



Budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti

Diplomová práce

Studijní program:

N0413A050007 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Marketing a mezinárodní obchod

Autor práce:

Bc. Lucie Myslíková

Vedoucí práce:

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání diplomové práce

Budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Myslíková**
Osobní číslo: E20000239
Studijní program: N0413A050007 Podniková ekonomika
Specializace: Marketing a mezinárodní obchod
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2021/2022**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická východiska budování značky zaměstnavatele s ohledem na aktivity v oblasti nábory zaměstnanců.
2. Analýza současného stavu značky zaměstnavatele s důrazem na nábor zaměstnanců ve vybrané společnosti.
3. Zhodnocení vnímání značky zaměstnavatele společností včetně dotazníkového šetření.
4. Doporučení a stanovení návrhů pro podporu rozvoje budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

65 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- HEADWORTH, Andy, 2015. *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7370-9.
- HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7 261-288-8.
- MOSLEY, Richard a Lars SCHMIDT, 2017. *Employer branding*. Hoboken, NJ: John Wiley. For dummies. ISBN 978-1-119-07164-8.
- TEGZE, Jan, 2018. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.
- PROQUEST, 2021 *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2021-09-26]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>

Konzultant: Mgr. Barbora Kučerová, personalistka, Kamax s.r.o.

Vedoucí práce:

doc. Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

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

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

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

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

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

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

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

26. dubna 2022

Bc. Lucie Myslíková

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou budování značky zaměstnavatele ve vybrané mezinárodní společnosti. Cílem práce je na základě analýzy navrhnout další rozvoj a zlepšení budování značky zaměstnavatele, včetně náborových aktivit společnosti. V první části práce je vymezeno řízení lidských zdrojů s důrazem na náborové aktivity. Teoretická východiska jsou dále rozšířena o poznatky spjaté se značkou zaměstnavatele a jejími přínosy pro podnik, včetně personálního marketingu a sociálních sítí. Hlavní část práce pokračuje popisem interní i externí budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti. Analýza se soustředí zejména na nábor zaměstnanců, působení společnosti v online prostředí a zhodnocení vybraných nástrojů. Součástí je dotazníkové šetření zaměřené na interní průzkum mezi zaměstnanci. Cílem průzkumu je zhodnotit interní a externí komunikaci, zejména pomocí sociálních sítí, které společnost využívá již dva roky. Na základě získaných poznatků z dotazníkového šetření, ale také od personálního oddělení společnosti, byla v návrhové části vytvořena doporučení pro další podporu budování značky zaměstnavatele, primárně v oblasti náboru, sociálních sítí i kariérních stránek. Doporučení vycházejí z teoretických poznatků v oblasti řízení lidských zdrojů, značky zaměstnavatele a součástí je i ekonomické zhodnocení poskytnutých návrhů.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, nábor, značka zaměstnavatele, personální marketing, sociální sítě, komunikace

Annotation

Employer Branding in a Selected Company

The diploma thesis deals with the issue of employer branding in a selected international company. The aim of the work is based on the analysis to propose further development and improve the building of the employer's brand, including the company's recruitment activities. The first part of the work defines the human resources management with the emphasis on recruitment activities. The theoretical basis also discusses findings connected with the employer brand and its benefits for the company, including HR marketing and social networks. The main part of the thesis further makes a description of internal and external employer branding in a selected company. The analysis focuses mainly on the recruitment of employees, the company's operations in the online environment and the evaluation of selected tools. It also includes a questionnaire survey focused on internal research among employees. The aim of the survey is to evaluate internal and external communication, especially through social networks, which the company has been using for two years. Based on the findings from the questionnaire survey, and from the company's HR department, recommendations were made in the proposal part to further support the building of the employer's brand, primarily in the field of recruitment, social networks and career sites. The recommendations are based on the theoretical knowledge in the field of human resources management, the employer brand and furthermore, there is an economic evaluation of the proposals provided.

Key words

Human Resources Management, Recruitment, Employer Brand, HR marketing, Social Networks, Communication

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce, paní doc. Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D. za pomoc, vstřícnost, odborné rady a cenné připomínky při vedení diplomové práce. Také děkuji konzultantce práce, paní Mgr. Barboře Kučerové za podporu, ochotu, trpělivost a odborný pohled na dané téma práce. Mé poděkování také patří personálnímu oddělení a celé společnosti KAMAX s. r. o. za možnost zpracovávání diplomové práce a vstřícné kroky při průběhu dotazníkového šetření.

Obsah

Seznam ilustrací	13
Seznam tabulek	14
Seznam zkratk	15
Úvod	16
1 Řízení lidských zdrojů	18
1.1 Strategické řízení lidských zdrojů.....	20
1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	21
1.3 Personální útvar a jeho činnosti v organizaci	22
1.4 Získávání zaměstnanců	24
2 Budování značky zaměstnavatele	29
2.1 Značka zaměstnavatele	30
2.1.1 Proces budování značky zaměstnavatele.....	34
2.1.2 Hodnotová nabídka zaměstnavatele	35
2.1.3 Firemní kultura	36
2.2 Personální marketing	37
2.2.1 Komunikace v personálním marketingu.....	40
2.3 Sociální sítě v personalistice.....	42
2.3.1 LinkedIn	47
2.3.2 Facebook.....	48
2.3.3 Instagram	48
2.3.4 Twitter	49
2.4 Kariérní stránky	49
2.5 Shrnutí.....	50
3 Budování značky zaměstnavatele ve společnosti KAMAX s. r. o.	52
3.1 Historie společnosti.....	53

3.2	Personální oddělení společnosti KAMAX	54
3.3	Značka KAMAX	57
3.4	Budování interní značky zaměstnavatele	57
3.4.1	Hodnotová nabídka zaměstnavatele	59
3.4.2	Interní komunikace.....	62
3.4.3	Motivační program společnosti	63
3.5	Společenská odpovědnost a sponzoring	65
3.6	Budování externí značky zaměstnavatele.....	65
3.6.1	Personální marketing a sociální sítě společnosti	67
3.6.2	Nábor zaměstnanců	70
3.7	LinkedIn v mezinárodním kontextu ve skupině KAMAX	74
4	Posouzení současného stavu využívaných nástrojů pomocí dotazníkového šetření	76
4.1	Metodika sběru dat	76
4.2	Struktura respondentů.....	77
4.3	Obecná část - komunikace a sociální sítě	79
4.4	Specifická část - sociální sítě společnosti.....	82
4.5	Závěrečná část – náborová oblast společnosti	85
4.6	Shrnutí dotazníkového šetření	87
5	Návrhy a doporučení pro budování značky zaměstnavatele.....	89
5.1	Návrhy a doporučení pro oblast komunikace a sociální sítě	89
5.2	Návrh a doporučení pro další rozvoj budování značky zaměstnavatele.....	94
5.3	Shrnutí a ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení	97
	Závěr.....	101
	Seznam použité literatury.....	103
	Seznam příloh.....	109

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Vývoj jednotlivých koncepcí personální práce.....	18
Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	22
Obrázek 3: Proces získávání a výběru zaměstnanců	25
Obrázek 4: Zásadní důvody proč budovat značku zaměstnavatele	32
Obrázek 5: Hmotné a nehmotné faktory, které ovlivňují EVP.....	36
Obrázek 6: HR marketing jako pevná součást přitahování	38
Obrázek 7: Externí a interní personální marketing.....	39
Obrázek 8: Prostředky externího HR marketingu	40
Obrázek 9: Nejčastěji využívané sociální sítě v ŘLZ.....	43
Obrázek 10: Výhody a nevýhody sociálních sítí pro HR	46
Obrázek 11: Organizační struktura společnosti	53
Obrázek 12: Organigram HR oddělení	54
Obrázek 13: Logo společnosti	59
Obrázek 14: Kompetence KAMAX	60
Obrázek 15: Hodnoty společnosti KAMAX	62
Obrázek 16: Způsoby interní komunikace podniku	63
Obrázek 17: Dostatečnost informování zaměstnanců ve firmě	79
Obrázek 18: Preferované zdroje informací ve firmě, dle pracovního zařazení	80
Obrázek 19: Užívání sociálních sítí v závislosti na věku respondentů.....	81
Obrázek 20: Sociální sítě sledované respondenty	82
Obrázek 21: Jak často sledují respondenti firmu na sociálních sítích	83
Obrázek 22: Míra zájmu jednotlivých témat na sociálních sítích	84
Obrázek 23: Spokojenost s uvedenými oblastmi na sociálních sítích.....	84
Obrázek 24: Členství zaměstnanců firmy v soukromé skupině na Facebooku	85
Obrázek 25: Doporučování webových stránek Spojujemesvet.cz zaměstnanci	85
Obrázek 26: Názorný příklad otázky v soutěžním kvízu na Instagramu.....	91
Obrázek 27: Návrh na zlepšení způsobu sdílení příspěvků na Instagramu	92
Obrázek 28: Příběh pana Jindřicha, mistra lisovny	96

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled závodů skupiny KAMAX ve vztahu k síti LinkedIn	74
Tabulka 2: Struktura respondentů dle věku.....	78
Tabulka 3: Rok nástupu respondentů do firmy a jejich pracovní zaměření	79
Tabulka 4: Zdroj, ze kterého se zaměstnanci dozvěděli o pracovní nabídce firmy	86
Tabulka 5: Shrnutí doporučených návrhů pro podporu značky zaměstnavatele.....	97

Seznam zkratek

EB	Employer Branding
EBEC	European Best Engineering Competition
EVP	Employer Value Proposition
HR	Human resources
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SHRM	Strategic Human Resource Management
TH	Technicko-hospodářský
THP	Technicko-hospodářský pracovník
T&D	Training and development
TW	Team Work
ÚP	Úřad práce

Úvod

Budování značky zaměstnavatele (Employer Brandingu) je v dnešní době stejně důležité jako budování spotřebitelské značky. Lidské zdroje patří k největšímu bohatství každé společnosti a vzhledem k tomu, že na současném trhu práce panuje vysoká konkurence mezi jednotlivými podniky, význam Employer Brandingu (EB) neustále roste. Úkolem vedení podniku či personálního oddělení je tedy budovat takovou značku, která podnik odliší na trhu práce a nabídne potenciálním, ale i současným zaměstnancům něco navíc. Značka zaměstnavatele představuje soubor vlastností a kvalit, díky kterým je společnost výjimečná a pomocí nichž se identifikuje.

Zejména při náboru nových pracovníků se ukazuje důležitost této problematiky, neboť podniky disponující silnou značkou zaměstnavatele, přitahují daleko více kvalifikovaných pracovníků, což umožní společnosti snížit náklady na náborový proces. Dochází také ke značnému propojení budování značky zaměstnavatele a personálního marketingu, protože svou značku podniky prezentují také prostřednictvím interní i externí komunikace. Employer Branding je často vnímán pomocí pověsti společnosti, kterou utvářejí současní i bývalí zaměstnanci. Právě dobrá pověst zaměstnavatele hraje klíčovou roli při rozhodování uchazečů.

Diplomová práce se zabývá budováním značky zaměstnavatele ve firmě KAMAX s. r. o. V práci se podařilo propojit praxi autorky s potřebami vybrané společnosti. Cílem práce je na základě analýzy navrhnout další rozvoj a zlepšení budování značky zaměstnavatele, včetně náborových aktivit společnosti a posouzení současného stavu vybraných nástrojů ve společnosti, primárně v online prostředí, pomocí dotazníkového šetření. Jelikož je tato oblast důležitou součástí budování značky zaměstnavatele, autorka na základě provedeného šetření, ale také z poznatků personálního oddělení, vytvořila několik návrhů a doporučení na podporu budování interní i externí značky zaměstnavatele. Cílem je také další rozvoj a podpora náborových činností ve společnosti s důrazem na online prostředí.

První dvě kapitoly se věnují teoretickým východiskům v oblasti řízení lidských zdrojů a budování značky zaměstnavatele. První kapitola popisuje vývojové fáze a úkoly řízení lidských zdrojů, personální útvar a činnosti v organizaci, kde se detailněji zaměřuje na získávání pracovníků. Další kapitola charakterizuje hlavní téma práce, tedy budování značky zaměstnavatele. Autorka definuje tento pojem na základě různých pohledů

odborníků, kteří se věnují právě Employer Brandingu. Kapitola je doplněna také o přínosy, jež přináší značka zaměstnavatele. Nechybí ani vysvětlení toho, co obnáší celý proces EB, co znamená hodnotová nabídka zaměstnavatele či proč je důležitá firemní kultura. Dále kapitola rozebírá personální marketing a zejména marketingovou komunikaci v personalistice. Poté jsou charakterizovány nejpoužívanější sociální sítě v personalistice.

Třetí kapitola představuje vybranou společnost KAMAX, personální oddělení a vybrané personální procesy. Další část kapitoly seznamuje s budováním značky zaměstnavatele a zhodnocením jejího současného stavu. Významnou součástí je také personální marketing a sociální sítě, které firma používá. Autorka práce rovněž popisuje náborový proces společnosti a způsoby, jakými personalistky hledají nové pracovníky. V rámci kapitoly jsou rovněž, v mezinárodním kontextu, porovnány profily na profesní síti LinkedIn jednotlivých závodů skupiny KAMAX.

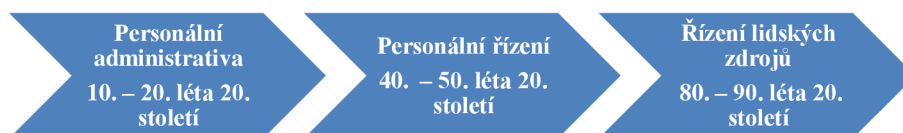
Vybrané nástroje budování EB jsou dále zhodnoceny (s ohledem na působení firmy v online prostředí) pomocí dotazníkového šetření provedeného uvnitř společnosti. Na základě získaných údajů jsou v poslední části práce představeny návrhy a doporučení, včetně ekonomického zhodnocení. Návrhy cílí na podporu budování značky zaměstnavatele a náboru ve společnosti.

1 Řízení lidských zdrojů

První kapitola má za úkol vysvětlit podstatu řízení lidských zdrojů (ŘLZ), které je nezbytnou součástí každé organizace. Samotné lidské zdroje však pro zajištění jejího chodu nestačí, proto musí být brány v potaz také zdroje z jiných oblastí. Základem jsou hmotné zdroje v podobě různých strojů či zařízení, neboť tvoří společně s finančními zdroji tzv. neživou složku zdrojů. Posledním pilířem jsou zdroje informačního charakteru, dodávající lidem potřebné znalosti, dovednosti a rozvíjejí jejich schopnosti. Úkolem pro lidské zdroje je jejich oživení a uvedení do chodu. Pokud se podaří nahromadit optimální množství zdrojů a vzájemně je propojit, tak pouze tehdy může společnost správně fungovat. Z toho vyplývá důležitost lidských zdrojů, protože jejich význam je pro koordinaci podniku velmi klíčový (Koubek 2015).

Pod pojmem řízení lidských zdrojů si lze představit vše, co je spojeno nejen se zaměstnáváním, ale i vedením lidí. Avšak užívání termínu lidské zdroje bývá poměrně často kritizováno, jelikož naznačuje, že se s ním dá manipulovat úplně stejně, jako s jinými výrobními faktory. Z tohoto důvodu mnozí preferují spíše označení řízení lidí, i přes tento poznatek je však běžněji používáno ŘLZ. Nicméně již samotný vývoj termínu ŘLZ naznačuje, že je dobré jednotlivé pojmy od sebe odlišovat a vysvětlit v čem spočívá největší rozdíl (Armstrong 2017).

V odborné literatuře, ale i v praxi se v kontextu s řízením lidí v podniku, se objevují další pojmy jako personální práce, personalistika, personální řízení či personální administrativa. První dva zmíněné termíny patří k nejvíce užívaným pojmům v rámci organizace, bez ohledu na vývojovou fázi. V tom spočívá primární rozdíl, neboť určité termíny vyjadřují rozdílnou fázi vývoje, neboli koncepci personální práce (Koubek 2015). Přehled o zmíněném vývoji personální práce ilustruje obrázek č. 1.



Obrázek 1: Vývoj jednotlivých koncepcí personální práce
Zdroj: Vlastní zpracování dle Šikýře (2014)

První vývojovou fází se nazývá personální administrativa, která je z pohledu historie vůbec nejstarším pojmem, prosazuje se od 10. až 20. let minulého století. Toto pojetí personální práce bylo považováno a zařazováno mezi služby jako potřeba pro řízení organizace. Základním úkolem bylo zajištění veškerých administrativních činností v podniku v souvislosti se zaměstnáváním pracovníků. Práce v personálním prostředí byla chápána pasivně, což jí přisuzovalo méně významnou roli v organizaci a chybělo její ocenění (Šikýř 2014).

Druhá vývojová fáze je známá pod pojmem personální řízení, který se začal objevovat už před druhou světovou válkou. Na rozdíl od předchozí koncepce, personální řízení se uplatňuje v organizacích s dynamicky se rozvíjejícím vedením a s cílem co největšího podílu na trhu. V cestě téměř vždy stojí jiná konkurenční firma, proto jsou v řízení zahrnuty různé strategie, aby se pracovníkům dařilo rozvíjet společnost v požadovaném rozsahu (Koubek 2015).

Personální řízení již více uznává personální práci a přisuzuje jí aktivní roli v organizaci. Vznikají specializované odbory a oddělení v rámci velkého personálního útvaru. Personalisté se zaměřují již na jednotlivé činnosti spjaté se zaměstnáváním lidí. Druhá vývojová fáze je orientována primárně dovnitř firmy, kde má většinou povahu operativního řízení (Dvořáková 2007).

Jiná publikace uvádí konkrétnější informace o vzniku personálního řízení, které spojuje s historicky významnou událostí na přelomu mezi 19. a 20. stoletím. Touto událostí je myšlena průmyslová revoluce, díky níž se uskutečnila řada změn ve společnosti a projevila se rovněž v přístupu k zaměstnancům. Změna se odehrála především v USA, kde došlo ke zlepšení postavení pracovníků, což bylo hlavně díky lepší sociální péči. Právě s péčí o pracovníky je nejvíce spojován vznik koncepce personálního řízení (Vojtovič 2011).

Třetí koncepce se nazývá řízení lidských zdrojů, pod tímto již několikrát zmiňovaným termínem se skrývá nejnovější vývojová fáze. Datuje se od 80. až do 90. let 20. století. ŘLZ se od té doby stává centrem dění celého řízení společnosti a posouvá celý vývoj od administrativní úlohy až na vrchol samotného řízení organizace. Upozorňuje zejména na důležitost člověka a staví ho do pozice nejvýznamnějšího výrobního vstupu a největšího bohatství podniku. Rovněž pracovníci na manažerských postech se začínají více setkávat s personálními činnostmi (Šikýř 2014).

Jak uvádí Koubek (2015), existuje mnoho charakteristik či rozdílů mezi personálním řízením a ŘLZ. Nejčastěji uváděné znaky, v čem se ŘLZ odlišuje od personálního řízení, jsou následující:

- strategický přístup k personální práci, včetně pohledu na všechny personální aktivity (důraz kladen na dlouhodobější perspektivu organizace s možnými dopady všech uskutečněných rozhodnutí),
- fungování pracovní síly a její formování je zaměřeno na vnější faktory (situace na trhu práce, vnější ekonomické podmínky a sociální aspekty apod.),
- úkony personální práce nejsou pouze v kompetenci personalistů, ale také pracovníků na vedoucích pozicích (vedoucí pracovníci mají k oddělení, které řídí, daleko blíže než personální pracovník, ten však zajišťuje organizační či kontrolní činnost),
- personální práce je v souladu se strategiemi i plány společnosti, úzké propojení obou oblastí je nezbytné,
- důraz je kladen na vytváření kvalitní organizační kultury a dobrých vzájemných vztahů uvnitř organizace,
- budování dobré pověsti zaměstnavatele.

Řízení lidských zdrojů má v odborné literatuře mnoho definic a charakteristik. Nejčastěji však bývá popisováno jako soubor veškerých činností, spojených s vedením pracovních vztahů v organizaci. Rozsáhlejší definice hovoří o ŘLZ jako o manažerském využití úsilí, znalostí, schopností a angažovaného chování. Prostřednictvím těchto aspektů lidé přispívají k autoritativně koordinovanému lidskému podnikání, a to jako součást výměny zaměstnání (případně dočasného smluvního ujednání). Provádění pracovních úkolů probíhá takovým způsobem, aby podnik mohl pokračovat ve své činnosti také v budoucnu (Armstrong 2017).

1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategic Human Resource Management (SHRM) neboli strategické řízení lidských zdrojů, vzniká propojením personálního řízení a procesy strategického řízení. Pod pojmem strategické řízení si lze představit nepřetržitou činnost, kterou vykonávají členové vrcholového managementu. Spočívá v neustálém monitorování a vyhodnocování

příležitostí i hrozeb, jenž přicházejí z externího prostředí. Pohled vychází ze slabých a silných stránek podniku (Myslivcová et al. 2017).

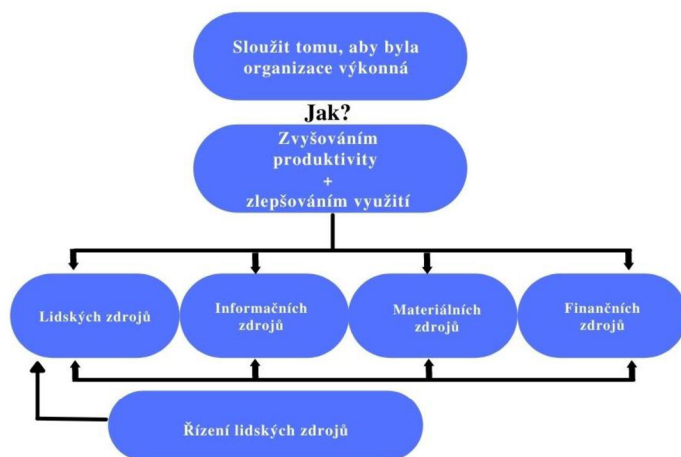
Personální strategie je základem pro řízení lidských zdrojů v organizaci. Jestliže se na tuto strategii pohlíží komplexně, její původ je spjatý se strategií celého podniku a určuje dlouhodobou koncepci v řízení i vedení pracovníků, především v jejich získávání (Šikýř 2014).

SHRM cílí primárně na to, aby došlo k propojení všech strategií v podniku, včetně té personální. Dále také poskytuje smysl, směr celého řízení a pomáhá formulovat podnikovou strategii. Při formulování strategie firma vytváří vizi a misi podniku (Armstrong 2017, Myslivcová et al. 2017).

Vize podniku znamená to, čím se chce společnost stát, pohlíží totiž do budoucnosti. Zároveň by měla korespondovat se všemi členy uvnitř podniku a její obsah tvořit schopnosti i image firmy. Mise podniku je často také označována jako poslání a přináší přesný popis činnosti podniku, tedy to v čem podniká a proč vůbec existuje (Dvořáková 2007).

1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Teoretická východiska zahrnují rovněž úkoly ŘLZ, kterými je dosahováno toho, aby společnost byla výkonná a její výkon byl stále zvyšován. Nyní se nabízí otázka, jak požadovaného stavu docílit. Na začátku první kapitoly bylo vysvětleno, proč je důležité v organizaci využívat čtyři různé zdroje (lidské, informační, materiální, finanční) a právě rozvíjením všech těchto zdrojů, může vedení podniku zlepšovat výkonnost podniku. Lidské zdroje mají vliv i na ostatní zdroje, a proto ŘLZ zprostředkovává rozhodnutí o využití zbývajících zdrojů podniku (Koubek 2015). Na obrázku č. 2 je znázorněn obecný úkol řízení lidských zdrojů, včetně jeho dopadu.



Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů
Zdroj: Vlastní zpracování dle Koubka (2015)

Jak ve své publikaci uvádí Koubek (2015), pokud se pohlíží na jednotlivé úkoly z méně obecného úhlu pohledu, pak je žádoucí, aby se ŘLZ zaměřovalo na níže uvedené hlavní úkoly:

1. **Usilování o zařazení správného pracovníka na správnou pracovní pozici** a postarat se o to, aby zaměstnanec byl připraven na dynamicky se měnící požadavky, které jsou spjaté s jeho pracovním místem.
2. **Optimální využití pracovních sil ve společnosti**, zejména optimální využití pracovní doby a kvalifikace pracovníka.
3. **Vytváření týmů, efektivního stylu vedení zaměstnanců a zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.**
4. **Zajištění sociálního a personálního rozvoje lidí v organizaci**, tím je myšleno vše, co zlepšuje kvalitu pracovního života, pomáhá v kariéřním rozvoji, formování pracovních schopností, s cílem ztotožnit zájmy pracovníka se zájmy podniku.
5. **Dodržování veškerých zákonů v pracovní sféře, v zaměstnávání pracovníků, lidských práv i budování příznivé pověsti zaměstnavatele.**

1.3 Personální útvar a jeho činnosti v organizaci

K personálnímu útvaru neodmyslitelně patří personalisté, kteří vykonávají všechny potřebné činnosti spojené se zaměstnáním lidí ve společnosti. Specialisté na oblast HR

poskytují rady, vedení a všechny další potřebné služby. Role personálního útvaru může být transakční, která zahrnuje základní oblasti HR, jako je nábor a výběr zaměstnanců apod. Druhá role je v podobě transformačních činností, velmi úzce spojených se strategiemi organizace. Cílem role je to, aby byly provedeny významné změny v tom, jak společnost funguje nebo jak se v jejím jádře zachází a jedná s pracovníky (Armstrong 2017).

Koubek (2015) specifikuje význam personálního útvaru následovně: „*Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.*“

Termín HR je chápán a používán zejména ve významu personálního útvaru, personalistů a terminologie záleží na kultuře organizace. HR oddělení v rámci organizace má na starosti veškeré úkony v oblasti řízení lidských zdrojů. Jednotlivé činnosti lze rozdělit do následujících oblastí: vytváření, analýza obsazování pracovního místa, plánování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovníků, odměňování, vzdělávání, rozvoj a péče o zaměstnance, užívání personálního informačního systému (Šikýř 2014).

Nejlepší možné shrnutí rolí personálního oddělení i samotných personalistů, popisuje Ulrichův model. Dave Ulrich uvedl, že by řízení lidských zdrojů nemělo být definováno tím, co dělá, ale tím co přináší. Armstrong (2017) vysvětluje, jak Ulrich společně s Brockbankem definovali celý model obsahující pět rolí, které jsou uvedeny níže:

- **advokát zaměstnanců** – oblast se zaměřuje na potřeby zaměstnanců, ty jsou získávány prostřednictvím naslouchání, pochopení a zdůrazňování,
- **vývojový pracovník pro oblast lidského kapitálu** – v jeho zájmu je připravit zaměstnance na jeho úspěšný pracovní rozvoj v budoucnosti,
- **funkční (praktický) expert** – řeší personální postupy, které jsou stěžejní pro hodnotu HR a to na základě znalostí, kterými disponuje,
- **strategický partner** – role spojuje různé dimenze obchodního experta, agenta změn, strategického plánovače pro oblast HR, znalostního manažera a konzultanta, aby sladil HR systémy takovým způsobem, aby byla naplněna mise a vize společnosti, včetně pomoci manažerům dotáhnout věci do konce,

- **vůdce** - zahrnuje vedení HR funkce, spolupracování s ostatními funkcemi a jejich následné poskytování vedení organizace.

Velmi důležitá je také organizace personálního útvaru, jeho vnitřní uspořádání závisí primárně na velikosti společnosti i na kvantitě činností na daném oddělení. Většina malých podniků ve své struktuře nemá zřízeno samostatný personální útvar, neboť aktivity spojené s HR vykonává přímo majitel nebo nejvýše postavený vedoucí zaměstnanec. Střední podniky mívají již alespoň jednoho specialistu na oblast ŘLZ. Velké společnosti disponují rozsáhlými personálními útvary (Koubek 2015).

1.4 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců představuje jednu z hlavních personálních činností. V souvislosti se získáváním se také často používá pojem nábor nebo recruitment. Cílem náboru je zajistit vhodné kandidáty pro danou pracovní pozici, konkrétněji identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu (ManagementMania.com 2016, Dvořáková 2007).

Nicméně Koubek (2015) uvádí rozdíl mezi získáváním a nábořem pracovníků. Získávání pracovníků definuje jako: *„činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). V pojetí získávání pracovníků je tedy implicitně obsaženo úsilí o hospodaření s pracovní silou, úsilí o zvyšování produktivity práce.*

V České republice se pro tuto činnost v personalistice často využívá termín nábor, jehož význam je však v moderní teorii ŘLZ vnímán odlišně od získávání pracovníků. Nábor zaměstnanců je obvykle chápán jako získávání pracovníků z externích zdrojů. Naopak získávání pracovníků, v moderním pojetí ŘLZ, vychází z předpokladu, že jsou získáváni zaměstnanci nejen z externích zdrojů, ale také zejména z řad současných zaměstnanců ve firmě. Jedná se např. o uspořádkání, uvolnění nebo jinak vyhovující způsob interního naložení s pracovní silou v podniku. Získávání pracovníků je oproti tradičnímu pojetí náboru poměrně strategicky zaměřené. Což znamená, že se bere v úvahu také to, zda bude pracovník potřeba dlouhodobě či nikoliv (Koubek 2015). Jedná se tedy o proces hledání a zapojení lidí, které organizace potřebuje. Výběr je ta část náborového procesu týkající se rozhodování o tom, kteří uchazeči by měli být jmenováni na pracovní pozici (Armstrong

2017). Jednotlivé kroky celého procesu získávání a výběru zaměstnanců znázorňuje obrázek č. 3.



