HR marketing and identifies areas for improvement. The analysis shows that although the company has a strong internal HR marketing, it needs to strengthen its external HR marketing to better reach and attract senior industry professionals and internal HR marketing to retain existing employees.

Based on the research from the in-depth assessment, four sub-goals of the HR marketing strategy were defined and thoroughly analyzed and illustrated along with the overall HR marketing strategy.

Keywords: HR work, Human Resources, HR, Marketing, HR marketing, Strategy, The marketing mix, Employer branding

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Personalistika.....	14
3.1.1 Vývoj personalistiky.....	15
3.1.2 Druhy personální činnosti.....	16
3.2 Marketing.....	19
3.2.1 Marketingový mix.....	20
3.3 Personální marketing.....	21
3.3.1 HR marketingový mix.....	23
3.4 Interní personální marketing.....	25
3.5 Externí personální marketing.....	29
3.5.1 Sociální síť.....	30
3.5.2 Webové stránky.....	31
3.5.3 Osobní prezentace společnosti.....	31
3.5.4 Spolupráce s vysokými školami a univerzitami.....	31
3.6 Značka zaměstnavatele.....	32
3.6.1 Komponenty značky zaměstnavatele.....	35
3.6.2 Firemní kultura.....	37
4 Vlastní práce	39
4.1 Charakteristika společnosti Lundegaard.....	39
4.1.1 Kultura společnosti a její hodnoty.....	40
4.1.2 Struktura organizace.....	43
4.1.3 Personální oddělení.....	47
4.1.4 Marketingové oddělení.....	47
4.2 Interní HR marketing společnosti Lundegaard.....	48
4.2.1 Adaptace zaměstnanců.....	48
4.2.2 Motivace zaměstnanců.....	49
4.2.3 Edukace zaměstnanců.....	49
4.2.4 Firemní kultura.....	50
4.2.5 Hodnocení zaměstnanců.....	52
4.2.6 Komunikace ve společnosti.....	53
4.3 Externí HR marketing společnosti Lundegaard.....	53
4.3.1 Sociální síť.....	53

4.3.2	Webové stránky	54
4.3.3	Atmoskop.....	55
4.3.4	Osobní prezentace společnosti.....	55
4.3.5	Spolupráce s vysokými školami a univerzitami	55
4.4	Získávání zaměstnanců	56
4.4.1	Pasivní získávání kandidátů.....	57
4.4.2	Aktivní získávání kandidátů	58
4.5	HR Marketingový Mix.....	59
4.5.1	Produkt (Pracovní pozice)	59
4.5.2	Cena (Motivace a odměna).....	61
4.5.3	Místo (Pracovní prostředí).....	62
4.5.4	Komunikace (Prezentace pracovní příležitosti).....	62
4.6	Výsledky hodnocení Atmoskop	63
4.7	Hlubkový rozhovor	65
4.7.1	Respondenti	65
4.7.2	Výsledky	67
4.7.3	Shrnutí rozhovoru	76
5	Výsledky a doporučení	77
5.1	Specifické cíle HR marketingové strategie	77
5.2	Definice cílové skupiny a persony	85
5.3	Kanály HR marketingové strategie	86
5.3.1	Kanály Interní HR marketingové strategie	86
5.3.2	Kanály externí HR marketingové strategie.....	87
5.4	Harmonogram	90
5.5	Sestavení rozpočtu	92
5.6	Vyhodnocení strategie	93
6	Závěr	96
7	Seznam použitých zdrojů	97
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	101
8.1	Seznam obrázků	101
8.2	Seznam tabulek	101
8.3	Seznam použitých zkratk	101

1 Úvod

V dnešním dynamickém a konkurenčním prostředí je pro společnosti v oblasti informačních technologií stále důležitější nejen přilákat, ale i udržet kvalitní zaměstnance. S rostoucím důrazem na lidské zdroje a firemní kulturu se stává HR marketingová strategie klíčovým nástrojem pro dosažení těchto cílů. Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu a implementaci HR marketingové strategie ve zvolené společnosti Lundegaard s cílem zlepšit atraktivitu zaměstnavatele a posílit firemní značku na trhu práce.

V teoretické části práce budou představena základní teoretická východiska týkající se personálního managementu a marketingu. Budou zkoumány principy personalistiky, vývoj personálních funkcí a základní koncepty marketingu včetně marketingového mixu. Důraz bude kladen na personální marketing, jehož součástí je interní a externí HR marketing, včetně využití sociálních sítí, webových stránek, osobní prezentace společnosti a spolupráce s vysokými školami a univerzitami. Dále budou zkoumány aspekty značky zaměstnavatele a firemní kultury jako klíčových prvků v atraktivitě zaměstnavatele.

V druhé části práce bude provedena analýza a hodnocení současné situace společnosti Lundegaard v oblasti interního a externího HR marketingu. Budou analyzovány adaptační, motivační a vzdělávací programy, firemní kultura, hodnocení zaměstnanců a komunikace ve společnosti. Dále budou zkoumány externí aktivity společnosti v oblasti získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí, webových stránek, platformy Atmoskop a spolupráce s vysokými školami.

Na základě analýzy a zhodnocení současné situace bude v poslední části práce navržena konkrétní HR marketingová strategie pro společnost Lundegaard. Budou definovány cíle strategie, vybrána vhodná strategická opatření a navržen plán implementace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem je vytvoření strategie HR marketingu ve zvolené společnosti postavené na základě identifikace potřeb firmy Lundegaard.

2.2 Metodika

K dosažení cíle práce byla diplomová práce rozdělena do dvou částí – teoretická část práce a praktická část.

Teoretická část byla zaměřena na shromáždění a analýzu odborné literatury týkající se personalistiky, marketingu a zejména HR marketingu. Cílem teoretické práce bylo vymezit klíčové pojmy, prozkoumat vývoj personalistiky, druhy personální činnosti, marketingový mix, a podrobněji se zaměřit na personální marketing, včetně jeho interní a externí dimenze. V teoretické části byly využity metody deskripce a komparace.

Praktická část se skládala z několika metod sběru dat:

1. Charakteristika společnosti byla zpracována na základě veřejně dostupných informací, rozhovorů a interních materiálů poskytnutých společností.
2. Byla provedena analýza HR marketingových aktivit společnosti.
3. HR marketing byl rozdělen na interní a externí marketing a na základě interních zdrojů bylo popsáno jeho fungování.
4. Následně byl definován HR marketingový mix, který vycházel z interních, ale i volně dostupných internetových zdrojů firmy Lundegaard.
5. Pro následné zhodnocení stavu a kvality HR marketingu ve zvolené společnosti byly provedeny hloubkové polostrukturované rozhovory se zaměstnanci společnosti.
6. Dotazník byl tvořen hlavními oblastmi, které byly rozděleny na další podotázky.
7. Data vycházející z rozhovoru byla rozdělena do hlavních oblastí a byly definovány klíčové myšlenky jednotlivých odpovědí.
8. Na základě shromážděných dat byla provedena analýza, jejímž výstupem bylo identifikování klíčových oblastí pro zlepšení HR marketingové strategie.

V návaznosti byly formulovány specifické cíle a doporučení pro interní i externí HR marketingovou strategii společnosti Lundegaard.

3 Teoretická východiska

3.1 Personalistika

Ačkoliv se práce věnuje HR marketingu, je potřeba si vysvětlit historii a základní pojmy, od kterých se HR marketing odvíjí a jaké problematiky je součástí.

Lidské zdroje, které v dnešní době známe a nazýváme spíše jejich anglickým výrazem „human resources“ se vyvinuly z oboru zvaného personalistika. Více než toto slovní spojení, které do češtiny lze přeložit jako lidské zdroje, je v současné době užívána zkratka počátečních písmen tohoto oboru, tedy HR.

Nejprve je potřeba definovat personální práci v podniku a vysvětlit, co znamená pojem personalistika. Výraz vychází z latinského slova „personalis“, což lze přeložit do češtiny jako „osobní“. Od toho si tedy lze odvodit, že se jedná o obor, kde jsou předmětem zájmu především lidé.

Dle Koubkovy definice (2015, str. 13) z pátého rozšířeného a doplněného vydání knihy Řízení lidských zdrojů zní: „Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“

Dle Dvořákové a spol. (2012) není definice pojmu personální práce jednoznačná nebo přesně vymezená. Tento termín obvykle vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a správě zaměstnanců. V běžném životě se používá k označení činností spojených s personálním managementem, které provádí personalista nebo personální oddělení.

Z praxe se nejčastěji setkáváme s pojmy jako personální práce, personalistika, administrativa, personální administrativa, personální administrativa či řízení lidských zdrojů. I když mezi těmito termíny není markantní rozdíl, můžeme je dle Koubka (2015) rozlišit podle různých vývojových fází. Avšak stále nejobecnějším a nejvíce využívaným termínem je právě personalistika či personální práce. Pojmy personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů pak představují a zastupují jednotlivé vývojové fáze personální práce, které budou rozebrány v následující kapitole.

3.1.1 Vývoj personalistiky

Řízení práce a lidí sahá až do starověkých civilizací, kdy bylo považováno za základní aspekt společenské organizace. Avšak moderní pojetí lidských zdrojů jako specializované funkce v rámci organizace začalo vznikat na konci 19. a na počátku 20. století, kdy industrializace a vznik velkých korporací přinesly nové výzvy v oblasti řízení rostoucího počtu pracovníků. Ze začátku byla personální práce považována za podpůrnou administrativní činnost (Armstrong, 2015).

Dle Kociánové (2010) můžeme vývoj personalistiky rozdělit do tří etap – personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Nejstarší pojetí personální práce představuje personální administrativa. Tento pojem byl chápán jako služba poskytující administrativní práce a procedury spojené se zaměstnáváním lidí. Stejně tak s pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů vztahující se k zaměstnancům a jejich činnosti a poskytováním informací řídicím skupinám společnosti. Personální administraci můžeme nazývat vše, co bylo spojené se zaměstnáváním lidí. Z personální práce se dostáváme k pojmu personální řízení.

Personální řízení vzniklo těsně před 2. světovou válkou, sloužilo jako reflexe významnosti lidských zdrojů. Mělo operativní a vnitro-organizační charakter. Součástí byly především specializované útvary, důležitý byl aktivní přístup. Fungovalo především v podnicích s dynamickým a progresivním vedením, tedy společnosti, které byly orientované na expanzi. Pro ostatní společnosti, které se držely spíše konzervativního způsobu vedení zůstávala personální práce spíše jako podpůrná činnost zajišťující chod, lze tedy říct, že společnosti zůstaly u personální administrativy. Jakmile si firmy začaly uvědomovat důležitost této práce ve společnosti a podmínky existence oddělení personalistiky v rámci konkurenceschopnosti, i ostatní společnosti došly k tomuto aktivnímu přístupu v podobě personálního řízení a speciálním útvarům specializovaným se na tuto oblast.

Personální práce se začala profesionalizovat, stala se záležitostí odborníků na tuto oblast. Navzdory velkému pokroku zůstala personální práce především orientovaná na problémy uvnitř společnosti tedy problematiku zaměstnávání lidí. V této době měla personální práce povahu spíše operativního řízení. Následný posun a rozvoj přišel dle Koubka (2015) v 50 a 60. letech, kdy přišla nejnovější a konečná koncepce personální práce, kdy se personalistika stává podstatnou složkou řízení podniku a také důležitou povinností manažerů společnosti a došlo tedy ke vzniku řízení lidských zdrojů. V této fázi se klade důraz na význam člověka a lidské práce jako důležitého pracovního faktoru. Od personální

práce jako podpůrné a administrativní činnosti se dostáváme k činnosti koncepční a skutečně řídicí.

Na rozdíl od Koubka (2015) Šikýř (2016) počátek této etapy, kdy vzniká pojem řízení lidských zdrojů, posouvá až do 80–90. let 20. století. Přisuzuje změnu především tomu, že pracovník je schopný využívat ostatních zdrojů jako jsou matematické, finanční a informační zdroje. Znaky, které odlišují fázi řízení lidských zdrojů, od fáze personálního řízení, jsou dosažení strategických cílů organizace pomocí lidských zdrojů, respektování vnějších podmínek a zapojení vedoucích pracovníků. Řízení lidských zdrojů je konečnou koncepcí, o kterou se opírá zbytek diplomové práce.

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Zaobírá se činnostmi, které se dotýkají strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, vyhledávání kandidátů, získávání a výběr kandidátů), řízení výkonu pracovníků, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje pracovníků, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance, poskytování služeb pracovníkům atd.

K pochopení řízení lidských zdrojů, jeho významu a proč se společnost bez personálních pracovníků a oddělení neobejde, nám může ukázat tento cyklus: „Oddaní pracovníci dosahují skvělých výsledků, pakliže je s nimi jednáno s úctou, respektem a jsou podněcováni ke spolupráci na rozdíl od toho, pokud je s nimi jednáno a zacházeno jako s nepříjemnou nutností.“ Oddanost vzniká na základě navázání a udržení vztahu zaměstnavatele a zaměstnance, právě o tento vztah se stará oddělení HR. Oddaní lidé jsou motivováni k zajišťování vysokého výkonu. Motivace je vysvětlována pomocí faktorů, které ovlivňují cíleně orientované chování, souvisí s oddaností pracovníků ve společnosti. O motivaci pracovníků se zajímá personální oddělení pro dosažení nejlepších možných výsledků zaměstnanců, jejich růstu a nabírání zkušeností, znalostí a dovedností. Organizace, která disponuje hodnotnými, vzácnými a obtížně nahraditelnými zdroji, dosahuje konkurenční výhody (Armstrong 2015).

3.1.2 Druhy personální činnosti

Lidské zdroje jsou v organizacích důležitým oddělením, které odpovídá za řízení lidského kapitálu a zajišťuje efektivní využití pracovní síly. Personální oddělení hraje klíčovou roli ve všech aspektech cyklu zaměstnaneckého poměru – od nábory a přijímání

zaměstnanců přes řízení výkonnosti, rozvoj a edukace až po propouštění a ukončení tohoto zaměstnaneckého vztahu (Koubek, 2015).

Dvořáková s kolektivem (2012) dodává, že personální činnosti jsou výhradní náplní personálního oddělení, jehož úlohou je provádět tyto činnosti tak, aby napomáhaly cílům dané organizace v tomto směru. Tyto aktivity jsou v souladu s právními předpisy týkajícími se zaměstnanců a vycházejí z konkrétní koncepce, analýz a postupů. V podstatě se personální činnosti nebo také personální služby zaměřují nejen na potřeby a požadavky lidí uvnitř organizace, ale také na činnosti spojené s oslovováním, zaujímáním, výběrem a náborem nových zaměstnanců, analýzou pracovních pozic, přijímáním a začleněním nového personálu atd.

Šikýř (2016) popisuje personální činnosti jako soubor aktivit, jejichž hlavním cílem je umožnit organizaci získávat, využívat a rozvíjet schopné pracovníky takovým způsobem, aby dosáhla svých stanovených cílů co nejefektivněji.

Všichni výše zmiňovaní se shodují s Koubkem (2015), který ve své knize rozdělil druhy personální práce na tyto části:

- 1. Vytváření a analýza pracovních míst** – zahrnuje definování pracovních úkolů a s tím i vymezení pracovních kompetencí a odpovědností jednotlivých pracovních pozic. Součástí je i specifikace a aktualizace na vybraných kanálech společnosti.
- 2. Personální plánování** – plánování pokrytí jednotlivých činností a alokací pracovníků tak, aby docházelo k efektivnímu chodu společnosti.
- 3. Nábor a získávání talentů** – zaměřuje se především na vyhledávání a získávání relevantních kandidátů. Zahrnuje správu náborových pracovních nabídek, vedení pohovorů, hodnocení kandidátů a práci na obsazování volných míst ve společnosti.
- 4. Hodnocení pracovníků** (hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců) – příprava podkladů pro hodnocení, zajištění formulářů a dotazníků, obsah a metody hodnocení, vyhodnocování a zajištění opatření z výstupu hodnocení.
- 5. Zařazení (Onboarding) pracovníků a ukončování pracovního poměru** – zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místa, povyšování, převádění na jiné pracovní místo, převedení na nižší pozici, propouštění a vyprovázení zaměstnance do penze.

6. **Odměňování** – motivování zaměstnanců pomocí peněžních odměn nebo poskytnutím jiných zaměstnaneckých benefitů ovlivňujících jejich pracovní výkon.
7. **Vzdělávání pracovníků** – identifikace individuálních potřeb vzdělávání pracovníka a následné dohlížení na realizaci těchto rozvojových aktivit. Hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů.
8. **Pracovní vztahy** – organizace jednání zástupců zaměstnanců (odbory) s vedením společnosti. Zajišťování zápisu a výstupů z jednání, zpracování informací o dohodách, zákonných ustanoveních. Ale i sledování mezilidských a zaměstnaneckých vztahů, sledování agendy stížností, konfliktů a komunikace pracovníků.
9. **Péče o pracovníky** – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizace kontroly a auditů, agenda pracovní doby a jejich individuálních otázek směrem od zaměstnanců. Řešení záležitostí ohledně sociálně hygienických podmínek, mimopracovní setkávání jako teambuildingy.
10. **Personální informační systém** – především analýza a správa dat týkajících se pracovních míst, kandidátů, zaměstnanců, vývoj mezd a sociálních záležitostí, personálních činností a všech vnějších podmínek, které ovlivňují fungování zaměstnanců ve společnosti.

Šikýř (2016) personální činnosti rozdělil dost podobným způsobem, namísto deseti bodů ovšem rozlišuje osm personálních činností a spojuje aktivity Výběru zaměstnance, Zařazení a ukončení pracovníka do jedné oblasti, kterou sjednotil a nazývá tuto činnost „obsazování volných pracovních míst“.

Koubek (2015) na rozdíl od Šikýře (2016) rozpracoval a zabýval se myšlenkou pracovních vztahů a vymezuje tak jeden bod jako další personální činnost v organizaci. Pracovní vztahy v posledních letech rostou na významu a jsou důležitým tématem personalistů a to ať už v souvislosti s firemními hodnotami, nebo tím, že si společnosti často uvědomují fakt, že jsou zaměstnanci jejím nejcennějším kapitálem.

Pokud bychom měli rozebrat i jiné trendy poslední doby, stejně jako i v jiných oblastech, tak i v novodobé personalistice se čím dál tím více přechází k digitalizaci, která je postupně začleňována do všech HR procesů. Covid19 pak tento přechod k novým metodám a technologiím ještě více uspišil. Mnoho aktivit personalistů tak bylo převedeno

do digitální podoby, ruku v ruce s tím jde ovšem i fakt, že je potřeba dbát i na data se kterými pracujeme a jež často podléhají ochraně osobních údajů neboli GDPR. Pomocí těchto digitalizovaných procesů a informačních systémů, které pracují s velkými daty, můžeme zjistit i plno zajímavých údajů o společnosti jako například fluktuaci zaměstnanců, efektivitu pracovníků nebo rozvoj vzdělávání (Urbancová, Vrabcová, 2023).

3.2 Marketing

Oficiální definice marketingu, přijatá v roce 2004 Americkou marketingovou asociací zní: „Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“

Podle McKennyho (1991), marketingového experta, který spolupracoval s firmami jako Apple, Microsoft, Electronic Arts nebo Intel: "Marketing je vše."

Ostatní marketéři ovšem marketing a jeho definici přeci jen trochu více specifikují. Světlík (2018) uvádí, že marketing je řídicí proces. Jeho výsledkem je pochopení, předvídání a ovlivňování. V závěrečné fázi pak dochází k uspokojení potřeb a přání zákazníka tak, aby byly naplněny cíle organizace. Ačkoliv se tento obor posunul a už se nepoužívají nástroje, které se používaly v minulém století, princip a cíl marketingu zůstává.

Podle Kotlera (2013) je marketing kombinací vědy a výzkumu, vytváření a poskytování hodnoty k uspokojení potřeb cílového trhu s cílem dosáhnout zisku. Podle něj marketing identifikuje nevyplněné potřeby a touhy, definuje a měří velikost trhu a potenciální zisk.

Naopak Dib (2020) označuje marketing jako strategii, kterou používáme pro zaujímání námi vybraného trhu. A to především strategii zaujmout lidi, které chceme získat na svou stranu.

Z těchto definic marketingových odborníků ovšem můžeme pochopit podstatu marketingu. Jedná se o klíčovou činnost spojenou s podnikáním, bez které by bylo obtížné na trhu uspět. Tato činnost může přinést konkurenční výhodu tím, že analyzuje potřeby zákazníka a snaží se mu nabídnout produkt odpovídající jeho potřebám. Pokud produkt ještě neexistuje, je vytvořen na základě identifikované poptávky. V případě, že produkt již existuje, marketing se zaměřuje na nalezení segmentu trhu, který o něj projevuje zájem. Marketing je tedy proces odhalování potřeb zákazníků a následné nabízení odpovídajících produktů. Jeho úkolem je také přesvědčit lidi, že daný produkt potřebují, a to buď

prostřednictvím propagace, nebo jiných metod. Celkově vzato, marketing je komplexní nástroj a činnost nezbytná pro úspěšné fungování na trhu (Kotler, 2013 a Světlík 2018)

3.2.1 Marketingový mix

Marketingový mix, známý také jako 4P, představuje klíčový soubor marketingových nástrojů, které firmy využívají k dosažení svých cílů na trhu. Čtyři hlavní složky marketingového mixu jsou:

Product (Výrobek)

Odkazuje na samotný produkt nebo službu, kterou firma nabízí. Zahrnuje design, vlastnosti, kvalitu a další aspekty, které produkt či služba poskytuje. Poskytuje zákazníkovi hodnotu. Hodnota je vyjádření užítku z používaného produktu, úspora ve srovnávání s konkurencí nebo času na získání produktu, dobrý pocit nebo například společenské uznání.

Price (Cena)

Určuje, kolik zákazníci zaplatí za produkt nebo službu. Cena je klíčovým faktorem ovlivňujícím rozhodnutí zákazníků. Vyjadřuje náklady vynaložené na získání tohoto produktu či služby. Nejde pouze o cenu produktu, ale i o náklady na pořízení, čas při získávání, psychické či fyzické náklady spojené s pořízením produktu.

Place (Distribuce)

Týká se způsobu, jakým je produkt nebo služba dostupná pro zákazníky. Zahrnuje distribuční kanály, skladování a způsoby doručení. Distribuce je vše, co je potřeba k tomu, aby zákazník produkt získal.

Promotion (Komunikace)

Pokrývá veškeré aktivity spojené s propagací produktu nebo služby. To může zahrnovat reklamu, veřejné vztahy, prodejní akce a další formy komunikace.

Správná kombinace těchto prvků v marketingovém mixu je klíčovým faktorem pro dosažení úspěchu na trhu. Firmy by měly pečlivě analyzovat potřeby svých cílových zákazníků a přizpůsobit svůj marketingový mix tak, aby co nejlépe splňoval očekávání a preference zákazníků (Foret, 2008 a Janouch 2020).

Kromě koncepce 4P existují i jiné koncepce, jakými jsou třeba 5P nebo 7P. Mluvíme zde o tzv. marketingovém mixu z pohledu firmy.

People (Lidé)

Tato složka se zaměřuje na všechny osoby, které jsou zapojeny do procesu poskytování produktů nebo služeb, jako jsou zaměstnanci, prodejci, poradci nebo zákazníci.

Process (Proces)

Proces se vztahuje k systémům a metodám, které organizace používá k dodávání svých produktů nebo služeb zákazníkům. To zahrnuje celý proces prodeje od objednávky až po doručení a jakékoli následné služby po prodeji.

Physical Evidence (Fyzické důkazy)

Tato kategorie zahrnuje všechny hmatatelné prvky, které zákazníkům poskytují informace o produktu nebo službě. To může zahrnovat samotný výrobek, jeho obal, marketingové materiály, webové stránky, reference a prodejní prostory. Cílem je poskytnout zákazníkům konkrétní důkazy o hodnotě, kterou produkt nebo služba nabízí.

Další koncepcí je marketingový mix z pohledu zákazníka 4C. Na tabulce níže jsou uvedeny rozdílnosti mezi marketingovým mixem 4P a 4C a popis jednotlivých položek 4C (Janouch, 2020).

Tabulka 1- Komparace 4P a 4C Marketingového mixu

4P	4C	Popis složek 4C
Product	Consumer (Zákazník)	Produkt, který vyžaduje zákazník.
Price	Cost (Cena)	Celkové náklady na pořízení produktu.
Place	Convenience (Pohodlí)	Snadnost zakoupení, pohodlí zákazníka při pořízení.
Promotion	Communication (Komunikace)	Komunikace se zákazníkem

Zdroj: Vlastní zpracování dle Janoucha, Internetový marketing 2020

Marketingový mix můžeme rozlišovat i v oblasti personalistiky, podrobněji je rozebrán v dalších kapitolách práce.

3.3 Personální marketing

Termín personální marketing nebo také HR marketing se poprvé začal využívat ve světě v 60. letech 20. století, konkrétně v Německu, kde byl spojen s problémem nedostatku kvalifikovaných pracovníků. V české odborné literatuře se tento termín objevil až v 90. letech 20. století, kdy se personalisté začali zaměřovat na "prodej" pracovních míst v

podnicích. Původně byla tato oblast vnímána hlavně z perspektivy personalistů. Avšak s postupem času začaly vstupovat marketingové postupy a principy, docházelo ke koordinaci aktivit mezi oběma odděleními (marketing a lidské zdroje), a začalo se přistupovat k potenciálním zaměstnancům jako k zákazníkům (Myslivcová a kol., 2017).

Pomocí HR marketingu zaměstnavatel dokáže ovlivňovat vícero aspektů. Je velmi aktuálním tématem při získávání zaměstnanců, při péči o ty stávající, či při vytváření hodnotné značky zaměstnavatele neboli employer branding, se kterým se v oblasti personálního řízení a řízení lidských zdrojů setkáváme stále častěji. Personální marketing neboli také HR marketing můžeme tedy rozdělit dle skupiny, na kterou daná společnost cílí – současní zaměstnanci a potencionální uchazeči. Personální marketing nám dává prostor a prostředek, jak tyto dvě skupiny oslovit a předat jim informace, které předat potřebujeme. HR marketing je jedním z nástrojů při vytváření vztahu kandidáta a firmy, pomáhá v komunikaci a zároveň ve vytváření značky zaměstnavatele.

Dle Koubka (2015, str.160) personální marketing 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 kvality zaměstnance organizace.“

Podle Stýbla (2003) personální marketing nezahrnuje pouze strategie pro získávání budoucích zaměstnanců na trhu práce, ale představuje také způsob myšlení a jednání, který je zaměřen nejen směrem ven z firmy, ale také dovnitř. Stejně jako se při uvedení nového výrobku nebo služby na trh se zaměřujeme na zákazníka, je zásadní při obsazování volných pracovních pozic otázka: "Jaké jsou a budou potřeby a preference potenciálních kolegů a co můžeme my jako jejich budoucí společnost nabídnout?" Upozorňuje tedy na to, že personální marketing by neměl být jen o pozornosti směrem ven, ale i uvnitř společnosti.

Kotler (2007) toto označuje jako tzv. „interní marketing“ a upozorňuje na to, že firmy by měly přistupovat k zaměstnancům v rámci marketingu stejně jako ke skupině zákazníků, neboť zaměstnanci mohou představovat nejsilnější zdroj konkurenční výhody. Kvalitní organizace se snaží zajistit, aby každý zaměstnanec pocítoval uspokojení z výkonu své práce.

