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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Employer brand management ve vybrané organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen 2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Dominika Růžičková / PEMBC05

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
Ing. Václav Hýbler

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 30.4.2024

PODĚKOVÁNÍ
Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Rozbor employer brand managementu v konkrétní organizaci a navrhnout efektivní strategie pro zlepšení employer brand managementu.

2. Výzkumné metody:

Teoretická část byla zpracována na základě pečlivé literární rešerše a relevantních internetových zdrojů, které byly vybrány s ohledem na jejich vědeckou hodnověrnost a relevanci pro danou problematiku. Sekundární data byla vytvořena a zpracována pomocí detailního rozboru a komparace textů.
Primární data byla získána pomocí polo-strukturalizovaného rozhovoru se zakladatelem společnosti a kvantitativního dotazníkového šetření, které bylo rozposláno pracovníkům v celé společnosti. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno na základě vybraných 6 faktorů, které určují kvalitu používané disciplíny. Na zakladě těchto faktorů byly vytvořeny otázky pro výzkum.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky této práce by měly poskytnout ucelený pohled na employer brand management a jeho význam pro organizace. Autorka doufá, že zjištění a návrhy přinesou hodnotu nejen pro zkoumanou organizaci, ale také pro další firmy, které se snaží zlepšit svůj employer brand management.

4. Závěry a doporučení:

Na základě výzkumu byly identifikovány nedostatky a následně navrženy doporučení na zlepšení zkoumané problematiky. Doporučení byly vytvořeny na zvyšení atraktivity zaměstnavatele směrem k současným i potenciálním pracovníkům. Doporučeno bylo například zasílání průzkumu spokojenosti, výstupní dotazník, pořádání soutěží, správa sociálních sítí nebo zavedení kariérních stránek.

KLÍČOVÁ SLOVA

Employer brand management, pracovníci, značka zaměstnavatele, organizace

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

Analysis of employer brand management in a specific organization and propose effective strategies for improving employer brand management.

2. Research methods:

The theoretical part was developed based on careful literature review and relevant internet sources, selected for their scientific credibility and relevance to the issue. Secondary data were created and processed through detailed analysis and comparison of texts.
Primary data were obtained through a semi-structured interview with the company's founder and a quantitative questionnaire survey, which was distributed to employees throughout the company. The questionnaire survey was created based on selected 6 factors determining the quality of the used discipline. Questions for the research were developed based on these factors.

3. Result of research:

The results of this thesis should provide a comprehensive view of employer brand management and its importance for organizations. The author hopes that the findings and suggestions will bring value not only to the studied organization but also to other companies striving to improve their employer brand management.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the research, shortcomings were identified and recommendations for improvement of the studied issue were subsequently proposed. It was recommended, for example, to send a satisfaction survey, an exit questionnaire, to organize competitions, manage social networks, or to introduce career pages.

KEYWORDS

Employer brand management, employees, employer branding, organization

JEL CLASSIFICATION

M31 – Marketing
M51 – Personal economics

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Dominika Růžičková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	PEMBC05
Téma BP:	Employer Brand Management ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Management lidských zdrojů, personální marketing a jeho vývoj, employer brand management, metodika práce 3 Praktická část Charakteristika vybrané organizace, employer brand management ve vybrané organizaci, nástroje personálního marketingu vybrané organizace, vnímání organizace zaměstnanci, návrhy a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ADAMS, B., MARSHALL, CH. *Give and Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging*. USA: Houndstooth Press, 2020. ISBN 978-1544507064. • ADAMS, L. *HR disrupted: it's time for something different.* London: Practical Inspiration Publishing, 2021. ISBN 978-1-910056-50-9. • ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7. • PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STŘÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 15.2.2024 • Zpracování teoretické části do 31.3.2024 • Zpracování výsledků do 30.4.2024 • Finální verze do 1.5.2024
Vedoucí práce:	Ing. Václav Hýbler, MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1.2.2024

Prof. Ing. Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 2
2.1 Management lidských zdrojů 2
2.2 Personální marketing a jeho vývoj 2
2.3 Employer brand management 5
2.4 Firemní identita, kultura a image 7
2.4.1 Employer value proposition (EVP) 16
2.4.2 Nástroje employer brand managementu 17
2.5 Metodika 21
3 Praktická část práce 23
3.1 Představení společnosti 23
3.2 Výzkum 23
3.3 Rozhovor 24
3.4 Dotazník 26
3.5 Sumarizace výsledků a diskuse 29
3.6 Návrhy a doporučení 30
3.6.1 Návrhy na interní employer brand management 30
3.6.2 Návrhy na externí employer brand management 35
4 Závěr 37
Literatura 38
Přílohy I

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výstupní dotazník 32

1 Úvod

V dnešní době, kdy se trh práce neustále mění a konkurence mezi firmami v oblasti získávání a udržení talentovaných zaměstnanců je stále intenzivnější, se stává employer brand management klíčovým nástrojem pro úspěch organizace. Tato bakalářská práce se zaměřuje na zkoumání a analýzu employer brand managementu a jeho vlivu na atraktivitu firmy jako zaměstnavatele.

Aktuální situace na trhu práce je charakterizována téměř rekordní poptávkou po pracovní síle, což se projevuje ve velkém výběru a vyšších mzdách pro pracovníky. Podle Českého statistického úřadu, míra nezaměstnanosti se v únoru 2024 zvýšila na 3,9 %, což je nejvyšší úroveň od ledna 2022.

Dle internetových stránek managementmania.com je trh práce termín, kterým se označuje místo, kde se setkávají lidé hledající práci a zaměstnavatelé, kteří hledají pracovníky. Lidé přinášejí na trh práce své schopnosti, dovednosti a kvalifikace, zatímco zaměstnavatelé vyjadřují svou potřebu po těchto schopnostech a dovednostech.

V praxi jsou na trhu práce všichni, protože každý člověk má určité schopnosti a kvalifikace, které může nabídnout. Na druhé straně stojí organizace a podnikatelé, kteří potřebují tyto schopnosti a kvalifikace pro svůj provoz. Když lidé mluví o situaci na trhu práce, mají na mysli aktuální stav nabídky a poptávky po pracovních místech a příležitostech.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou podrobně rozepsány kapitoly týkající se managementu lidských zdrojů, personálního marketingu employer brand managementu, firemní kultury, employer value proposition nástrojů employer brand managementu a procesu employer brand managementu. Tyto kapitoly poskytují komplexní pohled na dané téma a představují základ pro praktickou část práce. Na konci teoretické části je metodika bakalářké práce.

V praktické části je employer brand management analyzován v konkrétní organizaci. Tato část zahrnuje detailní popis a analýzu současného stavu employer brand managementu v dané organizaci a následně představuje návrhy na jeho zlepšení. Cílem této části je aplikovat teoretické poznatky z první části práce na reálný případ a navrhnout efektivní strategie pro zlepšení employer brand managementu.

Tato práce by měla poskytnout ucelený pohled na employer brand management a jeho význam pro organizace. Autorka doufá, že zjištění a návrhy přinesou hodnotu nejen pro zkoumanou organizaci, ale také pro další firmy, které se snaží zlepšit svůj employer brand management.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V dnešní době se stále více organizací zaměřuje na své nejcennější aktiva – své zaměstnance. Management lidských zdrojů, personální marketing a employer brand management (řízení značky zaměstnavatele) jsou klíčové oblasti, které mohou organizaci posunout vpřed a získat konkurenční výhodu. Tato kapitola se zaměřuje na tyto tři propojené oblasti a zkoumá, jak mohou společně přispět k úspěchu organizace.

2.1 Management lidských zdrojů

Podle American Management Association in Urbancová, Depoo (2023, s. 31) je management lidských zdrojů organizační úlohou, která má na starosti najímání a udržování kvalifikovaných zaměstnanců. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 47) je management lidských zdrojů strategickým a komplexním procesem, který se zabývá zaměstnáváním, rozvojem a uspokojováním pracovníků v organizacích. Podle Adamse (2017) oddělení lidských zdrojů a organizace musí podstoupit zásadní změnu ve svém přístupu. Autor zmiňuje, že nejde jen o drobné úpravy stávajících procesů nebo systémů, ale o zcela nový pohled na celkovou situaci. Podle autora je potřeba, aby se hodiny nerozhodovalo o počtu stupňů v systému hodnocení zaměstnanců, ale je třeba se ptát, zda hodnocení lidí vůbec zvyšuje jejich výkonnost. Podle autora k dosažení této změny představuje Disruptive HR tři základní pilíře, Adams (2017): 1. Zaměstnanci jsou vnímáni jako dospělí, ne jako děti 2. Zaměstnanci jsou považováni za spotřebitele nebo zákazníky (ne aplikace jedné velikosti pro všechny) 3. Zaměstnanci jsou vnímáni jako lidské bytosti EACH: Zaměstnanci jako dospělí, spotřebitelé a lidské bytosti. (Každý z nás je unikátní, každý z nás si zaslouží lepší.), Adams (2017).

Hlavními cíli tohoto řízení, jak uvádějí Armstrong a Taylor (2015, s. 48), jsou podpora dosažení strategických cílů organizace prostřednictvím vytváření a implementace strategií lidských zdrojů, které jsou v souladu se strategií organizace (tzv. strategické řízení lidských zdrojů). Dalším cílem je podle autorů přispívání k vytváření kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu. Jako další cíl autoři uvádí zajišťování, že organizace má k dispozici talentované, kvalifikované a oddané lidi. Cílem řízení lidských zdrojů je podle autorů také snaha o vytváření pozitivních pracovních vztahů a budování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci a podpora etického přístupu k řízení lidí.

2.2 Personální marketing a jeho vývoj

Podle Koubka (2010, s. 160) in Vnoučková, Urbancová, Smolová (2016, s. 17) je personální marketing proces, který využívá marketingové strategie v oblasti řízení lidských zdrojů. Auotir uvádí, že jeho hlavním cílem je vytvořit a udržet silný tým v organizaci, a to prostřednictvím budování pozitivního obrazu zaměstnavatele a prováděním průzkumu trhu práce. Dvořáková (2004) in Vnoučková, Urbancová, Smolová (2016, s. 16) a Urbancová, Vrabcová (2023, s. 73) popisují dva různé pohledy na marketing lidských zdrojů. Autorky zmiňují, že v prvním, užším pojetí, je marketing lidských zdrojů chápán jako dlouhodobý proces získávání nových zaměstnanců z vnějšího trhu práce, přičemž klíčovou roli hraje dobrá reputace a image zaměstnavatele. Dle autorek, v druhém, širším pojetí, je marketing lidských zdrojů vnímán jako soubor opatření zaměřených na zvýšení loajality a stabilitu stávajících zaměstnanců. Dvořáková dodává, že marketing lidských zdrojů by měl vždy odpovídat na plán potřeb lidských zdrojů pro dané období a musí být schopen odpovědět na tři klíčové otázky: kde najít potenciální zaměstnance, kdo je bude vyhledávat a jakým způsobem je nejlépe vyhledávat. Marketing lidských zdrojů má za cíl dle Urbancové, Vrabcové (2023, s. 74) motivovat stávající zaměstnance prostřednictvím atraktivních nabídek, benefitů, příležitostí pro rozvoj a celkovou

atraktivitou organizace jako zaměstnavatele. Autorky doplňují, že v současném období probíhá intenzivní boj o kvalifikované pracovníky, a proto je pro organizace klíčové, jak se prezentují a jak jsou atraktivní. Také zmiňují, že zaměstnanci nechtějí být spojeni pouze s prací, kterou dělají, ale také s firmou, pro kterou pracují, a s jejími organizačními hodnotami.

Podle Meiera (1991) in Klimentová (2008) in Vnoučková, Urbancová, Smolová (2016, s. 17) jsou stále platné následující úkoly personálního marketingu; Meier (1991): plánování lidských zdrojů, výzkum pro určení optimálního mixu personálního marketingu, vytváření image firmy, získávání a výběr nových zaměstnanců a péče o rozvoj a podporu stávajících zaměstnanců. Klimentová (2008) in Vnoučková, Urbancová, Smolová (2016, s. 30) zmiňuje v trochu odlišných krocích, že cílem personálního marketingu je získat pracovní síly. Dále uvádí, že jeho úkolem je personální plánování, získávání a výběr pracovníků, motivace, orientce a outplacement.

Marketingový mix v personálním marketingu

Marketingový mix je především známý v klasickém pojetí marketingu, nicméně marketingový mix, který se využívá v personalistice, se též jako klasický marketingový mix, skládá dle Antošové (2005), Caliccho (2007) nebo ďAmbrosové et. al. (2011, s. 92) in Vnoučková, Urbancová, Smolová (2016, s. 22) ze 4P, následovně:

- product (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- komunikace (promotion).

Pracovní místo (product). Autoři uvádí, že se jedná o specifickou pozici, která je charakterizována určitými parametry, jako je popis práce, specifikace pozice a pracovní metody. Dále zmiňují, že tato pozice je nabízena konkrétnímu segmentu pracovního trhu. Caliccho (2007) upozorňuje, že organizace by měly vnímat tuto pozici nejen jako místo k obsazení, ale jako komplexní "profesní balíček", který zahrnuje veškeré informace o organizaci a důvody, proč by kandidát měl mít zájem o práci pro danou organizaci. Stejný zdroj popisuje, že tento "produkt" může konkrétně zahrnovat následující prvky: náplň práce, pracovní prostředí, organizaci pracovní doby, atmosféru na pracovišti a styl řízení zaměstnanců.

Z výše uvedeného je zřejmé, že pracovní místo je mnohem více než jen pozice k obsazení. Organizace by měly tento koncept chápat a využívat ho při náboru a řízení svých zaměstnanců.

Motivace a odměna za práci (price). Dle autora odměna za práci může mít mnoho forem, včetně platu, mezd, benefitů, prémii a nefinančních odměn (jako jsou zaměstnanecké benefity). Autor také popisuje, že struktura a postupy odměňování jsou důležité pro určení, jak budou tyto odměny distribuovány.

Podle Urbana (2013) in Urbancová, Vrabcová (2023, s. 142) je odměňování proces, který nejen zvyšuje výkonnost zaměstnanců, ale také přispívá k jejich spokojenosti a často pomáhá předcházet fluktuaci. Autor uvádí, že je to způsob, jak ocenit skutečnou práci zaměstnance a motivovat je k lepším výsledkům. Autor dále uvádí, že odměňování vyvolává potřebu vytvářet, implementovat a aktualizovat systém odměňování ze strany zaměstnavatele nebo personalisty.

Armstrong a Taylor (2015, s. 428) definují cíle odměňování. Stanovili pět klíčových hlavních cílů, které mají zajistit efektivní a smysluplné odměňování na základě: hodnot, stanovených cílů, vysoké výkonnosti, rozvoje organizační kultury, správného chování a výsledků, Armstrong, Taylor (2015, s. 428).

Motivační faktory

Motivační faktory jsou podle Urbana (2017), Bedrnová, Jarošová, Nový (2012) in Depoo, Šnýdrová, Šnýdrová, Ježková Petrů, Urbancová (2021, s. 44) okolnosti, které mohou zvyšovat nebo snižovat motivaci jednotlivců, a tím ovlivňovat jejich chování. Motivační faktory se též mohou dělit na vnitřní a vnější. Nakonečný (2013) in Depoo, Šnýdrová, Šnýdrová, Ježková Petrů, Urbancová (2021, s. 45) uvádí, že vnitřní faktory pracovní motivace se vztahují přímo k práci samotné. Jinými slovy autor sděluje, že jsou to potřeby, které jsou uspokojovány během samotného výkonu práce – samostatnost při výkonu práce, nové shopnosti získané při pracovní činnosti, viditelné výsledky vlastního pracovního výkonu, společenský význam, tedy přínos vykonávané práce pro společnosti (Urban, 2017). Urban (2017) zmiňuje, že vnější faktory motivace se týkají odměn, které pracovník dostává za práci, kterou vykonal včas a s odpovídající kvalitou – finanční odměna, možnost kariérního růstu, pochvala a uznání, prestiž spojená s pracovním uplatněním (Urban, 2017).

Motivace a employer branding, vnitřní motivace může být spojena s hodnotami a kulturou společnosti, které jsou často zdůrazňovány v employer brandingu. Na druhé straně, vnější motivace může být spojena s výhodami a odměnami, které společnost nabízí a které jsou často zdůrazňovány v employer brandingu. Employer branding může hrát klíčovou roli v motivaci zaměstnanců tím, že zdůrazňuje jak vnitřní, tak vnější motivace.

Prezentace pracovní nabídky (promotion) je způsob, jakým společnost ukazuje své pracovní příležitosti těm, kteří by mohli mít zájem o práci. Toto je klíčová součást celkového plánu firmy na marketing zaměřený na zaměstnance. Machková uvádí, že v personálním marketingu se často využívají nástroje komunikačního mixu, jako je reklama (tisková reklama, rozhlasová reklama, venkovní a interiérová reklama, reklama na internetu, převážně na sociálních sítích a personálních portálech), podpora prodeje (dárkové předměty na akcích, například na veletrzích či přednáškách, různé soutěže a speciální akce), public relations(vnitrofiremní komunikace, články v tisku, rozhlase, televizi, webové stránky, tiskové konference, sponzoring, speciální akce – den otevřených dveří apod.), přímý marketing (přednášky, semináře, workshopy, veletrhy pracovních příležitostí, direct mail, využívání personálních a headhuntingových agentur); (Machková, 2009).

Prezentace pracovní nabídky se zaměřuje na konkrétní pracovní příležitosti, employer branding se snaží vytvořit celkový obraz společnosti jako atraktivního zaměstnavatele. Nástroje komunikačního mixu, které Machková (2009) zmiňuje, mohou být také účinně využity v employer branding k prezentaci hodnot, kultury a výhod společnosti.

Podniková kultura (place) – Urbancová, Vrabcová (2023, s. 102) ji definují jako soubor kolektivním a sdíleným systémem idejí, názorů, víry, postojů, pravidel a hodnot. Dále autorky doplňují, že se jedná o představy jednotlivých zaměstnanců organizace založené na znalostech a zkušenostech.

Bednář a spol. in Vnoučková, Urbancová, Smolová (2016, s. 24) rozšiřují čtyři výše uvedené nástroje o páté "P", které reprezentuje **osobnost (personality)**. Dle autorů tento prvek zohledňuje výběr a roli budoucího vzájemného souznění mezi organizací a zaměstnancem. Stock-Homburg a Wolf (2010) in Vnoučková, Urbancová, Smolová (2016, s. 24) přidávají šesté "P", které zastupují **spolupracovníci (people).** Spielman (2015 a) souhlasí s použitím těchto šesti "P" a zdůrazňuje, že by měl být co nejefektivněji využit synergický efekt těchto složek personálního mixu a důraz by měl být kladen na jejich vyváženost.

Podniková kultura a employer branding jsou úzce propojeny. Podniková kultura, definovaná jako soubor sdílených idejí, názorů a hodnot, je klíčovým prvkem employer branding, který pomáhá vytvářet jedinečný obraz společnosti. Páté "P", které reprezentuje osobnost, a šesté

“P”, které zastupuje spolupracovníky, jsou také důležité pro employer branding, protože odrážejí, jak společnost hodnotí a oceňuje své pracovníky. Takže employer branding by měl efektivně využívat všechny tyto prvky k vytvoření silné a vyvážené značky zaměstnavatele.

2.3 Employer brand management

Employer brand management neboli budování zaměstnavatelské značky je v dnešní době důležitým procesem pro organizace. Zvláště, kdy je na trhu velká konkurence. Podle Palíškové, Legnerové a Stříteského (2021, s. 89) je značka zaměstnavatele tvořena myšlenkami a spojeními, které se lidem vybaví, když slyší název firmy. Autoři to popisují jako kombinaci očekávání, emocí a zážitků spojených s firmou nebo jejími produkty či službami. Dále uvádí, že tato značka odráží emocionální vztah jednotlivce založený na jeho zkušenostech s danou firmou nebo jejími produkty. Podle autorů organizace prostřednictvím své značky vyjadřuje své poslání, hodnoty, firemní kulturu a komunikaci. Autoři také uvádí, že tato značka ovlivňuje myšlení lidí ve firmě, atraktivitu produktů nebo služeb a zároveň i atraktivitu pro současné i budoucí zaměstnance. Autoři zmiňují, že vytvoření dobré značky trvá poměrně dlouho a je založeno především na zkušenostech stakeholderů. Autoři popiusjí, že pokud je značka organizace poškozena, například nevhodným chováním managementu k zaměstnancům nebo nesplněním slibů, ztrácí svou atraktivitu pro potenciální kandidáty na pracovním trhu. Autoři také uvádějí, že značka zaměstnavatele a její budování může být zaměňována s personálním marketingem. Dle autočů je značka zaměstnavatele však širší, zahrnuje jak personální marketing zaměřený na potenciální zaměstnance, tak chování a motivaci stávajících zaměstnanců. Úkolem personálního marketingu je přitáhnout a zaujmout vhodné kandidáty prostřednictvím komunikace značky zaměstnavatele, Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 89). Značka zaměstnavatele je podle Urbancové, Vrabové (2023, s. 87) souborem charakteristik a vlastností (jak hmotných, tak nehmotných), které činí organizaci jedinečnou oproti konkurenci a ostatním firmám. Autorky pokračují, že tato značka nastavuje určitá očekávání pro zaměstnance a láká ty, kteří by z ní mohli mít největší užitek. Dle autorek, tito pracovníci pak v takové kultuře najdou spokojenost a dosáhnou nejvyšší výkonnosti. Podle Könegové, Urbancové (2013), Elving et al., (2013) in Depoo, Urbancová (2022, s. 124) organizace využívají employer brand management k povzbuzení zájmu možných kandidátů na pracovním trhu a současně ke zvýšení věrnosti stávajících zaměstnanců, aby zůstali v organizaci. Sturman et al. (2012), Mohe et al. (2012), Backhaus, Tikoo (2004) in Vnoučková, Urbancová, Smolová (2016, s. 78) doplňují, že employer brand management zlepšuje uspokojení současných zaměstnanců a zvyšuje výkonnost celé organizace. Urbancová, Vrabcová (2023, s. 86) mezi další přínosy uvádí, že pracovníci se dokáží lépe identifikovat s organizací, jejími hodnotami a cíli a zvýši se jejich angažovanost, což též vede k vyšší motivaci pracovníků a efektivnějšímu vykonávání jednotlivých činností v rámci organizace. Autorky dodávají, že efektivní vytváření značky zaměstnavatele přispívá k redukci fluktuace, což je jedna z jejích hlavních výhod. Dále zmiňují že vytváření vztahů se zájmovými skupinami nezahrnuje pouze vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale také proces formování značky zaměstnavatele směrem ven. Akker (2003) in Vnoučková, Urbancová, Smolová (2016, s. 76) a Urbancová, Vrabcová (2023, s. 87) se shodují na tom, že si většina lidí hledajících práci vybere vyhlášeného zaměstnavatele namísto organizace, kterou neznají. Značka zaměstnavatele se skládá ze tří klíčových prvků, Urbancová, Vrabcová (2023, s. 87):

- vizí organizace,
- image organizace (vnímání všech zájmových skupin) a
- kulturou organizace.