Obrázek 3: Proces získávání a výběru zaměstnanců
Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstronga (2017)

Tento proces je kontinuální a přesto, že se firma někdy nachází v období, kdy nabírá méně pracovníků nebo naopak více, tento proces nikdy není úplně ukončen (nezanikne-li firma). Nejdříve musí dojít k definování požadavků, tedy konkrétní pozice, kterou společnost hledá. Následným krokem je oslovování uchazečů a s tím spojená administrativa v podobě třídění životopisů a komunikace s uchazeči. Při vedení pohovoru personalista zjišťuje všechny nezbytné informace, zároveň je důležité, aby uchazeč porozuměl všemu, co obnáší daná pozice. Součástí je také interní komunikace s manažery firmy, během které se probírá průběh pohovoru a dalších úkolů spojených s procesem získávání. Proces je ukončen v případě, že uchazeč přijme pracovní nabídku, následně je však sledován v průběhu nástupního procesu, včetně zaškolení (LMC 2020).

Nábor nových pracovníků může probíhat buď z vnějšího, nebo vnitřního trhu práce. Nejprve bude představeno získávání z externího trhu práce. Tento způsob přináší určité oživení do společnosti, hlavně v podobě nových přístupů k řešení problémů či odlišný pohled na věc. Každá firma si určuje, jaká metoda získávání bude nejvíce přínosná a efektivní. Dvořáková již v roce 2007 zmiňuje metody získávání, které jsou ve firmách využívány také v současnosti:

- inzerce v tisku, rozhlase a televizi,
- nabídka práce prostřednictvím úřadu práce,
- online nabídka prostřednictvím pracovních portálů, personálních agentur,
- webové stránky společnosti,

- spolupráce se vzdělávacími institucemi a veletrhy pracovních příležitostí,
- služby personální agentury,
- doporučení současným či bývalým zaměstnancem,
- individuální přihlášení uchazeče.

Samozřejmě vše závisí na hledané pozici, zda se jedná o manuální činnost, administrativní nebo technickou apod. Personální agentury jsou zprostředkovateli mezi uchazeči a firmou. Veletrhy pracovních příležitostí organizují většinou vysoké školy a pro firmy se tak naskýtá možnost, jak zaujmout studenty a navázat první kontakt zejména s budoucími absolventy. Doporučení patří mezi finančně nenáročné metody, avšak velmi účinné. Potenciální pracovníci již většinou mají bližší informace o samotné firmě, znají alespoň orientačně kulturu, hodnoty a normy. Samostatné přihlášení uchazeče a doporučení patří mezi neformální metody, kde je však na základě studií větší pravděpodobnost, že navázaný pracovní vztah bude dlouhodobější než u ostatních metod získávání (Koubek 2015, Dvořáková 2007).

V případě, že se firma rozhodne využít k získávání pracovníků vnitřní trh práce, tedy vnitřní zdroj v rámci firmy, jsou možnosti následující:

- inzerce na nástěnce, vývěsce či intranetu,
- nabídka o zaměstnání může být rozeslána prostřednictvím emailu,
- přímé oslovení vybraného pracovníka ve společnosti.

V současnosti jsou využívány zejména moderní metody v podobě elektronického získávání (e-recruitment), který zásadně změnil náborový proces. Jedná se např. o webové stránky společnosti. Bližší popis kariérních stránek je součástí druhé kapitoly. Objevují se však také zcela nové metody získávání, které se přizpůsobují budoucím generacím. V mezinárodním kontextu jsou na vzestupu metody využívající různé aplikace, jež jsou přizpůsobeny pro nábor pracovníků. Jedná se např. o JobSwipe, Switch nebo Monster. V těchto aplikacích si uchazeč založí profil, vytvoří životopis a vyplní další nezbytné parametry. Následně jsou jeho preference porovnávány prostřednictvím chytrých automatů s nabídkami práce. V případě shody dojde ke spárování se zaměstnavatelem (LMC 2021b, Dragusha a Prenaj 2021).

Personalisté se rovněž snaží o zjednodušení celé administrativy spojené s náborem. Objevují se nové technologie v podobě tzv. chatbota, který umožňuje úsporu času. Chatbot

totiž zajistí první kontakt s uchazeči, provede jejich preselekcii a v konverzaci zodpoví dotazy vztažené k vybrané pracovní pozici (LMC 2021b).

Mezi další trendy dnešní doby patří sociální sítě, které nejsou pouze součástí HR marketingu, ale používají se také pro náborové aktivity (Šikýř 2016). Sociální sítě se staly hlavním proudem každodenního života, neboť jsou dostupné všem na celém světě. Tyto sítě mohou být na pracovišti pro mnoho lidí děsivé, matoucí v rámci lidských zdrojů a náboru, především z důvodu nedostatku znalostí a pochopení toho, jak to celé funguje. Lídři HR, náboru a talentů v řadě podniků, ale postupem času čím dál více uznávají potřebu se přizpůsobit tomuto neustále se měnícímu digitálnímu světu a zařazují sociální sítě rovněž do oblasti získávání pracovníků (Headworth 2015).

Pracovní portály však dlouhodobě zůstávají mezi předními metodami pro nábor pracovníků, a to i přes nástup sociálních sítí. Poměrně často tak dochází ke kombinaci obou těchto způsobů, jak hledat zaměstnance (Böhmová a Pavlíček 2013).

Mezi nejužívanější sociální sítě v ŘLZ jsou zejména LinkedIn, Facebook nebo Twitter. Nejčastěji je spojována s náborem největší světová profesionální síť LinkedIn. Zajímavostí je to, že mnoho recruiterů se soustředí pouze na LinkedIn, ale stále neberou v úvahu Facebook. Vybrané sítě blíže popisuje druhá kapitola v části věnované právě sociálním sítím. Personalisté používají sítě v souvislosti s hledáním vhodných uchazečů o zaměstnání, ale také na nich inzerují volné pracovní pozice. Je to dané popularitou sociálních sítí i tím, že značně oživí trh práce. Online prostředí nabízí také tvorbu kampaní i pro oblast náboru (Horváthová et al. 2016, Headworth 2015).

Agentura Link Humans provedla v roce 2013 výzkum zaměřený na využívání sociálních sítí v náboru a HR. Zúčastnilo se ho přes 1 600 profesionálů specializujících se na nábor a lidské zdroje. Ze zmíněného průzkumu vyplynulo, že 94 % personalistů využívá sociální sítě pro nábor nových pracovníků, bez ohledu na oblast působnosti společnosti (v roce 2008 to bylo 78 %). Personalisté, přesněji 93 % z nich, tráví spoustu času na LinkedInu, kde hledají informace a kontaktují potenciální uchazeče (Hovorka 2020c).

LinkedIn v souvislosti s náborem pracovníků

LinkedIn je největší profesní síť. Personalisté tento nástroj využívají pro nalezení odborníků a také samotný nábor může probíhat pomocí profesní sítě. Předností sítě je to, že její struktura je přehledná a z časového hlediska velmi rychlá. Vyhledávání na síti

probíhá na bázi několika možností, záleží pouze na personalistovi, pomocí jakých faktorů chce potenciálního zaměstnance hledat. Rozhodnout se může na základě klíčových slov, názvu pracovní pozice (současné, ale i minulé), současného či předcházejícího zaměstnavatele, lokality, školního zařízení, pracovního odvětví apod. (Horváthová et al. 2016).

Facebook a Twitter v souvislosti s náborem pracovníků

Pokud firma aktivně vyhledává potenciální pracovníky, měla by cílit zejména na takovou síť, kde se takoví jedinci koncentrují. Výhodou Facebooku je to, že většina lidí využívá právě tuto sociální síť. V porovnání s LinkedInem je to odlišné, protože mnoho lidí na profesní síť zavítá pouze několikrát měsíčně. Mezi nástroje určené pro recruity na Facebooku, patří například vyhledávač Graph Search nebo X-ray vyhledávání (indexováno Google) apod. (Tegze 2018). Dle provedeného průzkumu, který realizovala společnost Jobvite, vyplynulo mnoho informací vztažených k náboru pracovníků. Např. 17 % personalistů využívá Twitter k hledání kandidátů a 39 % na síti inzeruje své pracovní pozice. Nejvíce personalistů (44 %) uvedlo, že pomocí Twitteru budují svou značku zaměstnavatele (Horváthová et al. 2016).

Shrnutí

První kapitola měla za úkol popsat řízení lidských zdrojů nejen z historického hlediska, ale také z pohledu důležitosti pro každou organizaci. V předešlé části bylo definováno strategické řízení lidských zdrojů a úkoly, které ŘLZ plní v podniku. Významnou součástí každé organizace je personální útvar a personalisté, kteří zabezpečují nejrůznější činnosti spojené se zaměstnáváním pracovníků. Závěrečná část řešila vybranou personální činnost získávání nové pracovní síly, včetně celého procesu a metod využívaných v této oblasti.

2 Budování značky zaměstnavatele

Druhá kapitola se věnuje hlavnímu tématu diplomové práce, tedy značce zaměstnavatele. Na úvod kapitoly bude krátce značka představena nejprve v rámci marketingového pojetí. Z pohledu obecného marketingu existuje brand, neboli značka již několik staletí, oproti značce zaměstnavatele, která je stále ještě relativně novým termínem.

Branding byl od svých počátků chápán jako prostředek, který umožnil odlišení výrobků jednotlivých prodejců. Zákazník tak snadno mohl rozpoznat, kdo produkt vyrobil, a tak si snadněji zapamatovat, zda s ním na základě své minulé zkušenosti byl spokojen (Kotler a Keller 2013). Definice značky vychází od Americké marketingové asociace, která značku definuje jako *„jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců“* (Americká marketingová asociace ve Vysekalová a Komárková 2002).

Jedním z nejvýznamnějších představitelů, který se věnuje problematice značky, se jmenuje David Aaker, jenž je profesorem na Kalifornské univerzitě v Berkeley. Hodnotu značky chápe jako kombinaci známosti značky (Brand Awareness), loajality ke značce (Brand Loyalty) a asociací spojené se značkou (Brand Associations), které zajišťují přidanou hodnotu produktům či službám (Hovorka 2020b).

Identita značky (Brand Identity) značí základní nástroj, jenž se využívá v rámci řízení značky. Je to uskupení asociací s danou značkou, které se podnik snaží strategicky budovat a udržovat. Identitou firma vyjadřuje to, co si přeje, aby značka znamenala pro její zákazníky či se prezentovala v očích veřejnosti (Idealab 2022). Pokud se bude jednat o značku zaměstnavatele a její identitu, velmi často se definuje pomocí Employer Value Proposition, na kterou se zaměřuje jedna z podkapitol (Hovorka 2020).

Spotřebitelská značka a značka zaměstnavatele se od sebe sice odlišují, avšak vzájemně se prolínají a není možné je od sebe oddělit. Důvodem je to, že lidé na základě svých spotřebitelských zkušeností, mají tendenci hodnotit značku rovněž jako zaměstnavatele. Tuto skutečnost lze vysvětlit i z pohledu nespokojeného zaměstnance, který po odchodu ze společnosti nejspíš nebude kupovat produkty či poptávat služby firmy, s kterou má negativní zkušenost (BusinessAnimals.cz 2018).

Následující podkapitola podrobněji rozebírá značku zaměstnavatele (Employer Brand), neboli budování značky zaměstnavatele (Employer Branding).

2.1 Značka zaměstnavatele

Značka zaměstnavatele bývá také známá pod termínem Employer Brand, který se objevil již v minulém století na počátku 90. let. Vůbec první zmínka o EB je spojována s konferencí CIBD, kde tomu byl věnován samostatný příspěvek (Bednář 2013). V odborné literatuře existuje mnoho definic, jak lze značku zaměstnavatele vysvětlit. S původní definicí přišli roku 1996 autoři Tim Ambler a Simon Barrow, kdy společně vydali článek v časopise Journal of Brand Management. Koncept EB v něm charakterizují jako soubor funkčních, ekonomických a psychologických benefitů, které vyplývají ze zaměstnaneckého poměru (Ambler a Barrow 1996).

Employer Branding, neboli budování značky zaměstnavatele, lze rovněž popsat jako sadu vlastností a kvalit, často nehmotných, díky nimž je organizace výjimečná a slibuje určitý druh pracovních zkušeností. Zároveň oslovuje takové lidi, kteří budou v rámci její kultury dosahovat nejlepších výkonů a snažit se o prosperitu firmy (CIPD 2021).

Petr Hovorka (2020b) z BrandBakers popisuje tuto problematiku následovně: *„Zatímco Employer Brand je status quo, finální výsledek, pověst firmy jako zaměstnavatele. Employer Branding je postup či projekt, kterým se značka (pověst) vytváří. Je to projekt, který v ideálním případě nikdy nekončí“*.

Jiný pohled nabízí Kmošek (2019), neboť spojuje EB přímo s trhem práce, kde představuje významnou hodnotu. Právě pomocí značky se společnost identifikuje a v oblasti své působnosti získává zájem svých potenciálních uchazečů o zaměstnání.

Mosley (2017) ve své publikaci zaměřené přímo na Employer Branding, definuje tento pojem jako proces vytvářející skvělé pracovní podmínky, které jsou následně propagovány potenciálním uchazečům, jejichž znalosti a dovednosti jsou nezbytné k dosažení stanovených cílů společnosti. Dle magazínu LMC (2021) je velmi důležité, aby si management společnosti uvědomoval význam, důležitost EB a také k tomu vynaložil správný přístup. Ve svém článku rovněž zmiňují tento pohled na brand: *„Značku nelze nemít. Záleží jen na tom, jak se k této skutečnosti jako zaměstnavatel postavíte“*.

Každá firma disponuje svou značkou zaměstnavatele, ať už aktivně pracuje na jejím budování či nikoliv. Na základě toho se společnost určitým způsobem prezentuje navenek a vysílá řadu signálů, co může kandidát od pracovní možnosti ve firmě očekávat, získat i naučit se. Jestliže se hovoří o procesu Employer Brandingu, pak je zaměstnavatelská značka identitou společnosti jako zaměstnavatele. Pro efektivní propagaci značky může firma zaujmout současné a budoucí pracovníky pouze tehdy, jestliže má správně nastavenou strategii (Universum 2022).

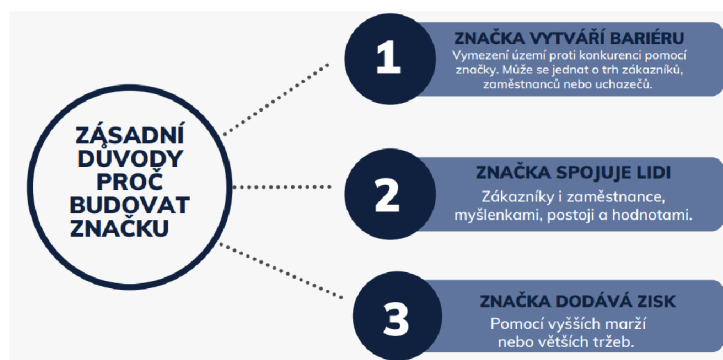
Z tohoto důvodu se pohlíží na EB jako na strategický koncept řízení lidských zdrojů, který vychází z marketingu a je založen na aktivitách interní i externí komunikace společnosti. Záměrem firem tedy je zaujmout a získat velmi kvalifikovaného pracovníka a následně ho rovněž udržet v organizaci (Burke 2011, Myslivcová et al. 2017). Ve vazbě na komunikaci Burke (2011) vysvětluje tuto záležitost následovně: *„Značka zaměstnavatele představuje to, jak zaměstnavatel komunikuje se stávajícími, ale také potenciálními zaměstnanci. Budováním značky zaměstnavatele se organizace snaží získat pověst atraktivního zaměstnavatele“*.

Pověst společnosti na trhu patří mezi další možnost, pomocí které je možné vnímat Employer Brand. Určují ji nejen současní, ale i bývalí pracovníci firmy, protože na základě svých zkušeností, zprostředkovávají veřejnosti informace o tom, jak vnímají zaměstnavatele a také to, co si o něm myslí. Tento aspekt s sebou přináší pozitiva, avšak je nutné počítat i s negativními případy. Pro kladnou reputaci je samozřejmě příznivější tzv. dobrý EB, jež se stará o to, že zaměstnanci v organizaci zůstávají a potenciální pracovníci jsou tímto způsobem snadněji přiváděni do podniku. Naopak pokud se vytvoří špatný EB, může to zkomplikovat a mít negativní účinek na nábor, který se tím značně ztíží (Pruden 2020).

Celou záležitost ohledně pověsti zaměstnavatele dokládají zajímavé statistiky. Pruden (2020) rozšiřuje svůj pohled o následující číselné údaje:

- 50 % uchazečů uvedlo, že by nepracovalo pro firmu, která má špatnou pověst, i za situace, kdyby byly nabízeny nadstandardní podmínky,
- informace o firemní kultuře rozhodují u 75 % kandidátů vůbec o tom, zda osloví společnost,
- dokonce až 84 % uchazečů by přemýšlelo o odchodu ze stávajícího zaměstnání, v případě nabídky od podniku s lepší pověstí.

Rosethorn (2009) vnímá značku zaměstnavatele jako oboustrannou dohodu mezi společností a jejími lidmi, zahrnující důvody proč se zaměstnanci rozhodli pracovat právě pro vybranou společnost. Správně dohodu formulovat se stává uměním zaměstnavatelské značky a úkolem je zajistit, aby byla poskytována po celý životní cyklus zaměstnance v rámci organizace. Značka zaměstnavatele v sobě zahrnuje několik výhod. Businessové přínosy značky z pohledu zaměstnavatele jsou znázorněny na obrázku č. 4.



Obrázek 4: Zásadní důvody proč budovat značku zaměstnavatele
Zdroj: Vlastní zpracování dle Hovorky (2020b)

Zásadní důvody, proč by se firma měla zaměřit na budování značky zaměstnavatele, vidí Hovorka (2020b) jako významnou konkurenční výhodu. Dále poukazuje na fakt, že pracovníci ve spolupráci s firmou mohou táhnout za společný provaz, kterým je právě značka. Záleží však na tom, co společnost může zaměstnanci nabídnout, co od zaměstnance chce a do jaké míry mu umožní realizovat se v rámci firmy, přicházet s vlastními nápady. Z pohledu businessu rovněž vysvětluje, že silná značka přináší firmě vyšší marži oproti konkurenci. Na trhu práce je tato problematika obdobná, společnost se špatnou pověstí je nucena zaplatit svým pracovníkům minimálně o 10 % vyšší mzdy, a to z důvodu jejich získání i udržení. Nezbytné je zmínit další oblasti, kde má značka zaměstnavatele pozitivní dopad na úspěch organizace:

1. Nábor zaměstnanců: společnosti, které mají silnou značku zaměstnavatele, přitahují větší počet kvalifikovaných kandidátů, zlepšují kvalitu nově přijatých zaměstnanců a snižují celkové náklady na nábor (Mosley 2017). S vývojem digitalizace je získávání nových talentů poměrně obtížnější, než tomu bylo dříve. V neustále se měnícím světě znamená digitalizace rozptýlení a úkolem HR oddělení je orientovat se mezi novými generacemi a technikami. Potřeba soustředění

se na to, aby společnost upoutala pozornost uchazečů, neustále roste na významu (Universum 2022).

V souvislosti s přitahováním se hovoří také o tom, jak je možné měřit tento přínos. Nástrojem je Employee Net Promote Score (eNPS), který umožňuje změřit tento faktor pouze pomocí jedné otázky, jenž zní: „*Na stupnici od nuly do deseti, s jakou pravděpodobností byste doporučil naši firmu jako dobrého zaměstnavatele svému kamarádovi nebo známému?*“. Výsledek se získá následujícím postupem:

- zaměstnanci, kteří vybrali hodnotu 9 či 10 se označí jako tzv. **Promoters**,
- jestliže odpověď na otázku byla v rozmezí 0 až 6, poté se jedinci zařadí do skupiny tzv. **Detractors**,
- zaměstnance (tzv. Passives), jejichž čísla byla 7 a 8 se vyřadí,
- výsledné eNPS skóre, od % pracovníků (**Promoters**) se odečte % pracovníků (**Detractors**), (Hovorka 2020).

Díky silné značce je tak možné snížit náklady na nábor až o 43 % – 50 %. Pokud vyjde výsledek eNPS ve vysokých hodnotách, existuje velká šance postavit vysoce výkonný program zaměřený na doporučení. Tito lidé získané na základě doporučení, odchází z firmy méně často, než zaměstnanci, kteří přišli z běžných náborových kanálů (Hovorka 2020).

2. Angažovanost zaměstnanců: v oblasti zapojení zaměstnanců je velmi důležité, aby uvnitř firmy bylo vytvářeno takové prostředí, které bude přispívat k tomu, aby vykonávaná práce naplňovala zaměstnance a sami tak cítili hrdost, že pracují právě pro danou společnost. Toto prostředí podněcuje zapojení, díky němuž roste také produktivita (Mosley 2017). Angažovaný pracovník přináší společnosti vždy přidanou hodnotu, protože je disciplinovaný, motivovaný s aktivním zapojením do dění firmy. Nicméně je důležité zmínit to, že spokojený pracovník nemusí být automaticky pracovníkem angažovaným. Společnost by se v souvislosti se zapojením měla zaměřit hlavně na rozvoj lidského kapitálu, především na rozvoj dovednostních leaderů, neboť právě ti podporují motivaci a angažovanost ostatních pracovníků (Myslívová et al. 2017).

3. Udržení zaměstnanců: značka zaměstnavatele plní významnou roli i v oblasti udržení pracovníků. Společnosti se silnou značkou totiž nezaznamenávají příliš vysokou míru odchodů z firmy, protože pracoviště plné vysoce talentovaných a angažovaných zaměstnanců je místem, kde chtějí pracovníci zůstat (Mosley 2017). Základem se tedy stává dobře nastavený Human Resource Branding, který napomáhá ke zvyšování spokojenosti stávajících zaměstnanců a tím dochází ke snižování fluktuace, tedy přechodu pracovníků mezi organizací a jeho okolím (Smolová a Urbancová 2014).

2.1.1 Proces budování značky zaměstnavatele

Na začátku celého procesu je nutné vědět, jestli existuje určitá strategie k EB. Pokud firma nemá definovanou žádnou strategii, tak budování značky zaměstnavatele ve velkém množství případů spadá pod personální oddělení. Aby firma mohla začít s procesem budování je podstatnou součástí souhlas vedení podniku a zejména jeho podpora. Při zapojení managementu firmy získá EB potřebnou pozornost i prioritu. Kromě podpory vedení se často účastní také jiná oddělení, protože do této oblasti spadá management, marketing, interní a externí firemní komunikace. Dá se říci, že se to týká všech osob, které mají zájem na zlepšení firemní kultury a pověsti značky zaměstnavatele (LMC 2021).

Jak budovat značku zaměstnavatele vysvětluje v jednotlivých krocích Claes Peyron (2013):

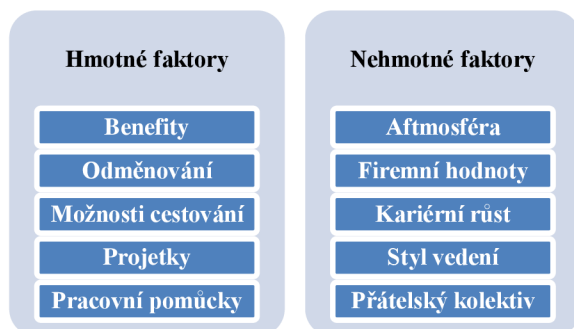
1. **Pochopte potřeby podnikání:** v případě, že nejsou plně pochopeny dlouhodobé obchodní potřeby, aktivity budování značky zaměstnavatele mohou být nesprávně zaměřeny. Důležité je tedy pochopit, jaké typy kompetencí organizace potřebuje, aby splnila svůj obchodní plán.
2. **Definujte hlavní cílové skupiny:** definujte váhu mezi současnými a budoucími zaměstnanci na základě obchodních potřeb a kritických kompetencí. Patří sem také hlavní a vedlejší externí cílové skupiny, které je třeba oslovit.
3. **Porozumějte cílovým skupinám:** firmy by měly pomocí výzkumu zjistit, co tyto skupiny považují za atraktivní. Zaměstnavatelé by také měli znát současné vnímání organizace cílovými skupinami a vědět, v jaké fázi rozhodovacího procesu se nacházejí. Čím hlubší porozumění cílovým skupinám, tím efektivnější bude komunikace.

4. **Optimalizujte nabídku hodnoty zaměstnavatele:** měla by být základem pro veškerou externí i interní komunikaci se zaměstnanci. Optimalizace EVP by měla zajistit to, že bude obsahovat atributy a komunikační témata, která jsou atraktivní, důvěryhodná, udržitelná a umožňují dlouhodobou diferenciaci.
5. **Vyberte klíčové ukazatele výkonnosti a stanovte cíle:** jakmile firma bude vědět, co je pro její podnikání důležité, pochopí cílové skupiny a optimalizuje EVP, najde způsoby, jak měřit dopad a stanovovat cíle. Když jsou tyto cíle splněny, zaměstnavatel bude vědět, že se značka ubírá správným směrem.
6. **Definujte optimální komunikační mix:** nejprve je nutné zjistit, v jaké fázi rozhodovacího procesu se cílové skupiny nacházejí. Poté lze optimalizovat výběr komunikačních kanálů.
7. **Vytvořte si roční plán:** jeho součástí jsou obchodní potřeby, definice a postřehy cílové skupiny, EVP, komunikační mix, cíle, hlavní strategie a ukazatele výkonnosti.
8. **Rozvíjejte komunikační nápady:** na základě EVP a zvolených komunikačních kanálů rozvíjejí komunikační nápady, které budou mít co největší dopad na cílové skupiny a odliší společnost od konkurence.
9. **Proveďte a sledujte:** se zavedeným plánem a komunikačními nápady je nezbytné průběžně sledovat vývoj budování značky.

2.1.2 Hodnotová nabídka zaměstnavatele

Employer Value Proposition (EVP) v překladu znamená hodnotovou nabídku zaměstnavatele. Pod tímto pojmem si lze představit vše, co mohou zaměstnanci očekávat od zaměstnavatele a co se od nich očekává na oplátku. EVP definuje vlastnosti, se kterými by firma jako zaměstnavatel měla být nejvíce spojována. Současným i budoucím zaměstnancům poskytuje jasné důvody, proč si vybrat zaměstnavatele a také u něho zůstat. Zaměstnavatelé, kteří spravují svou EVP efektivně přitahují více talentovaných lidí a následně těží z vyšší úrovně zapojení a udržení zaměstnanců (Mosley 2017). Podle Armstronga a Taylora (2015) je možné hodnotovou nabídku zaměstnavatele vnímat jako takovou značku zaměstnavatele, neboli image dobrého zaměstnavatele, kterou se společnost prezentuje. Důležité je kombinovat finanční odměny s nepeněžními, neboť právě to může být klíčové při rozhodování uchazeče o práci, zda se rozhodne pracovat pro vybranou firmu.

Cílem hodnotové nabídky zaměstnavatele je to, aby byla, pokud možno, co nejvíce zapamatovatelná, známá i přitažlivá, a to nejen pro stávající zaměstnance, ale také pro ty potenciální. To pomůže zaměstnavateli se odlišit od konkurence. Při tvorbě EVP musí firma vědět, z jakého důvodu u ní zaměstnanci pracují, protože přesně podle toho se rozhodují rovněž kandidáti na trhu práce a také přihlížejí ke konkurenci. Na základě čeho se uchazeči rozhodují, jsou zejména hmotné i nehmotné faktory, jenž ovlivňují EVP (Myslivcová et al. 2017). Tyto faktory znázorňuje obrázek č. 5.



Obrázek 5: Hmotné a nehmotné faktory, které ovlivňují EVP
Zdroj: Vlastní zpracování dle BrandBakers (2013)

EVP lze tedy definovat také prostřednictvím výhod (komplexní nabídky zaměstnavatele), z kterých těží zaměstnanci. Jak již bylo zmíněno, důležité je získat a udržet vynikající odborníky, protože žádné firmě neprospívá vysoká fluktuace pracovníků. Hledání nových zaměstnanců stojí firmy čas, konkrétněji recruitera, a proto důležitost efektu hodnotové nabídky zaměstnavatele velmi roste (Tegze 2018).

Jiří Landa (2020) vnímá EVP jako soubor pilířů, na kterých firma, coby zaměstnavatel, staví svou nabídku, včetně komunikace s uchazeči a do určité míry i zaměstnanci. Správně nastavená EVP je v podstatě průsečík tří různých pohledů – zaměstnanců, kandidáta a konkurence. Celý proces tvorby se vyplatí neuspěchat, důležité je, aby EVP byla kvalitní, autentická, relevantní a současně jedinečná.