Koubek (2015) shrnuje a ještě dodává, že nabírání a udržování zaměstnanců jsou tedy vzájemně propojené faktory ovlivňující vývoj personálu v organizaci. Personální marketing představuje klíčový prostředek tohoto vývoje a to nejen v kontextu získávání zaměstnanců,

ale také v kontextu jejich dlouhodobého udržení v organizaci, posilování jejich sounáležitosti s ní. Podle něj má však i výrazný efekt motivace, kde klíčovým úkolem je právě vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. Té se budeme věnovat i v následujících kapitolách práce.

3.3.1 HR marketingový mix

Jak už bylo avizováno v diplomové práci výše, kromě klasického marketingového mixu můžeme rozlišovat i HR marketingový mix nebo také personální marketingový mix.

Personální práce a marketing sdílejí mnoho společných prvků. Oba se zabývají psychologickými aspekty lidského chování, zkoumají jejich potřeby a snaží se vzbudit pocit, že chtějí být součástí něčeho významného. Jak v personálním marketingu, tak v marketingu hraje klíčovou roli zákazník. V případě lidských zdrojů je zákazníkem potenciální nebo stávající zaměstnanec. Stejně jako v marketingu by se s tímto "zákazníkem" mělo zacházet s péčí a pozorností.

Produkt (Pracovní pozice)

V kontextu personálního marketingu lze jako produkt chápat konkrétní pracovní místo. Každá pracovní pozice má své specifické charakteristiky, zahrnující požadavky na zaměstnance, pracovní dobu, místo práce, pracovní prostředí a náplň práce. Produkt může zahrnovat nejen nově vytvářené pracovní pozice, ale také stávající pozice, které jsou dostupné v rámci pracovní mobility (Antošová, 2005).

Pracovní místo reprezentuje pozici jednotlivce v rámci organizace. Toto místo určuje začlenění pracovníka do organizační struktury a přiděluje mu specifický soubor úkolů a odpovědností odpovídající jeho schopnostem. Klíčovým prvkem práce na daném pracovním místě jsou pracovní úkoly, které mohou zahrnovat jednu nebo více operací a mají stanovené výsledky nebo cíle. Odpovědnost spojená s pracovním místem je určena interakcí s dalšími pracovními pozicemi v hierarchii a definuje, za co a za koho je daný pracovník odpovědný a komu (Koubek, 2007).

Cena (Motivace a odměna za práci)

Motivace a odměna za práci je úzce spojena s pracovní motivací, která odráží ochotu jedince vykonávat práci. Tento faktor je závislý na pracovní pozici, pracovním výkonu a je nazýván pracovní motivace. Pracovní motivace představuje konkrétní formu přístupu zaměstnance k práci, pracovním úkolům a okolnostem jeho uplatnění. Zaměstnanci vnímají cenu práce v kontextu času, úsilí, organizace práce a očekávaných výkonů. S motivací je

úzce spojen systém odměňování, který zahrnuje finanční i nefinanční benefity. Důležitým aspektem je zajištění spravedlivého a motivujícího systému odměňování, který zohledňuje strukturu, poměry a použité postupy při odměňování zaměstnanců.

Místo (Pracovní prostředí)

Pracovní prostředí, stejně tak podniková kultura, hrají klíčovou roli pro současné i budoucí zaměstnance. Tento trend ovlivňuje jak interní, tak externí aspekty personálního marketingu. Podniková kultura zahrnuje uspořádání firmy, chování zaměstnanců, atmosféru a vztahy na pracovišti, rozvoj zaměstnanců, společné hodnoty, priority a normy. V oblasti managementu je podniková kultura úzce spojena s řízením lidských zdrojů, které je zaměřeno na cílené ovlivňování jednání zaměstnanců za účelem dosažení podnikových cílů. Tato kultura poskytuje základ pro rozhodovací procesy na všech úrovních organizace, od vedoucích pracovníků až po běžné zaměstnance.

Komunikace (Prezentace pracovní příležitosti)

Komunikace představuje prezentaci pracovních příležitostí na trhu práce. Je důležité, aby nabídka byla jasná, srozumitelná a motivující pro potenciální uchazeče. Při zveřejňování pracovních pozic lze využít různé metody, které se volí podle charakteristik pracovní pozice a její atraktivity pro firmu. Efektivní prezentace nabídky pracovní pozice zahrnuje veškeré relevantní informace a zajišťuje otevřenou komunikaci s potenciálními uchazeči. Komunikační strategie může být směřována i interně ve firmě jako součást interní komunikace, která bude dále podrobněji rozebrána v této práci (Antošová, 2005).

Tabulka 2 – Porovnání HR marketingu a marketingu produktů a služeb

	HR Marketing	Marketing produktů a služeb
Objekt zájmu	Potenciální a stávající zaměstnanci	Produkt a služba
Subjekty trhu	Kandidáti, stávající zaměstnanci, studenti, konkurence	Dodavatelé, potenciální zákazníci, stávající zákazníci, partnerské společnosti, odběratelé, zaměstnanci
Cíl	Uspokojení potřeb společnosti prostřednictvím zaměstnanců a jejich potenciálu.	Uspokojení potřeb zákazníků prostřednictvím služeb či produktů.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Antošové, Marketing – mix v personalistice, 2005

3.4 Interní personální marketing

Interní zaměstnanecký marketing se zaměřuje na péči o existující zaměstnance, posilování jejich stability, loajality a produktivity. Jeho hlavním cílem je vytvářet optimální pracovní podmínky pro zaměstnance, kteří již pracují ve firmě. Snaží se najít prostředky, které minimalizují fluktuaci, udržují klíčové členy týmu a zajišťují stabilní výkonnost pracovní síly (Luhan, 2008).

Urbancová s Vrabcovou (2023) dodává, že nejdůležitějším aspektem je ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou. Pokud zaměstnanci sdílejí hodnoty a postoje firemní kultury, často jsou více oddaní a loajální k zaměstnavateli, což jim umožňuje vnímat ho jako partnera. Toto pozitivní vnímání mohou přenést i na potenciální uchazeče o práci a veřejnost obecně, neboť se stávají ambasadory firemní identity.

Interní personální marketing se zaměřuje na uspokojení zaměstnanců, což je podle Kociánové (2010) subjektivní a individuální záležitost. K potřebám zaměstnanců je nutné přistupovat individuálně. Spokojenost zaměstnanců může být ovlivňována různými faktory, jako je pracovní zátěž, vysoké pracovní nároky, stres z nedostatku času, organizační změny, problémy v pracovním prostředí a nedostatek vyvážení mezi prací a osobním životem.

Branham (2009) identifikuje v knize sedm faktorů, které vedou zaměstnance k opuštění organizace. Tyto faktory zahrnují nedostatečnou možnost růstu, nedostatečnou péči o zaměstnance, nejasné očekávání ohledně role, nedostatečný důraz na vztahy na pracovišti, nevhodný přístup spolupracovníků, problematický vztah manažera ke svým podřízeným a špatnou atmosféru, která panuje v pracovním prostředí.

Do důvodů odchodu zaměstnanců z organizace nejčastěji patří:

- 1. Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání** – komunikace mezi uchazečem a zaměstnavatelem hraje klíčovou roli při vyjednávání očekávání. Diskutuje se o tom, co uchazeč očekává od organizace a co organizace může nabídnout. Současně se zkoumá, co je uchazeč ochoten přinést do organizace a jaká jsou očekávání organizace od uchazeče. Zaměstnanec by měl konkrétně dosáhnout určitých cílů a jeho pracovní činnosti by měly být jasně definovány, včetně rozsahu jednotlivých úkolů a očekávaných kompetencí. Důležité je mít transparentní představu o tom, co od zaměstnance organizace očekává. To zahrnuje také jasný popis požadovaných kompetencí, což usnadňuje vzájemné porozumění a zajišťuje, že očekávání jsou realistická. Při přijímání nových zaměstnanců může být užitečné

získat doporučení od současných zaměstnanců, což pomáhá uchazečům vytvořit si realistickou představu o zaměstnavateli (Bělohlávek, 2016).

Branham (2009) dodává, že čím jasněji zaměstnanec porozumí svým očekáváním, tím pravděpodobnější je dovršení shody. Často ovšem mají uchazeči, konkrétně jsou to mnohdy absolventi vysokých škol, mají mlhavou představu o svých přáních a potřebách v zaměstnání. Naopak společnosti často dělají chybu v tom, že přemýšlí a jedná ve smyslu „nabídneme, co nejvíce“ nebo „očekáváme od nich to nejlepší“ namísto nalezení vzájemného souladu s kandidátem

2. **Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem** – pracovníci mohou mít dojem, že nedisponují svými silnými stránkami a tím dochází k promarnění lidského potenciálu a k poklesu produktivity. Základní příčinou je nedostatečná touha manažerů umístit lidi na vhodná pracovní místa. Manažeři by měli provádět pohovory s každým novým zaměstnancem a zdůraznit, že je v jejich společném zájmu zjistit více o jejich schopnostech a nadání, které lze v budoucnu efektivně využít (Branham, 2009).
3. **Velmi málo koučování a zpětné vazby** – koučování nezaměřuje svou pozornost pouze na řešení aktuálních problémů, ale má za hlavní cíl maximálně využít lidský potenciál firmy. Efektivní koučování představuje kvalitní vedení lidí, které: „vyžaduje porozumění pro problémové chování druhých lidí, schopnost vidět toto chování v jeho souvislostech, posouzení, zda lze problém řešit. Je v tom i povzbuzování problémového jedince k tomu, aby měl vlastní zájem o změnu a přizpůsobení a začal s tím něco dělat. Koučování je tedy pomoc při změně chování“ (Stýblo, 1998, str. 96).

Zpětná vazba je důležitá, ať už ve formě pochvaly, tak kritiky. Zaměstnanci by ji měli dostávat pravidelně a zároveň z více stran než jen z jedné. V efektivní zpětné vazbě se nevydává hodnocení pracovníka, ale poskytujeme mu informace o jeho chování. Dále podrobně popisujeme toto chování s cílem sdělit, zda se jedná o vhodné nebo nevhodné jednání. V tomto kontextu není naším záměrem měnit nebo převychovávat pracovníka. Informace, které mu předáváme, musí být konkrétní a specifické, a nesmí být zobecňující. Zpětná vazba se jednoduše nesouvisejí s osobností, ale vztahuje se k chování, a klíčové je přijmout zpětnou vazbu poskytnutou od ostatních (Hroník, 2006).

4. **Příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povýšení** – Nadstandardní profesní vzdělání zaměstnanců je nedílnou součástí jejich individuálního rozvoje. V mnoha případech nedostávají zaměstnanci dostatečné příležitosti k osobnímu rozvoji, nové pracovní pozice jsou často obsazovány externími kandidáty. Individuální rozvoj má pozitivní vliv na kvalifikaci, postoje a způsoby jednání jednotlivých pracovníků (Stýblo, 1998).
5. **Pocit nedocení a neuznání** – Dalším bodem, který Branham (2009) zmiňuje, je pocit nedocení a neuznání. Autor tvrdí, že je to jednodušší, než se zdá – každý si chce připadat důležitý. Důvody, proč se tak zaměstnanci mohou cítit mohou být – nedostatek obvyčejného uznání, příliš velký důraz na čísla a žádný na lidi, pocit, že ostatní uznání dostávají, zatímco zaměstnanec ne, pocit, že nikdo neví, že existují, a jiné. Všechny tyto nedostatky společnosti nejenže zmeškávají příležitosti k motivaci pracovníků, ale dokonce jim poskytují důvody k pocitu odcizení. Tyto důvody mohou sloužit jako důkazy, že pocit odcizení přímo vede k nákladné fluktuaci. Jako nejdůležitější aspekt a pocit nedocení vyvolává výše platu. Branham uvádí, že je to nejmotivnější téma ze všech. Z tohoto důvodu spojuje tyto dvě slova „nedocení“ a „neuznání“ – obojí je nástrojem k vyjádření hodnoty lidí, kteří pro nás pracují.
6. **Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem** – přítomnost stresu v zaměstnání je nedílnou součástí každé firmy. Ale je důležité pátrat po příčinách tohoto stresu. Mezi ty nejčastěji patří: přepracovanost, osobnostní konflikty, nutné přesčasy, špatná týmová práce, neflexibilní pracovní doba a jiné.
7. **Ztráta důvěry v nejvyšší vedení** – poslední důvod knihy 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem je téma, před kterým stojí manažeři a vedení společnosti. Ti mají za úkol vytvořit kulturu důvěry a na každém vedoucím pracovníkovi je to, aby šel v tomto směru příkladem (Branham, 2009).

Cílem každé společnosti je udržet si kvalitní pracovníky co nejdéle tak aby z jejich zkušeností a znalostí mohla společnost dále těžit. Ovšem k tomu je potřeba se o něj starat a preventivně předcházet problémům a jeho pochybnostem, které by jej mohly nutit poohlížet se jinam. Níže je rozebráno několik nástrojů interního HR marketingu, které naopak mohou napomoci udržení zaměstnance ve společnosti.

- 1. Adaptace pracovníka** – začlenění zaměstnance do pracovního procesu a skupiny je důležitým prvkem při jeho udržení. Adaptace zahrnuje zařazení nového zaměstnance do pracovního, kulturního a sociálního prostředí firmy. Cílem je minimalizovat náklady spojené s fluktuací, zvýšit pracovní spokojenost a zkrátit dobu, po kterou nový zaměstnanec není schopen plně pracovat, což v konečném důsledku snižuje ztráty na produktivitě (Dvořáková a kol., 2012). Podcenění onboardingu má na nové zaměstnance negativní dopady a jejich motivace prudce klesá, protože se ve firmě necítí dobře. Je tedy důležité, aby si firma nastavila proces onboardingu správně, efektivně a účelně tak, aby v prvních dnech bylo zaměstnanci vše jasné.
- 2. Motivace pracovníků** – motivovat zaměstnance je klíčovým úkolem pro každou firmu, neboť efektivní motivace přináší zvýšení produktivity a výkonnosti zaměstnanců. Podle Armstronga (2015) lze motivaci rozdělit:

- Vnitřní motivace; zahrnuje situace, kdy zaměstnanci pocítují, že jejich práce je zajímavá, důležitá a inspirativní. Mají možnost rozhodování a rozvoje svých schopností a dovedností.
- Vnější motivace se týká různých odměn (plata, povýšení, hodnocení), ale také trestů (kritika, omezení bonusů atd.) nebo situací, jako je přemísťování zaměstnance na jiné pracovní místo.

Kromě finančních výhod jsou mezi jednotlivci velmi oblíbené benefity, které jim poskytují možnost čerpat delší dovolenou. Přibližně polovina zaměstnanců má nárok na jeden týden dovolené navíc, zatímco 21 % lidí si užívá dokonce dva nebo více týdnů nad rámec zákonem stanovených limitů. Ti zaměstnanci, kteří dosud nemají přídavek na volno, většinou projevují zájem o tuto výhodu. Stejně tak to platí i pro tzv. sick days nebo jiné formy volna. Zaměstnanci rovněž oceňují benefity, které podporují flexibilitu, jako například možnost přizpůsobit začátek a konec pracovní doby (Almacareer, 2022).

- 3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – účelem vzdělávání zaměstnanců je systematicky formovat, prohlubovat a rozšiřovat pracovní dovednosti (znalosti, schopnosti, chování) zaměstnanců, aby byli schopni plnit sjednané pracovní úkoly a dosahovat požadovaného výkonu (Šikýř, 2016).

Důraz by měl být kladen na analýzu nedostatků ve vzdělání a identifikaci potřeb v oblasti vzdělávání na úrovni celé organizace, skupin a jednotlivců. Vzdělání zaměstnanců

prospívá nejen zaměstnanci v rámci jeho rozvoje, ale je klíčový i pro společnost, která nových znalostí a dovedností pracovníka využívá.

- 4. Firemní kultura** – Deal a Kennedy (2000, s. 4) vymezili kulturu organizace jako „způsob, jakým v organizaci něco děláme“. Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být explicitně vyjádřené, ale rozhodně ovlivňují způsob chování lidí a způsob vykonávání práce. Termín "hodnoty" reflektuje to, co je považováno za důležité ve chování lidí a v organizaci. "Normy" představují neformální pravidla chování. Tato definice zdůrazňuje, že kultura organizace se zabývá subjektivními aspekty toho, co se v organizaci děje. Firemní kulturu budeme více definovat v poslední kapitole teoretické části této práce.

3.5 Externí personální marketing

Externí neboli vnější HR marketing je zaměřen na potenciální kandidáty a budování pozitivního obrazu o firmě.

Cílem je dosáhnout situace, kdy si podnik bude moci vybírat z uchazečů o zaměstnání, kteří se sami budou hlásit. Externí personální marketing, podle Myslivcové a kolektivu (2017), zahrnuje především prezentaci volných pracovních pozic tak, aby působily atraktivně a aby zaujali vhodné kandidáty. Externí personální marketing využívá různé nástroje k identifikaci, oslovení a získání kvalitních uchazečů. Mezi tyto nástroje patří doporučení od stávajících zaměstnanců, vývěsky v organizacích i mimo ni, pracovní portály, reklamy přes komerční zprostředkovatelny, kariérní stránky, sociální sítě, aktivní oslovování, veletrhy práce, personální agentury nebo interní nábor z řad současných zaměstnanců.

Společnost využívá analýzy demografického vývoje, struktury populace a stavu trhu práce. Dále je klíčové provádět průzkumy mezi studenty a uchazeči o zaměstnání. To, zda budou lidé chtít pracovat pro danou organizaci a jak bude tato organizace vnímána jako zaměstnavatel, závisí na metodách a postupech náboru zaměstnanců, procesech výběru a jejich začleňování (Luhan, 2008).

Jak už bylo zmíněno výše, personální marketing můžeme rozdělit do několika oblastí dle nástrojů. Pro splnění cíle diplomové práce budou ty nejdůležitější uvedeny v následujících kapitolách.

3.5.1 Sociální sítě

Nejčastěji využívanými v oblasti HR online marketingu jsou sítě Instagram, Facebook, LinkedIn a TikTok. Skrz sociální sítě může společnost tvořit různá spojení s kandidáty, bývalými zaměstnanci, oslovovat talenty, vytvářet a posilovat značku zaměstnavatele u zveřejňováním pravidelných informací o aktuálním stavu organizace, který vystihuje perspektivu její činnosti. Sociální sítě lze rozdělit dle obsahu a cílových skupin na:

Facebook

Primárním účelem této sociální sítě je propojování přátel a komunikace mezi nimi. Počet uživatelů k roku 2022 činil v České republice 5 milionů uživatelů. V posledních letech u této sociální sítě podle Lorenzové a článku z roku 2022 je medián věku uživatelů této platformy 31 let a zároveň 59,1 % z celkových uživatelů je mladších 35 let. Od vzniku této sociální sítě se neustále vyvíjí a mění i chování jejích uživatelů. Konkrétně pozorujeme určitý pokles aktivity, přičemž uživatelé se stále více přiklání k pasivnímu využívání této platformy. Jsou to pak ale právě mladí uživatelé, kdo snižují statistiky zapojení, protože celkově aktivita klesá hlavně u nich.

Instagram

Sociální síť Instagram převážně slouží ke sdílení fotografií a videí s ostatními lidmi. K roku 2022 v České republice počet aktivních uživatelů činil 3 800 000. Více než polovina uživatelů Instagramu v ČR je ve věku do 25 let, což potvrzuje, že se jedná spíše o platformu pro mladší uživatele.

LinkedIn

Pracovní sociální síť, kde probíhá komunikace spíše formálněji, často za účelem pracovní nabídky. LinkedIn má 2 miliony registrovaných uživatelů. LinkedIn je dobrým nástrojem náborářů a zároveň platformou pro nalezání a sdílení pracovních pozic. Taktéž slouží na navázání a udržování pracovních kontaktů. Recruteři zde mohou vyvěšovat inzeráty otevřených pozic a napřímo oslovovat kandidáty, kteří se jim na pozice podle vyplněného profilu hodí.

TikTok

Platforma slouží především ke sdílení videí. TikTok má u nás 1 640 000 uživatelů, z čehož 979 000 jsou ženy. Nejzastoupenější je cílová skupina 18–24 let, kterou tvoří 818 000 uživatelů, skupinu 13–17 let činí 368 000 uživatelů a skupina 25–34 let je zastoupena počtem 279 000 uživatelů. Platforma není příliš využívána, co se náboru zaměstnanců týče,

ovšem může být dobrým pomocníkem při budování značky zaměstnavatele (Lorenzová, 2022).

3.5.2 Webové stránky

Webové stránky, kde jde převážně o sekci kariérních stránek by podle Armstronga (2015) měly zahrnovat údaje o aktuálně dostupných pracovních pozicích a požadavcích na potenciální zaměstnance. Dále by měly poskytovat informace o zaměstnaneckých výhodách a pracovních podmínkách. Uchazeči by měli najít podrobnosti o postupech pro podání žádosti o zaměstnání včetně kontaktních informací nebo možnosti podání žádosti online.

Kvalitní kariérní stránky firmy by neměly být omezeny pouze na výpis aktuálně volných pracovních pozic. Měly by obsahovat i příběh firmy včetně její mise, vize, hodnot a strategie. Dále by měly prezentovat členy týmu, sdílet zkušenosti a příběhy zaměstnanců a také poskytovat výpis dostupných pracovních pozic a odkazy na sociální sítě.

Firma Almacareer (2020) uvádí, že až 80 % potenciálních uchazečů navštíví firemní kariérní stránky před tím, než se rozhodnou reagovat na inzerát.

Kariérní stránky jsou nezanedbatelnou součástí firmy a její prezentace. Jsou jedním z nástrojů při získávání kandidátů a zároveň tvorby značky zaměstnavatele. Zpracování kariérních stránek je na každé společnosti, může být stručnější a zároveň může obsahovat i podrobnější informace.

3.5.3 Osobní prezentace společnosti

Veletrhy pracovních příležitostí, prezentace a přednášení ve školách či jiných meetupových akcích a účast na konferencích. To vše jsou skvělé příležitosti k rozvoji značky, navázání kontaktů, předávání informací o společnosti, „knowhow“ nebo firemní hodnoty. Pracovníci mají prostor se události zúčastnit nejen jako posluchač, ale také jako řečníci.

3.5.4 Spolupráce s vysokými školami a univerzitami

Některé vysoké školy firmám poskytují možnost zapojení do partnerských programů. To zahrnuje participaci na vedení závěrečných prací, účast na výuce předmětů a seminářů, vypsání vlastního předmětu, účast na školních veletrzích, zapojení do mentoringových programů a další aktivity. Tato spolupráce je pro vysoké školy zdrojem finančních prostředků, ale především poskytuje přístup k odborníkům z praxe. Pro firmy je pak tato

forma spolupráce výhodná pro zvýšení viditelnosti mezi studenty, kteří jsou potenciálními budoucími zaměstnanci.

3.6 Značka zaměstnavatele

Následující kapitola poskytuje vhled do employer branding, který taktéž můžeme do češtiny přeložit jako „značka zaměstnavatele“.

Na rozdíl od personálního marketingu je zaměstnavatelská značka komplexnějším přístupem. Zatímco personální marketing pomáhá prezentovat firmu jako atraktivního zaměstnavatele, zaměstnavatelská značka se zaměřuje na budování vztahů a jejich udržení dlouhodobě (Menšík, 2019).

Už v okamžiku, kdy se firma stává zaměstnavatelem, začíná proces zaměstnanecké značky, kdy si uchazeč přečte inzerát na pracovní pozici a vytvoří si určitá očekávání. Zaměření na budování zaměstnavatelské značky se soustředí na předávání vize organizace, jejího poslání, účelu práce, očekávaného příspěvku zaměstnanců a kompenzace za jejich práci. V neposlední řadě je důležité zdůraznit, proč by se uchazeči měli rozhodnout pro pracovní nabídku dané organizace namísto nabídky konkurence (Menšík, 2019).

Tergze (2019) říká, že, poznání firemní kultury a jejích hodnot je klíčové pro vedení společnosti, které by mělo zaměstnance inspirativně vést k tvorbě hodnot a vztahů, což se odráží ve firemní kultuře. Při výběru nových zaměstnanců je důležité brát tuto kulturu v úvahu.

Důležité je také určení hodnot společnosti. Určení hodnot je proces, který zahrnuje stanovení základních principů a pravidel, které by měli zaměstnanci ve firmě dodržovat. Tato pravidla určují, co je žádoucí a co není přijatelné chování v rámci organizace, a často jsou zakotvena v etickém kodexu. Tyto hodnoty platí pro všechny zaměstnance, bez ohledu na jejich pozici v hierarchii společnosti, a mají sloužit jako základní směrnice pro jejich jednání a rozhodování.

Je vhodné získat názory ostatních, sledovat hodnocení zaměstnavatelů na webových platformách a připravit se na připomínky na pohovorech.

Využití sociálních médií umožňuje oslovit potenciální uchazeče online. Sdílením úspěchů prostřednictvím rozhovorů nebo článků na sociálních sítích se uchazečům přiblíží atmosféra ve firmě.

Důležité je také naslouchat dvěma skupinám lidí: uchazečům a stálým zaměstnancům. Během pohovoru je klíčové dávat najevo respekt a vnímání uchazeče, zatímco u stálých

zaměstnanců je důležité brát v úvahu jejich požadavky a připomínky, což může přispět k lepší firemní kultuře a vztahu ke značce firmy.

Možností a nástrojů, které organizace má k posílení značky, je mnoho.

Mezi některé obecné nástroje, které by měly platit patří:

- dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků
- péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí
- systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně
- systém odměňování a mzdová politika
- vzdělávací programy organizace
- program zaměstnaneckých výhod
- humanizace práce, rozmanitá a zajímavá práce
- participace pracovníků na řízení
- příznivé podmínky pro komunikaci
- přátelské a harmonické vztahy v organizaci
- organizační kultura
- spolupráce se školami
- spolupráce se studenty a studentskými organizacemi
- spolupráce s agenturami zaměřenými na získávání pracovníků
- spolupráce se stavovskými organizacemi, odbornými sdruženími a vědeckými společnostmi
- sponzorování, charitativní činnost
- ekologické aktivity organizace atd (Koubek, 2015; Armstrong 2015).

Employer branding je jedním z nástrojů personálního marketingu. V článku pro časopis *Journal of Brand Management* z roku 1996 Ambler a Barrow zdůrazňují, že hlavním cílem zaměstnavatelské značky (Employer Brandingu) je zlepšit produktivitu a zapojení zaměstnanců, udržet personál a optimalizovat nábor nových zaměstnanců. Organizace jako zaměstnavatel je vnímána současnými i potenciálními zaměstnanci jako značka, se kterou si budují vztah. Zaměstnanecká značka má vliv na loajalitu a důvěru zaměstnanců v organizaci. Zároveň s ovlivňováním těchto faktorů skrze zaměstnaneckou značku dochází také k oslovení dalších jednotlivců, kteří se s touto organizací mohou ztotožnit.

Zaměření na oblast zaměstnanecké značky se nezabývá pouze otázkou nábory pracovníků. Dalším klíčovým prvkem je udržení stávajícího personálu, zlepšování jejich výkonnosti, což dále posiluje zájem o tuto oblast employer branding. Cílem zaměstnanecké značky je mít v organizaci zaměstnance, kteří sdílejí hodnoty organizace a mají zájem o svou práci. Tito zaměstnanci takovou firmu neopouštějí a mohou ji doporučit svým známým. Silná zaměstnanecká značka tedy zvyšuje hodnotu organizace, přilákává nové zájemce o práci v organizaci a zároveň snižuje fluktuaci, což představuje zdroj konkurenční výhody (Hovorka, 2020a).