Podle Urbancové, Vrabcové (2023, s. 88) lze shrnout, že vytváření značky zaměstnavatele se stává stále více klíčovým tématem pro výzkum a praxi v organizacích, jelikož je přímo spojeno s jejich firemní reputací, řízením talentů, zapojením a rozvojem zaměstnanců atd., což je v dnešní době zásadní. Avšak autorky poukazují na to, že potenciální dopady vytváření značky zaměstnavatele a význam oblasti péče o lidské zdroje v organizaci musí být jednotlivými organizacemi ještě plně pochopeny, protože se zatím v současné teorii a praxi nepodařilo tento interní marketingový nástroj pro budování značky plně efektivně využít.

Mezi základní výhody budování značky zaměstnavatele lze podle autorek zařadit například šťastnější a spokojenější pracovníky na všech úrovních, nárůst počtu uchazečů a kvalitnější kandidáty. Jenprace.cz (2024) uvádí, že s vynikajícím employer brandingem může organizace dosáhnout následujících výhod; Jenprace.cz (2024):

Talentovaní pracovníci – Jenprace.cz uvádí, že organizaci se díky kvalitnímu employer brand managementu zvýší šance získat, a především udržet talentované pracovníky, kteří jsou základem firmy. Díky silné značce zaměstnavatele budou současní zaměstnanci na svou příslušnost k organizaci hrdí, Jenprace.cz (2024)

Nižší náborové náklady – Jenprace.cz uvádí, že organizace se stane předmětem diskusí a kandidáti se budou přihlašovat přímo. Dále zmiňují, že práce pro renomovanou firmu s dobrou pověstí je pro mnoho kandidátů důležitější než nadprůměrná finanční odměna. Spokojení zaměstnanci se stanou ambasadory v inzerci, Jenprace.cz (2024)

Angažovaní zaměstnanci – Stejný zdroj popisuje, že zapojení zaměstnanců do firemní značky vede ke zvýšené motivaci, angažovanosti a produktivitě těchto zaměstnanců. Dále uvádí, že nízká fluktuace, která je výsledkem, poskytuje pevný základ pro budování a rozvoj organizace, Jenprace.cz (2024)

Techničtí zaměstnanci – zaměstnavatel, který prokáže digitální dovednosti při komunikaci employer brandingu a při náboru nových zaměstnanců, přiláká technicky zručné kandidáty, Jenprace.cz (2024).

Stephen a Armstrong (2015, s. 316) a Hradcová (2022) mají podobný pohled na řízení talentů. Podle Armstronga a Stephena (2015, s. 316) je řízení talentů proces, který zajistí, že organizace má k dispozici kvalifikované a nezbytné pracovníky pro splnění svých cílů.

Hradcová (2022) na svých stránkách uvádí, že pro účinné řízení talentů je důležité, aby firma měla jasně stanovené krátkodobé a dlouhodobé cíle. Autorka doplňuje, že zaměstnanci by měli chápat firemní strategii a kulturu a firma by měla vědět, jaké typy zaměstnanců v současné době potřebuje. Autorka dodává, že toto všechno napomáhá k dosažení firemních cílů.

Armstrong, Stephen (2015, s. 318) uvádí, že různí autoři diskutují o různých názorech na to, kdo by měl být zapojen do řízení talentů. Stejný zdroj popisuje, že někteří lidé věří, že by se měli zapojit především ti nejlepší pracovníci, zatímco jiní tvrdí, že každý má talent a nikdo by neměl být z tohoto procesu vynechán. Podle Iles a Preece (2010) in Armstrong, Stephen (2015, s. 318), existují tři hlavní pohledy na řízení talentů:

- Výjimeční lidé – tito jedinci jsou klíčoví pro organizaci, protože mají potenciál a dosahují vysokých výsledků bez ohledu na svou pozici, Iles a Preece (2010);
- Výjimečné funkce – tyto role jsou strategicky důležité a vykonávají je kompetentní lidé, Iles a Preece (2010);
- Všichni lidé – každý v organizaci je považován za talentovaného, ať už skutečně nebo potenciálně, a má příležitost se rozvíjet, Iles a Preece (2010).

Vize

ČSOB (2022) definují vizi jako jasný obraz o tom, jak by měla organizace vypadat v budoucnosti. Zdroj doplňuje, že je to cíl, kterého chce organizace dosáhnout. Stránky popisují, že vize hraje klíčovou roli při strategickém plánování a určování dlouhodobých cílů a podporuje růst společnosti a motivuje jak zaměstnance, tak vedení. Stejný zdroj doporučuje se při definování vize se zamyslet nad následujícími otázkami, ČSOB (2022): Jaký byl váš původní záměr při zakládání firmy? Jaký problém nebo nedostatek vaše firma řeší? Má vaše firma ambici něco ve společnosti zlepšit? Jakým způsobem bude vaše firma přínosem pro společnost a co chcete světu nabídnout? Jak si představujete budoucnost vaší firmy za několik let a jak by měla ideálně vypadat; ČSOB (2022).

Podle Taylora (2007, s. 2) jasná a atraktivní vize značky přináší organizaci lepší orientaci, která pomáhá se rozhodnout, které činnosti jsou pro značku vhodné a které ne. Dalším přínosem je podle autora inspirace, která stimuluje tvorbu nových nápadů a zainteresovanost, přičemž jasná představa zachycuje účel značky a poskytuje tak zaměstnancům, kteří se podílejí na jejím vytváření a správě, pocit smyslu.

Palíšková, Legnerová, Střítský (2021, s. 23) popisují vizi jako vyjádření, čím se cchce organizce stát, co je její „konečný“ cíl. Jako příklad uvádí: Naše společnost se chce do roku 2025 stát leaderem v oblasti kosmetiky na evropském trhu.

2.4 Firemní identita, kultura a image

Pojetí emloyer brand managementu v konkrétní organizaci se váže na to, jakou má organizace firemní kulturu a identitu. Podle Vysekalový, Mikeše a Binara (2020, s. 10) je firemní kultura komplexní koncept, který se skládá z historie společnosti, její filozofie a vize, lidí, kteří jsou součástí společnosti, a jejích etických hodnot. Autoři uvádí, že tato identita může být definována různými způsoby, ale její jádro spočívá v komplexním obrazu, který je vytvářen pomocí různých nástrojů, které tuto komplexitu a soudržnost vytvářejí. Dále zmiňují, že ve společnosti se často zaměňují pojmy firemní identita a image, i když mezi nimi existuje rozdíl. Autoři dodávají, že firemní identita je to, co společnost je nebo chce být, zatímco image je veřejný obraz této identity.

Firemní kulturu chápe Urbancová, Vrabcová (2023, s. 102) jako soubor kolektivním a sdíleným systémem idejí, názorů, víry, postojů, pravidel a hodnot. Dále autorky doplňují, že se jedná o představy jednotlivých zaměstnanců organizace založené na znalostech a zkušenostech.

Urbancová, Vrabcová (2023, s. 102) na základě jejich průzkumů prokázaly, že organizační kulturu ovlivňují dva druhy determinant, a to vnější a vnitřní. Dále uvádí, že mezi vnější determinanty patří sociální systém, ekonomický systém, pozice na trhu, vliv prostředí apod. Autorky zmiňují, že do vnitřních determinant lze zařadit historii ogranizace, její strategie (včetně personálních strategií primárně zaměřených na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců), vytváření vhodných pracovních podmínek, používané procesy apod. Pokračují, že jiným možných členěním včetně uvedeného příkladu je rozdělení na determinanty, (Urbancová, Vrabcová, 2023, s. 102):

- hmotné (majetek organizace),
- nehmotné (zájmy stakeholderů, zaměstnanců),
- minulé (historie organizace) a současné (používané procesy),
- ovlivnitelné (vzdělanost zaměstnanců) a
- neovlivnitelné (stáří organizace).

Urbancová, Vrabcová (2023, s. 102) popisují, že nejdůležtějšími aspekty, které ovlivňují organizaci, zahrnují dopad jejího okolí, velikost organizace (jako je počet zaměstnanců) a dobu jejího trvání, význam technologií a roli zakladatele. Chmielová Dalajková (2023, s. 136) považuje firemní kulturu, společenskou odpovědnost a hodnoty firmy za klíčové faktory, které ovlivňují rozhodnutí uchazečů o přijetí pracovní nabídky (další faktory: mzda, povinnosti na dané pozici). Autorka zmiňuje, že je tedy důležité zjistit, zda jsou všichni zainteresovaní dobře seznámeni s firemní kulturou, zda se do ní úspěšně začlenili a zda ji dokáží posilovat a rozvíjet.

Armstrong, Taylor (2015, s. 165), kteří uvádí, že základem kultury jsou hodnoty a normy, popisují, jak se vytváří kultura v organizaci. Jako první možnost popisují, že kultura je tvořena vůdci, především těmi, kteří ji v minulosti utvářeli. Podle Scheina (1990) in Armstrong, Taylor (2015, s. 165), se lidé identifikují s vůdci, kteří mají jasnou vizi, sledují jejich chování a očekávání. Autoři uvádí, že lidé si uvědomují, na co se tito vůdci zaměřují, a považují je za své vzory. Dále Schein in Armstrong, Taylor (2015, s. 165) uvádí, že kulturu tvoří takzvané kritické případy – důležité události, které slouží jako zdroj ponaučení o tom, jaké chování je žádoucí a jaké ne. Autoři popisují, že kultura také pramení z potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace, což vede k vytváření hodnot a očekávání. Za čtvrté autoři zmiňují, že kulturu ovlivňuje prostředí organizace, které může být buď dynamické nebo stálé. Autoři doplňují, že kultura se vyvíjí v průběhu času na základě sdílených zkušeností.

Procesy v organizaci

Armstrong, Taylor (2015, s. 169) uvádí, že v rámci organizace se odehrává mnoho sociálních procesů, které mají vliv na její fungování. Mezi tyto procesy patří interakce a budování sítí, komunikace, skupinové chování, vedení, moc, politika a konflikty, Armstrong, Taylor (2015, s. 169). Podle autorů je budování sítí klíčové zejména ve flexibilních organizacích, kde se očekává častější a agilnější spolupráce mezi jednotlivci a týmy napříč organizací. Autoři popisují, že budování sítí umožňuje lidem diskutovat své názory a získávat podporu pro své návrhy nebo myšlenky. Autoři uvádí, že komunikační procesy v organizaci mají významný dopad na její fungování, zejména pokud komunikace probíhá prostřednictvím sítí, které mohou vést k šíření nepodložených informací. Elektronická pošta například podporuje rychlou výměnu informací, i když někdy může vést k přetížení informacemi a omezuje přirozenou tváří v tvář komunikaci, která je často nejefektivnějším způsobem dosažení cílů, Armstrong, Taylor (2015, s. 169). Autoři uvádí, že organizace se skládá z týmů nebo skupin lidí, kteří spolupracují. Dále popisují, že tyto skupiny mohou být formální, jako součást organizační struktury, nebo neformální. Formální skupiny jsou podle autorů vytvářeny s cílem dosáhnout konkrétního cíle a jsou tvořeny lidmi, kteří mají schopnosti potřebné k plnění daných úkolů. Autoři zmiňují, že v organizaci existuje systém řízení, koordinace a kontroly činnosti skupiny. Dále uvádí, že neformální skupiny vznikají mezi lidmi, kteří se navzájem přitahují. Dá se říci, že formální skupiny uspokojují potřeby organizace, zatímco neformální skupiny uspokojují potřeby jejich členů, Armstrong, Taylor (2015, s. 170).

Pracovní vztahy

Šikýř (2014, s. 143) uvádí, že pracovní vztahy představují širokou škálu formálních a neformálních interakcí, které se tvoří mezi jednotlivci jak uvnitř, tak mimo organizaci. Autor zmiňuje, že formální pracovní vztahy zahrnují zejména pracovněprávní vztahy, které jsou spojeny s výkonem závislé práce a jsou regulovány pracovněprávními předpisy. Mezi tyto vztahy dle autora patří individuální pracovněprávní vztahy mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli. Autor dodává, že další formální vztahy, které jsou určeny právními a interními předpisy, existují mezi pracovníky v organizaci (zejména mezi nadřízenými

a podřízenými) a mezi pracovníky a dalšími zúčastněnými stranami v organizaci a mimo ni (vlastníci, dodavatelé, odběratelé, zákazníci, úřady, veřejnost atd.).

Autor uvádí, že na druhé straně, neformální pracovní vztahy jsou běžné mezilidské a sociální interakce, které se přirozeně a spontánně tvoří mezi jednotlivci v organizaci a mimo ni. Podle autora tyto vztahy mají významný dopad na vzájemné chování jednotlivců a na celkové fungování organizace.

Startupová organizace

Pro pochopení řešené problematiky v praktické části je nutné si představit i pojmem startup. Startup definují internetové stránky startupjobs.cz (2024) jako organizaci, která splňuje následující podmínky: ukazuje rychlý pokrok, s ročním nárůstem klíčových ukazatelů o více než 25 %. Stejný zdroj uvádí, že tento růst může být viděn v příjmech, počtu uživatelů nebo jiných důležitých metrikách. Podle zdroje startupy v rané fázi se snaží najít své místo na trhu a ověřit svůj nápad a obchodní model, což je proces známý jako hledání product-market fit. Jako další podmínku, která určuje, co lze označit za startup zdroj popisuje, že firma má kulturu inovací a rychlého pokroku. Zdroj dodává, že přichází na trh s odvahou a novými řešeními a má ambice stát se globálním hráčem. Stejný zdroj doplňuje, že co se týče stáří firmy, byla založena méně než před deseti lety.

Na druhé straně, startupem podle startupjobs.cz není nově založená cukrárna na náměstí. Zdroj dodává, že samotná novost cukrárny ji nestaví do pozice startupu, jelikož nabídku sladkostí totiž mají i v cukrárně v sousední čtvrti nebo v kavárně o dvě ulice dál. Zdroj uvádí, že startupem není ani pojišťovna s tisíci zaměstnanci, dceřiná společnost korporátu, personální agentura, realitní kancelář, headhunter nebo konzultant – všichni tito aktéři mají své místo na trhu práce, ale označit je za startupy by bylo nesprávné. Zdroj dodává, že obvykle nepřinášejí na trh inovace a jejich cílem není přinést nové řešení. Organizace s novými kancelářemi, kde si všichni tykají, také není dle stejného zdroje automaticky startupem. Zdroj doplňuje, že přestože příjemné pracovní prostředí je pro startupy typické, samotné tykání, polohovací stoly nebo relaxační zóna z firmy startup nedělají. Podobně startup definují i internetové stránky comeflexoffice.cz (2019) a uvádí model čtyř fází života startupu, který lze popsat takto, comefexoffice (2019):

- Raná fáze: V této fázi existuje pouze podnikatelský nápad, ale ještě nebyla založena žádná právnická osoba s organizační strukturou.
- Fáze zasetí: Společnost je již založená a zaměřuje se na přípravu svého produktu pro trh.
- Fáze růstu: Firma začíná uvádět svůj produkt na trh a usiluje o rychlý růst.
- Startup: Společnost má již vybudovanou strukturu a neustále pracuje na dalším růstu a rozvoji.

Faktory ovlivňující employer brand management

Deshpande (2010) in Vnoučková, Urbancová, Smolová (2016, s. 78) rozlišuje 7 faktorů ovlivňujících employer brand management, Deshpande (2010):

- reputace/integrita,
- organizační kultura,
- nábor pracovníků / orientace,
- systém odměňování a benefity,
- sladění práce a osobního života pracovníků,

- vedení lidí a přístup managementu,
- výkonový management a rozvoj pracovníků, růst organizace a její rozvoj.

Organizační kultura

Urbancová, Vrabcová (2023, s. 102) ji charakterizují jako soubor kolektivním a sdíleným systémem idejí, názorů, víry, postojů, pravidel a hodnot. Dále autorky doplňují, že se jedná o představy jednotlivých zaměstnanců organizace založené na znalostech a zkušenostech.

Nábor pracovníků / orientace

Podle Urbancové a Vrabcové (2023) je během procesu výběru a přijímání zaměstnanců klíčové brát v úvahu zákon č. 198/2009 Sb., který se týká rovného zacházení a právní ochrany proti diskriminaci. Autorky zdůrazňují, že personalista má právo požadovat od uchazeče o zaměstnání osobní údaje, které jsou relevantní pro výkon práce, ale neměl by se dotazovat na informace, které s prací nesouvisejí. Autorky zdůrazňují, že pokud by se tak stalo, došlo by k porušení antidiskriminačního zákona a potenciálně by mohla být zamítnuta kvalifikovaná osoba.

Dále autorky uvádějí, že personalista by měl respektovat individuální potřeby a specifika uchazeče a neměl by na něj pohlížet s předsudky. Výběr zaměstnanců je podle autorek velmi důležitý pro efektivitu řízení lidských zdrojů, protože právě v tomto procesu je možné pozorovat uchazeče a předpovědět jeho budoucí výkon.

Metody získávání pracovníků

Jak uvádí Šikýř (2014, s. 98), metody pro získání zaměstnanců jsou konkrétní strategie, které se používají k oslovení a přitahování potenciálních kandidátů na pracovní pozice. Volba nejlepší metody pro získání zaměstnanců je ovlivněna řadou faktorů, například, Šikýř (2014): Jaké pracovní místo je potřeba obsadit, zda oslovení probíhá z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky a podmínky volného pracovního místa, jaká je aktuální situace na vnitřním a vnějším trhu práce, jaký je zájem potenciálních uchazeče o zaměstnání, jakou pověst zaměstnavatel má, kolik peněz a času je k dispozici, (Šikýř, 2014).

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se používá dle stejného autora: inzerce na intranetu, místní vývěsce nebo nástěnce; rozesílání nabídky zaměstnání elektrickou poštou; doporučení současného zaměstnance; přímé oslovení vhodného zaměstnance v organizaci.

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se podle Šikýře (2014) používá: inzerce na internetu, v tisku, rozhlase nebo televizi. V dnešní době zaměstnavatel může využít i reklamy na sociálních sítích. Autor dodává, že je možné spolupracovat s personálními agenturami, úřady práce, školami; nebo přímo oslovit vhodného jedince mimo organizaci.

Metody pro získání zaměstnanců a employer branding jsou oba důležité pro přilákání a udržení talentů. Employer branding může využít různé metody pro získání zaměstnanců, jak uvádí Šikýř (2014), včetně inzerce na různých platformách a spolupráce s agenturami. Tyto metody mohou být účinně využity k prezentaci hodnot a výhod společnosti, které jsou klíčové pro employer branding. Takže employer branding a metody pro získání zaměstnanců by měly být koordinovány, aby bylo dosaženo nejlepších výsledků při přilákání a udržení talentů.

Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Cílem vytvoření a zveřejnění pracovní nabídky podle Šikýře (2014, s. 100) je poskytnout jasnou, přesnou, úplnou a pravdivou informaci o pracovních možnostech, požadavcích a podmínkách jak pro potenciální zaměstnance uvnitř organizace, tak pro ty mimo ni. Efektivně formulovaná pracovní nabídka by měla zahrnovat následující informace, Šikýř (2014, s. 100):

Název práce (pracovního místa). Úspěch pracovní nabídky závisí na názvu pozice. Příhodný název práce přitáhne pozornost, poskytne informace o očekávané povaze práce, jejích požadavcích a podmínkách a bude lákavý pro obě pohlaví, (Šikýř, 2014).

Popis práce. Kandidát je seznámen s charakterem práce a aktivitami organizace, zvláště pokud jsou nějakým způsobem specifické a atraktivní, (Šikýř, 2014).

Místo výkonu práce. Pokud se místo výkonu práce liší od sídla organizace, je to uvedeno, aby kandidáti věděli, kde budou pracovat a kde se nachází jejich budoucí pracoviště, (Šikýř, 2014).

Kritéria pro kandidáty zahrnují nezbytné i další požadavky pro výkon dané práce. Tyto požadavky vycházejí jednak z potřeb zaměstnavatele (například dosažené vzdělání, odborné zkušenosti, specifické znalosti a dovednosti atd.), jednak ze specifických právních předpisů (například způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost atd.). Požadavky na kandidáty musí být adekvátní a oprávněné a nesmí být diskriminační, (Šikýř, 2014).

Podmínky pro výkon práce podle autora zahrnují očekávané podmínky pracovního vztahu, zejména pracovní podmínky a odměňování. Dále uvádí, že z hlediska naplnění cíle pracovní nabídky, kterým je přilákat dostatečný počet vhodných kandidátů, jsou klíčové informace o pracovních podmínkách a odměňování. Tyto informace musí být srozumitelné, přesné, úplné a pravdivé, aby vyvolaly nejen příjemná, ale především reálná očekávání u potenciálních kandidátů, (Šikýř, 2014).

Dokumenty, které se od kandidátů vyžadují, jsou obvykle životopisy. Autor zmiňuje, že tyto životopisy potenciální kandidáti zasílají zaměstnavateli společně s žádostí o zaměstnání. Dále dodává, že obsahují klíčové informace o schopnosti kandidátů vykonávat požadovanou práci a umožňují jak předběžný výběr vhodných kandidátů, tak konečný výběr nejlepšího kandidáta.

Instrukce pro kandidáty, jak se přihlásit na pracovní pozici, obvykle obsahují konkrétní kontaktní informace (adresu, telefon, e-mail atd.), jméno odpovědné kontaktní osoby a další důležité informace, jako je termín pro odesílání žádostí o zaměstnání, životopisů a dalších dokumentů, (Šikýř, 2014).

Autor zmiňuje, že vhodný způsob publikace pracovní nabídky se určuje na základě několika faktorů. Doplňuje, že zahrnuje typ pracovní pozice, která má být obsazena, zda se zaměstnanec hledá z interních nebo externích zdrojů, specifické požadavky a podmínky pro volné pracovní místo, aktuální situaci na trhu práce, zájem potenciálních kandidátů o danou pozici, reputaci organizace jako zaměstnavatele a dostupné časové a finanční zdroje.

Bělohlávek (2016, s. 13) uvádí, že existují tři cesty, které vedou k obsahování míst spávnými lidmi. První možnou variantou je výběr pracovníků. Dle autora se při výběru nových pracovníků klade důraz na hledání kandidátů, kteří splňují požadované kompetence. Autor zmiňuje, že i když nemusí být jistota o schopnostech interních kandidátů, je vhodné je do procesu výběru zapojit. Tento přístup může mít pozitivní vliv na motivaci zaměstnanců. Druhý přístup, který autor popisuje, spočívá v zaměření se na jednotlivce, identifikaci jeho silných a slabých stránek a zvážení, která pozice by mu nejlépe vyhovovala. Dodává, že na základě těchto informací se pak vyhledává práce, která by nejlépe odpovídala jeho schopnostem a zájmům. Tento proces se nazývá rozmisťování. Třetí přístup se podle autora zaměřuje na budoucí potenciál pracovníků. Autor zmiňuje, že na rozdíl od předchozích dvou metod, které se soustředily na současné schopnosti (kompetence), tento přístup se zaměřuje na identifikaci a rozvoj budoucích schopností pracovníků. Na základě tohoto potenciálu se pak plánuje jejich kariérní postup a osobní a odborný rozvoj. Výběr cest se může lišit hlavně dle aktuální potřeby organizace. Autor dodává, že v některých situacích je důležité zaměřit se na současné dovednosti lidí, zejména pokud organizace potřebuje rychle obsadit určitou pozici. V jiných

případech si podle autora organizace může dovolit počkat a zvážit budoucí možnosti jednotlivých pracovníků. Autor uvádí, že při dlouhodobém plánování lidských zdrojů by organizace neměla hledat kandidáty na poslední chvíli, ale měla by mít připravené náhradníky pro každou klíčovou pozici. Autor uvádí, že z tohoto důvodu mnoho firem hledá mezi svými zaměstnanci ty s potenciálem a připravuje je jako možné náhrady pro důležité role. Tento přístup také zvyšuje motivaci zaměstnanců.

Kompetence

Dle Bělohlávka (2016, s. 12) má každý člověk v sobě skryté schopnosti a zájmy, které mohou, ale nemusí být využity v jeho práci. Toto je označováno jako potenciál. Například, někdo může mít přirozený talent pro odbornou práci, komunikaci s lidmi nebo programování strojů. Avšak, aby tento potenciál mohl být plně využit, je nutné se vzdělávat a získávat praxi. Tímto způsobem se z potenciálu stává kompetence, což je schopnost efektivně vykonávat určitou činnost nebo soubor činností. Autor definuje kompetence na základě hodnot a kultury dané organizace a požadavků konkrétní pracovní pozice. Toto je sada kritérií, která jsou pro danou pozici klíčová. Mezi ně patří, Bělohlávek (2016, s. 12):

Znalosti, Bělohlávek (2016, s. 12): Teoretické informace, které člověk získal vzděláním nebo praxí (například znalost produktu, technologického postupu, pracovního práva, anglické gramatiky).

Dovednosti, Bělohlávek (2016, s. 12): Praktická schopnost vykonávat určité činnosti (jako je obchodní komunikace, efektivní organizace práce, plynulá komunikace v angličtině).

Postoje, Bělohlávek (2016, s. 12): Jak se člověk staví k různým situacím a co ho motivuje v práci (například orientace na výsledky, zákazníka, vztahy, nebo schopnost přijímat inovace, i když je přinesl někdo jiný).

Pokud člověk nemá potenciál pro danou kompetenci, nebude schopen dosáhnout požadované úrovně. Například, kdo je přirozeně chaotický, bude mít obtíže naučit se efektivně organizovat práci Bělohlávek (2016, s. 12).

Stanovení požadovaných kompetencí

Společnosti vytvářejí systémy kompetencí nejen pro výběr zaměstnanců, ale také pro hodnocení, kariérní plánování, odměňování a vzdělávání. Z pohledu organizace existují tři kategorie kompetencí, Bělohlávek (2016, s. 12):

Základní kompetence, Bělohlávek (2016, s. 12): Tyto kompetence jsou odvozeny ze strategie a hodnot společnosti a jsou relevantní pro všechny zaměstnance. Autor uvádí, že mohou zahrnovat postoje a dovednosti, jako je orientace na zákazníka, výkon, týmová práce a organizační dovednosti. Autor dodává, že tyto "měkké kompetence" jsou často zpracovány odděleně pro různé skupiny zaměstnanců (manažeři, specialisté, dělníci, pomocný personál).

Průřezové kompetence, Bělohlávek (2016, s. 12): Tyto kompetence se týkají určitých znalostí, které jsou relevantní pro všechny zaměstnance, jako jsou základy informačních technologií a firemní jazyk. Podle autora jsou tyto "tvrdé kompetence" univerzální pro všechny zaměstnance.

Specifické kompetence, Bělohlávek (2016, s. 12): Tyto kompetence jsou specifické dovednosti nebo znalosti (měkké nebo tvrdé), které jsou relevantní pouze pro určitou skupinu nebo oddělení zaměstnanců, například pro obchodníka by to mohlo být znalost zboží a obchodní dovednosti. Podle autora jsou tyto kompetence spojeny s popisy práce.

Cíl úspěšného výběru pracovníka

Hlavním cílem je dle Bělohlávka (2016, s. 30) najít osobu, která bude pro organizaci skutečně užitečná a zároveň se bude cítit spokojeně a bude motivována k efektivnímu výkonu svých pracovních povinností. Autor také uvádí, že dobře provedený výběrový proces by měl dosáhnout následujícího, Bělohlávek (2016, s. 30): eliminovat neschopné nebo neochotné se přizpůsobit, úspěšně plnit úkoly na dané pozici, dosahovat stanovených cílů a ukazatelů, začlenit pracovníka do života organizace a přizpůsobit ho organizační kultuře, adaptovat se na tým kolegů a styl vedení nadřízeného, a motivovat jedince k seberealizaci a dalšímu rozvoji. Pro dosažení tohoto cíle je nutné úspěšně projít několika fázemi výběrového procesu, Bělohlávek (2016, s. 30):

Stanovení požadavků, Bělohlávek (2016, s. 30) - z těchto cílů vyplynou představy o ideálním zaměstnanci, kterého organizace chce najít. Prvním klíčovým krokem je definování požadavků na danou pozici. Tato fáze je nesmírně důležitou součástí celého výběrového procesu a její opomenutí může vést k neúspěchu celého projektu.

Získání lidí ze zdrojů, Bělohlávek (2016, s. 31) - pro získání pracovníků lze využít následující zdroje:

Současní pracovníci, Bělohlávek (2016, s. 31): Je důležité zvážit, zda je výhodnější hledat nové lidi mimo organizaci, nebo rozvíjet kvalifikaci stávajících pracovníků. Lidé zvenčí přinášejí již existující dovednosti a zkušenosti, které mohou přinést nové perspektivy. Na druhou stranu, organizace již zná své zaměstnance a ví, co od nich očekávat, a oni již přijali organizační kulturu.

Headhunting, Bělohlávek (2016, s. 31): Tito specialisté mají přehled o velkém počtu potenciálních kandidátů a často poskytují kromě osobních údajů o zájemcích také určitou formu diagnostiky, jejíž kvalita se může lišit.

Odborné společnosti, odborné časopisy, sociální sítě, Bělohlávek (2016, s. 31): Spolupráce s odbornými organizacemi může být jistotou odbornosti při hledání specialistů. Autor uvádí, že nejefektivnější je dnes výběr pomocí elektronických sítí (například LinkedIn), které se ve svých okruzích cíleně zaměřují na různá profesní témata.

Ostatní média, Bělohlávek (2016, s. 31): Jsou užitečným informačním kanálem pro profese, kde nepředpokládáme soustavné profesní vzdělávání. Je důležité zvolit vhodný zdroj. Podle autora, Facebook osloví spíše mladší, počítačově gramotnou generaci a bulvární deníky jsou nejvíce čteny lidmi v pomocných profesích.

Spolupráce se školami, Bělohlávek (2016, s. 31): Toto je vzájemně velmi výhodná záležitost. Školy získávají od spolupracujících organizací přístup k praxi, vystoupení praktiků před studenty, zapojení do odborných projektů, odborné stáže, a naopak firmy mohou využívat hlubších teoretických znalostí ze strany pedagogů.

Přímý nábor, Bělohlávek (2016, s. 31): Oslovení pracovníků organizace, zda nemají vhodné zájemce ve svém okolí, přináší dobré výsledky. Autor zmiňuje, že dobrý zaměstnanec obvykle nepřivede do firmy někoho, za koho by se potom musel stydět.

Systém odměňování a benefity

Podle Urban (2013) in Urbancová, Vrabcová (2023, s. 142), odměňování je proces, který nejen zvyšuje efektivitu zaměstnanců, ale také přispívá k jejich spokojenosti a často pomáhá předcházet vysoké fluktuaci. Dále uvádějí, že odměňování je způsob, jak ocenit skutečnou práci, kterou zaměstnanec vykonal, a motivovat ho k lepším výsledkům. Autor také zdůrazňuje, že odměňování vyvolává potřebu vytvářet, implementovat a aktualizovat systém odměňování

z pohledu zaměstnavatele nebo personalisty. Armstrong a Taylor (2015) stanovují cíle odměňování. Určili pět stěžejních hlavních cílů, které mají zabezpečit efektivní a smysluplné odměňování na základě:

- hodnoty,
- stanovených cílů,
- vysoké výkonnosti,
- rozvoje organizační kultury,
- správného chování a výsledků.

Sladění práce a osobního života pracovníků

Podle Koubka (2015) je důležité, aby se zaměstnavatelé starali o své zaměstnance, protože jejich úspěch a konkurenceschopnost jsou do značné míry závislé na těchto lidech. Existují tři hlavní způsoby, jakými se zaměstnavatelé starají o své zaměstnance, Koubek (2015):

- zákonné povinnosti,
- smluvní závazky,
- dobrovolné aktivity, Koubek (2015).

Urbancová, Vrabcová (2023, s. 105) uvádí, že dobrovolná péče je způsob, jak se organizace mohou prezentovat a stát se atraktivnějšími. Autorky uvádí, že sem patří otázky týkající se pracovní doby a režimu, kde by zaměstnavatelé měli reagovat na měnící se podnikatelské prostředí. Autorky dodávají, že součástí toho je i otázka vyváženosti mezi pracovním a osobním životem, tzv. work-life balance.

Work-life balance je moderní trend a organizace by měly toto téma zohledňovat při přípravě nejen personálních politik, ale například i v politice řízení lidských zdrojů nebo inovační politice; Urbancová, Vrabcová (2023, s. 106). Celkový význam work-life balance je formován potřebami, cíli, přáními a každodenními závazky pracujících žen a mužů všech etnických, profesních, obchodních skupin a generací, Urbancová, Vrabcová (2023, s. 106).

Autorky zmiňují, že všichni pracovníci bez ohledu na generaci souhlasí s tím, že základním požadavkem work-life balance je vytvoření správné hranice mezi rodinou a prací a využití určité technologie a strategie řízení času pro dosažení vyváženosti mezi pracovním a osobním životem.

Work-life balance znamená podle autorek nejen rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, ale také fungující práci, což zahrnuje dobrého nadřízeného, dobré pracovní podmínky, dobrý plat, sociální výhody, dobré kolegy a další ukazatele, které určují, jak se daný jedinec bude cítit.

Vedení lidí a přístup managementu

Cejthamr, Dědina (2010, s. 112) tvrdí, že styl vedení, tedy způsob, jakým manažer vykonává své povinnosti a jak se chová k ostatním členům týmu, je velmi důležitý a přitahuje pozornost. Podle nich existuje mnoho různých stylů vedení, jako je diktátorský, jednotný, byrokratický, benevolentní, charismatický, participativní a abdikační styl. Na druhou stranu, Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 19) představují trochu odlišnou kategorizaci stylů vedení. Jako první style uvádí direktivní styl, kde manažer řídí pomocí příkazů a rozkazů a nezajímá ho zpětná vazba. Tento styl je vhodný v určitých situacích, například v krizi nebo když zaměstnanec nedostatečně plní své povinnosti, Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 19). Druhým stylem je podle autorů konzultativní styl, kde manažer vysvětluje svá rozhodnutí a snaží se získat zaměstnance na svou stranu. Tento styl je vhodný při realizaci důležitých změn

v podniku, Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 19). Třetím stylem, kteří autoři uvádí je participativní styl, kde manažer vytváří prostředí vzájemné důvěry a poskytuje zaměstnancům prostor pro samostatné plnění úkolů. Tento styl je vhodný pro rozvoj týmové práce, Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 19). Posledním stylem je delegující styl, kde manažer má vysokou důvěru ve své podřízené a deleguje na ně problémy a zodpovědnost. Tento styl je vhodný pro vedení specialistů a expertů, Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 19).

Výkonový management a rozvoj pracovníků, růst organizace a její rozvoj

Armstrong, Taylor (2015, s. 98) uvádí, že všechny organizace jsou povinny zajistit svým zúčastněným stranám optimální provoz a dosahovat nejvyšší možné výsledky. Dále zmiňují, že klíčem k úspěšnému plnění této povinnosti je kvalita, dovednosti, obětavost a entuziasmus všech pracovníků organizace. Guest (1997, s. 267) in Armstrong, Taylor (2015, s. 98) zdůraznil, že základním prvkem řízení lidských zdrojů je představa, že zlepšení výkonnosti organizace je dosaženo prostřednictvím lidí. Autoři uvádí, že pokud tedy organizace implementuje vhodné politiky a postupy v oblasti řízení lidských zdrojů, lze očekávat, že řízení lidských zdrojů bude mít pozitivní vliv na výkonnost organizace.

Attwel (2007) in Depoo, Urbancová (2022, s. 31) uvádí, že v dnešní době se vzdělávání stává procesem, který trvá celý život, přičemž organizace a jejich vzdělávací programy přitom hrají klíčovou roli. Mnohdy organizace nechtějí investovat do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků, nicméně Kontoghiorges et al. (2005), Johannessen, Olsen (2003) in Depoo, Urbancová (2022, s. 31.) zmiňují, že je klíčové vnímat vzdělávání pracovníků jako investici, která se organizaci vrátí formou kvalifikovaných a kompetentních pracovníků. Podle Šikýře (2016) je vzdělávání procesem, který umožňuje pracovníkům budovat, rozšiřovat a zlepšovat své znalosti, schopnosti a dovednosti. Podle Armstronga (2007) in Depoo, Urbancová (2022, s. 32) je vzdělávání proces, který systematicky mění a přizpůsobuje chování jedince prostřednictvím učení. Autor zmiňuje, že to se děje pomocí různých vzdělávacích programů, instruktáží, rozvojových programů a cíleného sběru zkušeností. Armstrong (2007) in Depoo, Urbancová (2022, s. 32) definuje vzdělávání jako neustálý proces, který posiluje stávající schopnosti jedince a podporuje rozvoj dovedností, znalostí a postojů, které ho připravují na budoucí úkoly, které mohou být širší a náročnější. Autor popisuje, že vzdělávání může být rozděleno na neformální, kdy se jedinec učí ze svých zkušeností nebo formální, které Gravill, Compeau (2008), Varol (2010) in Depoo, Urbancová (2022, s. 32) označují jako řízený a organizovaný proces, který využívá uspořádané vzdělávací programy. Dále uvádí, že tyto programy obsahují jak teoretické instrukce, tak praktické aplikace a ověřování získaných znalostí.

Na základě toho, jak organizace přistupuje k vzdělávání, Dvořáková (2007) in Depoo, Urbancová (2022, s. 33) rozlišuje tři hlavní metody pro formulaci a implementaci vzdělávací politiky a strategie, Dvořáková (2007):

1. Organizace, které nemají strategii – tyto organizace nezahrnují vzdělávání svých pracovníků mezi své strategické cíle.
2. Nesystematický přístup k internímu vzdělávání – v těchto organizacích je vzdělávání náhodné a zaměřuje se na uspokojení aktuálních potřeb.
3. Systematické vzdělávání – v těchto organizacích je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců trvalou prioritou a stává se jednou z klíčových aktivit personálního oddělení; Dvořáková (2007).

Koubek (2011) in Depoo, Urbancová (2022, s. 33) pokládá za nejúčinnější metodu pravidelné (systematické) vzdělávání, kde se neustále vyhledávají nejlepší možnosti vzdělávání, což přináší organizaci mnoho přínosů; (Dvořáková, 2007) in Depoo, Urbancová (2022, s. 33). Jako

hlavní výhody systematického vzdělávání uvádí Koubek (2011) in Depoo, Urbancová (2022, s. 34) následující:

- organizace má přístup k odborníkům, aniž by musela náročně hledat nové pracovníky na pracovním trhu;
- v porovnání s jinými formami vzdělávání, tento přístup přináší zlepšení v produktivitě, pracovním výkonu a kvalitě výrobků a služeb;
- rozvíjení dovedností zaměstnanců v souladu s konkrétními požadavky firmy;
- neustálé zlepšování kvalifikace, vědomostí a schopností zaměstnanců;
- efektivní metoda pro získávání zaměstnanců dle potřeb organizace z interních zdrojů;
- průměrné náklady na vzdělání jednoho zaměstnance jsou obecně nižší než u jiných forem vzdělávání;
- umožňuje uplatnění moderních konceptů řízení pracovního výkonu;
- předpovídání dopadů ztrát pracovní doby v důsledku vzdělávacích aktivit a možnost eliminovat tyto ztráty díky organizačním opatřením, Koubek (2011) in Depoo, Urbancová (2022, s. 34).

Vzdělávání na pracovišti

Kadeřábková (2020) řadí do metod vzdělávání na pracovišti koučování, instruktáž, asistování, rotaci práce, briefing, pracovní porady. Podle Urbanové, Vrabcové (2023, s. 62) koučování představuje jako proces, který se liší od jednorázového vzdělávání tím, že zahrnuje dlouhodobé vedení, vysvětlování a poskytování zpětné vazby, stejně jako pravidelné hodnocení pracovníka ze strany kouče. Urbancová, Vrabcová (2023, s. 63) popisují také metodu rotace práce následovně: V rámci rotace práce je pracovník vzděláván tím, že se postupně zapojuje do různých úkolů na různých pracovištích. Autorky také uvádí, že tento proces podporuje sdílení znalostí a zkušeností napříč organizací a pomáhá pochopit principy udržitelnosti.

Existují také metody, které se realizují mimo pracoviště. Kadeřábková řadí do metod vzdělávání mimo pracoviště přednášku, workshop, hraní rolí, případovou studii, e-leaning nebo stáž. Například hraní rolí popisují Urbancová, Vrabcová (2023, s. 63) jako metodu, kde se vytváří, připravuje, rozvíjí a reflektuje fiktivní situace. Autorky doplňují, že tato interaktivní vzdělávací metoda učí prostřednictvím zkušeností a praktické aplikace. Další metodou mohou být odborné přednášky a workshopy, které jsou podle Urbancové, Vrabcové (2023, s. 63) zaměřeny na sdílení znalostí v různorodých skupinách a na sdílení různých přístupů organizací k udržitelnosti. Autorky zmiňují, že na druhou stranu, webináře, online výuka a interaktivní videa se zaměřují na sdílení znalostí mezi jednotlivci a na sdílení různých přístupů jednotlivců k udržitelnosti.

2.4.1 Employer value proposition (EVP)

Employer value proposition je spojen s hodnotou zaměstnavatele. Armstrong, Taylor (2015, s. 298) uvádí, že hodnotová nabídka pro zaměstnance je soubor výhod a příležitostí, které organizace nabízí svým současným a potenciálním zaměstnancům. Podle autorů tato nabídka je to, co by mělo lidi přilákat a udržet v organizaci. Autoři zmiňují, že zahrnuje nejen finanční odměny, které jsou důležité, ale jejich hodnota by neměla být nadhodnocena, zejména ve srovnání s nefinančními výhodami. Tyto nefinanční faktory, jako je etické chování, respekt k diverzitě, dosažení rovnováhy mezi prací a osobním životem, nebo možnosti pro osobní a profesní rozvoj, mohou hrát klíčovou roli při přilákání a udržení lidí v organizaci, Armstrong,

Taylor (2015, s. 299). Podle autorů je cílem stát se „preferovaným zaměstnavatelem", tedy organizací, kde lidé chtějí pracovat a zůstat. Autoři zdůrazňují, že při vytváření hodnotové nabídky pro zaměstnance je důležité nejprve zanalyzovat, co organizace může lidem nabídnout v termínech jako je reputace zaměstnavatele, pracovní prostředí, umístění pracoviště, kariérní vyhlídky, možnosti vzdělávání a podmínky zaměstnání. Poté je třeba rozhodnout, jak tuto nabídku prezentovat potenciálním kandidátům, například prostřednictvím webových stránek organizace nebo jiných kanálů, Armstrong, Taylor (2015, s. 299). Podle Landy (2021) je neoddělitelnou součástí v souvislosti s employer brandingem, nicméně zde nejsou jasně uvedené definice či pravidla, jak s EVP pracovat nebo jak k ní přistupovat. Landa (2021) na svých internetových stránkách uvádí možné přístupy k EVP a dodává, že rozhodujícím faktorem je potřeba organizace, Landa (2021):

1) EVP jako nabídka zaměstnavatele – cílem této EVP je poskytnout jasnou odpověď na otázku, proč by jednotlivci nebo specifické skupiny měli mít zájem o práci v dané organizaci. Úkolem je připravit atraktivní nabídku, která obsahuje silné argumenty.
2) EVP jako image zaměstnavatele – tento přístup se zaměřuje na vytváření povědomí, sympatií a porozumění, aby se dlouhodobě zajišťoval přítok vhodných kandidátů do firmy.
3) EVP jako nedílná součást byznys strategie – tento přístup má za cíl definovat, jaké lidi organizace chce mít, jakým pro ně chce (potřebuje) být zaměstnavatelem v souladu s byznysovými záměry, tudíž v tomto pojetí EVP nevzniká jako samostnatná veličina; Landa (2021).

2.4.2 Nástroje employer brand managementu

Existuje řada nástrojů pro úspěšný employer branding. V první řadě je důležité rozlišovat, zda nástroje slouží k oslovení již současných pracovníků, tedy těch, kteří v organizaci pracují (zde se jedná o interní nástroje), či na přílákání nových kandidátů (organizace využívá externí nástroje). Kunčarová (2021) uvádí, že použití interních nástrojů může posílit emocionální vazbu mezi zaměstnanci a organizací a jejími cíli. Tímto způsobem se hodnoty, mise a vize firmy stávají součástí toho, co zaměstnanci každodenně dělají (Brace, 2019) in Kunčarová (2021). Mezi interní nástroje se může řadit **komunikace v organizaci, motivační faktory**, finanční i nefinanční. Adams, Marshall (2020) zmiňuje, že cílem je poznat své publikum. Dále autoři návádí **připomenout pracovníkům, proč jsou v organizaci a proč si jich organizace váží pro jejich zkušenosti**. Chmielová Dalajková (2023, str. 135) uvádí, že pokud se pracovníci v organiazci cítí nedostatečně informováni nebo mají omezený prostor pro vyjádření svých názorů a nápadů, pak nectí hodnoty organizace. Externí nástroje, jak zmiňuje Kunčarová (2021) slouží k propagaci firmy, zaměření na potenciální kandidáty, studenty, absolventy nebo celou společnost. Reiners (2020) in Kunčarová (2021) uvádí osm nástrojů, které mohou firmy použít jako externí nástroje pro značku zaměstnavatele (EB):

- přizpůsobení kandidáta pro specifickou pozici;
- využití zaměstnanců a týmů jako odrazových můstků;
- využití sociálních médií;
- vytvoření videa;
- organizace náborových akcí;
- budování komunity talentovaných profesionálů;
- vytvoření webových stránek pro kariéru;

- začlenění značky zaměstnavatele do popisu práce, (Reiners, 2020) in Kunčarová (2021).

Pro zjištění efektivity employer brandingu se dá změřit například podle počtu zájemců o práci v organizaci, zvýšení návštěvnosti firemních kariérních stránek, sociálních sítí, hodnocení a recenze na kariérních stránkách, postavení firmy v žebříčků nejžádanějších firem apod.

Armstrong, Taylor (2015, s. 299) popisují opatření, na kterých je možné založit vytváření značky zaměstnavatele.

- Analyzovat, co nejlepší uchazeři potřebují a chtějí, a toto vzít v úvahu při rozhodování o tom, co by se mělo nabízet a jak by se to mělo nabízet.
- Zjistit, do jaké míry základní hodnoty organizace podporují vytváření atraktivní značky a zajistit, aby byly součástí prezentace, budou-li to spíše hodnoty, kterými organiazce skutečně žije než hodnoty, které organizace jen proklamuje.
- Definovat rysy značky na základě prozkoumání a posouzení všech oblastí, které ovlivňují to, jak lidé vnímají organizaci jako „skvělé místo pro práci" – spravedlivé jednání, možnosti rozvoje, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, styl vedení, kvalita řízení, úroveň spolupráce nebo úspěch organizace.
- Porovnávat vlastní přístup ds přístupy jiných organizací, například s přístupy organizací, které patří mezi nejlepší zaměstnavatele, a hledat inspiraci pro vylepšování značky.
- Být upřímný a realistický.

Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 90) tvrdí, že značka zaměstnavatele není něco, co by zůstávalo neměnné. Naopak uvádí, že je to dynamický prvek, který se mění a vyvíjí v souladu s proměnami ekonomických podmínek, hodnot společnosti a příchodem nových členů týmu. Autoři zmiňují, že tento neustálý proces vývoje může vést k řadě omylů. Proto server theundercoverrecruiter.com požádal odborníky, kteří se zabývají rozvojem značky svých zaměstnavatelů, aby sdíleli své názory na nejčastější chyby, kterých by se mělo v employer brandingu vyhnout, Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 90). Z jejich odpovědí vyplynula tato doporučení, theundercoverrecruiter.com in Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 90):

1. Měli byste mít jasno v tom, co od employer brandingu očekáváte. Potřebujete jasně definovat, co je pro vaši firmu employer branding a jaké výsledky očekáváte, theundercoverrecruiter.com in Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 90);
2. Začněte tím, že si uděláte přehled o současné reputaci vaší firmy. Až poté můžete začít posilovat značku zaměstnavatele (employer value proposition) - jasným vyjádřením důvodu, proč by lidé měli chtít pracovat právě pro vás, theundercoverrecruiter.com in Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 90);
3. Všichni ve firmě by měli žít dle hodnotové nabídky zaměstnavatele. Bez podpory vedení firmy pro hodnoty, které chcete propagovat, je jakýkoli marketing zbytečný, theundercoverrecruiter.com in Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 90);
4. Je důležité skutečně zapojit zaměstnance. Employer branding nebude fungovat jako příkaz shora, theundercoverrecruiter.com in Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 90);
5. Komunikujte s lidmi, ne na ně. Udržujte přirozený konverzační tón veškeré komunikace o vás jako zaměstnavateli. Není dobré zaměňovat employer branding s náborovým marketingem. Rozvoj zaměstnavatelské značky má mnohem širší záběr, theundercoverrecruiter.com in Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 90);

6. Branding by neměl být vnímán jako komunikace v podobě vychloubání a prodeje. Vaším úkolem je vytvářet jedinečné zkušenosti, o kterých lidé budou mluvit sami, theundercoverrecruiter.com in Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 90);
7. Nevytvářejte si stejnou značku jako všichni ostatní, kteří ukazují, že mají skvělé lidi a všem se jim společně skvěle vede. Musíte ukázat, že jste jiní a proč jste na to hrdí, theundercoverrecruiter.com in Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 90);
8. Nepřehánějte to s intenzitou komunikace. I v employer brandingu platí, že kvalita vítězí nad kvantitou. Držte se příležitostí s nejsilnějším dosahem, theundercoverrecruiter.com in Palíšková, Legnerová, Stříteský (2021, s. 90).

Menšík (2022) na svých stránkách upozorňuje na nejčastější chyby spojené s employer brand managementem. Chyby jsou uvedeny v následujících případech, Menšík (2022):

Menšík (2022): Employer Branding není nový koncept. Přestože se může zdát, že je to nový trend, touha být atraktivním zaměstnavatelem je stará jako samotné podnikání. Například společnost Honeywell, která byla jedním z našich prvních klientů v roce 2006, se snažila stát "zaměstnavatelem první volby". Cílem bylo zaujmout potenciální kandidáty tak, aby při hledání nové práce mysleli na Honeywell jako první, Menšík (2022).

Menšík (2022): Employer Branding není jen pro velké a bohaté firmy. Přestože se může zdát, že Employer Branding je určen pouze pro velké a bohaté firmy, opak je pravdou. Vaše značka zaměstnavatele je v podstatě vaše reputace na trhu práce. Každá firma má svou značku zaměstnavatele, a to už od chvíle, kdy máte prvního zaměstnance. Vaše značka zaměstnavatele je to, co si o vás lidé myslí, co očekávají a jak se k vám cítí, Menšík (2022)

Menšík (2022): Employer Branding není jen o náboru. Mnoho firem se na nás obrací s žádostí o pomoc v oblasti Employer Brandingu, aby podpořily svůj nábor. Ale Employer Branding není jen o náboru. Je důležité rozlišovat mezi dlouhodobým budováním dobré pověsti a krátkodobou náborovou kampaní. Employer Branding je o dlouhodobé komunikaci a budování vztahů, které nakonec usnadní nábor, Menšík (2022)

Menšík (2022): Komunikace je základem Employer Brandingu. Podle latinského slovníku Thesaurus linguae latinae znamená komunikovat "spolupodílet se s někým o něco, mnoho toho druhému člověku dáti". To je přesně to, co dělají úspěšné značky na trhu práce – spolupracují se svými zaměstnanci a komunikují s nimi, Menšík (2022).

Menšík (2022): Employer Branding není jen o plnění požadavků managementu. Může se stát, že management společnosti si stanoví cíl stát se atraktivním zaměstnavatelem. Ale je důležité si uvědomit, že skutečný stav může být odlišný od toho, co si management představuje. Je nezbytné komunikovat se zaměstnanci a zjistit, jaký je skutečný stav. Employer Branding by měl vycházet z reálných podmínek a potřeb zaměstnanců, nikoli jen z přání managementu, Menšík (2022).

Menšík (2022): Employer Branding není jen úkol pro HR, marketing nebo agenturu. Ano, často je za Employer Branding zodpovědné HR oddělení. Ale je důležité si uvědomit, že Employer Branding je o mnohem více než jen o náboru nových zaměstnanců. Je to o budování vztahů, o komunikaci, o porozumění potřebám a očekáváním zaměstnanců. A to vyžaduje zapojení všech, nejen HR oddělení. Top manažeři by měli být aktivně zapojeni a podporovat Employer Branding ve společnosti. Na oplátku by HR oddělení mělo slíbit konkrétní a měřitelné výsledky, Menšík (2022).

Menšík (2022): Pokud máte kolegy z marketingu, zapojte je do procesu Employer Brandingu od samého začátku. Pokud budou aktivně zapojeni, budou se na projekt dívat jako na svůj vlastní, Menšík (2022).

Menšík (2022): Pokud si najmete externího partnera pro pomoc, nezapomeňte ho představit svým kolegům, včetně top manažerů a marketingového týmu. Úspěšný Employer Branding probíhá na všech úrovních firmy. Sestavte tým, který bude zahrnovat různé role napříč firmou. Více hlav více ví a nejlepší nápady vznikají společnou prací Menšík (2022).

Menšík (2022), Shrnutí: Employer Branding je smysluplná a důležitá práce. Je to odraz toho, kdo jste a co děláte. Je to dlouhodobý proces, který vyžaduje zapojení každého ve firmě a je nezbytný pro firmy všech velikostí, Menšík (2022).

Menšík (2022) uvádí, že výsledkem employer Brandingu je dobře fungující firma, kde jsou zaměstnanci spokojeni a vytvářejí hodnotné výsledky.

Cílová skupina

Cahlík (2024) na svých stránkách uvádí, že při vytváření značky zaměstnavatele je ideální se zaměřit na cílovou skupinu, ne na jednotlivé osoby. Autor zmiňuje, že při tvorbě zaměstnanecké značky je třeba vzít v úvahu následující aspekty cílové skupiny; Cahlík (2024):

- základní sociodemografické údaje – tyto informace pomáhají lépe pochopit, kdo jsou potenciální zaměstnanci;
- cíle – je důležité znát, co pracovníci chtějí v životě a kariéře dosáhnout;
- problémy a bariéry – je třeba zjistit, co pracovníky trápí, jak v osobním, tak v pracovním životě. Autor dále zmiňuje, že je důležité zvážit bariéry, které jim brání v opuštění současného zaměstnání, nebo naopak důvody, které je k tomu motivují;
- způsoby hledání práce a využívané kanály – je důležité vědět, jak a kde pracovníci hledají práci;
- osobnostní metriky a dovednosti – je třeba znát jejich osobnostní rysy a dovednosti, které mohou přinést do naší organizace;
- motivace – je důležité pochopit, co je motivuje k práci a jak organizace může tyto motivace naplnit; Cahlík (2024).

Autor uvádí, že tato strategie je podobná tvorbě brandové strategie nebo plánu marketingových opatření, kde je také ideální se zaměřit na cílovou skupinu, ne na jednotlivé osoby.

2.4.3 Trendy v oblasti employer brand managementu

Menšík (2022) na internetových stránkách zmiňuje autentický leadership a agilita: Lidé se nespojují s firmami, ale s lidmi. Dále uvádí, že lídři a šéfové jsou důležitými nositeli firemních hodnot a zásad a stávají se tak hlavními spolutvůrci firemní kultury. Stejný zdroj také uvádí firemní kulturu: Kultura značky zaměstnavatele ztělesňuje vše, za čím si organizace stojí. Tvoří ji hodnoty, zásady, zvyklosti, tradice, rituály. Autor uvádí další následující trendy, Menšík (2022):

- zapojení pracovníků, Menšík (2022): Pracovníci jsou hlavním zdrojem autentických informací o tom, jaké to je pracovat v dané organizaci;
- hybridní způsob práce, Menšík (2022): Tento trend je důležitý zejména v době pandemie, kdy se mnoho firem přesunulo do online prostředí.
- diverzita a inkluze, Menšík (2022): Firmy se stále více zaměřují na vytváření diverzitních a inkluzivních pracovních prostředí.

- data a automatizace, Menšík (2022): Data hrají klíčovou roli v rozhodovacích procesech a strategiích employer brandingu.

Společnost Alveno (2024) zmiňuje dlouhodobost.

Autentický leadership, agilita a employer branding jsou těsně propojeny. Lídři a šéfové, kteří jsou autentickými nositeli firemních hodnot a zásad, hrají klíčovou roli v employer branding. Firemní kultura, která ztělesňuje hodnoty, zásady a tradice organizace, je také důležitou součástí employer branding. Trendy, jako je zapojení pracovníků, hybridní způsob práce, diverzita a inkluze, a využití dat a automatizace, mohou být účinně integrovány do strategie employer branding. Dlouhodobost, jak uvádí společnost Alveno (2024), je také důležitým aspektem employer branding, protože vytváření silné značky zaměstnavatele je dlouhodobý proces.

2.5 Metodika

Teoretická část byla zpracována na základě pečlivé literární rešerše a relevantních internetových zdrojů, které byly vybrány s ohledem na jejich vědeckou hodnověrnost a relevanci pro danou problematiku. V této části byly uvedeny podrobné informace týkající se dané problematiky, které poskytují čtenáři hluboké porozumění pro danou oblast.

Sekundární data byla vytvořena a zpracována pomocí detailního rozboru a komparace textů. V teoretické části je uvedeno několik kapitol obsahujících ucelené texty tvořící teoretický základ specificky zaměřený na řešený problém a oblasti s ním spojené. První část je zaměřena na řízení lidských zdrojů a personální marketing, který úzce souvisí s employer brandingem. V další části je již samotné pojetí employer brand managementu. Dále byly představeny metody a postupy k řešení problému obecně, které byly vybrány na základě jejich efektivity a relevanci pro danou problematiku.

Praktická část se zabývá představením společnosti, ve které je řešena daná problematika. Společnost si kvůli interním informacím nepřála být v práci uváděna, a tudíž je v práci jmenována jako společnost XY. Dále je proveden rozbor aktuálního stavu employer brandingu ve společnosti XY, identifikace klíčových prvků, hodnocení efektivity stávajících strategií a rozbor vnímání značky současnými pracovníky. Tato část práce je klíčová pro pochopení současného stavu a identifikaci možných oblastí zlepšení.

Primární data byla získána pomocí polo-strukturalizovaného rozhovoru se zakladatelem společnosti a kvantitativního dotazníkového šetření, které bylo rozposláno pracovníkům v celé společnosti. Dotazník byl vytvořen pomocí veřejného nástroje Google forms a následně rozposlán interním nástrojem pro komunikaci v dané společnosti. Dotazníkové šetření bylo vytvořeno na základě vybraných 6 faktorů, které určují kvalitu používané disciplíny:

- Faktor sociodemografické informace
- Faktor reputace
- Faktor kultura
- Faktor pracovní místo
- Faktor prezentace pracovní nabídky
- Faktor motivace

Faktor sociodemografické informace: Tento faktor byl zvolen na základě informací od autora Cahlíka (2024), který popisuje, že tyto informace pomáhají lépe pochopit, kdo jsou potenciální pracovníci.

Faktor reputace. Jeho autory mohou být Dvořáková (2004), Urbancová, Vrabcová (2023, s. 87) nebo Akker (2003), kteří se shodují, že dobrá reputace organizace, hraje důležitou roli při dlouhodobém procesu získávání nových pracovníků z vnějšího trhu práce. Autoři se shodují na tom, že si většina lidí hledajících práci, vybere vyhlášeného zaměstnavatele namísto organizace, kterou neznají.

Faktor kultura: Tento faktor byl zvolen na základě názoru Chmielové Dalajkové (2023, s. 136), která považuje kulturu za klíčový faktor, které ovlivňují rozhodnutí uchazečů o přijetí pracovní nabídky a považuje za důležité zjistit, zda jsou všichni zainteresovaní dobře seznámeni s firemní kulturou, zda se do ní úspěšně začlenili a zda ji dokáží posilovat a rozvíjet. Součástí firemní kultury je podle Vysekalové, Binara, Mikeše (2020, s. 10) je vize organizace.

Faktor pracovní místo: tento faktor byl zvolen na základě tvrzení Calicciho (2007), který uvádí, že pracovní místo zahrnuje veškeré informace o organizaci a důvody, proč by kandidát měl mít zájem o práci pro danou organizaci.

Faktor prezentace pracovní nabídky: je způsob jakým organizace komunikuje s potenciálními kandidáty.

Faktor motivace a odměna za práci: Podle Urbana (2013), který definuje odměňování jako proces, který nejen zvyšuje výkonnost pracovníků, ale také přispívá k jejich spokojenosti a často pomáhá předcházet fluktuaci. Urban (2017) popisuje motivační faktor jako okolnosti, které mohou zvyšovat nebo snižovat motivaci jednotlivců a tím ovlivňovat jejich chování.

Na základě uvedených faktorů bylo vytvořeno 15 otázek pro dotazníkové šetření. Celkový počet dotazovaných činil 216 lidí v celé organizaci. Celková návratnost dotazníku byla 67, 1 % (145 respondentů). Na kurýrní pozici je celkem 189 pracovníků, návratnost odpovědí činila 66, 7 % (126 respondentů). Na všech ostatních pozicích je celkem 27 pracovníků, návratnost odpovědí byla 70,4 % (19 respondentů). Odpovědi respondentů se pro lepší přehlednost ve vybraných otázkách rozdělily na kurýrní pracovníky a na ostatní pracovníky. Data pro vytvoření otázek pro rozhovor i dotazník byla čerpána z textů v teoretické části. Strukturalizovaný rozhovor se nahrával na hlasový záznamník a následně byly vytaženy relevantní části pro bakalářskou práci a přepsány do praktické části práce.

V další části autorka shrnula výsledky z provedeného rozboru, následně sumarizovala výsledky a doporučila návrh na zlepšení zkoumané problematiky. Tato část práce je klíčová pro pochopení dopadu výzkumu a jeho potenciálního přínosu pro společnost XY. Autorka zde také představuje své návrhy a doporučení pro další kroky, které by mohly vést ke zlepšení situace v oblasti employer brandingu ve společnosti.

3 Praktická část práce

Tato část bakalářské práce se věnuje problematice employer brand managementu ve vybrané organizaci. Organizace byla vybrána z důvodu krátkodobého působení na pracovním trhu a díky znalostem autorky o dané organizaci. Povědomí o značce není zatím rozšířené, a proto je zde velký potenciál pro employer brand management. Společnost, ve které byl proveden výzkum problematiky employer brandingu si nepřála být v této práci zveřejněna, a proto bude nazývána jako společnost XY. V první části je společnost představena, aby byl čtenář seznámen s tím, co je činností dané spolčnosti, jaká je její velikost a struktura a jaké má organizace krátkodobé i dlouhodobé cíle.

3.1 Představení společnosti

Společnost, ve které byl proveden výzkum problematiky employer brandingu si nepřála být v této práci zveřejněna, a proto bude nazývána jako společnost XY. Tato společnost vznikla oficiálně v prosinci roku 2020 jako startup v oblasti dopravy s elektromobilními vozidly (zakladatel, 2024). Nicméně do provozu byl zařazen první automobil v červnu roku 2021(zakladatel, 2024). Logistický startup rozváží různé produkty klientů od krabičkových diet, přes nákupy domů až po balíkové objednávky. Společnost v současné chvíli působí pouze v České republice, ačkoli se již v tomto roce chystá expandovat i do zahraničí. Zázemí má společnost v Praze, Brně a Plzni, nicméně obsluhuje i další města jako Hradec Králové, Pardubice, Jablonec, Liberec, Středočeský kraj a chystá se rozšířit v následujících měsících do Ostravy, Jihlavy a Ústí nad Labem. V celé společnosti napříč Českou republikou je v současné době zaměstnáno 216 lidí, z čehož 27 lidí je obsazeno na manažerských a dalších pozicích v kancelářích a 189 z nich jsou aktivní kurýři (zakladatel, 2024). Společnost má uvnitř celkem 8 oddělení. Jedná se o oddělení kurýrrní služby, která má tři členy, oddělení operativců, dispečink, IT, zákaznickou podporu, oddělení obchodu a jak to zakladatel sám nazývá, oddělení strategické transformace, kam patří projektoví a procesoví pracovníci a finanční oddělení. Všichni pracovníci ve společnosti pracují jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ). Společnost též externě využívá public relations neboli PR (v překladu vztahy s veřejností), marketing a právní oddělení (zakladatel, 2024). Prostředí organizace je spíše nefomálního charakteru, všichni pracovníci bez ohledu na pozici nebo postavení si tykají, což napomáhá udržovat přátelskou a uvolněnou atmosféru na pracovišti.

Vize a hlavní cíl firmy, který probíhá na pozadí, je dle zakladatele (2024) firmy vytvoření systému, který optimalizuje provozní procesy a bude tak nabízen dalším logistickým firmám.

Pro zjištění, které externí nástroje společnost XY využívá v oblasti employer brand managementu, byla provedena rešerše. Společnost XY má založené účty na sociálních sítích Facebook, Instagram a LinkedIn. Má vytvořené vlastní webové / kariérní stránky. Tyto nástroje však nejsou plně využity a v další části praktické práce, kde jsou konkrétní návrhy a doporučení, jsou uvedeny možnosti, jak tyto nástroje zefektivnit. Nástroje pro interní employer brand management byly zjišťovány v rámci výzkumu od pracovníků.

3.2 Výzkum

Výzkum probíhal dne 28. 3. 2024 v budově kanceláře společnosti formou polo-strukturalizovaného rozhovoru. Rozhovor byl uskutečněn osobně se zakladatelem společnosti. Účelem bylo zjištění informací o firmě, o cílech a o zjištění skutečnosti, jak zakladatel vnímá dění ve firmě, jak vnímá employer branding, a zda je v současné chvíli společností aktivně řešen. Odpovědi rozhovoru byly následně komparovány s výsledky dotazníkového šetření, které bylo rozesláno všem pracovníkům ve firmě dne 1. 4. 2024. Počet dotazovaných byl 216,

z čehož se jednalo o 189 kurýrů a 27 administrativních pracovníků. Dotazník obsahoval celkem 15 otázek. Otázky byly připraveny tak, aby se pracovníci mohli dostatečně vyjádřit. Dotazníky měly stejnou formu a nebyly nijak odlišné pro pracovníky na jiných pozicích. Nicméně pro rozlišení odpovědí a kvalitnější výsledky, bylo zjišťováno, zdali je respondent kurýrním pracovníkem nebo pracuje na jiné pozici. Dotazník byl zaměřen na zjištění spokojenosti, motivovanosti pracovníků ve firmě a jejich vnímání značky společnosti XY jako zaměstnavatele. Sběr dat probíhal od 1. 4. 2024 do 15. 4. 2024 a celková návratnost byla 67, 1 % (145 odpovědí). První otázky byly směřovány na pohlaví, věk, pracovní pozici a město, ve kterém daný pracovník působí. V následucící části práce jsou rozepsány odpovědi zakladatele společnosti v rámci polo-strukturalizovaného rozhovoru. Následující část se věnuje dotazníkovému šetření a jsou rozebrány detailně všechny odpovědi na rozeslané otázky. Následně byly odpovědi respondentů porovnány s představami a očekáváními zakladatele, zdali jsou shodné či nikoliv.

3.3 Rozhovor

V rámci rozhovoru bylo zjišťováno, jak organizace vnímá employer branding a jakým způsobem ho řeší. Zakladatel organizace vnímá employer branding jako produkt pro kurýry, díky kterému budou pracovníci informováni, podporováni, budou mít možnost si zpříjemnit pracovní den, což způsobí, že lidé budou chtít pracovat v takové organizaci a budou se ztotožňovat s tím, co ta organizace dělá a proč to dělá. Employer branding již organizace připravovala s externí společností, nicméně v tuto chvíli, jak sám zakladatel říká: „nasazení tohohle je extrémně kontraproduktivní.“, jelikož zatím nemá vyřešené všechny provozní problémy, se kterými se momentálně společnost XY potýká. Organizace se podle zakladatele aktuálně potýká s provozními problémy, které jsou prioritní pro udržení spokojenosti, pracovních podmínek na očekávané a žádané úrovni a chystá se aktivně řešit employer branding, jakmile si bude jistá, že po odstartování bude moci splnit novým i stávajícím pracovníkům to, co chtějí, aby společnost hlásala. Zakladatel zmiňuje, že v opačném případě, při předčasném nasazení by mohlo nastat, že pracovníci budou po nástupu zklamaní, jelikož organizace není schopná split jejich očekávání a vytvoří „obrovský kontrast mezi tím, co prezentujeme a tím, co reálně toho člověka potká a tvrdost té reality bude taková, že dojde k obrovské fluktuaci a poškození jména ještě ve větší míře.“ Zmiňuje zakladatel společnosti.

Důvody proč, by měl chtít jedinec v organizaci pracovat zakladatel uvádí získání zkušeností s elektromobilními vozidly, možnosti využívání ekologičtějšího způsobu využití doručování a nadstandardní finanční ohodnocení oproti konkurenčním organizacím. Dále vnímá jakožto výhodu při rozhodování uchazečů všestrannost kurýrů, jelikož se organizace nezaměřuje na doručování pouze jednoho typu sortimentu a pracovníci si tak mohou vyzkoušet doručovat různý sortiment (klasické balíky, nákupy domů, expresní nákupy, potravinové zboží, suroviny pro větší firmy, školy, krabičkové diety). Kurýři mají možnosti si vybrat, zda chtějí vozit pouze jeden určitý sortiment nebo si jich vyzkoušet a střídat hned několik. Flexibilitu, možnost nastavování směn podle sebe, bere zakladatel do jisté míry jako samozřejmost, ale přiznává, že je to svým způsobem určitý benefit, který někde jinde být nemusí. Organizace se podle zakladatele snaží docílit, aby kurýři měli možnost spravovat si svůj výdělek. Podle zakladatele by to měla být aplikace, kde bude aktuální stav výdělku, možnosti vyplácení v různých měnách, do bitcoinu či možnosti vložení na spořící učet s úročením. Pro pracovníky, kteří nepracují na pozici kurýra, ale spíše v kanceláři vnímá zakladatel jako výhodu startupové prostředí, které může určitým lidem vyhovovat lépe než korporátní společnost. Podle něj startup přináší nečekané změny, což lidé mají částečně rádi, protože se neradi pohybují v prostředí, kde je mnoho pravidel a korporátní prostředí jim vysloveně vadí, protože nechtějí mít všechno osměrnicované atd.

Všichni pracovníci ve společnosti XY pracují, jak říká zakladatel jako osoby samostatně výdělečně činné (OSVČ), a tudíž organizace nemůže nabízet benefity typu stravenka, příspěvek na pojištění či spoření atp. Organizace se podle zakladatele snaží nahradit finanční benefity těmi nefinančními. Jako příklad zakladatel uvádí kromě organizace pracovní doby podle svých potřeb a možností také možnosti výpůjčky dodávky, pracovního automobilu pro osobní jednorázové účely, např. stěhování. Dále jako benefit vnímá tým lidí, ve kterém jednotliví pracovníci spolupracují, mezilidské vztahy, náplň a smysluplnost dané práce, pracovní prostředí, určitou volnost, dobře zadanou práci, komunikaci. Dále dodává, že většina lidí hledá práci takovou, aby je bavila. „Lidi motivuje ta vize a to prostředí." dodává zakladatel. Naopak zdrojem demotivace, které platí pro všechny pracovníky, je podle zakladatele zadání projektu a následně jeho nevyužití organizací. Dále zakladatel uvádí právě mezilidské vztahy na pracovišti, kdy si určití pracovníci mezi sebou lidsky nesednou a vytvářejí se lidské bariéry a schopnost pracovat jako jeden tým.

Na otázku, jak by zakladatel popsal firemní kulturu, odpověděl: „Do jisté míry bych ji popsal jako bandu a nemyslím v negativním slova smyslu, ale grupu lidí s velkým nadšením, s velkou úrovní oddanosti, s nízkou úrovní skillů (…)." Nicméně dodává, že si je vědom, že lidé v organizaci jsou citliví a při neřízeném fungování organizace může dojít k porušení lidských vazeb, což naruší správné fungování organizace a snížení jejich výkonosti a spokojenosti. Zakladatel chce změnit nastavenou firemní kulturu a nastavit střední řízení v organizaci. Vztahy na pracovišti jsou neformální, nejsou striktně určena pravidla kompetencí a styl vedení je spíše liberálního charakteru.

Další otázka byla směřovaná, jakým způsobem jsou pracovníci vzděláváni a rozvíjeni. Zakladatel organizace zmiňuje, že v současné chvíli se pracovníci vzdělávají a rozvíjí především díky novým příležitostem, do kterých se jedinci a týmy dostávají při řešení nových situací. Pracovníci se účastní častých porad, minimálně jedné týdně a brainstormingu nad určitým problémem. V budoucnu by chtěla organizace, jak zakladatel uvádí, nabízet různé kurzy, které pracovníkům pomohou zlepšit své dovednosti a znalosti, například kurzy angličtiny nebo manažerské kurzy. Kurýrní pracovníci se rozvíjí zaškolováním a zkoušením nových odlišných klientů, než které obvykle rozváží a postupem času se rozvíjí také v prostorové orientaci v České republice a zlepšují se v řidičských schopnostech.

Další otázka byla na systém odměňování v organizaci. Zakladatel společnosti popisuje, že téměř všichni pracovníci v kanceláři mají fixní měsíční příjem, do kterého se chystají přidávat výkonovou složku, která bude hodnotit výkon jedince za dané časové období. U kurýrních pracovníků je podle zakladatele více modelů odměňování pracovníků. Uvádí, že jedním modelem je, že je mzda složena ze dvou částí. Zakladatel zmiňuje, že jedna část je stanovena za normočas, kdy každá zakázka má předem určenou dobu, za kterou má být doručena a částku, kolik za ní pracovník dostane zaplaceno. Druhá část je variabilní, kde je hodnocena spolehlivost kurýra a také kvalita. Spolehlivost kurýra je podle zakladatele hodnocena, zdali a jak moc kurýr mění či ruší směny a jak dlouho dopředu. Kurýr, který je flexibilní a nemění nastavené směny, má vyšší sazbu než kurýr, který směny ruší pár dní dopředu (zakladatel). Kvalita je podle zakladatele hodnocena podle toho, jestli kurýr doručí objednávku včas nebo se zpožděním či dříve a jaký má zákaznický servis, tj. podle stížností od zákazníků. Zakladatel uvádí, že mzda je tvořena ze 70% fixní složkou, 15% kvalitativní složka a 15% spolehlivostní složka. Druhým modelem je hodinová mzda.

V rámci obsazování pracovních pozic zakladatel zmiňuje, že se vyhýbají veřejným nástrojům pro oslovování nových kandidátů z důvodu času a náročnosti. Dodává, že pozorují konkrétní pracovníky z kurýrních pozic, které by organizace chtěla obsadit na určité pracovní pozice. Takové pracovníky si vybírají podle jejich komunikačních a uvažovacích schopností. Oslovování probíhá formou přímého oslovení. Zakladatel uvádí, že organizace má zkušenosti

s veřejnou nabídkou na intranetu pro všechny pracovníky, nicméně díky znalosti a pozorování kurýrů, si dokáže lépe určit vhodného kandidáta, aniž by došlo k případným konfliktům a urážky nevybraného kandidáta. Zakladatel vidí výhodu obsazování pracovních pozic z vnitřních zdrojů kvůli znalosti a zkušenosti pracovníků s organizací „zvenku“. Dalším způsobem hledání lidí je skrze doporučení (zakladatel). Zde zakladatel uvádí, že doporučitel popíše organizaci takovou, jaká je a nevzniká případné zaskočení nebo zklamání. Zakladatel zmiňuje, že k hledání a oslovování potenciálních kandidátů z vnějších zdrojů organizace využívá inzeráty na pracovních portálech jobs.cz a jenprace.cz a především sociální sítě. Pracovní portály jsou ze zkušenosti zakladatele méně účinné a méně vytížené než sociální sítě. Volba sociální sítě závisí na tom, kterou pracovní pozici je potřeba obsadit. Zakladatel popisuje, že pro méně náročné pozice, kde není potřeba přílišná kvalifikace a zkušenosti využívá Facebook, Instagram nebo Tik tok. Dále zmiňuje, že LinkedIn je využíván v případě pozic jako IT, analytičtí a procesoví pracovníci. Zakladatel zmiňuje, že pro manažerské pozice volí organizace hledání přes známosti. Jako důvod zakladatel uvádí, že zkušení manažeři často nejsou ochotni pracovat ve startupové organizaci, jelikož je to nestabilní prostředí a raději volí organizaci, která má již dobrou zaměstnavatelskou pověst.

3.4 Dotazník

V rámci průzkumu bylo zjišťováno, jak pracovníci pohlíží na organizaci jakožto zaměstnavatele a jak se v organizaci cítí. Průzkum probíhal od 1. 4. 2024 do 15. 4. 2024 formou dotazníkového šetření. Pro lepší přehlednost jsou v následující části práce vypsány otázky a následné odpovědi respondentů rozděleny do dvou odstavců, odpovědi kurýrních pracovníků a odpovědi ostatních pracovníků.

Jaké je tvoje pohlaví?

Podle odpovědí respondentů ve společnosti XY pracují spíše muži než ženy. Z celkového počtu dotazovaných je 120 (82,8 %) mužského pohlaví a pouze 25 (17, 2 %) respondentů je ženského pohlaví.

Jaký je tvůj věk?

Na základě odpovědí respondentů bylo zjištěno, že ve společnosti XY pracuje nejvíce lidí ve věku 18-24 let. Tuto možnost uvedlo celkem 54 (37, 2 %) respondentů. Ve věku 25-34 let působí ve společnosti 39 (26, 9 %) lidí. 29 (20 %) respondentů je ve věku 35-44 let a pouhých 23 (15, 9 %) označilo, že jsou ve věku 45-64 let. Nikdo z respondentů neuvedl, že jsou ve věku 65 a více.

Na jaké pozici působíš?

V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 126 (86, 9 %) lidí jsou kurýrními pracovníky. Mezi ostatní se zařadilo 19 (13, 1 %) respondentů z celkového počtu odpovědí.

V jakém městě působíš?

Z celkového počtu dotazovaných, jich 140 (96, 6 %) uvedlo, že působí ve městě Praha. Pouze 3 (2, 1 %) působí v Brně a jen 2 (1, 4 %) respondenti pracují v Plzni.

Z odpovědí bylo zjištěno, že všichni respondenti, kteří působí na jiných pozicích vyjma kurýrních, působí ve městě Praha. Tuto možnost označilo celkem 19 (100 %) těchto pracovníků.

Z výše uvedeného vyplývá, že 121 (96 %) kurýrních pracovníků pracují v Praze. 3 (2, 4 %) působí v Brně a jen 2 (1, 6 %) respondenti působí v Plzni.

Slyšel/a jsi již dříve o (před nástupem) o společnosti XY?

Z celkového počtu 145 respondentů, 121 (83,4 %) z nich uvedlo, že před nástupem do společnosti XY o ní nikdy před tím neslyšeli. 24 (16,6 %) respondentů o společnosti XY již měli nějaké povědomí. Respondenti, kteří odpověděli, že slyšeli o společnosti XY již dříve, byli tázáni, kde se se společností setkali. 5 (20,8 %) respondentů na společnost XY viděli reklamu, 2 (8,3 %) z nich měli vlastní zkušenost se službou společnosti a 17 (70,8 %) znali společnost XY od svých známých.

Jak jsi se dozvěděl/a o nabídce práce ve společnosti XY?

O nabídce práce ve společnosti XY se nejvíce pracovníků dozvědělo přes agenturní společnost, konkrétně to uvedlo 46 (31,7 %) respondentů. Na druhém místě s počtem 41 (28, 3 %) odpovědí dopadl inzerát na internetových stránkách. Dále 30 (20, 7 %) respondentů se o nabídce práce dozvěděli na sociálních sítích, 18 (12, 4 %) respondentů pracuje ve společnosti XY na doporučení a 5 (3, 4 %) respondentů se o nabídce práce dozvěděli na webových stránkách společnosti a též 5 (3, 4 %) viděli reklamní nabídku práce. Žádný z celkového počtu respondentů na všech pozicích ve společnosti XY neoznačil jinou formu, kterou se dozvěděl o nabídce práce.

Přes inzerát na internetových stránkách se o nabídce práce ve společnosti XY dozvědělo 35 (27, 8 %) kurýrních pracovníků. Formu sociálních sítí označilo 24 (19 %) kurýrních pracovníků. Na webových stránkách společnosti XY se dozvědělo 5 kurýrních pracovníků o nabídce práce. Dále 11 (8, 7 %) kurýrních pracovníků se o nabídce dozvěděli přes doporučení. 5 (4 %) respondentů na pozici kurýrního pracovníka označilo, že se o nabídce dozvěděli formou reklamy a 46 (36, 5 %) kurýrních pracovníků je zde přes agenturní společnost.

Na ostatních pozicích ve společnosti XY byly výsledky dotazníkového šetření v otázce, jak se dozvěděli o pracovní nabídce ve společnosti zodpovězeny následovně. 6 (31, 6 %) respondentů označilo formu inzerátu na internetových stránkách. Nabídku na sociálních sítích vidělo též 6 (31, 6 %) respondentů. O nabídce práce se ani jeden z respondentů nedozvěděl na webových/kariérních stránkách společnosti XY, zatímco přes doporučení označilo 7 (36, 8 %) respondentů jako formu, kterou se o nabídce práce dozvěděli. Z ostatních pracovníků, vyjma kurýrních se žádný z nich nedozvěděl o nabídce formou reklamy nebo přes agenturní společnost.

Jak vnímáš společnost XY jako zaměstnavatele?

Většina respondentů uvedla, že společnost XY vnímají pozitivně. Z celkových výsledků 13 (9 %) respondentů označila, že společnost vnímají velmi pozitivně. Možnost spíše pozitivně označilo celkem 80 (55, 2 %) respondentů. Spíše negativní pohled vnímá 41 (28, 3 %) respondentů a velmi negativně označilo celkem 11 (7, 6 %) respondentů.

Společnost XY vnímá velmi pozitivně 9 (7, 1 %) kurýrních pracovníků. Spíše pozitivně 66 (52, 4 %) z kurýrů. Spíše negativně označilo 41 (28, 3 %) kurýrních pracovníků a velmi negativně ohodnotilo společnost XY 11 (8, 7 %) kurýrních pracovníků.

Z ostatních pracovníků, kteří pracují v kanceláři společnosti XY ji 4 (21,1 %) respondenti vnímají velmi pozitivně, 14 (73, 7 %) vnímá společnost spíše pozitivně, 1 (5, 3 %) označil spíše negativní pohled na společnost a žádný ji nevnímá velmi negativně.

Co se ti líbí na společnosti XY? Co tě motivuje zůstat?

Z celkového počtu 145 dotazovaných pracovníků na tuto otázku odpovědělo 76 (52, 4 %) respondentů. Nejčastěji se v odpovědích opakovala finanční odměna a flexibilita na všech

pracovních pozicích. Několik respondentů uvedlo také kolektiv. 69 respondentů neuvedlo žádnou odpověď.

Co by si ocenil/a, aby společnost XY změnila/ zavedla?

Pracovníci by nejvíce ocenili zlepšení vnitřní komunikace, technického stavu (nabitá auta) a vybavení (dostatek chladících boxů, platební terminály atd.). Odpovědi se opakovaly i ve spojitosti s individuálním nastavováním tras. Několik respondentů si stěžovalo si pozdní vyplácení odměny za práci.

Ocenil/a bys získat vyšší pozici ve společnosti XY? Za jakých podmínek?

Z celkového počtu 145 respondentů by 118 (81, 4 %) z nich neocenilo možnost získat vyšší pozici. 27 (18, 6 %) respondentů tvrdí, že by takovou možnost ocenili. Respondenti, kteří odpověděli „ano“ by ocenili možnost získat vyšší pozici, pokud by dostávali vyšší odměnu. Někteří respondenti odpověděli, že by chtěli změnit pracovní náplň. Respondenti také uváděli, že by ocenili, kdyby jim společnost XY takovou možnost nabídla.

Co by bylo nejspíše hlavními důvody odchodu ze společnosti XY?

Z odpovědí respondentů vyplývá, že nejčastější důvody odchodu pracovníků ze společnosti XY by byly z osobních důvodů. Tuto možnost označilo celkem 101 (69, 7 %) pracovníků, 86 (68, 3 %) kurýrních pracovníků a 13 (68, 4 %) obsahovaly odpovědi na nedostatečné či špatné pracovní podmínky, což uvedlo 99 (78, 6 %) pracovníků, nicméně odpovědi byly označeny pouze od kurýrních pracovníků. Žadný z ostatních pracovníků tuto variantu neuvedl. Velký počet odpovědí byl uveden v rámci nedostatečného finančního ohodnocení, což uvedlo z celkového počtu 145 respondentů, 80 (55, 2 %). 72 (57, 1 %) kurýrních pracovníků označilo tuto možnost jako nejvíce pravděpodobný důvod a 8 (42, 1 %) pracovníků na ostatních pozicích. Velký počet pracovníků uvádí nespokojenost s komunikací a jako důvod odchodu to uvedlo celkem 58 (40 %) respondentů. 54 (42, 9 %) kurýrních pracovníků a 4 (21, 1 %) respondentů na ostatních pozicích.

Víš, jakou má společnost XY vizi? (Vypiš)

Většina odpovědí respontentů byla, že neví, jakou má společnost XY vizi. Třetina respondentů napříč všemi pozicemi tvrdí, že vizí společnosti je elektromobilita a šetrnost k životnímu prostředí. 3 respondenti (2, 1 %) z celkového počtu dotazovaných uvedli optimalizaci provozních procesů a následné vytvoření softwéru pro další účely mimo organizaci.

Víš, jaké jsou cíle společnosti XY? (Vypiš)

94 (64, 8 %) respondentů tvrdí, že cílem společnosti je rozšíření působnosti do dalších (krajských) měst v České republice a expandace do zahraničí. 14 (9, 7 %) respondentů neví, jaké jsou cíle společnosti a zbylých 37 (25, 5 %) respondentů neuvedlo žádnou odpověď.

Jak bys popsal/a firemní kulturu?

Většina respondentů se shodla na tom, že nedokáží popsat firemní kulturu nebo neví, co odpovědět. Někteří respondenti firemní kulturu popsali jako neformální prostředí s dobrými mezilidskými vztahy.

Doporučil/a bys práci ve společnosti XY svým známým?

Z celkového počtu 145 respondentů jich 17 (11 %) uvedlo, že by společnost XY doporučili svým známým. 6 (4, 1 %) tvrdí, že by práci nedoporučili a 122 (84, 1 %) neví, zda by práci ve společnosti XY doporučili svým známým.

3.5 Sumarizace výsledků a diskuse

Z výsledku průzkumu vyplývá, že si společnost XY chce vybudovat dobrou zaměstnavatelskou pověst a plánuje provést určité kroky a procesy, které ji k tomu mohou pomoci. Společnost XY není na trhu příliš dlouhou dobu, a tak zatím značka zaměstnavatele není na pracovním trhu rozšířena. Dle zakladatele, se společnost XY chystá aktivně řešit employer branding, jakmile bude mít vyřešené provozní problémy, se kterými se aktuálně potýkají. To vyplývá i z dotazníkového šetření, že pracovníci nejsou spokojeni s aktuálním stavem pracovních podmínek a řada z nich to uvádí jako možný důvod, proč by z organizace odešla. Současní pracovníci hodnotí společnost v pozitivním světle jakožto zaměstnavatele, nicméně nejsou spokojeni s vnitřní komunikací a pracovními podmínkami. Z výzkumu vyplývá, že pracovníci vidí společnost v určitých věcech odlišně, než vnímá zakladatel. Neshody vychází z nesouladu představy o vizích společnosti a jejího nedostatečného prezentování směrem k pracovníkům. Zakladatel si tvrdí, že pracovníci jsou motivováni benefity takovými, které nemají finanční charakter. Zmiňuje tým lidí, ve kterém jednotliví pracovníci spolupracují, mezilidské vztahy, náplň a smysluplnost dané práce, pracovní prostředí, určitou volnost, dobře zadanou práci, komunikaci a práci, aby pracovníky bavila. Říká, že: „Lidi motivuje ta vize a to prostředí.“, což je myšleno pro pracovníky na ostatních pozicích společnost vyjma kurýrních, nicméně žádný z pracovníků tuto možnost neuvedl a mnoho z nich ani neví, jakou má společnost vizi. Důvody, proč by měl chtít kurýrní pracovník pracovat pro danou společnost jsou podle zakladatele zkušenosti s elektromobilními vozidly, ekologický způsob doručování, respektive práce v ekologickém prostředí, flexibilitu skrze vlastní rozhodování o časových možnostech a nastavování zakázkových bloků. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pracovníci jsou motivováni především finanční odměnou, flexibitou a kolektivem. To potvrzuje i zakladatel společnosti. V rámci zjišťování nespokojenosti či demotivace pracovníků zakladatel uvedl, že mezilidské vztahy na pracovišti a nevyužití projektu, který by byl pracovníkům zadán, platí pro všechny pracovníky jako zdroj demotivace. Pracovníci uvedli, že jim nevyhovuje vnitřní komunikace, což může být spojováno s vytvářením mezilidských vztahů a též špatné či žádné formulace důvodů nevyužití projektu, který pracovník vytvořil. Zakladatel si je vědom, že firemní kultura utváří fakt, jestli jsou pracovníci v organizaci spokojeni a přiznává, že chce změnit její současný stav. Firemní kulturu popisuje jako loajální skupinu lidí, kteří nemají velké a bohaté zkušenosti, ale jsou ambiciózní. Pracovníci v rámci dotazníkového šetření popisují firemní kulturu velmi podobně, avšak většina z nich uvedla, že nemají ponětí, jak by ji popsali. Způsob, kterým se pracovíci dozvídají o nabídce práce ve společnosti XY se liší z výsledků odpovědí zakladatele a dotazníkového šetření. Zakladatel uvádí, že nejefektivnější je oslovování nových kurýrních pracovníků skrze sociální sítě a inzerátů na pracovních portálech, nicméně kurýrní pracovníci uvedli, že se o nabídce práce nejčastěji dozvěděli z agenturní společnosti. Dále z inzerátů na pracovních portálech a na třetím místě skrze sociální sítě. Co se týče pracovníků na ostatních pozicích zakladatel uvádí jako nejčastější způsob oslovování konkrétního pracovníka z vnitřních zdrojů a také skrze doporučení jiného pracovníka. Společnost se snaží vyhýbat veřejným nástrojům kvůli větší náročnosti a z časového důvodu. Nicméně využívá také inzeráty na pracovních portálech, a především sociální sítě, které vnímá jako více účinné. Z dotazníkové šetření vyplývá, že tito pracovníci se dozvěděli o pracovní nabídce častěji formou doporučení. Nabídka z inzerátu na pracovních portálech a na sociálních sítích, byly jako druhá nejčastější varianta. Nejméně účinným nástrojem je dle výzkumu reklama a nabídka na webových stránkách společnosti XY.

Z výzkumu taktéž vyplývá, že pracovníci nemají mnoho možností pro vzdělávání a rozvoj a rozvíjí se především prostřednictvím nových příležitostí, co startupové prostředí přináší, a do kterých se pracovnící dostávají při řešení nových situací. Mezi další způsoby rozvoje patří pravidelné pracovní porady, které jsou uskutečňovány alespoň jednou za týden. Při řešení

problému využívají hlavně brainstorming. Nicméně v budoucnu by společnost chtěla nabízet pracovníkům např. kurzy angličtiny nebo manažerské kurzy. Kurýrní pracovníci se rozvíjí školením, instruktáží nově příchozím kurýrům, kterým ukazují a vysvětlují celý proces náplně práce. A díky pravidelnosti rozvíjí i své řidičské schopnosti a prostorovou orientaci. Zde se dá podotknout, že na kurýrních pozicích není potřeba velkého množství vzdělávání a rozvoje, jelikož to při své činnosti pracovníci nemají, jak uplatit.

3.6 Návrhy a doporučení

V následné části jsou uvedeny různé návrhy a doporučení na zlepšení employer brandingu, které jsou seřazeny z hlediska časové a nákladové náročnosti od těch méně náročných až po návrhy takové, u kterých je potřeba více času a finančních nákladů.

Na základě poskytnutých informací by autorka navrhla následující hodnotovou nabídku pro společnost XY:

Vize a Smysluplnost Práce: Zaměřte se na jasnou komunikaci vize společnosti a smysluplnosti práce, kterou pracovníci vykonávají. Toto by mělo být klíčovým prvkem hodnotové nabídky.

Pracovní Prostředí a Flexibilita: Nabídněte pracovníkům flexibilitu v rozhodování o časových možnostech a nastavování zakázkových bloků. Zároveň se zaměřte na vytvoření příjemného a podporujícího pracovního prostředí.

Mezilidské vztahy a týmová spolupráce: Podporujte vytváření silných mezilidských vztahů a týmové spolupráce. To by mělo být klíčové pro zlepšení vnitřní komunikace a celkové spokojenosti zaměstnanců.

Finanční Odměna a Benefity: Ačkoli zakladatel tvrdí, že pracovníci jsou motivováni benefity, které nemají finanční charakter, výsledky průzkumu ukazují, že pracovníci jsou motivováni především finanční odměnou. Proto by měla být finanční odměna a benefity důležitou součástí vaší hodnotové nabídky.

Unikátní Zkušenosti: Nabídněte pracovníkům možnost získat unikátní zkušenosti, jako je práce s elektromobilními vozidly a ekologický způsob doručování. Toto by mohlo být atraktivní pro potenciální zaměstnance a pomoci vám se odlišit od ostatních společností na trhu.

Firemní Kultura: Zaměřte se na vytvoření firemní kultury, která odráží hodnoty a ambice vaší společnosti. Jak uvádí zakladatel, firemní kultura by měla být tvořena loajální skupinou lidí, kteří nemají velké a bohaté zkušenosti, ale jsou ambiciózní.

Tato hodnotová nabídka by měla být prezentována a komunikována tak, aby byla srozumitelná a atraktivní pro současné i potenciální zaměstnance. Je důležité, aby byla tato nabídka v souladu s reálnými hodnotami a kulturou společnosti.

3.6.1 Návrhy na interní employer brand management

Níže jsou uvedeny návrhy, které posílí employer brand management u stávajících pracovníků.

První doporučení: Průzkum spokojenosti

Pro zvýšení spokojenosti pracovníků autorka doporučuje zaměřit se na již organizací vytvořený průzkum spokojenosti, který ale bohužel v současné chvíli není plně využit. Pracovníkům je průzkum zasílán v nepravidelných intervalech a nejsou zveřejněny výsledky nebo změny v reakci na zaslané odpovědi.

Autorka doporučuje nastavit pravidelnou frekvenci zasílání průzkumu za uplynulý kvartál a po analýze a zpracování výsledků zveřejnit nejčastější odpovědi a zaměřit se na řešení aktuální problematiky, pokud to bude možné.

Zde je několik otázek, které by společnost XY mohla zahrnout do průzkumu spokojenosti v organizaci:

1. Jak byste ohodnotil svou celkovou spokojenost s prací v naší organizaci?
2. Cítíte se ve své práci oceňován?
3. Jak hodnotíte komunikaci a spolupráci s vaším nadřízeným?
4. Jak hodnotíte komunikaci a spolupráci s vašimi kolegy?
5. Máte dostatek příležitostí k profesnímu růstu a vzdělávání?
6. Jak hodnotíte pracovní prostředí a vybavení?
7. Cítíte se v práci dostatečně motivován?
8. Jak hodnotíte rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem?
9. Jak hodnotíte firemní kulturu a hodnoty naší organizace?
10. Máte nějaké návrhy na zlepšení?

Tyto otázky by měly poskytnout dobrý přehled o tom, jak se pracovníci cítí v rámci organizace. Je důležité, aby byl průzkum anonymní, aby se pracovníci cítili svobodně sdílet své názory.

Zasílání a následné využívání podnětů z průzkumu spokojenosti, společnosti může přinést spokojenější pracovníky, jelikož budou mít možnost se alespoň nějakým způsobem podílet na zlepšování fungování společnosti a budou moci předat společnosti svůj názor.

Druhé doporučení: Povědomí o vizi společnosti

Jednoduchým způsobem, jak s pracovníky sdílet společnou vizi a hodnoty je jejich zveřejnění na místech, ke kterým mají přístup všichni. Kanceláře jsou vybaveny LCD televizory, které někdy nejsou využity, a na kterých by mohly být prezentovány vize a hodnoty. Mohly by být taktéž umístěny na nástěnce kolem které denně procházejí všichni pracovníci, kteří mají v kanceláři zázemí. Kurýrní pracovníci též někdy navštěvují tyto prostory a přijímací řízení jsou realizovány v místnosti, kde je umístěna zmiňovaná nástěnka. Tím pádem by i kandidáti, kteří se o pozici v organizaci ucházejí, mohli být seznámeni právě s vizemi a hodnotami společnosti XY. Dalším prostorem, který by mohl být využit k šíření povědomí o vizích a hodnotách, je kurýrní místnost. Tu využívají kurýrní pracovníci pro odpočinek nebo čekání na začátek pracovního bloku. Stačilo by jednodušše umístit plakát na správně zvolené místo. Autorka doporučuje sdílet vizi a hodnoty i na kariérních stránkách společnosti, kde v současné chvíli jsou prezentovány, nicméně daly by se doplnit i pro zaujmutí potenciálních kandidátů s vhodnými argumenty, proč by měli chtít ve společnosti XY pracovat.

Imlementace návrhu: 1. Vytvoření prezentace vizí a hodnot. Tato prezentace by měla být srozumitelná a vizuálně přitažlivá. 2. Zveřejnění na LCD televizorech a nastavení tak, aby pravidelně zobrazovaly prezentaci vizí a hodnot. Nastavit se dají například tak, aby se prezentace zobrazovala pouze v určité hodiny. 3. Umístění na nástěnku: Vytisknout plakáty s vizí a hodnotami a umístit je na nástěnku, kterou denně vidí všichni pracovníci. Organizace může také vytvořit menší kopie těchto plakátů pro kurýrní pracovníky. 4. Umístění v kurýrní místnosti: V kurýrní místnosti organizace může plakát umístit na viditelné místo, kde si ho kurýrní pracovníci mohou přečíst během odpočinku nebo čekání. 5. Aktualizace kariérních

stránek: Aktualizovat kariérní stránky společnosti XY tak, aby zobrazovaly vizi a hodnoty. Organizace může také přidat argumenty, proč by potenciální kandidáti měli chtít pracovat právě v dané společnosti. 6. Komunikace s pracovníky: Informovat své pracovníky o těchto změnách a vysvětlit jim, proč je důležité sdílet společnou vizi a hodnoty. To může organizace udělat například prostřednictvím e-mailu nebo na týmové schůzce. 7. Pravidelná aktualizace: Pravidelně aktualizovat svou vizi a hodnoty a zajistit, aby byly tyto aktualizace zveřejněny na všech místech, kde jsou prezentovány.

Třetí doporučení: Schránka / box pro návrhy, názory

Pracovníci mají mnoho nápadů, jak něco zefektivnit nebo vyřešit. Možnost se vyjádřit mají na komunikačním kanálu společnosti XY nebo při online/osobních poradách. V obouch případech není informace dostatečné předaná správnému pracovníkovi, aby došlo k případnému řešení, a tak i dobré nápady nejsou ani diskutovány.

Autorka doporučuje nainstalovat schránku nebo obyčejnou papírovou/plastovou krabici do prostor, ke kterému mají přístup všichni pracovníci. Každý by tak mohl i anonymně přidávat své návrhy a názory. Tento návrh by sloužil jako nástroj pro zlepšení komunikace a různých procesů ve společnosti XY. Pracovníci by měli pocit, že dokaží přispět k lepšímu fungování organizace.

Implementace návrhu: Vybrat vhodné místo pro umístění schránky/krabice. Zakoupit nebo vyrobit schránku/krabici. Nainstalovat schránku/krabici na daném místě. Informovat všechny pracovníky o nové schránce/krabici. Školení zaměstnanců v práci s novou schránkou/krabicí. Pravidelně kontrolovat obsah schránky/krabice a udržovat ji v pořádku.

Čtvrté doporučení: Výstupní dotazník

Pro lepší přehlednost, ověření a zpětnou vazbu, na co se organizace správně či špatně zaměřuje autorka doporučuje poskytovat pracovníkům, kteří z organizace odcházejí krátký výstupní dotazník zaměřen na důvody odchodu daného pracovníka a možnosti vyjádření, co se jim v organizaci líbilo, co naopak nikoli a co mohou jako firma nadále zlepšovat.

Výstupní dotazník by mohl být zasílán online formou například na e-mailovou adresu daného pracovníka nebo by mohl být poskytován v papírové podobě a předán umístěním do anonymní schránky / boxu pro návrhy a názory pracovníků.

Dotazník by mohl být vytvořen například následujícím způsobem:

Tabulka 1 Výstupní dotazník

Děkujeme, že jste byl(a) součástí naší organizace. Vaše zpětná vazba je pro nás velmi důležitá a pomůže nám zlepšit naše pracovní prostředí a procesy. Tento dotazník je anonymní a vaše odpovědi budou použity pouze pro interní účely.
1. Jaký je hlavní důvod vašeho odchodu z naší organizace?
2. Co se vám na práci v naší organizaci nejvíce líbilo?
3. Co se vám na práci v naší organizaci nejméně líbilo?
4. Jak byste ohodnotil(a) podporu a vedení svého nadřízeného?
5. Jak byste ohodnotil(a) spolupráci s kolegy?
6. Jak byste ohodnotil(a) možnosti profesního růstu a vzdělávání v naší organizaci?
7. Máte nějaké návrhy na zlepšení našeho pracovního prostředí nebo procesů?
Děkujeme za váš čas a přejeme vám mnoho úspěchů v další kariéře.

Zdroj: vlastní tvorba

Autorka zdůrazňuje význam výstupních dotazníků jako nástroje pro získání cenných informací od odcházejících pracovníků. Tyto dotazníky mohou poskytnout organizaci užitečnou zpětnou vazbu na to, co se jim líbilo, co ne a jaké oblasti je třeba zlepšit.

Páté doporučení: Individuální plánování trasy

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že by kurýrní pracovníci uvítali změny pro usnadnění každodenní práce, které je potkávají na cestách. Z celkového počtu kurýrů je zřejmé, že každý má odlišný styl a rychlost jízdy. Kurýři mají naplánovaný čas, za který se musí dostat z jednoho bodu do druhého. Také se jim počítá čas strávený obsluhováním jednoho zákazníka. Někteří kurýři nemají problém držet se stanoveného plánu, jezdit a doručovat přesně tak, jak je stanoveno. Nicméně část kurýrů si stěžuje, že ve většině případů se jim nedaří objednávky doručovat včas a nabírají tak zpoždění, které má negativní vliv jak na zákazníka, na kurýra, tak i na celou společnost. Druhá část kurýrů zase naopak jezdí dříve oproti nastavenému časovému plánu a vzniká zde stejný problém, jelikož doručování v dřívějším čase není přijatelné a je pokutováno.

Implementace strategie**:** Autorka doporučuje kategorizovat kurýry podle rychlosti doručování do tří skupin – rychlí jezdci, standardní jezdci a pomalí jezdci. Nově příchozí kurýři by byli automaticky rozřazeni do skupiny pomalých jezdců, aby na ně nebyl vyvynut zbytečný tlak a mohli si být jistí, že budou objednávky stíhat doručovat včas. U kurýrů, kteří ve společnosti už jezdí delší dobu a mají zkušenosti a přehled, jak co funguje, by mohli být rozřazeni podle dosavadní rychlosti doručování a podle domluvy. Tento systém by mohl být veden např. v excelovské tabulce a každý měsíc by byl aktualizován, aby nedocházelo k opačnému efektu a nevznikaly tak další zbytečné problémy. Tento systém by zefektivnil celý proces doručování, jelikož by každý pracovník jezdil podle svých schopností a možností. Nevznikaly by kurýrům přebytečné náklady na placení pokut.

Pozitivní dopady by tento systém neměl pouze na samotné kurýry, ale také na zákazníky. Eliminovaly by se stížnosti od zákazníků při doručování mimo stanovené časové okno, které jim je dopředu zasíláno a dopady by se také projevily na celém fungování organizace a na spokojenosti současných pracovníků.

Šesté doporučení: Technická podpora po celý den

Technici zajišťují plynulý chod provozu ve smyslu kontroly nabitých aut, jelikož se jedná o elektromobilní vozidla. Dále zajišťují čistotu automobilů, dostatek chladících boxů pro nepoškozenou kvalitu zboží při přepravě, rozřazují automobily konkrétním kurýrům a zajišťují servisní návštěvy vozidel. Pro zlepšení pracovních podmínek, na které si v současné chvíli pracovníci stěžují, autorka doporučuje zavézt večerní kontrolu vozidel, že jsou v nabíjecím stojanu přes noc a připraveny k provozu na další den. Návrh tohoto doporučení je náročnější z hladiska času i nákladů, jelikož by organizace byla nucena vynaložit prostředky na přijmutí pracovíka, který by proces měl na starosti.

Sedmé doporučení: Soutěže pro nejlepší kurýry

Zdroj motivace pro stávající pracovníky mohou představovat naplánované soutěže za určité období pro předem stanovený počet nejlepších kurýrů. Hodnocení by mohlo být stanoveno na základě kvality a spolehlivosti, což je i v současné chvíli organizací stanoveno ve složce mzdy. Soutěž by mohla být nastavena tak, že pro tři nejlepší kurýry v daném měsíci budou připraveny předem zveřejněné ceny. Výherní ceny by stanovila společnost nebo by na komunikační platformě sami pracovníci hlasovali z výběru několika možností o co by chtěli soutěžit. Ceny by mohly mít finanční podobu, různých voucherů do restaurací, wellness nebo

např. v podobě láhve vína atd. Soutěže by mohly být uzpůsobeny vždy pro jiná kritéria, aby měl možnost se zapojit každý. Například v jiné soutěži by byl hodnocen počet odjetých klientů. Vyhráli by ti pracovníci, kteří by v daném časovém období rozvezli nejvíce objednávek a největší množství různých klientů.

Tento návrh by byl možný realizovat v případě, že by společnost měla volné finanční prostředky a rozhodla se je využít právě pro tyto účely.

Implementace návrhu: Stanovení cílů a kritérií soutěže: Prvním krokem je stanovení cílů soutěže. Cílem může být například zvýšení produktivity, zlepšení kvality služeb nebo zvýšení spokojenosti zákazníků. Kritéria pro hodnocení by měla být jasně definována a komunikována všem účastníkům.

Výběr cen: Ceny by měly být atraktivní a motivující pro zaměstnance. Může to být finanční odměna, voucher do restaurace, wellness balíček nebo láhev vína. Je důležité, aby ceny odpovídaly úsilí, které pracovníci vynaloží na dosažení cílů soutěže.

Komunikace a propagace soutěže: Soutěž by měla být dobře komunikována a propagována mezi pracovníky. Může to být prostřednictvím interních newsletterů, plakátů v kanceláři nebo na sociálních sítích společnosti.

Průběžné sledování a hodnocení: Během soutěže je důležité průběžně sledovat a hodnotit výsledky. To umožní rychle reagovat na případné problémy a zajistit spravedlivé a transparentní hodnocení.

Ocenění vítězů a zpětná vazba: Na konci soutěže by měli být vítězové oceněni a jejich úspěchy by měly být veřejně uznány. Je také důležité poskytnout zpětnou vazbu všem účastníkům a poděkovat jim za jejich účast a úsilí.

Osmé doporučení: Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V současné chvíli není věnována dostatečná pozornost pro vzdělávání a rozvoj pracovníků ve společnosti XY. V rámci rozhovoru zakladatel společnosti zmiňoval, že pracovníci nemají velkou úroveň dovedností a rozvíjí se pouze v praxi řešením nových situací. Ačkoli tento způsob rozvoje je velice účinný, propojení s dalšími způsoby vzdělávání a rozvoje, by bylo více efektivní a pracovníci by si nové schopnosti a dovednosti osvojili rychleji.

Vzhledem k nedostatku finančních prostředků, by autorka doporučila začít s rozvojem pomocí koučování, které by prováděli zkušenější pracovníci. Rotace práce je též ideálním způsobem, jak pracovníky v dané společnosti rozvíjet. Tyto způsoby nejsou extrémně nákladné, avšak vyžadují více času. Nicméně je důležité pohlížet na rozvoj jako na investici pro zvýšení výkonnosti a fungování celé organizace.

Implementace návrhu: Vytvoření interního programu koučování: Zkušenější pracovníci by mohli působit jako koučové pro méně zkušené kolegy. Toto by mohlo zahrnovat pravidelné jedna na jednoho setkání, kde by se diskutovalo o výzvách, cílech a strategiích pro dosažení těchto cílů.

Implementace programu rotace práce: Tento program by umožnil pracovníkům získat širší perspektivu tím, že by strávili čas v různých odděleních nebo rolích ve společnosti. To by jim mohlo pomoci rozvíjet nové dovednosti a pochopit, jak se jejich práce zapadá do celkového obrazu.

Zavedení systému kontinuálního vzdělávání: Tento systém by mohl zahrnovat pravidelné workshopy, semináře nebo školení zaměřené na rozvoj konkrétních dovedností. Tyto aktivity by mohly být vedeny interními nebo externími odborníky.

Vytvoření kultury učení: Je důležité, aby všichni ve společnosti chápali hodnotu vzdělávání a rozvoje. To může zahrnovat pravidelné diskuse o významu učení, ocenění těch, kteří se aktivně vzdělávají, a podporu vytváření individuálních plánů rozvoje.

Je důležité mít na paměti, že i když tyto strategie mohou vyžadovat investici času, jsou to investice do budoucnosti organizace. V dlouhodobém horizontu by měly přinést zvýšení produktivity a spokojenosti pracovníků.

3.6.2 Návrhy na externí employer brand management

Níže jsou uvedeny návrhy, které posílí employer brand management u potenciálních kandidátů.

Deváté doporučení: Kariérní stránky

Z důvodu nezveřejňování informací o společnosti, v této práci není možné dokonale popsat, jak vypadají kariérní stránky společnosti XY. Každopádně mnoho informací, které by potenciální uchazeče mohly zaujmout, na stránkách nejsou uvedeny. Jedná se o neutrální text obsahující pár vět, které ale o společnosti nic neříkají a nepoukazují na skutečnost nebo na argument, proč by uchazeč měl chtít ve společnosti XY pracovat. Na stránkách není uveden žádný kontakt nebo formulář pro vyplnění přihlášky do přijímacího řízení. Tím pádem, kdyby kandidát měl zájem společnost oslovit, nemá jak. Společnost XY má za cíl rozšířit působnost do dalších měst v ČR a později i do zahraničí, takže přítok nových kurýrních pracovníků bude zajisté potřeba.

Autorka doporučuje lépe naplnit potenciál již vytvořených webových / kariérních stránek společnosti tzn. vložit kontakt na odpovědnou osobu přijímacího řízení, přidat formulář, kam kandidáti vyplní osobní a kontaktní údaje a vytvořit atraktivní argumenty, proč by měl uchazeč zájem o pozici v dané společnosti. Jelikož společnost využívá externí nástroje pro oslovení spíše kurýrních pracovníků, by autorka doporučila argumenty zaměřující se na získání zkušností s firemními elekromobilními vozidly, ekologický přístup k životnímu prostředí, vysoké finanční ohodnocení, plánování zakázkových bloků (pracovní doby) dle svých představ a možností, všestrannost kurýrů po zaučení a možnost uplatit se v jakékoli kurýrní společnosti, možnost výpůjčky dodávky, automobilu pro osobní účely. A v případě, že by společnost implementovala předchozí návrhy, mohla by např. uvést také provozování soutěží mezi kurýry a možnost vyhrát zajímavé ceny. Autorka doporučujé také vložit náborové video, které by potenciálním kandidátům přiblížilo, jak to ve společnosti vypadá a funguje. Další možnost, jak využít kariérní stránky, je vložení recenzí již současných pracovníků, a tak kandidáům ukázat, co se pracovníkům v organizaci líbí a proč tam sami pracují.

K tomuto návrhu je potřeba zajistit někoho, kdo bude schopný a ochotný to zrealizovat. Pro společnost XY by mohlo být vhodným řešením oslovit pracovníky z vnitřních zdrojů nebo oslovit vysoké školy a nabídnout jim tak potřebné praxe. Každopádně pro oslovení vysokoškoláků by bylo potřeba, aby v organizaci byl jedinec, který procesu rozumí a mohl tak adekvátně práci zadat, vysvětlit, předat a zkontrolovat zadání úkolu.

Společnost Temio (2024) poskytuje komplexní vytvoření kariérních stránek na mírů, které zahrnují kariérní stránky s představením firmy a přehledem volných míst, design inzerátů a odpovědních formulářů na pracovních portálech a možnost třídit inzeráty na stránkách dle vámi zvolených kategorií a filtrů. Na stránkách uvádí, že základní náklady na vytvoření kariérních stránek činí 75 000 Kč bez DPH. Nicméně dodávají, že celkové náklady budou stanoveny na základě specifických požadavků a složitosti vývoje stránek a budou odeslány k potvrzení.

Desáté doporučení: Správa sociálních sítí

Z průzkumu bylo zjištěno, že organizace využívá placené reklamy pro oslovování potenciálních kandidátů přes sociální sítě. Společnost XY má založené učty na třech sociálních sítích, kterými jsou Facebook, Instagram a LindedIn. Správa sociálních sítí je velmi omezená a soustředí se primárně na zákazníky a klienty a není orientován na pracovníky, jak současné, tak potenciální. Ani na jednom z účtů není mnoho příspěvků a informací, z čehož vyplývá, že organizace nevěnuje tolik času a pozornost jejich spravování. Autorka doporučuje začít tím, že se vytvoří plán obsahu pro sociální sítě a nastaví cílovou skupinu. Organizace musí vytvořit atraktivní a zajímavý obsah pro sledující a případné zájemce o práci, a taktéž komunikovat se sledujícími a reagovat na jejich zpětnou vazbu. Autorka doporučuje analyzovat výsledky aktivit na sociálních sítích a upravovat strategii dle potřeb.

Implementace návrhu: Vytvoření plánu obsahu: Začít tím, že organizace vytvoří plán obsahu, který bude atraktivní a zajímavý pro sledující a potenciální kandidáty. Tento plán by měl zahrnovat pravidelné příspěvky, které ukazují, co dělá organizaci jedinečnou, a také příležitosti pro práci a rozvoj.

Nastavení cílové skupiny: Identifikovat, kdo jsou ideální kandidáti a co je zajímá. To organizaci pomůže vytvořit obsah, který je pro ně relevantní a atraktivní.

Zapojení se do komunikace: Komunikovat se svými sledujícími a reagujte na jejich zpětnou vazbu. To vytváří pocit komunity a ukazuje, že organizace je otevřená a transparentní.

Analýza výsledků: Pravidelně sledovat a analyzovat výsledky aktivit na sociálních sítích. To organizaci pomůže pochopit, co funguje a co ne, a umožní ji upravit svou strategii podle potřeb.

Vzdělávání a školení týmu: Ujistit se, že tým má potřebné dovednosti a znalosti pro správu sociálních sítí. To může zahrnovat interní školení nebo externí kurzy.

Je důležité mít na paměti, že úspěšná strategie sociálních médií vyžaduje čas a úsilí, ale může mít velký dopad na schopnost přilákat a udržet talentované pracovníky.

Tato práce by měla přinést hodnotu a inspiraci pro všechny, kteří se zajímají o employer brand management a chtějí ho využít pro zlepšení své organizace.

4 Závěr

V závěru této bakalářské práce je důležité shrnout klíčové poznatky a závěry, které byly získány během zkoumání a analýzy employer brand managementu a jeho vlivu na atraktivitu firmy jako zaměstnavatele.

První část práce, teoretická, poskytla komplexní pohled na employer brand management a jeho souvislosti s managementem lidských zdrojů, personálním marketingem, firemní kulturou a employer value proposition. Bylo zjištěno, že employer brand management je klíčovým nástrojem pro úspěch organizace v dnešní době, kdy se trh práce neustále mění a konkurence mezi firmami v oblasti získávání a udržení talentovaných zaměstnanců je stále intenzivnější.

Druhá část práce, praktická, se zaměřila na rozbor employer brand managementu v konkrétní organizaci. Byl proveden detailní popis dané společnosti, která si nepřála být v práci uvedena, a tak je práci nazývána jako spolenočst XY. Dále byla proveden rozbor současného stavu employer brand managementu v dané organizaci a byly představeny návrhy a doporučení na jeho zlepšení. Cílem této části bylo aplikovat teoretické poznatky z první části práce na reálný případ a navrhnout efektivní strategie pro zlepšení employer brand managementu.

Z výsledků rozboru vyplývá, že employer brand management má významný vliv na atraktivitu firmy jako zaměstnavatele. Dobře spravovaný employer brand může přilákat a udržet talentované zaměstnance, což může vést k lepšímu výkonu organizace. Naopak, špatně spravovaný employer brand může vést k nízkému zájmu o práci v organizaci a vysoké fluktuaci pracovníků.

Výsledky této práce by měly poskytnout ucelený pohled na employer brand management a jeho význam pro organizace. Zjištění a návrhy v bakalářské práci přinesou hodnotu nejen pro zkoumanou organizaci, ale také pro další firmy, které se snaží zlepšit svůj employer brand management.

V budoucnu by bylo zajímavé provést další výzkum v této oblasti, například zkoumat vliv employer brand managementu na zaměstnaneckou loajalitu nebo zkoumat, jak se employer brand management liší v různých odvětvích nebo zemích. Také by bylo užitečné sledovat, jak se employer brand management vyvíjí v čase a jaké nové trendy a výzvy přináší budoucnost.

Tato bakalářská práce představuje významný příspěvek k porozumění employer brand managementu a jeho vlivu na atraktivitu firmy jako zaměstnavatele. Její závěry a doporučení by měly sloužit jako základ pro další výzkum v této oblasti a jako průvodce pro manažery, kteří chtějí zlepšit svůj employer brand management. Bakalářská práce přinese hodnotu a inspiraci pro všechny, kteří se zajímají o employer brand management a chtějí ho využít pro zlepšení své organizace.

Literatura

Odborné knihy a časopisy

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

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

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

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5.

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, c2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2023. *Etika a hodnoty v organizacích*. Praha: Wolters Kluwer. Právní monografie (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7676-821-5.

DEPOO, Lucie a Hana URBANCOVÁ, 2022. *Rozvoj lidských zdrojů*. Vydání třetí. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-53-0.

DEPOO, Lucie, Hana URBANCOVÁ a Helena SMOLOVÁ, 2016. *Marketing lidských zdrojů*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-87839-74-4.

DEPOO, Lucie, Markéta ŠNÝDROVÁ, Ivana ŠNÝDROVÁ, Gabriela JEŽKOVÁ PETRŮ a Hana URBANCOVÁ, 2021. *Motivace pracovního jednání*. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-20-2.

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

TAYLOR, David, 2007. *Brand management: budování značky od vize k cíli*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1818-4.

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

URBAN, Jan, 2012. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků: jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3955-7.

URBANCOVÁ, Hana a Lucie DEPOO, 2023. *Management lidských zdrojů*. 2. vydání, doplněné a aktualizované. [Praha]: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88502-04-3.

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

VÁGNEROVÁ, Marie, 2010. Psychologie osobnosti. V Praze: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-1832-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR, 2020. Image a firemní identita. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 9788027128419.

Internetové zdroje

Co je startup? 2024. In: StartupJobs [online]. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: https://www.startupjobs.cz/co-je-startup

Co je to startup – zjistěte, kdy je firma opravdu startupem a kdy jen využívá toto buzzword, 2019. In: Comeflex Office [online]. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: https://comeflexoffice.cz/co-je-to-startup/

Co je talent management a proč ho ve firmě využívat? 2022. In: TALENT KOMPAS [online]. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: https://talentkompas.cz/talent-management/co-je-talent-management-a-proc-ho-ve-firme-vyuzivat/

EMPLOYER VALUE PROPOSITION. TAKOVÁ, JAKOU JI POTŘEBUJETE., 2021. In: BrandBakers [online]. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: https://www.brandbakers.cz/homepage/new/627?lang=cs_CZ

Employer a employee branding, 2024. In: Pavel Cahlík Jsem na značky [online]. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: https://www.jsemnaznacky.cz/blog/teoriepomaha/%F0%9F%94%90-employer-branding/ Employer Branding 2022: Hlavní výzvy a inspirativní trendy, 2022. In: MenSeek [online]. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: https://www.menseek.eu/employer-branding-2022-hlavni-vyzvy-a-inspirativni-trendy/

Employer branding – jak vybudovat firemní značku, 2024. In: Jenprace.cz [online]. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: https://www.jenprace.cz/magazin/employer-branding-jak-vybudovat-firemni-znacku

Employer branding a proč je tak důležité se jím zabývat, 2024. In: IresoftAlveno [online]. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: https://www.alveno.cz/blog/employer-branding-proc-je-dulezite-se-jim-zabyvat

Kariérní stránky na míru, 2024. In: Teamio [online]. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: https://intercom.help/teamio/cs/articles/3552197-karierni-stranky-na-miru

Století Statistiky, 2023. In: Český statistický úřad [online]. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/stoletistatistiky/oblasti-statistiky/trh-prace/

Trh Prace (Labour Market), 2015. In: MANAGEMENT MANIA [online]. [cit. 2024-04-30]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/trh-prace-labour-market

Úspěšné nástroje employer brandingu, 2021. Brno. Bakalářská práce. Masarykova Univerzita.

Vize firmy: Jak a proč ji definovat, 2022. In: ČSOB Průvodce podnikáním [online]. [cit. 2024-04-29]. Dostupné z: https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/vize-firmy/

5 nejčastějších chyb spojených s odchodem zaměstnance, 2024. In: Performia [online]. [cit. 2024-05-01]. Dostupné z: https://www.performia.cz/blog/5-nejcastejsich-chyb-spojenych-s-odchodem-zamestnance

Přílohy

Příloha 1 Otázky dotazníkového šetření

Otázka č. 1 (faktor sociodemografické informace)

Jaké je tvoje pohlaví?

a) žena
b) muž

Otázka č. 2 (faktor sociodemografické informace)

Jaký je tvůj věk?

a) 18-24
b) 25-34
c) 35-44
d) 45-64
e) 65 +

Otázka č. 3 (faktor sociodemografické informace)

Na jaké pozici působíš?

a) Kurýr
b) Ostatní

Otázka č. 4 (faktor sociodemografické informace)

V jakém městě působíš?

a) Praha
b) Brno
c) Plzeň

Otázka č. 5 (Faktor reputace)

Slyšel/a jsi již dříve (před nástupem) o společnosti XY?

a) Ne
b) Ano, jak:

Otázka č. 6 (Faktor prezentace pracovní nabídky)

Jak si se dozvěděl/a o nabídce práce ve společnost XY?

a) Inzerát na pracovních portálech
b) Sociální sítě
c) Webové / kariérní stránky
d) Doporučení
e) Reklama / reklamní banner
f) Agentura

Otázka č. 7 (Faktor motivace)

Jak vnímáš společnost XY jako zaměstnavatele?

a) Velmi pozitivně

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

Otázka č. 8 (Faktor motivace)

Co se ti líbí na společnosti XY? Co tě motivuje zůstat?

- Volná odpověď

Otázka č. 9 (Faktor motivace)

Co by si ocenil/a, aby společnost XY změnila/zavedla?

- Volná odpověď

Otázka č. 10 (Faktor motivace)

Ocenil/a bys získat vyšší pozici ve společnosti XY? Za jakých podmínek?

a) neocenil/a
b) ano, ocenila, za podmínek: volná odpověď

Otázka č. 11 (Faktor motivace)

Co by bylo nejspíše hlavními důvody odchodu ze společnosti XY?

a) Nedostatečné finanční ohodnocení
b) Pracovní nabídka od jiného zaměstnavatele
c) Vztahy na pracovišti
d) Neshody a dlouhodobá nespokojenost s vedením
e) Pocit nedocenění
f) Komunikace
g) Osobní důvody
h) Pracovní podmínky
i) Jiné:

Zdroj: performia.cz

Otázka č. 12 (Faktor firemní kultura)

Víš, jakou má společnost XY vizi? (Vypiš)

- Volná odpověď

Otázka č. 13 (Faktor firemní kultura)

Víš, jaké má společnost XY cíle? (Vypiš)

- Volná odpověď

Otázka č. 14 (Faktor firemní kultura)

Jak bys popsal/a firemní kulturu?

- Volná odpověď

Otázka č. 15 (Faktor motivace)

Doporučil/a bys společnost XY svým známým?

a) ano, doporučil/a

b) ne, nedoporučila

Zdroj: Vlastní tvorba (2024)

Příloha 2 Přepis polo-strukturovaného rozhovoru se zakladatelem společnosti XY

Dominika Růžičková: „Kdy organizace XY vznikla?“

Zakladatel: „Oficiálně 2020 prosinec. Reálný start je v červen 2021. To vyjelo první auto.“

Dominika Růžičková: „Co je účelem společnosti XY?“

Zakladatel: „Optimalizace podnikových procesů s cílem simulovat alternativní, ekonomické reality a zpětně podle toho řídit organizaci. Firma se jeví jako logistická společnost, přesto hlavní cíl (na pozadí) je optimalizační, protože vlastně celá logika je v tom, že nízkomaržové byznysy jako je logistika, jsou potřeba dělat vysoké objemy na zaplacení. Optimalizace není v rámci optimalizace efektivity tras, ale např. v efektivním využívání všech aut, co jsou k dispozici, zaplněná poptávková křivka, tak jak by měla být, že část aut stojí v servisech a ty nevidíš, že tam stojí, ale náklady platí.“

Dominika Růžičková: „Jaký je aktuální počet pracovníků celkem?“

Zakladatel: „V rámci firmy na všech pozicích a lokacích je 27 (Brno, Zlín - nejsou tu klienti, město obsluhujeme, ale nemáme tam přímo depo, ještě k tomu Hradec Pardubice, Jablonec, Liberec) a budeme otevírat Ostravu (měla být již otevřena, ale zatím nejsou klienti, takže čekáme, je to závislé na klientech, ale předpokládáme, že v tomto půlroce ji otevřeme, Ústí nad Labem a Jihlavu , depo je Praha, Brno, Plzeň, v německuotevřenou pobočku, historicky tam jezdil jeden kurýr, momentálně je pozastavené, ten důvod byl spíš bych řekl ten růstový, vrátili jsme se zpět do česka, zaměřujeme se na česko a do toho německa se chceme v tomhle roce vrátit, ale je to spíš bych řekl, to potřebujeme osahat. Kurýrů je 189 aktivních.“

Dominika Růžičková: „Máte cíl se rozšířit i do zahraničí?“

Zakladatel: „Ano. Maďarsko je systémově, legaslativně docela podobné a zároveň to, co vidíme z požadavku klientů je západ Slovenska a jihozápad Polska – Varšava, Krakov, což je zavislé na klientech.“

Dominika Růžičková: „Jaká jsou oddělení ve společnosti XY?“

Zakladatel: „Zákaznická podpora, dispečink, oddělení kurýrní služby, oddělení operaticů - technici + projektový lidi, oddělení strategické transformace - projekťáci a procesáci - 3 lidi interně + externě 1 , finance, oddělení obchodu - 3 lidi, oddělení IT, externě používáme PR nebo Marketing a právní oddělení.“

Dominika Růžičková: „Řešíte aktivně employer brand management?“

Zakladatel: „My ho v zásadě máme připravené v šuplíku, my jsme to dělali se společností X a my jsme se historicky a pořád částečně potýkáme s jistými cashflow problémy, kdy nasazení tohohle je extrémně kontraproduktivní. Ty si potřebuješ být jistý, že máš vyřešené všechny problémy, které máš a to jsou věci typu, přijde někdo na depo a nemůže najít auto, které by měl mít. Takže tam jsme vlastně zavedli techniky, vozový park a nějaké procesy, a že ve chvíli, kdy chceš reklamovat svoji fakturaci, tak musíš mít někoho, kdo ti odepíše nějak rychle, takže my jsme ji nějak připravili a říkáme, pokud ji vystřelíme ven, tak si hrozně naběhnem, protože vlastně budeme deklarovat, vytvářet nějaký brand, ale když tu člověk nastoupí, tak uděláme obrovský kontrast mezi tím co přezentujeme a tím co reálně toho člověka potká, a tvrdost té reality bude taková, že dojde k obrovské fluktuaci a poškození jména ještě ve větší míře. To znamená my bychom s ní v létě chtěli vyjít ven a vlastně chtěli bychom s ní vyjít ven a ta mentalita, ta logika je trošku otočena. My vlastně říkáme, my se k tomu nechováme jako k employer brandingu v podstatě. My říkáme, že máme klienty od kterých dostáváme zakázky, od kterých dostáváme zaplaceno a na druhé straně tady máme kurýry, který nejsou naši zaměstnanci, ale jsou naši dodavatelé, ale bez ohledu na to zda jsou naši dodavatelé nebo zaměstnanci, ale jak jsme vytvořili produkt pro klienty, tak musíme vytvořit produkt pro kurýry a ten produkt je vlastně od toho, jak jsou informováni, jaký mají support, jaký mají nechci říct benefity, ale možnost zpříjemnit si ten den až poto vlastně, že chtějí u nás dělat, že se ztotožnují s tím, co ta firma dělá, proč to dělá a trošinku se sem hlásí, protože vlastně říkáme, že pracujeme s elektromobilitou, chováme se k těm lokalitám bych řekl nějak společensky odpovědně a je supr u toho mít přehledy, support, jak se k nim jako chováme a jaký produkt jim dáváme. Dneska mezi nejpodstatnější z těch produktů patří komunikace, když dneska ten kurýr

přijde, ty vlastně ho zaškolíš a říkáš supr, tak teď vlastně pojď pracovat, ale ty vlastně říkáš, pokud ten vztah nastavíme jinak, že ten člověk tady chce být, cítí jakýsi pocit sounáležitosti tak najednou tvoje jednotkové náklady na toho kurýra klesnou, protože ty ho nemusíš domotivovávat penězma, které ve výsledku dlouhodobě nedokážou motivovat.“

Dominika Růžičková: „Proč by tady měl chtít člověk pracovat?“

Zakladatel: „ Je to ta elektromobilita, náhled na ten svět, druhá část je ta ekonomická, kdy my vlastně platíme z pohledu té kurýrní služby jako druhý nejlepší na trhu, před náma je pouze *, my jsme jemně nad *, pod náma je *, takže je to tadyta část, ale ta není dotažená k té dokonalosti, protože my vlastně říkáme to, že tím, že to meržuješ dohromady, tak vlastně si získáváš obrovskou konkurenční výhodu a chceš dojít do stavu, kdy říkáš, dojít do takových produktivit, kdy kurýra dělá člověk, který má doma rodinu, má hypotéku a chodí v normální čas do práce. Dneska je si myslím kurýr mám pocit trošku jako nadávka. Vidíme v tom segmentu, že se tam pohybuje dost zahrničních lidí, protože to ty lidi z Česka nechtějí dělat nbo je tam tlak na ten náklad, a buď to dělají extrémně mladý lidi, který nemají rodiny, nebo to dělají lidi v nouzi, ale rozhodně to není to standardní dobré zaměstnání mám pocit, které říká uživím z toho rodinu a zaplatím z toho hypotéku a můžu mít dostatek volného času a to je ten cíl, kam chceš dostat, jak máš jako povolání učitel, lékař, prodavač, tak by tam měl být kurýr a měl by být úplně normálně a nemělo by být na okraji té ekonomické části té ekonomiky, ač je dneska na okraji.“

Dominika Růžičková: „Nabízíte pracovníkům nějaké benefity?“

Zakladatel: Flexibilitu (nastavování směn podle sebe) beru do jisté míry jako samozřejmost, ale říkáme, pojď a vyber si, jakého klienta chceš jezdit, pojd jezdit bud * nebo krabičkovou dietu a nebo * a vyber si čas kdy chceš, samozřejmě, my sazbama a pobídkama tlačíme ty lidi někam , ale nikdo ti vlastně dneska neříká, musíš v tu sobotu přijít nebo něco, nikdo ti nestanovuje volnou pracovní dobu, tu si můžeš nastavit sám, chceme vytvořit jeden systém, jmenuje se to *, ale vlastně spravovat si svůj výdělek tzn. ty chceš průběžně ukazovat, jak ti to tam jako cinká, nějaká aplikace a pak si chceš vlastně říct co s tím, chceš to vyplatit v eurech, v českých korunách, do bitcoinu, chceš to tam nechat a úročit ,to tzn. nechat to na nějakém spořící účtě nebo co chceš jako s tím výdělkem dělat, kam ho chceš posílat jak se chceš jako pracovat, a tím by to asi končilo. Benefity nesmí být u podnikatelů, to můžou být věci, nad kterými jsme dodnes nepřemýšleli, a to je, můžeš si půjčit dodávku na stěhování a tak dále. Možnosti pro benefity nejsou u osvč žádné, to je pak švarc systém. U lidí z kanceláře – je to startupové prosředí, které říká „Měli bychom být parta dobrých lidí, který vůbec nic nemají, krom dobréhokafe, dobré nálady a spoustu času abychom tu firmu postavili.“ U startupu velice koukáš na ten náklad co můžeš pustit a co nemůžeš pustit, zároveň ale ve starupech častokrát platíš lidi o něco líp, na některých těch pozicích typu IT, typu projekták atd nežli je v korporátech, páč říkáš nemáš pevnou půdu pod nohami, rozhodně ti nebudu říkat, co máš nebo nemáš dělat, samozřejmě se ti to může změnit a je to velice nejisté , to se to co se děje a ty lidi to mají částečně rádi, protože se neradi pohybují v prostředí jako pravidel, jako v nějakém korporáty jim vysloveně vadí, protože nechtejí mít všechno osměrnicované atd ta druhá část je, v těch startapech někdy není čas na to, aby si to ještě vymyslel, vlasntě si říkáš, budu dneska uvažovat nad benefitama ale vlastně ještě nejseš za bodem toho breakingu, toho, kdy máš vyděláno, kdy dokážeš být v zisku, tak vlastně jako prioritně tě to nenapadá, a říkáš, tak co potřebujeme k tomu, abychom se cítili dobře a většina lidí ti odpoví, potřebuju fixu, potřebuju počítač, světlo a knihu, což ale u těch kurýrů neplatí pak. Na benefity nepřijde ani řeč a vlastně máš kolem sebe lidi, když se to sejde, který nehledají ty benefity, pro ně nutně nic neznamenají, lidé ocení i víc než např. stravenku, ezop - zaměstnanecký podíl, dobrý kolektiv, dobré zadání práce, potřebují, aby je práce bavila, oni vlastně hledají práci tak, aby je bavila, ne tak aby to jako vypadalo a chtějí dělat činnost, která je baví a je jedno, jak moc pod stresem je, paradoxně častokrát vychází, že čím víc stresová je, tím víc se v tom vyžívaj a proto častokrát tu to tam není. Samozřejmě častokrát se překlopí to stadia které je vlastně tom starupu jako druhé a ty vlastně říkáš už jsme větší , už jsme těsně nebo mírně za breakingem a najednou tam začne být taková ta openoffice kultura, která říká máme tady kulečník, máme tady xbox, máme tady tyhlety věci a už to není tak hardcore, který by říkala pojdme makat makat makat, protože zítra můžeme zkrachovat už je to vidíš třeba narok dopředu a říkáš pojdme být tady celý den, ale pojďme si zahrát ten kulečník, pojďme si zahrát xbox, pojdme mít nějaké společně aktivity a teprve podle mě až ta třetí fáze dostává se do nějakého stádia, kdy ty lidi potřebujše už pomalu zamykat do nějakých pozic. Ty je musíš mít nějak popsané a k tomu jim dáváš nějaké benefity, ale tehdy se z toho standardu začíná stávat normálně

klasická firma, která postupně začíná korporátně, a to není nadávka, to je vývoj té firmy, od nějaké velikosti ta firma nejde jinak řídit než přes nějaká pravidla. Dneska je pro lidi benefitem, ne to, že mají něco na pracovišti, ale ten tým lidí, jaký ten tým je, jaké práci se věnují a jaká je vize té firmy, a tohle je něco kvůli čemu oni chtějí jít do té firmy pracovat. Nikdo v téhle firmě není kvůli finanční stabilitě, lidi tu jsou kvůli volnosti, mají možnosti pohyblivé pracovní doby, že jim neříkáš, kdy tady mají být a do kdy nemají. On je to i takový dvojitý bič. Člověku, co říkáš, že tu má být odkdy do kdy, tak je tu a pak mu padla, pokládá telefon, ale zas ta pohyblivá pracovní doba znamená, že ti zvedou kdykoli, klidně v 10 večer, pořád vidíš jsou lidi, který to vnímají jako benefit. Lidi motivuje ta vize a to prostředí."

Dominika Růžičková: „Co lidi tady může demotivovat a na čem můžete jako firma pracovat?"

Zakladatel: „Jsou věci, které demotivujou úplně každýho, bez ohledu na subjekty a to je, když ty věci se nehýbou a nepadnou na úrodnou půdu. Dám příklad, když já tady půjdu za klukama a řeknu, ukažte mi tady ten algoritmus, oni mi ho ukážou a já ho naopak nenasadím, ta firma ho nenasadí a nebude používat, tak oni si vlastně říkaj, k čemu jsem tu práci jako dělal. Druhá demotivace, když ten tým není sehraný na tom pracovišti, ty si vlastně nerozumíš s těma lidma kolem, někdo může být například extrémně přehecovaný, někdo třeba vůbec ne, když si ty lidi jako nesednou a vznikne tam jako ta lidská bariéra, ale tak jako tak podle mě je to o těch fázích té firmy, a lidi který jsou dneska motivovaný, budou pravděpodobně za nějakou dobu demotivovaný, bez ohledu na to, jak moc se budeš snažit. Protože člověk, který chce fungovat bez pravidel, na nějakých projektech, chce mít velice široké pole působení dojde do stavu, kdy ta firma se začne chovat korporátně, všechno se musí řídit podle příkazů, jsou stanovené kompetence a odpovědnosti, ten člověk začně být neštastný, protože mu vezmeš tu jedinou jeho motivaci. Musíš měnit pak i ty lidi, vzít si je, když vidíš, že narazili na ten svůj limit a tady to ukončit."

Dominika Růžičková: „Jak bys popsal firemní kulturu?"

Zakladatel: „Do jisté chvíle bych ji popsal jako bandu a nemyslím v negativním slova smyslu, ale grupu lidí s velkým nadšením, s velkou úrovní oddanosti, s nízkou úrovní skillů, který v neřízeném stavu může přejít do toxicity, může dojít k různým potyčkám mezi lidmi, jelikož jsou tu lidi spíše softový, citlivý, než datový, což vytvoří jakousi toxicitu, kdy nejsou schopni fungovat jen protože se škaredě na sebe podívali a takže to je něco co jsem jako historicky viděl, jak bych ji popsal nejsem s tím úplně spokojen , to co se začalo dít v posledních 3, 4 měsících a věřím, že jsme na dobré cestě a dojdem tam , potřebujeme dojí tdo stavu nějakého středného řízení, kdy nemám nastavené pevné mantinely, pořád je to banda s dobrým mindsetem, která ale už je na úrovni mediolu neboli midlle skillu a dokážeme mezi sebou fungovat, způsobem nějakého řekl bych hardcorového nasazení, které vlastně jak říkáš vidíme kolik máme práce před sebou a jdeme ji udělat, protože běžíme za nějakým cílem a to je asi ta kultura vlastně to čím jsem si jako ochoten nebo kam ji chci dostat pomyslně , kam ji chci podpořit, je vlastně jedna věc jako z toho kodexu, který jsem dal ven a který budu chtít jako upravovat a to je náročnost na nás samotných a tam je to samozřejmě jako od zakladatele vždycky zkreslená vize, který hledá pouze úzký počet lidí. Já bych tu kulturu popsal, že by se měla dostat do extrémně friendly kultury, která má hardcore tlak na výkon a tah na branku, nic víc."

Dominika Růžičková: „Jaké nástroje používáte pro udržení a spokojenost stávajících pracovníků?"

Zakladatel: „Dobrá otázka. Záleží, na jaké pozici, ale vlastně ten nástroj, jak to udržujeme, neuržujeme. A jak bysme to měli udržovat, je právě to, co jsem se dvakrát neúspěšně snažil vystřelit, ale doufám, že to ted jako trefíme, to jsou jako třeba ty allhands, pokud platí, ta hypotéza zní, pokud platí, že lidi tady jsou motivování tím, jakou práci vykonávají, a že vidí výsledek své práce nebo výsledek práce na těch výsledcích, tak vlastně říkáš, chci se na nějaké platformě, meeting, prezentace, v opakovaném čase, jeden den, jeden týden, jeden měsíc, koukat na to, kde jsme se pohli. Pokud každý den uvidíme, že jsme se o kousínek posunuli, a že to naše každodenní úsilí má něco za přínos, tak to je jeden z těch nástrojů, jak udržovat tu motivaci těch lidí, že vidíš, že se někam hýbeme. Je to o komunikaci s těma lidma, i lidi jsou nástroj a nástrojem jsou správně nastavené komunikační matice a že v té firmě musíš mít lidi, který chápu ty lidské interakce. Podle mě je nejčastější důvod odchodu lidí z práce, ta nespokojenost na pracovisti, která říká zejména z důvodu komunikace , málo kdy se ti poštěstí, že natrefiš na mzdu, ano někdy může být, ale co jsem historicky viděl, je popis pracovní pozice je úplně jiný než realita. Když nabíráš toho člověka, tak mu nedokážeš popsat co bude dělat nebo mu nabulíkuješ nějaké blbosti

neuvedeš ho do té správné situace, vlastně kdybych se podíval na kurýry, tak na začátku jsme měli vysokou fluktuaci hned v prvním týdnu. Ten důvod je, že ty tu firmu vykreslíš odlišně, než reálně je, a když uděláš ten kontrast obrovský, tak ty v tom prvním týdnu dostaneš takový šok, říkáš, tohle jste ale jako neříkali na tom pohovoru, je to úplně něco jinýého a ta druhá část jsou mezilidské vztahy. Ta komunikační matice, že nezastihneš toho tvého nadřízeného, nemáš se od koho učit, nemáš jasné zadání, topíš se, nezvládáš vztahy na pracovisti, tak to je podle měn ten druhý nepřekonatelný důvod. Velikost překážky je velice subjektivní pohled.“

Dominika Růžičková: „Máte nějaké způsoby vzdělávání a rozvoje?“

Zakladatel: „U zaměstnanců jsou to vlastně ty příležitosti. Postupem času musíš dávat kurzy, třeba manažerské kurzy, jak se chovat na pracovišti, možnost kurzu angličtiny, tam kde to potřebují, jenže u kurzu je blbé to, pokud si ho uděláš, ale ve skutečnosti ho nejsi schopný používat v praxi, tak je ti k ničemu, to je jako angličtina na základní škole. Víc tě naučí ta praxe, neříkám že sabotuji učení, to je základ, ale to znamená v tom startupu jsou to příležitosti, do kterých se dostaneš při řešení těch situací. To vzdělání a rozvoj získáš z té široké kompetence, z komplexního řešení. Hledáš člověka s mindsetem, ne se skillem (ne na pozici finančního ředitele) + za předpokladu, když nepokazíš tu komunikační linku, tak ti pravděpodobně ten člověk, když si ho vychováš tu zůstane dlouho. Máme „Dig dive“ workshop, 1x týdně ve čtvrtek dopoledne, práskneme na stůl problém, většinou tady sedí nějaká analytik, někdo z provozu, někdo ze salesu a vlastně říkáš potřebujeme se přestěhovat na depo na *, začneš brainstormovat, jak to máš udělat, aby se ti to nerozpadlo pod rukama, takže brainstorming, ale je to frustrující, když je to moc často, stále se radíš, ale nikdy se nic neuděláš. U těch kurýrů říkáš: pojď pracovat do společnosti XY a ty jdeš pak schopný se na tom kurýrním trhu uchytit kdekolik, páč umíš vozit * - *a znám každé zákoutí Prahy.“

Dominika Růžičková: „Jaký máte systém odměňování?“

Zakladatel: „Máme více modelů. Má 2 složky, jeden je za zakázku nebo normočas, jedna zakázka má trvat nějaký čas, třeba 8 minut a když jich odveze 100, tak 100 x 8. A pak je to ta variabilní část, která se skládá ze složky spolehlivosti a ze složky kvalitativní, jak se na tebe jako na partnera můžu spolehnout a jak univerzální jseš kurýr který chce jezdit * a odmítám ostatní klienty, tak má horší sazbu než všestranný kurýr. A ta spolehlivost, vyber si směny, jaké chceš, ale nehýbej mi s nimi 5 dní dopředu, pokud udržíš pro tebe tuhletu fixní flexibilitu, čím nám nepřidáš práci, tak máš vyšší sazbu, než ten, kdo s ním hýbe neustále. Kvalitativní – zpoždění, zákaznická pomoc, styl jízdy – řezání zatáček. V kanceláři je minimum lidí hodinově, skoro všichni jsou na fix, do kterého budeme teď přidávat variabilitu výkonová složka konkrétního člověka.“

Dominika Růžiičková: „Když potřebujete obsadit pracovní pozici, jak to řešíte, nástroje metody k oslovení?“

Zakladatel: „My se vyhýbáme dneska těm veřejným nástrojům. Základním principem startupu je, že můžeš mířit a střílet jen jednou, jde hlavně o čas, my vidíme z řad kurýrů několik lidí, který by se nám libili v kanceláři podle toho jak uvažují nebo jak s námi komunikují, to je ta cesta, kterou chceme jít, protože ty pak víš jak s ním dokážeš fungovat, vlastně říkáš, pokud člověk, který zná tu firmu zvenčí, což je ta horší strana častokrát a stejně vidí a dokáže s tebou spolupracovat, tak je velká pravděpodobnost, že si s ním rozumíš a dokážeš ho posunout na další úroveň. V rámci lidí zevnitř hledáš lidi, známosti, jdeš čistě po známostech, to platí i v klasický pracovních pozicích, + to má, že ten člověk (doporučitel) tu firmu popíše už takovou jaká je, čímž se vyvaruješ tomu prvnímu zaskočení nebo zklamání. Většina startupu umírá většnou kvůli tomu, že nedokáže najít ty správné lidi tak rychle. Co se týče těch klasických kanálů, klasických pozic, tak tam je to nástroj v případě méně placených pozic je to Facebook, když potřebuješ méně placenou pozici, která je ale hodně houževnatá, tak používáš Instagram, popřípadě Facebook, ale ten ale už starej. Když hledáš někoho do vozového parku, staršího technika 40 + tak ano, tak Facebook, jinak Instagram nebo Tiktok. V případě, že hledáš lidi do IT. Nejen ředitele, ale i analytiky, procesáky, tak je to LinkedIn a ten funguje velice dobře, to máš dvoufázové, nejdřív musíš kdělat PR na LinkedIn, postuješ věci, co se dělo, co řešíme, aby si přesně natrefila na toho člověka, který si řekne: tohle by mě bavilo dělat, tohle by mě bavilo řešit a pak přes ten LinkedIn hledáš konkrétně ty lidi. Management hledáš vždycky v téhle situaci čistě přes známosti, investory, nijak jinak, žádný zkušený manažer ti nepůjde dělat do startupu. Proto ty startupy častokrát nedokážou sehnat ty

zkušené manažery, pokud nejsou extrémně přeplacené, jedou čistě na tu pr rovinu, já jsem dělal v Coca Cole, v Rohlíku, Košíku. Kurýry hledáme přes sociální sítě, a ty lidi ti víc dostanou, dojdou do konce. Jobs, jenprace.cz atd tam je menší výtěžnost, neúčinné. Kde fungujou tyhle portály je zase účetní fakturant, administrátor, asistent, zákaznická linka, kurýr nefunguje, management nefunguje. Žádný z manažerů nejde na jobs, tam potřebuješ známé nebo headhuntery. Pozice, kterou hledáš – it, middle a střední management je LinkedIn. Klasické korporátní funkce to jsou administrativa, backoffice atd. Dneska nejúspěšnější jobs nebo jenprace.cz. A co se týče kurýrních, tak taky jenprace ale zejména ty sociální sítě. Jednou jsme udělali vývěsku, jenže vlastně se postavíš do takového toho nepříjemného rizika, vypisuju tady otevřenou možnost, aby se sem někdo dostal a pak vlastně musíš řešit a proč nevybrali mě, já jsem dobrý. Dost lidí s tím naštveš, ale když jdeš napřímo za konkrétním člověkem, jdeš na jistotu, tak normálně oslovíš, zeptáš se a on ti řekne jo, ne, ale to většinou poznáš, většinou se s tím člověkem povídáš, on chodí do té kanceláře, znáš jeho tvář, znáš jeho reakci.“

Dominika Růžičková: „Máte nějakou databázi lidí, které byste chtěli obsadit na jinou pozici?“

Zakladatel: „Nemáme.“

Employer brand management ve vybrané organizaci

Dominika Růžičková, PEMBC05

Řešená problematika

úvod

Budování zaměstnavatelské značky je klíčový pro získávání a udržení talentovaných pracovníků.

problém

Zlepšení problematiky employer brand managementu ve vybrané organizaci

přístup

Rozbor teoretických poznatků a jejich implementování do praktické části a konkrétních návrhů pro danou organizaci.

Postup řešení

zdroj

Sekundární data byla získána pomocí literární rešerše a relevantních internetových zdrojů.

Primární data byla získána pomocí polo-strukturalizovaného rozhovoru se zakladatelem společnosti a kvantitativního dotazníkového šetření.

získávání

Rešerše

Kvalitativní a kvantitativní výzkum

zpracování

Teoretický výklad dané problematiky

Představení společnosti

Analýza současného stavu

Sumarizace

Návrhy a doporučení

Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že employer brand management je v organizaci nedostatečně řešen a je potřeba implementovat doporučené návrhy

→Implementací doporučených návrhů lze předpovědět zvýšení atraktivity zaměstnavatele u současných i potenciálních pracovníků

→**Z dat lze vyčíst fakta:**

→Nejvíce nákladnou položkou jsou kariérní stránky, správa sociálních sítí a najmutí technika

→Nejméně nákladnou položkou je vytvoření schránky pro názory / návrhy pracovníků, průzkum spokojenosti, sdílení společných hodnot a vizí a výstupní dotazník

→Organizace může udělat malé změny, na které nejsou potřeba téměř žádné náklady, aby zlepšila svůj employer brand management

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit…..

1. **Zaměření na budování dobré zaměstnavatelské značky přinese organizaci spokojenější pracovníky a větší zájem potenciálních kandidátů v dané organizaci pracovat**

2. **Z dlouhodobého ekonomického hlediska znamená employer brand management snížení nákladů na nábor nových pracovníků a případně nižší náklady na udržování spokojenosti současných pracovníků pomocí finančních motivačních faktorů**

3. **Je důležité neustále sledovat a hodnotit efektivitu procesů a přizpůsobovat je aktuálním potřebám a situaci ve společnosti**

Závěr

Práce přinesla efektivnější komunikaci a zapojení zaměstnanců do procesů zlepšování.

Novým řešením je zvýšení povědomí o vizi a hodnotách společnosti

Problematika byla posunuta díky uceleným teoretickým textům k řešené problematice a konkrétním návrhům na její řešení

VŠEM
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
DĚKUJI ZA POZORNOST