2.1.3 Firemní kultura

V každé společnosti existuje firemní kultura, stejně jako značka zaměstnavatele. Pod tímto termínem si lze představit soubor předpokladů, norem chování, postojů a hodnot ve vybrané firmě. Souhrn všech těchto aspektů je uvnitř společnosti přijímán, sdílen a celkově se projevuje ve způsobu myšlení, chování a jednání každého člena organizace. Prezentování organizace navenek tedy odráží právě firemní kultura, která by měla být

důvěryhodná a skutečná. V případě, že je správně nastavená, tak může být rovněž zásadní při budování značky zaměstnavatele (LMC 2021, Myslivcová et al. 2017). Podniková kultura se skládá z několika prvků:

- **základní předpoklady** – specifický návod k řešení opakujících se situací,
- **hodnoty** – představa vedení firmy o tom, jak jednat v dané situaci,
- **výtvary** – jedná se o projevy, které je možné slyšet i cítit (jazyk, historky organizace, pracovní prostředí apod.).

Pro hodnocení současné podnikové kultury je nutné vycházet z následujících oblastí:

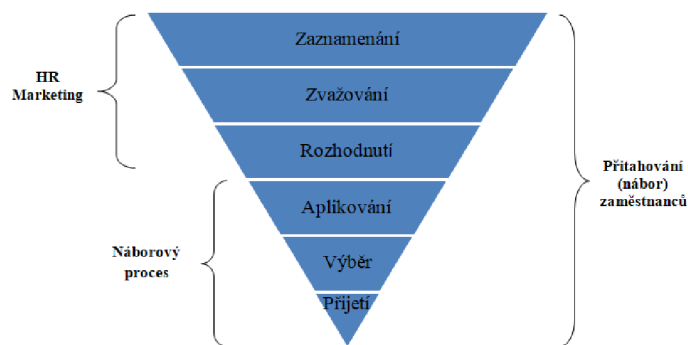
- **symboly organizace** – patří sem logo firmy, řeč, způsob jakým se podnik prezentuje externímu prostředí, historky, způsob komunikace se zákazníky atd.,
- **normy jedná v organizaci** – pravidla a způsoby jednání, úroveň spolupráce mezi zaměstnanci,
- **hodnoty organizace** – poslání firmy, včetně jejího vztahu k okolnímu prostředí, morální hodnoty a ideje ovlivňující chování pracovníků (Myslivcová et al. 2017).

2.2 Personální marketing

Nedílnou součástí budování značky zaměstnavatele, včetně dobré pověsti podniku a dalších personálních činností, se stal personální marketing. HR marketing je velmi často spojován se získáváním nových zaměstnanců, kde se stal významným nástrojem. Koubek (2015) definuje HR marketing následovně: *„Personální marketing představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytvoření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.“*

Jednoduše řečeno, hlavním cílem HR marketingu je získat pozornost a zájem veřejnosti, konkrétněji těch jedinců, kteří se díky tomu budou ucházet o pracovní pozici. Tzv. poctivý personální marketing má snahu ukázat firmu takovým způsobem, aby vytvořená nabídka na trhu práce přinášela uchazeče s obdobnými názory, zájmy, hodnotami. Propojení HR marketingu a náborového procesu je velmi úzké, avšak v současné době se spíše hovoří o přitahování pracovníků, které se uskutečňuje ještě před samotným procesem náboru.

Obrázek č. 6 znázorňuje HR marketing jako pevnou součást přitahování a poukazuje na důležité vazby mezi zmiňovanými pojmy (Hovorka 2020).



Obrázek 6: HR marketing jako pevná součást přitahování
Zdroj: Vlastní zpracování dle Hovorky (2020)

Důležité je rovněž mezi sebou odlišovat termíny marketing a branding. Obecně platí, že pokud společnost vynakládá jakoukoliv snahu, aby získala zákazníky, jedná se o marketing. Pokud se je snaží získat a následně udržet, pak se to již týká branding. Tuto myšlenku lze převést také do prostředí personalistiky, kdy pomocí HR marketingu dochází k získávání nových zaměstnanců. Na druhou stranu budování značky zaměstnavatele napomáhá pracovníky udržet, zapojit je do chodu firmy a především vytvořit v nich určité pouto a motivaci, což do jisté míry může zaručit snížení odchodů zaměstnanců ze společnosti (Hovorka 2020).

Z historického hlediska probíhá vývoj personálního marketingu od 60. let 20. století. V zahraničí byl však vývoj mnohem intenzivnější, v porovnání s dřívějším územím Československa. Důvodem byl nastolený komunistický režim, který blokoval potřebný vývoj a sdílení nových poznatků s okolními zeměmi. Již od samého počátku bylo na personální marketing pohlíženo jako na prostředek, pomocí kterého se prováděl nábor nové pracovní síly. Z tohoto důvodu tento pojem také vznikl, neboť se tehdejší Spolková republika Německo potýkala s nedostatečným množstvím pracovníků a zástupci podniků si byli vědomi, že disponovat patřičnou kvalifikovanou pracovní silou je významnou výhodou oproti konkurenci. HR marketing se začal čím dál více uplatňovat v praxi a tím se přestalo pohlížet na zaměstnance jako na výrobní faktor, nýbrž jako na důležitého společníka.

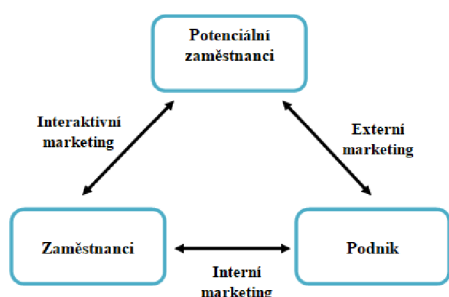
Záměrem je tedy motivovat zaměstnance k intenzivněji a důsledněji odvedené práci s maximální angažovaností i zapojení do fungování společnosti. Na počátku 21. století už

HR marketing patří již k nezbytným nástrojům, pomocí nichž lze naplňovat potřeby zaměstnanců podniku, ale zároveň jeho význam roste v rámci budování značky zaměstnavatele. Podnikům se díky tomu daří lépe odlišovat od konkurenčních společností, budují své dobré jméno a atraktivitu celé organizace nejen uvnitř, ale i navenek pro širokou veřejnost (Myslivcová 2019).

Interní a externí personální marketing

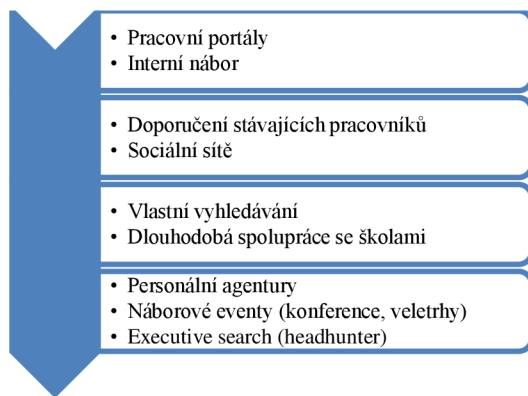
Personální marketing je rozlišován na interní a externí, avšak v praktickém využití bývá poměrně náročné rozpoznat, která konkrétní personální činnost patří pouze do interního či do externího HR marketingu. Propojení mezi danými pojmy je velmi silné, neboť na sebe vzájemně působí. Interní HR marketing se zabývá již stávajícími pracovníky, snaží se uspokojit jejich potřeby a naplňovat požadované zájmy. Tímto způsobem lze značně podpořit vnímání firmy na externím pracovním trhu. Pokud je zaměstnanec spokojený, tak sám šíří pozitivní informace o společnosti. V případě, že tomu tak není, z dlouhodobého časového hlediska klesá význam externího marketingu.

Oboustrannou provázanost doplňuje tzv. interaktivní marketing. Díky němu pracovníci zveřejňují kulturu i hodnoty firmy prostřednictvím své dennodenní komunikace. Firma tento prvek nemůže příliš ovlivnit a sami zaměstnanci si často nejsou vědomi, že vůbec určitou formu informací přenášejí na veřejnost (Myslivcová et al. 2017). Výše uvedený popis je podpořen obrázkem č. 7.



Obrázek 7: Externí a interní personální marketing
Zdroj: Vlastní zpracování dle Myslivcové (2019)

Externí personální marketing spočívá především v kontaktování a získávání nových zaměstnanců. Cílem personalistů je přilákání patřičného počtu kvalitních kandidátů za co nejkratší dobou náborového procesu, včetně co nejnižších vynaložených nákladů (Kmošek 2022). Konkrétní prostředky externího HR marketingu znázorňuje obrázek č. 8.



Obrázek 8: Prostředky externího HR marketingu
Zdroj: Vlastní zpracování dle Brandbakers (2017)

Marketingový mix v personálním marketingu

V rámci marketingu je uskutečňována řada činností, které lze členit do různorodých skupin. Tyto kategorie jsou chápány jako nástroje marketingového mixu, známé pod označením tzv. 4P - tedy Product (Produkt), Price (Cena), Place (Místo, Distribuce), Promotion (Komunikace), (Kotler a Keller 2013).

Marketingový mix v prostředí personálního marketingu se skládá ze základního tzv. 4P, které je rozšířeno o 5P – Personality (Osobnost). Řada autorů vychází z předpokladu, že se jedná pouze o jednostrannou záležitost, jak lze pohlížet na nástroje marketingového mixu. Jde tedy o pohled společnosti, hledající novou pracovní sílu. V případě přidání dalšího nástroje v podobě osobnosti se již daný pohled změní v oboustrannou výměnu, která probíhá mezi firmou a zaměstnancem. Zmíněnou směnu si lze představit tak, že firma, ale také pracovník, současně nabízejí a nakupují svůj produkt. Nezbytné je naplnění potřeb obou stran, proto se v rámci směny musí obě strany dohodnout na vzájemných podmínkách plynoucích z pracovního poměru, např. pracovní doba, mzdové ohodnocení, náplň činností (Bednář 2013). Následně bude blíže popsána komunikace v oblasti personalistiky.

2.2.1 Komunikace v personálním marketingu

Marketingová komunikace je součástí marketingového mixu. Komunikace se považuje za nástroj marketingového mixu a je realizována prostřednictvím několika komerčních či nekomerčních prostředků. Myslivcová (2019) definuje komunikaci v HR marketingu následovně: „*Hlavní úlohou komunikace v personálním marketingu je zprostředkování*

informací a jejich významu s cílem ovlivňování názorů, postojů, očekávání a způsobu chování zaměstnanců stávajících i potenciálních v souladu se specifickými cíli podniku“.

Komunikace umožňuje to, aby se obě strany na daném trhu vůbec potkaly. Tento nástroj bývá také poměrně často označován jako propagace. Společnost se v rámci tohoto nástroje marketingového mixu snaží budovat své dobré jméno a utvářet silnou značku zaměstnavatele uvnitř firmy i mimo ni. Cílem komunikačního nástroje je zajištění požadované informovanosti potenciálního kandidáta o pracovní pozici a předání informací mezi již zaměstnanými pracovníky a vedením společnosti. Existuje řada prostředků, kterými lze komunikovat se zájemci o zaměstnání, např. zpravodaje, intranet, nástěnky, pohovory či reklamy (Bednář 2013, Myslivcová et al. 2017).

Nutností je správně nastavená forma komunikace uvnitř společnosti, aby se zamezilo případným nedorozuměním, proto je důležité formování její strategie. Jiří Stýblo (2016) vysvětluje tento pojem následovně: *„strategie komunikace znamená, že střední i základní management získá podporu při vedení lidí, zaměstnanci budou mít potřebné informace nejen o jejich bezprostřední práci, ale také o dění ve firmě. V lepším případě to mohou dokonce ovlivnit. O vrcholovém managementu netřeba mluvit. Tam je tento fakt zcela nepopíratelnou samozřejmostí“.*

Podniková komunikace již tvoří samotný proces, jehož úkolem je převést identitu firmy do image společnosti. Komunikace však musí být dopředu plánovaná, řízená a v souladu s cílovými skupinami. Do podnikové komunikace lze zahrnout například:

- **vztahy s veřejností** – jedná se o sociálně komunikační aktivity, kterými firma působí na interní i externí veřejnost;
- **firemní reklama** – umožňuje vyjadřování podniku, prostřednictvím podnikových inzercí, postojů a vystupování firmy;
- **mezilidské vztahy** – konkrétněji sem patří komunikace firmy na trhu práce, a to uvnitř, ale také vně firmy;
- **vztahy s investory** – komunikace je cílená v podobě výročních či tiskové zprávy;
- **komunikace se zaměstnanci** – tato forma komunikace vychází od vedení podniku směrem k pracovníkům, s cílem informovat o podstatných záležitostech;
- **komunikace s vysoce postavenými představiteli** (Myslivcová et al. 2017).

Tradiční prostředky komunikace v HR se snaží předat informace veřejnosti, zejména se jedná o aktivity firmy v personalistice. Jejím hlavním úkolem je employer branding, protože atraktivita zaměstnavatele napomáhá zlepšit celý náborový proces. Náborová komunikace je zakotvena již v samotném oslovování a získávání pracovníků. Informace podnik poskytuje prostřednictvím firemní kultury, nabídky pracovní pozice či prezentováním příběhů současných zaměstnanců. Pro externí marketingovou komunikaci v HR využívají společnosti moderní technologie v podobě sociálních sítí. Vybrané sociální sítě jsou více představeny v následující části kapitoly (Myslivcová 2019).

Interní komunikace může být vedena několika způsoby, základní podoby (nástroje) komunikace jsou přestaveny níže:

- **intranet** – tato forma zaručuje velmi rychlou distribuci informací mezi všechny zaměstnance,
- **sdělení e-mailem** – zejména pro formální komunikaci týkající se např. organizačních změn,
- **firemní časopisy a nástěnky,**
- **pravidelné schůzky útvarů či týmů,**
- zejména osobní **sdělování informací** je považováno za „páteř“ celé interní komunikace (Stýblo 2016).

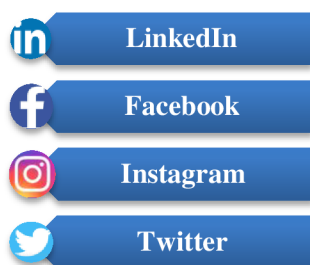
2.3 Sociální sítě v personalistice

Pojem sociální sítě definoval již v roce 1954 sociolog J. A. Barnes. Zajímavostí rozhodně je skutečnost, že se tak stalo ještě před vznikem internetu. Z pohledu historie se považoval pouze za sociologický termín, jehož úkolem bylo vytvoření popisu vzájemně propojených sociálních struktur a to na základě náboženství, etnicity, přátelství, stejných zájmů, sexuální orientace apod. Od nástupu modernějších informačních technologií však sociální sítě zaznamenaly zcela novou podobu ve formě internetových sociálních sítí. V dnešní době je využívání sociálních sítí běžnou záležitostí téměř každého jedince. K rozvoji sociálních sítí přispívají samozřejmě neustále zdokonalující se technologie, které umožňují jejich všestranné použití a to napříč všemi generacemi (Horváthová et al. 2016).

Horváthová et al. (2016) dále vysvětlují, že sociálně sítě lze členit podle účelu, tedy za jakým záměrem byly zřízeny:

- **sociální sítě osobní**, vytvořené hlavně pro správu osobních, podnikových či skupinových profilů, jedná se např. o Facebook, za účelem propojení přátel, herní oblasti, sdílení multimédií,
- **sociální sítě profesní**, zde se sdružují jedinci, kteří vedou diskuze o svých pracovních zájmech a samotné firmy díky této kategorii sociálních sítí hledají potenciální zaměstnance (např. LinkedIn),
- **sociální sítě zájmové** zahrnují uživatele s totožnými zájmy (např. Česko-Slovenská filmová databáze).

Sociální sítě se však využívají i k jiným účelům, než ke kterým byly určeny a postupně pronikají do všech oborů. Výjimkou není ani řízení lidských zdrojů, kde jsou nejčastěji využívány sítě LinkedIn, Facebook a Twitter (Kmošek 2020). Významným nástrojem se stává také Instagram, neboť se jedná o platformu s vizuálním obsahem, zejména určenou ke sdílení fotografií a videí (Pírek 2018). Obrázek č. 9 ilustruje zmiňované sociální sítě, bližší charakteristika vybraných sítí je součástí této kapitoly.



Obrázek 9: Nejčastěji využívané sociální sítě v ŘLZ
Zdroj: Vlastní zpracování

Lidé se tedy postupem času naučili zařazovat sociální sítě také do pracovní oblasti. Řada společností na tento trend sociálních sítí již přistoupila a díky tomu aktivně rozvíjí svou interní i externí komunikaci (Horváthová et al. 2016). Propagace společnosti prostřednictvím sociálních sítí se v dnešní době stává nutností, protože právě sítě jsou základním nástrojem personálního marketingu. Zároveň se jedná o způsob, kterým lze budovat značku zaměstnavatele a získávat zpětnou vazbu od potenciálních pracovníků (Novák 2019).

Pomocí zmiňovaného nástroje lze posunout komunikaci zejména v její rychlosti a účinnosti. Existuje však stále ještě druhá skupina firem, která stále není zdaleka tolik nakloněna k využívání sociálních sítí. Důvody jsou spojeny primárně s obavou určitého nebezpečí, které sociální sítě přinášejí. Z pohledu zaměstnavatelů se jedná o ztrátu dobré pověsti či o zhoršení produktivity stávajících pracovníků (Horváthová et al. 2016).

V rámci interní komunikace se na sítích podílejí zaměstnavatelé, ale také i samotní zaměstnanci. Tímto způsobem lze velmi rychle šířit aktuální informace. Nicméně jak vyplynulo z průzkumu českých firem v roce 2017 v oblasti HR a sociálních sítí, 64 % firem nevyužívá žádnou sociální síť právě pro interní komunikaci. Externí komunikace má na rozdíl od té interní mnohem širší dopad, neboť vedení společnosti, manažeři a další pověřené osoby, užívají sítě v oblasti celého pracovního trhu. Nástroj bývá využíván ke komunikaci s klienty, ale napomáhá i při náborovém procesu (Horváthová et al. 2016, Průša 2018). Sociální sítě v souvislosti s náborem zaměstnanců byly více představeny v první kapitole.

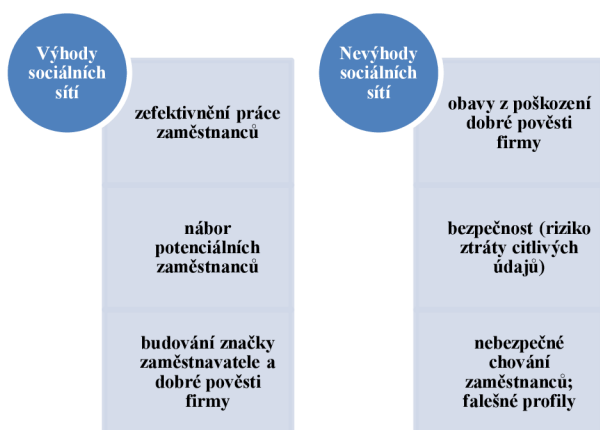
Marek Bouška z Brandmark Boutique vysvětluje, k čemu je nutné přihlédnout v souvislosti se sociálními sítěmi: *„nejdůležitější je vědět, co chci lidem na sítích předat. Než si založím profil, musím se zamyslet, jestli jsem schopen ho kontinuálně plnit obsahem, aby to dlouhodobě dávalo smysl“*. Online prostředí vyhledávají lidé zejména ze dvou důvodů, tím prvním je zábava a druhým se stává okamžik, potřebují-li vyřešit určitý problém. Významným faktorem je získání pozornosti, protože zaujmout uživatele na sítích při nekonečném množství nabízeného obsahu je mnohdy nelehký úkol (Losekoot a Vyhnánková 2019).

S tím souvisí také faktor důvěry, protože lidé více důvěřují informacím od svých přátel a známých, než tomu co si přečtou na sociálních sítích. Firemní profily tak mají mnohem větší smysl v případě, že obsah šíří zaměstnanci společnosti. Tento poznatek vzešel z průzkumu českých firem v roce 2017, který se zaměřoval na HR a sociální sítě. Dále také vyplynulo, že v 50 % firem zaměstnanci lajkují, ale také sdílí firemní obsah. Firmy i přesto mnohdy neví, jak se postavit k zapojení pracovníků do firemní komunikace a chybí jim strategie v této oblasti. Průzkum rovněž odhalil, že zhruba 80 % zaměstnanců je dennodenně aktivních na sociálních sítích a 69 % internetové populace v České republice má zřízeno svůj profil minimálně na třech platformách (Průša 2018).

Velmi důležitá je tak typologie příspěvků na sociálních sítích. S jasnější představou o celé koncepci sdílení, tedy co vše se dá rozumně a funkčně (zejména marketingově) na sítích komunikovat přišel Pavel Jartym (2022), který popsal sedm nejčastějších obecných modulů příspěvků:

- 1. Novinka o nás/z oboru:** tento modul má za úkol plynule informovat o zásadních novinkách ze života firmy. Přínos tohoto příspěvku je ten, že působí vhodně pro PR komunikaci, neboť chování firmy pak připomíná chování „živého člověka“ a neustálé dění kolem něj.
- 2. Benefit značky/služby/produktu:** příspěvky přinášejí jádro toho, v čem společnost podniká a také jaké hodnoty vyznává.
- 3. Anketa/výzva:** tento typ příspěvků je mezi uživateli velmi oblíbený, protože díky němu cítí spoluúčast na síti, což hraje důležitou roli. Příspěvky napomáhají k budování vztahu mezi firmou a uživateli sítě.
- 4. Akce/sleva:** příspěvek je důležitý zejména z pohledu marketingu, avšak je na místě opatrnost.
- 5. Soutěž:** příspěvky zaměřené na soutěže jsou dlouhodobě ověřenou klasikou a zárukou, že právě tento obsah nezklame. Firemní profily se díky tomu příjemně oživí. Důležité je, ale přesně vymezit soutěžní otázku a zejména podmínky soutěže, které by měly být jasné a srozumitelné. Odměna či cena, o kterou se soutěží by měla být atraktivní.
- 6. Inspirace/tip/rada/zajímavost:** tento obsah je důvodem, proč lidé na sociální síť chodí, hledají tedy něco, co je rozptýlí, pobaví a zároveň informuje, a to vhodným způsobem.
- 7. Obsah od lidí:** Jartym poslední modul nazývá jako tzv. „královskou kategorii“, protože obsah tvoří sami fanoušci či sledující. Využít lze zaslané fotografie i texty přímo od lidí.

Sociální sítě mají mnoho výhod, ale také nevýhod a jak již bylo zmíněno, řada firem má z prostředí internetu stále ještě obavy, které vnímá v podobě hrozby. Obrázek č. 10 znázorňuje tuto problematiku a přináší konkrétní plusy a mínusy.



Obrázek 10: Výhody a nevýhody sociálních sítí pro HR
Zdroj: Vlastní zpracování dle Horváthové et al. (2016)

Aby firmy maximálně využily výhod, které sociální sítě přinášejí, je důležité plánovat obsah sdílených příspěvků a nepodcenit přípravu. Nezbytností se stává prozkoumat svou značku a sestavit si potřebnou strategii. Konkrétní sdílená témata by se měla tedy dopředu roztrždit, protože ne každý příspěvek je vhodný pro všechny sítě, neboť publikování stejného obsahu nepřináší výrazný efekt. Jednotlivé sítě se liší a jejich uživatelé na ně přicházejí se zcela odlišným očekáváním. Čím dál více se klade důraz na autenticitu tvořeného obsahu a k jeho zvýšení přispívají například stories, které si lze představit jako časově omezený obsah, jenž po uplynutí 24 hodin zmizí. Oblibu si získaly zejména na Facebooku i Instagramu. Výhodou stories je, že jejich tvorba je jednoduchá, kreativní a rychlá. V oblasti HR lze stories použít na představení jednotlivých týmů a pracovníků, běžného pracovního dne ve firmě, firemních úspěchů, zajímavých akcí apod. (Losekoot a Vyhnánková 2019).

Sociální sítě jsou v dnešní době zastoupeny uživateli napříč všemi generacemi. Pro efektivní komunikaci je důležité uživatele segmentovat a hlavně vědět cílovou skupinu, pro kterou je obsah tvořen. Mikolášová (2022) rozděluje příslušníky jednotlivých věkových skupin (dle roku narození) do těchto generací:

- Baby boomers (1946 – 1964),
- Generace X (1965 – 1980),
- Generace Y tzv. Mileniálové (1981 – 1995),
- Generace Z (1996 – 2010).

Jednotlivé časové úseky se však mohou u jiných autorů lišit. Důležité je porozumět cílovému uživateli, protože každá generace bude mít jiný vztah k sociálním sítím.

Generace X patří už mezi běžné uživatele sociálních sítí, zejména Facebooku a YouTube. Generace Y využívá daleko více platform, na kterých tráví oproti generaci X také více času. Mezi užívané sítě patří např. Facebook, Instagram nebo Twitter. Mladší generace jsou tak ve velkém množství případů více znalé sociálních sítí (Jartym 2022b).

2.3.1 LinkedIn

Jak již bylo zmíněno v podkapitole věnované sociálním sítím, LinkedIn se řadí mezi profesní sociální sítě. Dokonce se jedná o největší profesionální síť na světě, která čítá celkem 774 milionů členů a to z více než 200 zemí světa. LinkedIn se ztotožňuje se svým posláním, které velmi charakterizuje celou profesní síť: „*Posláním společnosti je propojovat odborníky na celém světě, aby mohli být produktivnější a úspěšnější ve své kariéře*“. V mezinárodním kontextu se tak jedná o významnou síť v HR, kde se mohou propojovat lidé, ale také firmy napříč celý svět (LinkedIn Corp. 2022).

Cílem LinkedInu je propojování uživatelů a získávání potřebných kontaktů, u aktivnějších uživatelů také pravidelné komunikování. Podstatná je rovněž tvorba zajímavého obsahu a zapojení ostatních spolupracovníků ve firmě. Obsah firemního webu souvisí s LinkedInem a lze je považovat za spojené nádoby. Profil na profesní síti LinkedIn by měl být reprezentativní a kvalitní, neboť to jsou základní faktory pro úspěch. V případě, že uživatel navštíví firemní profil, udělá si během pár vteřin jasnou představu o společnosti. Zanechaný dojem lze podpořit kvalitní fotografií a vyplněným obsahem již od samého úvodního souhrnu (Losekoot a Vyhnánková 2019).

Uživatelská základna v České republice čítá 1,5 milionu uživatelů, oproti jiným sítím je tedy větší šance, že se sdílené příspěvky neztratí mezi tisíci dalšími a příspěvek se lidem opravdu zobrazí. Mezi další výhody LinkedInu patří to, že má větší organický (neplacený) dosah. Síť má totiž i jiné zdroje příjmů než pouze placenou reklamu (např. profily na síti v prémiové verzi). Na LinkedInu se dá tedy skvěle prezentovat i bez vynaložení většího rozpočtu. Při tvoření obsahu však firma musí vědět, pro koho obsah píše, podstatné je tedy prozkoumat sledující uživatele, dozvědět se o nich více a na základě toho usoudit, jaký obsah by pro ně mohl být nejvíce přínosný (MyTimi 2022).

LinkedIn neslouží pouze pro náborové činnosti, ale rovněž představuje příležitost, jak si rozšiřovat obzory ve vybrané oblasti. Lidé se tedy nejen propojují mezi sebou,

zároveň však mohou sledovat skupiny, kde se sdružují profesionálové daného oboru. Síť slouží jako zdroj inspirací a nápadů, zejména pro personalisty (Mikulasev 2020).

Petra Nulíčková (2020) na svém blogu popisuje rady vztahové k profesní síti LinkedIn. Doporučuje mít vytvořený komunikační plán a v něm definovaná témata, to co se do plánu nehodí, je možné sdílet například na Instagramu. Důraz klade také na edukaci a unikátnost obsahu, aby celý profil měl pro sledující uživatele přidanou hodnotu. Současně upozorňuje na to, že LinkedIn není pracovní portál a v případě sdílení pouze pracovních nabídek, nedojde k vybudování vztahu mezi kandidátem a firmou. Přichází rovněž se zajímavou myšlenkou, že profil na této síti je v podstatě virtuální vizitka.

2.3.2 Facebook

Facebook je jednou z nejznámějších a nejoblíbenějších sociálních sítí s širokou uživatelskou základnou po celém světě. Podle statistik ho alespoň jednou měsíčně navštíví celosvětově 2,74 miliard lidí. Facebook neslouží pouze pro osobní potřebu, ale také se řadí k významným nástrojům v HR. Platforma je vhodná pro personalisty i uchazeče o práci. Nevýhodou může být to, že je každá osoba na síti snadno dohledatelná a sdílený obsah, včetně fotografií často mnohé prozradí o daném člověku. Sociální síť pomáhá skvěle budovat povědomí o značce, odkrývá firemní kulturu a celý profil může napovědět proč právě pracovat pro firmu (Olšák 2018, Fišer 2021). Součástí sítě je administrativní nástroj Business Manager, který podává přehled správci profilu o stránkách na síti, reklamních účtech apod. Jeho role roste na významu zejména u placených kampaní a jeho užívání se stává již nutností (Losekoot a Vyhnánková 2019).