Dále je dle Hovorky (2020b) vhodné rozlišovat mezi pojmy Employer brand a Employer branding. Zatímco první pojem označuje konečný výsledek procesu, pověst společnosti, Employer branding zahrnuje celý proces, který organizace provádí k budování zaměstnavatelské značky. Jedná se o neustále probíhající proces, který organizace, jež se tomuto úkolu věnují, začleňují do každodenního vedení personálu. Tím zvyšují hodnotu organizace a formují zaměstnance, kteří spolupracují na stejném cíli. Při budování zaměstnavatelské značky je proto samotná cesta důležitější než konečný výsledek.

Zaměstnavatelská značka se opírá o vhodné postupy v oblasti personálního řízení a marketingu. Je závislá na několika faktorech a zaměstnancům, stejně jako potenciálním zaměstnancům, jsou nabízeny podobné výhody, jaké poskytuje produktová značka. Ambler a Barrow (1996) identifikují tři hlavní oblasti:

- Funkční výhody – vztahující se k rozvoji a užitečným aktivitám.
- Ekonomické výhody – spojené s materiálními odměnami.
- Psychologické výhody – spojené s pocitem sounáležitosti a dosažení cílů.

Tvorba značky zaměstnavatele je nekonečný proces, který se dle Hovorky skládá ze tří fází:

Poznání

V první fázi probíhá analýza současného stavu zaměřená na pozici značky na trhu a mezi zaměstnanci. Tato fáze slouží k identifikaci asociací, které si lidé spojují s danou organizací. Zároveň je klíčové zkoumat postavení konkurence a identifikovat asociace, které veřejnost spojuje s konkurenčními subjekty. Dalším krokem je identifikace základních hodnot organizace a jejich přínosu pro vnímání organizace veřejností a zaměstnanci., a kvantitativní část, která může zahrnovat zhruba patnáctiminutový dotazník.

Strategie

Fáze strategie spočívá v definici ideálu značky a stanovení plánu, jak bude organizace tento ideál značky budovat.

Aktivace

Poslední a zároveň klíčovou fází je aktivace. V této fázi se realizuje plánovaná strategie, která má za cíl vytvořit ideální vnímání značky jako místa představujícího optimální pracovní prostředí jak pro pracovní trh, tak pro stávající zaměstnance.

3.6.1 Komponenty značky zaměstnavatele

Jedním z komponentů je Employer value proposition (dále EVP), který lze považovat za DNA značky zaměstnavatele. Jako další komponent je popsán pojem Employer experience (EE) a posledním je definováno slovní spojení Candidate experience (CE).

EVP – Employee value proposition

Do českého jazyka lze tento pojem přeložit jako „nabídka hodnoty pro zaměstnance“. EVP představuje jádro celé identity zaměstnavatele a je klíčové jej pečlivě definovat v organizaci tak, aby byl autentický, unikátní a schopen přilákat ty správné zaměstnance (Hovorka, 2020c).

Vyjadřuje to, co potenciální nebo stávající zaměstnanci vnímají jako cenné a co organizace nabízí jako přínos, aby je přesvědčila stát se nebo zůstat členy společnosti. Do tohoto konceptu patří jak finanční odměny, které jsou velmi důležité, tak i nefinanční aspekty, jež hrají klíčovou roli při přilákání a udržení zaměstnanců. Mezi ně patří například zodpovědné chování, respektování přirozené rozmanitosti, nabízené možnosti osobního a profesního rozvoje, a schopnost dosahovat rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Současně tyto faktory přispívají k tomu, aby se pracovní prostředí jevílo zajímavým a přitažlivým pro jednotlivce (Armstrong, 2015).

Bez informování mezi zaměstnanci a klíčovou cílovou skupinou nebude mít Employer Value Proposition (EVP) správný efekt. Zojceska (2018) identifikuje řadu propagačních materiálů a kanálů, pomocí nichž lze prezentovat EVP. Mohou to být:

- webové stránky
- kariérní stránky
- blog s články organizace nebo konkrétních týmů
- Sociální sítě.

- společenské akce zaměřené na navazování kontaktů s talenty / cílovou skupinou
- doporučení od zaměstnanců
- e-mailové kampaně adresované talentům / cílové skupině
- firemní video

EE – Employer experience

Zkušenost zaměstnanců (Employee Experience - EE) se týká současných zaměstnanců a navazuje na Employer Branding (EB) a Employer Value Proposition (EVP). Zaměstnanci aktivně přispívají k budování značky zaměstnavatele v každodenním procesu a hrají klíčovou roli při poskytování kvalitního produktu, protože ovlivňují zákaznickou zkušenost, která má rozhodující vliv na loajalitu zákazníků. Zaměstnanci jsou známí jako ti, kteří mají v organizaci zásadní vliv na její úspěch.

Cílem Employee Experience je vytvořit pozitivní povědomí o organizaci mezi zaměstnanci. Klíčovým faktorem je, jak zaměstnanci hovoří o organizaci ve svém osobním okolí, což má vliv na vnímanou image organizace. Pozitivní Employee Experience je kritickým prvkem pro udržení talentovaných jednotlivců v organizaci.

Manažeři hrají v EE klíčovou roli, protože vedou zaměstnance v organizaci. Jsou odpovědní za přenos myšlenek, šíření srozumitelnosti a slouží jako vzor pro ostatní zaměstnance. V rámci EE by se neměla podceňovat ani interní komunikace, která přispívá k neustálému utváření a posilování srozumitelnosti organizace (Hovorka, 2020d).

CE – Candidate experience

Zkušenost kandidátů (Candidate Experience – CE) je hodnocení toho, jak se kandidát cítí a co si myslí během náborového procesu. Tato zkušenost odráží pocity, chování a postoje kandidáta a týká se celkového dojmu z organizace, komunikace a průběhu náboru. Spolupráce s lidmi nejen uvnitř organizace, ale také při obsazování pracovních pozic by měla být vnímána jako budování vzájemných vztahů.

Podle Hovorky (2020e) je klíčové pohlížet na zkušenost kandidátů jako na proces budování vztahů, protože špatná zkušenost může odradit kandidáty od opětovného ucházení se o pracovní místo v organizaci. Negativní zkušenosti mohou být také sdíleny s ostatními, což může ovlivnit jejich rozhodnutí o zaměstnání v této organizaci nebo o nákupu jejích produktů. Naopak pozitivní zkušenost kandidátů může motivovat kandidáty k opětovnému zvážení ucházení se o pracovní místo v organizaci, doporučení této organizace ostatním a případnému nákupu jejích produktů.

3.6.2 Firemní kultura

Kultura společnosti je klíčovým prvkem při budování značky zaměstnavatele. Firemní kultura odráží hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady v organizaci, které formují chování lidí a způsob práce. Hodnoty definují, co je pro organizaci důležité, zatímco normy stanovují nepsaná pravidla chování. Tato definice zdůrazňuje, že firemní kultura zahrnuje subjektivní aspekty fungování organizace (Armstrong, 2015).

Firemní kultura se může odrážet například ve způsobu, jakým korporace přijímá a povyšuje zaměstnance nebo v jejím firemním poslání. Některé společnosti se snaží spojit se specifickým souborem hodnot, například tím, že se definují jako inovativní nebo ekologicky uvědomělá organizace.

Kultura firmy, též nazývaná firemní, podniková či organizační, se obvykle formuje v raných fázích vzniku každé firmy. Tato kultura vychází z představ a myšlenek zakladatelů, kteří kromě definování vize, mise a strategie mají konkrétní představu o interním fungování firmy. Tato představa zahrnuje povahu vztahů mezi jednotlivými členy organizace, jejich postoj k práci a celkový přístup k organizaci (Tureckiová, 2004).

Stýblo (1998) dodává, že formování firemní kultury vyžaduje paralelní úsilí managementu, který by měl provádět několik klíčových aktivit. To zahrnuje stanovení jasné a srozumitelné firemní mise a definici toho, kdo firma je, co dělá, kam směřuje a jakými způsoby hodlá dosáhnout svých cílů. Dále by měl být nastíněn obraz firmy v konkurenci a zároveň by měla být vytvořena strategie pro výchovu, vzdělávání a trénink všech vedoucích pracovníků. Také je důležité věnovat pozornost řešení problémů se zaměstnanci.

Nelze jednoznačně prohlásit, že jedna firemní kultura je lepší než druhá. Můžeme však konstatovat, že určitá kultura je vhodnější, pokud odpovídá potřebám a podmínkám organizace a přispívá k podpoře výkonu. Zároveň je důležité zdůraznit, že silně zakotvená kultura může významně ovlivnit chování v organizaci. V případě, že existuje vhodná a efektivní kultura, je žádoucí ji podporovat a posilovat. Naopak v případě nevhodné kultury je třeba identifikovat potřebné změny a vypracovat plán pro jejich realizaci. Konzistentnost a sdílení kultury mezi všemi členy organizace přispívají k její efektivitě. Vhodná kultura přispívá k jedinečnosti organizace a odlišuje ji od ostatních (Armstrong, 2015).

Hodnoty společnosti musí být stejné jako hodnoty jejích zaměstnanců. Firemní kultura se ovšem mění každodenní činností těchto pracovníků.

Pro budování firemní kultury neexistuje jednotná strategie. Je zde ovšem pár kroků, jak se jí pokusit pochopit a určit. Například:

- definovat firemní vizi, hodnoty a chování
- vyžádat si zpětnou vazbu od zaměstnanců společnosti o hodnotách, myšlenkách a metodách práce
- využít malé diskusní skupiny, které budou jednat a rozebírat o firemní kultuře
- stanovit metody, jako jsou meetingy v pravidelných intervalech, pro sdělování firemních hodnot/chování a zjišťování, jak dobře jim zaměstnanci rozumí
- využívat interní komunikaci k udržování konzistentního kontaktu se zaměstnanci ohledně cílů společnosti, pracovního prostředí a role zaměstnanců v úspěchu společnosti (Tarver, 2024).

4 Vlastní práce

Vlastní práce je zaměřena na charakteristiku společnosti Lundegaard a její fungování. Rozebírá interní i externí HR marketing ve společnosti. Veškeré informace vycházejí z interních dokumentů společnosti, které firma pro tuto diplomovou práci poskytla, z rozhovorů se zaměstnanci či z webových stránek a jiných dostupných dat.

4.1 Charakteristika společnosti Lundegaard

Lundegaard je konzultačně-technologická společnost působící na trhu od roku 1998, stavící webové portály pro střední až velké klienty především z finančního, pojišťovacího, logistického, energetického či průmyslového odvětví. Konkrétní jména klientů jsou ponechána v anonymitě.

Obrázek 1 - Logo společnosti



Zdroj: Interní zdroj společnosti Lundegaard, 2024

Lundegaard je inovační firma spojující obchodní zkušenosti s technologiemi za účelem nových inovačních řešení a propozic pro své klienty. Specializuje se na zavádění nových produktů a digitálních kanálů, budování a správu multivendor prostředí, vytváření webových prezentací a samoobslužných portálů a to včetně multichannel a omnichannel řešení.

Jméno Lundegaard je inspirováno kultovním filmem Fargo od bratří Coenů, konkrétně postavou Jerryho Lundegaarda. Firma se neztotožňuje s postavou samotnou, ale spíše s celkovým duchem a stylizací filmu (Lundegaard, 2023a). Postava Jerryho Lundegaarda je vyobrazena na obrázku 2 níže.

Obrázek 2 - Postava Jerry Lundegaarda z filmu Fargo



Zdroj: fargo.fandom.com, 2024

Společnost má dohromady 4 pobočky - v Praze, Hradci Králové, Brně a slovenských Košicích s přibližně 80 pracovníky. Nejvíce zaměstnanců pracuje v Praze, pobočka se nachází na pražské Invalidovně. Ostatní pobočky jsou obsazeny v počtu jednotek pracovníků.

Organizační struktura je navržena jako maticová, kromě tradičních oddělení dle specifických oblastí nebo funkcí, zde existují také projektové týmy. Tyto týmy jsou sestaveny tak, aby pracovaly na konkrétních projektech pro klienty.

Společnost sází především na svou neformální a otevřenou atmosférou.

Vizí společnosti je:

„Svět, ve kterém nemusí lidé chodit na poštu. Svět, kde existují inteligentní digitální služby, umožňující komfortní život jednotlivců i celé společnosti.“

Misí společnosti je:

připravit firmy na „éru nového zákazníka“ vytvářením a prosazováním lepší digitální zákaznické zkušenosti.

4.1.1 Kultura společnosti a její hodnoty

Společnost si zakládá na správnosti definovaných firemních hodnot a jejich dodržování. Hodnoty byly „nahlas“ řešeny poprvé v roce 2017 a byly definovány společně se všemi zaměstnanci. Proč zaměstnanci rádi dělají svou práci? Co na svém zaměstnavateli

oceňují a čeho si váží? V čem je společnost jiná a co jí odlišuje od konkurenčních společností? Co je pro ně důležité? Na těchto a dalších otázkách se stavělo právě při definování firemních hodnot. Hodnoty představují kompas pro organizaci jako celku, tak pro každého jednotlivce uvnitř ní. Jejich naplnění je klíčové v každém směru činnosti a každý zaměstnanec by se měl s těmito hodnotami ztotožnit. Znovu byly hodnoty opět oprášený v roce 2022 a proběhla jejich aktualizace. V srpnu roku 2022 se konaly čtyři workshopy s facilitátorem, který společnost provedl celým procesem „znovuprodiskutování“.

Hodnoty jsou spojeny s firemní kulturou, která se přirozeně vyvíjí. Při spolupráci mezi zaměstnanci je klíčová přátelská atmosféra, smysl pro humor a profesní rozvoj každého jednotlivce v organizaci. Společnost klade důraz na hodnotu svých zaměstnanců a podporuje vztahy mezi nimi nejen během pracovní doby, ale i mimo ni pomocí aktivit jako jsou firemní teambuildingy či jiná společná posezení.

Při formování firemní kultury a hodnot vznikla také tzv. "Culture Book", což je kniha o firemní kultuře, která má za cíl připomínat zaměstnancům v organizaci význam těchto hodnot. Tato kniha také slouží při náboru nových pracovníků do firmy. Uchazeči, ale i partneři společnosti si mohou knihu přečíst a lépe se seznámit s firemní kulturou.

Organizace definuje šest oblastí hodnot, přičemž každá oblast obsahuje několik konkrétních. Tyto hodnoty a firemní kultura jsou reflektovány v tzv. realizačních týmech. Každý tým se specializuje na jednu oblast a pracuje na rozvoji a aktivitách spojených s danými hodnotami. Každý tým obvykle tvoří přibližně 5 členů, zahrnujícího člena managementu organizace, pracovníka HR a vybrané spolupracovníky napříč celou organizací.

Firemními hodnotami jsou:

Za svou prací si stojíme

Tuto firemní hodnotu si můžeme vysvětlit tím způsobem, že na začátku spolupráce si s klientem společnost stanovuje jasné standardy kvality, ale vždy se snaží přinést výsledek s přidanou hodnotou. Firma chápe, že jejich práce odráží nejen jednotlivce samotné, ale celou společnost Lundegaard. Každý si je vědom své odpovědnosti a ochoten se za svou práci zodpovídat před kolegy, klienty i koncovými uživateli. Nikdo se nevyhýbá překážkám a pokud organizace udělá chybu, přizná ji a aktivně se snaží najít řešení.

Jednotlivé hodnoty společnosti mají přiřazeny svá vlastní klíčová slova či slovní spojení. Tato firemní hodnota nese konkrétně tato slovní spojení: #přidaná_hodnota #osobní_zodpovědnost #kvalita.

Máme odvahu hledat nové cesty

Společnost Lundegaard považuje inovace za klíčový prvek svého působení. Projevuje odvahu a odbornost v navrhování a implementaci řešení bez kompromisů. Soustavně se rozvíjí a aktivně podporuje rozvoj svého okolí. Zaměřuje se na neustálé vzdělávání a aktivní zlepšování stávajících procesů. Klade důraz na potřeby svých klientů a jejich zákazníků, a proto doporučuje nejlepší řešení, která často překračují původní požadavky.

Hodnota „Máme odvahu hledat nové cesty“ je doprovázena těmito klíčovými slovy: #inovace #odvaha.

Jednáme otevřeně

Společnost Lundegaard staví na budování důvěry mezi členy týmu prostřednictvím otevřené komunikace. Otevřenost a respekt jsou základními principy, které se vzájemně doplňují. V rámci týmu se sdílí jak pozitivní zprávy, tak i překážky, kterým oddělení čelí. Každý je otevřen přijímat i poskytovat zpětnou vazbu bez ohledu na svoji roli nebo pozici v organizaci. Klíčem k úspěšnému fungování týmu je schopnost konstruktivního jednání a respektu k názorům i při případných konfliktech. Prioritou je vždy zaujmout konstruktivní přístup před egem a jednat férově, legálně a eticky jak vůči sobě navzájem, tak i vůči klientům. Společnost aktivně komunikuje s klienty a poskytuje jim realistické možnosti a nejvhodnější cesty k dosažení jejich cílů.

Jednání otevřeně je vystiženo pojmy: #otevřenost #zpětná_vazba #respekt.

Umíme se přizpůsobit různým situacím

Ve společnosti Lundegaard se aktivně podporují individuální zájmy a představy každého jednotlivce. Organizace je zaměřena na nalezení spolupráce, která vyhovuje všem stranám. Flexibilita a svoboda pracovat kdykoliv a kdekoliv jsou založeny na vzájemné důvěře a odpovědnosti vůči týmu. Všichni zaměstnanci jsou připraveni přizpůsobit se potřebám týmu a ubrat ze svého pohodlí, pokud to přispěje k dosažení společného cíle.

Hodnota je doprovázena klíčovými slovy v podobě: #flexibilita #svoboda #zodpovědnost.

Podnikáme spolu s klienty

Ve společnosti Lundegaard je hlavním cílem proniknout do podstaty podnikání klienta. Zákazník je vnímán jako partner, který poskytuje příležitosti k rozvoji a tvorbě

nových projektů. Firma důvěřuje práci založené na datech a snaží se dosahovat měřitelných výsledků. Každá realizace je navrhována s ohledem na ekonomický přínos pro klienta. Firma Lundegaard staví důvěru na technických i obchodních úrovních a aktivně komunikuje s klientem, aby pochopila nejen jeho požadavky, ale i skutečné potřeby.

Klíčovými slovy v souvislosti s touto firemní hodnotou jsou: #partnerství_s_klienty #měřitelné_výsledky #budování_důvěry.

Pracujeme spolu, ne vedle sebe

Firemní kultura společnosti Lundegaard je ze své podstaty přirozeně neformální. Při spolupráci napříč týmy záleží na přátelské uvolněné atmosféře, humoru a podpoře v rozvoji kolegů.

Ve společnosti Lundegaard se aktivně sdílí tipy a zkušenosti mezi kolegy a zároveň se zde podává konstruktivní zpětná vazba, pokud se někde „přešlápne“. Kolegové jsou napříč firmou důležitou součástí života společnosti a vztahy s nimi nekončí za dveřmi kanceláře, ale pokračují i mimo ni. Životní styl Lundegaardu je důležitým prvkem, který se aktivně sdílí a praktikuje. Důležitým pojmem v této konkrétně hodnotě je pojem „Žít Lunde“ a vystihuje tak loajalitu k firmě a její kultuře. Je to zavedené slovní spojení firmy, které se využívá právě př společném životě.

Tato firemní hodnota je provázána slovními spojeními jako jsou: #přátelské_vztahy #sdílíme_zkušenosti (Interní zdroje společnosti Lundegaard, 2024).

4.1.2 Struktura organizace

Struktura organizace představuje základní rámec, který definuje, jak jsou v organizaci rozděleny role, odpovědnosti a pravomoci mezi jednotlivými členy. Jedná se o důležitý koncept, který určuje hierarchii a vztahy mezi jednotlivými částmi firmy, a tím i způsob, jakým se práce organizuje a řídí. Úspěšná a efektivní struktura organizace má klíčový vliv na celkový výkon a výsledky společnosti.

Struktura společnosti Lundegaard je rozdělena na dvě skupiny zaměstnanců. Ti, kteří přímo dodávají produkt, tedy vývoj či servis digitálních řešení, tato sorta pracovníků je pojmenovaná jako tzv. Delivery. A pracovníci, kteří pracují mimo klientské projekty, zajišťují celkový chod společnosti a obchod, pro ně existuje označení tzv. Group.

Skupina Delivery je rozdělena ještě na své dílčí oblasti tzv. Arey. Arey jsou pojmenovány dle jednotlivých technologií či činností na daném projektu:

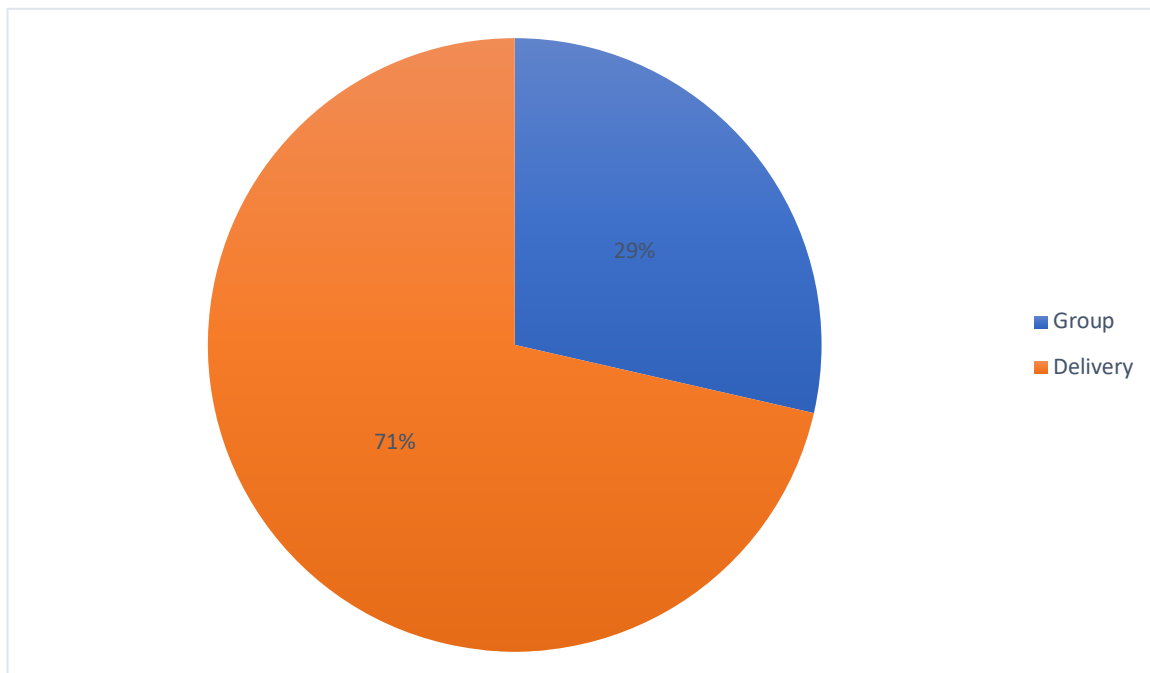
- Design Frontend Area
- Javascript Development
- Java Development Area
- .NET Development Area
- PHP Development Area
- Quality Assurance (QA) Area
- IT Support of client and internal systems (ICTO) Area
- Project Management
- Business Analyst

Group skupinu můžeme rozdělit na:

- Sales
- Consulting Sales
- Finance & Compliance
- HR & Back Office
- Marketing

Společnost je vedena dvěma majiteli/partnery a CEO. Management společnosti tvoří dále pět dalších manažerů - Chief Executive Officer, Head of Delivery, Chief Financial Officer, HR manager a Head of IT consultants.

Obrázek 3 - Procentuální podíl zaměstnanců vzhledem k činnostem fungování ve společnosti

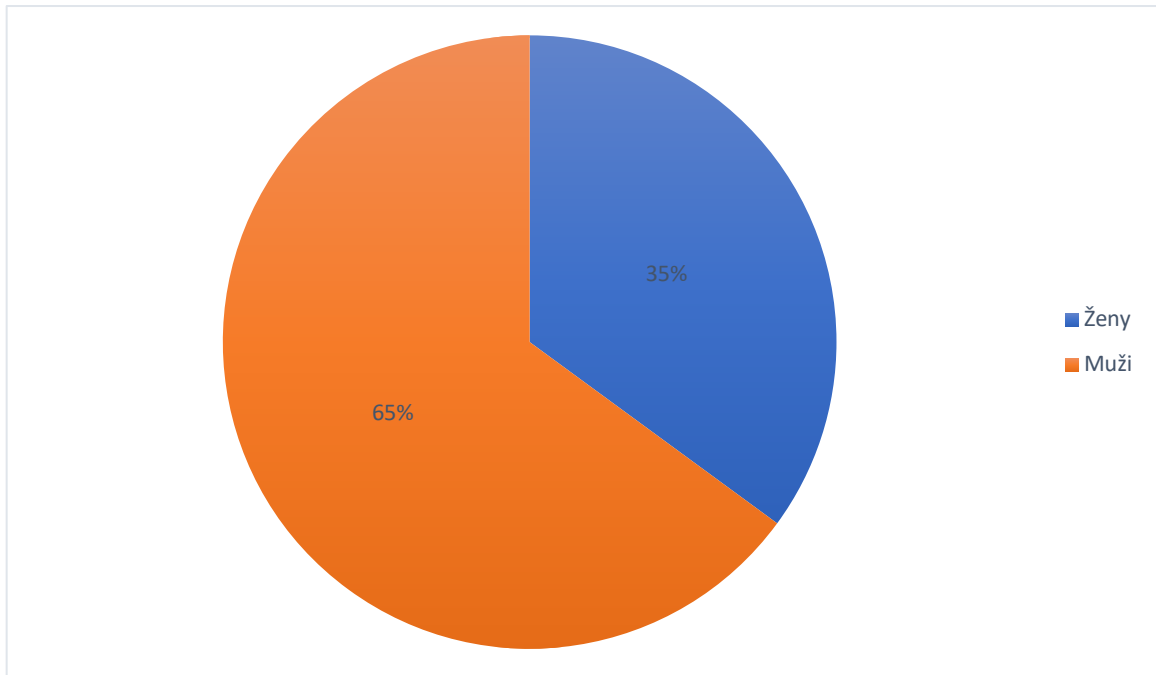


Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z obrázku výše je patrné procentuální rozdělení členů Group a Delivery. 71 % (77 zaměstnanců) dodává produkt a řešení klientům, zatímco o chod a provoz společnosti se stará 29 % (23 zaměstnanců) z celkového počtu cca 80 pracovníků.

Je zvykem, že v oboru IT převládá větší zastoupení mužů než žen. V Lundegaardu pracuje 27 žen, což je o jednu polovinu méně, než je zde mužů. Z praxe by se mohlo jevit, že většina žen bude pracovat na supportních pozicích skupiny označené „Group“, avšak v Lundegaardu je mnoho žen na pozicích, které jsou u samostatných dodávání řešení. Detailnější čísla jsou uvedena v tabulce 3 pod obrázkem 2.

Obrázek 4 - Genderové rozložení zaměstnanců ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V tabulce níže lze vidět značnou souvislost mezi rozdělení skupin Group a Delivery a pohlavím.

Tabulka 3 - Genderové rozložení zaměstnanců dle oblasti působení jejich činnosti

Skupina	Počet žen	Počet mužů
Group	12	10
Delivery	15	40

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Společnost podporuje ženy v jejich technických dovednostech a mnoho zaměstnankyň v minulosti změnilo pozici uvnitř firmy ze skupiny Group do Delivery. Zaměstnankyně přešly na juniorní pozice ať už do oblasti testingu, business analýzy, tak i například do projektového managementu (interní zdroje společnosti Lundegaard, 2024).

4.1.3 Personální oddělení

Veškeré aktivity spojené s personálním managementem v organizaci jsou svěřeny personálnímu oddělení. V případě potřeby se však část procesu získávání nových zaměstnanců svěřuje specializovaným agenturám zabývajícím se IT specialisty. Cílem organizace je postupně snižovat závislost na externích zdrojích a spoléhat se převážně na vlastní interní HR tým.