2.3.3 Instagram

Sociální síť Instagram patří také mezi často užívaný nástroj v personálním marketingu, zároveň je tato síť považována za mocný nástroj pro Employer Branding. Jak již bylo zmíněno na začátku druhé kapitoly, Instagram je známý především díky sdílení fotografií a videí. Síť využívá více než 800 milionů uživatelů po celém světě. V České republice pak přes 1,5 milionu osob, což tuto síť řadí na druhé místo nejpoužívanějších sítí. Uživatelé Instagramu jsou nejčastěji lidé ve věku 18 – 34 let (61 %), věková skupina 35 – 44 let se řadí na druhé místo, v této kategorii je 17 % aktivních uživatelů. Z toho vyplývá, že pokud budou cílovou skupinou mladí lidé, jedná se zřejmě o jednu z nejlepších platforem (Pírek 2018).

V souvislosti s Instagramem se velmi často objevuje pojem Feed, pod kterým si lze představit hlavní stránku sítě, kde se zobrazují všechny příspěvky účtů sledovaných uživatelem. Současně je možné termín vztáhnout k samotnému profilu na Instagramu, příspěvky na profilu jsou poskládány do mřížky, a tak lze často zaslechnout označení profilu jako „grid“. Design profilu neboli Feedu je tedy velmi důležitý, který může firma tvořit několika způsoby. Existuje Feed pouze z fotografií nebo Feed s texty, např. sloupkový, kdy při pohledu na profil se v prvním a třetím sloupci nacházejí fotografie a uprostřed poté pruh textů. Feed musí tedy správce profilu promyslet dopředu, avšak do stories je možné přidat cokoliv. Přínos stories byl již vysvětlen v této kapitole. Podstatné je pravidelně přidávat příspěvky (alespoň dvakrát týdně), tvořit zajímavý obsah a získávat sledující (Tobišková 2021). Nezbytnou součástí příspěvků jsou hashtagy, tedy slovní spojení, kde na jeho počátku stojí znak #, díky němu dochází ke kategorizaci obsahu (Losekoot a Vyhnánková 2019).

2.3.4 Twitter

Poslední představenou sociální sítí je Twitter. Jedná se o mikroblogovací síť, na které uživatelé sdílí příspěvky tvořené pomocí textu, obrázku či odkazu. Příspěvky jsou označovány jako „tweet“. Mezi výhody sítě patří velmi rychlé šíření informací, snadné používání, což oceňují zejména média a novináři. Twitter totiž jako jediná, z již zmíněných sociálních sítí, žádným způsobem neprovádí cenzuru informací, které se objevují v příspěvcích. Organizace užívají síť primárně z důvodu celosvětového dosahu a k vyhledávání cílových skupin. Příspěvky často doprovází hashtagy, např. #hledampraci apod. (Horváthová et al. 2016).

2.4 Kariérní stránky

Kariérní stránky (kariérní web) patří mezi základní prostředky personální marketingové komunikace, ale také náborových aktivit. Monika Joska (2019) na svém blogu ebrana.cz popisuje důležitost kariérních stránek, které si lze představit v podobě tzv. „okna do firmy“. Kandidát snadněji pozná firmu a usoudí, zda by se mohl začlenit do pracovního prostředí. Nezbytné je tedy správně nadefinovat obsah a strukturu stránek, protože tím efektivnější bude cílení na relevantní pracovníky, včetně fungování po technické stránce a všech potřebných náležitostí webu pro nábor. Nejnáročnější fází tvorby webu je právě

obsah, neboť musí být srozumitelný, jednoznačný a autentický. Základní kroky při přípravě kariérních stránek, dle kterých lze postupovat jsou popsány následovně:

- **představení se** – základním úkolem je odhalit značku zaměstnavatele, konkrétněji identitu firmy, kdy by společnost měla vycházet ze svého záměru podnikání, ze svých hodnot a vize. Důležité je také oslovit zaměstnance, neboť to, jak vnímají firmu a proč pracují právě pro danou společnost lze zjistit pouze od nich. S tím je spojený EVP (Employee Value Proposition), kterým se autorka zabývala v této kapitole,
- **přípravení person** – aby byl vytvořen správný obsah, nutností se stává charakterizování person. Pojmem je myšlen ideální uchazeč o práci, u kterého firma dokáže odhadnout jeho potřeby apod.,
- **jednoduchost, přehlednost a originalita** – k dosažení tohoto cíle je podstatné užívat jazyk typický pro daný segment pracovníků,
- **používání fotografií, videí** – cílem je zvýšení emoční komunikace, především pokud firma má na svém webu fotografie svých reálných zaměstnanců,
- **vzbuzování pozitivních emocí a pocitů** – pomocí příběhů spjatých s historií firmy nebo se zakladateli firmy.

Příběhy jsou známé rovněž jako tzv. storytelling a mají velký přínos i pro značku zaměstnavatele. Slova musí odrážet, jaké to je být součástí vybrané organizace. Důležité je, aby značka zaměstnavatele rezonovala s interními zaměstnanci tak, aby se hrdě hlásili k firmě. Účelem vyprávění příběhů je odhalit, jaké to je pracovat pro společnost. Nejlepší na používání vyprávění příběhů značky zaměstnavatele je, že si příběhy nikdo nemusí vymýšlet. Tyto příběhy již existují uvnitř společnosti mezi zaměstnanci (Adams a Marshall 2020).

2.5 Shrnutí

Druhá kapitola se zabývala teoretickými východisky budování značky zaměstnavatele, kde byly představeny nejrůznější pohledy na danou problematiku. Nechybělo ani vysvětlení zásadních důvodů a přínosů, které značka přináší vybranému podniku. Podrobněji byl také definován proces budování značky zaměstnavatele, pomocí dílčích devíti kroků. Další část kapitoly pojednávala o hodnotové nabídce zaměstnavatele,

zejména o její důležitosti pro zaměstnance. Ke každé společnosti neodmyslitelně patří také její firemní kultura, proto byla popsána její základní charakteristika.

Následující podkapitola měla za úkol přiblížit personální marketing ve vazbě na nábor pracovníků. Součástí HR marketingu je také marketingový mix, u kterého došlo k zaměření na komunikaci. Významnou součástí činností lidských zdrojů se stávají sociální sítě, proto byla tato oblast charakterizována nejprve obecně a poté v kontextu personalistiky. V závěru kapitoly jsou představeny vybrané sociální sítě a kariérní stránky, protože se stávají významnými nástroji personální marketingové komunikace.

3 Budování značky zaměstnavatele ve společnosti KAMAX s. r. o.

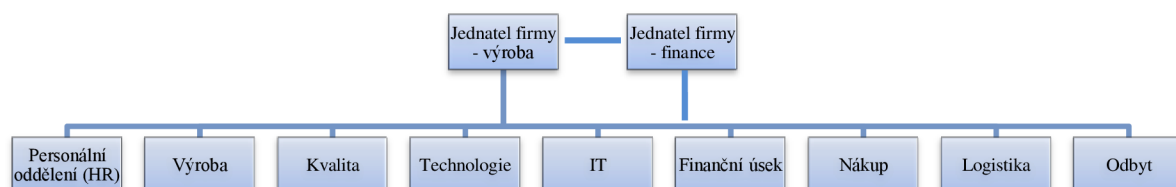
V této kapitole je prakticky řešeno hlavní téma diplomové práce, a to budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti. Společnost KAMAX s. r. o. byla zvolena pro řešení problematiky EB, na kterou se zaměřuje následující část práce. Nejprve je představena společnost KAMAX a její personální oddělení. Poté se již autorka práce zaměřuje na zhodnocení současného stavu značky zaměstnavatele (interní i externí) ve společnosti. Součástí je také personální marketing firmy, včetně nábory zaměstnanců. Závěr kapitoly patří komparaci profilů jednotlivých závodů na profesní síti LinkedIn, v rámci skupiny KAMAX.

Firma působí především v automobilovém průmyslu jako výrobce vysokopevnostních spojovacích prvků, kde patří mezi tři přední producenty v automotive. Své závody či zastoupení má rozprostřené po celém světě, největší koncentraci podniku lze nalézt v Evropě, konkrétněji v Německu, Španělsku, Slovensku, ale také v České republice.

Společnost se prezentuje jako nezávislý rodinný podnik, který však svými ambicemi dosahuje podoby moderního koncernu s globální působností. Další závody KAMAXu lze nalézt v USA či Mexiku. Naopak ve východní části světa firma našla své zastoupení v řadě asijských zemí. Jedná se o přední země tohoto kontinentu. V Číně se nachází výrobní závod a své obchodní zastoupení má podnik také v Japonsku a Indii. V celém koncernu pracuje přibližně 3 350 zaměstnanců.

V České republice má KAMAX svůj závod ve městě Turnov, konkrétněji v lokalitě Nudvojovice, kde působí od roku 1992. Postupem času však bylo nezbytné rozšířit stávající plochu podniku, a tak v roce 2012 společnost postavila nové logistické centrum v oblasti Vesecko, které je označováno jako průmyslová zóna. Jeho výhoda spočívá především ve výborné poloze, neboť se vyskytuje necelých 5 km od sídla v Nudvojovicích. Zároveň tato průmyslová zóna nabízí velmi snadné připojení na hlavní rychlostní komunikaci směr na Prahu či na sever do Liberce. Zdejší halu podnik využívá v podobě logistických, skladovacích, administrativních prostor, ale také se tu nachází výrobní úsek, kterým je kalírna.

KAMAX k březnu 2022 zaměstnává v obou závodech celkem 537 pracovníků a řadí se tak mezi největší zaměstnavatele regionu. Vedení společnosti sídlí v nudvojovickém závodě a to je zastoupeno dvěma jednatelem. Za provoz závodu Vesecko je ustanoven zodpovědný pracovník. Dále je organizační struktura podniku rozčleněna na několik oddělení, kde v čele každého úseku stojí vedoucí. Jednotlivá oddělení KAMAXu jsou znázorněna na obrázku č. 11.



Obrázek 11: Organizační struktura společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací (2022)

3.1 Historie společnosti

Počátky společnosti jsou spjaté s německým městem Osterode am Harz, kde založil pan Rudolf Kellerman továrnu na závitové součástky. Milníkem pro tuto historickou událost se stal rok 1935, ve kterém započala výroba prvních šroubů, a již tehdy byly určeny pro automobilový průmysl. O dvacet let později z kapacitních důvodů dochází ke vzniku druhého závodu ve městě Homberg (Ohm), který se zaměřoval na konstrukční díly. V současné době se právě zde nachází centrála celého KAMAXu. V roce 1970 vzniká v nedalekém Alsfeldu třetí závod, neboť společnost s narůstající výrobou i čím dál větším počtem zaměstnanců potřebuje další prostory. První vstup na zahraniční trh přichází roku 1980, kdy firma získává španělskou společnost TUSA vyrábějící rovněž šrouby.

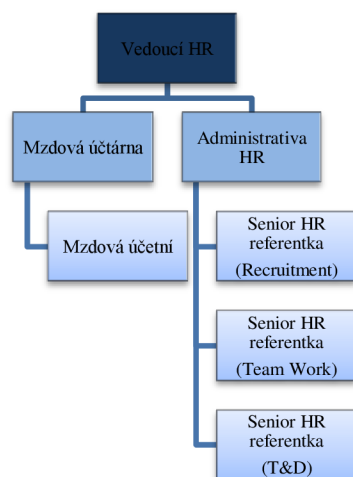
Internacionalizace podniku pokračuje a KAMAX zakládá v České republice svůj pátý závod (1992). Ve stejném období zároveň vzniká v Hombergu nové vývojové centrum, které jí umožní, aby se odlišila na trhu. Další významný krok v historii společnosti nastal ovládnutím amerického podniku G. P. DUPONT, díky tomu zde KAMAX v roce 1995 rozšiřuje svou skupinu o další tři závody. Za třináct let vzniká ve slovenském Bardějově nástrojárna a v současnosti tu je také výrobní závod.

Následně začíná rozmach společnosti na asijském kontinentu, který odstartovala kooperace s koncernem Aoyama Seisakusho, poté se zřizují distribuční podniky v Japonsku a Číně.

V čínské velmoci se od roku 2013 nachází také výrobní závod. Nejnovější závod se nachází v Mexiku, který uzavírá působení společnosti ve světě.

3.2 Personální oddělení společnosti KAMAX

Personalistika je nezbytnou součástí každého podniku, protože lidské zdroje hrají v rámci fungování podniku velmi důležitou roli. Personální oddělení neboli HR lze ve společnosti KAMAX nalézt v jeho hlavním sídle v Nudvojovicích. Pod tento úsek spadá celkem pět zaměstnankyň pracujících na hlavní pracovní poměr. V následující části jsou charakterizovány pracovní pozice a s nimi spojené jednotlivé procesy, do kterých nikdy nevstupuje pouze jedna personalistka, neboť dochází k jejich vzájemnému prolínání. Veškeré rozdělení činností na HR oddělení se odvíjí od interního formuláře tzv. matice zastupitelnosti, kde jsou uvedeny úrovně pokrytí případného zástupu. Pro lepší přehled o fungování HR úseku slouží organizační schéma na obrázku č. 12.



Obrázek 12: Organigram HR oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

Vedoucí HR

Jak vyplývá z uvedeného organigramu, přímým nadřízeným pro celé oddělení je vedoucí HR. Vedoucí je odpovědná za chod úseku personalistiky, ve své kompetenci má především strategická rozhodování, komunikaci s jednatelem podniku či centrálou v německém Hombergu. Mezi její další činnosti patří HR reporty, pracovníě-právní poradenství, vnitřní informace personálního oddělení nebo průzkum názoru zaměstnanců. V oblasti nábory se vedoucí účastní pohovorů a výběru vhodných kandidátů pro TH pozice.

Mzdová účetní

Mzdová účtárna je jednou z oblastí spadající pod úsek personalistiky. Tuto pracovní pozici vykonává mzdová účetní, která řeší záležitosti týkající se mzdové agendy. Jedná se o činnosti spojené se zpracováním mezd, daní, sociálního a zdravotního pojištění, vydávání potvrzení ohledně mezd. Dle popisu pracovního místa jí náleží také připravování měsíčních reportinguů, aby byla zajištěna příslušná statistika pro vedení společnosti. Mezi úkoly patří rozhodně spolupráce s mnoha institucemi, ať už se jedná o finanční úřad, úřad práce, zdravotní pojišťovny nebo Okresní správu sociální zabezpečení. S tím se váže příprava a zasílání požadovaných dokumentů, sdělování informací a nutná provázanost s administrativou HR.

Senior HR referentka (Recruitment)

Ostatní pozice na HR oddělení zastávají personální referentky. Každé náleží určitá specializace, které se věnuje. Organigram na obrázku č. 12 slouží opět pro lepší přehlednost jednotlivých pracovních pozic. Senior HR referentka se specializuje na oblast náboru, náplní práce jsou tedy veškeré aktivity spjaté s náborovou činností v KAMAXu, zaměřující se na dělnické pozice. Jedná se o zadávání inzercí na příslušné portály, komunikaci s ÚP, vedení i organizace přijímacích pohovorů, komunikaci s uchazeči o zaměstnání, včetně jejich evidence.

Do této administrativy patří též příprava dokumentů, pracovních smluv a dohod, organizace školení pokud nastupuje nový zaměstnanec. Významnou činností je zajištění závodní lékařské péče pro zaměstnance a její evidenci. Referentka se dále zaměřuje na interní komunikaci a je součástí redakční rady firemního časopisu KXpress.

Společnost KAMAX spolupracuje rovněž se středními školami, což umožňuje studentům vykonávat své odborné praxe na oddělení, pod který spadá jejich obor studia. Personalistka má kromě středních škol pod svým vedením i motivační program firmy a různé společensko-kulturní akce pro zaměstnance. Zmíněná oblast patří mezi významnou část náplně práce, která je v kompetenci personalistiky. Jelikož se podnik na motivační program velmi zaměřuje a rozvíjí tím svou značku zaměstnavatele, jsou tyto akce a realizace programu blíže popsány v další části diplomové práce.

Senior HR referentka (Team Work)

Tato referentka se specializuje na zavádění štíhlé výroby neboli týmové práce (TW), personální projekty a náborovou činnost TH pracovníků. Aktivity spojené s nábořem THP fungují na stejné bázi, jako tomu je u dělnických pozic, s tím rozdílem, že nejsou v takové kvantitě a mnohem častěji nábor vyžaduje dělnické pracovníky. Zásadní činnost, která je vykonávána, se týká projektu týmové práce napříč výrobními i podpůrnými úseky podniku. Zaměstnanci pracují v jednotlivých týmech a právě personalistka plánuje, realizuje školení či koučinky, aby byl zajištěn rozvoj týmů.

Za pomoci HR jsou sestavovány tzv. check-listy pro hodnocení a rozvoj zaměstnanců. Na základě toho dochází k řízení dle vytyčených cílů. Senior HR referentka průběžně sleduje, zda jsou podávány odpovídající výkony a funguje vše tak, jak bylo předem určeno. Případné odchylky nebo nedostatečné výkony je nezbytné realizovat v nápravných opatřeních a to v nastavování výkonnostních parametrů. V návaznosti na to jsou prováděny každý týden interní audity v oblasti výroby, kvality či expedice.

Specializace referentky ukládá povinnost spolupracovat na dalších projektech, mezinárodního i lokálního rozměru. Náleží jí také personální controlling, zpracování ročního přidávání, průzkum názorů zaměstnanců či přispívá k tvorbě firemního časopisu. Poslední velmi významnou náplní práce je bezpochyby HR marketing firmy, kterému je věnován detailnější popis v rámci další kapitoly této práce.

Senior HR referentka (Training&Development)

Senior HR referentka (T&D) se specializuje na vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců. V KAMAXu si jsou vědomi, že je nutností, aby docházelo k neustálému vzdělávání pracovníků a bylo jim umožněno se zdokonalovat v jejich profesním životě. K tomu slouží interní i externí školení, která jsou plánována, ale také realizována právě touto personalistkou.

Zodpovídá za tvorbu vzdělávacích plánů a zejména vybírá interní školitele či kouče, se kterými spolupracuje napříč celým podnikem. Na této pracovní pozici se zabývá rovněž hodnocením výkonu pracovníků, zapojuje se do nejrůznějších HR projektů a stejně jako předešlé personalistky se podílí na tvorbě firemního časopisu KXpress, ovšem své kompetence má rozšířené ještě o globální časopis skupiny KAMAX.

Společnost nabízí Trainee program, v rámci něhož se zaměřuje na absolventy vysokých škol, jimž umožňuje nastartovat svou kariéru a vyzkoušet si pracovat v několika pobočkách podniku. HR referentka tedy aktivně vyhledává absolventy, kterým následně pomáhá s veškerými záležitostmi během jejich 18 měsíců dlouhé cesty za dokončením programu.

Dveře zde mají otevřené také studenti vysokých škol, kteří se tak během studia, mohou zapojit do chodu firmy. Tato příležitost se nabízí i v oblasti lidských zdrojů, proto je na zdejším oddělení další pozice brigádní podoby, fungující jako podpora ve vybraných činnostech celého HR oddělení. KAMAX se zapojuje do různých diskuzí, přednášek, veletrhů a obdobných akcí, kde je možné propagovat společnost jako potenciálního zaměstnavatele.

3.3 Značka KAMAX

Vnímání značky zaměstnavatele vychází již z historie, kdy od samého založení panem Rudolfem Kellermannem, se společnost považuje za nezávislý rodinný podnik a spolehlivého partnera pro zákazníky v automobilovém průmyslu i mimo něj. Tento koncept byl přenesen také do turnovského závodu, kde se společnost stala stabilním zaměstnavatelem a v letošním roce slaví 30 let od svého založení. Díky rodinné atmosféře a dlouhodobosti, firma zná své pracovníky přímo jejich jmény a vše je tak založeno na osobním přístupu. S tím souvisí rovněž podprůměrná fluktuace zaměstnanců ve firmě.

Mnoho zaměstnanců stále ještě pamatuje počátky firmy. Mistři i vedoucí pracovníci často začínali jako dělníci ve výrobě a postupem času se vypracovali až do nejvyšších pozic. Společnost při obsazování volných pracovních pozic tedy hledá také uvnitř podniku a hodně dá na doporučení nových pracovníků stávajícími zaměstnanci. Pracovní vztahy jsou tak na dobré úrovni, protože se mezi sebou znají. Výjimkou nejsou ani přímo rodinné vazby mezi pracovníky, např. otec – syn apod.

3.4 Budování interní značky zaměstnavatele

V této části práce je vysvětleno budování interní značky zaměstnavatele, jejíž součástí je hodnotová nabídka zaměstnavatele. Firma také podporuje interní značku pomocí KAMAX Awards napříč všemi závody, v rámci této události získávají nominovaní

pracovníci s nejvyšším počtem hlasů ocenění. V době největší koronavirové krize, spustila celá skupina KAMAX napříč svými závody očkovací kampaň s názvem KAMAX Kicks Corona.

Strategie společnosti

Firemní strategie „zpět na vrchol“ si klade za cíl posunout celou skupinu KAMAX ještě o něco dál a dlouhodobě ji umístit mezi přední světové dodavatele pro odvětví mobility. Mezi další cíle patří spokojenost zákazníků, zapojení spolupracovníků do řízení kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce. Společnost rovněž klade důraz na životní prostředí a udržitelnost. Strategie představuje směr, kterým se firma vydává za dosažením stanovených cílů.

Součástí podnikové strategie je také vize KAMAXu:

„Alespoň jeden díl KAMAX v každém novém osobním a nákladním vozidle“.

Milníkem na této cestě je snaha společnosti do roku 2022 překročit celkový obrat jedné miliardy euro. Mezi stanovená poslání, společnost uvádí například toto následující:

„Naše výrobní působnost je globální, působíme jako „One KAMAX“. Proto se naši zákazníci mohou spolehnout na stejně vysokou úroveň standardů kdekoli, kde vyrábíme nebo dodáváme naše výrobky.“

Pod zmíněným pojmem „One KAMAX“ působí všechny jednotky jako články jednoho řetězce, které vzájemně využívají své know-how i osvědčenou praxi ku prospěchu skupiny, což společnost vnímá jako zásadní konkurenční výhodu.

Hesla společnosti

- Spojujeme svět, spojte se s námi.
- Spojte se s námi – spojení s námi je pevné a férové!
- KAMAX spojuje svět. A to doslova. Jsme světovým lídrem na trhu s vysokopevnostními součástkami.
- Držíme spolu, držíme pevně. (Využíváno v rámci interní komunikace).

V současné době firma nejvíce využívá heslo „Držíme spolu a pevně již 30 let“, které vzniklo při příležitosti 30. výročí od založení turnovského závodu.

3.4.1 Hodnotová nabídka zaměstnavatele

Hodnotová nabídka zaměstnavatele (EVP) byla blíže popsána ve druhé kapitole. Její součástí je i zmiňované poslání společnosti. Do podnikové kultury patří hesla společnosti, normy, postoje, ale také logo, díky kterému je známá a prezentuje se jím navenek. Logo (viz obrázek č. 13) tvoří samotný název podniku a je zbarveno do modrých odstínů. Při pohledu na logo si lze všimnout rovněž tvaru, v jakém je uzpůsobeno, znázorňuje totiž šroub. Název firmy má také svůj význam, písmeno K značí sílu či pevnost a MAX znamená maximální pevnost spojovacích prvků. Písmeno A slouží pro lepší výslovnost názvu, protože vyplynulo z německé výslovnosti prvního písmene „KÁ“ a dotváří tak celý název firmy.



Obrázek 13: Logo společnosti
Zdroj: KAMAX (2021)

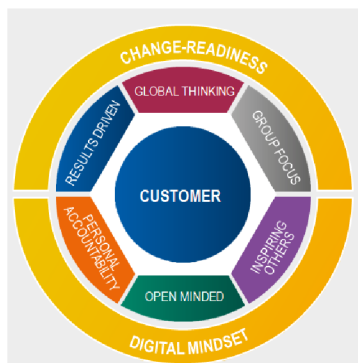
Kompetence KAMAX

Společnost v rámci celé skupiny KAMAX vytvořila kompetence, které jsou odvozeny z podnikové strategie. Jejich aplikování započalo v říjnu 2012. Kompetence značí spolehlivou normu postojů a jednání nezbytných pro dosažení strategických podnikatelských cílů firmy. Namísto soustředění se na „Co“ se zaměřují na „Jak“. Současně představují základ pro to, aby všichni zaměstnanci a vedoucí pracovníci mohli úspěšně pracovat a hledět směrem do budoucnosti.

Kompetence (viz obr. č. 14) jsou uspořádány do kruhu a dělí se na dvě základní části. V horní polovině obrazce se nacházejí „**Change-Readiness**“ neboli „připravenost na změnu“. Konkrétněji se jedná o postoje a jednání potřebné k tomu, aby firma úspěšně prošla procesem změny. Tato oblast je silná, jestliže uvnitř podniku prosazují kulturu a strategii koncernu, což umožní KAMAXu uspět i s novými produkty, včetně nových trhů. Důležitost také přisuzují tomu, aby se uznávala a zohledňovala nutnost změn.

Dolní polovina kompetencí se nazývá „**Digital Mindset**“, tedy „digitální myšlení“ a opět si pod tím lze představit postoje a jednání, které společnosti umožní uspět v rychle

se měnícím pracovním prostředím. Toto prostředí se však stává čím dál více složitější, nejistější a spočívá na postupech založených na informačních technologiích i stylech kooperace. Digital Mindset je silný, pokud si jsou všichni v KAMAXu vědomi, že digitální technologie budou mít vliv na jeho podnikání. Proto užívání inovativních digitálních technologií (různé nástroje, software, komunikace) v každém pracovním dni posouvá společnost dopředu. K tomu patří rovněž využívání možností spolupráce na dálku, včetně aktivity ve virtuálních komunitách a na sociálních sítích v rámci skupiny KAMAX.



Obrázek 14: Kompetence KAMAX
Zdroj: Interní zdroj společnosti (2022)

Uvnitř zmíněného obrazce (obr. č. 14) jsou uspořádány ostatní kompetence do tvaru šestiúhelníku. První ze šestky kompetencí je „**Global Thinking**“ („globální myšlení“), oblast naráží na globalizaci trhů a také na to, že charakter KAMAXu doznává čím dál více mezinárodní podoby. Cílem kompetence je respektování hodnot, společenských norem, zvyklostí lidí z jiných zemí. V neposlední řadě také rozpoznávání mezinárodních obchodních příležitostí. „**Group Focus**“ („skupinové zaměření“) rozšiřuje kompetence o myšlenku považování KAMAXu za jeden celek, a to upřednostnění společných zájmů těm individuálním.

Třetí část se označuje jako „**Inspiring Others**“, tedy inspirování ostatních pomocí vzájemného povzbuzování a motivování. Svým přístupem, chováním a výsledky být vzorem pro další pracovníky. V KAMAXu umí ocenit úspěchy zaměstnanců a snaží se o zachování důvěry a týmového ducha i za nepříznivých okolností. Další kompetence usiluje o trvalé dosahování těch nejlepších možných výsledků ve všem, co společnost dělá. Značí se jako „**Open Minded**“, proto se v KAMAXu snaží být otevření novým nápadům a názorům. Předposlední oblast doplňuje zbylé kompetence o „**Personal Accountability**“ („osobní odpovědnost“), jenž je spjata s tím, že se společnosti nachází ve složitějším a stále

rychleji se měnícím světě, který vyžaduje, aby byla přebírána odpovědnost. Důležité je plnění závazků, a tak se podnik dokázal vypořádat s náročnými úkoly rychle, ale i úspěšně.

Šestiúhelník kompetencí uzavírají tzv. „**Results Driven**“ („řízené výsledky“), které jsou společností definovány následovně: „máme-li být efektivní a vyloučit plýtvání časem na neproduktivní činnosti, je třeba zaměřit se na řešení a výsledky, a nikoliv na problémy a jejich zdůvodňování“. V centru celého obrazce se nachází poslední velmi důležitá část, kterou je zákazník. **Orientace na zákazníka** je pro KAMAX zásadní, protože vedení skupiny stojí za názorem, že společnost je úspěšná, jsou-li úspěšní také její zákazníci. Prioritou se tak stává uspokojení potřeb a věnování dostatečné pozornosti zákazníkům. Co konkrétně pro podnik znamená orientace na zákazníka, rozvíjí následujících osm faktorů, které jsou rozhodující pro tvorbu vyšší hodnoty pro zákazníky:

- **Cost Effectiveness** – přezkoumání efektivity procesů současně s průběžným snižováním nákladů,
- **Delivery Performance** – přesné a včasné dodávky výrobků a služeb,
- **Innovation** – uspokojování potřeb zákazníků a zároveň aktivní nabízení zcela nových typů výrobků,
- **Know-How** – získání vynikajících schopností i dovedností, usilování o dokonalost ve všech činnostech,
- **Personal Interaction** – nastolení spolupráce v duchu vzájemného uznání,
- **Product Quality** – zajištění požadovaných vlastností a výkonu našich výrobků za všech okolností,
- **Service Support** – zajištění poradenství spojeného s výrobkem a dalších potřeb,
- **Time to Market** – optimalizace reakční doby a procesů vývoje s ohledem na požadavky zákazníků a nové nápady v oblasti výrobků.

Kompetence vychází rovněž z následující myšlenky podniku: „pokud sladíme naše jednání s těmito kompetencemi, posílíme naši globální identitu KAMAX a budoucí výzvy úspěšně zvládneme“. Úkolem kompetencí je tedy připravit podnik na to, aby zvládl čelit velkým změnám, které se dějí kolem nás. Tím je myšlena například pandemie koronaviru, digitalizace, posuny či změny na automobilovém trhu.

Compliance

KAMAX jako rodinná firma se opírá se o hodnoty a tradice. Jejím cílem není pouze dosáhnout finančního úspěchu, ale také vždy dostát své odpovědnosti vůči zaměstnancům, partnerům, zákazníkům a životnímu prostředí. Činnost podniku se řídí interními předpisy a etickým kodexem. Díky globálnímu Compliance managementu a jeho systému, firma monitoruje tyto činnosti po celém světě. Tzv. compliance (soulad s pravidly) působí ve třech oblastech, mezi které patří „prevence“, „odhalování“ a „reakce“. Je to odpovědnost vůči férovému jednání chování.

Hodnoty KAMAX

Ve skupině KAMAX se neřídí pouze základními směrnicemi, etickým kodexem, již zmíněnými kompetencemi, ale od roku 2021 také hodnotami společnosti. Hodnoty se rozdělují na celkem osm oblastí, které jsou pro podnik zásadní. Znázorněny a popsány jsou na obrázku č. 15.

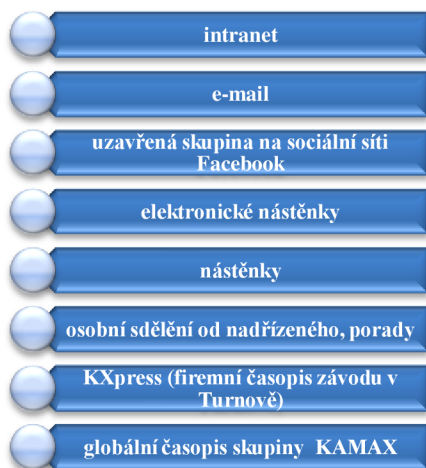


Obrázek 15: Hodnoty společnosti KAMAX

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti (2022)

3.4.2 Interní komunikace

Uvnitř KAMAXu probíhá komunikace několika způsoby, aby bylo zajištěno, že se informace dostanou ke všem zaměstnancům. Firma využívá offline i online nástroje, jejich přehled podává obr. č. 16 a v následující části jsou jednotlivě představeny.



Obrázek 16: *Způsoby interní komunikace podniku*
Zdroj: Vlastní zpracování

Firemní intranet je místem, kde zaměstnanci naleznou (mimo výrobních informací) také zmínky o nových nástupech či životních jubileích ostatních zaměstnanců. V případě, že pracovník souhlasí, tak je zpráva v rámci článku doplněna o jeho fotografii. K dispozici je intranet všem, kteří během své práce využívají počítač, jeho dostupnost je tak vázána na pracovní zaměření každého pracovníka.

Komunikace prostřednictvím **nástěnek** patří mezi nejjednodušší možnost, jak zajistit předání informací mezi společností a jejími zaměstnanci. V KAMAXu existují dvě podoby nástěnek. Personální oddělení má v rámci svého závodu v Nudvojovicích celkem tři ve fyzické podobě. Další jsou zřízeny v **elektronické formě**, a to na dotykových obrazovkách rozmístěných po závodě. Pracovník si na panelu zvolí preferované oddělení, ze kterého se chce dozvědět aktuální informace.

E-mail se řadí k hojně využívanému nástroji, zejména TH pracovníků, ale také některých dělnických pozic (např. lisaři). **Firemní časopis KXpress** má ve firmě mnohaletou tradici, vydáván je již od roku 2009. Součástí redakční rady jsou vybraní zaměstnanci, včetně zmíněných personalistek. Každé oddělení pravidelně přispívá ke tvorbě časopisu s novinkami za uplynulé období. K obsahu KXpressu dále patří fotografie oslavenců, narozená miminka zaměstnanců nebo krátká představení THP.

3.4.3 Motivační program společnosti

Firma buduje svou interní značku a snaží se o spokojenost zaměstnanců pomocí motivačního programu. Jelikož se KAMAX prezentuje jako nezávislý rodinný podnik,

tento fakt se promítá i do tohoto programu a zejména akcí, které jsou připravovány společnostmi. Podrobnější informace popisují tři níže uvedené skupiny v rámci programu.

1. Perspektivy zaměstnance

- **Mzdová oblast** – zahrnuje pravidelné roční přidávání, roční mimořádnou odměnu za dosažení dobrých hospodářských výsledků firmy, finanční příspěvek 5 000 Kč pro zaměstnance, pokud uzavrou svůj první sňatek, narodí se jim dítě nebo při odchodu do starobního důchodu.
- **Uplatnění vlastních nápadů** – do této oblasti spadá vyhodnocení zlepšovacích návrhů, kdy pracovníci mohou získat okamžitou finanční odměnu za přínosná technická řešení nebo dodatečnou věcnou odměnu.
- **Osobní růst** – pro zaměstnance jsou připravovány nejrozličnější školení, semináře, koučinky, aby byla prohlubována jejich odborná kvalifikace a podpořen kariérní růst.

2. Péče o zaměstnance

- **Zdraví zaměstnanců** – firma přispívá několika způsoby, např. pracovníci mají týden dovolené navíc, mohou využít bezplatné očkování proti chřipce, vybrané profese jistě ocení masáže i rozšířenou nabídku ochranných pracovních oděvů či pomůcek, závodní stravování je za dotovanou cenu (55 % z ceny jídla), na dílnách jsou k dispozici studené nápoje tzv. sodobary.
- **Upevňování vztahu mezi firmou a zaměstnanci** – ocenění za věrnost firmě, dále sem patří blahopřání k životnímu jubileu (od 35 let, každých 5 let). KAMAX také přispívá na penzijní spoření, jedná se o doplňkové penzijní připojištění vyplácené 1x za 24 měsíců.

3. Co dalšího dělá KAMAX

Na několik let dopředu firma vytyčuje své cíle, strategii jejich dosažení a s těmito kroky seznamuje své zaměstnance, včetně informování o výsledcích firmy, auditech i oceněních. V případě zájmu KAMAX přispívá na provoz autobusové linky z vybraných směrů. Připraveny jsou také zvýhodněné mobilní tarify od společností O2, Vodafone. 1. školní den v 1. třídě je významnou událostí nejen pro děti, ale také pro rodiče, proto firma umožňuje placený den volna, aby je mohli doprovázet do školy. Pro děti zaměstnanců je rovněž zajišťován a finančně podporován příměstský a pobytový tábor.

Dále jsou organizovány a spolufinancovány nejrůznější sportovní, kulturní či společenské akce. Firma kromě akcí, připravuje také různé fotosoutěže, nabízí benefity. V případě fotosoutěží je pro vylosované výherce připravena poukázka, balíček pochutin apod., vše záleží na tématu soutěže (např. vánoční pečení, probouzení jara, drakiáda, letní dovolené), do které zaměstnanci zasílají své fotografie.

Mezi realizované akce patří například bruslení, hokejové tréninky, běžecká i cyklistická výzva. Koná se také veteránská spanilá jízda, drakiáda, kutilská výzva, den zdraví nebo rodinný den s KAMAXem. S důvodu opatření proti šíření Covidu-19 bylo mnoho akcí, zejména těch společenských zrušeno. V současné době je však situace mnohem příznivější, a tak společnost opět zařazuje další akce, které se nemohli konat. Firma nabízí svým zaměstnancům řadu benefitů, jedná se například o přenosné permanentky na bruslení, přenosné permanentky do ZOO Liberec nebo slevy na vybrané produkty v pivovaru Rohozec.

3.5 Společenská odpovědnost a sponzoring

Aktivity spojené se společenskou odpovědností či sponzoringem lze rozdělit na tři oblasti. Tou první je spolupráce se školami, kde společnost vynakládá snahu s cílem podpořit rozvoj vzdělávání a školství. Konkrétněji podporuje TUL či vybrané střední školy v Liberci, Jičíně a Turnově. Angažovanost KAMAXu dále probíhá v podobě poskytování darů, nejčastěji finančního charakteru. V rámci charitativní předvánoční sbírky jsou každoročně finance věnovány zdravotně hendikepovaným občanům. Firma pomáhá také při mimořádných událostech, tedy při ničivém tornádu na jižní Moravě (2021) i stále ještě probíhající války na Ukrajině (informace k dubnu 2022). Všechny sbírky probíhají mezi zaměstnanci a vybranou částku, KAMAX jako zaměstnavatel, zdvojnásobí. Do poslední oblasti patří dary různým lokálním organizacím a spolkům, pro podporu mládeže, tělovýchovy, kulturního i společenského dění. Firma nejvíce podporuje Sportovně rekreační areál Maškova zahrada v Turnově.

3.6 Budování externí značky zaměstnavatele

Firma usiluje zejména o budování regionální značky zaměstnavatele. Externí značka je budována prostřednictvím řady aktivit, které jsou vtažené k externímu prostředí. KAMAX spolupracuje s marketingovou agenturou, která se z velké části podílí

na budování externí značky zaměstnavatele. HR marketing je ve společnosti úzce propojen s náborovými aktivitami, jak autorka práce vysvětlila v kapitole 2, jedná se o tzv. přitahování zaměstnanců. Z tohoto důvodu je v rámci kapitoly popsán nejen personální marketing, ale také náborový proces ve společnosti. Součástí externí značky zaměstnavatele jsou rovněž kariérní stránky i sociální sítě podniku. Nejprve však bude představena spolupráce se školami a účast na veletrzích, které doplňují již zmíněné prostředky externí budování značky zaměstnavatele.

Spolupráce se školami

V KAMAXu již několik let spolupracují se středními školami, čímž také přispívají k budování externí značky zaměstnavatele. Spolupráce probíhá v podobě praxe, kterou společnost studentům umožňuje ve svých závodech. Nabízeny jsou dlouhodobé i krátkodobé praxe, v závislosti na studovaném oboru a požadavcích školy. Dlouhodobější spolupráce bývá navázána především se studenty výučních oborů, např. obor obráběč kovů, nástrojař, elektrikář. V současné době tuto formu praxe ve firmě vykonává přibližně 12 žáků. Spolupráci lze rozhodně označit za úspěšnou, což potvrzuje také to, že studenti mají možnost vykonávat praktickou závěrečnou zkoušku přímo v KAMAXu. Praxe v kratším časovém horizontu jsou určeny primárně pro maturitní obory (strojírenství). Pro tyto studenty je od letošního školního roku zavedena novinka v podobě spolupráce na praktické závěrečné práci ze strany firmy.

Mezi školy patří zejména ty regionální či v blízkém okolí. Již zavedená spolupráce je navázána s těmito školami: Obchodní akademie, Hotelová škola a Střední odborná škola Turnov, Integrovaná střední škola Semily, Integrovaná střední škola Vysoké nad Jizerou, Vyšší odborná škola a Střední průmyslová škola Jičín. Z Liberce přijíždějí na praxe ze Střední průmyslové školy strojní, elektronické a Vyšší odborné školy nebo ze Střední školy strojní, stavební a dopravní.

Veletrhy, exkurze

Prezentování značky zaměstnavatele probíhá také pomocí různých veletrhů, kterých se společnost účastní. Velmi často bývají veletrhy spjaty s konkrétními univerzitami, kde se tyto akce odehrávají. Cílem je zvýšit povědomí o firmě, nabídnout studentům praxe po dobu studia, získat absolventy vysokých škol do Trainee programu. KAMAX usiluje o budování značky primárně v rámci svého regionu, proto jsou nejčastěji vybírány veletrhy

konané na blízké Technické univerzitě v Liberci. Jedním z nich je například Veletrh pracovních příležitostí T-Fórum, konaný v areálu zmíněné univerzity. Dále se firma účastní International Day, opět v prostorách TUL, který univerzita dokonce sama pořádá.

KAMAX však podporuje budování své značky také na Kariérních dnech, které organizuje České vysoké učení technické v Praze. Zde se společnost setkává pouze se studenty technických oborů, protože je akce určena výhradně pro fakulty strojní a elektrotechnickou. V minulosti se firma účastnila veletrhu na Vysokém učení technickém v Brně, avšak značná vzdálenost od Turnova je příčinou, proč dochází k vyhledávání jiných akcí. Za zmínku stojí rovněž Career Day, tedy veletrh pracovních příležitostí pod záštitou Škoda Auto. V souvislosti s pandemií koronaviru bylo konání veletrhů velmi utlumeno a vzhledem k tomu, že KAMAX preferuje osobní setkání se studenty, neuvažovalo se ani o možné účasti online formou.

Společnost rovněž nabízí školám exkurze v turnovském závodě. V minulosti se firma po 4 roky účastnila, jako zadavatel tématu, mezinárodní soutěže European Best Engineering Competition (EBEC). Technicky zaměřená soutěž je konána v rámci střední Evropy. Pod záštitou zapojených univerzit se realizují nejprve lokální kola, poté regionální, finále se koná již na evropské úrovni. Vítězný tým byl následně pozván do společnosti na prohlídku závodu.

Externí komunikace

Tento způsob komunikace v současné době probíhá zejména prostřednictvím sociálních sítí. Konkrétněji se jedná o sociální síť Facebook a Instagram. V rámci externí komunikace jsou využívány rovněž globální webové stránky společnosti kamax.com či kariérní stránky spojujemesvet.cz. Prezentování společnosti navenek je více přiblíženo v následující části věnované HR marketingu.

3.6.1 Personální marketing a sociální síť společnosti

Společnost využívá HR marketing zejména na náborové činnosti, stejně tak, jako řada ostatních firem. Sociální sítě v dnešní době dominují a ani v KAMAXu nezůstali v tomto ohledu pozadu, avšak z časového hlediska je zavedení sociálních sítí ve společnosti stále poměrně čerstvou záležitostí. Turnovský závod ve světě online sítí působí teprve od února 2020. Do té doby veškerý HR marketing probíhal spíše pomocí inzercí v novinách, ploch

billboardů, v rámci internetu byly využívány pouze pracovní portály. Důvodem byla nastavená politika společnosti, kdy centrála v Hombergu chtěla, aby byla zachována jednotnost propagace všech závodů. Jednotnost měly pokrýt webové stránky kamax.com. Dodržen jednotnou strukturu by i s ohledem na jazykovou bariéru bylo poměrně náročné. KAMAX se tedy prezentoval pouze přes své globální internetové stránky kamax.com.

Postupem času se změnila politika společnosti, což mělo vliv také na politiku v oblasti nábory. K větší aktivitě na internetu přispěl také trh práce, který byl v té době strnulý, proto firma hledala nové cesty, jak hledat nové zaměstnance. Každý závod v rámci skupiny KAMAX má tak od té doby odlišný přístup k tomu, jak působí v online prostředí, samozřejmě i s ohledem na své potřeby, podmínky a jiné okolnosti nábory v jednotlivých státech.

Český KAMAX v tomto ohledu udělal velký krok a začal být velmi aktivní v online prostředí. Společnost se rozhodla oslovit marketingovou agenturu, jejíž název bude na přání firmy utajen a pro potřeby práce bude označována jako X. Agentura byla oslovena především z důvodu, aby pomohla KAMAXu v začátcích v online prostředí. Cílem spolupráce tedy bylo vybudovat profily na sociálních sítích Facebook a Instagram. Agentura X vytvořila také nové kariérní webové stránky. Tyto stránky se založily kvůli náborové činnosti, neboť již zmiňované globální stránky kamax.com nebyly přehledné a ani uživatelsky přívětivé. Dále byl vytvořen profil na Facebooku a Instagramu s jednotným názvem Spojujemesvět. Firma má také svůj profil na největší profesní síti LinkedIn, ale nikdy nebyl a ani v současné době není profil aktivní a využíván. Autorkou práce bylo však v návrhové části (kapitola 5) vytvořeno doporučení, aby ho začala využívat.

Spolupráce s agenturou X probíhala přibližně do konce roku 2020, která byla následně ukončena, protože se jednalo pouze o roční projekt na již zmiňované vybudování profilů. K ukončení spolupráce přispěly také problémy na sociální síti firmy, týkající se Facebook Business Managera. Profil společnosti byl neustále blokován a také výsledky reportu byly poněkud zkrácené.

Od té doby se hledala jiná alternativa, kdy byla oslovena jiná marketingová agentura. Pro potřeby práce bude její název označován jako Y. Obě strany přistoupily na danou nabídku a od té doby KAMAX využívá služeb tohoto subjektu. Profily na sociálních sítích byly převedeny pod správu nové agentury. Z důvodu blokování Facebooku bylo však

jednodušší založit zcela nový profil. Agentura Y se v současnosti stará o sociální sítě společnosti a pomáhá budovat značku zaměstnavatele. Zaměřuje se také na budování public relations (vztahy s veřejností), které podporuje zejména prostřednictvím akcí společnosti. Bližší informace z dění sociálních sítí společnosti jsou přiblíženy v jednotlivých níže popsaných nástrojích komunikace.

Facebook

V rámci první spolupráce s marketingovou agenturou X byl také založen firemní profil na sociální síti Facebook. Po již zmíněné ukončené spolupráci s touto agenturou se vytvořil zcela nový profil. Z tohoto důvodu je možné na sociální síti nalézt dva profily firmy, což může být pro řadu uživatelů poněkud matoucí. Ačkoliv společnost na starém profilu nesoucí název KAMAX Turnov avizovala, že její působení je na tomto profilu ukončeno a dále bude aktivní pod jiným názvem, přesto to může některé jedince znejistit. Současný profil nese název KAMAX CZ a k dubnu 2022 má 151 sledujících, 134 uživatelům se stránka líbí.

Společnost na této platformě sdílí zajímavé a aktuální informace o dění v podniku. Primární účel profilu je ten, aby jeho obsah cílil na náborovou činnost, ale také se danými příspěvky posiluje značka zaměstnavatele a vytváří dobré jméno společnosti. V redakčním plánu personalistka navrhuje obsah příspěvků, včetně data zveřejnění. Vše je komunikováno se zástupkyní agentury, která následně dle harmonogramu zveřejňuje požadované příspěvky vytvořené grafičkou agentury Y. V online komunikaci se KAMAX snaží zařazovat pravidelné rubriky na vybraná témata:

- benefity nabízené společností, technicky zaměřené příspěvky;
- akce připravované firmou, nabízené pozice;
- dění a zajímavosti ze závodu;
- soutěže, tipovací soutěže.

Na Facebooku má společnost založenou také soukromou skupinu s názvem Zaměstnanci KAMAX s. r. o., kde dochází ke zveřejňování informací, které nejsou určeny široké veřejnosti. V současné době skupina čítá 165 členů, což představuje zhruba 30 % zaměstnanců firmy. Sdílí se zde například fotografie a jména nových zaměstnanců, včetně oddělení, kam nastupují. Další oblastí je případné omezení výroby, interní průzkum (dotazníkové šetření k této diplomové práci) nebo harmonogram v době povinného

testování na Covid-19. Interní informace jsou tak předávány zaměstnancům rovněž touto cestou. Přidávání příspěvků však není tolik intenzivní, protože vše, co může firma zveřejňovat, je k dispozici na veřejném profilu KAMAX CZ.

Instagram

Další používanou sociální sítí je Instagram, jehož podstatou je primárně sdílení fotografií. KAMAX se snaží tvořit obsah na Instagramu poutavou formou, ale zároveň dodržuje určitou formálnost. Počet sledujících je v současné době 171. Přes tento profil sdílí téměř identické informace jako na sociální síti Facebook, kde je tématicky dodržován stejný koncept rubrik. Součástí je opět redakční plán. Agentura Y se při sdílení příspěvků drží jednotného stylu, což utváří celkový dobrý dojem (celého Feedu). Každé jedno aktuální téma je sdíleno prostřednictvím tří fotografií. Prostřední se vyznačuje piktogramem, který charakterizuje daný příspěvek, včetně krátkého popisu a hashtagu #spojujemesvet. Další dvě fotografie se snaží přiblížit vybrané téma realistickým pohledem. Avšak text doprovázející příspěvek je u všech tří fotografií identický, což uživatelům nepřináší žádnou novou informaci.

Autorka po dobu zpracovávání diplomové práce sledovala aktivitu společnosti na jejím profilu. Oblíbené stories jsou na profilu využívány velmi zřídka a nejsou využívána žádná videa. Další možnosti, jak vylepšit působení firmy na této platformě, navrhla autorka práce v kapitole určené pro doporučení.

3.6.2 Nábor zaměstnanců

Jak již bylo vysvětleno v této kapitole, náborové činnosti mají ve firmě na starosti dvě personalistky. Na základě přijetí požadavku od příslušného oddělení, je zahájen celý náborový proces. Vzhledem k tomu, že nábor společnosti je z 95 % orientován na dělnické pozice, jsou veškeré aktivity vyvíjeny primárně na hledání těchto pracovníků. Jelikož firma usiluje o dlouhodobost a stabilitu, dochází k pečlivému výběru uchazečů.

Nejprve jsou zváženy možnosti obsazení volných míst již stávajícími zaměstnanci. Dochází tedy k interním přestupům nebo personální oddělení informuje zaměstnance o volných pracovních pozicích. Sdělení je formulováno jako „pomozte nám najít nové kolegy/kolegyně“. Systém doporučení ve firmě velmi funguje a v případě, že je kandidát úspěšný u přijímacího pohovoru, zaměstnanec, který doporučil nového pracovníka, obdrží

finanční odměnu. Firma se snaží získat zaměstnance i jinými způsoby, v současné době jsou využívány tyto náborové kanály:

- kariérní stránky Spojujemesvět.cz,
- pracovní portály (Volnamista.cz, Prace.cz, Dobraprace.cz, Jobs.cz),
- zveřejnění nabídky volného pracovního místa na Úřadu práce v Semilech,
- profil firmy na sociálních sítích Facebook a Instagram,
- online kampaně na Google a Sklik.

V minulosti firma využívala také billboardy nebo tištěné inzerce v regionálních novinách. Zajímavostí je rozhodně to, že v KAMAXu nespolupracují s žádnou personální agenturou. Všichni zaměstnanci nastupují přímo do kmene, což určitě přispívá k nižší fluktuaci pracovníků a vytvoření rodinné atmosféry uvnitř firmy. Společnost se také snaží obsadit volné pracovní místo z interních zdrojů, může tak dojít ke kariérnímu růstu apod. Ze statistiky vedené HR (vztážené k prosinci 2019), firma získala v témže roce 60 % nových pracovníků na doporučení. V období říjen 2020 – duben 2021 je evidováno celkem 43 % nových zaměstnanců v souvislosti s doporučením.

Nicméně dle zkušenosti personalistek dochází k tomu, že uchazeč zahlédl inzerce firmy na sociální síti Facebook, avšak následně se doptával na další informace svého známého, který pracuje v KAMAXu. Často se tak na získání nového pracovníka podílí nejen sociální sítě, kariérní stránky, ale rovněž doporučení. Následně záleží na uchazeči, jaký zdroj při osobním pohovoru uvede, protože za doporučení nového pracovníka společnost nabízí finanční odměnu. V další části bude popsán průběh náboru ve vybrané společnosti.

- **Nábor dělnických pracovníků**

Pokud vzejde požadavek na novou pracovní pozici, personalistka zahájí celý náborový proces. Po zvážení veškerých požadavků na pracovní místo je zveřejněn personálním oddělením inzerát na užívaných náborových kanálech, případně zprostředkován Úřadu práce v Semilech. Od té doby HR čeká na reakce uchazečů o práci. Zájemci o dělnické pozice zasílají přes vybraný náborový kanál svůj životopis, případně mohou vyplnit osobní dotazník, dostaví-li se na vrátnici závodu.

Personalistka v následujícím kroku posuzuje životopisy či osobní dotazníky a telefonicky kontaktuje kandidáty na danou pracovní pozici. Při oslovení se personalistka uchazeče doptává dalších potřebných informací a v případě oboustranného souhlasu je s uchazečem

domluven termín pohovoru. Při osobním pohovoru se personalistka snaží poznat kandidáta, jeho předešlé pracovní zkušenosti, dosažené vzdělání, lidské vlastnosti či zjišťuje jeho představu o působení ve firmě, včetně platového ohodnocení. Každý uchazeč je ještě posouzen svým potenciálním přímým nadřízeným, tedy vedoucím nebo mistrem. Do náborového procesu se tak nezapojuje pouze personalistka. Součástí celého procesu je následně ukázka pracoviště.

Po absolvování několika pohovorů s kandidáty o zaměstnání rozhodne personalistka o výběru toho nejlepšího uchazeče. Úspěšní i neúspěšní kandidáti jsou o učiněném rozhodnutí telefonicky informováni. Jestliže dojde k přijetí pracovní nabídky také ze strany uchazeče, okamžikem přijetí končí náborový proces.

Personalistka si vede statistiky o délce trvání náboru. Jak již bylo zmíněno, nábor začíná dnem přijetí požadavku na nového pracovníka a končí dnem, kdy uchazeč přijme nabídku firmy. V uplynulém roce celý proces náboru trval v průměru 22,5 dne.

- **Nábor technicko-hospodářských pracovníků**

Nábor technicko-hospodářských pracovníků (THP) probíhá v KAMAXu stejně jako u dělnických pozic, avšak dochází k němu velmi málo, například v roce 2021 nastoupilo do firmy pouze 7 zaměstnanců. Pracovníci jsou totiž poměrně často hledáni mezi stávajícími zaměstnanci nebo dochází k jejich kariérenímu růstu. Z důvodu dlouhodobosti a věrnosti zaměstnanců se firma nezaměřuje a ani ve větší míře nepodporuje prezentaci vůči THP. Nicméně v případě potřeby dochází také k inzerování volné pozice na pracovním portále Jobs.cz, kariéreních stránkách firmy či inzercích na sociálních sítích.

Délka trvání náboru je však mnohem delší, než tomu je u dělnických pozic. Za rok 2021 vychází průměrná délka náboru na 37,8 dní (vztaženo k 7 pracovníkům). Na podzim téhož roku, společnost hledala pracovníka, na pozici konstruktér, kde se délka celého náboru u této pozice vyšplhala dokonce na 78 dní. Podpora náboru TH pracovníků ve vybrané společnosti je autorkou práce řešena v kapitole týkající se návrhů a doporučení.

Kariérení stránky Spojujemesvet.cz

V KAMAXu se rozhodli jít vlastní cestou především v náborové činnosti. Oficiální globální webové stránky nebyly pro náborové aktivity příliš vhodné, a tak vznikla potřeba nového lokálního webu. KAMAX jakožto světový lídr na trhu s vysokopevnostními dílci,

se ztotožňuje se svým heslem rovněž v názvu stránky: „Spojujeme svět, spojte se s námi“. Tím se odlišuje od globálního názvu stránek celé skupiny. Základním požadavkem na zpracování a design náborových stránek byla především jednoduchost. Web cílí primárně na dělnické pozice, proto nabízí základní informace o společnosti, lokálních pozicích a v neposlední řadě formulář pro uchazeče. Na stránkách nechybí ani ikonky Instagramu a Facebooku, které v sobě skrývají odkaz na sociální síť firmy. Odkazují však na staré a nefungující profily. Společnost na tento problém byla již upozorněna a v současné době se pracuje na odstranění nedostatku.

Vyplněním základních údajů a přiložením životopisu lze snadno kontaktovat personální oddělení firmy. Zájemce o zaměstnání si může oba české závody prohlédnout v sekci s názvem fotografie. Informace o možné spolupráci s KAMAXem jsou zde dostupné také studentům, protože lokální stránky cílí rovněž na ně. Webové stránky se také obohatily o poměrně využívaný nástroj, kterým je tzv. chatbot. Tento nástroj je v podstatě digitální podoba personalistky, přednastavený „robot“. Chatbot není v současné době ve společnosti využíván, je pozastaven, ale sloužil k náboru dělnických pozic. Důvodem pozastavení bylo to, že byl propojen se sociální sítí Facebook, u které docházelo k blokování, a tak se problémy objevily i u chatbota.

Hlavním přínosem nástroje je úspora času, protože chatbot provede preselekcí. Primárně se jedná o prvotní komunikaci s uchazečem, kdy chatbot přiblíží zájemci společnost KAMAX, aktuálně nabízené pozice, včetně jejich stručného popisu a nastíní benefity a mzdové možnosti. Personální oddělení poté obdrží výstup v podobě reportu s veškerými potřebnými informacemi o uchazeči. Obsahem reportu je tedy jméno uchazeče, informace o dosaženém vzdělání, praxi, možnosti dojíždění do zaměstnání či sdělení, zda uchazeči vyhovuje práce na tři směny. Součástí Přílohy A – kariérní stránky je ukázka webu Spojujemesvet.cz.