V čele personálního oddělení stojí HR manažerka, která se primárně zabývá právními a personálními záležitostmi, jako je příprava smluv, správa mezd a osobní dokumentace zaměstnanců. Dále má na starosti vedení celého týmu HR a nastavování procesů v oblasti lidských zdrojů.

Recruitment leader ovládá celý náborový proces v organizaci včetně začleňování neboli onboardingu a ukončení a odchodu neboli offboardingu zaměstnanců. Komunikuje se dodavateli externích spolupracovníků a s klienty, kteří vyjádřili zájem o nové kandidáty na projekty. Nastavuje procesy, přináší do organizace nové trendy a podílí se na vzdělávání týmu.

Dvě recruiterky v týmu se specializují na aktivní náborové činnosti, komunikují s uchazeči a pomáhají hiring managerům. Dále se podílejí na HR marketingových akcích a organizaci vzdělávacích programů pro zaměstnance (Interní zdroje společnosti Lundegaard).

4.1.4 Marketingové oddělení

Marketingový tým v Lundegaardu je poměrně malý, obsahuje pouze dva členy, kteří zajišťují marketing organizace. Poskytnuté informace o marketingovém oddělení společnosti Lundegaard poskytla zaměstnankyně tohoto oddělení v organizaci.

Marketingové oddělení organizačně podléhá týmu konzultantů. Je tvořeno dvěma marketingovými specialisty. Jeden z nich zajišťuje především strategické zaměření marketingu, účastní se strategických meetingů, vymýšlí marketingové kampaně a hlavní komunikovaná témata, stanovuje společně s managementem cíle jednotlivých kampaní a v neposlední řadě je vyhodnocuje. Druhým člen pracuje na jednotlivých kampaních z obsahové stránky, je zároveň copywriterem textů psaných na kanály společnosti Lundegaard a zajišťuje celkový chod sociálních i webových stránek a firemního blogu.

Vyhodnocení kampaní probíhá na základě předem stanovených cílů. Součástí je i reakce na úspěchy či neúspěchy kampaní. Kampaň cílí na konkrétní cílové skupiny. Jde o

„B2B“ (Business to Business) marketing, to znamená, firma kampaní cílí na podporu obchodu.

Lundegaard spolupracuje s externí PR agenturou, která propojuje značku s médii. Momentálně se z hlediska personalistiky snaží především propagovat firemní kulturu, ale i příběhy zaměstnanců, kteří se ve společnosti ocitli po změně kariéry. Tyto příběhy, kdy do společnosti přišel pracovník z úplně jiného odvětví se objevují i na blogu, který firma nejčastěji využívá jako jeden z nástrojů personálního marketingu. Kromě toho ovšem komunikuje do médií i byznysová témata.

4.2 Interní HR marketing společnosti Lundegaard

Tato část diplomové práce se zaměřuje na přehled nástrojů, které firma využívá v oblasti interního HR marketingu a které byly teoreticky popsány v první části diplomové práce. Informace byly získány z interních zdrojů, z volně dostupných internetových zdrojů a z rozhovorů s pracovníky z oddělení HR a marketingu zvolené společnosti.

4.2.1 Adaptace zaměstnanců

Před nástupem do zaměstnání je budoucí zaměstnanec žádán o součinnost předcházející pracovnímu poměru. První pracovní den se povětšinou odehrává v pražské kanceláři, kde nového zaměstnance přivítá pracovník HR s uvítacím balíčkem. Nový kolega je proveden kanceláří a seznámen s kolegy, poté ho pracovník HR provede úvodním onboardingem, který je strukturován v interním systému, při němž se zaměstnanec seznámí s podrobnými informacemi o společnosti – s historií, vizí a strategií, firemní strukturou, benefity a kulturou společnosti.

Poté nového zaměstnance uvítá jeho tým, kde za jeho odborné zaškolení odpovídá přímý nadřízený, obvykle nazývaný Area Leader, který tradičně vede i jeho výběrové řízení. Nováčkovi jsou podrobně představeny pracovní povinnosti příslušné pozice, koordinace práce mezi odděleními, interní plánování zdrojů a jsou mu poskytnuty technické informace odpovídající jeho pracovnímu zařazení. V této fázi mu také pomáhá tzv. Buddy, člen týmu, který mu poskytuje odborné mentorství a pomáhá s integrováním do týmu.

Sociální adaptace nového zaměstnance je částečně řízená a částečně záleží na iniciativě samotného nováčka a jeho kolegů. Řízená sociální adaptace zahrnuje osobní představení mezi kolegy, prohlídku kanceláří a představení celé firmě prostřednictvím

firemních komunikačních kanálů. Nový zaměstnanec je také požádán o vytvoření krátkého představení včetně portrétové fotografie jako součásti úvodního představení.

Další důležitou aktivitou na začátku spolupráce s organizací je snídane pro nováčky, která se koná se zakladateli organizace. Cílem této události je navzájem se lépe poznat; nový zaměstnanec má možnost klást zakladatelům otázky a naopak, zakladatelé vysvětlí nováčkům vizi a misi organizace. Zakladatelé společně s vedením aktivně participují na běžném životě a fungování v organizaci a jsou dostupní každý den. Projevují zájem o své zaměstnance a nejsou pouze anonymními jmény, o kterých se jen mluví.

Během zkušební doby probíhají kromě tradičních „one to one“ schůzek s nadřízenými, i tzv. „HR talky“, při kterých zástupce personálního oddělení zjišťuje dosavadní působení zaměstnance ve společnosti a jeho spokojenost. Schůzky s HR probíhají každý měsíc zkušební doby, tedy 3krát.

4.2.2 Motivace zaměstnanců

Ve společnosti se dbá na to, aby každý zaměstnanec byl oceněn a ctěn. Lundegaard věří, že každý jedinec přispívá k týmu svým vlastním způsobem.

Benefity jsou jedním z mnoha způsobů, jak vyjádřit uznání zaměstnancům. Firma se snaží minimalizovat rozdíly a zajistit, aby se v organizaci cítili spokojení všichni pracovníci.

Benefity společnosti Lundegaard jsou:

- týden dovolené navíc
- občerstvení v kancelářích
- akce Spolu
- Multisport karta
- masáže/masážní křeslo
- sick Days
- home office
- kurzy angličtiny vedené rodilou mluvčí
- pet – friendly kancelář

4.2.3 Edukace zaměstnanců

Součástí motivace je vzdělávání. Firma si uvědomuje, jak důležité je se stále posouvat kupředu a to ať z pohledu jednotlivce, tak celé společnosti. Lundegaard se snaží, co nejvíce

podporovat rozvoj, avšak zároveň nechává na každém zaměstnanci, aby i sám přicházel s náměty na vlastní edukaci. Součástí jsou jak interní, tak externí formy vzdělávání.

V rámci organizace probíhá aktivní sdílení zkušeností a interní vzdělávání prostřednictvím přednášek a workshopů. Jedním z termínů jsou tzv. „minipřednášky“. Hlavním cílem je poskytnout krátké a stručné předání informací, ve kterých zaměstnanci sdílí své zkušenosti z praxe s ostatními kolegy. Obsah a materiály přednášek jsou připravovány zaměstnanci samotnými, kteří se také podílí na organizaci a průběhu samotných přednášek. Tyto „minipřednášky“ jsou stanovovány na 30 minut. S jednotlivými náměty ohledně témat přicházejí sami pracovníci, uskutečňují se pravidelně jednou za dva týdny, obvykle poslední pracovní den, tedy pátek.

V roce 2023 vznikl ve společnosti projekt kompetenčních modelů, který do té doby ve společnosti chyběl. Projekt se jmenuje Arnold a je pojmenován po slavném herci, kulturistovi a bývalém guvernérovi Arnoldu Schwarzeneggerovi. Kompetenční modely jsou jiné pro každou „Areu“, neboli tým v Lundegaardu. Je rozdělen na „soft skills“ a „hard skills“. Pojem soft skills lze popsat jako běžné dovednosti v oblasti chování jedince ve společnosti a jsou pro každého pracovníka v Lundegaardu stejné. Hard skills jsou definovány pro každou areu dle kompetencí, které jsou pro ni důležité, jedná se především o technické dovednosti pracovníků jednotlivých pozic. Úrovně jednotlivých kompetencí jsou rozdělené dle seniority vzestupně zaměstnanec – Trainee, Junior, Medior, Senior a Guru.

Po vyhodnocení, které proběhne společně se zástupcem HR oddělení, Area leadrem a konkrétním pracovníkem, vzejde plán na rozvoj a plán vzdělávání do dalšího půl roku. Často jsou tyto plány rozvoje uskutečněny v rámci běžných projektů, někdy se jedná o doplnění příslušných certifikací a s tím spojené absolvování určitých kurzů (interní zdroje společnosti Lundegaard, 2024).

4.2.4 Firemní kultura

Společnost pracuje na tom, aby se zaměstnanci ve společnosti cítili, co nejlépe. Firemní kultura představuje klíčový koncept v životě organizace, který ovlivňuje každodenní práci zaměstnanců. Tento koncept zahrnuje soubor hodnot, které by měli zaměstnanci sdílet a aplikovat při práci na projektech, spolupráci s kolegy a prezentaci organizace ve veřejnosti. Aktivity zaměřené na prezentaci firemní kultury a hodnot veřejnosti mají za cíl přiblížit

potenciálním zaměstnancům atmosféru a prostředí, které organizace nabízí, a umožnit jim získat představu o tom, jak by se v ní cítili.

Prostředí, které mají zaměstnanci kolem sebe při vykonávání činnosti jsou dalším důležitým aspektem fungování společnosti.

Pracovní prostředí

Centrální kancelářské prostory organizace se nacházejí v Praze 8 v Karlíně, kde je soustředěna největší část zaměstnanců. Tato lokalita je dobře dostupná městskou hromadnou dopravou a nabízí také dostatek parkovacích míst pro zaměstnance, kteří preferují cestu autem. Kancelářský komplex se skládá z několika budov a vyznačuje se příjemnou atmosférou díky dlážděné promenádě, zeleným zahradám a mělkým jezírkům. Organizace má pronajaté celé jedno patro, které zahrnuje recepci, otevřené i uzavřené kanceláře, zasedací místnosti, kreativní prostor, kuchyňky, toalety a sprchu. Nově se rozhodla zřídit tzv. sdílená pracovní místa, což znamená, že zaměstnanci již nemají přidělené stálé pracovní místo, ale mohou si vybrat libovolné volné místo při příchodu do kanceláře. Tato změna přinesla redukci počtu pracovních míst. Kromě toho má organizace pobočky v Brně, Hradci Králové a Košicích, kde rovněž disponuje kancelářskými prostory. Kromě poboček mají zaměstnanci i možnost práce z domova. Zaměstnanci mají všechny předpoklady práce odkudkoliv a firma se pyšní touto koncepcí.

Remote first přístup

„Remote first“ je koncept, který znamená podporu zaměstnanců v práci odkudkoliv. Zaměstnavatel klade důraz na výkon práce bez ohledu na to, odkud je vykonáván, pokud je splněno určité kvalitativní a časové očekávání a nenarušuje to spolupráci v týmu či na projektech. Zaměstnanci tak mají možnost pracovat z domova nebo ze zahraničí, pokud to jejich práce umožňuje. Flexibilita je klíčovým aspektem, který se často zdůrazňuje v organizaci, a to jak v rámci práce, tak i v přístupu ke zaměstnancům.

Pet-friendly kanceláře

Ve všech kancelářích je povolen vstup chlupatých mazlíčků a prostory kanceláří jsou tzv. pet-friendly. Zaměstnanci se nemusí stresovat tím, že tráví více času v kancelářích, než by jejich mazlíčci sami doma snesli a nemusí je tak na úkor zaměstnání odbývat. Pro ostatní kolegy je to navíc příjemný benefit ve formě rozptýlení.

Občerstvení v kancelářích

Kromě dnes už vcelku běžné věci, jako je kávovar na pracovišti, má Lundegaard pravidelně společné snídaně a svačiny. V současnosti společnost toto společné stolování

provozuje třikrát v týdnu v podobě dvou snídaní a jedné svačiny. Společným stravováním podporuje firma setkávání kolegů v kanceláři, jelikož, jak už bylo zmíněno výše, zaměstnanci často pracují z domova.

Akce Spolu

Lundegaard podporuje zaměstnance ve společném setkávání i mimo zdi pracoviště. Existuje zde pojmenování společných akcí – akce Spolu. Jde o pravidelnou společnou událost, která se koná jednou měsíčně a je určena pro všechny zaměstnance organizace. Akce probíhá mimo pracovní dobu a zaměstnanci mají možnost přinášet nápady na společnou aktivitu. Tato událost má charakter teambuildingové aktivity a slouží jako volnočasová zábava. V minulosti se jednalo například o degustace vín, laser game, sportovní aktivity nebo promítání filmů. Název akce vychází z definovaných hodnot organizace, které zdůrazňují spolupráci a neformální atmosféru mezi kolegy nejen v pracovním prostředí, ale i mimo něj.

Kromě pravidelných měsíčních interakcí, Lundegaard dbá i na celofiremní setkávání. Součástí těchto společných akcí jsou vánoční večírek a celofiremní teambuilding. Tyto akce jsou organizačně náročnější a dlouhodobě připravené. Cílí se na co největší počet účastníků z řad zaměstnanců (interní zdroje společnosti Lundegaard; Lundegaard 2023b).

4.2.5 Hodnocení zaměstnanců

Lundegaard má vcelku rozsáhlý proces hodnocení napříč firmou. Organizace pravidelně vyhodnocuje spokojenost svých zaměstnanců prostřednictvím pravidelných individuálních hodnotících schůzek nazývaných "one to one" neboli 1:1, kterých se účastní Area Leader a jednotliví zaměstnanci. Kromě toho se konají i půlroční hodnocení, která zahrnují celkové ohodnocení kolegů napříč organizací. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit svou spokojenost nebo nespokojenost v různých oblastech, jako jsou pracovní vztahy, obsah práce nebo poskytování zpětné vazby na kolegy, slovní hodnocen doprovází i otevřený dotazník, který je dobrovolný a zaměstnanec zde může poskytnout vazbu jinému pracovníkovi organizace, kterého jsi zvolí. Dotazníkové hodnocení je a nemusí být anonymní, podle toho, jestli se hodnotící chce podepsat. Stejně tak zaměstnanci mohou hodnotit své nadřízené a to takzvanými „over ones“, při kterém se zjišťuje chování a práce nadřízených směrem k podřízeným.

V minulosti se organizoval tzv. průzkum hodnocení zaměstnanců, což byl online komplexní průzkum založený na hodnocení celé firmy. Průzkum byl zajištěn nezávislou

externí firmou a byl prováděn Likertovou škálou. Od tohoto hodnocení se upustilo po pandemii koronaviru (interní zdroje společnosti Lundegaard, 2024).

4.2.6 Komunikace ve společnosti

Jednou z hodnot společnosti je jednat otevřeně. Lundegaard usiluje o transparentní komunikaci napříč odděleními a firmou.

Kromě tradičních schůzek jednotlivých oddělení, organizuje společnost jednou měsíčně tzv. All hands, celofiremní meeting, kde se předávají důležité informace z celého předešlého měsíce, tak, aby byli všichni zaměstnanci společnosti maximálně informováni o dění ve firmě. Na náplni těchto „All hands“, pracují především členové managementu, kteří vyhodnocují, jaká témata, kdy a jakou formou, sdílet s kolegy.

Dalším osobním způsobem komunikace jsou již zmiňované schůzky s nadřízenými popsané v kapitole výše o hodnocení.

Pro běžnou online komunikaci se používá především platforma Slack a Email. Slack se využívá pro rychlou a často neformální komunikaci, naopak email se využívá pro oficiálnější, případně obsáhlejší korespondenci (interní zdroje společnosti Lundegaard, 2024).

4.3 Externí HR marketing společnosti Lundegaard

Společnost Lundegaard využívá k propagaci vlastní značky a k upoutání kandidátů různé formy externího HR marketingu. Každá z platforem má obvykle jiný komunikační cíl a často je určena jiné cílové skupině. Detailnější popis jednotlivých nástrojů HR marketingu bude rozebrán v následujících podkapitolách.

4.3.1 Sociální síť

Komunikace firmy Lundegaard probíhá na platformách LinkedIn, Facebook a Instagram, každá ze sociálních sítí má relativně odlišné zaměření.

Kromě tradičního byznysového obsahu, společnost prostřednictvím sociálních sítí sdílí i firemní kulturu a inzerují se zde otevřené pozice.

Facebook – Na sociální síti Facebook společnost sdílí jak aktuální dění společnosti, meetupy, konference či jiná setkání, které společnost organizuje nebo se jich účastní její zaměstnanci jako přednášející. Také se zde sdílí společné teambuildingy, akce mimo dveře společnosti a snídaně či svačiny v kanceláři. Na Facebooku se firma odkazuje i na články

psané na blogu, ty jsou kromě zajímavostí ze světa IT a nových technologií i o zaměstnancích, kteří do IT přišli z jiných odvětví. Lundegaard na svém Facebookovém profilu sdílí příspěvky průměrně jednou měsíčně (Facebook/lundegaard, 2024).

LinkedIn – LinkedIn společnosti Lundegaard obsahuje podobný kontent jako Facebook, kromě již zmíněného, na LinkedInu firma sdílí již vytvořený obsah svých jednotlivých pracovníků. Osobní profily zaměstnanců a obsah, který tam oni vkládají, je důležitou součástí prezentace nejen jednotlivých pracovníků, ale i celé firmy. Společnost sdílí příspěvky na této platformě pravidelně jednou týdně (LinkedIn/lundegaard, 2024).

Instagram – Na sociální síti Instagram, Lundegaard sdílí především firemní kulturu a to, co se děje každý den v kanceláři. Nejvíce se zde objevují fotky ze společných akcí, teambuildingů, snídaní či svačín. Součástí jsou i výstupy z konferencí, meetupů či jiných prezentací. Firemní Instagram se více specializuje na život uvnitř firmy. Byznysová či technická témata jsou na této platformě spíše vynechána. Na Instagramu společnost sdílí příspěvky ve stejné frekvenci jako na Facebook, to znamená jednou měsíčně. Větší aktivita ovšem probíhá na instagramových stories, kde se ukazuje firemní kultura několikrát do týdne (Instagram/zitlunde, 2024).

4.3.2 Webové stránky

V roce 2023 byly kariérní stránky společnosti Lundegaard podrobeny rekonstrukci, zejména co se týče grafického designu, aby lépe vyhovovaly potřebám uživatelů a poskytovaly jim příjemnější uživatelskou zkušenost. Na těchto stránkách společnost prezentuje své služby pro klienty, technologie používané ve firmě a reference od zákazníků. Tyto oblasti mohou být označeny jako multifunkční, protože slouží jako podpora prodeje, poskytují také relevantní informace pro potenciální zákazníky, ale i kandidáty.

Webové stránky jsou rozděleny do celků Kariéra, Blog a Insights.

Kariéra – Kariérní oblast webových stránek popisuje především hodnoty společnosti, výhody, které kandidát získá nástupem do společnosti, dennodenní dění v kancelářích, otevřené pozice a jejich popis, odkaz na srovnávač firem – Atmoskop a firemní blog.

Blog – Lundegaard píše především o světě byznysu, marketingu a technologiích. Ale i o životě jednotlivých zaměstnanců. Zaměřuje se tím především na potenciální kandidáty a specialisty z IT, kteří se rádi dozvídají nové informace ze světa IT, byznysu a osobního rozvoje.

Insights – oblast Insights na webových stránkách společnosti odkazuje na publikované E-booky a záznamy konferencí na kterých se společnost podílela (Lundegaard, 2023c).

4.3.3 Atmoskop

Portál Atmoskop by se dal přirovnat ke srovnávací firmě, kde mohou buď současní či minulé zaměstnanci vkládat svá hodnocení na zaměstnavatele. Na stránce Atmoskop.cz zaměstnanci mohou anonymně hodnotit svou organizaci, což pomáhá vytvořit autentický obraz o životě v dané firmě pro potenciální budoucí zaměstnance. Tato recenze přispívá k povědomí o značce zaměstnavatele. Hodnocení na této platformě umožňuje zaměstnancům vyjádřit své názory a zkušenosti, a to včetně faktorů jako je atmosféra mezi kolegy, možnosti skloubení pracovního a osobního života, férovost a slušné jednání, stabilita a vyhlídka firmy do budoucna, hodnocení nadřízených a jejich vztah k nim, spokojenost s finančním ohodnocením a další.

Stále více firem si uvědomuje význam firemní kultury pro spokojenost zaměstnanců. V roce 2021 byl do soutěže Zaměstnavatel roku přidán nový žebříček Férový zaměstnavatel, který vytvořil právě portál Atmoskop.cz ve spolupráci se Klubem zaměstnavatelů a společností Sodexo. Tato kategorie oceňuje ty nejlepší české firmy na základě reálných dat poskytnutých bývalými i současnými zaměstnanci přes portál Atmoskop.cz za poslední rok (Almacareer, 2021).

4.3.4 Osobní prezentace společnosti

Společnost aktivně podporuje své zaměstnance na různých externích událostech, jako jsou odborné konference, meetupy nebo přednášky na vysokých školách. Firemní intranet je plný informací o konferencích a externích událostech. Zaměstnanci mají možnost účastnit se těchto událostí nejen jako posluchači, ale také jako řečníci. Účasti na těchto konferencích jsou dobrovolné a vychází z vlastní iniciativy jednotlivých zaměstnanců (interní data společnosti Lundegaard).

4.3.5 Spolupráce s vysokými školami a univerzitami

Lundegaard spolupracuje s vícero vysokými školami univerzitami. Pravidelně se účastní veletrhu práce HIT kariéra, což je veletrh práce Univerzity Hradec Králové, spolupráce zde probíhá převážně s fakultou informatiky a managementu.

V minulosti se společnost účastnila ještě veletrhu Šance na VŠE a COFIT a iKariéry na ČVUT.

Firma se prezentuje na vysokých školách i ve formě přednášek IT specialistů, v minulosti byly přednášky na akademické půdě Masarykovy univerzity v Brně či Vysoké škole ekonomické v Praze (interní data společnosti Lundegaard, 2024).

4.4 Získávání zaměstnanců

Následující data byla zjištěna z interních dat společnosti a z rozhovoru se zástupci HR oddělení. Na procesu náboru v organizaci se obvykle podílí více osob. Řízení náborového procesu spadá do odpovědnosti Recruitment Leadera, který poté deleguje úkoly mezi Recruitery neboli náboráře. Důležitou roli hraje Hiring Manager, tj. osoba, která má přímý nadhled nad potenciálním kandidátem, což v organizaci Lundegaard obvykle zastává Area Leader. Požadavek na nového zaměstnance do týmu vzniká právě od Hiring Managera. Náborář je pak osoba, která provází kandidáta celým procesem náboru, je k dispozici a zajišťuje, aby proces proběhl hladce.

Nabídka nové pracovní pozice ve společnosti Lundegaard není jen výsledkem strategického plánování, ale hlavně aktuální potřeby. Potřebu obsazení pracovní pozice inicioval Hiring Manager po schválení vedení společnosti a tuto informaci předá Recruitment Leaderovi, buď osobně nebo přes interní komunikační kanál.

V dalším kroku je zahrnut Recruitment Leader, který společně s Hiring Managerem definuje obsazovanou pozici. V případě nové pracovní pozice je Recruitment Leader zodpovědný za vytvoření popisu práce. Pokud jde o existující pracovní pozici, oba společně prochází stávající popis práce, upřesňují veškerá kritéria a doplňují potřebné informace. Recruitment Leader má za úkol získat od Hiring Managera veškeré informace, které pomohou s obsazením role. Všechny tyto údaje jsou pak zaznamenány do ATS (Applicant Tracking System), který je přístupný všem účastníkům náborového procesu a slouží k evidenci informací a historie procesu.

Následuje příprava kritérií pro telefonické předselekční pohovory, během nichž je Recruiter poprvé přímo v kontaktu s kandidátem. Obsah telefonického pohovoru se liší v závislosti na konkrétní obsazované pozici. Mohou zde být diskutovány například zkušenosti s relevantními technologiemi, preferované pracovní postupy, jazykové dovednosti, očekávané finanční podmínky a další. Tyto informace usnadňují analýzu kandidáta v úvodní fázi výběrového procesu.

V rámci organizace existují pracovní pozice, které vyžadují praktické testování kandidátů. Každá pozice má svůj specifický postup jednotlivých fází a počet výběrových kol. V této fázi Recruitment Leader přiděluje k obsazení dané pozice jednoho Recruitera, který je pak zodpovědný za celý proces náboru. Společně s Recruitment Leaderem stanovuje plán, jakým způsobem budou kandidáti na danou pracovní pozici osloveni a získáváni. Na základě těchto informací informují Hiring Managera o předběžné časové linii, kdy mohou očekávat první kandidáty a jak bude postupováno v dalších fázích procesu.

Při psaní pracovních inzerátů se organizace zaměřuje na co nejvěrnější popis dané pracovní pozice. Klade důraz na přátelský a upřímný tón, což se snaží reflektovat i v inzerátech. Hlavní prioritou je zajistit přehlednost a srozumitelnost pro potenciální uchazeče. V dalších kapitolách diplomové práce jsou představeny platformy, na kterých společnost pozice inzeruje.

4.4.1 Pasivní získávání kandidátů

Kariérní web

Na kariérním webu organizace jsou zveřejňovány veškeré aktuálně nabízené pracovní pozice. Současně je zde prezentována firemní kultura a celkový obraz organizace. Hlavním cílem je poskytnout veřejnosti a potenciálním uchazečům co nejvíce konkrétních informací. Kariérní web obsahuje odkazy na sociální sítě, jako je Facebook, Instagram, LinkedIn, a také na stránku Atmoskop.cz.

Pracovní portály

Organizace využívá placenou verzi pasivního získávání kandidátů prostřednictvím pracovních portálů jako je Jobs.cz, StartupJobs.cz a Profesia.sk. Tyto platformy poskytují možnost efektivně oslovení potenciálních uchazečů a získání kvalitních kandidátů pro obsazované pracovní pozice.

Sociální sítě

Sociální sítě společnosti již v této práci byly popsány v předchozích kapitolách. Součástí těchto sítí je i sdílení pracovních pozic. Nejvíce se v této oblasti využívá platforma LinkedIn, která je zároveň i pracovním nástrojem náborářů společnosti. Na profilu firmy se kromě jiného publikují také volné pracovní pozice.

Referenční program

V organizaci je implementován referenční program neboli referral program, který umožňuje současným zaměstnancům doporučovat potenciální kandidáty. Tento program je

detailně propracovaný a nabízí zaměstnancům dva typy odměn, ze kterých si mohou vybrat. Prvním typem odměny je jednorázová finanční odměna, která je vyplacena po úspěšném absolvování zkušební doby nového zaměstnance. Výše této odměny se pohybuje v rozmezí od 15 000 do 50 000 Kč a konkrétní částku určuje Area Leader příslušné divize. Druhým typem odměny je provizní tříletá odměna, která se vyplácí po dobu tří let a opět je ohodnocena podle seniority doporučeného zaměstnance. Tato forma odměny se ukazuje jako atraktivnější zejména po prvním roce. Cílem tohoto programu je jednak udržet si stávající zaměstnance, zvýšit jejich angažovanost při náborech nových pracovníků a podpořit péči mezi kolegy. Organizace věří, že pokud se osvědčený zaměstnanec cítí dobře v pracovním prostředí, pravděpodobně doporučí i kvalitní kandidáty, kteří budou zapadat do firemní kultury. Jako dodatečnou pozornost k finanční odměně obdrží zaměstnanec od společnosti také sladký dort jako poděkování za doporučení (interní data společnosti Lundegaard, 2024).