V současné době jsou kariérní stránky KAMAXu i nadále na doméně marketingové agentury X, ale stále fungují pro potřeby firmy. Kompletní přenechání stránek není možné, a tak se společnost rozhodla zcela odpojit a momentálně pracuje na nových webových stránkách. V procesu přípravy byly vyspecifikovány osoby jednotlivých pracovních pozic, struktura a funkce webu. Momentálně se čeká na zpracování cenové nabídky, včetně designu webu. Na základě toho autorka práce zanalyzovala možnosti nového webu a doporučila je v poslední kapitole.

Online kampaně

KAMAX využívá pro podporu náboru také online kampaně, které jsou realizovány ve spolupráci s marketingovou agenturou Y. Kampaně lze nalézt na sociální síti Facebook i v prostředí Google a Sklik. Za určité období představí zástupci agentury firmě KAMAX úspěšnost online kampaní a nastíní další vývoj v této oblasti.

3.7 LinkedIn v mezinárodním kontextu ve skupině KAMAX

Podkapitola se zaměřuje na představení a porovnání profilů LinkedIn v rámci skupiny KAMAX. Na profesní síti se nachází celkem pět profilů, z toho tři jsou využívány aktivně. Závody v Michiganu a v Turnově aktivně nepoužívají své profily, co se týče komunikace a sdílení příspěvků, ačkoliv existují. Tabulka č. 1, kromě již výše zmíněného, znázorňuje také počet sledujících, které jednotlivé závody mají na svých LinkedInech.

Tabulka 1: Přehled závodů skupiny KAMAX ve vztahu k síti LinkedIn

Závod	Sledujících uživatelů	Aktivní profil s příspěvkem
KAMAX Homberg	3 696	ANO
KAMAX Bardějov	782	ANO
KAMAX Mexiko	1 813	ANO
KAMAX Michigan	2 714	NE
KAMAX Turnov	90	NE

Zdroj: Vlastní zpracování dle LinkedIn (2022)

Centrála společnosti v německém Hombergu je aktivní na svém profilu LinkedIn zejména v posledním roce. Tvorba je zaměřena na příspěvky pojednávající o historii společnosti, technických zajímavostech a úspěších firmy. Mezi příspěvky se objevila informace i z českého KAMAXu, konkrétněji s tematikou cyklistické výzvy. Nechybí ani přání k významným svátkům, např. Vánoce, Velikonoce nebo Mezinárodní den žen. Homberg také prezentuje svůj Trainee program a nabízí volné pracovní pozice.

Mexický KAMAX se na síti LinkedIn prezentuje obdobně jako centrála společnosti, příspěvky se však týkají zejména daného závodu. KAMAX Bardějov se nachází na Slovensku a patří mezi poslední závod, který se aktivněji prezentuje na profesní síti.

Kromě pracovních příležitostí lze na profilu nalézt úspěchy firmy, příspěvky zaměřené na historii celé skupiny KAMAX, informace o získání certifikace systému manažerské kvality ISO nebo charitativní pomoc apod. Po konzultaci s personalistkou společnosti, se autorka práce dozvěděla poměrně zajímavou informaci. Právě tyto závody skupiny KAMAX, které používají LinkedIn, obsazují více technicko-hospodářských pozic a je to tedy jeden z důvodů, proč jsou závody na profesní síti aktivní.

Shrnutí

Kapitola se zaměřovala na zhodnocení současného stavu budování značky zaměstnavatele ve společnosti KAMAX. Nejprve autorka práce charakterizovala vybranou společnost a popsala fungování personálního oddělení firmy. Následně byla definována značka KAMAX, včetně toho, jak firma vnímá svou identitu. Práce pokračovala budováním interní značky zaměstnavatele, společenskou odpovědností a sponzoringem. Představena byla také externí značka zaměstnavatele, jejíž součástí je HR marketing a sociální síť společnosti. Této oblasti se společnost intenzivně věnuje zejména poslední dva roky, z tohoto důvodu byla popsána také spolupráce firmy s marketingovou agenturou. Nábor zaměstnanců se velmi podílí na EB, stejně jako spolupráce se školami či účast na veletrzích. V závěru kapitoly byla v mezinárodním kontextu porovnána profesní síť LinkedIn, a to v rámci skupiny KAMAX.

4 Posouzení současného stavu využívaných nástrojů pomocí dotazníkového šetření

V této kapitole je představeno dotazníkové šetření, které probíhalo ve firmě za účelem zjištění, jak si KAMAX stojí v oblasti komunikace, zejména sociálních sítí. Cílem dotazníku je tedy zhodnotit a vylepšit působení společnosti v online prostředí. Impulsem k šetření se stal fakt, že firma již dva roky využívá k interní i externí komunikaci sociální sítě. Anonymní dotazník měl však za úkol oslovit i ty zaměstnance, kteří sociální sítě zatím nevyužívají, z tohoto důvodu byly zahrnuty otázky obecného charakteru, ale i offline komunikační nástroje.

Hlavní část dotazníku se soustředí na používané sociální sítě společnosti a na různé oblasti komunikované prostřednictvím těchto sítí. V závěru dotazníku jsou zahrnuty dvě otázky na náborovou činnost společnosti a identifikační otázky respondentů. Vytvořený dotazník je součástí Přílohy C – Dotazník v diplomové práci.

Interní průzkum byl po dobu přípravy, ale i po dobu sbírání dat, podporován personálním oddělením společnosti, včetně vedoucí HR. Výsledky plynoucí z dotazníkového šetření tedy poslouží ke zpracování diplomové práce i personálnímu oddělení firmy. K průzkumu byl také autorkou práce, za pomoci jedné personalistky, připraven text k tvorbě plakátu. Na základě tohoto podkladu vytvořila grafička marketingové agentury Y plakát, který měl za úkol informovat zejména dělnické pozice o probíhajícím průzkumu. Vyvěšený byl po nástěnkách ve výrobě a je také doložen v Příloze B – Plakát k internímu dotazníkovému šetření. Následující část kapitoly se již věnuje výsledkům průzkumu.

4.1 Metodika sběru dat

Dotazníkové šetření probíhalo ve dnech 21. 3. – 31. 3. 2022. Cílovou skupinou se stali všichni zaměstnanci společnosti KAMAX. Vzhledem k tomu, že dotazník byl vytvořen, jak v online, tak i v papírové verzi, mělo možnost vyplnit dotazník všech 537 zaměstnanců firmy. Pro vyplnění dotazníku byla použita online platforma Survio.com, která byla určena primárně pro TH pracovníky. O průzkumu bylo informováno prostřednictvím emailu.

Dělnickým pozicím byla informace sdělena několika cestami. Někteří pracovníci s přístupem k počítači mohli využít v emailu zaslaný odkaz pro online vyplnění. Pro ostatní bylo připraveno sdělení pomocí již zmiňovaného plakátu, který byl umístěn na nástěnkách v Nudvojovicích, ale také na nástěnkách v druhém závodě na Vesecku. K umístění došlo také u vstupu do závodů, na všech místech měli zaměstnanci k dispozici dotazník v papírové podobě. Aby bylo umožněno také dělnickým pozicím online vyplnění, připravila autorka práce QR kód, který doprovázel hlavičku papírového dotazníku i plakát na nástěnkách.

O průzkumu firma informovala rovněž v soukromé skupině zaměstnanců na Facebooku. Respondent měl tedy možnost vyplnit dotazník formou dle vlastního výběru. V případě, že se zaměstnanci rozhodli pro papírovou formu, tak na poslední straně dotazníku obdrželi instrukce, že ho mají vhodit do personální schránky či donést na personální oddělení, kde byla pro sběr připravena papírová krabice. V neposlední řadě bylo o pomoc s průzkumem požádáno několik mistrů společnosti, aby průzkum podpořili, na týmových schůzkách rozdali dotazníky a odkázali pracovníky rovněž na nástěnky.

Počet získaných odpovědí bylo celkem 126. Papírovou podobu zvolilo 45 respondentů, z toho 1 dotazník nebyl vyplněn. Zbýlých 82 dotazníků bylo vyplněno online a 1 z nich vyplnil zaměstnanec dělnické pozice osobně na personálním oddělení. Dva dotazníky byly vyřazeny z vyhodnocení, neboť došlo ze strany respondentů k vyplnění otázek, které z logického hlediska zodpovězených předešlých otázek, nebyly pro ně určené. Validní počet dotazníků, které lze zařadit do vyhodnocení, je 124.

4.2 Struktura respondentů

Průzkumu se zúčastnilo 87 mužů (70,2 %) a 37 žen (29,8 %), poměr obou pohlaví odpovídá tomu, že ve firmě pracují hlavně muži. Věkovou strukturu respondentů znázorňuje tabulka č. 2.

Tabulka 2: Struktura respondentů dle věku

Věk respondenta	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
18 – 30 let	27	21,8
31 – 40 let	42	33,9
41 – 50 let	40	32,3
51 let a více	15	12,1
Celkem	124	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Z uvedených údajů je možné říci, že se průzkumu nejvíce zúčastnilo téměř 34 % zaměstnanců ve věku 31 – 40 let. Což je dle věkového zastoupení zaměstnanců, druhá nejvíce zastoupená skupina lidí v rámci firmy. Druhou nejpočetnější skupinou se stali respondenti ve věku 41 – 50 let, tedy zhruba 33 %. Nejmladší skupinu (18 – 30 let) zastupuje přibližně 22 % a nejstarší jedinci ve věku 51 let a více se zúčastnili průzkumu v nejmenším počtu (12 %).

Poslední dvě identifikační otázky měly za úkol rozpoznat pracovní zaměření zaměstnance i délku působení ve společnosti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo nejvíce pracovníků na dělnických pozicích, a to v počtu 75 (60,5 %), naopak TH pracovníci tvořili zbylých 49 (39,5 %) respondentů. Co se týče poměrového zastoupení obou skupin, vzhledem k jejich celkovému počtu ve firmě, více se do průzkumu zapojili THP.

Co se týče roku nástupu do KAMAXu, je struktura respondentů následující:

- 1993 – 2009 → 32,3 %,
- 2010 – 2019 → 50,8 %,
- 2020 – 2022 → 16,9 %.

Vztah pracovního zařazení a rok nástupu do firmy dokládá tabulka č. 3. Rozpětí roku nástupu je uzpůsobeno do tří skupin z důvodu toho, aby byli odlišeni zaměstnanci, kteří začali pracovat ve firmě v době, kdy se ještě nepoužívali sociální sítě. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3, sociální sítě společnost využívá od roku 2020.

Nejvíce zaměstnanců, kteří se zúčastnili průzkumu, začalo ve společnosti pracovat v letech 2010 – 2019, z toho bylo 35 pracovníků na dělnické pozici a 28 THP. Počet pracovníků nastupujících již v době zavedených sociálních sítí je 21.

Tabulka 3: Rok nástupu respondentů do firmy a jejich pracovní zaměření

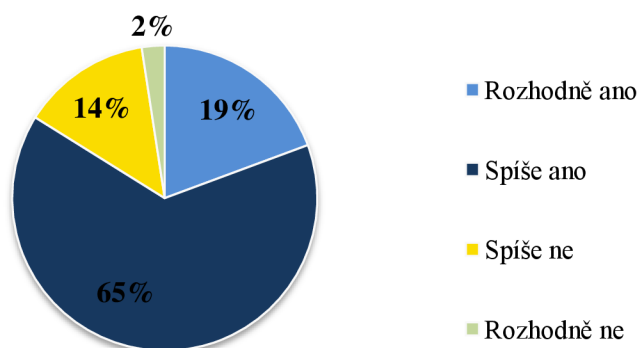
1993 - 2009		2010 - 2019		2020 - 2022	
THP	Dělnická pozice	THP	Dělnická pozice	THP	Dělnická pozice
14 (65 %)	26 (35 %)	28 (44 %)	35 (56 %)	7 (33 %)	14 (67 %)

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3 Obecná část - komunikace a sociální sítě

V rámci obecné části bude vyhodnoceno celkem pět otázek, které se zaměřují na obecné informace vztažené ke komunikaci ve firmě, neboli způsobu komunikace i preferovaných zdrojů (nástrojů). Zjišťováno bylo také to, zda je respondent uživatelem sociálních sítí a jestliže ano, případně jakých.

První otázka se zaměřovala na to, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o dění ve firmě. Na výběr měli čtyři možnosti – „rozhodně ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ nebo „rozhodně ne“. Obrázek č. 17 zobrazuje výsledky, které lze hodnotit pozitivně. Celých 65 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“, druhou nejčtenější odpověď „rozhodně ano“, uvedlo 19 % z nich. Nedostatečnost informování o dění ve firmě vnímá 16 % respondentů, odpověď „spíše ne“ vybralo 14 % a 2 % se ztotožnilo s odpovědí „rozhodně ne“.

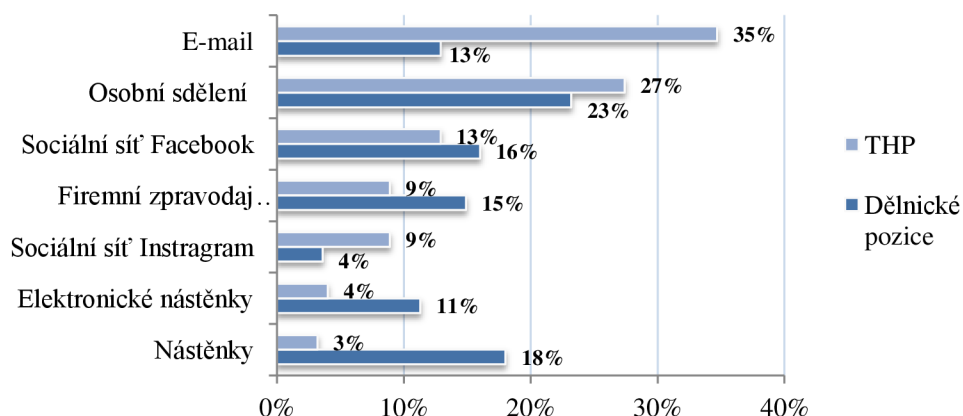


Obrázek 17: Dostatečnost informování zaměstnanců ve firmě

Zdroj: Vlastní zpracování

V druhé otázce byli respondenti dotázáni, jaký způsob komunikace ve firmě preferují. Na výběr měli ze dvou odpovědí, „online“ nebo „offline“. Otázka se stala vůbec nejvyrovnanější ze všech otázek z dotazníku. Celých 51 % respondentů preferuje „online“ komunikaci, naopak 49 % zvolilo „offline“ způsob.

V pořadí třetí otázka dále zjišťovala již konkrétní preferované zdroje informací ve firmě. Každý respondent měl možnost vybrat nejvýše 3 odpovědi. Obrázek č. 18, znázorňuje analýzu této otázky.



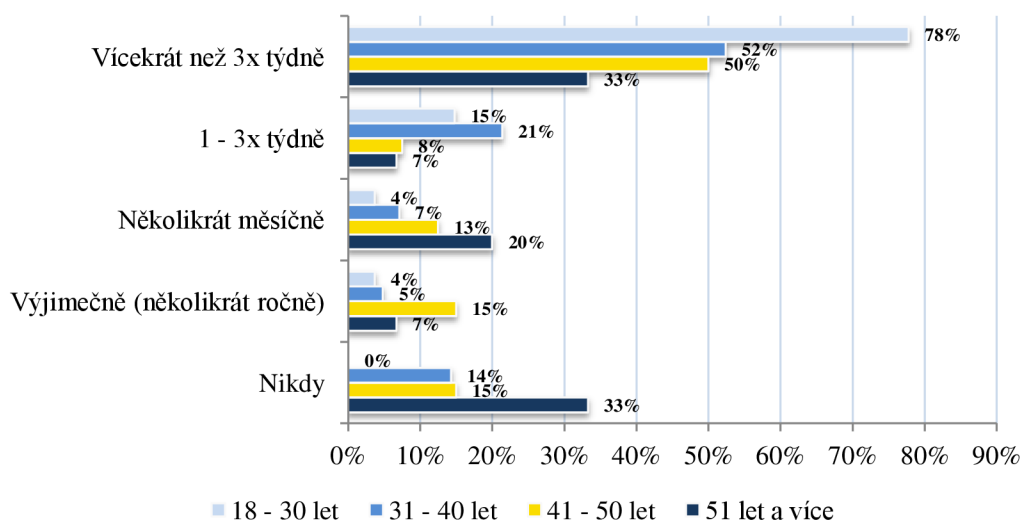
Obrázek 18: Preferované zdroje informací ve firmě, dle pracovního zařazení
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka byla vyhodnocena v závislosti na pracovním zaměření zaměstnance, aby bylo zřejmé, jaké zdroje jsou preferovány a kým. THP podle očekávání preferují nejvíce „e-mail“ (35 %), ale také „osobní sdělení od nadřízeného, kolegů, případně z porady“ (27 %). „Sociální síť Facebook“ byla třetí nejčastěji uváděnou odpovědí (13 %). Nejméně preferovanými zdroji jsou „nástěnky“ (3 %) a „elektronické nástěnky“ (4 %).

Respondenti na dělnických pozicích nejvíce preferují „osobní sdělení od nadřízeného, kolegů, případně z porady“ (23 %). Dále 18 % respondentů uvedlo „nástěnky“ a 16 % „sociální síť Facebook“. Na pěkném místě se také umístil „firemní zpravodaj KXpress“ s 15 %, vzhledem k tomu, že je vydáván pouze několikrát ročně. Nejméně preferovaný zdroj informací těchto respondentů je „sociální síť Instagram“ (4 %). Co se týče sociálních sítí, ve firmě je obecně preferovanější Facebook, oproti Instagramu.

Cílem čtvrté otázky v dotazníku, bylo získat informace o tom, zda jsou zaměstnanci obecně uživateli sociálních sítí. Všeobecně je známo, že mezi uživatele sociálních sítí patří

zejména mladší generace. Z tohoto důvodu je otázka vyhodnocena v závislosti na věku respondenta. Obrázek č. 19, znázorňuje výsledky této otázky.



Obrázek 19: Užívání sociálních sítí v závislosti na věku respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

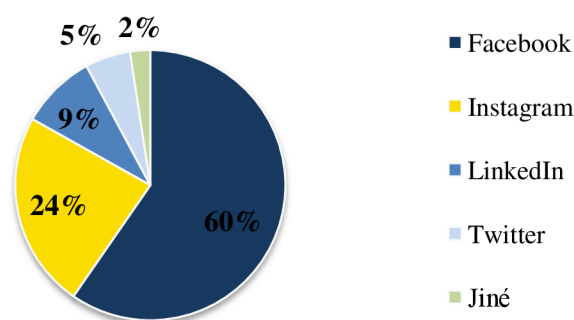
Při pohledu na zmíněný obrázek č. 19 lze říci, že věk respondenta skutečně závisí na tom, zda je respondent uživatelem sociálních sítí, tedy i jak často. Nejvíce je to patrné na odpovědích „vícekrát než 3x týdně“ a „nikdy“. Respondenti, kteří uvedli odpověď „nikdy“, pocházejí nejvíce z věkové skupiny 51 let a více (33 % z nich). Procentuální zastoupení u této odpovědi se postupně snižuje, s mladší věkovou skupinou. 15 % respondentů patří do skupiny 41 – 50 let, 14 % se řadí do kategorie 31 – 40 let a mezi jedinci mladší 30 let, se nenašel žádný respondent, který by nebyl uživatelem sociálních sítí.

U možnosti „vícekrát než 3x týdně“, naopak procentuální zastoupení respondentů postupně roste, s mladší věkovou skupinou. Věková skupina 51 let shodně, jako u odpovědi „nikdy“ vykazuje 33 % respondentů. 50 % respondentů pochází z kategorie 41 – 50 let, 52 % jedinců z věkové skupiny 31 – 40 let vybralo také tuto odpověď. Vůbec nejvíce jedinců (78 %), z nejmladší věkové kategorie (18 – 30 let), je uživatelem více než 3x týdně.

Ostatní odpovědi jsou v menším zastoupení, avšak nejvíce respondentů (21 %) z věkové kategorie 31 – 40 let vybralo možnost „1 – 3x týdně“. Uživatelem „několikrát měsíčně“ je nejvíce jedinců (20 %) ve věku 51 let a více. Dále například 15 % zaměstnanců firmy

z věkové skupiny 41 – 50 let, uvedlo, že jsou uživateli sociálních sítí pouze výjimečně (několikrát ročně).

Poslední otázka, vyhodnocovaná v rámci obecné části, navazuje na předchozí otázku. Po zjištění, zda jsou zaměstnanci obecně uživateli sociálních sítí, bylo sledováno, jaké sociální sítě sledují. K dispozici bylo celkem pět možností – „Facebook“, „Instagram“, „LinkedIn“, „Twitter“ či „Jiná“ (vlastní odpověď). Obrázek č. 20 znázorňuje výsledky této otázky.



Obrázek 20: Sociální sítě sledované respondenty

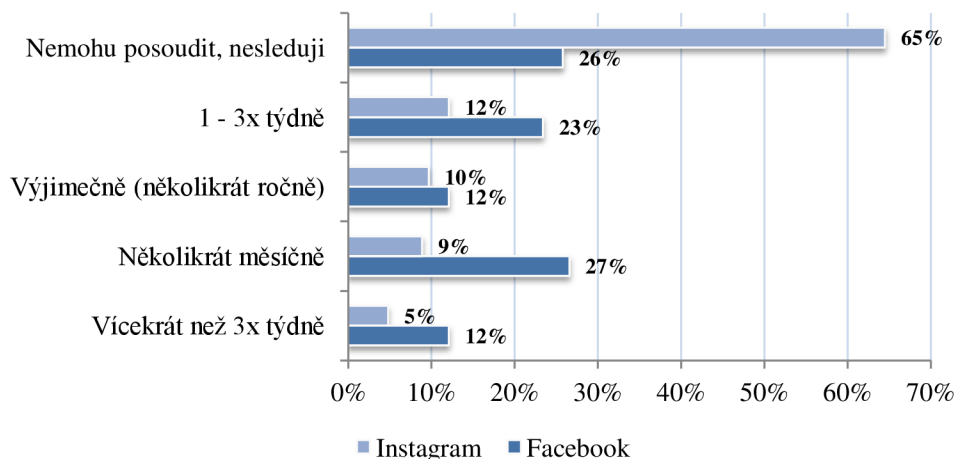
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka neměla omezený počet odpovědí, a tak respondent mohl vybrat několik možností či dokonce všechny, v případě, že sleduje všechny uvedené sítě. Respondenti, kteří nejsou uživateli sociálních sítí, otázku přeskočili. Z výsledků vyplývá, že nejvíce sledovaná síť je „Facebook“ (60 %), poté „Instagram“ (24 %) a na třetím místě se umístila profesní síť „LinkedIn“ (9 %).

4.4 Specifická část - sociální sítě společnosti

Tato část se zaměřuje na vyhodnocení otázek, které v dotazníku cílí na firemní sociální sítě Facebook a Instagram. Nejprve byla respondentům položena otázka, zda znají sociální sítě společnosti. Odpověď „ano“ uvedlo 81,5 % respondentů, naopak možnost „ne“ zvolilo 18,5 %. Dá se tedy říci, že zaměstnanci ve firmě mají povědomí o tom, že existují firemní profily na těchto sociálních sítích.

Následující otázka si kladla za cíl zjistit, jak často daný jedinec sleduje KAMAX na Facebooku i Instagramu. Odpovědi, ze kterých měli respondenti možnost vybírat, včetně výsledků, zachycuje obrázek č. 21.



Obrázek 21: Jak často sledují respondenti firmu na sociálních sítích

Zdroj: Vlastní zpracování

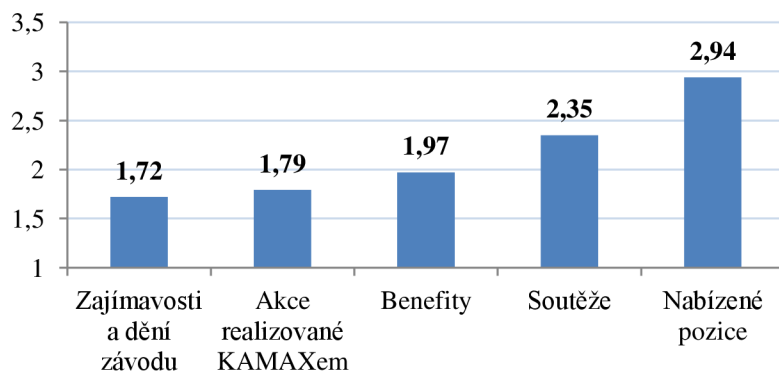
Nejdříve bude vyhodnocena sociální síť Facebook. Celých 27 % respondentů sleduje profil „několikrát měsíčně“, dále 23 % navštíví profil „1 – 3x týdně“. Ještě častěji („vícekrát než 3x týdně“) sleduje KAMAX na této síti 12 % zaměstnanců, shodné zastoupení s 12 % mají ti respondenti, kteří si prohlédnou profil pouze „výjimečně (několikrát ročně)“. Naopak firemní profil vůbec nesleduje 26 % respondentů.

U druhé sociální sítě Instagram, jsou výsledky poměrně jednoznačnější. 65 % zaměstnanců uvedlo, že profil firmy nikdy nesledují. Zbývající odpovědi mají následující zastoupení: 12 % – „1 – 3x týdně“, 10 % – „výjimečně (několikrát ročně)“, 9 % – „několikrát měsíčně“, 5 % – „vícekrát než 3x týdně“.

Pro respondenty nesledující sociální síť společnosti byla připravena další otázka, kde se cílem stalo zjištění, proč tomu tak je. Důvod u obou sítí je takový, že respondenti nejsou aktivními uživateli dané sítě, konkrétněji 90 % ve vazbě na Instagram a 75 % na Facebook. Důležité je však zmínit také to, že o profilu na Facebooku nevědělo 15,6 % zaměstnanců.

V následující části dotazníku bylo naopak cíleno na respondenty, kteří sledují sociální síť KAMAXu. Respondenti měli posoudit, do jaké míry je zajímavá uvedená témata a sociálních sítích společnosti, kde 1 znamenalo „zajímají nejvíce“ a 5 „zajímají nejméně“. Mezi zařazená témata patřily „akce realizované KAMAXem“, „benefity“, „soutěže“, „zajímavosti a dění ze závodu“ a „nabízené pozice“. Na obrázku č. 22 jsou pomocí sloupčového grafu zobrazena jednotlivá témata, sdílená na sociálních sítích. Své hodnocení

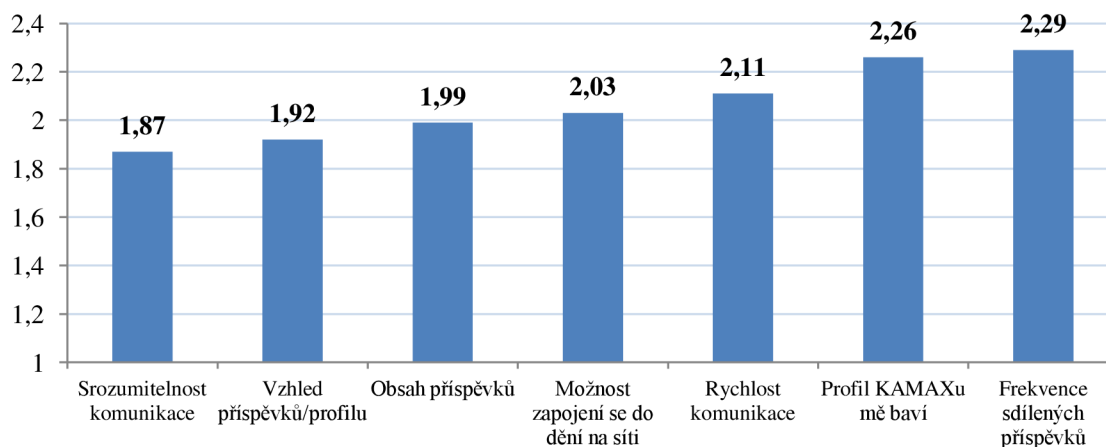
vyjádřilo 89 možných respondentů, pro které byla otázka určena. K výpočtu byl použit vážený aritmetický průměr. Z dotazníkového šetření tedy vyplynulo, že respondenty nejvíce baví „zajímavosti a dění závodu“ (1,72), naopak nejméně je zajímaví nabízené pozice (2,94).



Obrázek 22: Míra zájmu jednotlivých témat na sociálních sítích

Zdroj: Vlastní zpracování

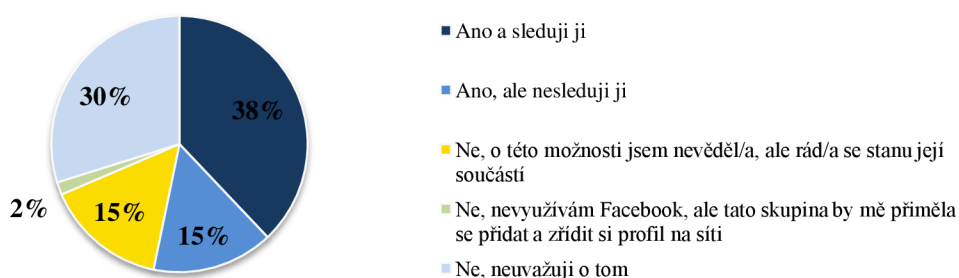
Cílem další otázky bylo zjistit, jak jsou respondenti spokojeni s uvedenými oblastmi na sociálních sítích. Otázka byla opět určena pouze pro 89 respondentů sledujících Facebook či Instagram firmy. Hodnotilo se sedm oblastí, kdy 1 znamenala „zcela ano“ a 5 „zcela ne“. Obecně lze usoudit, že u respondentů převažuje spokojenost se všemi oblastmi. Analýza otázky je opět doprovázena grafickým znázorněním na obrázku č. 23. Spokojenost představují vážené aritmetické průměry za každou oblast. Nejlépe si stojí „srozumitelnost komunikace“ (1,87) a „vzhled příspěvků“ (1,92). Nejhůře je hodnocená oblast „frekvence sdílených příspěvků“ (2,29) a „profil KAMAXu mě baví“ (2,26).