4.4.2 Aktivní získávání kandidátů

V některých případech otevřených pozic je potřeba proaktivního získávání kandidátů. Oblast IT je typická nedostatkem seniorních pracovníků. Navíc, pokud se jedná o specialisty pracující s konkrétní technologií, jejíž znalost je vzácná.

Aktivní oslovování

Organizace aktivně oslovuje potenciální kandidáty pomocí online platforem jako LinkedIn a databáze kandidátů Teamio. Tyto platformy poskytují přístup k širokému spektru profesionálů, kteří prezentují své zkušenosti a schopnosti. Náboráři využívají tyto informace k oslovování a nabídce spolupráce. Kromě textových zpráv, HR tým společně s pracovníky praktikuje tzv. video sourcing, který při náboru napomáhá k odlišení organizace od konkurence. Ve videích budoucí kolegové kandidátů poskytují základní informace o pracovních pozicích a fungování organizace. Aktivní oslovování vyžaduje důkladné vyhledávání klíčových informací a je časově náročnou aktivitou, proto se společnosti v tomto odvětví často odkazují na outsourcingové varianty.

Personální agentury

Ačkoliv má společnost k dispozici silný interní HR tým, který je schopen plnit požadavky přímo, bez potřeby externích zdrojů, u některých pozic je potřeba zajistit větší množství kandidátů. V případě potřeby tedy probíhá spolupráce s personální agenturou. Lundegaard definuje požadavky na pracovní pozici a agentura poskytuje vhodné profily

kandidátů. Následně interní náborář vybírá nejvhodnější kandidáty (Interní data společnosti Lundegaard, 2024).

4.5 HR Marketingový Mix

V teoretické části této diplomové práce již byly popsány P marketingového mixu a co jednotlivé složky znamenají v kontextu HR. V následujících podkapitolách budou definovány 4P HR marketingového mixu z pohledu společnosti Lundegaard.

4.5.1 Produkt (Pracovní pozice)

Proces získávání a hledání pracovníků by již popsán v předchozích kapitolách. Po analýze pracovního místa nastává tvorba inzerátů. Pracovní inzeráty ve společnosti Lundegaard jsou tvořeny personálním oddělením po předchozí spolupráci s Hiring manažerem. Jelikož se nejčastěji jedná o IT pozice, především o vývojáře, testery, analytiky či systémové administrátory, často je struktura inzerátů identická. Pro příklad je níže využit jeden z publikovaných inzerátů firmou Lundegaard.

Jsmo česká konzultačně-technologická firma. Stavíme rozsáhlé weby a portály pro naše klienty (jakými jsou např. XXX), kterým pomáháme budovat chytrá digitální řešení a akcelarovat jejich byznys. Zaujmut bychom tě mohli nejen svým zaměřením a velkými projekty, ale i svou neformální atmosférou a otevřeností.

Jsi linuxový nadšenec? Do našeho ICT týmu hledáme nového kolegu, který se rád věnuje nastavování a ladění prostředí pro běh webových aplikací. Pokud zvládáš základy Linuxu, baví tě sítě a máš pochopení pro vývojáře, vše ostatní tě rádi naučíme! Pokud máš zkušenost s private cloud infrastrukturou a základními cloud službami nebo dokonce s cloud-native vývojem, pak to bude tvoje velká výhoda.

Čemu se budeš věnovat?

- Správa infrastruktury a využívaných aplikačních služeb
- Spolupráce s vývojáři na klientských i interních projektech
- Příprava infrastruktury pro klienta
- Analýza a řešení problémů
- Automatizace CI/CD procesu a manuálních řešení

- *Monitorování kritických systémů firmy a klientských projektů*
- *Pohotovostní režim*


Co je třeba znát?


- *Linux (kernel, GNU)*
- *TCP/IP síť (SSL/TLS, OpenVPN, IPSec, Wireguard)*
- *Firewall (pfSense, OPNsense)*
- *Scripting (Bash, Python)*
- *IDM (Active Directory, LDAP)*


O čem bys měl mít povědomí?


- *Git*
- *Databáze (SQL i NoSQL)*
- *VMware, TrueNAS*
- *Web servery/Proxy/Load Balancery (Nginx, Traefik, Apache)*
- *Kontejnerizační nástroje (Docker)*
- *Orchestrační nástroje (Hashicorp Nomad, Kubernetes)*
- *Public cloud (Azure)*
- *CI/CD nástroje (Jenkins, Gitlab, Azure Pipelines)*
- *Prometheus & Grafana*
- *Nástroje pro management infrastruktury (Ansible)*

Co ti můžeme nabídnout?

 *Ctíme agilní kulturu a otevřenost. Slíbit ti můžeme práci v týmu, kde mají všichni stejné slovo a každý dobrý nápad je vyslyšen.*

 *Osobní rozvoj - rádi tě vyšleme na konferenci, školení nebo workshop, které tě zaujmou a posunou zase o kousek dál.*

 *Firemní kultura #žít_lunde - jak život v Lunde vnímají naši kolegové můžeš zjistit na našem Atmoskopu.*

 *Najdeš tady partu pohodářů, kteří se rádi potkávají i ve svém volném čase.*

Přesvědč se na Instagramu.

 *Výkonný HW, případně můžeš využívat svůj.*

🇬🇧 *Kurzy angličtiny - skupinové i individuální.*

👉 *Teambuildingy, společné snídaně a další akce naší Lunde komunity.*

🏃 *Multisportka, ale i firemní sportovní výzvy.*

🐾 *Pet-friendly kancelář coby kamenem dohodil od Karlína [čti: na Invalidovně].*

Pokud tě pozice zaujala, pošli nám CV nebo tvůj LinkedIn profil a pojd' si o tom popovídat s naším šéfem delivery (Jméno Příjmení, zanecháno anonymní)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat společnosti Lundegaard, 2024

Inzeráty mají z velké části stejnou strukturu, úvodní odstavec je o představení společnosti a o uvedení s jakými klienty firma spolupracuje (pro účely diplomové práce jsou jména klientů vynechána).

Další odstavec je stručný popis kandidáta, kterého společnost hledá a co se od něj očekává. První dva odstavce mají za úkol zaujmout potenciální kandidáty tak, aby pokračovali na další fáze inzerátu.

Další oblast už popisuje konkrétní činnosti, které bude zaměstnanec mít na starost a co bude jeho každodenní součástí práce.

Následují technické požadavky, které je třeba znát pro získání pozice. Na to navazují ostatní body požadavků, které není nutné znát, ale je ideální mít o nich povědomí.

Poslední částí inzerátu je souhrn nabízených benefitů od zaměstnavatele směrem k uchazeči.

Inzerát zakončuje věta s výzvou k zaslání CV nebo LinkedIn profilu uchazeče.

4.5.2 Cena (Motivace a odměna)

Motivace a odměny lze ve společnosti Lundegaard rozdělit na finanční a nefinanční.

Ve společnosti je mzda zaměstnanců individuální a odvíjí se od finančního budgetu na danou pozici, kterou nejčastěji stanovuje management společnosti a vychází z finančních požadavků kandidáta. Při finální diskusi se bere v potaz mnoho faktorů, jedním z nejdůležitějších je technická znalost v oboru dané pozice, na kterou se kandidát hlásí. Součástí mzdy je i jednorázový bonus, který je stanoven jednou za rok a o jeho výši rozhodují představitelé managementu.

Další složkou motivace v organizaci jsou i nefinanční výhody neboli benefity. Jednotlivé benefity již byly popsány v kapitolách výše, zároveň jsou k nahlédnutí v inzerátu, rozebraném v předchozí kapitole.

V neposlední řadě je součástí motivace možnost vzdělávání. V odvětví IT je růst jednotlivých pracovníků zásadní. Vzdělávání vede k rozvoji jak jednotlivých zaměstnanců, tak společnosti jako celku (Interní data společnosti Lundegaard, 2024).

4.5.3 Místo (Pracovní prostředí)

Společnost Lundegaard a všechny její pobočky – v Praze, Brně, Hradci Králové a ve Slovenských Košicích jsou umístěny ve strategických a dobře dostupných lokacích. Kanceláře jsou designované do barev loga společnosti. Jsou zde otevřené kanceláře tzv. open space neboli otevřený prostor kanceláře, kde fungují sdílená místa a jednotlivé uzavřené kanceláře pro management společnosti. Součástí jsou i rezervovatelné zasedací kanceláře. Samozřejmostí je veškeré vybavení pro výkon práce, ale i promítací zařízení pro přednášky. Každá pobočka má příslušný počet parkovacích míst, které mohou využívat, jak zaměstnanci, tak případné návštěvy (Lundegaard, 2023d).

4.5.4 Komunikace (Prezentace pracovní příležitosti)

Otevřené pracovní pozice společnost sdílí většinou na více než jedné platformě. Každý inzerát vkládá na své kariérní stránky. O dalších kanálech, kde se volná pozice prezentuje, rozhoduje personální oddělení. Faktorem ovlivňující výběr je především cílová skupina kandidátů. Nejčastěji se jedná o pracovní portály. Lundegaard využívá především stránky Jobs.cz, Startupjobs.cz nebo Profesia.sk. V hojné míře také vypisuje volné pozice na sociální síť LinkedIn. Výjimečně sdílí otevřené pozice také na dalších sociálních sítích společnosti jako Facebook a Instagram. Jak již bylo zmíněno v některých případech využívá interní HR i externích zdrojů v podobě personálních agentur se kterými dlouhodobě, ale nárazově spolupracuje při hledání ojedinělých nebo těžko dostupných expertů (Interní data společnosti Lundegaard, 2024).

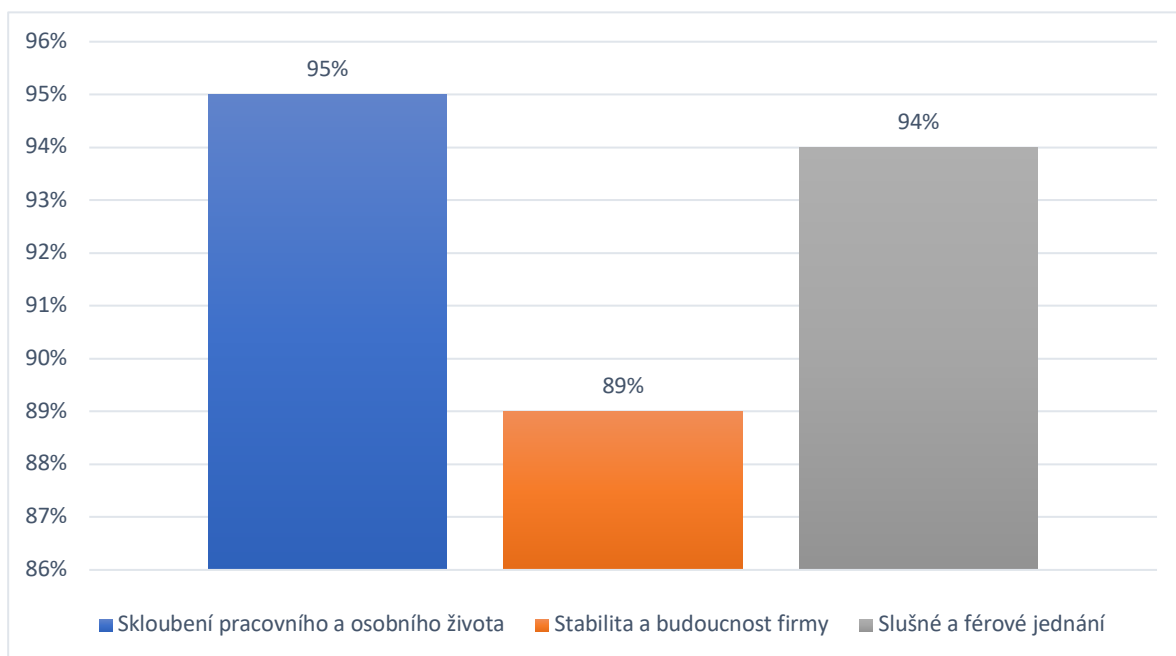
4.6 Výsledky hodnocení Atmoskop

Jak již bylo v diplomové práci zmíněno výše. V roce 2021 vyhrála společnost Lundegaard třetí místo v kategorii Férový zaměstnavatel. Zaměstnanci si především na společnosti cenili lidského přístupu a možnosti přecházet z jedné technologie na druhou, což jim umožňovalo se nepřetržitě posouvat (Almacareer, 2021).

K datu 15. února 2024 má společnost Lundegaard na portále Atmoskop.cz 84 hodnocení a 64 komentářů.

Dotazování na stránce Atmoskop probíhá především pomocí Likertovy škály hodnocení, respondent označuje míru pomocí srdíček na škále 1 až 5, kdy 1 je nejmenší souhlas a 5 největší. Výsledné hodnocení, pak Atmoskop zpracovává pomocí průměrného hodnocení v %.

Obrázek 5 -Nejocenoňanější kategorie, při hodnocení společnosti jako zaměstnavatele

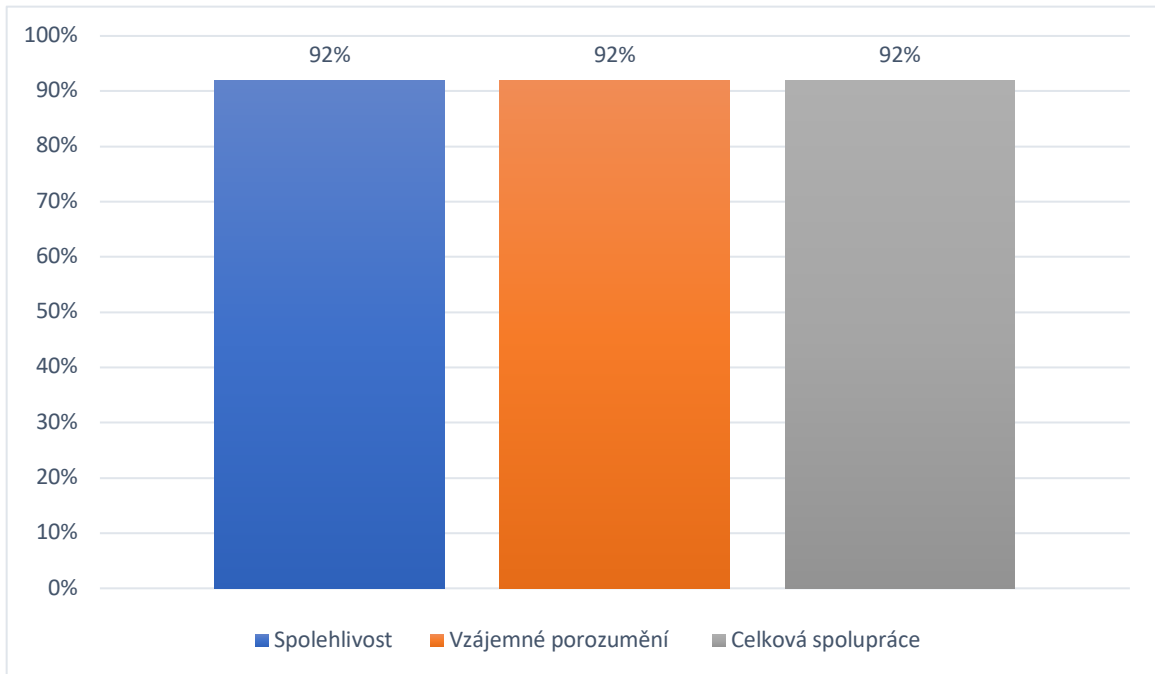


Zdroj: Vlastní zpracování dle dat portálu Atmoskop.cz

Na grafu výše jsou přenesena data ze stránky Atmoskop, kde zaměstnanci hodnotili společnost jako zaměstnavatele. Z výsledků je patrné, že zaměstnanci si cení skloubení pracovního a osobního života, celkový výsledek tohoto ukazatele činí 95 %. Stabilitu a budoucnost vidí celkově zaměstnanci převážně dobře s celkovými 89 %, slušné a férové

jednání je poté na procentuální hodnotě 94. Celkově lze říci, že Lundegaard má z pohledu zaměstnanců důvěru.

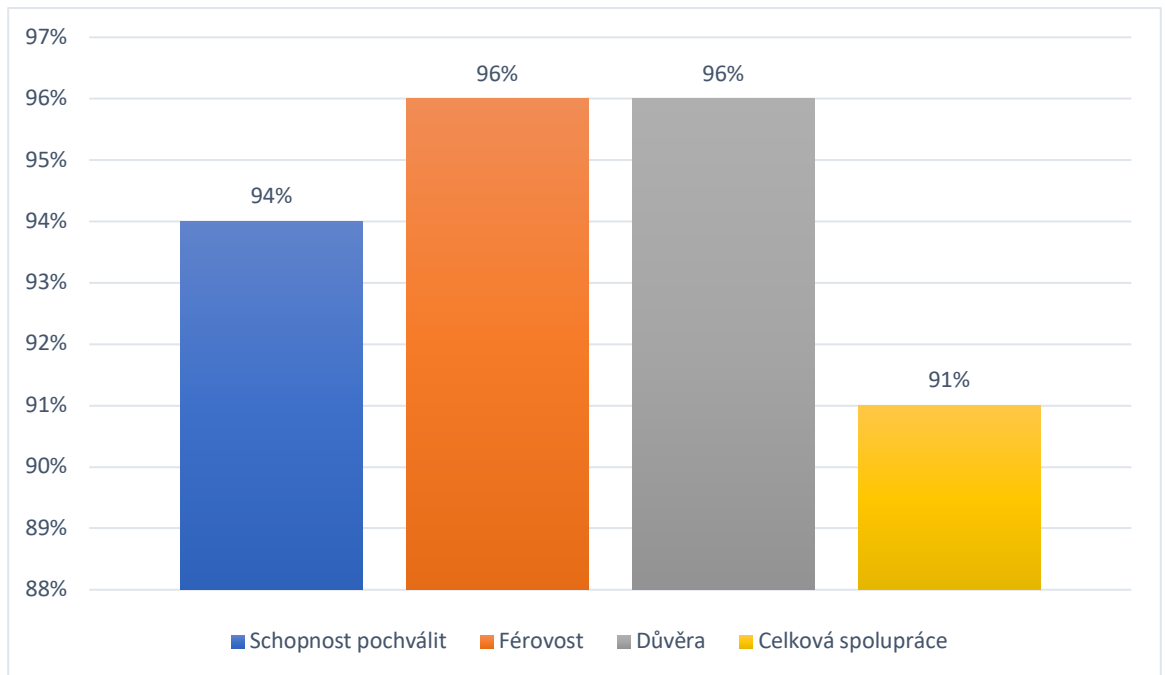
Obrázek 6 - Hodnocení kvalit kolektivu



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat portálu Atmoskop.cz

Další hodnocení probíhá v oblasti „kolegové a spolupráce mezi nimi“. Všechny pozorované ukazatele tedy: Spolehlivost, Vzájemné porozumění a Celková spolupráce se nachází na hodnotě 92 %.

Obrázek 7 - Hodnocení nadřízených společnosti z pohledu zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování dle dat portálu Atmoskop.cz

Z dalšího zjišťování lze vidět hodnocení nadřízených v Lundegaardu. Respondenti hodnotili 4 ukazatele – schopnost pochválit, férovost, důvěra, celková spolupráce. Zaměstnanci byli opět vcelku štedří, celková procentuální hodnota v první oblasti – schopnost pochválit je 94 %, férovost 96 %, stejně tak důvěra má 96 procentuální ohodnocení. Nejhorší z těchto oblastí dopadl ukazatel „celková spolupráce“, který má hodnotu 91 % (Atmoskop, 2024).

4.7 Hlubkový rozhovor

K tvorbě HR marketingové strategie bylo využito kvalitativní výzkumné šetření, konkrétně polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci firmy, s členem managementu, se zástupcem personálního oddělení a s pracovníkem marketingového týmu. V některých případech byl dotazník upraven dle funkce jednotlivých pracovníků.

4.7.1 Respondenti

Z celkového počtu 80 zaměstnanců, bylo vybráno 7 pracovníků společnosti.

A) První respondent, označený písmenem A je žena, ve společnosti pracuje 1 rok.

Respondentka A pracuje na pozici Back Office asistentky. Dotazovaná pracuje na

pražské pobočce na poloviční úvazek. Mezi její každodenní činnosti patří především operační podpora pracovníků, práce v oblasti administrativy, zajištění běžných činností provozu kanceláře, přebírání pošty, příprava snídaní, svačín, spoluorganizování teambuildingů, konferencí a meetingů a další činnosti související s podporou provozu společnosti. Tato respondentka se ve struktuře podniku nachází ve skupině označené Group.

- B) Druhým respondentem je Recruitment leader společnosti Lundegaard, je ženou pracující pro tuto společnost 2 roky, zajišťuje náborový proces pro všechny pobočky organizace. Popis pozice a každodenní činnosti již v diplomové práci byly popsány výše viz kapitola 4.1.3 o personálním oddělení. Recruitment leader je v organizační struktuře ve skupině Group.
- C) Třetím respondentem je Chief Executive Officer (dále CEO), v Lundegaard. Respondent B je muž, v Lundegaard pracuje 7 let a prošel si několika pozicemi v této organizaci. Začínal ve firmě v roce 2017 na pozici Project Managera, postupoval v roce 2018 jako Head od DevOps Solution, v roce 2019 přešel na pozici Head of Delivery Management, jeho poslední pozicí před CEO byla pozice označená zkratkou CCO neboli Chief Commercial Officer. Mezi hlavní kompetence respondenta patří především strategické řízení společnosti, je součástí sales procesů a zajišťování dodání projektů, s tím souvisí i dlouhodobé udržování vztahů se zástupci koncových klientů. Respondent B zasahuje do finančního řízení a rozpočtu. CEO je také součástí každodenního operačního řízení, kromě toho se věnuje koučinku a mentorování svých podřízených. Veškerý management je označen jako Group, tedy skupina zajišťující provoz společnosti.
- D) Čtvrtým respondentem je žena z marketingového týmu, jejíž pozice je „Marketing Specialistka“. V Lundegaardu pracuje 2 roky. Tvoří veškerý kontent společnosti na sociálních sítích, webových stránkách a webu. Spolupracuje a dodává podklady pro externí společnost zajišťující PR. Popis činností marketingového týmu je více rozebrán v kapitole 4.1.4 o marketingovém oddělení. V organizační skupině je její zařazení označeno jako „Group“.
- E) Dalším respondentem, který je v pořadí písmenem E je muž pracující v organizaci 8 let na pozici Frontend kodéra. Je dodavatelem řešení přímo pro klienta, pracuje na webových portálech pro klienta, je úkolován projekt manažerem, který plánuje jeho časovou alokaci v rámci práce. Ve struktuře je zařazen ve skupině Delivery.

- F) Respondent F je žena pracující ve společnosti 3 roky na pozici Projekt manažer. Pracuje jako komunikátor mezi klientem a zaměstnanci Lundegaardu pracující na vývoji. Mezi její primární kompetence patří plánovat, organizovat, provádět a monitorovat průběh projektu od začátku až do konce, včetně správy rozpočtu, plánování časového harmonogramu a řízení zdrojů. Řídí komunikaci mezi zainteresovanými stranami. V organizační struktuře se respondentka nachází v Delivery, tedy pracovník, který dodává řešení klientům.
- G) Respondentem F je muž, který pracuje na pozici Business Analytika ve společnosti Lundegaard již 12 let. Jeho pracovní náplní je práce na projektech, především tvorba analýz a reportů. Je odborníkem v tomto oboru, pracuje na klientských projektech, pracuje tedy ve skupině Delivery.

Tabulka 4 - Souhrn informací o respondentech

Respondent	Pohlaví	Věk	Oddělení	Počet let ve firmě
A	žena	20-30 let	Back Office	1 rok
B	žena	20-30 let	HR	2 roky
C	muž	30-40 let	Management	7 let
D	žena	30-40 let	Marketing	2 roky
E	muž	30-40 let	Design Frontend	8 let
F	žena	20-30 let	Project Management	3 roky
G	muž	40-50 let	Business Analytics	12 let

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

4.7.2 Výsledky

Výsledky rozhovorů, které byly prováděny s respondenty, jsou rozděleny do příslušných oblastí. Z rozhovorů byla definována hlavní témata, která slouží, jako podklad k navržení HR marketingové strategii. Následně byly odpovědi zaměstnanců zakódovány a popsány pomocí hlavních myšlenek respondentů k dané tématice. Přepisy rozhovorů s respondenty jsou k nahlédnutí v přílohách.

1) HR marketing:

V oblasti dotazování na téma „HR marketing“ je patrné, že se respondenti v dané problematice orientují.

Hlavní myšlenky, popsány ve formě slovních spojení, plynoucí z odpovědí respondentů na otázku „**Co pro Vás znamená pojem HR Marketing?**“, lze vidět níže:

- A) Respondentka A uvedla, že je pro ni HR marketing působ prezentace nabídky práce na různých kanálech.
- B) Propagace zaměstnavatele veřejnosti znamená HR marketing pro respondentku B.
- C) HR marketing je podle CEO: „Propagování společnosti různými marketingovými kanály, efektivní prezentace značky zaměstnavatele směrem ke kandidátům a zaměstnancům“.
- D) Prezentace společnosti jako zaměstnavatele, to znamená HR marketing pro respondentku D.
- E) Podle respondenta E je to propagace firmy jako zaměstnavatele.
- F) Dotazovaná F odpověděla, že HR marketing je prezentace společnosti směrem ke kandidátům.
- G) Respondent uvedl, že HR marketing je propojení personalistiky a marketingu, tedy propagace otevřených pozic, firemní kultury a ostatních HR témat směrem ven.

Z odpovědí je patrné, že nejčastěji respondenti používali slova jako „propagace“ a „prezentace“. Ačkoliv respondenti neznají celou definici, či při dotazování nezodpověděli veškeré varianty HR marketingu, je patrné, že se v dané problematice orientují.

Víte kde a jak se firma všude prezentuje?

- A) Instagram, LinkedIn, respondentka zmiňovala i Facebook, dále jsou to inzertní platformy, meetupy a konference.
- B) Respondentka B uvedla Facebook, Instagram, LinkedIn, veletrhy VŠ, meetupy a konference.
- C) Respondent C jako člen managementu vidí do všech marketingových aktivit.
- D) Podle respondentky D se společnost prezentuje na všech tradičních sociálních sítích to znamená Instagram, Facebook, LinkedIn, PR agentury, meetingy expertů a veletrhy práce na vysokých školách.

- E) Na konferencích, pracovních veletrzích, všechny sociální sítě, web, blog a asi PR agentury se prezentuje společnost se firma prezentuje podle dotazovaného E.
- F) Respondentka F uvedla: sociální sítě, webové stránky, inzertní portály.
- G) Podle respondenta G se společnost prezentuje na Facebooku, LinkedInu, Blogu, stránkách a článcích o IT a technologických konferencích.

Všechny odpovědi se opakují, z výsledků je patrné, že respondenti znají kanály, které se využívají v rámci běžného marketingu a HR marketingu.

Další dotazovanou oblastí je employer branding neboli značka zaměstnavatele.

Co pro Vás znamená pojem Employer branding?