Obrázek 23: Spokojenost s uvedenými oblastmi na sociálních sítích

Zdroj: Vlastní zpracování

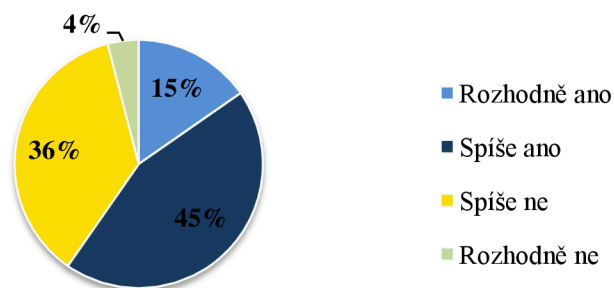
Poslední otázka spjatá se sociálními sítěmi, je vázána na Facebook, konkrétněji soukromou skupinu zaměstnanců KAMAXu a jejich členství uvnitř skupiny. Na základě získaných responsí, 38 % jedinců uvedlo, že jsou členy a skupinu sledují. Dále 30 % není členem skupiny a ani neuvažuje o zapojení. Mezi respondenty se našlo také 15 % zaměstnanců, kteří sice jsou členy skupiny, avšak její dění nesledují. Jak rovněž vyplynulo z šetření, 15 % respondentů není součástí uzavřené skupiny, protože o této možnosti nevěděli, ale rádi se stanou členy. Pouze 2 % zaměstnanců uvedlo, že i přes absenci svého osobního profilu na Facebooku, by si zřídilo profil, aby mohli být součástí skupiny. Obrázek č. 24 prezentuje zmíněné výsledky v grafické podobě.



Obrázek 24: Členství zaměstnanců firmy v soukromé skupině na Facebooku
Zdroj: Vlastní zpracování

4.5 Závěrečná část – náborová oblast společnosti

V závěru dotazníku se nachází analýza náborové stránky firmy, přesněji, zda zaměstnanci doporučují Spojujemesvet.cz. Níže uvedený obrázek č. 25 charakterizuje výsledky otázky.



Obrázek 25: Doporučování webových stránek Spojujemesvet.cz zaměstnanci
Zdroj: Vlastní zpracování

Na výběr bylo opět několik možností, a to „rozhodně ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „rozhodně ne“. Nejčtenější odpovědí byla „spíše ano“, kterou uvedlo 45 % respondentů. Naopak 36 % respondentů tyto stránky spíše nedoporučuje. Zbývající hodnoty jsou rozděleny mezi odpovědi, kde si jsou respondenti daleko jistější. „Rozhodně ano“ vyšlo najevo od 15 % zaměstnanců a pouhá 4 % rozhodně stránky nedoporučují.

S ohledem na náborové aktivity firmy byla zařazena otázka, dotazující se respondenta, odkud se dozvěděl o nabídce firmy, než s ní uzavřel pracovní poměr. V návaznosti na kapitulu popisující nábor společnosti, byly zařazeny všechny možnosti, kterými firma v současnosti, ale i minulosti hledala pracovní sílu. Otázku doprovází tabulka č. 4, ve které lze nalézt také roky nástupu do společnosti. Na základě toho je možné rozpoznat, jaké zdroje převažují dle jednotlivých období. Nutné je však připomenout, že kariérní stránky i sociální síť firmy, začaly fungovat až v letech 2020 – 2022, proto jsou tyto zdroje barevně odlišeny.

Tabulka 4: Zdroj, ze kterého se zaměstnanci dozvěděli o pracovní nabídce firmy

Rok nástupu Zdroj	1993 - 2009		2010 – 2019		2020 - 2022	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Inzerce v tisku, billboard	5	12,5	8	12,7	0	0
Doporučení od zaměstnance firmy	12	30	21	33,3	10	47,6
Doporučení mimo firmu	15	37,5	16	25,4	3	14,3
Praxe ze SŠ, exkurze, návštěvy veletrhů	2	5	3	4,8	0	0
Pracovní portály	0	0	10	15,9	3	14,3
Jiné	6	15	5	7,9	2	9,5
Kariérní stránky Spojujemesvet.cz	x	x	x	x	1	4,8
Sociální síť KAMAXu	x	x	x	x	2	9,5
Celkem	40	100	63	100	21	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Prvním uvedeným zdrojem jsou inzerce v tisku a billboardy, které však společnost již nevyužívá. Z tohoto důvodu spadají získané odpovědi do období 1993 – 2019. Nicméně

inzerce v tisku byla naposledy využita v roce 2021, což se v rámci dotazníkového šetření neprojevovalo. Nejvíce se respondenti dozvěděli o pracovní nabídce KAMAXu na základě doporučení, ať už se jedná o interní či externí informaci, a to napříč všemi roky. Z uvedené tabulky č. 4 si lze všimnout, že číslo rostlo a za poslední období dosáhlo téměř 50 %. Nicméně období 2020 – 2021 bylo zastoupeno nejméně zaměstnanci. Význam doporučení ve společnosti se tedy projevil rovněž v dotazníkovém šetření.

Praxe ze středních škol, exkurze či veletrhy byly dle průzkumu úspěšnější v prvních dvou obdobích. Poslední dva roky neměly zastoupení žádného respondenta. Důvodem může být pandemie Covidu-19, která intenzivněji probíhala v uvedených letech, kdy všechny zmíněné zdroje byly značně utlumeny. Tato skutečnost však byla konzultována s personalistkou HR oddělení. Do společnosti ze středních škol nastupují většinou pouze jednotlivci a ti se zřejmě provedeného průzkumu nezúčastnili. KAMAX se však na spolupráci se školami velmi zaměřuje, což je rozhodně přínos tohoto zdroje do budoucna. Pracovní portály patří mezi další náborový kanál, který se podílí na náboru pracovníků přibližně stejně v období 2010 – 2019 i 2020 – 2022. Mezi „jiné“ byla nejčastěji uváděná odpověď vlastní iniciativa.

Kariérní stránky a sociální sítě dohromady tvoří 14,3 % náboru v posledních dvou letech. Údaj je však vztažen pouze k 21 respondentům, kteří se účastnili průzkumu a nastoupili ve zmíněném období. Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, dle personalistky HR oddělení, dochází ke kombinaci obou zdrojů (doporučení + kariérní či sociální sítě firmy). Tyto zdroje lze tedy rozhodně považovat za významnou součást náborových aktivit KAMAXu.

Na závěr dotazníku byla rovněž zařazena otevřená otázka, kde respondenti měli možnost vyjádřit svůj názor a sdělit, co by firma měla komunikovat více, lépe. Vybrané nejčastější odpovědi jsou součástí podkapitoly shrnující celý průzkum.

4.6 Shrnutí dotazníkového šetření

Vybraná společnost již dva roky využívá k interní i externí komunikaci sociální sítě, cílem dotazníkového šetření tedy bylo zhodnotit její působení v online prostředí. Z výsledků vyplynulo, že jsou zaměstnanci poměrně dobře informováni o dění ve firmě. Firma by se měla rozhodně zaměřovat nejen na online komunikační nástroje, ale také na offline,

neboť oba způsoby komunikace jsou preferovány téměř stejně. Mezi nejpreferovanější zdroje informací respondenti považují osobní sdělení od nadřízeného, e-mail či sociální síť Facebook. 86 % zaměstnanců je obecně uživateli sociálních sítí, zejména Facebooku.

Téměř všichni znají sociální síť společnosti, z toho 73 % respondentů sleduje profil společnosti na Facebooku. Profil na Instagramu je však sledován pouze 36 % zaměstnanci. Respondenti, kteří nesledují sociální síť firmy, ve skutečnosti nejsou aktivními uživateli dané sítě. Největší zájem mají respondenti o příspěvky zaměřené na zajímavosti a dění ze závodu. S vybranými oblastmi na sociálních sítích firmy jsou zaměstnanci spíše spokojeni, avšak firma by se měla snažit zlepšit frekvenci sdílených příspěvků. Nicméně k přihlídnutí k současné frekvenci 5 – 4x týdně, je frekvence dle názoru autorky dostačující. Do soukromé skupiny zaměstnanců firmy je aktivně zapojeno 38 % respondentů a dalších 15 % se rádo stane členy, o této možnosti ale dosud nevědělo.

Kariérní stránky firmy spíše doporučuje 44 % zaměstnanců, ale dalších 36 % je naopak spíše nedoporučuje případným zájemcům o zaměstnání. 62 % respondentů nastoupilo do společnosti na základě interního či externího doporučení. Firma by dle názoru zaměstnanců měla více komunikovat nabízené benefity, informace o aktuálním dění uvnitř podniku v souvislosti s děním ve světě, dění z jednotlivých oddělení, včetně větší transparentnosti informací. Dále také hospodářské výsledky celé firmy, jednotlivých závodů a s nimi spojené strategie i plány na nejbližší období. Na sociální síti Instagram by firma měla zlepšit obsah sdělení, neboť v rámci tří sdílených příspěvků, vztažených k jednomu tématu, se vyskytují totožné informace, říkající naprosto to samé. Na tuto problematiku upozorňovala již sama autorka práce v třetí kapitole, konkrétněji v části věnované sociálním sítím.

5 Návrhy a doporučení pro budování značky zaměstnavatele

Závěrečná kapitola se zabývá návrhy a doporučeními v oblasti budování značky zaměstnavatele ve společnosti KAMAX s. r. o. Autorka práce čerpala inspiraci ze získaných dat provedeného dotazníkového šetření v minulé kapitole a také z poznatků od personálního oddělení firmy.

5.1 Návrhy a doporučení pro oblast komunikace a sociální sítě

Návrhy a doporučení vztažené k této oblasti vychází na základě zjištění z dotazníkového šetření, kterému se věnovala předchozí kapitola. Zaměstnanci preferují téměř stejně online, ale i offline komunikační nástroje, proto autorka práce doporučuje nadále podporovat také vybrané offline nástroje. Zejména upevňovat komunikaci v podobě osobního sdělení od nadřízeného, neboť tento zdroj informací preferují zaměstnanci nejvíce.

Dvouleté působení společnosti v online prostředí, zejména na sociálních sítích je pozitivní. KAMAX svou prezentaci doposud odvedl velmi dobře, protože téměř všichni zaměstnanci znají jeho sociální sítě. Doporučení se zde nabízí pouze v oblasti sdílených témat. Mezi neoblíbenější příspěvky, dle průzkumu, patří zajímavosti a dění ze závodu, ve skutečnosti tomu tak opravdu je, protože tyto příspěvky jsou nejvíce „lajkované“.

Na základě toho je doporučeno zařazovat více příspěvků ukazující dění ze závodu. V současnosti firma na svých sítích představuje KAMAX matadory, tedy kolegy, kteří jsou součástí společnosti již mnoho let. V návrhu je doporučeno ještě více podpořit tuto oblast zajímavostí a dění ze závodu.

- **Rubrika „technické okénko“**

Zmiňovaným návrhem je zařazení rubriky s názvem „technické okénko“, které by přibližovalo výrobu vysokopevnostních spojovacích prvků, používané stroje či jiné technicky zaměřené informace.

Dále je navržen koncept této rubriky. Společnost by vybrala jednoho pracovníka, pod jeho záštitou by celá rubrika probíhala. Zapojení daného zaměstnance by spočívalo v podílení

se na tvorbě příspěvků a stal by se zároveň tváří rubriky. V tomto případě je možné více personalizovat rubriku o jméno pracovníka, například „technické okénko Jakuba M.“ Další možností, jak celou rubriku pojmout, může být například následující varianta. Nedošlo by k zapojení jednotlivce, nýbrž celých týmů či oddělení. To by se také promítlo do názvu, který se pozmění na „technické okénko z lisovny“. Rubrika by tak putovala mezi jednotlivými odděleními, kde by každé z nich sdělilo své zajímavosti nebo novinky.

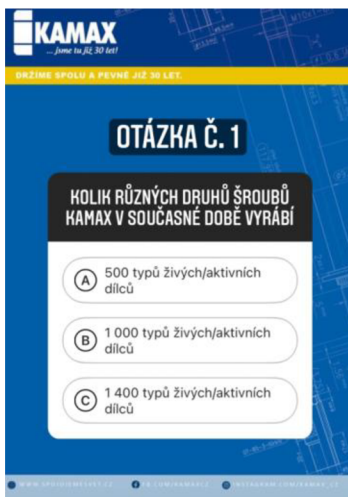
Fotografii reprezentující daný příspěvek, včetně grafických úprav navrhne a zveřejní marketingová agentura Y. V rámci redakčního plánu by měla rubrika své pevné místo, ke sdílení příspěvků je doporučeno najít jeden den v týdnu, kdy by „technické okénko“ pravidelně vycházelo. Zaměstnanci, ale také veřejnost sledující síť KAMAXu, by se tak mohli těšit a uvažovat dopředu, kdo tentokrát poodhalí své dění z oddělení. Nabízí se rovněž možnost ankety na sociální síti Instagram, prostřednictvím stories. Uživatelé by pak dokonce mohli hlasovat (např. lisovna vs. obrobna), ze kterého oddělení chtějí další díl „technického okénka“. Tím se zapojí i samotní sledující dané síť a profil se pro ně stane zábavnějším. Celé provedení však záleží na možnostech a ochotě jednotlivých oddělení či jedinců, kteří by se rádi zapojili do tvorby rubriky.

- **Soutěžní kvíz na Instagramu**

V návaznosti na výsledky dotazníkového šetření je další návrh vytvořen pro podporu sociální síti Instagram. Pouze 36 % zaměstnanců uvedlo, že sledují KAMAX na této síti. Při daném počtu sledujících Instagramu společnosti lze předpokládat, že je profil sledován také uživateli, kteří nejsou zaměstnanci firmy. Pro podporu externího budování značky zaměstnavatele je součástí návrh na tvorbu soutěžního kvízu na platformě Instagram.

Dosud veškeré soutěže probíhaly pouze pro zaměstnance KAMAXu, a to na sociální síti Facebook. Z tohoto důvodu autorka práce zařadila návrh při příležitosti 30. výročí od založení turnovského závodu. Pro podporu sociální síti Instagram by soutěž v podobě kvízových otázek proběhla pro širokou veřejnost i rodinné příslušníky zaměstnanců. Otázky by byly připraveny v rámci stories, které nabízejí spoustu funkcí, a kromě již zmíněných anket, také kvíz.

Kvíz by obsahoval alespoň pět otázek zaměřující se na nejrůznější oblasti ve společnosti KAMAX. Přesný počet by byl samozřejmě na uvážení společnosti. Jak by otázka na Instagramu mohla vypadat, ilustruje obrázek č. 26.



Obrázek 26: Názorný příklad otázky v soutěžním kvízu na Instagramu
Zdroj: Vlastní zpracování

Autorka dále doporučuje avizovat soutěž dopředu prostřednictvím běžného příspěvku, aby uživatelé o soutěži věděli a byli připraveni se jí zúčastnit. Instagram stories totiž lze zveřejnit pouze na 24 hodin, po uplynutí této doby celý příběh zmizí. Dle počtu zúčastněných osob může společnost zvážit nasdílení kvízových otázek ještě v druhém kole. Uživatelé, kteří správně odpoví na všech pět otázek, budou následně zařazeni do slosování, kde se rozhodne o vítězi.

V souvislosti s výročím turnovského závodu, společnost připravuje pro své zaměstnance akci rodinný den. Vylosovaný výherce kvízu obdrží voucher, který bude představovat vstupenku na tuto významnou událost. Voucher dotyčné osobě také umožní čerpání různých aktivit či občerstvení na akci. Jelikož se rok 2022 nese v KAMAXu ve znamení oslav, bonusem pro vítěze by bylo pozvání na komentovanou prohlídku turnovského závodu.

- **Příspěvky na Instagramu**

Doporučení pro sociální síť Instagram se týká oblasti příspěvků. Jak již bylo upozorněno v závěru kapitoly 3, firma sdílí v rámci jednoho příspěvku, vztaženého k danému tématu (např. běžecká výzva) tři fotografie, které se však uživatelům zobrazí samostatně. Každá tato samostatná fotografie má ale totožný text. Byl tedy vytvořen návrh na zlepšení, jenž je nezbytný komunikovat s marketingovou agenturou Y, protože tento koncept příspěvků vytváří ona. První možností je jiná forma zveřejňování příspěvku, kdy v rámci jednoho tématu bude sdílena jedna fotografie, která se stane hlavní. Na další fotografie se uživatel

dostane, pokud posune hlavní fotografii doleva a text tak bude zmíněn pouze jednou. Tím by se však změnil celý Feed neboli hlavní stránka profilu, kde se zobrazují všechny příspěvky. Druhá možnost návrhu spočívá v ponechání stejného sdílení příspěvků jako doposud, avšak s tím rozdílem, že každou fotografií sdílenou samostatně bude doprovázet jiný text. Následně je druhý návrh názorně vysvětlen pomocí obrázku č. 27, a to na příspěvku studentských praktických maturit v KAMAXu, který v současné době firma sdílela.



Obrázek 27: Návrh na zlepšení způsobu sdílení příspěvků na Instagramu
Zdroj: Vlastní zpracování

- **Facebook**

Pro sociální síť Facebook je doporučeno pokračovat v soutěžích, které jsou mezi zaměstnanci také oblíbené a starají se o zábavu na profilu. Dále autorka doporučuje zvážit možnost zrušení starého a již nepoužívaného profilu firmy na této síti. Tento poznatek vzešel od respondenta z dotazníkového šetření, v rámci otevřené otázky zahrnující, co by měla firma více či lépe komunikovat. Při vyhledávání na Facebooku se právě objeví oba profily, což může uživatele znejistit. Po zorientování si však uživatelé mohou v případě zájmu přecíst zajímavé příspěvky, které jsou stále na starém profilu.

O fungování soukromé skupiny zaměstnanců na této síti se pracovníci dozvídají při nástupním školení, v podobě letáčku prezentující sociální síť společnosti. Přesto 15 % zaměstnanců v průzkumu uvedlo, že o skupině nevěděli, ale rádi se stanou členy. Z tohoto důvodu je doporučeno informaci komunikovat také prostřednictvím dalších komunikačních nástrojů, např. nástěnek a e-mailů.

- **Co komunikovat více, lépe**

Poslední otázka dotazníkového šetření zjišťovala, co by měla společnost komunikovat více nebo lépe. Na základě toho je doporučeno přihlídnout k odpovědím respondentům a snažit

se zlepšit nedostatky vnímané zaměstnanci. První oblast, která by dle názoru zaměstnanců měla být více či lépe komunikována, jsou **benefity**. KAMAX nabízené benefity komunikuje prostřednictvím nástěnek, sociálních sítí či e-mailu. Pro tuto oblast je tedy doporučeno sdělení opakovat, aby informace byla stále aktuální a všichni pracovníci zaznamenali nabízené možnosti.

Další oblast se týká **dění ve firmě, zapojení zástupců z jednotlivých oddělení, výkony strojů**, což by mohla pokrýt navrhovaná rubrika „technického okénka“, která by pojednávala o aktuálním dění z oddělení. Nicméně dění ve firmě se odvíjí od vnějšího prostředí, tedy dění ve světě. To je další poznatek ze strany zaměstnanců, a to komunikovat **informace o aktuálním dění uvnitř podniku v souvislosti s děním ve světě**. Postoj k této záležitosti by měl vzejít od vedení firmy, které by mělo více seznámit své zaměstnance s možnými dopady a změnami na společnost KAMAX.

Zaměstnanci rovněž chtějí více komunikovat **úspěchy a hospodářské výsledky**, nejen turnovského závodu, ale také celé skupiny KAMAX. Uvítali by rovněž více informací spjatých se **strategií firmy**, včetně plánů na nejbližší dva roky, a větší transparentnost informací. Zaměstnanci mají tedy zájem dozvědět se častěji o tom, jak si vede firma na světovém trhu. Vzhledem k tomu, že mnoho zaměstnanců pracuje ve společnosti již několik let, autorka rozhodně doporučuje tyto informace zařadit více do komunikace, primárně té interní. Záleží však na vedení společnosti, do jaké míry chtějí tyto informace zveřejňovat. Veškeré odpovědi, které respondenti uvedli, budou předány personálnímu oddělení.

- **Tvorba videí**

Pro sociální sítě je doporučena tvorba krátkých videí, která jsou na těchto platformách oblíbená a vytvoří profil daleko živější a zábavnější. Firma v současné době ve spolupráci s marketingovou agenturou Y vytváří profesionální video, které se týká studentských praxí v KAMAXu. Firma by mohla také zařadit krátká videa vztažená k akcím realizovanými firmou. V tomto případě se nemusí jednat o profesionální videa. Na Instagramu je možné tvořit přímo na dané síti, kde jsou možné i úpravy. Existují rovněž jiné platformy, kde lze video v případě potřeb uzpůsobit. Autorka dále doporučuje program Movie Maker nebo platformu Canva.com, a to v případě, že by se firma sama chtěla zapojit do tvorby videí. Nicméně méně nákladná videa je schopna zrealizovat i agentura Y, ekonomické zhodnocení je představeno v další části této kapitoly.

5.2 Návrh a doporučení pro další rozvoj budování značky zaměstnavatele

Součástí podkapitoly jsou uvedeny návrhy a doporučení, v souvislosti s náborovými aktivitami, které zároveň přispějí k budování značky zaměstnavatele.

- **Profesní síť LinkedIn**

Turnovský KAMAX nevyužívá profesní síť LinkedIn, proto autorka v rámci dalšího doporučení navrhuje zařadit LinkedIn mezi další užívané sítě (Facebook, Instagram) a rozšířit tak působení společnosti v online prostředí. Následující doporučení vycházejí z teoretických poznatků kapitoly 2, týkajících se profesní sítě a také z porovnání profilů jednotlivých závodů skupiny KAMAX, které se nacházejí v zahraničí.

Při hledání na zmiňované síti došlo ke zjištění, že profil turnovského KAMAXu na LinkedInu již existuje, avšak jsou na něm uvedeny pouze základní údaje, které nejsou aktuální. V prvním kroku autorka práce navrhuje, aby firma provedla optimalizaci základních údajů, případně změnila profilovou fotografii apod. Důležité je také to, pro jaké účely bude profil fungovat. Pro začátek ho lze pojmout jako další součást externího budování značky zaměstnavatele a místo, kde se bude firma prezentovat k vnějšímu okolí a propojovat se s ostatními. Získávat kontakty může přímo mezi svými zaměstnanci, neboť jak vyplynulo z provedeného dotazníkového šetření, 9 % respondentů uvedlo, že LinkedIn využívají. Vhodné je také navázání kontaktů se svými partnery či subjekty, se kterými KAMAX přichází do styku a budovat tak odbornou síť.

Profil na LinkedInu by měl být kvalitní a reprezentativní, protože ho může navštívit uživatel, coby potenciální zaměstnanec firmy. Firma může pojmout LinkedIn jako podporu náboru směrem k TH pracovníkům, protože dle získaných informací od společností, jsou vynakládány aktivity ve větší míře, pouze směrem k dělnickým pozicím. U LinkedInu je větší předpoklad, že na něm budou více aktivní právě THP. V případě potřeby, může společnost hledat uchazeče o zaměstnání také na LinkedInu. Tímto způsobem lze rozšířit náborové aktivity, což v případě úspěchu, povede ke snížení doby celého náborového procesu, který je u této firmy, co se týče TH pracovníků delší, než u dělnických pozic.

Pro personalistky společnosti KAMAX představuje LinkedIn také možnost, jak si rozšířit obzory a vzdělávat se. Mezi další doporučení patří tedy to, aby se personalistky staly

členkami vybraných skupin na LinkedIn, zejména v oblasti HR a sledovaly novinky a trendy, které napomůžou v jejich personálních činnostech. Pro fungování na profesní síti je důležité se, aby se personální oddělení orientovalo v prostředí LinkedInu a sledovalo trendy týkající se této profesní sítě. Pro další edukaci je doporučeno účastnit se například live streamu o novinkách, trendech a businessových strategiích na LinkedInu, který se nazývá „**Páteční online káva s LinkedIn**“. Jana Bártíková, jako zakladatelka Linked Akademie, provází touto událostí. Vysílání probíhá v její LinkedIn skupině, kde od 13 hodiny předává své poznatky.

Mezi další možnost patří **školení – LinkedIn pro firmy** od společnosti H1.cz. Cílem školení je, naučit se spravovat firemní stránky a pochopit, proč využívat LinkedIn pro budování značky zaměstnavatele. Za zvažení také stojí rozhodně placený účet na této síti. LinkedIn umožňuje výběr ze čtyř druhů účtů, ale pro potřeby HR oddělení je nejvýhodnější tzv. **Recruiter Lite (Hiring)**, který je vhodný pro náborové aktivity. Díky prémiovému účtu je možné vidět, kdo z uživatelů je otevřen nové pracovní nabídce. Celé prostředí LinkedInu je přizpůsobeno pro nábor pracovníků. Umožňuje rozšířené vyhledávání dotyčné osoby, například dle dovedností apod. Reporty na síti zajišťují přehled o tom, kdo již zareagoval na pracovní inzerci (Futuresales 2021).

KAMAX by se měl v dalším kroku zapojit do tvorby obsahu na svém profilu a sdílet své úspěchy a dění z firmy. Komunikační plán pomůže rozvrhnout konkrétní témata. Společnost však musí zvážit jinou formu příspěvků, protože ne vše, co sdílí na svém Instagramu a Facebooku, je vhodné pro LinkedIn. Pro získání inspirace pro první příspěvky byla v kapitole 3 zhotovena tabulka č. 1, která popisuje působení jiných závodů na této síti. Následnou charakteristikou je doplněno jejich působení na profesní síti. Vybrané závody jsou většinou aktivní několikrát měsíčně, což je doporučeno také turnovskému závodu.

Mezi navrhovaná témata patří historie, zejména významný letošní milník, kdy český KAMAX slaví výročí 30 let od svého založení. Dále také rozhodně spolupráci se školami, která je velmi úspěšná nebo účast na veletrzích. Koncem dubna 2022 se společnost opět zúčastnila Kariérních dnů na Českém vysokém učení technickém, což je skvělá příležitost pro tvorbu prvních příspěvků. Z konaných akcí lze zařadit například realizované společné sportovní akce, například cyklovýzvu či běžeckou výzvu, včetně společného výběhu, který

firma zorganizovala. Společnost by měla na síti prezentovat komplexně svou značku zaměstnavatele a v případě potřeby nabízet také volná pracovní místa.

- **Kariéerní stránky**

V kapitole popisující kariéerní stránky společnosti (Spojujemesvet.cz) bylo zmíněno, že firma v současné době pracuje na tvorbě zcela nových stránek. Z tohoto důvodu bude v krátkosti doporučeno několik návrhů, co zařadit do jejich obsahu. Kromě již užívaných sekcí a informací na současném webu (viz Příloha A), autorka dále doporučuje vyzdvihnout to, jak KAMAX prezentuje svou značku zaměstnavatele (proč právě KAMAX) a také vytvořit příběhy (tzv. storytelling) nejen celé firmy, ale i samotných zaměstnanců. Přínosy příběhů byly vysvětleny v teoretických poznámkách vztahených ke kariéerním stránkám. Cílem je podhalit potenciálním zaměstnancům, jaké to je pracovat uvnitř společnosti a zároveň podpořit externí budování značky zaměstnavatele. V rámci návrhu byl vytvořen příběh pana Jindřicha, který zastává pozici mistra lisovny. Příběh znázorňuje obrázek č. 28.



Obrázek 28: Příběh pana Jindřicha, mistra lisovny

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi další doporučení patří vytvoření samostatné sekce benefity, neboť ty hrají v rozhodování uchazečů o zaměstnání také důležitou roli. Nabízí se rovněž možnost virtuální prohlídky vstupní části závodu, vysvětlení procesu osobního pohovoru a prvních dnů v KAMAXu.

5.3 Shrnutí a ekonomické zhodnocení navrhovaných doporučení

V závěru celé kapitoly bude provedeno shrnutí jednotlivých návrhů a doporučení včetně ekonomického zhodnocení a přínosů. Uvedená doporučení vycházejí z dotazníkového šetření a dalších získaných poznatků při zpracovávání diplomové práce. Pro přehlednost byla vytvořena tabulka č. 5, která zachycuje všechny návrhy a doporučení.