- A) Podle respondentky A je značka zaměstnavatele to, jak se společnost stará o své zaměstnance.
- B) Budování značky zaměstnavatele pro zaměstnance, kteří už ve společnosti pracují, to znamená pojem employer branding pro dotazovanou B.
- C) Podle dotazovaného písmene C je to pozice, kterou Lundegaard má jako zaměstnavatel na trhu práce a to jaký postoj zaujímám a na jaké kandidáty cílím.
- D) Respondentka D uvedla, že značka zaměstnavatele je to, jak se zaměstnavatel stará o své lidi a jak pak působí na potenciální zaměstnance.
- E) To stejné jako HR marketing, tedy prezentace společnosti jako zaměstnavatele znamená tento pojem pro respondenta E.
- F) Dotazovaná s písmenem F uvedla, že employer branding je pro ni prezentace společnosti jako zaměstnavatele.
- G) Značka zaměstnavatele je podle respondenta celý popis zaměstnavatele a popisuje firemní kulturu.

Nejčastěji zmiňovaným slovem je především „zaměstnavatel“. Nejčastěji toto slovo bylo spojována se starostlivostí zaměstnavatele směrem k zaměstnancům, a následnou prezentací tohoto „starání se“. Zároveň značku zaměstnavatele respondenti vnímají, jako prostředek, kterým může společnost zaujmout a přilákat nové kandidáty do firmy.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nejefektivnější z pohledu HR marketingu?

- A) Respondentka A uvedla: LinkedIn a Inzertní portály.

- B) LinkedIn, z toho chodí dle respondentky B i nejvíce kandidátů. Je podle ní důležité zvýšit angažovanost pracovníků na této platformě.
- C) V rámci networku s kandidáty to dle respondenta budou různé konference a meetupy.
- D) Respondetka D uvedla Instagram jako nejefektivnějším nástrojem z hlediska HR marketingu.
- E) Podle respondenta E je to LinkedIn.
- F) Instagram je nejefektivnějším nástrojem společnosti podle dotazované F.
- G) Inzertní kanály, LinkedIn, Webové stránky uvedl poslední dotazovaný.

Nejefektivnějšími a nejdůležitějšími sociálními sítěmi z pohledu online HR marketingu a značky zaměstnavatele, se jeví sociální sítě LinkedIn, Instagram a inzertní kanály. HR i marketingové oddělení se ovšem shodlo, že LinkedIn je zároveň i kanál, který nedosahuje potenciálu, který má. Obsah a veškerá interakce zde, vychází pouze z příspěvků firemního profilu, dále se ovšem dosah nepodporuje osobními profily zaměstnanců Lundegaardu. Profily zaměstnanců jsou často neaktuální a neaktivní, neprobíhají žádné interakce s jejich sítěmi a ani propojení či sdílení příspěvků profily zaměstnanců.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nedosahuje svého potenciálu a je potřeba na něm zapracovat?

- A) Meetupy, konference, různá setkávání IT odborníků uvedla respondentka A.
- B) Podle respondentky B jsou to meetupy – především prezentace a podpora zaměstnanců na konferencích a pořádání těchto eventů.
- C) Respondent C zmiňoval předávání knowhow osobně na konferencích nebo i přednáškách ve škole.
- D) Respondetka D by potenciál viděla i v Twitteru, momentálním „X“, kde se dle ní dají dělat skvěle náborové kampaně. Dále zmiňovala LinkedIn. Dle jejího názoru by bylo efektivní vytvořit tým lidí, kteří by na LinkedInu podporovali firemní profil a spoluvytvářeli obsah.
- E) Respondent E z důvodu nedostatku informací neposkytl odpověď.
- F) Podle respondentky F by bylo dobré více prezentovat Atmoskop,
- G) Podle respondenta G se firma nedostatečně zapojuje v rámci skupin na sítích Facebook a LinkedIn.

Při této otázce nebyly odpovědi příliš jednotné. Nejčastěji se opakovaly slova jako „meetupy“, „konference“ a „LinkedIn“.

Z podmětů vyšlo, že společnost by do budoucna chtěla ještě více tyto offline akce podporovat nejen za účelem pouhého setkávání, ale i prezentace z řad vlastních zaměstnanců, kteří mají, co předat. Je to ideální prvek při získávání relevantních kandidátů a stejně tak rozvoje značky zaměstnavatele. Zároveň by se společnost měla zaměřit na rozvoj sociální sítě LinkedIn a komunity, které ve svých sítích mají samotní zaměstnanci.

2) Získávání kandidátů

Z rozhovoru s HR i z interních zdrojů vzešlo, že nejvíce životopisů a odpovědí od kandidátů přichází z inzertních portálů a LinkedInu. Stejně tak ostatní respondenti zodpověděli, že i oni se přihlásili na pozici skrz inzertní portály, avšak většina do firmy přišla bez jakýchkoliv či malých pracovních zkušeností z minulosti. Po rozhovoru HR i CEO společnosti je patrné, že by se společnost do budoucna chtěla zaměřit na získávání seniornějších kandidátů, kteří ve firmě chybí a jejichž zkušenosti by bylo vhodné doplnit do týmů.

Přijímací proces všichni respondenti, hodnotili kladně. Tato problematika byla hodnocena z pohledu přijímaných účastníků, kteří si nábohem již prošli, tak z pohledu HR a vedení, kteří jsou součástí tohoto procesu na opačné straně a tento proces tvoří.

Při vybírání zaměstnání pro většinu respondentů byla důležitá především flexibilita práce a důvěra zaměstnavatele.

Co je pro Vás při výběru zaměstnání důležité?

- A) Podle respondenta A je to především flexibilita a důvěra zaměstnavatele
- B) (zástupkyně HR byla dotazována otázkou, co vnímá, že je důležité pro kandidáty při hledání zaměstnání)
Její odpovědí byla flexibilita
- C) Při dotazování CEO byla tato otázka vzhledem k funkci a dlouhodobé působnosti ve společnosti vynechána.
- D) Kolegové a flexibilita, uvedla respondentka D.
- E) Důvěra zaměstnavatele byla důležitá při výběru zaměstnání pro respondenta D.
- F) Firemní kultura, nálada ve společnosti, neformální komunikace, to je klíčové pro respondentku F.

G) Při dotazování s respondentem G byla tato otázka vzhledem k dlouhodobé působnosti ve společnosti vynechána.

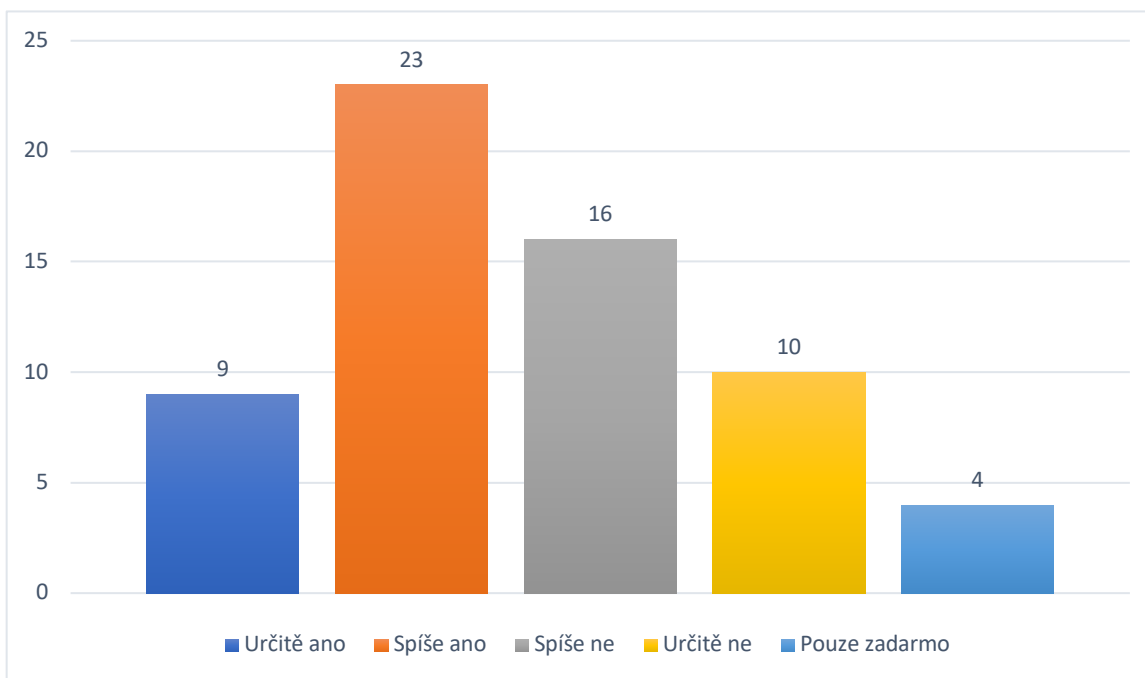
3) Benefit

Respondenti jsou s firemními benefity spokojeni. V rámci rozhovoru padlo nejvíce odpovědí na psychologický benefit.

CEO společnosti společně s HR již dlouhodobě pracují na možnostech zavedení benefitu v podobě psychoterapie, coachingu, mentoringu či jiného podobného benefitu pro podporu duševní hygieny.

V roce 2023 probíhalo výzkumné šetření napříč společností, zda by byl o tento benefit u zaměstnanců zájem. Na grafu níže, můžeme vidět výsledky tohoto šetření:

Obrázek 8 - Zájem o benefit v podobě psychoterapie



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat společnosti Lundegaard, 2024

Při šetření bylo zkoumáno, zda by o benefit byl zájem i v případě, že by byl firmou dotován pouze částečně. Bylo prováděno na 62 zaměstnancích, 9 pracovníků uvedlo, že by určitě byli pro zavedení tohoto benefitu i za cenu, že by si museli na psychoterapii přispět určitou peněžní částku, uvedená cena byla orientačních 500 Kč. Stejně tak souhlasilo 23 zaměstnanců, kteří zvolili variantu „spíše ano“. 16 lidí by benefit spíše nevyužilo, 10

pracovníků by psychoterapii nevyužilo určitě a 4 lidé by ji využili pouze v případě, že by pro ně byla zcela zadarmo, to znamená, že by ji hradila společnost Lundegaard úplně. Z výsledků je patrné, že je ve firmě o tento benefit spíše zájem. 36 zaměstnanců, z celkových 62, by benefit využilo. 4 lidé by chtěli benefit pouze v případě, pokud by byl plně hrazený zaměstnavatelem a 32 zaměstnanců by psychoterapii využilo, pokud by na ní byl určitý finanční příspěvek. Z rozhovoru s respondenty vzešlo, že je o tento benefit velký zájem i nyní.

Detailní odpovědi na otázku ohledně benefitů:

Jak hodnotíte firemní benefity?

- A) Respondentka A hodnotila benefity kladně, líbí se jí podpora potkávat se, společné aktivity, snídane i svačiny.
- B) Respondentka B hodnotila benefity kladně. Jelikož je zástupkyní HR, mluvila i za ostatní zaměstnance. Dle jejího názoru si pracovníci benefity pochvalují. Jí osobně by se líbil benefit pro zlepšení psychického zdraví.
- C) Jediné, co respondentovi C chybí je nějaká z forem psychoterapie, coaching či odborný mentoring.
- D) Respondentka D benefity ve společnosti moc nevyužívá.
- E) Dotazovaný E je s benefity spokojený. Ale vnímá, že se v minulosti řešil nějaký příspěvek nebo benefit ve formě psychoterapie, který by ocenil.
- F) Respondentka F využívá skoro všechny benefity, které firma nabízí, chodí na angličtinu, má Multisport kartu, ve velké míře se účastní i teambuildingů a jiných aktivit.
- G) Dotazovaný G benefity příliš nevyužívá, ale vnímá je jako příjemný prvek, líbí se mu, že se HR oddělení stále snaží něco nového vymýšlet.

Respondenti jsou s benefity, které společnost nabízí spokojeni. Nejvíce se v rozhovorech omýval pojem „psychické zdraví“ a „psychoterapie“. Tvrzení, že je o tento benefit zájem, podporuje i dotazníkové šetření, které ve společnosti bylo prováděno v roce 2023. Zavedení benefitu podporuje i CEO společnosti.

4) Komunikace

Další dotazovanou oblastí byla komunikace. Respondenti odpovídali na otázku: „**Jak hodnotíte komunikaci ve firmě?**“ následovně:

- A) Respondentce A přijde, že ne vždy ví vše, co by potřebovala. Někdy má pocit, že by se mohla některé věci dozvídat více dopředu. Možná by pomohlo průběžné informování.
- B) Pozitivně hodnotí komunikaci respondentka B, společnost se podle ní snaží být transparentní. Jediná věc, která by se mohla změnit jsou komunikační platformy, momentálně se využívá platforma slack, kde se některé zprávy mohou lehce ztratit. Podle ní by se mohly využívat newslettery, které budou v emailu a zaměstnanci budou průběžně informováni.
- C) Podle CEO, respondenta C si na komunikaci lidé ve firmě často stěžují. Z jeho pohledu ovšem komunikaci management vede tak, aby se všichni dozvěděli všechno v ten nejlepší čas s takovým detailem, který oni potřebují. Z jeho pohledu málo která společnost je natolik transparentní jako právě Lundegaard.
- D) Respondentka D pracuje z domova, a tak vnímá, že některé informace se k ní dostanou později nebo vůbec. Koncept all hands je ideálním souhrnem, možná by dle respondentky bylo dobré zavést i jiný pravidelný report.
- E) Respondent E hodnotí komunikaci vcelku negativně, někdy mu přijde, že společnost neříká všechno nebo se k němu dostávají informace pozdě.
- F) Podle respondentky F je právě komunikace častá výtkou, kterou zaměstnanci k firmě mají. Když se ve společnosti něco kritizuje, často je to právě komunikace. V týmu hodnotí komunikaci pozitivně. Napříč firmou má často pocit, že je komunikace nedodatečná.
- G) Firma je dle respondenta G transparentní, all hands jsou skvělým formátem, kde se každý měsíc dozvíme vše, co je třeba. V týmu probíhají pravidelné meetingy, Area lídři se snaží vždy vše předat.

Zaměstnanci ve společnosti vnímají snahu o transparentnost, uvítali by větší informovanost a přehled. Navrhují využití newsletterů přes e-mail, které by mohly poskytnout formálnější a strukturovanější přenos informací. Někteří respondenti cítí nedostatek informací včas a mají pocit, že by se mohli dozvídat některé věci více dopředu. Cení si konceptu all hands, který podle nich funguje efektivně.

Naopak CEO i zástupce HR se shodují, že Lundegaard zvažuje každý krok v informovanosti tak, aby se každý zaměstnanec dozvěděl vše, co potřebuje a v ten nejlepší čas.

5) Hodnocení

Další oblastí v rámci rozhovoru bylo hodnocení. Konkrétní otázkou bylo: „**Jak hodnotíte systém hodnocení ve firmě?**“

- A) Respondentka A uvedla, že nemá porovnání, jak to funguje v jiných společnostech. Ze začátku měla z průběžného hodnocení pocit zahlcení. Ale uvědomuje si jeho důležitost.
- B) Pro respondentku je systém hodnocení v Lundegaardu dostačující. Jediné, co podotkla je načasování půlročních hodnocení zaměstnanců.
- C) Dotazovaný C uvedl, že je pro něj nešťastné načasování půlročních hodnocení zaměstnanců. Jinak je systém hodnocení dostačující.
- D) Respondentka D hodnotí systém hodnocení jako obsáhlý a dobře vypracovaný, konstatuje, že firma si zpětnou vazbu bere frekventovaně.
- E) Systém hodnocení je podle respondenta E dobrý. Rád zpětnou vazbu dává a rád si ji i bere.
- F) Respondentka F uvedla, že se často cítí hodnocením přehlčena.
- G) I respondent G uvedl, že je množství hodnocení často někdy příliš. Navrhuje i změnu rozprostření v průběhu roku.

Zaměstnanci mají různé pohledy na systém hodnocení ve firmě. Někteří nemají porovnání s jinými společnostmi, ale vnímají, že na začátku to pro ně bylo náročné a měli pocit neustálého hodnocení, ale oceňují snahu firmy ujišťovat se, že jsou zaměstnanci spokojeni a že nejsou žádné problémy na pracovišti. Hodnocení a zpětná vazba jsou vítány, ale někteří zaměstnanci kritizují načasování, protože hodnocení obvykle přicházejí během dovolených a vánočních svátků, což může ovlivnit úroveň zpětných vazeb. Často se cítí hodnocením přehlčeni.

6) Motivace

Rozhovor byl zakončen otázkou: „**Proč každé ráno vstáváte do práce?**“

- A) Respondentka A uvedla, že se do práce těší především na spolupracovníky, pracovní prostředí. Oceňuje i to, že je její práce různorodá
- B) Do práce se každý den těší dotazovaná B, těší se na své kolegyně, má ráda pestrost její práce.

- C) Respondent C vedl, že mu jeho práce dává smysl, stejně tak i lidé se kterými spolupracuje.
- D) Pro pracovníci D je práce jejím koníčkem, navíc uvádí, že má ráda práci s lidmi, kteří s ní spolupracují.
- E) Respondent E odpověděl, že do práce vstává především protože musí.
- F) Dotazovaná F uvedla, že se těší do práce na své kolegy, psy a pracovní prostředí. Navíc se jí v kanceláři dobře soustředí.
- G) Respondent G rád vidí své spolupracovníky, baví ho jeho práce, která je pestrá.

Zaměstnanci mají různé důvody, proč každé ráno vstávají do práce. Někteří se těší na své kolegy a spolupracovníky a užívají si příjemné pracovní prostředí, které je obklopuje. Další pracovníci oceňují různorodost práce, která je pro ně zajímavá a nenudí se. Pro některé zaměstnance má práce naprostý smysl a těší je každodenní rozrušenost. Jsou motivováni tím, že cítí uspokojení a radost z toho, co dělají, a nediví se, že musí brzy vstávat. Důležité je, že práce pro ně není rutinní a nudná.

4.7.3 Shrnutí rozhovoru

Společnost se usilovně stará o své zaměstnance. Má pověst dobrého zaměstnavatele a získala v tomto směru i ocenění. To vše vypovídá o kvalitě interního HR marketingu. Co se externího marketingu týče, z rozhovoru vyplynulo, že personální oddělení získává každý den mnoho životopisů a kandidáti se do společnosti aktivně hlásí, problémem je ovšem relevantnost těchto životopisů v souvislosti s požadavky firmy. Dlouhodobě se společnost potýká s nedostatkem seniorních zaměstnanců. HR marketingová strategie by měla cílit na získání a udržení expertů z oboru.

Z výsledků rozhovorů s respondenty vyplynulo, několik kroků, které je potřeba zakomponovat do HR marketingové strategie.

- 1) **Zvýšení aktivity pořádání setkání odborníků, účastí na konferencích a na přednáškách na vysokých školách a univerzitách**
- 2) **Zapojení současných zaměstnanců do HR marketingových kampaní**
- 3) **Zavedení benefitu v podobě psychoterapie**
- 4) **Zvýšení informovanosti zaměstnanců.**

5 Výsledky a doporučení

Z výsledků jednotlivých rozhovorů se zaměstnanci, vedení společnosti v podobě CEO, oddělení HR a oddělení marketingu vzešlo několik kroků a cílů, které je nutné zakomponovat do personálního marketingu vybrané společnosti.

5.1 Specifické cíle HR marketingové strategie

Specifické cíle jsou podrobnější a konkrétnější než strategické cíle. Jsou přiřazeny konkrétním osobám nebo týmům ve firmě a musí být jasné a jednoznačné. Při definování specifických cílů je vhodné používat principy SMART, což znamená, že by měly být specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené.

- S – specific (konkrétní),
- M – measurable (měřitelné),
- A – achievable (dosažitelné),
- R – realistic (realistické),
- T – timed (časově ohraničené).
-

1) Zvýšení aktivity pořádání setkání odborníků, účastí na konferencích a na přednáškách na vysokých školách a univerzitách

Tabulka 5 -SMART definice pro první cíl HR marketingové strategie

S	Zvolení konkrétních zaměstnanců vhodných pro reprezentování společnosti na konferencích a přednáškách. S tím souvisí i zvolení témat, které chce společnost prezentovat
M	Počet organizovaných setkání, počet zúčastněných konferencí, zpětná vazba a počet kontaktů získaných na těchto eventech
A	ANO

R	ANO
T	Do srpna roku 2024

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z prováděného rozhovoru vzešlo, že mezi úspěšné prezentování společnosti, zaměstnanců a kultury patří i účast a pořádání setkání specialistů a zájemců v oblasti IT, které nejen, že napomáhá v obchodu při tvorbě sítě kontaktů, ale podporuje i rozvoj zaměstnanců a získávání relevantních kontaktů potenciálních kandidátů.

Díličmi úkoly bude:

- Zvolení vhodných kandidátů (5) z řad zaměstnanců společnosti, kteří budou reprezentovat společnost Lundegaard v rámci předávání a prezentování témat.
- Tvorba a zajištění nových reklamních předmětů, tzv. merche, který bude sloužit jak ambadorskému týmu, tak publiku, kteří se akce zúčastní.
- Vytipování a správa konaných konferencí, na kterých se společnost může představit.
- Organizace eventů, kde kromě účasti zástupců ambadorského týmu, můžou vystupovat i hosté z jiných odvětví či společností.

V tabulce 6 lze vidět rozpočet jednotlivých aktivit v rámci uvedeného díličního cíle HR marketingové strategie.

Tabulka 6 - Rozpočet prvního cíle HR marketingové strategie

Typ výdaje:	Rozpočet:
Merchandising pro ambadorský tým (oblečení, vizitky, atd.)	15 000 Kč
Merchandising pro účastníky eventů (propisky, žvýkačky, bloky)	20 000 Kč
Pořádání eventů v prostorech kanceláře (občerstvení, výzdoba)	15 000 Kč
Celkem	70 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

2) Zapojení současných zaměstnanců do HR marketingových kampaní

Tabulka 7 - SMART definice k druhému cíli HR marketingové strategie

S	Zvolení vhodných zaměstnanců pro tvorbu obsahu a spolupráci nad obsahem sociálních sítí, primárně LinkedInu. Vylepšení vizualizace a obsahu LinkedIn osobních profilů, sdílení jejich života ve firmě
M	Počet realizovaných kampaní a následných interakcí s kandidáty
A	ANO
R	ANO
T	Do září roku 2024

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Z rozhovoru vzešlo, že LinkedIn je funkční sociální sítí Lundegaardu, co se získávání životopisů týče, avšak na druhou stranu nedosahuje svého potenciálu v podobě dosahů na relevantní kandidáty a experty. Tomu by mohlo pomoci zvýšení angažovanosti samotných pracovníků Lundegaardu. Zapojení zaměstnanců v rámci HR marketingových kampaní by mělo probíhat převážně skrz osobní sdílení zkušeností s firmou, prezentací zajímavých témat i technologických změnách.

Obsahem příspěvků by mohl být:

- každodenní život ve společnosti (společné snídane, svačiny)
- ukázka firemního benefitu (pet-friendly kancelář)
- představení zajímavých projektů na kterých společnost pracuje
- Atd.

Díličními úkoly bude:

- zvolení, po společné domluvě, vhodných zaměstnanců, kteří se budou angažovat na sociální síti LinkedIn (5 zaměstnanců)
- vylepšení a vyplnění profilů jednotlivých zaměstnanců
- doporučení vhodného obsahu a frekvence s marketingovým a HR týmem

Za předpokladu, že pracovníci již mají rozsáhlou síť kontaktů, společnost nebude využívat placenou verzi LinkedIn profilu, čímž bude zamezeno navýšení nákladů v rámci této aktivity.

3) Zavedení benefitu v podobě psychoterapie

Tabulka 8 - SMART definice k třetímu cíli HR marketingové strategie

S	Zvolení ideální formy benefitu duševního zdraví, tak, aby přispěl samotným zaměstnancům a taktéž chodu a rozvoji společnosti
M	Zpětná vazba od zaměstnanců
A	ANO
R	ANO
T	Do září roku 2024

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

CEO společnosti již dlouhou dobu zvažuje implementaci nového firemního benefitu. Z rozhovoru s respondenty vzešlo, že by tento nový psychohygienický benefit ocenili. To potvrdilo i dotazníkové šetření, které ve společnosti probíhalo v roce 2023 a které bylo představeno v kapitole 4.7.2. Důležitým prvkem při zavedení nového benefitu jsou dostupné zdroje financí a zvolení ideální formy psychoterapie. Je důležité, aby benefit vyhovoval zaměstnancům, ale i společnosti. Jeho cílem, by mělo být rozvíjet pracovníka nejen v osobním, ale i v pracovním životě.

Dílními úkoly bude:

- nalezení vhodného psychoterapeuta/ky, případně více psychoterapeutů s volnou kapacitou
- propojení kontaktů mezi zaměstnanci, kteří o benefit projeví zájem, a psychoterapeutem/tkou
- získání zpětné vazby o funkčnosti benefitu

Pro stanovení rozpočtu byly stanoveny dvě varianty:

- s příspěvkem zaměstnance na psychoterapii
- bez příspěvku zaměstnance, tedy plné hrazení společností

Předpokládá se, že benefit bude čerpán mimo pracovní dobu zaměstnanců.

Tabulka 9 - Rozpočet třetího cíle HR marketingové strategie za předpokladu příspěvku ze strany zaměstnance

Typ výdaje:	Rozpočet:
Výdaj společnosti za 1 hodinu (měsíc) psychoterapie, pokud zaměstnanec doplatí 500 Kč (uvažovaná částka sezení je 1500 Kč/hodina)	1 000 Kč
Výdaj společnosti za 3 hodiny (marketingový plán) psychoterapie, pokud zaměstnanec doplatí 500 Kč/hodina (uvažovaná částka sezení je 1500 Kč/hodina)	3 000 Kč
Výdaj společnosti za 20 lidí na 1 hodinu (měsíc) psychoterapie, pokud zaměstnanec doplatí 500 Kč (uvažovaná částka sezení je 1500 Kč/hodina)	20 000 Kč
Výdaj společnosti za 20 lidí za 3 hodiny (marketingový plán) psychoterapie, pokud zaměstnanec doplatí 500 Kč/hodina (uvažovaná částka sezení je 1500 Kč/hodina)	60 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V tabulce výše lze vidět, kolik by společnost zaplatila, pokud by se rozhodla pro zvolení varianty příspěvku na benefit ze strany zaměstnance v podobě 500 Kč, za předpokladu, že celková uvažovaná částka jednoho sezení je 1500 Kč na hodinu. V případě zájmu 20 zaměstnanců, by společnost za 3 měsíce, což je harmonogram marketingového plánu, zaplatila 60 000 Kč, za rok benefitu by zaplatila 240 000 Kč.

V následující tabulce 10 lze vidět rozpočet za předpokladu plného hrazení psychoterapeutických sezení společností.

Tabulka 10 - Rozpočet třetího cíle HR marketingové strategie za předpokladu příspěvku ze strany zaměstnance

Typ výdaje:	Rozpočet:
Výdaj společnosti za 1 hodinu (měsíc) psychoterapie (uvažovaná částka sezení je 1500 Kč/hodina)	1 500 Kč
Výdaj společnosti za 3 hodiny (marketingový plán) psychoterapie (uvažovaná částka sezení je 1500 Kč/hodina)	4 500 Kč
Výdaj společnosti za 20 lidí na 1 hodinu (měsíc) psychoterapie (uvažovaná částka sezení je 1500 Kč/hodina)	30 000 Kč
Výdaj společnosti za 20 lidí za 3 hodiny (marketingový plán) psychoterapie (uvažovaná částka sezení je 1500 Kč/hodina)	90 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Při zájmu o benefit v podobě 20 zaměstnanců lze uvažovat o částce 90 000 Kč v rámci marketingového plánu, což je 360 000 Kč za rok.

4) Zvýšení informovanosti zaměstnanců

Tabulka 11 - Definice SMART k čtvrtému cíli HR marketingového mixu

S	Zavedení pravidelného newsletteru, který bude shrnovat aktuální dění a informovat tak zaměstnance
M	Zpětná vazba od zaměstnanců
A	ANO
R	ANO
T	Do září roku 2024

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

Nejen z rozhovorů, ale především z celofiremního průzkumu či hodnocení na stránce Atmoskop vzešlo, že ačkoliv se společnost pyšní svou transparentností, komunikace ve společnosti je častou strastí zaměstnanců. Respondenti uvedli, že často mají pocit nedostatku informací. Ačkoliv se každý měsíc koná prezentace o dění ve společnosti tzv. All hands, mnoho informací, které z nich vycházejí, lze jednoduše zapomenout. Zavedení newsletteru každý měsíc pomůže důležité informace zachytit do jednoho emailu, ke kterému se budou moci zaměstnanci vracet v průběhu celého měsíce.

Newsletter by obsahoval:

- shrnutí projektů, o které se společnost uchází, na kterých pracuje, případně představení těch, které již skončili
- poohlédnutí se za tím, kdo ze zaměstnanců společnost opustil, naopak kdo je ve firmě nováčkem, případně jeho krátké představení

- pozvání na firemní teambuilding
- jiné změny nebo důležitá upozornění

Zavedením newsletteru se neočekávají žádné výdaje s tím spojené. Newsletter by spadl do kompetencí marketingového týmu.

5.2 Definice cílové skupiny a persony

Definice cílové skupiny je základním krokem každé marketingové strategie. Jedná se o identifikaci skupiny lidí, které chce firma oslovit jejím obsahem nebo nabídkou. Každá cílová skupina má své specifické charakteristiky a preference, a proto není možné vytvářet obsah, který by zaujal úplně každého. Persona je podrobný popis konkrétního fiktivního zákazníka nebo zaměstnance, který nám pomáhá lépe porozumět potřebám, zájmům a chování naší cílové skupiny. Je to jakýsi "ideální zástupce" našeho cílového segmentu, který nám umožňuje lépe cílit naše marketingové a komunikační aktivity.

Cílová skupina:

- Věk: 30-40 let
- Vlastnosti: Společenská/ý, Technicky zaměřená/ý, Cílevědomá/ý
- Profesionální zájmy: IT, Analýza, Data, Inovace
- Volný čas: Sport, Kultura
- Lokalita: Praha, Královohradecký kraj, Jihomoravský kraj, okolí Košic

Persona:

- Jméno: Stanislav
- Příjmení: Novotný
- Věk: 32 let
- Vlastnosti: Společenský, Otevřený, Ambiciózní, Přátelský
- Příjem: 75 000 Kč
- Pracovní pozice: Java Vývojář
- Karierní cíl: Učit se novým technologiím a dovednostem. Dlouhodobým cílem je stát se technickým lídrem týmu.
- Lokalita: Praha
- Způsob komunikace: Neformální, Otevřený
- Záliby: Sport, Inovace, Filmy, Hraní počítačových her

Stanislav žije v bytě v Praze se svým psem. Pracuje jako vývojář v jazyce Java, je zvyklý pracovat hybridním režimem, do kanceláře chodí 3krát týdně, 2krát v týdnu pracuje z domova. Rád sportuje a občas si po práci zajde na pivo s kamarády.

5.3 Kanály HR marketingové strategie

K zaujetí jak potenciálních, tak stávajících kandidátů, společnosti využije kanály popsány v následujících kapitolách.

5.3.1 Kanály Interní HR marketingové strategie

Spokojenost zaměstnanců společnosti je pro společnost důležitá. Napomáhá tvořit celkovou značku zaměstnavatele a zvyšuje loajalitu zaměstnanců. V následující kapitole jsou zahrnuty všechny cesty interního personálního marketingu pro udržení jejich spokojenosti.

Firemní teambuildingy

Akce spolu, jak jsou společná setkání pojmenována, budou konány každý měsíc. Jeho organizaci zaopatrí oddělení Back Officu. Celofiremní teambuildingy napříč všemi pobočkami se konají dvakrát ročně a jsou organizovány oddělením Back Officu a HR. Prvním eventem by měly být: letní grilovačka, turnaj v beach volejbalu a srpnová degustace vína.

Celofiremní hodnocení

System hodnocení je již nyní v Lundegaardu vcelku rozsáhlý, jeho podoba by měla i v budoucnu zůstat stejná. Jediné, co se změní je načasování „hodnocení kolegů napříč společností“, které dřív probíhalo v období Vánoc a období letních prázdnin. Pro zvýšení návratnosti hodnocení by mělo probíhat ve vhodnější čas viz. plán níže. Ostatní koncepty hodnocení mohou zůstat ve stejné podobě jako doposud.

All hands

Pravidelnost all hands zůstane zachována tedy bude dodrženo jejich konání každý měsíc. Organizaci all hands spravuje oddělení HR společně s managementem.

Newsletter

V rámci zvýšení informovanosti vznikne newsletter o novinkách a důležitých informacích ve firmě. Zaměstnanci jej naleznou ve svých emailových schránkách každý měsíc. Newsletter bude spravovat marketingový specialista. Jeho obsahem bude souhrn All

hands, připomenutí již konaného teambuildingu a zároveň pozvání na ten další. Zhodnocení klientských projektů, představení odchodů zaměstnanců a přivítání těch nových.

Edukace

Edukace zaměstnanců bude zachována v rámci individuálních potřeb. Tzv. minipřednášky budou probíhat ve stejné frekvenci, tj. každých čtrnáct dní. Zajišťování vzdělání má v kompetencích plně HR, které individuálně řeší edukaci s konkrétními zaměstnanci.

Benefity

K benefitům se přidá jeden navíc ve formě psychoterapie. Jeho využití zůstane dobrovolné tak, jako ostatní benefity. Správu benefitů má pod sebou personální oddělení společnosti.

Adaptace zaměstnanců

Systém adaptace a onboardingu zaměstnanců je hodnocen v Lundegaardu kladně, není zapotřebí jej nijak měnit. Probíhá v rámci onboardingu a je spravováno personálním oddělením.

5.3.2 Kanály externí HR marketingové strategie

K oslovení potenciálních, relevantních kandidátů, budou v rámci personální marketingové strategie využity kanály níže.

Sociální sítě:

Facebook

V rámci HR marketingu bude Facebook sloužit k promování příběhů, které se odehrávají ve společnosti, tj. firemní kultura či životní příběhy zaměstnanců společnosti. Facebook je spíše doplňkovou sociální sítí. I tak je ovšem zapotřebí zvýšit počet příspěvků na tomto sociálním médiu.

Témata z oblasti HR budou prezentována na sociální síti Facebook ve frekvenci jednou za měsíc. Prvním postem bude odkaz na blog post na téma „Značka zaměstnavatele“. Druhým postem bude report z konaného eventu z předchozího týdne a představení prezentujících z řad společnosti. Poslední postem za měsíc srpen bude fotka ze společného teambuildingu firmy.

LinkedIn

LinkedIn je nejvhodnější platformou pro sdílení pracovních pozic, zajímavých témat či sdílených článků v médiích. Marketingový tým skrze LinkedIn praktikuje především B2B marketing. Je zapotřebí větší zapojení témat z oblasti řízení lidských zdrojů. Správu LinkedIn profilu vede marketingový tým. Do budoucna přibude spolupráce s HR oddělením a týmem, který se bude věnovat tvorbě obsahu na svých osobních profilech, kterým podpoří značku na této platformě. Firemní profil bude kopírovat kontent odehrávající se na sociálních sítích Instagram a Facebook, prvním postem tedy bude odkaz na blog na článek na téma Značka zaměstnavatele. Třetím postem bude report z konaného eventu z předchozího týdne a představení prezentujících z řad společnosti a pátým příspěvkem za měsíc srpen bude fotka ze společného teambuildingu firmy. Tyto příspěvky, v pořadí druhý, čtvrtý a šestý, budou proloženy, přesdílením příspěvků kolegů, kteří budou zvoleni jako reprezentanti na této platformě. Obsah těchto příspěvků bude libovolný.

Instagram

Instagram je nejvhodnější sítí pro sdílení firemní kultury a života společnosti. Frekvence příspěvků je nízká a je zapotřebí ji zvýšit. Momentálně Instagram spravuje marketingové oddělení. Preferencí bude zapojit i HR a Back Office oddělení při tvorbě obsahu na tuto síť.

Stejně jako Facebook, tak i na Instagram firma bude sdílet jednou měsíčně. Prvním postem, bude prezentace benefitu v kanceláři v podobě pet-friendly prostředí. Následné posty budou kopírovat kontent na Facebooku – třetím příspěvkem bude report z eventu organizovaného společností a pátým příspěvkem report z teambuildingu. Druhým instagramovým příspěvkem bude report z účasti na konaném eventu, jehož součástí byla prezentace člena ambadorského týmu. Čtvrtým příspěvkem bude post o společné snídani, která se v kanceláři konala a šestým příspěvkem bude report z účasti na eventu expertů.

Ostatní:

Kariérní stránky

Kariérní stránky jsou plně využívány a pravidelně aktualizovány personálním oddělením. Není potřeba měnit jejich vizuál či jim nastavovat strategické metriky. Aktualizace a publikování pracovních pozic probíhá na základě aktuální situace a potřeby po nových zaměstnancích vyplývající z interních pokynů ve společnosti.

Blog

Blog společnosti se jeví jako dalším ideálním nástrojem HR marketingu. Řada zaměstnanců má spoustu zajímavých životních příběhů, které na blogu fungují a jejich frekvence je potřeba navýšit. Kromě toho je blog ideální platformou pro články na personální téma. Momentálně je frekvence publikace článku jednou za měsíc. Do budoucna se ponechá byznysová aktivita stálá a přidají se články s HR tematikou ve frekvenci jednou za dva měsíce. Prvním článkem bude téma „značka zaměstnavatele“ a druhým článkem bude rozhovor s majiteli společnosti o vzniku firmy Lundegaard.

Pracovní portály

Pracovní portály jsou efektivně využívány v případě otevřených pozic a není nutné zvyšovat frekvenci jejich využití. Platba probíhá kontinuálně po celou dobu marketingového plánu.

Veletrhy pracovních příležitostí

Společnost se v momentální době účastní pouze jednoho vysokoškolského veletrhu pracovních příležitostí na půdě Univerzity v Hradci Králové. Jelikož momentálně necílí na spolupráci s juniorními kandidáty, nebude se frekvence účasti na veletrzích nijak měnit ani do budoucna. Veletrh pracovních příležitostí HIT v Hradci Králové se obvykle koná v průběhu března, není tedy zakomponována do harmonogramu marketingové strategie.

Účast na konferencích a organizace eventů

Účast na konferencích a organizace eventů je jedním z bodů, který vyplynul jako důležitý cíl HR marketingové strategie a který byl detailně popsán již v kapitole 4.1. Kromě aktivního zapojení ambasadorů společnosti, na již naplánovaných a konaných událostí je i uspořádání vlastního eventů za účelem prezentace společnosti. Nejvýhodnější variantou bude uspořádání setkání přímo v kanceláři společnost Lundegaard. Na společném eventů by vystoupili 3 odborníci za Lundegaard a jeden host, akce by se konala zhruba 2 hodiny a součástí by byl catering zařízený společností. Externím nákladem by byl fotograf, který by setkání dokumentoval.

5.4 Harmonogram

Proces implementace by měl být hotov do konce srpna 2024 po odsouhlasení strategie a naplánovaného rozpočtu.

Tabulka 12 -Harmonogram práce HR marketingové strategie

Harmonogram prací	04	05	06	07	08	09	10
Plán strategie							
Odsouhlasení strategie s vedením firmy, případné úpravy							
Implementace strategie							
Vyhodnocení strategie							

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V tabulce 13 je představen harmonogram jednotlivých aktivit v rámci marketingového plánu je rozdělen na měsíce červen, červenec, srpen a rozdělen na jednotlivé týdny.

V harmonogramu jsou zaznamenány pouze aktivity HR marketingu, tedy obsah s personální tematikou, kromě těchto aktivit, probíhá, především na digitálních platformách, standardní B2B obsah.

Tabulka 13 - Harmonogram jednotlivých aktivit HR marketingové strategie

Harmonogram aktivit	06				07				08			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Facebook post		■				■				■		
Instagram post		■		■		■		■		■		■
LinkedIn post		■		■		■		■		■		■
Blog post	■								■			
Aktivní účast na eventu			■				■				■	
Organizace eventu				■					■			
Organizace teambuildingu		■				■				■		
All hands	■				■				■			
Newsletter			■				■				■	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

V další tabulce lze vidět časové rozložení hodnocení ve společnosti, jeho forma se nezmění. Setkání s nadřízenými tzv. 1:1 budou probíhat každý měsíc, hodnocení nadřízených (Over ones) jednou za rok v měsíci listopadu. V reakci na rozhovor se mění načasování hodnocení kolegů napříč společnostmi směrem dopředu na měsíc květen a listopad (původní načasování bylo v prosinci a červnu).

Tabulka 14 - Harmonogram hodnocení ve společnosti

Druh Hodnocení	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1:1 (one to one)												
Over ones												
Hodnocení kolegů napříč firmou												

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

5.5 Sestavení rozpočtu

Rozpočet je sestaven dle plánu do konce léta 2024. Uvedené částky jsou rozděleny na položky vyplývající z doporučených aktivit v rámci HR marketingového plánu a kontinuálních plateb, které probíhají celé období pro udržování stávajícího HR marketingu.

Tabulka 15- Rozpočet návrhu HR marketingové strategie

Aktivity v rámci dílčích cílů strategie	Celková cena
Nový benefit – Psychoterapie	90 000 Kč
Organizace eventu v prostorách společnosti (Meetupu) a merchandising	70 000 Kč
Kontinuální platby	Celková cena
Firemní Teambuildingy	10 000 Kč
All hands	6 000 Kč
Sociální síť, promo příspěvků (30 % marketingového rozpočtu jde na HR marketing)	10 000 Kč
Fotobanka (30 % marketingového rozpočtu jde na HR marketing)	2 500 Kč
Inzerce na pracovních portálech	18 000 Kč
Interní ATS pro správu kandidátů	15 000 Kč
Příspěvek zaměstnavatele na Multisport kartu	30 000 Kč
LinkedIn pracovní účet (Náborář)	19 000 Kč
Vzdělávání (celá společnost)	78 000 Kč
Celková částka	348 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, 2024

5.6 Vyhodnocení strategie

Personální oddělení bude společně s oddělením marketingu sledovat a měřit jednotlivé metriky interních i externích kanálů HR marketingu. Momentální situace (13.03.2024) a cíle do budoucna, jsou popsány v tabulce 16. Cílený stav by měl být splněn do konce srpna roku 2024. Informace o momentálním stavu vychází z interních zdrojů a informací, které poskytlo marketingové oddělení společnosti.

Tabulka 16 - Cíle HR marketingové strategie

Aktivita	Metrika	Momentální stav	Cílený stav
Facebook	Počet sledujících	517	650
	Počet liků u příspěvku	Ø 6	Ø10
Instagram	Počet sledujících	205	280
	Počet liků u příspěvku	Ø12	Ø20
LinkedIn	Počet sledujících	1 479	1 800
	Počet liků u příspěvku	Ø21	Ø40
Blog	Počet návštěv za měsíc	Ø210	Ø300
Aktivní účast na eventu	Počet účastí na odborných eventech	1x za dva měsíce	2x měsíčně
	Počet účastníků ambadorského týmu	1x za šest měsíců	1x měsíčně
Organizace eventu	Počet organizovaných eventů	2x za půl roku	1x za dva měsíce
Organizace teambuildingu	Počet organizovaných teambuildingů	1x měsíčně	1x měsíčně
	Počet účastníků teambuildingu	10	15
Newsletter	Počet newsletterů	0	1x měsíčně

Zdroj: vlastní zpracování, 2024

Pokud nedojde k dosažení stanovených cílů, strategie bude přepracována a oblasti, které nebyly úspěšné, budou upraveny. V případě, že jsou cíle splněny, společnost si stanoví nové, vyšší cíle, které se bude snažit dosáhnout v následujících obdobích. Tímto způsobem bude pokračovat ve stávající strategii a nadále sledovat růst a rozvoj organizace.

6 Závěr

Nejcennějším zdrojem organizace jsou její zaměstnanci. Organizace Lundegaard poskytuje služby v oblasti IT, která je specifickou skupinou na trhu práce.

Tato diplomová práce se zabývala HR marketingovou strategií v organizaci Lundegaard, která působí v dynamickém a vysoce konkurenčním prostředí IT sektoru. Cílem práce bylo, na základě shromážděných dat a informací, navrhnout efektivní strategii pro zlepšení HR marketingu ve firmě. Teoretická část práce poskytla pevný základ pro pochopení spojení mezi personalistikou a marketingem, vymezila klíčové pojmy, význam, oblasti a nástroje HR marketingu.

Praktická část byla věnována představení společnosti Lundegaard a hodnocení jejího stávajícího přístupu k HR marketingu, jak směrem ven, tedy externího HR marketingu, tak směrem dovnitř, tedy interního HR marketingu, byla k tomu využita data z polostrukturovaných rozhovorů s respondenty. Tyto informace byly následně využity pro tvorbu návrhu nové HR marketingové strategie.

Výsledky ukázaly, že zaměstnanci vnímají společnost Lundegaard pozitivně a jsou v ní spokojeni, což svědčí o silném interním HR marketingu. Na druhé straně, v oblasti externího HR marketingu byla identifikována potřeba zvýšit přitažlivost pro seniorní odborníky, jelikož firma čelí dlouhodobému nedostatku těchto klíčových expertů.

Na základě zjištění byly stanoveny konkrétní kroky pro zlepšení HR marketingové strategie, včetně zvýšení aktivity na odborných setkáních, zapojení zaměstnanců do marketingových kampaní, zavedení benefitů zaměřených na podporu psychického zdraví a zlepšení informovanosti zaměstnanců o dění ve společnosti.

Vzhledem k významu, který mají zaměstnanci pro úspěch každé organizace, je nezbytné, aby HR marketingové strategie byly průběžně vyhodnocovány a přizpůsobovány aktuálním potřebám společnosti a zároveň potenciálním kandidátům. Implementace navrhovaných opatření by měla vést nejen k posílení pozice Lundegaard jako atraktivního zaměstnavatele v IT sektoru, ale také k získání a udržení klíčových pracovníků, které jsou nezbytné pro další růst a rozvoj společnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

Armstrong, T. (2015). Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-9882-0.

Bělohávek, F. (2016). Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5768-1.

Branham L. 2005. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.

Dib, A. (2020). Marketingový plán na jednu stránku: Nejrychlejší cesta k penězům. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-2591-3.

Dvořáková, Z. a kolektiv (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9

Foret, M. (2008). Marketing pro začátečníky. 1. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 78-80-251-1942-6.

Janouch, V. (2020). Internetový marketing. Brno: Computer Press; Albatros Media a.s., Praha. ISBN 978-80-251-5016-0.

Kociánová, R. (2010). Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.

Kotler, P. (2007). Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Kotler, P. (2013). Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-4150-5.

Koubek, J. (2007) Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Koubek, J. (2015). Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

Myslivcová, S. a kol., (2017). Personální marketing a budování značky zaměstnavatele. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

Světlík, J. (2018). Marketing – cesta k trhu (4. upravené vydání). Praha: VŠPP, a.s. ISBN: 978-80-86847-81-8

Stýblo, J. (1993). Personální management. Praha: Grada. SBN80-85424-92-4

Stýblo, Jiří, (2003). Uplatňování personálního marketingu v praxi. Práce a mzda. Praha:Práce. ISSN 0032-6208.

Šikýř, Martin. (2016). Personalistika pro manažery a personalisty. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada.ISBN 9788024758701

Tegze, J. (2018). Jak hledat zaměstnance v 21. století. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-0551-9.

Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách (1. vydání). Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6

Urbancová, Hana & Vrabcová, Pavla. (2023). Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-271-3675-9.

Elektronické zdroje

Almacareer (2020). Nemáte kariérní stránky? Naše novinka vám píchne. [online]. Citováno 16.2.2024. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/nemate-na-karierni-stranky-nase-novinka-vam-pichne>

Almacareer. (2021). Férový zaměstnavatel roku 2021. Kdo má podle zaměstnanců nejlepší firemní kulturu? [online]. Citováno 16.2.2024. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/ferovy-zamestnavatel-roku-2021-kdo-ma-podle-zamestnancu-nejlepsi-firemni-kulturu>

Almacareer (2022) Benefity pro modré límečky nemusí být jen o financích. Mikrovltnka v práci může dělat divy. [online]. Citováno 22.1.2024 Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/benefity-pro-modre-limecky-nemusi-byt-jen-o-financich-i-mikrovltnka-v-praci-muze-delat-divy> "

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal Of Brand Management, 4(3), 185-206. [online]. Citováno 10.1.2024 Dostupné z: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>

Antošová, M. (2005). Marketing - mix v personalistice. Moderní řízení [online]. Citováno 10.1.2024 Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Maria-antosova/publication/264227249_Marketing-mix_v_personalistice/links/5afb2ba3a6fdccacab1913f3/Marketing-mix-v-personalistice.pdf

Atmoskop. (2024) Lundegaard. [online]. Citováno 15.1.2024. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/en/nazory-na-zamestnavatele/3048785-lundegaard-a-s>

Facebook/Lundegaard (2024) [online]. Citováno 15.1.2024. Dostupné z: <https://www.facebook.com/search/top?q=lundegaard>

Hovorka, P. (2020a, 4. duben). Employer brand X Employer branding?! [online]. Citováno 9.1.2024 Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/homepage/new/501?lang=cs_CZ

Hovorka, P. (2020b, 28. duben). Značka zaměstnavatele – správné kroky na začátku. [online]. Citováno 10.1.2024. Dostupné z: https://brandbakers.cz/homepage/new/303?lang=cs_CZ

Hovorka, P. (2020c, 28. duben). Značka zaměstnavatele – vytyčení ideálu značky. [online]. Citováno 9.1.2024. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/homepage/new/386?lang=cs_CZ

Hovorka, P. (2020d, 28. duben). Employee experience first. [online]. Citováno 9.1.2024 Dostupné z: https://www.brandbakers.cz/homepage/new/611?lang=cs_CZ

Hovorka, P. (2020e, 28. duben). Candidate experience: zkušenost nebo zážitek? [online]. Citováno 9.1.2024 Dostupné z:

http://www.brandbakers.cz/homepage/new/361?lang=cs_CZ

Instagram/ZitLunde Lundegaard (2024) [online]. Citováno 22.1.2024 Dostupné z:

<https://www.instagram.com/zit.lunde/>

LinkedIn/Lundegaard (2024) [online]. Citováno 15.1.2024 Dostupné z:

<https://www.linkedin.com/company/104034/admin/feed/posts/>

Liška, P. (2016, 10. listopadu). Strategické plánování a jeho proces. [online]. Citováno 4.

3. 2021. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-strategicke-planovani-a-jeho-proces/>

Lorenzová, K. (2022, 19. duben). VYVRÁCENO: Mladé už na Facebooku nezasáhnete.

Unifer [online]. Citováno 16.1.2024. Dostupné z: <https://unifer.cz/vyvraceno-mlade-uz-na-facebooku-nezasahnete/>

Luhan M. (2008). Co je personální marketing? Personální marketing. [online]. Citováno

16.1.2024. Dostupné z: <http://www.boston.cz/clanek/co-je-personalni-marketing>

Lundegaard (2023a). Jak jsme přišli k názvu Lundegaard? [online]. Citováno 22.1.2024.

Dostupné z: <https://www.lundegaard.eu/o-nas>

Lundegaard (2023b) Vytváříme inspirativní zázemí, kde je svěží startupový duch i dlouhodobá stabilita. [online] Citováno 22.1.2024. Dostupné z:

<https://www.lundegaard.eu/kariera>

Lundegaard (2023c) [online]. Citováno 22.1.2024. Dostupné z: <https://www.lundegaard.eu>

Lundegaard (2023d) Kde nás najdete? [online]. Citováno 22.1.2024. Dostupné z:

<https://www.lundegaard.eu/kontakt>

McKenna (1991). Marketing is everything. [online]. Citováno 22.1.2024. Dostupné z:

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10109473/>

Menšík, Tomáš. (2019, 20. únor). Menseek: People&Communication. Personální marketing vs Employer Branding [online]. Citováno 16.1.2024. Dostupné z:

<https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

Tarver, E. (2024). Investopedia.com. Corporate Culture Definition, Characteristics, and Importance [online]. Citováno 9.1.2024. Dostupné z:

<https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp#toc-how-to-develop-a-corporate-culture>

Zojceska, A. (2018, 27. únor). Employee value proposition: Magnet for attracting candidates. [online]. Citováno 9.1.2024. Dostupné z:

<https://www.talentlyft.com/en/blog/article/105/employee-value-proposition-magnet-for-attracting-candidates>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Logo společnosti.....	39
Obrázek 2 - Postava Jerry Lundegaarda z filmu Fargo	40
Obrázek 3 - Procentuální podíl zaměstnanců vzhledem k činnostem fungování ve společnosti	45
Obrázek 4 - Genderové rozložení zaměstnanců ve společnosti	46
Obrázek 5 -Nejocenenější kategorie, při hodnocení společnosti jako zaměstnavatele ...	63
Obrázek 6 - Hodnocení kvalit kolektivu	64
Obrázek 7 - Hodnocení nadřízených společnosti z pohledu zaměstnanců.....	65
Obrázek 8 - Zájem o benefit v podobě psychoterapie.....	72

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1- Komparace 4P a 4C Marketingového mixu.....	21
Tabulka 2 – Porovnání HR marketingu a marketingu produktů a služeb	24
Tabulka 3 - Genderové rozložení zaměstnanců dle oblasti působení jejich činnosti	46
Tabulka 4 - Souhrn informací o respondentech	67
Tabulka 5 -SMART definice pro první cíl HR marketingové strategie	77
Tabulka 6 - Rozpočet prvního cíle HR marketingové strategie	79
Tabulka 7 - SMART definice k druhému cíli HR marketingové strategie	79
Tabulka 8 - SMART definice k třetímu cíli HR marketingové strategie	81
Tabulka 9 - Rozpočet třetího cíle HR marketingové strategie za předpokladu příspěvku ze strany zaměstnance.....	82
Tabulka 10 -Rozpočet třetího cíle HR marketingové strategie za předpokladu příspěvku ze strany zaměstnance.....	83
Tabulka 11 -Definice SMART k čtvrtému cíli HR marketingového mixu.....	84
Tabulka 12 -Harmonogram práce HR marketingové strategie.....	90
Tabulka 13 - Harmonogram jednotlivých aktivit HR marketingové strategie	91
Tabulka 14 - Harmonogram hodnocení ve společnosti.....	92
Tabulka 15- Rozpočet návrhu HR marketingové strategie	93
Tabulka 16 - Cíle HR marketingové strategie.....	94

8.3 Seznam použitých zkratk

CEO – Chief Executive Officer

HR – Human Resources

B2B – Business to Business

Příloha A

Zpracovaný rozhovor s Respondentkou A

1) HR marketing obecně:

Co pro Vás znamená pojem HR Marketing? HR marketing je způsob prezentace nabídky práce na různých kanálech. Se záměrem nalákání kandidátů do společnosti.

Co pro Vás znamená pojem Employer branding? To jakým způsobem se firma stará o mně a tím pádem může společnost dostat více zaměstnanců do společnosti. Když bych měla rozlišit tyto dvě aktivity, tak Employer branding je směrem dovnitř, HR marketing směrem ven.

Víte kde a jak se firma všude prezentuje? Instagram, LinkedIn, nevím, jak je na tom Facebook, dále jsou to inzertní platformy. Meetupy a konference.

Který z marketingových kanálů si myslíte, že je pro společnost nejdůležitější? U pracovní pozice nebo při získávání kandidátů jsou to inzertní portály. Já osobně hledala brigádu na nich. Při prezentování firmy a kultury mi přijde nejlepší Instagram. Meetupy a konference mi také přijdou velmi důležité.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nejefektivnější z pohledu HR marketingu? LinkedIn je z mého pohledu hodně seriózní, je to více cílené, protože ty vidíš ta máš tu interakci s člověkem. Co sdílí, kde pracoval. Koukám na to z pohledu člověka, který hledal brigádu, a poslal více CV najednou. Proto jsem si vybrala práci na inzertních portálu.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nedosahuje svého potenciálu a je potřeba na něm zapracovat? Meetupy, konference, různá setkávání IT odborníků – ale je to velká investice. Je to podle mě ideální přístup, jak propojit marketing a HR marketing. Zároveň společnost může prohodit pár slov s tím potenciálním kandidátem a on vidí i to, jak to tady vypadá a funguje. Povědomí o tom, kolik to stojí celkově ale bohužel nemám, ale myslím, že to bude velká investice.

2) Získávání zaměstnanců:

Jak jste se o pracovní pozici, na kterou jste se hlásil, dozvěděl/a? Inzertní kanál, už si nevzpomenu na název.

Jak hodnotíte, jak vám byla pozice prezentována a jaká byla následně realita? Bylo to stejné, dokonce i při prescreeningu se upozorňovala a znovu vysvětlovala tu realitu. Později jsem se dozvěděla, že se slečna na HR bála, abych neměla jiná očekávání a práce mi nepřišla pod úroveň.

Co je pro Vás při výběru zaměstnání důležité? Podle čeho se rozhodujete? Flexibilita, ale zároveň i to, že mě vůbec někam vezmou. A zároveň i ta náplň práce. Společnost pro mě zároveň nechtěla to, abych měla předchozí zkušenosti a dala mi důvěru se vše doučit.

Jak hodnotíte náborový proces Lundegaardu? Všechno probíhalo v pořádku a bylo to pro mě moc příjemné. Dbalo se na to, jak se při pohovorech cítím.

3) Benefity

• Jak hodnotíte firemní benefity?

Kladně, líbí se mi podpora se potkávat, jak v kanceláři, tak mimo ní. Líbí se mi společné svačiny a snídane, sblíží to ty lidi.

• Je nějaký benefit, který byste uvítala?

Momentálně mě nic nenapadá

4) Komunikace

Jak hodnotíte komunikaci ve firmě? Přijde mi, že ne vždy vím vše, co bych měla vědět. V mém oddělení a s blízkými spolupracovníky vím víceméně vše. Ale celkově mám někdy pocit, že bych se mohla některé věci dozvědět více dopředu.
Napadá vás něco, čím by se dala komunikace ve společnosti vylepšit? Možná nějaké průběžné informování.

5) **Hodnocení**

Jak hodnotíte systém hodnocení ve firmě?

Nemám bohužel porovnání, protože jsem neměla v jiném zaměstnání nic podobného. Ze začátku jsem měla pocit, že sebe, firmu, kolegy, že pořád musím něco hodnotit. Ale na druhou stranu je hezké, že se firma stále snaží ujišťovat, zda jsme spokojeni a nejsou žádné problémy na pracovišti.

Nově vzniklé kompetenční modely mi daly celkem zabrat. Nastavení zrcadla bylo náročné. Ale nakonec to vidím, jako důležitou věc, je to dobře zpracované a jednotlivé formulace jsou hezké.

6) **Motivace**

Proč každé ráno vstáváte do práce?

Prostě se sem těším, těším se na ty lidi, spolupracovníky. Zároveň i to pracovní prostředí je hezké, mám vše, co pro práci potřebuji. Na to, že práce je různorodá, nenudím se.

Příloha B

Zpracovaný rozhovor s Respondentkou B

1) HR marketing obecně:

Co pro Vás znamená pojem HR Marketing? Marketing a propagace zaměstnavatele veřejnosti. Prezentace firmy jako zaměstnavatele

Jak je na tom společnost s HR Marketingem? Společnost se na to nezaměřuje, nemáme vytvořenou žádnou strategii. Co se týče interního HR marketingu, myslím, že tam není za potřebí tolik toho měnit, ovšem směrem ven, bychom se rozhodně měli pokusit o větší zviditelnění.

Máte nějaké nápady v tomto směru?

Určitě vytvoření ambadorského týmu, který nás bude reprezentovat na konferencích. Také větší celková angažovanost zaměstnanců do získávání nových kandidátů.

Co pro Vás znamená pojem Employer branding? Naopak budujeme tu značku zaměstnavatele pro ty lidi kteří už ve společnosti jsou, aby byli spokojeni ve společnosti, aby zaměstnanci mluvili o firmě pozitivně.

Myslíte, že ji zvládneme budovat, jaké má firma postavení jako zaměstnavatel? Společnost dělá pro zaměstnance první poslední, opravdu si troufám říct, že se stále snažíme vymýšlet nové nápady tak, aby se nám tady žilo dobře. Lidé si toho váží, je to patrné i ze zpětných vazeb.

Víte kde a jak se firma všude prezentuje? Na sociálních sítích, Facebook, Instagram, LinkedIn, Veletrhy VŠ, Meetupy, Konference. Propagace skrze lidi, to chceme nejvíce, propagace na konferencích, meetupech, tam je propojení HR a businessu. Propagace na LinkedInu by mělo být více skrze lidi, jelikož tam prezentujeme jako společnost, ale ne lidi sami za sebe, pod jejich profilem. Dává mi smysl vkládat energii do meetupů a budovat komunitu kolem sebe, více prezentovat společnost, lidé si nás více zapamatují.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nejdůležitější?

Instagram – za firmu, LinkedIn – business, Atmoskop – podpora jako zaměstnavatel, v Lundegaardu se Atmoskop dost propaguje, snažíme se ho využívat a dávat do popředí. Při pohovoru zmiňujeme, máme v podpisu, odkazujeme na to v inzerátech.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nejefektivnější z pohledu HR marketingu? Nejvíce LinkedIn asi. Ale my to nijak neměříme, neznáme dosah. To je škoda a chyba, všechno to jen usuzujeme z prescreeningů a pohovoru, ale nemáme data podložena číslama. Často zkreslená čísla jsou i u kandidátů, kteří se k nám prokliknou z kariérních stránek jsou stejně z inzerátu.

Který z marketingových kanálů je pro Vás ve společnosti nedosahuje svého potenciálu a je potřeba na něm zapracovat? Rozhodně ty Meetupy – prezentovat a podporovat naše lidi na konferencích a pořádat meetupy, například i u nás v kanceláři. Z každé akce, kterou jsme pořádali, vypadl minimálně jeden kandidát.

2) Získávání zaměstnanců:

Z jakých platform se hlásí kandidáti nejvíce? LinkedIn, Inzertní portály, kariérní stránky, Atmoskop nám moc „nefrčel“, ale především proto, že nemáme placenou verzi. Dlouhodobě se nám ale potvrzuje, že se tam kandidáti koukají.

Pocítujete, že existuje rozdíl mezi popisem pozice, kterou obdržíte od hiring manažera a realitou, kterou ve skutečnosti zaměstnanec vykonává? Nedokáže posoudit, jediné kde, tak ptát se u jednotlivých hodnocení a sezení. Objektivně ale ne, dbáme na popis pozice, aby byl napsaný tak, jaká bude realita, aby HR oddělení dokázalo najít ideálního kandidáta.

Víte, co je pro kandidáty důležité při volbě zaměstnání? Podle čeho se rozhodují? Vyhledávají flexibilitu – pracovní doba, homeoffice. Potom firemní kultura, benefity – celkové starání se o kandidáty. Pod firemní kulturu se schovává přátelské prostředí, transparentnost.

Jak hodnotíte náborový proces Lundegaardu? Jak funguje?

Náborový proces z pohledu HR funguje dobře. Někdy Hiring manažeři si stále neuvědomují, že to stojí na nich a HR si to zařídí. Dnes je to tak, že Hiring manažer je součástí procesu náboru a je to partner pro to HR.

3) **Benefity**

Jak hodnotíte firemní benefity? Jsou ve společnosti využívány? Zaměstnanci si firemní benefity pochvalují a využívají je. Mně osobně by se líbil benefit pro zlepšení psychického zdraví, často zde řešíme problémy, kdy se lidi potýkají s nějakými osobními problémy a do toho mají hodně práce, často to pak eskaluje ve větší problém, který se těžko zachraňuje, když už je pozdě.

4) **Komunikace**

Jak hodnotíte komunikaci ve firmě? Pozitivně, společnost se snaží být transparentní, ale zároveň všem jde o to, aby se všichni dozvěděli všechno ve správný čas. Načasování je důležité, aby některé informace neublížily. Komunikace v týmech často pokulhá, ale nemyslím si, že tohle lze nějak ovlivnit. Je to na každém člověku a často jeho časových možnostech pro komunikaci. Jediná věc, která by se mohla změnit je komunikační platform, momentálně se využívá platforma slack, kde se některé zprávy mohou lehce ztratit. Je tam možnost spousty skupin a jednotlivých channelů. Mohly by se využívat Newslettery, které budou v emailu, momentálně se píše v bodech na Slack, ale to může lehce zapadnout, také je to komunikace spíše na rychlejší přenos informací. Email je oficiálnější kanál.

Jak se společnost stará o své zaměstnance? Daří se jí v této oblasti? Za mě více merche a kvalitního merche, který můžou zaměstnanci reálně využívat a nosit ho nejen v práci a nebo dokonce jen doma. Aby produkty byly kvalitní, zaměřit se na kvalitu před kvantitou. Ne abychom měli 200 propisek, které vydrží chvíli, ale kvalitní pero například.

5) **Hodnocení**

Jak hodnotíte systém hodnocení ve firmě? 1:1 super, Overones bude a je fajn, Půlroční hodnocení kolegů. Hodnotím jej jako dostačující. Pro větší zájem a odezvu by ovšem mohlo anonymní dobrovolné hodnocení kolegů probíhat v jiných časech.

Jak hodnotíte procesy společnosti? Jsou nastaveny správně? Celková firma funguje dobře. Například při mém nástupu, mi přišlo, že zde vše funguje dobře. Často CEO nebo šéf delivery musí „přiložit ruku k dílu“

6) **Motivace**

Proč každé ráno vstáváte do práce?

Těším se na mé kolegyně. Zároveň mě baví ta práce jako taková, nevstávám s zhnuseným pocitem z práce. Baví mě rozrušenost. Pokud bych vstávala s tím zhnuseným pocitem, byl by to náznak, že je čas něco změnit.

Příloha C

Zpracovaný rozhovor s respondentem C

1) HR marketing obecně:

Co pro Vás znamená pojem HR Marketing? Já HR marketing chápu, jako propagování společnosti různými marketingovými kanály, to jak to ve firmě funguje. Zároveň to napomáhá zlepšovat celý náborový proces. HR marketing je efektivní prezentace značky zaměstnavatele směrem k lidem skrz marketingové kanály.

Zaměřuje se na něj společnost nějak? Rozhodně ne cíleně, nemáme žádnou HR marketingovou strategii, plyne pouze organicky.

Co pro Vás znamená pojem Employer branding? Značku zaměstnavatele beru jako, jako pozici, kterou Lundegaard má jako zaměstnavatel na trhu práce a to jaký postoj zaujímáme a na jaké kandidáty cílíme. Ve zkratce je to uchopení té značky a to, jak chceme, aby byl Lundegaard prezentován i u lidí, kteří o společnosti nikdy neslyšeli.

A jak byste chtěl aby se Lundegaard prezentovat? Jako zajímavý, sexy zaměstnavatel s přátelskou neformální atmosférou.

Daří se to? Myslím, že ano, ale je tu stále místo k růstu v této oblasti.

Na jaké kandidáty, podle Vás společnost tedy cílí? Určitě to nejsou žádní typičtí kravaťáci, chceme někoho, kdo zapadne do naší kultury a práce mu bude dávat smysl. Ideálně to ovšem jsou samozřejmě seniorní kandidáti z oboru.

Víte kde a jak se firma všude prezentuje? Troufám si říct, že vidím do většiny marketingových aktivit, takže ano.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nejdůležitější?

Všechny, všechny mají své opodstatnění. Co se týče HR marketingu, tam statistiky neznám a nevím, který kanál má největší „ohlasy“.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nejefektivnější z pohledu HR marketingu? Jak už jsem říkal, netroufám si říct, myslím, že v rámci networku s kandidáty to ovšem budou různé konference a meetupy. Já sám jsem velkým průkopníkem toho, abychom tyto akce pořádali a sami se do nich zapojovali, jako prezentující.

Který z marketingových kanálů podle Vás ve společnosti nedosahuje svého potenciálu a je potřeba na něm zapracovat? Asi celkově předávání našeho knowhow osobně, takže právě na těch konferencích nebo i přednáškách ve škole. Neumím si představit rozjíždět nějak víc sociální sítě více než už jsou.

Co byste doporučil firmě, aby se lépe prezentovala, a to ve vztahu, jak k současným, tak potenciálním zaměstnancům? Kulturu společnosti, která je jedinečná.

2) Získávání zaměstnanců:

Jak hodnotíte náborový proces Lundegaardu? Je efektivní, za poslední dva roky se obrovsky posunul, je jasně strukturovaný a popsáný. Je potřeba ovšem zaměřovat se na získání seniornějších kandidátů více než doposud.

3) Benefity

Jak hodnotíte firemní benefity? Jediné, co mi chybí je nějaká z forem psychoterapie, coaching či odborný mentoring. Dlouhodobě se snažím vymyslet, jak by tento benefit mohl fungovat. Největší problém je finance a budget na happiness aktivity.

4) Komunikace

Jak hodnotíte komunikaci ve firmě? To je problém, který řeším dennodenně. V managementu si dáváme velký pozor, co a jak komunikujeme, stále je to ovšem problém. Často si někdo stěžuje, že neříkáme důležité informace. Z mého pohledu ovšem komunikaci vedeme tak, aby se všichni dozvěděli všechno v ten nejlepší čas s takovým detailem, který oni potřebují. Z mého pohledu málo která společnost je natolik transparentní než my, ovšem zaměstnanec, pokud ví pouze 95%, ihned si myslí, že před ním společnost něco tají.

5) Hodnocení

6) Jak hodnotíte systém hodnocení ve firmě? Jediné, s čím mám problém je timing. Hodnocení se posílají většinou v době Vánoc a letních prázdnin. Počet zpětných vazeb je v celku nízký a nemůžeme se divit. Čas hodnocení je za mě tedy určitě potřeba změnit

7) Motivace

Proč každé ráno vstáváte do práce? Moje práce, lidi kolem mě, vše mi dává naprostý smysl.

Příloha D

Zpracovaný rozhovor s respondentkou D

1) HR marketing obecně:

Co pro Vás znamená pojem HR Marketing?

Prezentace společnosti jako zaměstnavatele, jak směrem ven tak dovnitř. Je to marketing cílený na získávání a udržení zaměstnanců

Jak se HR marketing dělá v Lundegaardu? Vytváříme jej my jako marketingové oddělení společně s HR. Primárně se marketing v Lundegaardu zaměřuje na B2B marketing, ovšem jsou to propojené nádoby. Kandidáti se většinou o technologie a inovace zajímají a my je sdílíme. Strategii pro HR marketing nemáme, máme schválenou pouze Marketingovou strategii a ani ta donedávna vůbec nebyla.

Co pro Vás znamená pojem Employer branding? Jak se zaměstnavatel stará o své lidi a jak pak působí na potenciální zaměstnance.

Děláme Employer branding? Určitě ano

Kde a jak se firma všude prezentuje? Na všech tradičních sociálních sítích to znamená Instagram, Facebook, LinkedIn. Dále spolupracujeme s PR agenturami, pořádáme meetingy expertů, kterých se i účastníme. Chodíme na veletrhy práce na vysokých školách.

Který z marketingových kanálů je pro Vás ve společnosti nejdůležitější?

Z pohledu marketingu určitě LinkedIn, ten i nejvíc „šlape“.

Co to znamená? Jak se pozná úspěšná marketingová kampaň? Zjišťujeme především kontakt, který jsme z toho měli, tzv. lead. Úspěšná marketingová kampaň přinese třeba 4 kontakty.

Který z marketingových kanálů je pro Vás ve společnosti nejefektivnější z pohledu HR marketingu? Firemní kulturu prezentujeme především na Instagramu

Který z marketingových kanálů je pro Vás ve společnosti nedosahuje svého potenciálu a je potřeba na něm zapracovat? Já osobně bych velký potenciál viděla i v Twitteru, momentálně X. Dají se tam dělat super inzerce pracovních pozic. Dále to je samozřejmě ten LinkedIn, bylo by super vytvořit tým lidí, kteří by na LinkedInu podporovali náš firemní obsah a zároveň tam i tvořili ten svůj.

Co byste doporučila firmě, aby se lépe prezentovala, a to ve vztahu, jak k současným, tak potenciálním zaměstnancům? Firemní kulturu a témata podávaná od našich odborníků. V Lundegaardu je spousta lidí, kteří jsou ve svých oborech úspěšní, je škoda, že své znalosti nepředávají dál.

2) Získávání zaměstnanců:

Jak jste se o pracovní pozici, na kterou jste se hlásil, dozvěděl/a? O volném místě v Lundegaardu mi řekl kamarád, který tu pracuje.

Jak hodnotíte, jak vám byla pozice prezentována a jaká byla následně realita? Splnila očekávání

Co je pro Vás při výběru zaměstnání důležité? Podle čeho se rozhodujete?

Lidi, se kterými budu pracovat, otevřenost, flexibilita

Jak hodnotíte náborový proces Lundegaardu? Vše probíhalo v pořádku, neměla jsem s ničím problém.

3) Benefity

Jak hodnotíte firemní benefity? Já benefity ve společnosti moc nevyžívám, nerada bych je tedy hodnotila.

4) Komunikace

Jak hodnotíte komunikaci ve firmě? Pracuji z domova většinu času, takže rozumím tomu, že některé věci se ke mně nedostanou tak, jako bych chodila do kanceláře. All hands je fajn souhrn, možná by bylo fajn zavést i jiný pravidelný souhrn či report.

5) Hodnocení

Jak hodnotíte systém hodnocení ve firmě? Vnímám ho jako velmi dobře vypracovaný, je obsáhlý a společnost si zpětnou vazbu vyžaduje velmi frekventovaně.

6) Motivace

Proč každé ráno vstáváte do práce? Práce je mi koníčkem, navíc pracuji se super lidmi.

Příloha E

Zpracovaný rozhovor s respondentem E

1) HR marketing obecně:

Co pro Vás znamená pojem HR Marketing? Propagace firmy jako zaměstnavatele, to jak se u nás pracuje

Co pro Vás znamená pojem Employer branding? Víceméně asi to stejné, je to to, čím se můžeme pyšnit směrem ke kandidátům.

Víte kde a jak se firma všude prezentuje? Na konferencích, pracovních veletrzích, všechny sociální sítě, web, blog a asi PR agentury, takže nějaká ostatní média, ale tam se nevyznám moc

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nejdůležitější?

Podle mě je to především LinkedIn, kde asi firma prezentuje i nejvíce.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nejefektivnější z pohledu HR marketingu? Asi Instagram, tam je hodně fotek nás zaměstnanců.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nedosahuje svého potenciálu a je potřeba na něm zapracovat? To asi vůbec neumím posoudit, nejsem moc znalcem sociálních sítí, ani nesleduji všechny.

Co byste doporučila firmě, aby se lépe prezentovala, a to ve vztahu, jak k současným, tak potenciálním zaměstnancům? Naše technologie a projekty na kterých pracujeme, často jsou fakt zajímavé, je to něco na co určitě kandidáty lákat můžeme.

2) Získávání zaměstnanců:

Jak jste se o pracovní pozici, na kterou jste se hlásil, dozvěděl? Reagoval jsem na inzerát, byl jsem po škole, nejdřív jsem nastupoval na takovou juniorní pozici, myslím, že za tu dobu jsem se celkem posunul.

Jak hodnotíte, jak vám byla pozice prezentována a jaká byla následně realita? To už si zřejmě nevzpomenu, ale jsem tu už dost let, tak jsem asi nebyl zaskočený, že bych skončil.

Co je pro Vás při výběru zaměstnání důležité? Podle čeho se rozhodujete? Byl jsem po škole, takže jsem si zase tolik nevybíral, byl jsem rád za šanci, kterou mi společnost nabídla.

Jak hodnotíte náborový proces Lundegaardu? Už si nevzpomínám na ten svůj a momentálně to nevnímám, vnímám jen, že přijde nějaký kolega, neznám okolnosti kolem.

3) Benefity

Jak hodnotíte firemní benefity? Super, jsem spokojený. Ale vím, že se v minulosti řešil nějaký příspěvek nebo benefit ve formě psychoterapie, to by bylo fajn.

4) Komunikace

Jak hodnotíte komunikaci ve firmě? Vcelku negativně, někdy mi přijde, že společnost neříká všechno nebo pozdě, dozvím se to ne oficiálně, ale až od kolegů.

5) Hodnocení

Jak hodnotíte systém hodnocení ve firmě? Pozitivně, všechno vždycky poctivě vyplňuji, snažím se zpětnou vazbu předávat a zároveň jsem rád, když jí někdo podá i mně.

6) Motivace - Proč každé ráno vstáváte do práce? Protože musím..

Příloha F

zpracovány rozhovor s respondentkou F

1) HR marketing obecně:

Co pro Vás znamená pojem HR Marketing? HR marketing znamená, prezentace společnosti směrem ke kandidátům.

Jak se projevuje HR marketing podle Vás v Lundegaard? Myslím, že jsou to především inzertní portály a Instagram, kde prezentujeme dění život ve společnosti.

Co pro Vás znamená pojem Employer branding? Jaká je společnost jako zaměstnavatel

Víte, kde všude se společnost prezentuje? Sociální sítě, webové stránky, inzertní portály, dál už nevím.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nejdůležitější?

Myslím, že je to především LinkedIn co se týče byznysu a Instagram co se týče prezentace firemní kultury.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nejefektivnější z pohledu HR marketingu? Nejefektivnější je podle mě LinkedIn, jelikož je to pracovní síť a nachází se tam naše cílová skupina.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nedosahuje svého potenciálu a je potřeba na něm zapracovat? Neznám zpětnou vazbu nebo detailnější informace o našich sociálních sítích nebo různých platformách. Víím, že máme velmi úspěšný Atmoskop, možná by bylo dobré ho více promovat i potenciálním kandidátům, já sama jsem na něj koukala, než jsem do Lundegaardu nastoupila. Jinak si myslím, že velký potenciál je i ve spolupráci se vysokými školami a univerzitami, i ve společnosti máme plno šikovných juniorů, kteří jsou právě z univerzitních veletrhů.

Co byste doporučila firmě, aby se lépe prezentovala, a to ve vztahu, jak k současným, tak potenciálním zaměstnancům? Prostředí, které v Lundegaardu máme, naši přátelskou atmosféru a teambuildingy, které pořádáme.

2) Získávání zaměstnanců:

Jak jste se o pracovní pozici, na kterou jste se hlásil, dozvěděla? Přes mého kamaráda, šla jsem jako jeho referral. Byla jsem úplný junior a Lundegaard mi dalo šanci.

Jak hodnotíte, jak vám byla pozice prezentována a jaká byla následně realita? Společnost věděla, že jsem juniorní, velká očekávání neměli, začínala jsem spíš jako support. To, na čem jsme se předem domluvili platilo.

Co je pro Vás při výběru zaměstnání důležité? Podle čeho se rozhodujete? Fajn prostředí, nekorporátní a neformální, abych se necítila ve stresu.

Jak hodnotíte náborový proces Lundegaardu? Můj nábor byl hodně rychlý, ale nepamatuju si, že by mě něco zaskočilo. Momentálně, když ho vidím už ze strany zaměstnance, tak myslím, že funguje moc dobře.

3) Benefits

Jak hodnotíte firemní benefits? Využívám je skoro všechny, chodím na Angličtinu, mám Multisport kartu, ve velké míře se účastním i teambuildingů a jiných aktivit, které pro nás společnost připravuje. Moc se mi to líbí.

4) Komunikace

Jak hodnotíte komunikaci ve firmě? Je to častá výtka. Když se ve společnosti něco kritizuje, často je to právě komunikace. U nás v týmu je komunikace úplně v pořádku. Nicméně ve firmě mám často pocit, že se věci dozvídám až z „šušandy“.

5) Hodnocení

Jak hodnotíte systém hodnocení ve firmě? Občas si jím přijdu přehlčena, sotva dokončím jedno hodnocení, mám před sebou dotazník na jiné.

6) Motivace

Proč každé ráno vstáváte do práce? Vidím ráda své kolegy, psy v práci, v kanceláři se mi dobře soustředí a vím, že pracuju v dobrém kolektivu, jsem hrdá na svou práci.

Příloha G

Zpracovaný rozhovor s respondentem G

1) HR marketing obecně:

Co pro Vás znamená pojem HR Marketing? Myslím si, že HR Marketing je propojení personalistiky a marketingu, tedy propagace otevřených pozic, firemní kultury a ostatních HR témat směrem ven.

Co pro Vás znamená pojem Employer branding? Značka zaměstnavatele je podle mě celý popis zaměstnavatele a popisuje firemní kulturu.

Víte kde a jak se firma všude prezentuje? Facebook, LinkedIn, Blog, nějaké stránky a online prostory IT a technologické konference

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nejdůležitější?

Myslím, že pro dosažení co největšího networku, který je v této branži důležitý, je to hlavně LinkedIn, kde si člověk buduje síť a zároveň nějaké skupiny na Facebooku nebo i na tom LinkedInu, kde má každá oblast IT také svoji komunitu, kde sdílí své tipy nebo poznatky.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nejefektivnější z pohledu HR marketingu? Zřejmě inzertní kanály, LinkedIn a webové stránky, konkrétně kariéra Lundegaardu.

Který z marketingových kanálů je podle Vás ve společnosti nedosahuje svého potenciálu a je potřeba na něm zapracovat? Myslím, že kolegové málo využívají právě těch zmiňovaných skupinách na sociálních sítích Facebook a LinkedIn. Líbí se mi to podporování a celková edukace tam.

Co byste doporučila firmě, aby se lépe prezentovala, a to ve vztahu, jak k současným, tak potenciálním zaměstnancům? Technologie, se kterými pracujeme, taky samozřejmě prostředí, jsme tu rodina, kolegové jsou sympatičtí, je tu taky mladý kolektiv.

2) Získávání zaměstnanců:

Jak jste se o pracovní pozici, na kterou jste se hlásil, dozvěděl? Znal jsem se s vedením společnosti, ale okolnosti už si nepamatuju.

Jak hodnotíte, jak vám byla pozice prezentována a jaká byla následně realita? Bohužel to si nepamatuju, ale všechno to probíhalo slovně, náborový proces ani nebyl, prostě jsem přišel a pracoval.

3) Benefity

Jak hodnotíte firemní benefity? Moc je nevyužívám, ale benefity jsou příjemné, líbí se mi, že se HR oddělení stále stará něco nového vymýšlet.

4) Komunikace

Jak hodnotíte komunikaci ve firmě? Firma je transparentní, all hands jsou skvělým formátem, kde se každý měsíc dozvíme vše, co je třeba. V týmu probíhají pravidelné meetingy, Area lídři se snaží vždy vše předat.

5) Hodnocení

Jak hodnotíte systém hodnocení ve firmě? Pro mě je jich občas až moc. Přijdou mi špatně rozprostřené v průběhu roku. Možná by bylo dobré některé vynechat anebo naplánovat na jiný čas.

6) Motivace

Proč každé ráno vstáváte do práce? Baví mě se obklopovat kolegy, je tu sranda, nenudím se a práce je tady pestrá.