Tabulka 5: Shrnutí doporučených návrhů pro podporu značky zaměstnavatele

Oblast	Doporučený návrh	Nástroj/způsob realizace	Odhadované náklady	Podpora značky zaměstnavatele
Komunikace a sociální sítě	Rubrika „technické okénko“	Sociální síť FB a Instagram	250 Kč/příspěvek	Interní, externí
	Soutěžní kvíz (rodinný den + prohlídka závodu)	Sociální síť Instagram (Stories)	200 Kč/voucher	Externí
	Zlepšení příspěvků (doprovodný text) na sociální síti Instagram	Sociální síť Instagram a konzultace s marketingovou agenturou Y	10 000 Kč/služby agentury Y	Interní, externí
	Podpora soukromé skupiny zaměstnanců (FB)	Nástěnky nebo email	----	Interní
	Komunikování informací dle názoru zaměstnanců	Všechny komunikační kanály užívané firmou	----	Interní, externí
	Tvorba videí	Marketingová agentura Y	10 000 – 15 000 Kč (profesionální), 400 – 500 Kč (amatérské)	Interní, externí
Náborové aktivity a prezentování firmy směrem k veřejnosti	LinkedIn	HR oddělení, školení, Recruiter Lite	1 886 Kč/správa sítě, 3 570 Kč s DPH/ školení, 2 802 Kč/měsíčně Recruiter Lite	Externí
	Kariérní stránky	Příběh zaměstnance	----	Externí

Zdroj: Vlastní zpracování

První návrh se týkal podpory komunikace ze strany firmy, neboť zaměstnanci mají nejvíce zájem o informace týkající se zajímavosti a dění ze závodu. Z tohoto důvodu autorka práce navrhla rubriku „technického okénka“, do které se mohou zapojit vybraní zaměstnanci nebo také celá oddělení. Cílem návrhu je zvýšit spokojenost zaměstnanců v oblasti komunikace a zároveň podpořit externí značku zaměstnavatele. Fotografie a text by připravovala sama firma, proto jsou do nákladů zahrnovány pouze služby na správu

sociálních sítí od marketingové agentury Y. Při průměrném počtu sdílených příspěvků (měsíčních) vychází cena **250 Kč** na jeden příspěvek této rubriky.

Další návrh byl vytvořen pro podporu sociální sítě Instagram a externí značky zaměstnavatele. Provedení soutěžního kvízu na této síti je možné prostřednictvím stories. Soutěž má za úkol oslovit zejména veřejnost nebo rodinné příslušníky zaměstnanců firmy. Pro realizaci kvízu se stávají nutností otázky, na které budou lidé odpovídat. K znázornění celé soutěže připravila autorka práce ukázkovou první otázku, přímo v prostředí Instagramu. V případě, že se soutěžící odpoví správně na všechny otázky, bude zařazen do slosování. Výherní cena je spjatá s plánovanou akcí rodinného dne, při příležitosti 30. výročí od založení společnosti. Vylosovaná osoba obdrží pozvání na tuto akci, včetně voucheru, který uplatní za nabízené občerstvení. Bonusem je rovněž prohlídka turnovského závodu za doprovodu vybraných pracovníků firmy.

Společnost by na tento návrh musela vynaložit náklady na voucher, jehož výše by byla v hodnotě **200 Kč**. Nutné je však počítat také s náklady směrem k marketingové agentuře Y, která by zajistila celý průběh soutěže, včetně grafiky, správy profilu a dalších služeb. Nutné je však zvážit podmínky soutěže a jasně je specifikovat.

Náklady marketingové agentury Y jsou následující: grafické návrhy příspěvků a textové korektury (cca 3 500 Kč), komunikace týkající se akcí (cca 1 500 Kč), včetně spravování firemních sociálních sítí (cca 5 000 Kč). Po sečtení všech uvedených služeb, vychází náklady na přibližně na **10 000 Kč**.

Následně došlo k doporučení opět v souvislosti se sociální sítí Instagram. Návrh se týká tzv. Feedu a formy doprovodného textu u jednotlivých příspěvků, kde se nabízí více možností:

- **1. způsob:** příspěvek vztažený k jednomu tématu v podobě tří samostatných fotografií, avšak s odlišným textem u každé z nich (obrázek č. 27),
- **2. způsob:** změna Feedu, kdy by byla sdílena k danému tématu pouze jedna fotografie (hlavní), případně další fotografie lze shlédnout posunutím hlavní fotografie doleva.

Tento návrh na zlepšení se však odvíjí od marketingové agentury Y. Nezbytné je tedy projednání obou způsobů a zjištění pohledu Y. Dále bylo společnosti doporučeno, aby zvážila, zda nebude lepší zrušit starý profil na sociální síti Facebook. KAMAX

má na této síti také zřízenou soukromou skupinu zaměstnanců. 15 % respondentů v dotazníkovém šetření o této možnosti nevědělo, rádi se však přidají. Z tohoto důvodu je doporučeno připravit interní sdělení prostřednictvím emailu a nástěnek. Oznámení by mělo obsahovat přínosy, které díky skupině zaměstnanci získají.

Společnost by měla více komunikovat doporučená vybraná témata, která vzešla na přání zaměstnanců firmy. Je to oblast benefitů, dění ve firmě a zapojení zaměstnanců, ale také komunikování informací o aktuálním dění uvnitř podniku v souvislosti s děním ve světě, včetně firemních úspěchů apod.

Součástí dalších návrhů je tvorba videí, která se odvíjí od způsobu realizace. V případě realizace od agentury Y jsou náklady vyčísleny následovně:

- profesionálně natočené video: **10 000 – 15 000 Kč** (dle ceníku služeb nabízených pro společnost KAMAX),
- amatérsky natočené video (pro běžné příspěvky na sociální sítě): **400 – 500 Kč/h.**

Pokud by chtěla videa vytvářet přímo společnost, vstoupily by do realizace pouze personální náklady na jednotlivé osoby, které by video tvořily. Navrhované platformy pro tvorbu a úpravu videí (MovieMaker a Canva) jsou totiž zdarma.

LinkedIn je v dnešní době nezbytnou součástí každého personalisty, proto ho autorka navrhuje zařadit, jako pomocníka při hledání nových pracovníků. Zejména TH pracovníků, jelikož se firma vůči nim téměř neprezentuje. Profesionální síť však může pomoci při budování externí značky zaměstnavatele a především pro upevňování silné značky a dobrého jména společnosti. Vzhledem k tomu, že by firemní profil spravovalo přímo HR oddělení firmy, je nezbytné vzít v úvahu náklady spojené s tímto návrhem.

Byly tedy vyčísleny personální náklady na správu sítě. Z důvodu neuvádění konkrétních hodinových sazeb, autorka vycházela z údajů Národní soustavy povolání, kde si vyhledala pracovní pozici s názvem personalista. Pracovní pozice má mzdové rozpětí mezi 30 000 – 55 000 Kč. Jelikož se firma KAMAX nachází v Libereckém kraji, je brána v úvahu průměrná mzda pro pozici personalista v tomto kraji, která činí 39 714 Kč. Při úvaze, že personalistka odpracuje za měsíc 20 pracovních dní a jeden pracovní den vychází na 7,5 h., vychází průměrná hodinová mzda na 265 Kč (hrubého). Jestliže personalistka, stráví činností správy LinkedInu zhruba 2 hodiny týdně, vycházejí náklady následovně:

- 2 120 Kč/měsíc – 234 Kč (sociální pojištění – 6,5 % a zdravotní pojištění – 4,5 %) = **1 886 Kč** (čistá mzda pouze za tuto činnost na měsíc, byla uvažována pouze sleva na poplatníka), (Ministerstvo práce a sociálních věcí 2020).

Rovněž bylo také doporučeno školení na LinkedIn, které nabízí společnost H1.cz **za 3 570 Kč s DPH** (Klement 2022). Profesní síť LinkedIn nabízí rovněž placený účet Recruiter Lite (Hiring), který je vhodný přímo pro personalistky, neboť tato verze je přizpůsobena potřebám náborového procesu. Náklady na tuto prémiovou verzi činí **2 802 Kč** měsíčně (Futuresales 2021).

Posledním návrhem je doporučení pro nové kariérní stránky společnosti, které jsou momentálně v procesu přípravy. Pro praktické znázornění vytvořila autorka příběh zaměstnance (obr. č. 28) a navrhla další možnosti spojené s kariérními stránkami. Ve vazbě na možnost uplatnění jsou, dle názoru autorky práce, uvedené návrhy i doporučení poměrně snadno realizovatelné a sama firma se již pozitivně vyjádřila například k používání sítě LinkedIn.

Závěr

Řízení lidských zdrojů je nezbytnou součástí každého podniku. Neustále se měnící vnější prostředí má vliv na všechny činnosti personálního útvaru, zejména na získávání neboli nábor zaměstnanců. Proto je důležité, aby společnost budovala svou značku zaměstnavatele a vytvořila si konkurenční výhodu na trhu práce, oproti jiným firmám. Kvalitní pracovní síla se také podílí na Employer Brandingu, neboť angažovanost a udržení zaměstnanců úzce souvisí s tím, jak silnou značkou bude firma disponovat. Svou důležitost ukazuje v dnešním digitálním světě také personální marketing a především sociální sítě, které používají lidé napříč všemi generacemi. Správné prezentování v online prostředí napomáhá budovat silnou značku zaměstnavatele. Trendem posledních let je také nábor zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí či tvorba online kampaní. Atraktivní kariérní stránky dotvářejí celkový dojem zaměstnavatele, a to zejména vůči potenciálním uchazečům. Ti se velmi často, o přijetí pracovní nabídky, rozhodují na základě informací, které získali na těchto stránkách či na firemních profilech na sociálních sítích. Z tohoto důvodu je důležité tvořit kvalitní obsah, nejen na vybraných sítích, ale i kariérních stránkách firmy.

Cílem diplomové práce bylo na základě analýzy navrhnout další rozvoj a zlepšení budování značky zaměstnavatele s ohledem na aktivity v oblasti náboru. Stěžejní částí se stalo posouzení vybraných nástrojů, zejména sociálních sítí, které firma KAMAX používá, a to prostřednictvím dotazníkového šetření. Průzkum probíhal mezi stávajícími zaměstnanci. Na základě získaných poznatků mohl být naplněn cíl práce, neboť z provedeného šetření vzešly návrhy a doporučení pro další rozvoj budování značky zaměstnavatele.

Nejprve bylo nutné provést literární rešerši týkající se dané problematiky, aby autorka práce získala hlubší znalosti pro zpracování práce. První kapitoly práce se věnovaly vybraným teoretickým východiskům, jež jsou spojeny primárně s řízením lidských zdrojů, získáváním (nábořem) pracovníků, budováním značky zaměstnavatele a HR marketingem. Následně byla již celá problematika řešena na vybrané společnosti KAMAX. Kromě charakteristiky podniku byly analyzovány vybrané procesy s ohledem na budování značky zaměstnavatele (a to interní a externí EB).

V KAMAXu se za poslední dva roky velmi změnila celá politika náborového procesu. Zavedení sociálních sítí (firemních profilů) a kariérních stránek se stalo významným faktorem nejen pro nábor, ale také pro budování značky zaměstnavatele. Z tohoto důvodu se autorka práce rozhodla provést posouzení vybraných nástrojů v oblasti komunikace a zejména sociálních sítí. Zařazeny byly také otázky na oblast náboru ve společnosti. Posouzení proběhlo pomocí dotazníkového šetření uvnitř firmy, do kterého se autorka, jakožto praktikantka na personálním oddělení, aktivně zapojila.

Ze získaných výsledků průzkumu bylo možné vyhodnotit například to, jaké způsoby komunikace ve firmě zaměstnanci preferují či jak vnímají prezentování společnosti v online prostředí. V návaznosti na to byla připravena sada návrhů a doporučení, jejichž úkolem je zlepšení fungování KAMAXu v online prostředí a podpořit tím další rozvoj EB. Návrhy jsou vztažené k sociálním sítím společnosti, ve kterých bylo doporučeno zaměřit se například na příspěvky týkající se zajímavostí a dění ze závodu, neboť o tuto oblast projeví pracovníci největší zájem. Doporučena byla také změna na sociální síti Instagram, konkrétně způsob psaního textu doprovázející příspěvky. V souvislosti s touto sítí byl vytvořen také návrh na soutěžní kvíz, jehož úkolem je podpora Instagramu a budování externí značky zaměstnavatele.

Společnosti bylo rovněž doporučeno komunikovat více vybrané oblasti, které si přejí současní zaměstnanci. Dle získaných informací od HR oddělení není v oblasti náboru žádná prezentace vůči technicko-hospodářským pracovníkům. Na základě toho autorka práce doporučila a také navrhla, aby společnost začala využívat největší profesní síť LinkedIn. Zde mohou personalistky vyhledávat potenciální uchazeče, ale také budovat značku zaměstnavatele, kde se nabízí možnost prezentace vůči svým odběratelům, partnerům a široké veřejnosti. Jiné závody skupiny KAMAX však LinkedIn již aktivně využívají. Bylo provedeno mezinárodní porovnání jednotlivých profilů a získána inspirace pro první příspěvky na síti. V současné době společnost připravuje nové kariérní stránky. Návrhy jsou tak zakončeny doporučeními k tvorbě stránek, včetně příběhu zaměstnance (tzv. storytellingu). Závěr práce ekonomicky zhodnocuje návrhy a doporučení.

Seznam použité literatury

ADAMS, Bryan a Charlotte MARSHALL, 2020. Why Storytelling Is So Important to Your Employer Brand. *HR Daily Advisor* [online]. Tennessee [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2020/04/23/why-storytelling-is-so-important-to-your-employer-brand/>

AMBLER, Tim a Simon BARROW, 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management* [online]. 4(3), 185-206 [cit. 2022-03-04]. DOI: 10.1057/bm.1996.42. ISSN 1350-231X. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1057/bm.1996.42>

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7411-9.

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.

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

BÖHMOVÁ, L. a PAVLÍČEK, A., 2013. *Personalistika a Budoucnost Sociálních Sítí v ČR. Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration*, no. 27, pp. 14-22 ProQuest Central; Publicly Available Content Database. ISSN 1211555X. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/personalistika-budoucnost-sociálních-sítí-v-čr/docview/2265531695/se-2>

BURKE, Ronald J., Graeme MARTIN a Cary L. COOPER, 2011. *Corporate reputation: managing opportunities and threats*. Farnham: Gower Publishing Limited. ISBN 978-0-566-09205-3.

BusinessAnimals.cz, 2018. *Co je to Employer Branding a proč ho budovat* [online]. Praha [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.businessanimals.cz/employer-branding-2/>

CIPD, 2021. *Employer Brand: What is employer branding* [online]. London: Royal Charter [cit. 2022-03-04]. Dostupné z:

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/people/recruitment/brand-factsheet#7132>

DRAGUSHA, Blerim a Vlora PRENAJ, 2021. *The Role of Social Networks as a Tool for an Effective Recruitment Process in the Enterprises in Kosovo*. Journal of Eastern European and Central Asian Research [online]. Vol. 8, no. 3, s. 384-394. ProQuest Central. ISSN 23288272. Dostupné z: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/role-social-networks-as-tool-effective/docview/2577073055/se-2>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-807-1798-934.

FIŠER, Jakub, 2021. 5 věcí, které rozhodně musíte vědět o sociální síti Facebook. *Mobilizujeme.cz* [online]. Praha [cit. 2022-04-16].

Futuresales, 2021. *Sales Navigator versus všechny ostatní placené účty na LinkedIn* [online]. [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://futuresales.cz/2021/04/06/vsechno-co-potrebuji-vedet-o-placenych-uctech-na-linkedin/>

HEADWORTH, Andy, 2015. *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7370-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

HOVORKA, Petr, 2020. Značka zaměstnavatele – představení se na trhu práce. *BrandBakers* [online]. Praha: BRANDBAKERS Advisory [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: https://brandbakers.cz/homepage/new/506?lang=cs_CZ

HOVORKA, Petr, 2020b. Značka zaměstnavatele – Přínosy a měření. *BrandBakers* [online]. Praha: BRANDBAKERS Advisory [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: https://www.brandbakers.cz/homepage/new/292?lang=cs_CZ

HOVORKA, Petr, 2020c. *Jak použít sociální síť v náboru?* BrandBakers [online]. Praha [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/homepage/new/78?lang=cs_CZ

Idealab, 2022. *Identita značky - definice* [online]. Praha [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://idealab.cz/slovník/identita-znacky/>

JARTYM, Pavel, 2022. Marketing na sociálních sítích: typy příspěvků. *Aira Group* [online]. Praha [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://blog.aira.cz/marketing-na-socialnich-sitich-typologie-prispevku#benefity>

JARTYM, Pavel, 2022b. Kdo je to Mileniál? A jak se to projevuje?. *Aira Group* [online]. Praha [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://blog.aira.cz/generace-petra-pana-marketingu-odzvonilo-ano-i-ne>

JOSKA, Monika, 2019. Vytvořte špičkový karierní web, který přiláká správné posily do vašeho týmu. *Ebrána* [online]. Pardubice [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/blog/jak-vytvorit-spickovy-karierni-web>

KLEMENT, Vítězslav, 2022. Školení: LinkedIn pro firmy. *H1.cz* [online]. Praha [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.h1.cz/skoleni-linkedinu>

KMOŠEK, Petr, 2019. *ManagementMania.com* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/blog/petr-kmosek/employer-branding-prakticky>

KMOŠEK, Petr, 2020. *Marketing pro personalisty? Jak na sociální síť?* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/jak-na-socialni-site-pro-personalisty/>

KMOŠEK, Petr, 2022. *HR marketing* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/hr-marketing/>

KOTLER, Philip a Lane Kevin KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7 261-288-8.

LANDA, Jiří, 2020. Jak nezvorat Employer Value Proposition. *BrandBakers* [online]. Praha [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/homepage/new/348?lang=cs_CZ

LinkedIn Corporation, 2022. O LinkedIn [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: https://about.linkedin.com/cs-cz?trk=homepage-basic_directory_aboutUrl&lr=1

LMC, 2021. *Employer branding od úplných základů* [online]. Praha [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/employer-branding-od-uplnych-zakladu>

LMC, 2021b. *Match jako na Tinderu a práce za pár kliků. Představujeme nové přístupy k náboru* [online]. Praha [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/match-jako-na-tinderu-a-prace-za-par-kliku-predstavujeme-nove-pristupy-k-naboru>

LMC, 2020. *Nábor zaměstnanců od A až do Z* [online]. Praha [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/navod-jak-na-nabor-zamestnancu>

LOSEKOOT, Michelle a Eliška VYHNÁNKOVÁ, 2019. *Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*. V Brně: Jan Melvil Publishing. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-084-2.

ManagementMania.com, 2016. *Získávání pracovníků (Recruitment)* [online]. Plzeň: MANAGEMENTMANIA.COM [cit. 2022-04-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ziskavani-pracovniku-recruitment>

MIKOLÁŠOVÁ, Sandra, 2022. *Generace X: jaké je a jak na ni zapůsobit*. Aira Group [online]. Praha [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://blog.aira.cz/generace-x-jaka-je-jak-na-ni-zapusobit#marketing>

MIKULASEV, Jacqui, 2020. *How to create a standout LinkedIn profile for HR professionals*. *Employment Hero* [online]. Austrálie [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://employmenthero.com/blog/linkedin-hr-professionals/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2020. *Národní soustava povolání* [online]. Praha [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.nsp.cz/jednotka-prace/personalista>

MOSLEY, Richard a Lars SCHMIDT, 2017. *Employer branding*. Hoboken, NJ: John Wiley. For dummies. ISBN 978-1-119-07164-8.

MyTimi, 2022. *LinkedIn pro malé a střední firmy prakticky: Jak propagovat svoje podnikání* [online]. Praha [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/linkedin-pro-male-a-stredni-firmy-prakticky/>

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ, 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita, Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-210-9356-0.

NOVÁK, Adam, 2019. Jak využít sociální média v personalistice. *ChciPracovat.info* [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://chcipracovat.info/jak-vyuzit-socialni-media-v-personalistiche/>

NULÍČKOVÁ, Petra, 2020. *Jak na LinkedIn tak, aby pracoval pro vás (a bez utracené koruny)* [online]. [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.petranulickova.cz/l/linkedin-summit-jak-na-linkedin-bez-utracene-koruny-petra-nulickova/>

OLŠÁK, Vít, 2018. Facebook v HR. *Four Bros* [online]. Brno [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.fourbros.cz/facebook-v-hr/>

PEYRON, Claes, 2013. *9 Steps to a Successful Employer Branding Strategy*. Ere Media [online]. New Jersey [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.ere.net/9-steps-to-a-successful-employer-branding-strategy/>

PÍREK, Štěpán, 2018. Instagram: mocný nástroj pro employer branding. *MenSeek* [online]. Brno [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/instagram-mocny-nastroj-pro-employer-branding/>

PRUDEN, Petra, 2020. Club.coolpeople.cz. *Budujte Employer Branding, sníží náborové náklady až o 43 %* [online]. Praha: CoolPeople [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://club.coolpeople.cz/budujte-employer-branding-snizi-naborove-naklady-az-o-43-/1447.html>

ROSETHORN, Helen, 2009. *The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal*. Great Britain: Gower Publishing. ISBN 978-0-566-08899-5.

SMOLOVÁ, Helena, URBANCOVÁ, Hana, 2014. Budování značky Zaměstnavatele. *Ekonomické listy*, 5(3), 35–54

STÝBLO, Jiří, 2016. Personální práce vyžaduje komunikaci. *Wolters Kluwer ČR* [online]. Praha [cit. 2022-04-16]. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/personalni-prace-vyzaduje-komunikaci>

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-4752-129.

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

TEGZE, Jan, 2018. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.

TOBIŠKOVÁ, Kateřina, 2021. Jak vytunit Instagram feed. *Vyvolej.to* [online]. Praha [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.vyvolej.to/magazin/jak-vytunit-ig-feed>

Universum, 2022. *What is Employer Branding and why is it important?* [online]. Stockholm: Universum Communications Sweden AB [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://universumglobal.com/what-is-employer-branding/>

VOJTOVIČ, Sergei, 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3948-9.

VYSEKALOVÁ, J. a R. KOMÁRKOVÁ, 2002. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0393-9.

Seznam příloh

Příloha A Vzhled kariérních stránek	110
Příloha B Plakát k dotazníkovému šetření.....	111
Příloha C Dotazník k diplomové práci	112

Příloha A Vzhled kariérních stránek

KAMAX

SPOJUJEME SVĚT,
SPOJTE SE S NÁMI
**KAMAX - VÝROBCE
VYSOKOPEVNOSTNÍCH
ŠROUBŮ**

[f](#) [@](#)

[Úvod](#) [O nás](#) [Pracovní příležitosti](#) [Formulář pro uchazeče](#) [Pro studenty](#) [Fotogalerie](#) [Kontakt](#)

O NÁS

**KAMAX SPOJUJE SVĚT. A TO DOSLOVA.
JSME SVĚTOVÝM LÍDREM NA TRHU S VYSOCE PEVNOSTNÍMI ŠROUBI.**

KAMAX celosvětově stanovuje standardy ve vývoji a výrobě inovativních vysokopevnostních spojovacích součástí.

KAMAX je synonymem pro tradici, stabilitu, vysokou kvalitu, ale také pro přátelské pracovní prostředí.

Záleží nám na tom, aby zaměstnanci měli čas a prostor pro svůj osobní život.

V Turnově nás najdete na dvou místech – v průmyslových zónách Nudvojovice a Vesecko.

Spojte se s námi – spojení s námi je pevné a férové!

Závod Nudvojovice
Nudvojovice 1474
511 01 Turnov

Závod Vesecko
Průmyslová zóna Vesecko 494
511 01 Turnov

Zdroj: Spojujemesvět.cz (2022)

Příloha B Plakát k dotazníkovému šetření

KAMAX
...jsme tu již 30 let!

DRŽÍME SPOLU A PEVNĚ JIŽ 30 LET.

KAMAX NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH – PRŮZKUM

21.–31. 3. 2022

Podělte se s námi o názor, jak vám vyhovují naše sociální sítě jako prostředek komunikace s vámi.

Dotazník je anonymní a můžete ho vyplnit v papírové podobě (k dispozici u vstupu do závodu, u nástěnek a na personálním oddělení), nebo online prostřednictvím QR kódu.

Časová náročnost: cca 5 minut

[WWW.SPOJIME SVET.CZ](http://www.spojime svet.cz) [FB.COM/KAMAXCZ](https://fb.com/kamaxcz) [INSTAGRAM.COM/KAMAX_CZ](https://instagram.com/kamax_cz)

Zdroj: Marketingová agentura Y, dle připraveného textu autorkou práce (2022)

Příloha C Dotazník k diplomové práci



Vážené kolegyně, vážení kolegové

Dotazník můžete vyplnit i online ze svého mobilu:

již přes 2 roky využíváme k interní i externí komunikaci sociální sítě. Prosíme Vás tímto o vyplnění anonymního dotazníku, který bude sloužit ke zhodnocení a vylepšení působení naší společnosti v této oblasti. Dotazník vyplňte i v případě, že soc. sítě (zatím) nevyužíváte.

Odpovědi, prosím, zaznamenávejte křížkem.



1) Jste dostatečně informováni o dění ve firmě?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

2) Jaký způsob komunikace v KAMAXu preferujete?

- Online (Facebook, Instagram, e-mail, elektronické nástěnky)
- Offline (nástěnky, sdělení vedoucích, KXpress apod.)

3) Jaké zdroje informací v KAMAXu preferujete? (Vyberte nejvýše 3 odpovědi)

- Sociální síť Facebook
- Sociální síť Instagram
- E-mail
- Elektronické nástěnky
- Nástěnky
- Osobní sdělení od nadřízeného, kolegů, porady
- Firemní zpravodaj KXpress

4) Jste uživatelem sociálních sítí?

- Vícekrát než 3x týdně
- 1 – 3x týdně
- Několikrát měsíčně
- Výjimečně (několikrát ročně)
- Nikdy

5) Jaké sociální sítě sledujete?

(Vyberte všechny, které sledujete)

Nejste-li uživatel sociálních sítí, otázku přeskočte.

- Facebook
- Instagram
- Twitter
- LinkedIn
- Jiné: _____

6) Znáte sociální sítě KAMAXu?

- Ano
- Ne

7) Jak často sledujete KAMAX na sociálních sítích?

	Vícekrát než 3x týdně	1 – 3x týdně	Několikrát měsíčně	Výjimečně (několikrát ročně)	Nemohu posoudit, nesleduji
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Jestliže nesledujete KAMAX na sociálních sítích, jaké pro to máte důvody?

- Nejsem aktivním uživatelem této
- O profilu KAMAXu jsem nevěděl/a
- Obsah pro mě není zajímavý
- Nepovažuji to za důležité
- Jiné

	sítě				
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9) Do jaké míry Vás zajímají uvedená témata na našich sociálních sítích?
(Vyplňujte pouze, pokud sledujete sociální síť KAMAXu)**

1 – zajímají nejvíce, 5 - zajímají nejméně

	1	2	3	4	5
Akce realizované KAMAXem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soutěže	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zajímavosti a dění ze závodu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabízené pozice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10) Jak jste spokojen/a s uvedenými oblastmi na našich sociálních sítích?
(Vyplňujte pouze, pokud sledujete sociální síť KAMAXu)**

1 – zcela ano, 5 – zcela ne

	1	2	3	4	5
Rychlost komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Srozumitelnost komunikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frekvence sdílení příspěvků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obsah příspěvků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzhled příspěvků/profilu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost zapojení se do dění na síti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profil KAMAXu mě baví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11) Jste členem soukromé skupiny Zaměstnanci KAMAX na Facebooku?
(Jedná se o uzavřenou skupinu zaměstnanců, kde sdílíme interní informace)**

- Ano, ale nesleduji ji
 Ano a sleduji ji
 Ne, o této možnosti jsem nevěděl/a, ale rád/a se stanu jejím součástí
 Ne, nevyužívám Facebook, ale tato skupina by mě přiměla se přidat a zřídit si profil na síti
 Ne, nevažuji o tom

12) KAMAX využívá pro nábor nových kolegů i webové stránky Spojujemesvet.cz, doporučujete tyto stránky?

- Rozhodně ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Rozhodně ne

13) Než jste nastoupil/a do KAMAXu, odkud jste se dozvěděl/a o pracovní nabídce společnosti?

- Webové stránky Spojujemesvet.cz
 Pracovní portály (Dobraprace.cz, Volnamista.cz, Jobs.cz, Prace.cz)
 Sociální síť KAMAXu (Facebook, Instagram)
 Od zaměstnance KAMAXu
 Od kamaráda/ky, známého/známé, rodiny mimo KAMAX
 Inzerce v tisku, billboard
 Praxe ze SŠ, exkurze, návštěvy veletrhů
 Jiné: _____

14) Co bychom měli komunikovat více, lépe?

Vaše pohlaví:

- Muž
 Žena

Vaše pracovní zařazení:

- Dělnická pozice
 THP

Váš věk:

- 18 – 30 let
 31 – 40 let
 41 – 50 let
 51 let a více

Do KAMAXu jste nastoupil/a:

- 1993 – 2009
 2010 – 2019
 2020 – 2022

Velmi děkujeme za vyplnění. Dotazník, prosím, vhod'te do personální schránky nebo předejte na personální oddělení. O výsledcích Vás budeme informovat a na Vaše podněty reagovat.

Personální oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování