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

Employer Brand Management ve společnosti XY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Employer Brand Management ve společnosti XY / Employer Brand Management in company XY

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
10/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Bc. Renáta Dovjaková / KEMMA 04

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE
PhDr. Gabriela Ježková Petrů, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: 1. září 2024, Praha

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

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této diplomové práce je formulace doporučení pro zlepšení Employer Brand Managementu ve společnosti XY. Dílčími cíli jsou:

- popis současného stavu Employer Brand Managementu ve společnosti XY;
- identifikace slabých míst Employer Brand Managementu ve společnosti XY;
- návrh konkrétních opatření na zlepšení Employer Brand Managementu ve společnosti XY.

2. Výzkumné metody:

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoreticko-metodologickou a analytickou část. Teoreticko-metodologická část diplomové práce byla zpracována na základě rešerše odborné literatury, článků a jiných relevantních internetových zdrojů. Zdroje použité v této diplomové práci jsou v souladu s předmětem diplomové práce, konkrétně s Employer Brand Managementem ve společnosti a jeho specifiky a aspekty související s problematikou. Analytická část práce je založena na empirickém šetření, přičemž byla zvolena kombinace kvantitativního a kvalitativního šetření. Kromě rešerše interních dokumentů společnosti XY a zúčastněného pozorování, byla zvolena kvalitativní metoda skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování, a to v období od března 2024 do srpna 2024. Na základě výsledků této výzkumné metody byly sestaveny otázky pro polostrukturovaný rozhovor a pro dotazníkové šetření. Polostrukturované rozhovory se členy vrcholového managementu byly uskutečněny 20.6.2024 a celkem bylo stanoveno 6 otázek. Data byla zpracována kódováním, na základě odpovědí respondentů i skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování byly sestaveny otázky do další výzkumné metody, a to do dotazníkového šetření pro zaměstnance Společnosti XY. Dotazník, který byl kvantitativní výzkumnou metodou byl distribuován celkem 113 současným zaměstnancům a pracovníkům Společností XY. Sběr dat probíhal v období 1.7.2024 – 12.7.2024 a návratnost dotazníku dosahovala 56 %. Celkem bylo stanoveno 8 hypotéz, které byly vyhodnoceny Chí-kvadrát testem nezávislosti. Data z dotazníkového šetření byla vyhodnocena deskriptivní statistikou a k naplnění cíle byla kromě Chí-kvadrát testu nezávislosti u třech otázek použita Faktorová analýza. Získaná data byla zpracována a vyhodnocena pomocí statistického analytického softwaru IBM SPSS.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky výzkumu odhalily slabé stránky Employer Brand Managementu ve Společnosti XY a jeho dílčích procesů. Do těchto slabých stránek se zařadil nedostatečně nastavený proces adaptace nových zaměstnanců, dále nedostatky v již implementovaném procesu odměňování, který je ve Společnosti XY úzce spjatý s procesem hodnocení zaměstnanců. Mezi slabé stránky se zařadil i proces komunikace mezi jednotlivci a pracovními týmy a nejvíce komplexní oblastí, která má dopad na vybranou společnost je opomíjení aktivit spočívajících v prezentaci a komunikaci společnosti k externímu prostředí, budování značky zaměstnavatele a jeho dobré pověsti a efektivním získávání kvalifikovaných zaměstnanců. Zároveň výsledky výzkumu odhalily, jak Společnost XY vnímají její současní zaměstnanci a jaké faktory mají vliv na jejich nespokojenost v současném zaměstnání, ale také faktory, které je naopak motivují. Prostřednictvím výzkumu polostrukturovaných rozhovorů se členy vrcholového managementu byly zjištěny také silné stránky vybrané společnosti, na které se Společnost může zaměřit při budování Employer Brandu. Mezi silné stránky se zařadila zajímavá a jedinečná pracovní náplň, atraktivní a moderní pracovní prostředí, motivační systém odměňování a práce pro stabilního a spolehlivého zaměstnavatele.

4. Závěry a doporučení:

V této části diplomové práce bylo formulováno 5 návrhů a doporučení, mezi které patří aktivita a prezentace Společnosti XY vnějšímu okolí s cílem budování Employer Brandu a efektivnějšího získávání nových zaměstnanců, implementace procesu adaptace včetně vypracování adaptačního plánu a zapojení vedoucího pracovníka do celého procesu, revize směrnice a hodnotícího dotazníku k implementovanému procesu odměňování ve Společnosti XY, naslouchání současným zaměstnancům za účelem zvýšení jejich motivace, stabilizace a posílení loajality a pocitu sounáležitosti se zaměstnavatelem a revize současných procesů interní komunikace. Všechny uvedené návrhy a doporučení zahrnují postup jejich realizace, náklady i přínos pro Společnost XY a slouží ke zlepšení Employer Brand Managementu ve Společnosti XY.

KLÍČOVÁ SLOVA

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Employer Brand Management, Employer Brand, řízení lidských zdrojů, personální marketing

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective of this thesis is to formulate recommendations for improving Employer Brand Management in company XY. The sub-objectives are:

- description of the current state of Employer Brand Management in company XY;
- identification of the weak points of Employer Brand Management in company XY;
- proposing specific measures to improve Employer Brand Management at XY.

2. Research methods:

The thesis is divided into two parts – theoretical-methodological and analytical part. The theoretical-methodological part of the thesis was prepared on the basis of a literature search, articles and other relevant internet sources. The sources used in this thesis are in line with the subject of the thesis, namely Employer Brand Management in the company and its specifics and aspects related to the issue. The analytical part of the thesis is based on an empirical investigation, and a combination of quantitative and qualitative research was chosen. In addition to a search of internal documents of the company XY and participant observation, a qualitative method of hidden unstructured participant observation was chosen, during the period from March 2024 to August 2024. Based on the results of this research method, questions for a semi-structured interview and for a questionnaire survey were designed. Semi-structured interviews with members of senior management were conducted on 20 June 2024 and a total of 6 questions were set. The data was processed by coding, and based on the answers of the respondents and the hidden unstructured participant observation, questions were compiled for the next research method, namely the questionnaire survey for the employees of Company XY. The questionnaire which was a quantitative research method was distributed to a total of 113 current employees and workers of Company XY. The data collection was carried out between July 1, 2024 and July 12, 2024 and the return rate of the questionnaire was 56 %. A total of 8 hypotheses were determined and evaluated by Chi-square test of independence. The data from the questionnaire survey was evaluated by descriptive statistics and Factor analysis was used for three questions. The data obtained were processed and evaluated using IBM SPSS statistical analysis software.

3. Result of research:

The results of the research revealed weaknesses in Employer Brand Management at Company XY and its sub-processes. These weaknesses included an inadequately set up process for the adaptation of new employees, as well as shortcomings in the already implemented remuneration process, which is closely linked to the employee evaluation process at Company XY. The weaknesses also include the communication process between individuals and work teams and the most complex area that impacts the selected company is the neglect of activities consisting in the presentation and communication of the company to the external environment, building the employer's brand and reputation and effective recruitment of qualified employees. At the same time, the results of the research revealed how Company XY is perceived by its current employees and what factors influence their dissatisfaction in their current job, but also the factors that motivate them on the contrary. Through the research of semi-structured interviews with members of senior management, the strengths of the selected company were also identified, which the Company can focus on when building its Employer Brand. The strengths included an interesting and unique job description, an attractive and modern work environment, a motivating remuneration system and working for a stable and reliable employer.

4. Conclusions and recommendation:

In this part of the thesis, 5 suggestions and recommendations were formulated, which include the activity and presentation of Company XY to the external environment with the aim of building Employer Brand and more effective recruitment of new employees, implementation of the adaptation process including the development of an adaptation plan and the involvement of the manager in the whole process, Revision of the guidelines and evaluation questionnaire for the implemented remuneration process at Company XY, listening to current employees to increase their motivation, stabilise and strengthen their loyalty and sense of belonging to the employer, and reviewing current internal communication processes. All of the above suggestions and recommendations include the process of implementation, costs and benefits to Company XY and are intended to improve Employer Brand Management at Company XY.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

KEYWORDS
Employer Brand Management, Employer Brand, Human Resource Management, Personnel Marketing

JEL CLASSIFICATION
J24 Human Capital M12 Personnel Management M54 Labor Management

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Renáta Dovjaková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Téma DP:	Employer Brand Management ve společnosti XY
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část Management lidských zdrojů, personální marketing a jeho vývoj, marketingový mix v personálním marketingu, employer brand management, metodika práce 3 Praktická část Charakteristika vybrané organizace, employer brand management ve vybrané organizaci, nástroje personálního marketingu vybrané organizace, vnímání organizace zaměstnanci, návrhy a doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ADAMS, B., MARSHALL, CH. *Give and Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging*. USA: Houndstooth Press, 2020. ISBN 978-1544507064. • ADAMS, L. *HR disrupted: it's time for something different.* London: Practical Inspiration Publishing, 2021. ISBN 978-1-910056-50-9. • ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7. • PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STŘÍTESKÝ, M. *Personální řízení. Úvod do moderní personalistiky*. Praha: C. H. Beck, 2021. 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 1.4.2024 • Zpracování teoretické části do 31.5.2024 • Zpracování výsledků do 15.8.2024 • Finální verze do 1.9.2024
Vedoucí práce:	PhDr. Gabriela Ježková Petrů, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 12.3.2024

Prof. Ing. Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2024.03.12 16:03:50 +01'00'

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 3
2.1 Management lidských zdrojů 3
2.2 Personální marketing a jeho vývoj 6
2.2.1 Interní a externí personální marketing 9
2.3 Marketingový mix v personálním marketingu 15
2.4 Employer Brand Management 18
2.4.1 Employee value proposition 19
2.5 Metodika práce 22
3 Analytická část práce 25
3.1 Charakteristika vybrané organizace 25
3.2 Employer Brand Management ve vybrané organizaci 27
3.3 Nástroje personálního marketingu vybrané organizace 33
3.4 Vnímání organizace zaměstnanci 35
3.4.1 Výsledky skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování 35
3.4.2 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru 38
3.4.3 Výsledky dotazníkového šetření 39
3.5 Návrhy a doporučení 45
4 Závěr 51
Literatura 53
Přílohy I

SEZNAM ZKRATEK

CDO – Chief Digital Officer
CEO – Chief Executive Officer
CFO – Chief Financial Officer
CIO – Chief Information Officer
CPO – Chief Project Officer
EVP – Employee Value Proposition
HR – Human Resources
HRD – Human Resources Director
IT – Information Technology

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Tabulka zahrnující faktory otázky č. 6, týkající se procesu adaptace IX
Obrázek 2 - Tabulka zahrnující faktory otázky č. 16, týkající se oblasti nespokojenosti v současném zaměstnání X
Obrázek 3 - Tabulka zahrnující faktory otázky č. 18, týkající se oblasti motivace v současném zaměstnání XI

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Kódované odpovědi respondentů R1, R2 polostrukturovaného rozhovoru III

1 Úvod

V České republice se setkáváme s velmi vysokou konkurencí zaměstnavatelů a nízkou mírou nezaměstnanosti. Přestože se jedná o skutečnost, která je pro českou ekonomiku pozitivní, oba tyto faktory způsobují společnostem problémy v oblasti lidských zdrojů. Lidské zdroje představují pro společnosti klíčový faktor v dosahování strategických cílů a výsledků společnosti a je pro ně nezbytné, aby nejen zaměstnávaly kvalitní a talentované zaměstnance, ale aby si také tyto zaměstnance dlouhodobě udržely a správně je stimulovaly k dosažení požadovaných výkonů. S ohledem na skutečnost vysoké konkurence společností a tím i široké spektrum možností, ze kterého mohou uchazeči o zaměstnání vybírat vhodné zaměstnání, je však pro společnosti výzvou sehnat nové, kvalifikované uchazeče a následně si je také udržet. Podstatné je při jejich získávání zaujmout uchazeče natolik, aby zaměstnání v konkrétní společnosti upřednostnil před zaměstnáním u konkurence.

Pracovní trh prošel za řadu let vývojem a společnosti se ve svých nabídkách zaměstnání začaly předhánět různými benefity, flexibilní pracovní dobou, prací z domova nebo zkrácenými úvazky a v současné době již výše finančního ohodnocení není klíčem pro přijetí nabídky zaměstnání uchazečem. Důležitou součástí pro její přijetí se stala pro uchazeče přidaná hodnota, kterou získají prací pro určitou společnost a společnosti se začaly zaměřovat na spokojenost zaměstnanců, kteří dlouhodobě odvádí lepší práci. Aby byly společnosti v oblasti získávání uchazečů úspěšné, je potřeba, aby se zaměřily na aktivity, které zvyšují povědomí o společnosti a budovaly dobré jméno a samotnou značku zaměstnavatele. Touto problematikou se zabývá Employer Brand Management, jehož součástí je také personální marketing, který považuje potenciální zaměstnance za zákazníky, které musí společnost upoutat a zaujmout natolik, aby se o zaměstnání ve společnosti ucházeli a následně chtěli pro zaměstnavatele pracovat. Potvrzuje tak, že samotné marketingové přístupy a nástroje, jako je marketingový mix, lze využít i v oblasti managementu lidských zdrojů. Kromě upoutání pozornosti potenciálních zaměstnanců se personální marketing zabývá také stabilizací a udržením stávajících zaměstnanců ve společnosti a zabraňuje tak jejich odchodu ke konkurenci. Jeho součástí jsou aktivity interního personálního marketingu, které zvyšují spokojenost zaměstnanců ve společnosti skrz proces adaptace, hodnocení zaměstnanců, odměňování, vzdělávání a rozvoj, péči o zaměstnance, ale také je jeho součástí rozmisťování a propouštění zaměstnanců. Společnosti všemi těmito aktivitami udržují svou konkurence schopnost a zabezpečují si lidské zdroje, které jsou pro ně klíčové. S ohledem na moderní technologie, které denně využíváme, mají společnosti mnoho možností, jak takové uchazeče oslovit, komunikovat s nimi a prezentovat svou značku zaměstnavatele.

Hlavním cílem této diplomové práce je formulovat doporučení pro zlepšení Employer Brand Managementu ve Společnosti XY. Za dílčí cíle diplomové práce je považována popis současného stavu Employer Brand Managementu ve Společnosti XY. Dále identifikace slabých míst Employer Brand Managementu ve Společnosti XY a návrh konkrétních opatření na zlepšení Employer Brand Managementu ve Společnosti XY. Vzhledem k použití a práci s citlivými informacemi budou zkoumané údaje o společnosti v rámci této diplomové práce anonymizovány a pro vybranou společnost se bude používat název Společnosti XY, který je fiktivní, a to z důvodu, že společnost si nepřála být jmenována. Rovněž jména všech pracovníků, kteří poskytli informace k vypracování této práce zůstanou v anonymitě.

Struktura této práce má čtyři části, kterými je úvod, teoreticko-metodologická část, analytická část a závěr. Teoreticko-metodologická část i analytická část je rozpracovaná do dalších, dílčích podkapitol, které se zabývají jednotlivými oblastmi problematiky, která je předmětem této diplomové práce.

Součástí teoreticko-metodologické části jsou čtyři podkapitoly, kterými je management lidských zdrojů, personální marketing a jeho vývoj s dělením na interní a externí personální marketing, dále marketingový mix v personálním marketingu a v poslední řadě Empoyer Brand Management, do kterého bylo zahrnuto pojednávání o Employee Value Proposition.

V rámci metodiky diplomové práce jsou detailně popsány výzkumné metody, které byly v této práci aplikovány. Teoreticko-metodologická část diplomové práce byla zpracována na základě rešerše odborné literatury, článků a jiných relevantních internetových zdrojů. Analytická část práce je založena na empirickém šetření, přičemž byla zvolena kombinace kvantitativního a kvalitativního šetření. Kromě rešerše interních dokumentů společnosti XY a zúčastněného pozorování, byla zvolena kvalitativní metoda skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování, polostrukturované rozhovory se členy vrcholového managementu a kvantitativní výzkumná metoda dotazníkového šetření. Celkem bylo stanoveno 8 hypotéz, které byly vyhodnoceny Chí-kvadrát testem nezávislosti. Data byla vyhodnocena deskriptivní statistikou a k naplnění cíle byly hypotézy testovány pomocí Chí-kvadrát testu nezávislosti a Faktorovou analýzou. Získaná data byla vyhodnocena pomocí statistického analytického softwaru IBM SPSS.

Analytická část diplomové práce obsahuje pět podkapitol. V první podkapitole je charakterizována vybraná organizace, na kterou navazuje popis jejího Employer Brand Managementu a nástrojů personálního marketingu vybrané organizace. Do podkapitoly vnímání organizace zaměstnanci byly zahrnuty výsledky a vyhodnocení dat z vlastních výzkumů, a to z metod skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování, polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Na základě výsledků a poznatků, které byly získány vyhodnocením dat z výše uvedených výzkumných metod došlo k formulaci a návrhů doporučení určených pro vedení Společnosti XY, které jsou součástí poslední podkapitoly. Návrhy a doporučení také slouží pro případnou implementaci do procesu Employer Brand Managementu ve vybrané společnosti.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Teoreticko-metodologická část diplomové práce je zpracována na základě rešerše odborné literatury, odborných článků a jiných relevantních internetových zdrojů. Tato část práce tvoří relevantní základ pro analytickou a praktickou část diplomové práce a její součástí je pět podkapitol. Podkapitola 2.1 je věnována managementu lidských zdrojů. V navazující podkapitole 2.2 je popsán personální marketing a jeho vývoj v zahraničí i na území České republiky, a to i s ohledem na jeho rozdělení v oblasti působení na interní a externí marketing. Podkapitola 2.2 rovněž zahrnuje konkrétní činnosti, které do personálního marketingu spadají. Marketingový mix upraven pro použití v managementu lidských zdrojů obsáhl podkapitolu 2.3. Brand management je představen v podkapitole 2.4. Závěrem této kapitoly v teoreticko-metodologické části, která je obsahem podkapitoly 2.5 je obsažena metodika použita v diplomové práci.

2.1 Management lidských zdrojů

Tato podkapitola pojednává o různých pojetí managementu lidských zdrojů, jako strategického přístupu ve společnostech. Zároveň bere ohled na jeho vývoj za vlivu vnějšího prostředí až do podoby, v jaké je management lidských zdrojů dnes. Zohledňuje tak jeho současné činnosti a charakteristiky i propojení odpovědností a kompetencí HR oddělení s manažery společnosti.

Palíšková (2021, s. 1) uvádí, že úspěch společnosti na trhu závisí jak na moderních technologiích, výrobních postupech a interních procesech, tak i na kvalifikovaných a talentovaných zaměstnancích, kteří se významně podílí na dosahování cílů společnosti. Palíšková (2021, s. 1) a Armstrong (2015, s. 48) souhlasí s významností lidských zdrojů a dodávají, že lidské zdroje jsou pro společnosti pro udržení konkurenceschopnosti klíčové.

Podle autorky Palíškové (2021, s. 9) řízení lidských zdrojů vykonává veškeré personální činnosti způsoby, které nejvíce přispívají ke zvyšování hodnoty společnosti. Armstrong (2015, s. 43, s. 47) na management lidských zdrojů uvádí poněkud ucelenější pohled, podle kterého se jedná o strategický, komplexní a promyšlený přístup k zaměstnání, rozvíjení a uspokojování zaměstnanců ve společnosti. Současně autor dodává, že cílem managementu lidských zdrojů je zlepšit efektivitu společnosti, a to prostřednictvím jejích zaměstnanců, avšak za dodržení morálních hodnot. Šikýř (2014, s. 22) uvádí, že management lidských zdrojů obsahuje činnosti, na základě kterých společnosti systematicky získávají, využívají a rozvíjí určitý počet schopných a motivovaných lidí, prostřednictvím kterých dosahují strategických cílů společnosti. K tomu je podle autora Koubek (2015, s. 27) zapotřebí lidský kapitál, kterým jsou znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců společnosti. Odlišný pohled mají autoři Šlapák a Štefko (2015, s. 7), kteří pohlíží na management lidských zdrojů jako na řízený proces zabezpečující získávání nových zaměstnanců a udržení i rozvoj zaměstnanců stávajících, přičemž tento proces označují jako personální marketing. Toto tvrzení vyvrací autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 81), podle kterých se personální marketing vyčlenil z managementu lidských zdrojů a podporují vyjádření předchozích autorů. Dále autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 35) dodávají, že základem úspěchu každé organizace a dosažení jejích cílů začíná uvědoměním, že zaměstnanci tvoří největší bohatství společnosti. Právě management lidských zdrojů a zaměstnanci, kteří jsou za jeho vykonávání odpovědní, podle autorek zabezpečují dosažení úspěchu společnosti nebo naopak.

Management lidských zdrojů je podle Palíšková (2021, s. 2) ovlivněn vnějším prostředím, které se neustále mění a společnosti na tyto změny musí flexibilně reagovat a přizpůsobovat se jim, aby i nadále směřovaly k dosahováním svých úspěchů a cílů. Podle autorky za vlivu vnějšího prostředí prošel management lidských zdrojů vývojem, který mu dal podobu, v jaké ho známe

nyní. Palíšková (2021, s. 2) i Šikýř (2014, s. 32) po vzoru autorů (např. Armstrong, 1999; Dvořáková a kol., 2012; Koubek, 2007; Tureckiová, 2004; Vojtovič, 2011 apod.) shrnuli vývoj řízení lidských zdrojů do několika činností. Vývoj podle autorů začal činnostmi, které obsahovaly čistě administrativní úkony, a to z důvodu splnění zákonných požadavků. Dále pokračoval přes personální řízení, ve kterém společnosti začaly pracovat s lidskými zdroji jako s předpokladem pro úspěch společnosti, až po fázi managementu lidských zdrojů, kdy HR oddělení začalo úzce spolupracovat s manažery a přistupovat k managementu lidských zdrojů zcela komplexně. V současné době podle Armstronga (2015, s. 45, s. 49, s. 94) a Palíškové (2021, s. 7) lze v managementu lidských zdrojů najít tyto charakteristiky:

- řadí se mezi klíčové oblasti podnikového managementu, v jehož čele stojí člen vrcholového vedení;
- strategie lidských zdrojů je v souladu se strategií společnosti, bere ohled na dosahování cílů společnosti a zvyšování produktivity;
- spolupracuje s liniovými manažery pro zvýšení efektivity v řízení lidských zdrojů;
- věnuje se zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců, jejich sounáležitosti se společností, zlepšování kvality pracovního prostředí, firemní kulturou s cílem většího pracovního výkonu zaměstnanců;
- vytváří si značku zaměstnavatele a dobrou pověst, zabývá se komunikací uvnitř i navenek společnosti.

Autorka Palíšková (2021, s. 9) dodává, že do činností managementu lidských zdrojů vstoupilo od poloviny 90. let několik trendů, mezi které se řadí již uváděná spolupráce s liniovými manažery, outsourcing personálních činností, rozšíření oblastí personálních činností s ohledem na vnější prostředí a jeho změny, mezi které se řadí např. globalizace, vývoj situace na trhu práce nebo demografické změny a v neposlední řadě mezi trendy patří činnosti, které nabyly strategický charakter. Šikýř (2014, s. 32) rovněž připouští vliv vnějšího prostředí na rozšíření personálních činností. Z autorova pohledu činnosti ovlivnil také rozvoj informačních a komunikačních technologií a vznik volného obchodu. Samotný vývoj i zapojení těchto trendů mají podle Palíškové (2021, s. 9) společný cíl, kterým je maximální zefektivnění personální práce. Vnější prostředí má na vývoj managementu lidských zdrojů vliv i v současnosti a podle autorky Adams (2021, s. 10-23) již nejsou tradiční metody managementu lidských zdrojů dostatečné. Podle autorky je zapotřebí být při jejich tvorbě a řízení více produktivní a kreativní, změnit přístup k managementu lidských zdrojů, který čelí vnějším faktorům, mezi které patří rychlý vývoj technologií, nárůst konkurence a soupeření, vznik a řízení agilních týmů a demografické změny.

Podle autorky Palíškové (2021, s. 9) neexistuje v oblasti managementu lidských zdrojů žádný univerzální model. Dále autorka uvádí, že jednotlivé činnosti a procesy musí společnost podniknout na základě aktuální situace, svých možnosti i organizačního uspořádání. Šikýř (2014, s. 32) s tvrzením souhlasí a dodává, že velké společnosti s rozsáhlou organizační strukturou a náročnými činnostmi se více věnují managementu lidských zdrojů a opouští činnosti personální administrativy.

Jak je již uvedeno v předchozím textu, spolupráce a předání personálních činností do kompetence liniových manažerů se v průběhu vývoje stala trendem i charakteristikou managementu lidských zdrojů. Linioví manažeři jsou podle autorky Palíšková (2021, s. 10) v denním kontaktu se svými podřízenými a zároveň mají nejnižší vedoucí funkci, která jim umožňuje přidělovat práci, kontrolovat je a vést. Podle autorky jim tyto pravomoci umožňují vykonávat i další personální činnosti, kterými je spolupráce s HR oddělením na získávání a výběru nových zaměstnanců, adaptace, řízení pracovního výkonu, vzdělávání a rozvoj, zprostředkování komunikace a řešení nezávažných problémů. Zároveň autorka

upozorňuje, že spolupráce liniových manažerů s HR oddělením má klíčový vliv na výkon společnosti, proto doporučuje, aby byla založena na vzájemné důvěře i respektu. Armstrong (2015, s. 94, s. 95) k těmto činnostem vzájemné spolupráce dodává, že linioví manažeři jsou odpovědní za realizaci politik a postupů, které vytváří a navrhují personalisté. Zároveň však autor upozorňuje na možné selhání této spolupráce z důvodu, že mnoho liniových manažerů nemá dostatečnou kvalifikaci tyto činnosti vykonávat. Autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 54) tato tvrzení podporují svým výrokem, že zejména linioví manažeři jsou odpovědní za management lidských zdrojů. Do odpovědností personalistů autorky zařadily poskytování poradenství a služeb v oblasti managementu lidských zdrojů. Šikýř (2014, s. 26) uvedl výsledky svého výzkumu, které potvrdily, že jsou manažeři zapojeni do managementu lidských zdrojů, a to přímo plněním jednotlivých činností. Autor však uvádí, že toto zapojení neplatí pouze na úrovní liniových manažerů, nýbrž se vyskytuje na všech stupních řízení společnosti.

Pohled autorů Šlapáka a Štefka (2015, s. 10) na činnosti HR oddělení spočívá v odpovědnosti za metodiky personálních činností a vykonávání procesů, mezi které řadí plánování a zabezpečování lidských zdrojů (na základě pokynu nadřízeného pracovníka), tvorba pracovních míst a specifikace pracovních úkolů, tvorba předpisů a dohled nad jejich dodržováním. Podle autorů jsou ostatní činnosti úlohou manažera. Autorka Palíšková (2021, s. 11) má na obsah činností HR oddělení podobný pohled. Podle autorky bylo na základě spolupráce personalistů a liniových manažerů personalistům umožněno věnovat se koncepčním, metodickým a analytickým činnostem, které vedou dosažení strategických cílů společnosti. Autorky tvrzení se částečně shoduje s pohledem autorek Urbancové a Vrabcové (2023, s. 54), které je uvedeno výše. Palíšková (2021, s. 11) do činností, za které je odpovědné HR oddělení řadí zlepšování personálních procesů, poradenství v personálních oblastech směrem do společnosti a zajištění administrativy s ohledem na pracovněprávní předpisy a zákonné požadavky.

Personální procesy autorka Palíšková (2021, s. 15) propojuje s životním cyklem zaměstnance. Během tohoto cyklu má podle autorky zaměstnanec možnost být součástí těchto procesů. Cílem personálních činností, jak je již uvedeno v předchozím textu je tyto procesy zlepšovat, řídit a uplatňovat. Podle autorů Palíškové (2021, s. 15), Šikýře (2014, s. 27), Urbancové a Vrabcové (2023, s. 55) do personálních procesů spadají tyto činnosti:

- vytvoření personální strategie, která je v souladu se strategií společnosti a na základě které je uskutečněno plánování lidských zdrojů;
- tvorba pracovních míst, specifikace pracovních úkolů a vytvoření celkové struktury;
- získávání a výběr zaměstnanců, kterému předchází plánování lidských zdrojů, přičemž je kladen důraz na zvolení vhodných metod a správné nastavení celého procesu;
- přijímání a adaptace zaměstnanců;
- řízení pracovního výkonu zakončené hodnocením zaměstnanců pro ovlivnění a zvýšení výkonnosti celé společnosti;
- odměňování zaměstnanců s cílem vytvoření efektivního systému odměňování za použití peněžních i nepeněžních forem;
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců;
- péče o zaměstnance.

Tyto procesy jsou pro účely této diplomové práce přiblíženy v podkapitole 2.2, jako součást interního personálního marketingu, který se na ně zaměřuje. Také Armstrong (2015, s. 45) zahrnuje tyto činnosti do personálních procesů, ale doplňuje je několika dalšími, jako je řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, rozvoj organizace a řízení společenské odpovědnosti organizace. Dále autor dodává (2015, s. 80), že činnosti HR oddělení mají čím dál více

podnikatelskou orientaci, která vede k dosahování konkurenční výhody společnosti. Šikýř (2014, s. 22) k těmto činnostem řadí také práci s personálním informačním systémem.

Není pochyb, že výčet personálních procesů a činností se stal v průběhu jeho vývoje poměrně rozsáhlým. Podle Šikýře (2014, s. 29) umožňuje outsourcing společnostem orientovat se a soustředit se na hlavní činnosti společnosti, snížit náklady nebo riziko neúspěchu v implementaci procesů podléhajících zákonným požadavkům a prostřednictvím outsourcingu získávat, kupovat odborné znalosti, které personalisté ve společnosti nemají a není nutné je využívat dlouhodobě. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 47) ve spojitosti s outsourcingem uvádí, že trend outsourcovat lidské zdroje zřejmě poroste v závislosti na potřebě informačního systému v HR, a to ve všech odvětvích. Tvrzení podporuje také autorka Horváthová (2016, s. 365) podle které může být problematika managementu lidských zdrojů řešena outsourcingem.

Tato podkapitola byla věnována managementu lidských zdrojů, na který mají autoři mírně odlišný pohled, avšak shodují se, že management lidských zdrojů je komplexním a strategickým přístupem, který za využití lidských zdrojů, považovaných za konkurenční výhodu společnosti, napomáhá k dosažení strategických cílů a úspěchů společnosti. Jeho součástí jsou personální činnosti, které jsou vykonávány odpovědnými pracovníky HR oddělení nebo manažery. Jednotlivé personální činnosti jsou uplatňovány v souladu se strategií organizace a vedou k její dlouhodobé výkonnosti, které dosahuje prostřednictvím lidských zdrojů. V této kapitole bylo zmíněno pojetí managementu lidských zdrojů, na který autoři nahlíží jako na personální marketing, kterým se zabývá následující podkapitola.

2.2 Personální marketing a jeho vývoj

Následující podkapitola pojednává o personálním marketingu a jeho poznatcích. Součástí podkapitoly o personálním marketingu je rovněž jeho vývoj v zahraniční i na území České republiky, přičemž pojednávání o jeho vývoji pokračuje dělením personálního marketingu na oblast jeho působení, a to na interní a externí personální marketing.

Autoři na personální marketing, jakožto obor i samotný pojem pohlíží odlišně, avšak jejich pohledy se liší pouze mírně, spíše se jedná o jejich doplnění nebo rozšíření. Myslivcová (2017, s. 18) uvádí, že *„personální marketing aplikuje marketingové přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů“*. Ve své další publikaci Myslivcová (2019, s. 18) dodává, že hlavní myšlenkou personálního marketingu je získání inovativního přístupu k získávání zaměstnanců a vytváření nových metod v řízení lidských zdrojů, které jsou klíčové pro fungování podniku a rovněž konkurenční výhodou. Naopak Legnerová (2021, s. 91) uvádí, že úkolem tohoto oboru je prostřednictvím komunikace značky zaměstnavatele oslovit a zaujmout vhodné kandidáty, přičemž je tato činnost dlouhodobá a využívá různých forem komunikace na různých platformách. Autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 73) považují personální marketing za podpůrný nástroj k budování Employer Brandu se zaměřením na stabilizaci stávajících zaměstnanců, prostřednictvím zvýšení jejich motivace pracovat pro společnost. Zároveň také podle autorek personální marketing cílí na potenciální zaměstnance, které chce do společnosti získat. Autorky dále dodávají, že tímto nástrojem společnost zvyšuje svou atraktivitu a prezentuje se na trhu jako ideální zaměstnavatel a podle Koubka (2015, s. 215) napomáhá tvorbě dobré pověsti zaměstnavatele. Stabilizaci současných zaměstnanců prostřednictvím personálního marketingu zohledňují také autoři Myslivcová (2019, s. 19). a Šlapák a Štefko (2015), kteří považují personální marketing jako na vědomě řízený proces, který má za cíl, jak získávání a přijímání zaměstnanců, tak rovněž usiluje o udržení současných zaměstnanců ve společnosti. Podle autorky Myslivcová (2019, s. 19), využití personálního marketingu vede ke spokojenosti zaměstnanců, a to se samotnou prací, pracovními podmínkami, zaměstnavatelem a naplňuje jejich očekávání. Autorka dodává, že samotná spokojenost zaměstnanců vede

k budování a udržování pozitivních a silných obchodních vztahů se zákazníky i ke zvyšování efektivity zaměstnanců a celé společnosti. Dále autorka podporuje tvrzení, že rovněž tak spokojení zaměstnanci i faktory, které je ovlivňují a podporují mají dopad na samotnou značku zaměstnavatele. Autoři Myslivcová (2019, s. 19). a Šlapák a Štefko (2015) dodávají, že pro dosažení těchto cílů je nutné podniknout aktivity spočívající v zabezpečení interní komunikace, zkvalitňování pracovního prostředí, ale také zajišťování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Při správné aplikaci nástrojů, které jsou součástí marketingového mixu dochází k lepšímu efektu v oblasti práce s lidskými zdroji, a to vše bez ohledu na velikost společnosti. S tímto tvrzením souhlasí autor Menšík (2019) v článku na svém webu, avšak doplňuje, že personální marketing využívá v komunikaci různé marketingové taktiky, které jsou vhodné pro komunikaci se všemi zaměstnanci, a to s bývalými, současnými i budoucími. Zároveň v publikacích autorek Urbancová a Vrabcová (2023, s. 76), Myslivcová (2017, s. 18), D'Ambrosová (2014, s. 78) i Šlapák a Štefko (2015, s. 20) se objevuje přístup personálního marketingu, který nahlíží na zaměstnance, jako na zákazníka, což posiluje využití nástrojů personálního marketingu.

Zásadní roli v personálním marketingu, podle autorky Vrbové (2023) na webu petravrbova.cz má vedle samotného marketingového oddělení i HR oddělení. Zatímco se marketing stará o budování a propagaci značky zaměstnavatele, HR oddělení se dle Vrbové věnuje náboru zaměstnanců, jejich rozvojem, budování značky zaměstnavatele a mnoha dalším aktivitám. Autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 74) ve své publikaci potvrzují úzkou spolupráci HR a marketingového oddělení, a to primárně v oblastech tvorby náborových i interních kampaní a akcí pro současné zaměstnance.

Autoři Ungerman (2016, s. 28) a Myslivcová (2019, s. 23) uvádí, že s personálním marketingem se ve světě setkáváme již několik desetiletí, přičemž jeho vývoj trvá od poloviny 60. let 20. století. Nicméně podle autorů u nás v České republice sahá jeho vývoj pouze 30 let do minulosti, protože za podmínek, které provázely tehdejší Československo nebylo možné veškeré poznatky personálního marketingu sdílet. Z tohoto důvodu je samotný vývoj a využití personálního marketingu z územního hlediska v čase odlišné.

Vývoj personálního marketingu v zahraničí:

Stejná publikace autorky Myslivcové (2019 s. 23-24) datuje výskyt personálního marketingu v zahraničí do poloviny 60. let 20. století, kdy se začal objevovat v německé odborné literatuře ve spojitosti s náborem zaměstnanců orientovaného na kandidáty. Podle autorky se jednalo o odborné texty psané v důsledku nedostatku kvalifikované pracovní síly, se kterým se potýkala Spolková republika Německo. I přes to, že se o personálním marketingu zmínky dříve neobjevily, podle článku Employerbranding.tech (2023) se první výsledky z uplatňování personálního marketingu začaly objevovat již na počátku 20. století. Zdroj uvádí, že se však nejednalo o vědomé uplatňování procesů nebo činností, ale pouhé naslouchání zaměstnancům a plnění jejich potřeb, které vedlo ke zvýšení efektivity zaměstnanců i zjištění, že efektivita práce souvisí s faktory nezávislými na výrobních metodách a blaho zaměstnanců se nakonec stalo předpokladem obchodního úspěchu.

Již v té době podle webu Employerbranding.tech (2023) Henry Patterson definoval 5 zásad, které jsou ve společnostech do dnes klíčové:

- chovat se dobře ke svým zaměstnancům, být k nim upřímný a autentický;
- nevyužívat zaměstnance jako pouhé zdroje;
- vést své zaměstnance k požadovaným výsledkům;
- základem dobrého produktu je práce neboli pracovníci, kteří jdou vpřed ochotně a s nadšením jako tým;

- vytvořit prostor pro komunikaci stížností, návrhů na zlepšení, adekvátně zaměstnance odměňovat a přecházet osobním sporům.

Autoři Ungerman (2016, s. 28) a Myslivcová (2019 s. 23-24) k vývoji uvádí, že začátkem 70. let pokračoval přímo v praxi, kdy zaměstnanci začali být vnímáni jako partneři společnosti, nikoliv čistě jako výrobní faktor. Podle autorů si vedení společnosti s ohledem na nedostatek pracovní síly začalo uvědomovat důležitost kvalifikovaných zaměstnanců a konkurenční výhody, kterou přinášejí. Podle Ungerman (2016, s. 28) tato skutečnost vedla ke vzniku personálního marketingu založeného na marketingovém mixu, a to v oblasti managementu lidských zdrojů. Nedostatek pracovních sil, který předcházel mnoha uvědoměním pro vznik personálního marketingu, datuje článek na webu Employerbranding.tech (2023) až v období 90. léta 20. století, kdy podle tohoto zdroje došlo k restrukturalizaci, snižování počtu zaměstnanců a prosazování zploštělé hierarchie. V období 80. a 90. let 20. století došlo podle Ungermana (2016, s. 28) a Myslivcové (2019 s. 23-24) k rozdělení personálního marketingu na interní a externí, přičemž se nejednalo už pouze o získávání zaměstnanců, ale nově i o stabilizaci těch stávajících. Podle autorů se interní marketing začal zaměřovat na prostředí uvnitř podniku a na své zaměstnance, kteří díky své spokojenosti ve společnosti byli více angažovaní a zlepšil se jim výkon. Zaměstnanci tak začali být podle autorů vnímáni jako nejdůležitější výrobní faktor. Naopak obsahem a cílem externího marketingu je podle těchto autorů získávání kvalifikovaných zaměstnanců. Ungerman (2016, s. 28) dodává, že s dobou internetu a sociálních médií se přilákání kvalifikovaných zaměstnanců od konkurence stalo jednodušším, avšak tím vzrostly nároky na jejich péči v zaměstnání. Zatímco rešerše interního a externího marketingu je rozpracována níže v textu, jeho vývoj pokračuje na přelomu tisíciletí. Článek na webu Employerbranding.tech (2023) uvádí, že v roce 2000, s příchodem technologií se začal management lidských zdrojů orientovat více na obchod a napravování vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. To se podle tohoto zdroje promítlo i na pracovním prostředí, benefitech a v důsledku na angažovanosti zaměstnanců. Podle Myslivcová (2019 s. 23-24) tento obor začal být vnímám i jako nástroj, prostřednictvím kterého dochází k budování dobrého jména společnosti a značky zaměstnavatele, která se stala konkurenční výhodou. Kombinace těchto přínosů personálního marketingu podle autorky přetrvává do dnes a je ve společnostech stále více uplatňován i rozvíjen. Autorka dále dodává, že jeho aplikování má pozitivní vliv na všechny, kteří jsou nebo mohou být do určité společnosti zainteresovaní, přičemž nejvýznamnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří podstatně ovlivňují výkon i prosperitu společnosti.

Vývoj personálního marketingu v České republice:

Publikace autorů Ungerman (2016, s. 29) a Myslivcová (2019, s. 25) zahrnuje rovněž vývoj personálního marketingu na území Česka. První zmínky o personálním marketingu se podle autorů objevují až v polovině 90. let 20. století, přičemž k jeho implementaci a využití ve společnostech došlo až na přelomu tisíciletí, kdy byl zaváděn. Autoři dodávají, že do té doby zahrnoval primárně personální činnosti, se kterými principy personálního marketingu nijak nesouvisely. V rámci České republiky se podle autorů začaly objevovat až ve 21. století, ve kterém vývoj pokračoval a čeští autoři se pokusili identifikovat základní nástroje, které vedou ke stabilizaci stávajících zaměstnanců. Podle Ungerman (2016, s. 30) k vývoji personálního marketingu přispěli autoři Koubek, Stýblo, Dvořáková, Kociánová, Menšík, Štefko a Šlapák. Principy personálního marketingu podle autorů Ungerman (2016, s. 29) a (Myslivcová 2019, s. 25) v tomto období začaly zahrnovat výběr vhodného zaměstnance, na kterého je pohlíženo jako na zákazníka, rovněž identifikace motivace a jeho potřeb. I přes to, že v České republice se poprvé o personálním marketingu objevily zmínky až o 30 let později, oproti výskytu v zahraničí, jeho vývoj byl poněkud strmější. V současnosti obsahuje komplexní činnosti, stejně tak jako v zahraničí, přičemž je stále více aplikován a využíván jako nástroj pro činnosti

v oblasti řízení lidských zdrojů, a to také jako podpora pro budování Employer Brandu, tedy značky zaměstnavatele, a to nejen komunikací, logem nebo webovými stránkami, ale i firemní kulturou a pověstí, která je sdílena jak uvnitř, tak i vně firmy.

V současné době je v České republice vysoká konkurence zaměstnavatelů, naznačují tomu také zveřejněné na webu ČSSÚ (2023). Podle údajů zveřejněných ČSSÚ bylo v roce 2023 282 122 ekonomických subjektů se zjištěnou aktivitou se sídlem v ČR s počtem zaměstnanců 1-250 a míra nezaměstnanosti za rok 2023 podle stejného zdroje dosáhla 3,7 %. Manpower Group (2023) uvedl, že v roce 2023 nastal pro zaměstnavatele největší nedostatek talentů, přičemž se s tímto problémem potýkalo až 75 % zaměstnavatelů, kteří obtížně hledali vhodné kandidáty na nabízené pozice ve své společnosti. Nedostatek kandidátů je podle průzkumu na tomto webu v technických oborech, IT a ve výrobních společnostech. S ohledem na skutečnosti, že na trhu práce je vysoká konkurence, nižší míra nezaměstnanosti a málo kvalifikovaných kandidátů, je pro společnosti klíčové, získat právě tyto vhodné kandidáty do své společnosti.

2.2.1 Interní a externí personální marketing

Jak je uvedeno v předchozí podkapitole, následující text pojednává o rozdělení personálního marketingu na interní a externí personální marketing. S ohledem na toto rozdělení a rešerši zdrojů je uvedeno jejich vzájemné propojení, souvislosti a využití ve společnostech. Autorka Myslivcová (2019 s. 55) ve své publikaci zmiňuje vzájemné působení interního i externího marketingu a zároveň obtížné vymezení činností, které jsou jejich obsahem. Samotné označení těchto dvou skupin napovídá, že interní marketing se zabývá činnostmi, které ovlivňují vnitřní prostředí společnosti a externí marketing působí na její vnější prostředí.

Interní personální marketing

Autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 79), ale také Myslivcová (2019, s. 61) nahlíží na interní personální marketing jako soubor činností, které mají za cíl stabilizovat a udržet současné zaměstnance a stejně tak získat zaměstnance nové. Podle autorek jsou tyto činnosti prováděny za účelem uchování nebo zvýšení atraktivity zaměstnavatele. Dále tyto autorky dodávají, že stabilizace, udržení současných zaměstnanců a nízká fluktuace souvisí s uspokojením jejich očekávání a ztotožněním se se společností, což vede k jejich oddanosti, obětavosti, zvýšení výkonnosti a spokojenosti, přičemž společnosti těchto cílů dosahují pomocí finančních i nefinančních nástrojů, které jsou blíže popsány v následujícím textu. Obecně se však podle publikace Bohnenbergera (2018, s. 4) a autorek Urbancová a Vrabcová (2023, s. 79) interní personální marketing zaměřuje na přijímání a proces adaptace nových zaměstnanců, hodnocení, odměňování a benefity, vzdělávání a rozvoj, péči o zaměstnance, a dokonce i na jejich rozmisťování a propouštění. Avšak právě autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 79) ve své publikaci naopak řadí přijímání nových zaměstnanců do činností externího personálního marketingu.

Myslivcová (2017, s. 112) **proces adaptace** ve své publikaci považuje za aktivitu, která je klíčovým procesem, během kterého se uchazeč o zaměstnání přemění v spokojeného a produktivního zaměstnance společnosti. Palíšková (2021, s. 115) dodává, že adaptace je procesem, díky kterému se nový zaměstnanec snadněji orientuje v novém pracovním prostředí, pomáhá budovat vztahy na pracovišti a vytvářet pocit sounáležitosti a loajality ke svému zaměstnavateli. Autor Šikýř (2016, s. 115) považuje adaptaci za konečnou etapu obsazování volných pracovních míst ve společnosti. Palíšková (2021, s. 115) dodává, že adaptaci nového zaměstnance předchází proces **přijímání nového zaměstnance**, který je společným úkonem personalisty a liniového manažera, a je zahájen rozhodnutím o přijetí.

Podle autorů Šikýř (2016, s. 110), Palíšková (2021, s. 115) zahrnuje přijímání nového zaměstnance formální úkony, které jsou nezbytně nutné k uzavření pracovněprávního vztahu, proto je podstatné se orientovat v právních předpisech, které pracovněprávní vztahy upravují. Tento proces podle autorů zahrnuje zaslání písemné nabídky zaměstnání, přípravu pracovní smlouvy a jiných, souvisejících dokumentů, které vedou k uzavření pracovněprávního vztahu. Dále autoři uvádí, že součástí je rovněž například příprava pracovního místa a prostředků k výkonu práce, udělení přístupů do interních systémů, příprava adaptačního plánu, komunikace nového nástupu směrem k současným zaměstnancům nebo přidělení mentora. Podle Palíšková (2021, s. 115), po těchto hlavních činnostech začíná proces adaptace nového zaměstnance, který je jinak označován jako onboarding. Jak autorka uvádí, první dojem nelze zopakovat, proto je důležité udělat tento krok co nejlépe, s cílem rychle a efektivně začlenit zaměstnance do všech systémů společnosti. S ohledem na efektivní začlenění zaměstnance a celý proces adaptace, autorka Adams (2021, s. 99) doporučuje, aby adaptace byla promyšlená. Zaměstnance podle autorky není potřeba zahlcovat první den informacemi, které nebude potřebovat v prvním týdnu, a naopak mu ukázat i cestu, kde potřebné informace může dohledat. Zároveň autorka Horváthová (2016, s. 155) s ohledem na adaptaci mladých generací upozorňuje, že je velmi důležitá komunikace, přičemž mladí zaměstnanci vyžadují veškeré informace o práci, firemní kultuře, pravidlech i postupech. Rovněž doporučuje přidělení mentora nebo kouče. Šikýř (2016, s. 115) proces adaptace rozděluje na adaptaci formální a neformální. Součástí formální adaptace jsou podle autora činnosti, které jsou v souladu s adaptačním plánem společnosti, a naopak s neformální adaptací se zaměstnanec setkává v rámci denního kontaktu s kolegy. Naopak autorka Horváthová (2016, s. 120) rozděluje adaptaci na pracovní a sociální.

Do interního marketingu, podle Šikýře (2016, s. 122), Palíšková (2021, s. 123-138), Šlapák a Štefko (2015, s. 105) patří také **hodnocení zaměstnanců,** které se řadí mezi nejdůležitější a klíčové činnosti, protože má dopad na jejich motivaci, spokojenost i loajalitu k zaměstnavateli. Autorka Palíšková (2021, s. 123-138) však v publikaci upřesňuje, že hodnocení pracovníků předchází řízení pracovního výkonu. Jeho pravidelné aplikování tvoří základ nejen pro rozvoj zaměstnance, ale také pro rozvoj celé společnosti. Šlapák a Štefko (2015, s. 106) dodávají, že předpokladem úspěšného výkonu ostatních činností, v oblasti managementu lidských zdrojů, je právě hodnocení. Šikýř (2016, s. 122) a Palíšková (2021, s. 123-138) dále uvádí, aby liniový manažer byl schopen zaměstnance ohodnotit, musí mu nejprve nastavit cíle, které průběžně kontroluje. Cíle jednotlivých zaměstnanců jsou podle autorů v souladu s cíli organizace a vedou k jejich naplnění, a tak je nezbytné, aby zaměstnanci své cíle znali, a to včetně termínu a kvality, v jaké mají být splněny. Dále podle autorů lze po nastavení cílů lze začít s hodnocením zaměstnanců, které provádí nadřízený zaměstnanec, přičemž celý výkon zaměstnance sleduje průběžně. Naopak autoři Šlapák a Štefko (2015, s. 107) ve své publikaci tvrdí, že hodnocení probíhá přímým nadřízeným, nadřízeným přímého nadřízeného zaměstnance, odpovědným zaměstnancem HR oddělení, formou sebehodnocení, kolegy, podřízenými, zákazníky nebo externími společnostmi, jako outsourcing. Tvrzení autorů je označováno jako 360° zpětná vazba, kterou autorka Adams (2021, s. 125) v nových personálních přístupech zcela nedoporučuje. Autorka naopak podporuje zaměření na kontinuální hodnocení celého týmu oproti jednotlivce. Autorka Horváthová (2016, s. 156) s ohledem na preference mladých generací uvádí, že je jimi preferována krátká zpětná vazba zaslaná od přímého nadřízeného e-mailem. Šikýř (2016, s. 122), Palíšková (2021, s. 123-138) dále k hodnocení nadřízeným zaměstnancem uvádí, že nadřízený zaměstnanec může hodnotit nejen samotný výkon, ale také chování zaměstnance, které spočívá v dodržování etického kodexu nebo jiných hodnot, které společnost nastavila. Celý proces podle autorů zahrnuje přípravu, realizaci a formulaci výstupů hodnocení, které jsou přínosem pro další personální činnosti, kdy mohou sloužit jako vstupy pro odměňování nebo vzdělávání a rozvoj zaměstnanců apod.

Autorka Palíšková (2021, s. 145) ve své publikaci uvádí několik pohledů na **odměňování** zaměstnanců, které je součástí interního personálního marketingu. Autorka na něj nahlíží z pohledu ekonomického, sociálního a z pohledu managementu. Pro účely této diplomové práce je kladen důraz na pohled odměňování ze strany managementu, který je však ovlivněn i těmito dalšími dvěma hledisky. Armstrong (2015, s. 414) k tvrzení dodává, že odměňování spadá mezi nejstarší a nejdůležitější personální činnosti, jejichž součástí je mzda/plat nebo jiné peněžní odměny, ale i zaměstnanecké výhody, které bývají zpravidla nefinančního charakteru. Stejný pohled na odměňování zaměstnanců mají také autoři Urbancová a Vrabcová (2023, s. 142) a Šikýř (2016, s. 128), který však upřesňuje, že cílem odměňování je spravedlivě ocenit reálně vykonanou práci zaměstnancem a zároveň ho stimulovat a motivovat. Autorka Palíšková (2021, s. 150) i Šikýř (2016, s. 128) kladou důraz na udržení talentovaných jednotlivců ve společnosti skrz systém odměňování a benefitů. Ve svých publikacích autoři zmiňují koncept celkové odměny, který je založen na potřebách a charakteristice zaměstnanců, propojuje jednotlivé elementy, které se konkrétně podle autorky Palíškové (2021, s. 151) zaměřují *„na využití všech dostupných nástrojů, kterými lze získat, udržet a motivovat zaměstnance.“* Armstrong (2015, s. 423) i Palíšková (2021, s. 150) uvádí, že do konceptu celkové odměny patří peněžní i nepeněžní formy. Podle autorů se konkrétněji jedná o mzdu, benefity i nehmotné nepeněžní faktory, jako pocit odpovědnosti, kariérní růst, pracovní prostředí a podmínky nebo smysluplnost práce a zajímavá pracovní náplň. Armstrong (2015, s. 423) považuje odměňování na základě konceptu celkové odměny jako přínos pro atraktivní EVP. Samotnou mzdu autorka Palíšková (2021, s. 165) dělí na základní a variabilní formu. Do základní mzdy autorka zahrnuje časovou a úkolovou mzdu a do variabilní formy řadí mzdu závisející na výkonu, kompetencích, schopnostech, dále bonusy, podíly na zisku nebo snížení nákladů společnosti, týmové odměny, prémie, provize apod. Formy mzdy dle Šikýř (2016, s. 130) jsou časová, úkolová, provize, prémie, osobní ohodnocení a podíl na výsledcích hospodaření, přičemž autor dodává, že tento výčet je stanoven na základě běžné praxe. Naopak autorky Maršíková, Švermová (2017, s. 119) uvádí nejčastěji společnostmi využívané formy mzdy, mezi které se řadí mzda časová, úkolová, měřená denní práce, podíl na výsledcích hospodaření organizace, odměňování podle výkonu. Další formy autorky označují jako dodatkové formy mzdy, kterými jsou například prémie, odměny, osobní ohodnocení nebo příplatky. Palíšková (2021, s. 153) i Šikýř (2016, s. 128) dodávají, že výši mzdy mohou ovlivnit různé faktory, jako je interní spravedlnost, externí konkurenceschopnost a motivace zaměstnance.

Podle autorů Palíšková (2021, s. 169), Šikýř (2016, s. 135), Armstrong (2015, s. 442) jsou benefity poskytovány vedle finanční odměny a mohou zaměstnance motivovat k výkonu nebo také zvýšit atraktivitu zaměstnavatele pro budoucí zaměstnance a zlepšit jeho pověst. Autorka Myslivcová (2017, s. 121) k tvrzení dodává, že benefity jsou poskytovány s cílem stabilizovat zaměstnance, upevňovat jejich vztah k zaměstnavateli i vyvolat v nich pocit sounáležitosti. Samotné benefity autorka rozděluje podle jejich účelu a zaměstnanci se tak mohou setkat s benefity sociální povahy, nebo benefity, které slouží pro zkvalitnění volného času. Dále Myslivcová (2017, s. 121) i (Koubek, 2015, s. 320) uvádí do tohoto výčtu benefity související s prací a benefity, které se vážou na postavení zaměstnance ve společnosti. Naopak Palíšková (2021, s. 170) ve své publikaci zmiňuje a dělí benefity na peněžní a nepeněžní formu. Do těchto forem řadí autorka 13. nebo 14. plat, příspěvky na penzijní nebo životní pojištění, příspěvek na stravování, automobil, sickdays, home office, dovolená navíc, systém Cafeteria apod. Pohled na odměňování poskytují také autorky Horváthová (2016, s. 156) a Adams (2021, s. 140) Autorka Horváthová zohlednila preference mladých generací, pro které není nejdůležitější finanční odměna, ale obsah celkové odměny. S tímto tvrzením souhlasí autorka Adams, která ve své publikaci uvádí doporučení pro nové koncepty managementu lidských zdrojů a tvrdí, že finanční odměna není v dnešní době to jediné, co zaměstnanci chtějí. Autorka také uvádí své

doporučení, že zaměstnanci mohou být odměňováni nárazově, po dodání požadovaného výsledku.

Do činností interního personálního marketingu se podle autorky Palíškové (2021, s. 177) řadí také vzdělávání zaměstnanců, které je součástí strategických personálních činností, a je ovlivněno globalizací a rozvojem informačních a komunikačních technologií. Pro udržení konkurenceschopnosti společnosti je podle autorky nutné se v tomto rychle se rozvíjejícím prostředí orientovat a reagovat na změny. Rovněž autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 144) upozorňují na vnější vlivy způsobující neustálé změny nároků, znalostí a dovedností na zaměstnance, které je potřeba prohlubovat. **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** je podle autorů Armstrong (2015, s. 341), Šikýř (2016, s. 138) i Palíšková (2021, s. 177) využíván za účelem osvojení, prohloubení a rozvoje nových dovedností a znalostí, dále za účelem adaptace, motivuje zaměstnance, objevuje nové talenty a je nástrojem pro odstranění nesouladu mezi nabídkou a poptávkou, přičemž tento nesoulad společnosti odstraňují pomocí vzdělávacích programů. Palíšková (2021, s. 177) k tvrzení dodává, že možnost vzdělávání na pracovišti může být prezentována i jako benefit pro budoucí zaměstnance, což opět přispívá ke zvyšování atraktivity zaměstnavatele. Autorka Palíšková (2021, s. 182) ve své publikaci upozorňuje na rozdíl mezi odborným vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Podle autorky se rozvoj zaměstnanců soustředí na nové znalosti a dovednosti zaměstnance, které bezprostředně nesouvisí s výkonem jeho práce. Šikýř (2016, s. 138) zase uvádí, že rozvoj zaměstnanců souvisí s jejich kariérním růstem, na který je zaměstnavatel připravuje. Autorka Horváthová (2016, s. 156) k tvrzení dodává, že pro mladé generace je tato možnost velkou motivací. Autorka Myslivcová (2017, s. 114) k rozvoji zaměstnanců uvádí, svůj komplexní pohled, který zahrnuje zajištění potřebných znalostí a dovedností k uspokojivému výkonu práce v současnosti i budoucnosti, a to prostřednictvím rozvoje zaměstnanců. Autorka dále dodává, že zároveň prohlubuje jejich technické i technologické znalosti, v závislosti na jejich rozvoji a také zvyšuje vazbu zaměstnanců na podnik i jejich spokojenost. Odborné vzdělávání dle Palíškové (2021, s. 182) bezprostředně souvisí s pracovním místem zaměstnance, přičemž urychluje osvojení odborných znalostí, udržuje odbornou úroveň zaměstnance nebo dokonce pomocí odborného vzdělávání zaměstnanec získává znalosti a dovednosti nové. Naopak Šikýř (2016, s. 138) uvádí pod pojmem odborné vzdělávání změnu kvalifikace zaměstnance, a to prostřednictvím zaškolení, doškolování, přeškolování a rozvojem. Zde je možné vidět nesoulad mezi těmito dvěma tvrzeními autorů. Horváthová (2016, s. 157) v rámci novodobých trendů doporučuje k vzdělávání zaměstnanců přistupovat individuálně, využívat mentoring, networking a inspirativní lektory. S těmito doporučeními je autorka Adams (2021, s. 150) zcela v souladu a podporuje zvolení formy vzdělávání s ohledem na preference zaměstnanců.

Podle Palíškové (2021, s. 197) je součástí interního personálního marketingu i **péče o zaměstnance.** Šikýř (2016, s. 146) a Palíšková (2021, s. 197) považují péčí o zaměstnance činnosti zaměstnavatele, které se vážou na legislativní požadavky, ale také aktivity, které zaměstnavatel vykonává dobrovolně nebo rozvíjí pracovní podmínky nad rámec legislativních požadavků. Dobrovolné aktivity podle autorů zaměstnavatel vykonává za účelem spokojenosti současných zaměstnanců a zvýšení jejich motivace, jelikož příznivé pracovní podmínky mají v konečném důsledku vliv na pracovní výkon, stabilizují zaměstnance a vedou k jejich sounáležitosti se zaměstnavatelem. Tyto aktivity autoři řadí mezi benefity, které podporují a zvyšují atraktivitu zaměstnavatele. Do povinné péče, která je závislá na české legislativě tito autoři řadí zajištění vhodných pracovních podmínek pro zaměstnance i pro specifické skupiny zaměstnanců na základě legislativních požadavků, odborný rozvoj, stravování nebo BOZP. Horváthová (2016, s. 157) s ohledem na pracovní podmínky uvádí, že pro mladé generace je podstatné flexibilní pracoviště se společenskými prostory, kvalitním zázemím i občanskou

vybaveností. Zároveň rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, flexibilní pracovní doba i určitá míra svobody v organizaci pracovního dne.

Poslední činností spadající do interního personálního marketingu ke **rozmisťování a propouštění zaměstnanců**. Podle Koubka (2015, s. 235-241) se rozmisťování zaměstnanců uskutečňuje za účelem odpovídajícího využití znalostí, zkušeností a dovedností zaměstnance. Provádí se jejich povýšením, převedením na jinou pracovní pozici nebo pracoviště či přeřazením na nižší funkci. Armstrong (2015, s. 510) v souvislosti s rozmisťováním zaměstnanců upozorňuje na zohlednění jejich schopností a dovedností, které může zamezit nežádoucímu pracovnímu výkonu. Propouštění zaměstnanců je také jednou z činností interního personálního marketingu, přičemž Armstrong (2015, s. 311–313) ji považuje za jednu z těch náročnějších. Propouštěním se podle autora rozumí ukončení pracovních poměrů na základě rozhodnutí zaměstnavatele, přičemž důvodem může být nadbytečnost, porušení pracovní kázně nebo nedostatečný výkon zaměstnance, případně organizační změny. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 163, s. 165) upozorňují v případě propuštění na systematické postupy, které zamezí demotivaci a destabilizaci týmů ve společnosti, které v ní budou zůstávat. Autorky zároveň uvádí variantu, v které se organizace má před propouštěním nejprve zaměřit na optimalizaci výše pracovních úvazků. Horváthová (2016, s. 121) souhlasí s dopady, propouštění uvnitř společnosti, a proto považuje tuto činnost za etický proces.

Externí personální marketing

Urbancová a Vrabcová (2023, s. 79) i Legnerová (2021, s. 85) uvádí, že externí personální marketing se zaměřuje na vnější prostředí společnosti a oblast potenciálních zaměstnanců, konkrétně na **získávání a výběr vhodných zaměstnanců**. Legnerová (2021, s. 85) upozorňuje na souvislost získávání zaměstnanců a strategickým plánováním podniku, které mu předchází. Autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 79), Myslivcová (2019, s. 57) dodávají, že externí personální marketing je rovněž spjat s budováním značky a dobrého jména zaměstnavatele s cílem zaujmout, oslovit a získat kvalitní zaměstnance, posilovat image společnosti, jakožto zaměstnavatele a zvyšovat povědomí o jeho značce. Ve své publikaci autor Koubek (2015, s. 126) klade důraz na rozdíl v termínech získávání a nábor zaměstnanců. Zatímco podle Koubka se nábor soustředí na zaměstnance z vnějších zdrojů, získávání zaměstnanců probíhá ze zdrojů vnějších i vnitřních, přičemž bere ohled i na společné zájmy, cíle a hodnoty, které vznikají mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Samotný výběr zaměstnanců je dle autora proces probíhající z obou stran s cílem o nalezení nejlepší shody požadavků společnosti a nabídky kandidáta. Opačný pohled má autor Armstrong (2015, s. 276), který sice rozlišuje získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů, ale ve své publikaci uvádí, že získávání zaměstnanců, je tzv. recruitment, což v překladu z angličtiny znamená nábor. Pro účely této diplomové práce byla provedena rešerše dle tvrzení autora Armstronga. Podle autorky Legnerová (2021, s. 86) strategie získávání zaměstnanců, která souvisí s externím personálním marketingem, začíná popisem pracovního místa, jehož součástí jsou definovány požadavky kladené na kandidáta. S ohledem na situaci na trhu i konkurence schopnost si podle autorky společnost zvolí zdroje, ze kterých zaměstnance získá. Autorka dále uvádí, že se mezi ně řadí zdroje interní, vnější a doplňkové. Podle autorky si manažer ve spolupráci s personalistou stanoví postup výběrového procesu a rozdělí si odpovědnosti a pravomoci s doporučením vhodných cest pro získávání zaměstnanců, přičemž celý proces a doporučení se však v průběhu může měnit, a to nejen v závislosti na aktuální situace na trhu, ale také na základě atraktivity značky zaměstnavatele. Autorka dodává, pokud zvolené cesty pro získávání zaměstnanců nepřinesou dostatečný počet vhodných kandidátů, společnost zvyšuje náklady a volí kombinaci cest a různých forem, které se však liší na základě obsazované pozice, společnosti i definice cílové skupiny.

V dnešní době existuje mnoho způsobů a prostředků skrz které mohou společnosti získat vhodné uchazeče o zaměstnání. Autorka Nulíčková (2022) na svém webu i Legnerová (2021, s. 92) zveřejnily několik doporučení, skrz které lze vhodné kandidáty získat, přičemž se jedná o:

- kariérní stránky společnosti;
- pracovní portály;
- sociální sítě (LinkedIn, Instagram, Twitter, Facebook, Youtube), včetně využití různých skupin, které jsou vytvořeny na těchto sociálních sítích;
- newslettery zasílané zákazníkům;
- vlastní vyhledávání vhodných uchazečů;
- využití služeb personální agentury;
- účast na náborových eventech;
- spolupráce se školami, Úřadem práce;
- interní nábor;
- doporučení od stávajících zaměstnanců společnosti, referral program.

Autorka Nulíčková (2022) na svém webu uvádí, že způsob zveřejnění nabídky a stejně tak i její obsah a formulace by se měla přizpůsobovat cílové skupině, její charakteristice, potřebám, preferencím, ale také nabízené pracovní pozici. Stejně tak Employerbrand.Tech (2022) i Nulíčková (2022) na webech doplňují, že dle výsledků z analýzy trhu práce by společnost měla přizpůsobit své náborové strategie a zvýšit tak efektivitu náboru i zacílení na specifickou skupinu kandidátů. Společnosti jinak osloví absolventa školy, kterého nabírají na juniorskou pozici a jiným způsobem i zkušeného kandidáta na pozici ve vrcholovém managementu. Rovněž tak autorka Nulíčková (2022) na svém webu upozorňuje na skutečnost, že je důležité vybrat vhodný pracovní portál, i přes to, že jejich nabídka je velmi široká, samotné zveřejnění nabídky nemusí přivést dostatek vhodných kandidátů a nábor tak nemusí mít dobré výsledky. Podle autorky lze využít také aktivní hiring a oslovovat uchazeče napřímo. Emloyerbranding Tech (2022) za největší výzvu tohoto desetiletí považuje získávání zaměstnanců a udržet si ve společnosti ty talentované. Na základě průzkumu zdroj uvádí, že až 40 % globálních kandidátů se při výběru zaměstnání rozhoduje dle firemní kultury.

Koubek (2015, s. 215) doporučuje, že pro efektivní uplatňování externího personálního marketingu by měla společnost vyvíjet činnosti, které vedou k zabezpečení a vylepšování dobré pověsti zaměstnavatele, identifikovat nové zdroje, skrz které lze získat vhodné uchazeče o zaměstnání a zároveň se snažit snižovat náklady spojené se získáváním nových zaměstnanců. Obecně by podle autora měla společnost směřovat do stavu, kdy bude mít kvalitní uchazeče dlouhodobě dostupné a budou mít oni sami zájem ve společnosti pracovat. Tvrzení podpořila i autorka Vrbová (2023) na svém webu, podle které se získávání zaměstnanců stává efektivním tehdy, pokud vhodní kandidáti přichází do společnosti sami. Společnost, její firemní kulturu i pozitivní zkušenosti zaměstnanců je podle autorky vhodné prezentovat na sociálních sítích, které společnost zviditelní, přičemž je klíčové použít zajímavý a kvalitní obsah a formát, a je důležité opět dbát na charakteristiku cílové skupiny, současnou míru využívání digitálních technologií a online prostředí. Rovněž, podle Legnerové (2021, s. 89) je tento proces značně podpořen značkou a pověstí zaměstnavatele, o které však pojednává podkapitola 2.4. Autoři Šlapák a Štefko (2015, s. 20) uvádí, že společnost má usilovat o to, aby uchazeče zaujala. Dále autoři dodávají, že se nejedná pouze o jednostranný proces, kdy musí zaujmout uchazeč a prodat své kvality, ale na nábor nových zaměstnanců autoři nahlížejí jako na obchod, kde jednají obě strany stejně. Koubek (2015, s. 215) uvádí, aby při dnešní konkurenci mohla mít společnost kvalitní zaměstnance, musí být v náboru aktivní, zajímat se o nabídku zaměstnání i prostředí konkurence a také být proaktivní v kontaktu s kandidáty. Autor dále dodává, jakmile společnost

vzbudí pozornost vhodných uchazečů o zaměstnání, měla by zjišťovat jejich potřeby a zda je schopna je uspokojit. V případě oboustranného zájmu o nástup do zaměstnání však aktivita ze strany společnosti nekončí, ale prolíná se s interním personálním marketingem, kdy její snahou je motivovat a pečovat o současné zaměstnance a zabývat se jejich rozvojem.

Zajímavý pohled a dělení externího personálního marketingu, v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, poskytl web Emloyerbranding Tech (2022), který pohlíží na získávání zaměstnanců odlišně a uvádí rozdíl mezi recruitment a recruitment marketingem. Rozdíl je podle Emloyerbranding Tech (2022) v tom, že nábor zaměstnanců se zaměřuje pouze na aktuální nebo budoucí potřeby náboru, zatímco náborový (recruitment) marketing má mnohem širší funkci a využití. Zdroj uvádí, že jeho cílem je vyzdvihnout to nejlepší, co společnost nabízí, vypráví příběh o firemní kultuře, pracovišti, a nakonec i o zaměstnancích ve společnosti. Podle tohoto zdroje, konečným cílem recruitment marketingu je, aby se společnost prostřednictvím značky zaměstnavatele stala žádaným místem k práci, přičemž recruitment marketing nepřivádí do společnosti více kandidátů, ale přivádí lepší kandidáty, kteří jsou v souladu s hodnotami společnosti. Dále dodává, že nejtalentovanější lidé práci nehledají, je tedy klíčové je do společnosti přilákat a získat. Podle Emloyerbranding Tech (2022) může recruitment marketing v rámci externího personálního marketingu využívat tyto metody pro zvýšení povědomí o společnosti, posílení značky zaměstnavatele, komunikaci o svých hodnotách a přilákání nových zaměstnanců:

- různé akce jako webináře, konference;
- videa, jejichž obsahem jsou např. reference zaměstnanců, firemní videa;
- rozhovory, např. se zaměstnanci;
- příspěvky na webu, sociálních sítích;
- kreativní kampaně v sociálních médiích.

Autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 78) ve své publikaci upozorňují na nedostatky v uplatňování procesů personálního marketingu. Konkrétně autorky poukazují na jeho nahodilé a jednorázové uplatňování, které je upřednostňováno před budováním dlouhodobé strategie, dochází k opomíjení zpětné vazby vedoucích zaměstnanců, marketingové a propagační materiály a jejich obsah není pravdivý a neodráží realitu ve společnosti, přičemž v závěru autorky upozorňují na opomíjejí procesů a činností interního personálního marketingu.

Tato podkapitola byla věnována personálnímu marketingu, jeho historickému vývoji i dělení s ohledem na zaměření jednotlivých činností, tedy na interní a externí personální marketing. Personální marketing lze tedy považovat za soubor procesů a činností, které vedou k získávání nových zaměstnanců, ke stabilizaci a udržení zaměstnanců stávajících a zároveň přispívají k budování Employer Brandu, dobré pověsti a atraktivitě zaměstnavatele. Těchto cílů dosahují prostřednictvím jednotlivých činností, které jsou zacíleny buď na vnější nebo vnitřní prostředí společnosti. Interní personální marketing se soustředí na činnosti z oblasti managementu lidských zdrojů uvnitř organizace, do kterých spadá přijímání a proces adaptace, hodnocení zaměstnanců, odměňování, vzdělávání a rozvoj, péče o zaměstnance, rozmisťování a propouštění. Externí personální marketing cílí na vnější prostředí a na činnosti z oblasti managementu lidských zdrojů, kterými jsou získávání a výběr zaměstnanců. Tyto oblasti však spolu úzce souvisí a vzájemně se prolínají. Pro jejich lepší zacílení využívá personální marketing marketingový mix, který je však upraven na oblast managementu lidských zdrojů.

2.3 Marketingový mix v personálním marketingu

Na základě rešerše v oblasti personálního marketingu není pochyb, že tento obor je pro společnosti přínosem a podporou při získávání zaměstnanců i budování Employer Brandu. Pro

jeho aplikaci společnosti využívají nástroje, které jsou součástí marketingového mixu. Pro účely této diplomové práce a s ohledem na její téma se jedná o marketingový mix zasazený do managementu lidských zdrojů. Pro uplatnění principů a teorie personálního marketingu ve společnosti je potřeba přeměnit teorii v praxi. Marketingový mix může být označován jako praktická složka marketingu, soubor nástrojů, který tvoří podstatu marketingové strategie a jejich prostřednictvím společnost dosahuje svých marketingových cílů v rámci cílového trhu.

Počet nástrojů marketingového mixu se v jednotlivých publikacích liší, avšak počet základních nástrojů i podle autorů Myslivcová (2017, s. 31), Pratoommase (2015) uvedeného na sociální síti LinkedIn tvoří tzv. 4P, do kterého se řadí:

- produkt;
- cena;
- místo;
- komunikace.

Někteří autoři tento základ rozšiřují o další nástroje, přičemž podle autora Ungerman (2019, s. 163), je součástí marketingového mixu také Osobnost. Tento marketingový podle autora nástroj zohledňuje pohled zákazníka, kterým je zaměstnanec organizace. Autorka Spielmann (2015) v článku na webu MenSeek naopak rozšiřuje základní 4P o další tři nástroje, kdy podle autorky celkový počet nástrojů stoupá na 7. Autorka ze svého pohledu do marketingového mixu řadí tyto další tři nástroje:

- **lidé**, kteří podle autorky mezi těmito nástroji představují faktor, který zajišťuje veškerou komunikaci s cílovou skupinou. Autorka dodává, že způsob, jakým lidé s cílovou skupinou komunikují má velký podíl na konečném rozhodnutí zákazníka o přijetí nabízené pracovní pozice.
- **Proces** v rámci 7P podle autorky vyjadřuje nastavené firemní procesy, které vedou k prodeji produktu zákazníkovi a v praxi takto bývá označován samotný proces náboru nebo například adaptace nového zaměstnance.
- **Fyzická evidence** je nástrojem, který autorka zařadila na základě inspirace z oblasti služeb. Dle tvrzení autorky nemá zákazník možnost si při nákupu služby ověřit její kvalitu. Autorka dodává, že tento nástroj má vyjadřovat zhmotněnou nabídku společnosti, kterou je například náborový leták, pracovní místo nebo prostředí.

Autorka Spielmann na webu MenSeek dále ke svému počtu 7P dodává, že všechna P by spolu měla být v souladu, a to na základě pochopení zákazníka a cílové skupiny, a rovněž tak by měla nabírat stejný směr dosahovat stanoveného cíle.

Za **produkt** je v marketingovém mixu zasazeného do managementu lidských zdrojů podle autorů Myslivcová (2017, s. 31) a Ungerman (2019, s. 163) považována pracovní pozice. Na produkt lze podle autorky Myslivcová (2017, s. 31) pohlížet ve dvou rovinách, a to z pohledu kandidáta a zaměstnavatele. Produkt je podle autorky nehmotného charakteru, který lze podle autorky přirovnat ke službám, protože ani jedna ze stran nemá možnost si prohlédnout jeho kvalitu a jakost. Autorka dále dodává, že pro kandidáta je produktem nabízená pracovní pozice, se kterou je spojené pracovní prostředí, náplň práce, pracovní doba i nároky kladené potencionálním zaměstnavatelem na uchazeče. Naopak z pohledu zaměstnavatele podle autorky produkt tvoří adekvátní schopnosti a dovednosti uchazeče, který svým výkonem a kvalitou uspokojuje potřeby zaměstnavatele. Autor Ungerman (2019, s. 163) naopak na produkt nepohlíží ve dvou rovinách a k výčtu dodává také rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, pracovní spokojenost. Rovněž autor Pratoommase (2015) na sociální síti LinkedIn zveřejnil faktory, které produkt tvoří. Podle něj se jedná o pracovní náplň, odměňování, firemní

kulturu a kolegy, značku zaměstnavatele, možnost vzdělávání a kariérního růstu. Autoři Pratoommase (2015) i Spielmann (2015) v článku na webu MenSeek dodávají, že nabídka s tímto produktem, tedy pracovním místem by měla odpovídat realitě a zároveň by měla být dostatečně zajímavá a měla by zahrnovat všechny uvedené faktory.

Dalším nástrojem je **cena**, na kterou autorka Myslivcová (2017, s. 32) také nahlíží ze dvou stran. Podle autorky pro uchazeče nebo zaměstnance vyjadřuje cena samotný čas věnovaný výkonu práce a její organizace, vyžadovaným výstupům, přijetí pracovních podmínek nebo fyzickou námahu vynaloženou na splnění pracovních úkolů. Autor Koubek (2015, s. 283) doplňuje a rozšiřuje tvrzení, že cenou není pouze peněžní odměna, ale řadí se do ní také forma uznání, případně povýšení. Naopak autor Pratoommase (2015) na sociální síti LinkedIn pohlíží na cenu zcela komplexně. Autor do ní zahrnuje rovněž peněžní odměnu, ale také úplně vše, co zaměstnanci obětují pro práci ve společnosti, včetně míry stresu, rizika, nejistoty, fyzické námahy, času vynaloženého na práci, ale i na cestování. Autor upozorňuje také na to, že společnosti tyhle faktory příliš nezohledňují a soustředí se pouze na peněžní a nepeněžní odměny, které souvisí s produktem. Autoři Myslivcová (2017, s. 32) a Ungerman (2019, s. 163) dále popisují cenu z pohledu zaměstnavatele jako nástroj marketingového mixu, který vyjadřuje veškeré náklady práce, jako mzdy, jejichž součástí jsou odvody, prémie, odstupné, ale také nábor zaměstnanců a náklady na jejich zaučení nebo personální potřeby a pracovní pomůcky. Z těchto tvrzení autorů vyplývá, že cena, jakožto marketingový nástroj obsahuje některé z faktorů, se kterými se můžeme setkat také v rámci nástroje produkt.

Mezi nástroje 4P marketingového mixu se dále podle autorů Myslivcová (2017, s. 32) a Ungerman (2019, s. 163) řadí **místo**. Autorka Myslivcová (2019, s. 46) uvádí, že se jedná o sérii prvků, které ovlivňují rozhodnutí uchazeče o zaměstnání ohledně přijetí nebo odmítnutí konkrétní nabídky pracovní pozice. Podle autorky Myslivcová (2019, s. 46) i podle autora Ungerman (2019, s. 163) do faktorů, které jsou v učinění rozhodnutí hlavními atributy se řadí místo výkonu práce, firemní kultura a celková image společnosti. Dále je podle autorů pro uchazeče podstatný způsob, jakým probíhá ve firmě komunikace, tok informací, vztahy na pracovišti, povaha uznávaných norem a hodnot. Autor Pratoommase (2015) na sociální síti LinkedIn dodává, že do těchto atributů spadá i vybavení na pracovišti, pracovní pomůcky i infrastruktura či vybavenost v blízkosti pracoviště. Zároveň autor upozorňuje na skutečnost, že obtížně dostupná lokalita odrazuje potenciální zaměstnance.

Jakmile je správně formulovaný produkt, je v rámci marketingového mixu podle autorů Myslivcová (2017, s. 32) a Ungerman (2019, s. 163) využíván nástroj **komunikace**, který má podle autorů Pratoommase (2015) na sociální síti LinkedIn a Myslivcová (2017, s. 34) za cíl dostat nabízený produkt do povědomí uchazečů o zaměstnání, a to se všemi náležitostmi i výhodami. V dnešní době může společnost zvolit cestu komunikace ze širokého spektra, které nabízí ať už online komunikační kanály nebo tištěnou formu komunikace. Podle Myslivcová (2017, s. 34) je součástí komunikace rovněž interakce uvnitř společnosti mezi zaměstnanci a managementem společnosti, ať už se jedná o formální nebo neformální komunikaci. Autorka upozorňuje, že pokud společnost zvolí více komunikačních cest, je podstatné, aby sdělované informace nebyly odlišné a je vhodné zvolit komunikační cestu s ohledem na povahu nabídky a cílovou skupinu.

Tato podkapitola byla věnována marketingovému mixu zasazeného do oblasti managementu lidských zdrojů. Zohlednila názory a pojetí autorů na rozdílný počet jeho nástrojů a také jejich konkrétní cíle a využití v praxi. Počet jednotlivých nástrojů je podle autorů různý, avšak základ tvoří 4P – produkt, cena, místo a komunikace.

2.4 Employer Brand Management

V předchozích podkapitolách byly představeny činnosti personálního marketingu a nástroje marketingového mixu, které jsou podporou pro budování Employer Brandu, tedy značky zaměstnavatele. Silná značka zaměstnavatele, vede nejen ke snadnějšímu získání nových zaměstnanců, ale také k udržení těch stávajících, talentových zaměstnanců, kteří jsou podstatní pro úspěch společnosti. Následující text se věnuje Employer Brandingu, jeho propojení s personálním marketingem i s nástrojem Hodnotové nabídky pro zaměstnance (Employee Value Proposition).

Budování značky zaměstnavatele úzce souvisí a je propojeno s personálním marketingem, ale podle Myslivcové (2017, s. 49) bývají tyto pojmy často zaměňované, až považované za synonymum. Propojení těchto dvou oborů podporuje rovněž Menšík, autor článku na webu MenSeek (2015), podle kterého většina společností aplikuje personální marketing, ale budování Employer Brandu se věnuje pouze pár z nich. Pohled autora Theurera (2016, s. 2) na propojení Employer Brandingu s personálním marketingem spočívá v uplatňování marketingových zásad v procesu budování značky zaměstnavatele, kdy jsou například prostřednictvím komunikačních kampaní propagovány nabídky zaměstnání společnosti, s cílem zvýšit její povědomí. Zároveň autor doporučuje, aby tyto komunikační aktivity a jejich obsah měl větší vliv na informovanost uchazečů o zaměstnání v určité společnosti. Autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 86) tato tvrzení podporují a uvádí, že personální marketing pomáhá budovat značku zaměstnavatele a přispívá k získávání nových zaměstnanců. Vrbová ve svém článku na webu petravrbova.cz (2023) souhlasí s tvrzením, a podle ní Employer Branding pro budování využívá personální marketing.

Pojem Employer Brand vyjadřuje v překladu značku zaměstnavatele, na kterou autorka Palíšková (2021, s. 89) pohlíží jako na soubor představ a asociací, které se nejen uchazečům o zaměstnání vybaví s vyslovením jména určité společnosti. Autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 87) považují značku zaměstnavatele za souhrn atributů a kvalit, které mohou být hmotného i nehmotného charakteru a odlišují společnost od konkurence. Autorky dodávají, že je značka tvořena třemi prvky, kterými je vize, image a firemní kultura. Theurer (2016, s. 2, s. 3) značku zaměstnavatele popisuje jako jedinečné aspekty určité společnosti, které prezentují její identitu a jsou pro ni typické, stejně tak jako pro její zaměstnance. Dále autor dodává, že součástí značky zaměstnavatele je také název společnosti, logo, její známost pro vnější prostředí společnosti a pověst.

Rovněž podle autorek Urbancová a Hudková (2017, s. 41) tvoří značku zaměstnavatele tyto faktory, avšak dodávají, že nezbytnou součástí jsou i zaměstnanci, kteří se o společnosti, ve které pracují nebo s ní mají zkušenost z náborového procesu, vyjadřují svému okolí. Autorky dodávají, že zaměstnanci tak mohou společnost ostatním prezentovat jako vhodného zaměstnavatele a předávat své zkušenosti. K tomuto tvrzení se přiklání i autorky Urbancová a Vrabcová (2023, s. 87), podle kterých *„pro zaměstnance slibuje značka zaměstnavatele jistá očekávání a působí na ty zaměstnance a potenciální uchazeče o práci, kterým bude nejvíce prospívat, a oni pak budou v této kultuře spokojení a nejvýkonnější.“*

Menšík v článku na webu MenSeek (2015) upozorňuje, že značka zaměstnavatele se tvoří i bez jakékoliv činnosti společnosti, přičemž vzniká už při samotném zveřejnění inzerátu s nabídkou práce. Podobný pohled má autorka Myslivcová (2017, s. 49), která nahlíží na značku zaměstnavatele jako na specifické vnímání konkrétní společnosti současnými i budoucími zaměstnanci. Takovou společnost podle autorky tito zaměstnanci vnímají jako skvělého zaměstnavatele. Autorka Palíšková (2021, s. 89) k tvrzení dodává, že prostřednictvím Employer Brandu mohou společnosti vyjadřovat své hodnoty, vize, cíle, poslání, způsob komunikace a firemní kulturu.

Naopak Employer Branding je podle článku autora Menšíka na webu MenSeek (2015) považován za proces budování značky zaměstnavatele. Podle autora se jedná se o komplexní přístup, který spadá do strategického řízení společnosti se zaměřením na vzájemné porozumění zaměstnance a zaměstnavatele s cílem vytvářet dlouhodobé vztahy a budovat pozitivní pověst zaměstnavatele. Rovněž také například autoři Theurer (2016, s. 2), Myslivcová (2017, s. 49) a Vrbová ve svém článku na webu petravrbova.cz (2023) považují Employer Branding za součást strategického řízení. Podle autorek Urbancová a Hudková (2017, s. 41) je Employer Branding komplexním procesem, který má dopad na stávající i potenciální zaměstnance.

Přínosem Employer Brandingu je podle autorek Urbancová a Vrabcová (2023, s. 86) získání nových a zároveň motivovaných, talentovaných zaměstnanců, ale také Employer Branding přispívá ke stabilizaci zaměstnanců stávajících. Autorky uvádí, že tato stabilizace spočívá v souladu zaměstnanců se společností, její vizí, hodnotami a zároveň vede ke zlepšení jejich angažovanosti. Dále autorky dodávají, že v konečném výsledku, všechny tyto faktory mají vliv na zvýšení motivace zaměstnanců a jejich efektivity. S tímto tvrzením souhlasí také například autorka Vrbová ve svém článku na webu petravrbova.cz (2023) a autor Singh (2021, s. 107, s. 109), který však považuje získání nových zaměstnanců i stabilizaci těch stávajících za stejně důležité.

Podle článku na webu Alma Career (2021) se kandidát setkává s Employer Brandem již před samotným náborem, kdy získává pouhé povědomí o společnosti. Na význam povědomí o společnosti, ale také na její samotné vnímání upozorňuje také autorka Wallace (2014, s. 20), podle které již v této fázi začíná hodnocení zaměstnavatele potenciálním zaměstnancem. Stejný postoj zaujímá autorka Autorka Backhaus (2016, s. 15), která zároveň uvádí skutečnost, že společnost prostřednictvím externí komunikace a udržováním interakce podporuje povědomí o své značce a image, která může mít v konečném výsledku dopad na rozhodnutí kandidáta o přijetí zaměstnání ve společnosti. Článek na webu Alma Career (2021) dodává, že proces Employer Brandingu dále pokračuje návazností celého náborového procesu, přes získávání zkušeností zaměstnanců prací ve společnosti a následně ukončením jejich spolupráce. V závěru jsou podle tohoto zdroje součástí Employer Brandu také zkušenosti, které lidé, zákazníci sbírají prostřednictvím nabízených produktů a služeb společnosti. Význam Employer Brandingu v oblasti náboru zaměstnanců zmiňuje i autorka Palíšková (2021, s. 89), podle které se jeho podstata i důležitost stává pro společnost klíčovou, aby uspěla v dnešní vysoké konkurenci zaměstnavatelů a získala tak kvalitní zaměstnance. Theurer (2016, s. 4) na základě výzkumů ve své publikaci potvrzuje přímou vazbu mezi náborovými aktivitami a Employer Brandingem, kdy se díky dobré pověsti zaměstnavatele zvyšuje počet uchazečů o zaměstnání v určité společnosti a má vliv na jejich rozhodování. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 87) poukazují na zkušenosti z praxe, kdy se častěji kandidáti rozhodují pro práci u známých zaměstnavatelů s vybudovanou značkou, která v nich vzbuzuje pocit, že je společnost stabilní a prosperuje. Vliv Employer Brandingu na nábor zaměstnanců připouští také Eger (2018, s. 224, s. 233), přičemž dodává, že jeho budování může i směřovat ke snížení nákladů na nábor. Autorův výzkum ukazuje, že pro mladé generace je ideálním zaměstnavatelem spolehlivá, profesionální a flexibilní společnost.

2.4.1 Employee value proposition

Na základě výše uvedené rešerše zdrojů vyplývá, že Employer Branding má vliv na současné i potenciální zaměstnance společnosti, spadá do strategického řízení a stává vhodnou činností k zabezpečení a stabilizaci lidských zdrojů ve společnosti. Armstrong v souvislosti s Employer Brandingem (2015, s. 299) uvádí, že značka zaměstnavatele úzce souvisí s hodnotovou nabídkou pro zaměstnance, také jako Employee Value Proposition, (EVP). Podle autora může být EVP vyjádřena jako značka zaměstnavatele. Myslivcová (2017, s. 61) nahlíží na EVP jako

na základní kámen, který tvoří strategii zaměstnavatelské značky. Souvislost EVP s Employer Brandingem zmiňuje ve své publikaci také autor Theurer (2016, s. 12), který EVP zahrnuje do jednoho z kroků pro budování značky zaměstnavatele. Také Zeuch (2016, s. 24, s. 41) připouští, že pro budování značky zaměstnavatele je potřeba začít u definice EVP, která má současně vycházet z vize společnosti.

Autor Armstrong (2015, s. 299) dále uvádí, že EVP je soubor všeho, co společnosti nabízí zaměstnancům, jak současným, tak potenciálním. Zároveň je podle autora tato nabídka jimi považována za hodnotnou a jejím cílem je přesvědčit zaměstnance k setrvání ve společnosti nebo k rozhodnutí ve společnosti pracovat. Konkrétněji, jsou podle autora součástí EVP peněžní i nepeněžní faktory, jako pracovní prostředí, firemní kultura, vzdělávání a rozvoj, udržení přirozené diverzity, přístup k work-life balance apod. Adams (2020, s. 43) do této nabídky zahrnují i zkušenosti se zaměstnáním, které společnost nabízí a jaké to je pro ni skutečně pracovat. Autor upozorňuje však na to, že obsah této nabídky by měl vycházet od zaměstnanců. Autorka Salačová Svobodová (2022, s. 45-46) naopak považuje EVP za nástroj, jehož prostřednictvím lze charakterizovat firemní kulturu, potřeby zaměstnanců, a jak je má společnost naplňovat. Podle Salačová Svobodová (2022, s. 45) může společnost prostřednictvím nástroje EVP analyzovat a reflektovat svou míru atraktivity a pružně reagovat na situace na trhu práce. Autorka dodává, že výkon zaměstnance a jeho angažovanost je spjata s loajalitou ke společnosti, proto je podstatné v EVP zohlednit budování emočního i vztahového pouta a snažit se o vytvoření vztahové rovnováhy mezi zaměstnanci a společností. Autorka Wallace (2014, s. 31) k EVP podotýká, že finanční odměna není vším, čím může společnost zaujmout.

Z výše uvedeného textu je zřejmé, že EVP je nástrojem Employer Brandingu nejen k udržení současných zaměstnanců ve společnosti, ale také k přilákání zaměstnanců nových. Opačný pohled na EVP mají však autoři Adams a Marshall (2020 s. 29), kteří na EVP nahlíží jako na filtr, který odrazuje nesprávné uchazeče a díky tomu tak společnost snižuje náklady na nábor. Adams a Marshall (2020 s. 39-48) Vytvořili model Give & Get, který ve své publikaci popisují a porovnávají s tradičním modelem EVP. Podle autorů je tradiční model postaven na značce spotřebitele, kdy za zkušenosti a dovednosti zaměstnance nabízí společnost svou vytvořenou EVP. Autoři však konstatují, že pro talentované zaměstnance je tato výměna neuspokojivá. Naopak autory vytvořený model Give & Get má v každém pilíři značky zaměstnavatele EVP, jejíž součástí je výměna hodnot Give & Get, tedy to, co zaměstnanec dává a co za to dostává, přičemž zohledňuje také pocity a zkušenosti zaměstnance. Současně byl podle autorů tento model navržen tak, aby pravdivě odpovídal uchazečům na otázky, jak to ve společnosti skutečně funguje a zda má dostatek schopností na to, aby v zaměstnání uspěl. Podle autorů společnost definuje stránku „Give“, tedy své požadavky, očekávání a potřeby. Na straně „Get“ uvádí, co uchazeč dostane od společnosti, pokud v ní bude pracovat.

Autor Dabirian (2016, s. 4) na základě rešerše a svého výzkumu uvedl celkem sedm hodnotových nabídek, podle kterých zaměstnanci hodnotí společnosti a rozhodují se pro ně pracovat:

- sociální hodnoty, do kterých patří vztahy na pracovišti, talentovaní zaměstnanci, firemní kultura;
- zajímavost práce s dostatečnými výzvami, avšak dosažitelnými cíli;
- smysluplnost pracovní náplně, míra využití znalostí a dovedností;
- příležitosti pro kariérní růst;
- odpovídající odměňování za práci prostřednictvím mzdy, benefitů nebo jiných výhod;
- manažerské týmy ve společnosti se zaměřením na leadership;
- work-life balance.

S ohledem na nefinanční odměny je nutné upozornit na tvrzení autorky Sengupta (2015, s. 310), podle které musí být obsah hodnotové nabídky vytvořen na základě demografických proměnných. Autorka uvádí, že jednotlivé generace mají různé preference a hodnoty, které v zaměstnání hledají. S tímto tvrzením souhlasí autoři Mičík a Mičudová (2018, s. 171) a zároveň uvádí, že by společnosti měli EVP a její komunikaci zaměřit na hodnoty generace mileniálů a generace Y. V tomto článku autorů však chybí zmínka o zaměření EVP na preference a hodnoty generace Z, přičemž je dle mého názoru v dnešní době takové zohlednění také relevantní. Naopak generaci Z do své publikace zahrnula autorka Adams (2021, s. 18), podle které se vzestup posledních tří generací, mileniálů, generace Y a generace Z, stal v této oblasti výzvou. Autorka uvádí, že nelze u jednotlivých generací určit, co je motivuje nebo předpokládat jejich pracovní etiku. Nicméně autorka Adams (2021, s. 18) souhlasí, že mladší generace mají oproti svým předchůdcům jiná očekávání, mezi které patří jistá míra samostatnosti, zájem společnosti o vyjádření jejich názorů, postojů a pohledů na určitou problematiku, ale také možnost ovlivňovat procesy ve společnosti.

Armstrong (2015, s. 299) uvádí, že pro vytvoření EVP musí společnost analyzovat, co je schopna zaměstnancům nabídnout, zhodnotit svou pověst, pracovní prostředí, firemní kulturu, lokalitu pracoviště, perspektivu kariérního růstu, možnost vzdělávání nebo podmínky zaměstnání. Adams (2020, s. 43-45) k vytvoření EVP dodává, že společnost musí komunikovat i svá zranitelná místa, výzvy, být autentická, a to i s ohledem na negativní stránky a pády, a zakládat nabídku na skutečné zkušenosti zaměstnanců. Podle těchto aspektů podle autorky kandidáti sami posoudí a rozhodnou se, zda mají na to, aby se jim na dané pozici dařilo, a zda jsou pro tuto výzvu připraveni, či nikoli.

Naopak autorka Myslivcová (2017, s. 62) uvádí, že je pro společnost k vytvoření EVP podstatné znát důvody, proč zaměstnanci ve společnosti pracují, díky čemu se rozhodují uchazeči o zaměstnání přijmout určitou pracovní nabídku a jakou nabídku má jejich konkurence. Na webu Qualtrics (2023) jsou uvedeny následující kroky pro vytvoření EVP:

1. shrnutí a analýza současné EVP s následným průzkumem u zaměstnanců za účelem zjištění její atraktivity a jeho vyhodnocení s cílem zlepšit EVP ve společnosti;
2. stanovení, úprava nebo rozšíření EVP tak, aby oslovila celou škálu kandidátů, od absolventů začínajících až po seniorní profesionály s důrazem na upřímnost, pravdivost a zároveň jedinečnost společnosti;
3. zařazení EVP do činností společnosti a interních dokumentů;
4. komunikace EVP prostřednictvím nástrojů personálního marketingu;
5. řízení, sledování, přezkoumávání a revidování EVP.

Stanovení a řízení EVP je tedy nedílnou součástí Employer Brandingu. Autorka Palíšková (2021, s. 89) na Employer Branding pohlíží jako na neustále se vyvíjející a dlouhodobou činnost. Armstrong (2015, s. 300) tvrzení o Employer Brandingu podporuje svým vyjádřením, že základem je analýza potřeb kvalitních uchazečů, zjištění hodnot společnosti a jejich správné komunikaci. Dále je rovněž podle autora nutné definovat oblasti, díky kterým je společnost současnými zaměstnanci vnímána jako ideální místo pro práci, na základě benchmarkingu vylepšovat svou značku, inspirovat se. Autor však upozorňuje, že je důležité, aby byla společnost vždy upřímná a autentická. Adams (2020, s. 323) dodává, že značka zaměstnavatele může zůstat ve stejné podobě po dobu několika let, ale EVP je potřeba pravidelně revidovat, aby společnost zůstala stále atraktivní, a to s ohledem na změny na trhu a preference kvalitních kandidátů. Autorka Backhaus (2016, s. 17) s tímto tvrzením souhlasí a dodává, že značka zaměstnavatele může přetrvávat i přes organizační změny společnosti. Autorka však upozorňuje, že pro udržení důvěryhodnosti a zamezení poškození pověsti zaměstnavatele je

klíčová komunikace jakýchkoliv změn. Podle autora Theurer (2016, s. 7) důvěryhodnost značky ovlivňuje její jasnost, transparentnost a konzistence.

Z pohledu Theurera (2016, s. 7) může být za řízení Employer Brandingu zodpovědné přímo HR nebo spolupráce HR, marketingového oddělení a případně provozní oddělení, mezi kterými dochází k propojení jejich funkcí. Rozhodnutí o řízení závisí podle autora na vedení společnosti, jejích faktorech i organizační struktuře. Naopak WAHStory (2023) na webové stránce LinkedIn, zveřejnila tvrzení, že právě HR oddělení má klíčovou roli ve strategickém vedení, a to s ohledem na vytváření procesů, zajišťování konzistentní komunikace, zapojení zaměstnanců i pozitivní zkušenosti z pracovního i náborového procesu.

Jak je již uvedeno v předchozím textu, Employer Branding významně přispívá k náboru zaměstnanců do společnosti, ale také k udržení současných zaměstnanců. Podle Singh (2021 s. 106) společnosti, které budují a vylepšují značku zaměstnavatele jsou obecně dobře řízeny. Pro vybudování Employer Brandu a jeho komunikaci musí společnost nejprve analyzovat současný stav, být si vědoma všech faktorů, které může nabídnout a správně je komunikovat, propagovat. Prostřednictvím komunikace silné značky zaměstnavatele, lze přilákat vhodné zaměstnance. Tito zaměstnanci budou díky Emloyer Brandingu a jeho aktivní komunikaci v souladu s hodnotami, vizí, cíli a firemní kulturou společnosti, budou mít pozitivní zkušenost se zaměstnavatelem a znalost EVP. EVP, hodnotová nabídka pro zaměstnance, je nedílnou součástí budování značky zaměstnavatele, která má za cíl přilákat do společnosti nové zaměstnance. Ve spojitosti s tímto cílem autorka Adams (2020, s. 29, 39-48) poskytla odlišný pohled, který EVP vidí, jako nástroj k odrazení nesprávných kandidátů. Zároveň autorka upozorňuje, jak je důležité, aby firma jasně vyjádřila své požadavky na zaměstnance a zahrnula do nabídky i to, co zaměstnanec na oplátku dostane, jak se bude cítit při práci a na co musí být připraven. Soulad zaměstnance s hodnotami, prostředím i nabídkou EVP zajistí spokojenost i motivaci zaměstnanců a povede k jejich udržení ve společnosti. Podle Slavković (2018, s. 133-134) je spokojenost zaměstnanců předpokladem pro růst produktivity, zlepšení mezilidských vztahů a zlepšení kvality práce, stejně tak jako snížení fluktuace a míry absencí.

2.5 Metodika práce

V následující podkapitole jsou popsány jednotlivé kroky a postupy které vedly ke zpracování této diplomové práce. Teoreticko-metodologická část diplomové práce byla zpracována na základě rešerše odborné literatury, článků a jiných relevantních internetových zdrojů. Rešerše probíhala analýzou, porovnáním a syntézou těchto výše uvedených zdrojů. Teoretická část pojednává na základě výše uvedené rešerše zdrojů o managementu lidských zdrojů, personálním marketingu, jeho vývoji a rozdělení dle oblasti působení, dále o marketingovém mixu v prostředí managementu lidských zdrojů a v neposlední řadě o Employer Brand managementu, který je tématem této diplomové práce.

Předmětem, který je v této diplomové práci zkoumán je Employer Brand management ve společnosti XY. Mezi stanovené dílčí cíle této diplomové práce patří popis současného stavu Employer Brand Managementu ve Společnosti XY a identifikace slabých míst. Hlavními výzkumnými metodami v analytické části byly použity metoda dotazníkového šetření, a to v podobě kvantitativního výzkumu, skryté zúčastněné pozorování a polostrukturovaný rozhovor se členy vrcholového managementu.

2.5.1 Postup sběru dat, tvorby dotazníků a rozhovorů

V analytické části byla nejprve charakterizována Společnost XY, aktuální situace a procesy Employer Brand Managementu ve společnosti XY a faktory, které ho ovlivňují. Popis a charakteristika vybrané organizace, jejího Employer Brand Managementu a nástroje

personálního marketingu jsou popsány na základě rešerše a analýzy interních dokumentů společnosti a zúčastněným pozorováním. Další podkapitola vnímání organizace zaměstnanci obsahuje výsledky vlastního výzkumu, za použití metod skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování, polostrukturovanými rozhovory se členy vrcholového managementu a dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci Společnosti XY.

Kvalitativní metoda skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování pro sběr dat byla použita v období od března 2024 do srpna 2024, a to konkrétně v roli výkonné asistentky vrcholového managementu. Pozorovanými byli všichni členové vrcholového managementu společnosti XY a zaměstnanci společnosti XY v sídle pražských kanceláří. Cílem pozorování bylo seznámit se procesy v oblasti managementu lidských zdrojů, Employer Brand managementu a popis jeho slabých míst. Pozorování spočívalo v přímé účasti na poradách managementu, zprostředkování pohovorů a rozhovorech se zaměstnanci, které vznikaly přirozeně v rámci denních konverzacích na pracovišti. Zúčastněné pozorování proběhlo s ohledem na zachování etiky a etického přístupu k ostatním osobám. Na základě výsledků této výzkumné metody byly sestaveny otázky pro polostrukturovaný rozhovor a pro dotazníkové šetření.

Za účelem zjištění současného stavu Employer Brand Managementu ve společnosti XY byl jako další výzkumnou metodou zvolen polostrukturovaný rozhovor v délce cca 5 minut se členy vrcholového managementu, a to konkrétně s výkonným ředitelem, který je označen jako respondent R1 a ředitelem pro oblast lidských zdrojů, který má ve společnosti na starosti veškeré personální záležitosti a procesy, a je označen jako respondent R2. Prostřednictvím této výzkumné metody byly zjištěny detailnější informace z oblasti interního a externího personálního marketingu a Employer Brand Managementu Společnosti XY. Rozhovory byly uskutečněny 20.6.2024 a odpovědi členů vrcholového managementu jsou interpretovány v podkapitole 3.4.2 a přepsány v příloze 1. Celkem bylo stanoveno 6 otázek, a to z oblastí interního a externího personálního marketingu a Employer Brand Managementu, které potřebovaly větší vhled a nebylo možné ho získat prostřednictvím vlastního pozorování. Data byla zpracována kódováním, kdy byly k jednotlivým oblastem přiřazeny kódy a zformulovány na základě jednotlivých oblastí, které jsou popsány v dřívějších kapitolách. Kódované odpovědi respondentů jsou obsaženy v příloze 2. Na základě odpovědí respondentů a na základě skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování byly sestaveny otázky do další výzkumné metody, a to do dotazníkového šetření pro zaměstnance Společnosti XY. Respondenti byli v rámci rozhovorů dotazováni těmito otázkami v následujícím znění:

- Umožňujete zaměstnancům ve společnosti rozvoj a vzdělávání?;
- Přispíváte jako zaměstnavatel k podpoře work-life balance? Jakým způsobem?;
- Dokážete vyjmenovat alespoň 5 důvodů, proč by lidé měli pracovat pro tuto společnost?;
- Jak byste charakterizovali pracovní prostředí společnosti, firemní kulturu a vztahy na pracovišti?;
- Považujete se za stabilního a spolehlivého zaměstnavatele? Pokud ano, proč?;
- Jaká je vize společnosti?

Další výzkumnou metodou v analytické části byla použita metoda dotazníkového šetření, a to v podobě kvantitativního výzkumu. Výzkumná metoda byla zvolena s ohledem na její výhody, jako je sběr většího množství dat při nízké časové náročnosti a sběr odpovědí se zachováním anonymity respondentů. Výhodou pro tazatele je způsob zpracovatelnosti dat. Limity této výzkumné metody spočívají v možném zkreslení dat od respondentů a také subjektivní zkreslení odpovědí. I přes výše uvedené limity byla zvolena tato výzkumná metoda, protože je s ohledem na cíl práce dostačující a samotný výzkum byl proveden v souladu s etickými

pravidly. Dotazníkové šetření probíhalo v červnu 2024 a bylo použito za účelem získání informací o vnímání Společnosti XY a jejích procesů v oblasti interního a externího personálního marketingu a Employer Brand Managementu jejími zaměstnanci. Pro stanovení otázek v dotazníkovém šetření bylo čerpáno z teoretických východisek souvisejících s Employer Brand Managementem a rovněž tak byly otázky formulovány na základě kvalitativního výzkumu polostrukturovaného rozhovoru se členy vrcholového managementu a skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování. Dotazník celkem obsahoval 21 otázek, v úvodu dotazníku jsou umístěny dvě identifikační otázky a dalších 19 otázek je hlavních. Odpovědi respondentů měli deskriptivní i hodnotící a charakter a respondenti měli možnost jedné otevřené odpovědi. Další odpovědi v rámci dotazníku byly uzavřené. Dotazník byl vytvořen v aplikaci Microsoft Forms a distribuován prostřednictvím e-mailové komunikace celkem 113 zaměstnancům a pracovníkům, kteří jsou Společností XY považováni za interní zaměstnance a pracovníky, a to na základě denního kontaktu s nastavenými procesy vybrané společnosti. Sběr dat probíhal v období 1.7.2024 – 12.7.2024. Celkem bylo stanoveno 8 hypotéz, které byly vyhodnoceny Chí-kvadrát testem nezávislosti. Data z dotazníkového šetření byla vyhodnocena deskriptivní statistikou a k naplnění cíle tedy byl u jedné z otázek použit Chí-kvadrát test nezávislosti a u třech otázek Faktorová analýza. Získaná data byla zpracována vyhodnocena pomocí statistického analytického softwaru IBM SPSS.

Na základě zjištěných dat a jejich vyhodnocení byly stanoveny návrhy a doporučení pro vedení Společnosti XY v oblasti Employer Brand Managementu.

3 Analytická část práce

Analytická část diplomové práce je zpracována na základě čerpání dat z teoreticko-metodologické části této práce. Analytická část je rozdělena do pěti podkapitol. V první z nich, kterou je charakteristika vybrané organizace je představena Společnost XY, její předmět podnikání a personální obsazení. Následně jsou v podkapitole Employer Brand Management ve vybrané organizaci popsány procesy externího a interního personálního marketingu ve Společnosti XY, na které navazuje další podkapitola pojednávací o jejích nástrojích personálního marketingu, které jsou představeny formou marketingového mixu. Další podkapitola obsáhla vnímání organizace zaměstnanci a v závěru analytické části této diplomové práce jsou samotné návrhy a doporučení pro zlepšení Employer Brand Managementu ve Společnosti XY.

3.1 Charakteristika vybrané organizace

Následující podkapitola obsáhla charakteristiku vybrané organizace, která byla popsána na základě rešerše a analýzy interních dokumentů společnosti, dostupných relevantních internetových zdrojů a zúčastněným pozorováním.

S ohledem na skutečnost, že si vybraná společnost přála zůstat v anonymitě, je v této diplomové práci označována fiktivním názvem, jako Společnost XY. Ve skutečnosti se jedná o společnost s ručením omezeným se sídlem ve Zlíně. Společnost však má dvě pracoviště, jedno na adrese sídla společnosti, druhé pracoviště se nachází v hlavním městě, Praze. Podle údajů z Veřejného rejstříku a sbírky listin vlastní 100% podíl společnosti akciová společnost, která mezi své obory podnikání mimo jiné řadí činnosti holdingových společností, administrativní a kancelářské činnosti, výrobu, obchod a služby. Statutárním orgánem Společnosti XY jsou celkem dva jednatelé a samotná společnost na trhu působí už 15. rokem. Předmětem jejího podnikání podle stejného zdroje je:

- poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály;
- poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků;
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy;
- mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti.

Konkrétně se společnost zabývá implementací, dodávkou a provozem finančních informačních systémů ve vysoké kvalitě, a to primárně pro konkrétní výčet klientů, kteří jsou společností vnímáni jako sesterské společnosti. Činnosti, služby a produkty jsou dodávány v rámci skupiny společností, jejímž společníkem je již výše uvedená akciová společnost. Společnost XY vznikla za účelem dodávání specifických služeb a bankovních softwarů na základě požadavků sesterských společností a podmínek, které jsou stanoveny regulátorem, tedy Českou národní bankou.

V důsledku dodání významného a dlouhodobého projektu pro jednoho z klientů počet zaměstnanců ve vybrané společnosti za poslední dva roky rapidně vzrostl a turbulentně se vyvíjelo i její personální obsazení. Než začala společnost pracovat na dodání zmíněného projektu, na činnostech společnosti se dlouhé roky podílelo přibližně 50 zaměstnanců. V současné době pro tuto společnost pracuje bezmála 200 zaměstnanců a pracovníků s uzavřenou individuální smlouvou o spolupráci (IČO) nebo na základě smlouvy s jiným dodavatelem. Z tohoto počtu je však více, jak 50 % zaměstnanců a pracovníků Společnosti XY interních. S ohledem na specifický předmět podnikání a zaměření Společnosti XY v oblasti bankovních služeb je obtížné získat kvalifikované a vhodně technicky zaměřené

zaměstnance. Z tohoto důvodu jsou spolupráce uzavírány skrz zaměstnanecký poměr, dohody konané mimo pracovní poměr, individuální smlouvy o spolupráci, ale také zcela externě, například formou body shopů. Společnost se s ohledem na dodávku specifického projektu zaměřila primárně na získání kvalifikovaných zaměstnanců, a to prostřednictvím různých forem spolupráce, kvůli kterým se začaly zvyšovat personální náklady a platby za dodávku jejich služeb. Současně docházelo k velmi častým změnám personálního obsazení na pozicích vrcholového managementu, který se pravidelně obměňoval přibližně každého půl roku. Tyto časté změny personálního obsazení neposkytly vhodné prostředí pro nastavení a dodržování hodnot, mise a vize vybrané společnosti, celkovému nastavení firemní kultury, stabilizaci současných zaměstnanců a obecně budování Employer Brand Managementu. Počátkem letošního roku došlo k další změně personálního obsazení na pozicích vrcholového managementu a celkem do Společnosti XY nastoupili 4 ředitelé. Tato změna měla za následek přeřazení několika stávajících zaměstnanců z vedoucích funkcí, optimalizaci personálních nákladů a zároveň novou podobu organizační struktury. Tyto změny vrcholový management prováděl v několika vlnách a rovněž se začal zabývat procesy pro stabilizaci zaměstnanců, nastavení hodnot, vize a mise společnosti i firemní kulturou. Současný stav personálního obsazení pozic ve vrcholovém managementu se v průběhu uplynulého půl roku značně stabilizoval a aktuálně na těchto klíčových pozicích nejsou plánovány žádné personální změny.

Podoba organizační struktury se v čase pravidelně měnila, a to nejen v souvislosti s optimalizací personálních nákladů, ale také na základě jednotlivých dodávaných projektů a kompetencí týmů. Aktuální podoba organizační struktury dle interních dokumentů Společnosti XY má odlišné úrovně řízení pro jednotlivé oblasti. V organizační struktuře lze najít 1 až 3 úrovně řízení, které byly nastaveny v závislosti na velikosti týmů. Vrcholové vedení vybrané společnosti má za cíl nastavit a udržet rozsah řízení, tzv. Span of control v počtu 10-15 přímých podřízených pro každého zaměstnance na vedoucí funkci. Ve vybrané společnosti je první úrovní řízení nižší management, uváděn také jako liniový management, jehož pracovníci jsou v rámci Společnosti XY označováni jako Team Leaders. Na další úrovni řízení lze najít zaměstnance středního managementu a třetí úrovní je vrcholový management, také uváděn jako top management nebo C-level. Na této nejvyšší úrovni řízení vybranou společnost řídí celkem 6 ředitelů:

- CEO, Chief Executive Officer, který zajišťuje celkové směrování společnosti, její strategii a naplňování stanovených cílů;
- CPO, Chief Project Officer, který je odpovědný za výkonné vedení a řízení projektů a programů ve společnosti;
- CIO, Chief Information Officer, který je odpovědný za řízení IT technologií a systémů;
- CDO, Chief Digital Officer, odpovědný za vývoj digitálních strategií, nových řešení a služeb;
- CFO, Chief Financial Officer, který odpovídá za finance společnosti a jejich správu;
- HRD, Human Resources Director, odpovídající za veškeré procesy a činnosti v oblasti managementu lidských zdrojů.

Společnost XY strategicky řídí a vede k naplňování jejích stanovených cílů CEO. Spolu s ním jsou na úrovni vrcholového managementu, další ředitelé C-levelu, CPO, CIO, CDO, CFO a HRD, kteří mu pravidelně reportují výsledky za své týmy a oblasti. Přímou podřízenou CEO je výkonná asistentka, která administrativně podporuje činnost vrcholového managementu. V projektové oblasti organizační struktury má jedinou vedoucí pozici přímo C-level ředitel, Chief Project Officer (CPO). Jeho podřízenými jsou projektoví manažeři a analytici, kteří plánují, řídí a kontrolují dodávané projekty a programy vybrané společnosti a jejich rozpočty, přičemž své výsledky přímo reportují CPO. V oblasti informačních technologií, má organizační

struktura společnosti dvě úrovně řízení. Na jedné z nich je Chief Information Officer (CIO), který je součástí vrcholového managementu a zajišťuje komplexní řízení IT technologií a jednotlivých týmů. Jeho přímými podřízenými je 8 zaměstnanců na úrovni středního managementu, kteří jsou odpovědní za řízení svých týmů a jejich výsledky a zabezpečení funkčnosti všech informačních systémů, jejich architekturu, hardware, kybernetickou bezpečnost, IT podporu pro všechny zaměstnance i klienty společnosti. Zaměstnanci středního managementu mají v závislosti na velikosti týmu v rozsahu 1-10 podřízených zaměstnanců a pracovníků. Tyto týmy byly rozděleny podle zaměření jednotlivých oblastí, které spravují a za které jsou odpovědní. Největší rozpad řízení a zároveň tři úrovně řízení v rámci organizační struktury se nachází v úseků digitálních technologií, za který odpovídá Chief Digital Officer (CDO). Tato část organizační struktury je rozdělena dle vyvíjených a spravovaných produktů nebo systémů, které jsou klientům dodávány, přičemž personální složení jednotlivých týmů zajišťuje ve spolupráci s dalšími týmy komplexní dodávku systémů a služeb pro klienta. Řediteli C-levelu, CDO je přímo podřízených celkem 6 vedoucích zaměstnanců středního managementu. Třetí úroveň řízení se v organizační struktuře nachází však pouze mezi jedním z nich a jeho podřízenými. Tento rozpad řízení je v organizační struktuře z důvodu dodání rozsáhlého a dlouhodobého projektu pro klienta, do kterého je zapojeno velké množství zaměstnanců a pracovníků. Vrcholový management by bez zavedení úrovně vedení nižšího managementu nedodržel Span of control v rozsahu 10-15 podřízených. Zaměstnanci nižšího managementu jsou celkem 3 Team Leadři, kteří vedou své podřízené a reportují výsledky svých týmů nadřízenému na úrovni středního managementu. V oblasti financí, kterou řídí Chief Financial Officer (CFO) je pouze jedna úroveň řízení. CFO má 4 přímé podřízené, kteří zajišťují veškerou administrativu související s finančními procesy Společnosti XY, účetnictví, controlling a finanční analýzu. V oblasti managementu lidských zdrojů, která spadá pod Human Resources Director (HRD) se nachází pouze jedna úroveň řízení. HRD má v současné době tři přímé podřízené, které své výsledky reportují řediteli C-levelu. Počet zaměstnanců v oblasti managementu lidských zdrojů je s ohledem na zajištění všech plynulých procesů a administrativních úkonů hraniční.

Napříč všemi oblastmi a jednotlivými týmy uvedenými v organizační struktuře probíhají činnosti na dodávaných projektech, které jsou aktuálně v její podobě promítnuty, avšak uspořádání organizační struktury není jednotné pro všechny oblasti. Zároveň se vybrané společnosti zavádí proces, který bude sbírat požadavky vedoucích zaměstnanců, pravidelně aktualizovat stav personálního obsazení v rámci organizační struktury a validovat jeho správnost. Společnost XY pro budoucí období zamýšlí sjednotit její uspořádání, včetně zahrnutí všech projektů a produktových portfolií, které se budou vyvíjet a spravovat. Zároveň je v organizační struktuře potřeba zohlednit cíl vrcholového managementu, který spočívá v nastavení efektivního výkonového řízení na všech úrovních.

3.2 Employer Brand Management ve vybrané organizaci

Následující podkapitola obsáhla popis Employer Brand Managementu ve vybrané společnosti a procesy interního a externího personálního marketingu, který je jeho součástí. Popis byl zpracován na základě rešerše a analýzy interních dokumentů společnosti a zúčastněným pozorováním.

Vybraná společnost se v minulých letech potýkala s velmi častými personálními změnami na úrovni vrcholového managementu, které byly zohledněny v podkapitole 3.1. V současné době ve vybrané společnosti vrcholový management zahájil teprve třetí kvartální období, avšak průběžně pracuje na procesech napříč celou společností. Za uplynulé měsíce byla věnována pozornost primárně na optimalizaci personálních nákladů a stabilizaci dodávaných projektů,

včetně jejich časování a rozpočtu. V souvislosti s plněním těchto cílů, nebyla ve vybrané společnosti dostatečná kapacita pro komplexní budování Employer Brand Managementu a tato skutečnost se také podepsala na samotném vnímání společnosti a její značce. Vizuální stránku, jako logo společnosti, šablony interních dokumentů a prezentací má vybraná společnost zpracovanou, avšak v několika variantách a verzích, přičemž jejich účel používání není definován a zároveň dochází k jejich různým úpravám samotnými zaměstnanci a pracovníky společnosti. Prezentace společnosti, ať už klientům nebo externímu prostředí není jednotná a interní dokumenty se stávají s ohledem na úpravy vzájemně nekompatibilními. Vizuální stránkou Employer Brandu Společnosti XY se plánuje vrcholový management zabývat v následujícím období, lze tedy tento stav považovat za dočasný. Zásadním milníkem, kterému je v současné době věnována pozornost je formulace hodnot, mise i vize Společnosti XY. Pro jejich formulaci jsou pořádány brainstormingové schůzky členů vrcholového managementu, kteří zohledňují znění vize a hodnot společností v rámci skupiny pro dosažení synergie. Aktuální a zároveň rozpracovaná formulace, která je představována zaměstnancům a pracovníkům vybrané společnosti:

- Mise Společnosti XY: „Dodávat výjimečné služby našim klientům pro jejich cestu k úspěchu.“
- Vize Společnosti XY: „Odpovědnost za výjimečné fungování a rozvoj systémů pro klienty.“

Hodnoty Společnosti XY, na které se váže také proces odměňování zaměstnanců, jsou:

- důvěra;
- integrita;
- expertíza;
- výjimečnost – orientace na kvalitu, systém a expertízu;
- proaktivita – týmová spolupráce, klientská orientace.

Vrcholový management zároveň stanovil strategické imperativy, podle kterých se bude formulovat strategie Společnosti XY a bude se ubírat směr vybrané společnosti a nastavování procesů. Tyto strategické imperativy budou předmětem diskuze s dalšími vedoucími zaměstnanci ze všech úrovní řízení, kteří se na tvorbě strategie budou aktivně podílet.

- rozvíjet Core Banking System na aspirativní úroveň;
- soustředit se na implementaci vize;
- zvyšovat znalost trhu a chování/potřeby klienta;
- magnetizovat tým (zapojení a sladění týmu);
- komunikovat přínos Společnosti XY.

Zároveň se zavázal k dopracování strategie Společnosti XY a k průběžné komunikaci jejího aktuálního stavu směrem k zaměstnancům a pracovníkům, kterým rovněž umožnil podílet se na samotném vytváření strategie. V následujícím textu jsou popsány jednotlivé procesy Employer Brand Managementu, který tvoří činnosti z oblasti externího a interního personálního marketingu Společnosti XY. Některé z procesů jsou ve vybrané společnosti již zavedené a jiné se aktuálně implementují.

Proces **získávání a výběru zaměstnanců**, tzv. hiring nebo-li nábor, byl ve Společnosti XY zaveden nedávno, až s příchodem interní recruiterky, která převzala veškerou odpovědnost za průběh získávání zaměstnanců. Do té doby nábor probíhal na základě požadavku jakéhokoliv vedoucího pracovníka, který z důvodu malých kapacit týmu vyhodnotil potřebu jeho rozšíření. Takové žádosti však nebyly řádně prověřeny, ať už v souvislosti s výší rozpočtu nebo úpravou časování nových projektů. Tímto způsobem následně docházelo k překročení stanovených

rozpočtů nebo zvýšení personálních nákladů. Z tohoto důvodu začal nový vrcholový management rozlišovat své aktivity na projektové činnosti a činnosti provozní. Na základě tohoto dělení jsou zaměstnanci a pracovníci získáváni buď na dobu trvání konkrétního projektu nebo se podílí dlouhodobě na provozních aktivitách a stejně tak tomu odpovídají i náklady vybrané společnosti. Pro zachování přehlednosti, řádného čerpání rozpočtu a dodržování stanoveného plánu podléhá v současné době každá náborová aktivita řádnému schválení několika členy vrcholového managementu. Dle interních dokumentů Společnosti XY je náborový proces zahájen schválením požadavku pro otevření pracovní pozice. Schválení předchází formální žádost vedoucího pracovníka, který je prvním přímým nadřízeným poptávané pracovní pozice. Jedná se tedy o vedoucí z úrovně nižšího managementu, středního managementu i vrcholového managementu a tento vedoucí pracovník se zároveň stává hiring managerem, který po celou dobu náborového procesu úzce spolupracuje s recruiterem. V současné době má ve vybrané společnosti celý náborový proces na starosti výše zmiňovaná interní recruiterka, která za něj a jeho dodržení odpovídá, reportuje a vyhodnocuje jeho průběh. Se samotným vyhledáváním vhodných kandidátů a komunikací s recruiterkou spolupracuje externí recruiter, kterému je zadávána práce. Schvalovateli, kterým podléhá zahájení náborového procesu na nové pracovní pozice jsou CEO, CFO, HRD a člen vrcholového managementu, do jehož oblasti nebo týmu nový zaměstnanec nastoupí. Zároveň takto nastavené schvalování zabezpečuje řádnou kontrolu všech dotčených oblastí a informovanost. Součástí žádosti je přesný název pracovní pozice, číselný kód, na základě kterého lze pozici zařadit do příslušného týmu, výše měsíční hrubé mzdy, označení, zda se jedná o novou pracovní pozici nebo náhradu za současného zaměstnance a stanovení priority náborového procesu. Pokud všichni výše uvedení schvalovatelé odsouhlasí nový nábor, je tato pracovní pozice zadána do interního recruiterského programu Datacruit, který slouží pro sběr dat a snadnou spolupráci recruitera a hiring managera při náboru. V opačném případě není nábor na tuto pozici uskutečněn a je nutné na základě konkrétních požadavků jednotlivých schvalovatelů upravit podmínky stanovené na danou pracovní pozici a požádat znovu o kladné vyjádření všechny schvalovatele. Po zadání dat do interního systému odpovědný recruiter stanoví ve spolupráci s hiring managerem průběh náboru a pohovorů, včetně jejich obsahu. Zároveň projednají a stanoví ideální profil kandidáta, se zahrnutím jeho zkušeností, dovedností a vlastností a rovněž jsou projednány detaily k job description. Následně je nabídka pracovní pozice inzerována na pracovních portálech Jobs.cz a LinkedIn a s ohledem na povahu a požadovanou odbornost kandidáta případně sdílena externím personálním agenturám. Na sociální síti LinkedIn rovněž dochází k aktivnímu vyhledávání kandidátů a vybraná společnost v minulosti zavedla Referral Program s vyplácenou odměnou ve výši 20 000,- za každého doporučeného kandidáta. Částka je vyplácena zaměstnancům a pracovníkům společnosti s uzavřenou individuální smlouvou o spolupráci, a to po ukončení zkušební doby nového zaměstnance. S ohledem na průběh náboru dochází po určité časové období ke sběru životopisů a profilů vhodných kandidátů, které zpravidla vyhodnocuje recruiter, který je za nábor odpovědný, a na základě svého výběru si tyto uchazeče prověřuje telefonicky, skrz prescreening call, při kterém dochází k obecnému představení společnosti a ověření základních očekávání a zkušeností kandidáta. Do dalších kroků náborového procesu se řadí 1. kolo osobního pohovoru, kterého se zpravidla účastní kandidát a hiring manager, který kandidátovi poskytne vhled do náplně práce, samotného projektu i podmínek spolupráce. Zároveň zjišťuje, zda je kandidát dostatečně kvalifikovaný pro výkon práce, má požadované vlastnosti a dovednosti a zda se stane po osobnostní stránce vhodným kolegou pro současné zaměstnance a pracovníky v týmu. V případě, že je první kolo pohovoru vyhodnoceno kladně, jsou kandidátovi elektronicky zaslány HPI testy (Hogan Personality Inventory), kterými jsou prověřeny základní vlastnosti kandidáta, které jsou důležité v zaměstnání a mezilidských vztazích. Kandidát tyto testy absolvuje a interní recruiterka samotná data vyhodnocuje a interpretuje hiring managerovi. Kandidáti, kteří jsou

kladně hodnoceny v rámci sledovaných oblastí následně absolvují 2. kolo osobního pohovoru. Účast konkrétního zaměstnance vybrané společnosti na druhém kole pohovoru závisí na povaze pracovní pozice a její technické odbornosti. Přítomen však ve většině náborů je nadřízený pracovních z úrovně vrcholového managementu a hiring manager. Průběh druhého kola je často technický dochází v něm k praktickému zkoušení nebo vyhodnocení zadaných úkolů. Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, průběh pohovorů si stanoví hiring manažer s odpovědným recruiterem v závislosti na povaze pracovní pozice. V tomto ohledu je náborový proces variabilní. Po úspěšném absolvování druhého kola osobního pohovoru a schválení profilu kandidáta CEO Společnosti XY je HR Specialistou připravena písemná nabídka zaměstnání. Veškeré náležitosti nabídky podléhají formálnímu schválení CEO a CFO vybrané společnosti a následně je nabídka zaměstnání zaslána HR Specialistou kandidátovi. Zároveň tímto krokem je náborový proces svěřen HR Specialistovi, který odpovídá za veškerou komunikaci s vybraným kandidátem, za poskytování potřebných informací o společnosti a samotné spolupráci a také za přípravu nezbytné administrativy související nejen s pracovněprávními dokumenty. HR Specialista je kandidátovou kontaktní osobou až do dne sjednaného nástupu do společnosti, kdy zároveň zajišťuje podpis veškerých dokumentů, předání pracovních nástrojů a přístupových údajů do interních systémů. Společnost XY získává zaměstnance především z externích zdrojů, jelikož se jedná o specificky zaměřené technické pozice, které lze jen zřídka obsadit ze zdrojů interních. Zároveň s ohledem na požadované specifické technické dovednosti a profily vhodných kandidátů často využívá služeb externího dodavatele, se kterým uzavírá spolupráci formou body shopů. Společnost XY nezveřejňuje aktuální nabídky práce na svých webových stránkách a zároveň nevyužívá dalších možností a cest, kterými lze získat kvalifikované uchazeče za nižší náklady. Průběh celého náborového procesu je na pravidelné bázi komunikován členům vrcholového managementu, včetně tvorby reportů a prezentace případných akčních kroků.

Proces **adaptace nových zaměstnanců** není ve Společnosti XY konkrétně definován ani se v současné době nepracuje na jeho implementaci. Jak je však uvedeno v předchozím textu, HR Specialista je odpovědný za komunikaci a poskytování informací kandidátovi od zaslání nabídky zaměstnání, až po jeho den nástupu do vybrané společnosti. Tyto kroky lze považovat za zahájení procesu adaptace, avšak přípravou a podpisem pracovněprávních dokumentů, předáním pracovních nástrojů a přístupových údajů je odpovědnost v procesu adaptace HR oddělení ukončena. Po dokončení těchto kroků je nový zaměstnanec nebo pracovník předán do rukou svého přímého nadřízeného, který má na starosti začlenit nového člena týmu a do všech pracovních procesů. Adaptace je tímto zcela v režii přímého nadřízeného, na jeho uvážení a odpovědnosti, aby mu byly řádně předány veškeré potřebné informace a kontakty nezbytné pro výkon práce. Zároveň proces adaptace není ve vybrané společnosti ošetřen interní dokumentací a způsob i metody začlenění nových zaměstnanců jsou velmi různorodé nebo případně vůbec neprobíhají. Zároveň však vrcholový management klade důraz na efektivní pracovní výkon a plné využívání lidských zdrojů ve Společnosti XY.

Vybraná společnost se dosud pravidelným **hodnocením zaměstnanců** a pracovníků nebo jeho implementací a zpětnou vazbou nezabývala. Začátkem třetího čtvrtletí byl členům vrcholového managementu sdílen nový rozpracovaný interní dokument, jehož obsahem byla definice činností a aktivit výkonového řízení, včetně hodnocení zaměstnanců. Členové vrcholového managementu v průběhu jednoho týdne poskytly komentáře k jednotlivým oblastem a definicím, které byly následně projednány, zapracovány a sdíleny s ostatními zaměstnanci a pracovníky v rámci Společnosti XY. Uvedený dokument však obsahoval velmi stručnou zmínku o procesu hodnocení, přičemž ho rozlišoval na dvě formy, a to na neformální a formální hodnocení. Neformální hodnocení definoval jako proces probíhající v podobě diskuze v rámci týdenních týmových schůzek nebo 1:1 zaměstnance či pracovníka s jeho přímým nadřízeným.

Definice formálního hodnocení ve Společnosti XY byla formulována jako součást nového a v současné době implementovaného systému odměňování zaměstnanců, a to na čtvrtletní bázi. Tento proces je popsán níže v textu. Samostatně však formální hodnocení ve Společnosti XY neprobíhá a ani v rámci nového procesu hodnocení se nemusí týkat všech pracovníků vybrané společnosti. Zároveň není k hodnocení přistupováno ani při ukončování zkušební doby nových zaměstnanců a zpětná vazba je poskytována pouze neformálně, jako součást běžných rozhovorů s nadřízenými.

Základ systému **odměňování zaměstnanců** a pracovníků ve Společnosti XY je tvořen základní mzdou a variabilní mzdou, která může sahat až do výše 40 % základní mzdy. Proces odměňování zaměstnanců, v případě variabilní mzdy, je ve Společnosti XY nastaven pouze krátce, konkrétně od začátku druhého kvartálního období letošního roku a v souvislosti s jeho zavedením nově pravidelně probíhá také proces hodnocení zaměstnanců a pracovníků. Nový proces odměňování není pro IT společnost tradiční, protože se zaměřuje na řízení výkonu a dle interních dokumentů má za cíl rozvíjet potenciál zaměstnanců a motivačně je odměňovat za výjimečné výsledky a jejich dosažení v dalších období. Variabilní mzda ve vybrané společnosti je tedy jasnou vazbou mezi výkonem, rozvojem a odměnou tím, že odměňuje způsobilé zaměstnance a pracovníky za výkon v porovnání s různými firemními a individuálními cíli, a to na čtvrtletní bázi. Cílové procento variabilní mzdy je v rozsahu 0 %-40 % do výše základní mzdy, přičemž je stanoveno na základě hodnocení zaměstnanců a pracovníků a jejich pracovního výkonu přímými nadřízenými. Cílové procento je tvořeno dvěma kritérii, které mají na cílovém procentu stejný podíl. Jedná se o soft kritéria a ukazatele KPI spolu s rozvojovými cíli. Tzv. soft kritéria se vážou na plnění pěti hodnot stanovených v rámci odměňování. Patří mezi ně důvěra, integrita, expertíza, výjimečnost v souvislosti s orientací na kvalitu, systém a expertízu a poslední hodnotou je proaktivita zahrnující týmovou spolupráci a klientskou orientaci. Celý proces hodnocení probíhá na základě výpočtů v propracovaném xls souboru, který zaměstnanci a pracovníci společně vyplňují v rámci 1:1 schůzky určené pro vyhodnocení příslušného kvartálního období, přičemž soft kritéria i KPI a rozvojové cíle jsou v závěru vyjádřeny procentuálně. Průběh celého procesu hodnocení se opírá o stanovenou hodnotící škálu, sestavenou celkem ze sedmi hodnot, kterými jsou hodnota A, představující výjimečný výkon zaměstnance nebo pracovníka dosahujícího 40 % variabilní složky, hodnota A/B, kterou dosahují zaměstnanci a pracovníci s vysokým nadstandardním výkonem a s odměnou 30 %, hodnota B definuje vysoký standard výkonu s variabilní složkou 20 %, hodnota B/C představuje nadstandardní výkon s 10 % variabilní složkou, hodnota C je standardním výkonem, hodnota C/D horším standardem a hodnota D zastupuje v rámci výkonu zaměstnance nebo pracovníka prostor pro zlepšení. Hodnoty C-D mají nulové procento variabilní mzdy. Pro určení hodnoty prvního kritéria cílového procenta, soft kritéria, je v rámci xls souboru připravený dotazník, jehož obsahem jsou různá tvrzení o chování zaměstnance nebo pracovníka v souvislosti s plněním pěti stanovených hodnot. Jednotlivá tvrzení jsou bodově ohodnocena a přepočtena na procenta podle výše uvedené hodnotící škály. Čím více je zaměstnanec nebo pracovník proaktivní, má větší pracovní nasazení, provádí řádnou přípravu na schůzky a plní své svěřené úkoly v termínu a v odpovídající kvalitě, tím dosahuje vyššího bodového ohodnocení a vyššího procenta. Dotazník vyplňuje zaměstnanec nebo pracovník ve spolupráci se svým nadřízeným a volby jednotlivých tvrzení mohou být předmětem společné diskuze. Na základě zvolených tvrzení je získána procentuální hodnota prvního kritéria, tedy soft kritérium cílového procenta variabilní mzdy. Stanovení výše KPI a rozvojových cílů, které tvoří druhé kritérium cílového procenta variabilní mzdy, je rovněž vyjádřeno procentuálně podle výše uvedené hodnotící škály, přičemž každému zaměstnanci a pracovníkovi jsou před začátkem příslušného kvartálního období stanoveny úkoly a týmové cíle, které jsou označeny váhami na základě obtížnosti a rozsahu úkolu a také časové náročnosti. Rozvojové cíle jednotlivců, kterými jsou zaměstnanci a pracovníci, představují rozpadnuté cíle vrcholového managementu, které se

kaskádovitě rozpadají skrz všechny úrovně managementu až na samotné jednotlivce. Při vyhodnocování jednotlivých cílů a úkolů nadřízený pracovník desetinným číslem v rozsahu 0,0-1,0 určí míru plnění úkolu se zohledněním kvality, času a scope, tedy rozsahu jeho splnění. Míra plnění úkolu je následně vynásobena jeho váhou a po součtu všech výsledků je získána hodnota druhého kritéria KPI a rozvojových cílů. Tyto dvě získané hodnoty, tedy procentuální vyjádření soft kritéria a procentuální vyjádření KPI a rozvojových cílů jsou následně sečteny a děleny dvěma, jelikož každé z nich se na cílovém procentu podílí stejnou mírou. Výsledkem tohoto výpočtu je konečné a cílové procento variabilní mzdy, které odpovídá opět hodnotám na uvedené škále. Toto cílové procento však může být dle interní směrnice Společnosti XY v rámci tzv. kalibračního meetingu vrcholového managementu upravováno, a to z důvodu zohlednění mezi týmových odlišností. Pro umožnění kariérního růstu, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců i celé Společnosti XY a plnění jejích strategických cílů prostřednictvím lidských zdrojů, mohou být podle hodnotící škály prováděny další činnosti z oblasti managementu lidských zdrojů. Zaměstnanci a pracovníci hodnoceni na škále A mají dle metodiky potenciál k povýšení, hodnocení A/B a B zastupuje mentory, kouče, tutory nebo ukazuje potenciál zaměstnanců a pracovníků k povýšení, B/C a C zastupuje vhodné dovednosti a efektivní výkon zaměstnanců a pracovníků, C/D zastupuje skupinu, pro kterou je vyžadováno vzdělávání a rozvoj a D zastupuje nevhodné role zaměstnanců a pracovníků, kteří budou v budoucím období propuštěni. Dle interní směrnice se tento proces odměňování vztahuje na zaměstnance v pracovním poměru a pracovníky s uzavřenou individuální smlouvou o spolupráci (IČO). Aby byli zaměstnanci pro tento proces odměňování pro období druhého čtvrtletí způsobilí, musí být u Společnosti XY zaměstnáni k 1. lednu 2024 nebo dříve. Pokud nastoupí do společnosti v průběhu roku, budou se tohoto procesu účastnit vždy až od následujícího kvartálního období po skončení zkušební doby. V případě povýšení na pozici, ve které jim vznikne způsobilost k účasti na procesu odměňování, vzniká nárok na účast opět od následujícího kvartálního období. Směrnice však upozorňuje na skutečnost, že účast v procesu odměňování je na rozhodnutí společnosti a nezakládá žádný smluvní nárok. Pro výplatu variabilní mzdy, jakožto bonusové složky, musí být pracovníci aktivně zaměstnáni u Společnosti XY, a v den provedení platby nesmí být podána výpověď ani ze strany společnosti, ani ze strany zaměstnance. Vedoucí pracovníci mají na vyhodnocení příslušného kvartálního období a kalibraci cílových procent 30 kalendářních dní a následně dochází k vyplacení variabilní mzdy. Společnost XY poskytuje vedle základní a variabilní mzdy svým zaměstnancům standardní benefity. Mezi ně řadí 25 dní dovolené za kalendářní rok a k tomu 3 dny volna navíc, v podobě Sick Days, zaměstnavatelem plně hrazenou MultiSport kartu, penzijní připojištění s příspěvkem až do výše 1.500,- Kč měsíčně, stravenkový paušál ve výši 82,- Kč za každý odpracovaný den. Společnost XY má však v nabídce benefitů i flexibilní pracovní dobu a vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, do kterého řadí i výuku cizích jazyků v podobě individuálních lekcí s lektorem v rozsahu 60 minut týdně. Zároveň mezi své benefity zahrnula i práci na zajímavých projektech.

V současné době není ve vybrané společnosti žádný systémově zavedený proces **vzdělávání zaměstnanců**, kromě nabídky výuky cizích jazyků, kterou společnost řadí mezi své benefity. Zaměstnanec nebo pracovník však může požádat o absolvování vzdělávacího kurzu nebo školení, které prohloubí nebo rozšíří jeho kvalifikaci či udrží potřebnou odbornost a bude přínosem v jeho výkonu práce. Žádost zaměstnance je předána přímému nadřízenému, který zajistí schválení vzdělávacího kurzu u nadřízeného na úrovni vrcholového managementu a CFO. Detaily o absolvování vzdělávání jsou zaznamenány HR oddělením v osobní složce zaměstnance nebo pracovníka.

Společnost XY splňuje v oblasti **péče o zaměstnance** pouze činnosti, které se vážou na legislativní požadavky. Konkrétně se ve vybrané společnosti jedná o příspěvek na stravování a školení BOZP. Lze na základě vlastní iniciativy zaměstnance nebo pracovníka požádat o rozvoj

pracovních podmínek nad rámec legislativních požadavků, avšak veškeré návrhy musí být schváleny vrcholovým managementem a CFO.

Za poslední půlrok letošního roku došlo ve vybrané společnosti k optimalizaci personálních nákladů a nákladů jednotlivých projektů, která měla za důsledek **propouštění zaměstnanců** ve dvou vlnách. Společnost XY před propouštění zaměstnanců však pečlivě zvažuje jejich přeřazení na jiné pracovní místo nebo projekt. V případě podání výpovědi ze strany zaměstnance probíhá Exit Interview, ve kterém zaměstnanec sdílí faktory, které vedly k jeho rozhodnutí opustit společnost.

3.3 Nástroje personálního marketingu vybrané organizace

Následující podkapitola obsáhla popis a charakteristiku nástrojů personálního marketingu vybrané Společnosti XY ve formě 4P. Podkapitola byla zpracována na základě rešerše a analýzy interních dokumentů společnosti a zúčastněným pozorováním.

Pracovní pozice ve Společnosti XY, které představují v rámci 4P marketingového mixu **produkt**, jsou převážně odborného, technického charakteru. Společnost provádí nábor i na administrativní pozice pro oblast financí nebo management lidských zdrojů, ale velmi ojediněle. Z celkového množství pracovních pozic tvoří administrativní pozice pouhých cca 10 %. S ohledem na tuto skutečnost je i přes malé množství těchto pracovníků nutné zajistit plynulý průběh všech nastavených procesů a zároveň pracovat na jejich zlepšení, proto náplně práce jsou na těchto pozicích různorodé a složeny z více oblastí. Různorodost pracovní náplně lze najít také u pracovních pozic technického charakteru. Společnost XY pracuje současně na několika odlišných projektech pro své klienty, zaměstnanci a pracovníci se proto dostávají k činnostem napříč projekty. Samotné pracovní nabídky, které jsou inzerovány a zprostředkovány externím dodavatelům, obsahují základní popis vybrané společnosti a její hlavní činnost, pracovní náplň, požadavky kladené na uchazeče a benefity, které Společnost XY nabízí. Pracovní nabídky obsahují zároveň informaci o nabízené flexibilní pracovní době, která bývá zaměstnanci a pracovníky považována za výhodu přispívající k rovnováze mezi work-life balance a k jejich celkové spokojenosti. V samotných nabídkách však chybí popis firemní kultury nebo výše základní mzdy.

Jak je již uvedeno v podkapitole 3.2, v souvislosti s odměňováním zaměstnanců a pracovníků, vybraná společnost zavedla nový proces odměňování, který souvisí poskytováním variabilní mzdy vedle mzdy základní. Tato variabilní mzda může sahat až do výše 40 % základní mzdy a spolu s nabízenými benefity vytváří personální marketingový nástroj vybrané společnosti, **cenu**. Vedle peněžních odměn společnost nabízí i zmiňované standardní benefity, které jsou součástí předchozí podkapitoly, avšak je nutné upozornit, že díky více úrovním řízení i změnám v organizační struktuře, mají zaměstnanci a pracovníci také možnost povýšení. V případě zahrnutí dalších faktorů do tohoto marketingového nástroje je vhodné upozornit, že Společnost XY očekává od svých zaměstnanců a pracovníků nadstandardní pracovní výkon, angažovanost a maximální využití kapacit.

Společnost XY má **místo**, jakožto další z nástrojů personálního marketingu a zároveň marketingového mixu, zcela pokryté, a i nadále si zakládá na jeho rozvoji. Obě pracoviště vybrané společnosti se nachází přímo v centru měst a dostupnost na tato pracoviště je zcela bezproblémová, včetně možnosti parkovacího stání. Zaměstnanci a pracovníci společnosti si mohou vybírat z velkého množství restaurací a služeb, které se nachází v blízkém okolí nebo svou pracovní přestávku strávit v přírodě. Současné pracovní prostředí pražských kanceláří působí korporátním dojmem, přičemž pracovní místa jsou součástí open space, který je velmi jednoduše vybaven, má nedostatek zasedacích místností a postrádá jakékoliv odpočinkové zóny. Zároveň se však v následujících měsících plánuje stěhování pražských kanceláří a

zaměstnancům i pracovníkům tak bude poskytnut nový a víceúčelový prostor pro každodenní práci, ve kterém bude k dispozici i větší počet zasedacích místností. Kanceláře na druhém pracovišti, ve Zlíně prošly rekonstrukcí a působí velmi elegantním a moderním dojmem. Vzhledem k vysoké technické odbornosti zaměstnanců a pracovníků a IT prostředí, poskytuje společnost špičkové pracovní nástroje a nejmodernější systémy pro výkon jejich práce, přičemž si zakládá na profesionalitě a kvalitě. Firemní kultura ve vybrané společnosti je s ohledem na předmět činnosti v sektoru IT služeb uvolněná a neformální, avšak je na pracovišti z důvodu úzké a časté spolupráce s bankovním sektorem vyžadován dress code alespoň smart casual. Vedení společnosti se snaží přispívat k budování vztahů na pracovišti a k přátelské firemní kultuře. Pro své zaměstnance a pracovníky Společnost XY pořádá jednou ročně týmové nebo celofiremní teambuildingy a organizuje společenské akce při příležitosti oslav dosažení důležitých milníků v jednotlivých projektech. Výjimkou nejsou ani vánoční večírky nebo jiné mimopracovní akce, které přispívají ke stmelování kolektivu a budují přátelské vztahy na pracovišti.

Komunikaci, která je posledním nástrojem personálního marketingu a zároveň také marketingového mixu, se vybraná společnost věnuje aktivně pouze v rámci vnitřního prostředí společnosti. Z důvodu rychlého nárůstu zaměstnanců a pracovníků Společnosti XY a poslední změny vrcholového vedení, která se uskutečnila začátkem letošního roku, došlo k vytvoření interní směrnice výkonového řízení, jejímž obsahem je mimo jiné i výčet schůzek, které podporují komunikační procesy ve vybrané společnosti. Vrcholové vedení zorganizovalo dvě pravidelné celofiremní schůzky, a to tzv. Office Hours a All Hands. Office Hours ve společnosti aktuálně probíhají s dvoutýdenní frekvencí a účastní se jich všichni ředitelé vrcholového managementu a zaměstnanci nebo pracovníci ze všech úrovní organizační struktury, přičemž jejich účast je zcela dobrovolná. Tato schůzka je určena pro dotazy zaměstnanců a pracovníků směrem k managementu Společnosti XY a jejich společnou diskuzi. Případné požadavky nebo námitky pracovníků ze všech oblastí diskutuje vrcholový management na svých pravidelných poradách a následně přichází s návrhy či řešeními. Aktuálně na této pravidelné schůzce probíhají prezentace jednotlivých týmů, jejichž obsahem je představení členů a oblasti, které se věnují. Tato aktivita je realizována na žádost zaměstnanců Společnosti XY, kteří v souvislosti s provedenými změnami nebyli dostatečně informovaní o rozložení jednotlivých týmů. Po prezentaci je schůzka opět věnována dotazům a diskuzím. Druhou pravidelnou celofiremní schůzkou je tzv. All Hands, kterého se účastní všichni zaměstnanci a pracovníci Společnosti XY, avšak tato schůzka je plně v režii ředitelů vrcholového managementu. Jedná se o pravidelný měsíční briefing zaměstnanců, na kterém jsou prezentována témata z oblasti plnění cílů, aktuality z vrcholového managementu, dochází k představení plánů pro následující období a nechybí ani ocenění jednotlivých týmů za dosavadní úspěchy na dodávaných projektech. Cílem této schůzky je udržet pracovníky motivované a angažované, přičemž je zároveň podporován tok informací a komunikační procesy. Kromě těchto dvou celofiremních schůzek pořádají vedoucí pracovníci na týdenní bázi schůzky se svými týmy a také 1:1 s jednotlivými zaměstnanci a pracovníky. V rámci 1:1 se v návaznosti na proces odměňování vyhodnocuje výkon a sledují se akční body, což zajišťuje efektivní komunikaci a dosažení stanovených cílů. Tyto schůzky jsou rovněž orientovány na osobní stránku kolegů a obecně je využívána metodika tzv. GROW. Na týdenní bázi probíhá ve Společnosti XY schůzka vrcholového managementu, na které ředitelé diskutují o aktualizaci cílů, stavu projektů, identifikaci rizik, financích, výkonu a talentu. Každý týden je prostřednictvím příspěvku v kanálu MS Teams pro všechny zaměstnance a pracovníky zveřejněno shrnutí z těchto pravidelných schůzek a zároveň je jejich obsah sdílen v rámci 1:1 vedoucích pracovníků a na týmových poradách, které se konají pravidelně jednou týdně. Interní směrnice obsahuje jednotlivé principy vedení porad, kterými je stanovení termínu porady, agendy, cíle porady a požadovaného výstupu, stanovení programu s časovým rozsahem u každé agendy, dodržování Time managementu, na který

dohlíží odpovědný zaměstnanec nebo pracovník, řízení diskuzí, stanovení závěru, rozhodnutí a určení odpovědností a termínů za stanovené úkoly a rychlá distribuce zápisů z porad. Společnost využívá komunikační kanály, kterými je intranet v podobě Share Pointu sloužící jako centrální platforma pro sdílení dokumentů a směrnic, dále pro rychlé sdílení informací využívá MS Teams. Schvalování objednávek, faktur, žádostí a jiných zásadních požadavků probíhá skrz e-mailovou komunikaci a pro hlavní správu projektů i sledování úkolů je ve Společnosti XY využíván systém Jira. Komunikaci cílenou na vnější prostředí společnosti nemá Společnost XY nastavenou. Jak je již uvedeno v podkapitole 3.2, společnost nevyužívá své webové stránky pro sdílení nabídek zaměstnání, ale pro zveřejňování aktuálních informací o společnosti a dění uvnitř. Společnost se aktuálně věnuje zavedení komunikace na sociální síti LinkedIn, skrz kterou aktuálně zveřejňuje volné pracovní pozice. Výkonná asistentka vrcholového managementu dostala kompetenci spravovat účet Společnosti XY na LinkedInu a zveřejňovat příspěvky o vybrané společnosti a dění uvnitř. V současné době se jedná o jediný komunikační kanál, na kterém se mohou potenciální kandidáti o zaměstnání dozvědět aktuální informace o společnosti, dění uvnitř a poznávat její firemní kulturu i tváře zaměstnanců a pracovníků.

3.4 Vnímání organizace zaměstnanci

V následující podkapitole jsou shrnuty výsledky vlastního výzkumu ve Společnosti XY za použití metod skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování, polostrukturovanými rozhovory se členy vrcholového managementu a dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci Společnosti XY. S ohledem na působení autorky této diplomové práce na pracovní pozici ve Společnosti XY bylo možné do této podkapitoly zahrnout také výsledky ze skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování. Podkapitola vnímání organizace zaměstnanci obsáhla interpretaci a zhodnocení získaných informací v průběhu výzkumného šetření. Na základě vyhodnocení těchto dat byly formulovány návrhy a doporučení pro zlepšení Employer Brand Managementu ve Společnosti XY.

3.4.1 Výsledky skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování

Dle stanovené metodiky diplomové práce byla kvalitativní metoda skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování pro sběr dat byla použita v období od března 2024 do srpna 2024, a to konkrétně v roli výkonné asistentky vrcholového managementu. Pozorovanými byli všichni členové vrcholového managementu Společnosti XY a zaměstnanci společnosti XY v sídle pražských kanceláří. Poznatky zjištěné na základě pozorování vedly k identifikaci slabých míst Employer Brand Managementu ve vybrané společnosti.

První z pozorovaných oblastí souvisí s procesem a možnostmi získávání zaměstnanců ve Společnosti XY a samotné prezentování zaměstnavatele jeho současnými zaměstnanci a komunikace jeho značky. Jak již bylo uváděno v předchozí podkapitole, pracovní nabídky vybrané společnosti, které jsou zveřejňovány formou inzerce, nijak nedefinují firemní kulturu Společnosti XY, nejsou pro kandidáty nijak poutavé ani atraktivní a nevyvolávají nadšení a zájem se připojit do týmu. Značce zaměstnavatele a jeho atraktivitě neprospívá ani zanedbaná komunikace vnějšímu prostředí a potenciálním kandidátům, ani nedostatek zveřejňovaných informací o vybrané společnosti. Bylo pozorováno, že i přes dlouholeté působení vybrané společnosti na trhu, je povědomí o Společnosti XY velmi malé a úspěšnost hiringu výrazně závisí na aktivním vyhledávání kvalifikovaných kandidátů nebo spolupráci s dodavateli, která značně zvyšuje náklady na nábor nových zaměstnanců. Zároveň bylo na základě pozorování zjištěno, že současní zaměstnanci a pracovníci společnosti označují tuto oblast a aktivity Společnosti XY za naprosto opomíjené a zanedbané, přičemž tuto skutečnost výrazně vnímají

jako překážku při prezentaci svého zaměstnavatele i jeho doporučování. Nastavený proces získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti, který je definován v podkapitole 3.2, vnímají schvalovatelé pracovních pozic a nabídek za nepřehledný a neefektivní. I přes dostupnost a implementaci nástroje pro nábor zaměstnanců, softwaru Datacruit, jsou všechny schvalovací procesy realizovány skrz e-mail. Výsledky pozorování ukázaly, že tento nesystémový proces má za následek prodloužení doby náborů, za kterou jsou volné pozice obsazeny vhodnými kandidáty a zároveň jsou dle zaměstnanců a pracovníků v průběhu tohoto procesu nedostatečně předávány informace dalším kompetentním osobám, které jsou odpovědné za administrativní činnosti související s těmito nábory.

Procesu adaptace se vybraná společnost nevěnuje, což na základě pozorování komplikuje orientaci nových zaměstnanců ve společnosti, kteří nemají včas dostatek informací pro výkon práce a jejich začlenění do kolektivu je výrazně pomalejší. Na základě pozorování bylo zjištěno, že noví zaměstnanci nejsou komplexně seznámeni se základními procesy a hlavními projekty Společnosti XY, činnostmi jednotlivých týmů ani kompetencemi svých kolegů. V mnoha zjištěných případech je nutné, aby byli noví zaměstnanci pro řádné zapracování ve zjišťování informací proaktivní. Zároveň se novým zaměstnancům nedostává dostatek zpětné vazby a neprobíhá vyhodnocení zkušební doby. Bylo pozorováno, že nezavedený proces adaptace vyvolává v zaměstnancích pocit, že jejich přítomnost ve vybrané společnosti je až nežádoucí, necítí se být potřebnými a v některých to zároveň vyvolalo jisté pochybnosti o pokračování v tomto zaměstnání.

Jak již bylo zmíněno v předchozí podkapitole, proces hodnocení a odměňování zaměstnanců je v současné době implementován a tyto procesy spolu úzce souvisí a navazují na sebe. Druhý kvartál byl ve Společnosti XY prvním obdobím, kdy vedoucí pracovníci hodnotili a odměňovali své podřízené na základě nové směrnice a metodiky. Bylo pozorováno, že směrnice a vytvořená metodika pro odměňování neobsahuje dostatek informací a při hodnocení zaměstnanců pro dané období byly intenzivně využívány konzultace s HR oddělením, které poskytlo vedoucím pracovníkům podporu při stanovení cílového procenta pro své podřízené. Zároveň nebyly s ohledem na nejasnosti v rámci tohoto procesu dodrženy směrnicí stanovené termíny pro vyhodnocení daného období, které bylo dokončeno až s dvoutýdenním zpožděním. Zaměstnanci a pracovníci vybrané společnosti v rámci konání pravidelné schůzky Office Hours směřovali na vrcholové vedení dotazy k diskuzi týkající se znění otázek dotazníku pro stanovení soft kritéria. Dle zaměstnanců není znění otázek vhodně formulované pro všechny pracovní role ve vybrané společnosti, přičemž značně vykazuje znaky používané v hodnocení vedoucích pozic a opomíjí zaměstnance a pracovníky bez vedoucích funkcí. Na základě pozorování lze konstatovat, že do jisté míry má vybraná společnost v tomto procesu jisté nedostatky, které zaměstnanci a pracovníci vnímají jako nepromyšlený a nekvalitně nastavený proces odměňování. Avšak je nutné podotknout, že HR oddělení i členové vrcholového managementu poskytují zaměstnancům plnou metodickou podporu a zpětnou vazbu zaměstnanců a pracovníků zapracovávají do procesu pro další období. Zároveň se jednalo o první uvedení teorie do praxe, která ve společnosti zavedla proces pravidelného hodnocení všech způsobilých zaměstnanců na kvartální bázi. Implementace hodnocení a odměňování je procesem, který byl současným zaměstnancům již dlouhou dobu slibován, avšak s častými změnami vrcholového managementu nebyl nikdy před tím dotažen do takového stavu. Tato implementace má tedy na základě pozorování i pozitivní vliv na důvěru zaměstnanců v současné vedení Společnosti XY, které pracuje na plnění svých závazků vůči zaměstnancům.

V případě vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nemá společnost zavedený ucelený proces, avšak bylo pozorováno, že ke vzdělávání přistupuje velmi pozitivně a proaktivně. V uplynulých měsících členové vrcholového a středního managementu absolvovali školení Franklin Covey, které považovali za zcela nezbytné pro každodenní práci s lidmi. Zároveň je vedení společnosti

otevřeno prohlubování a rozvoji nových dovedností a znalostí současných zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti na základě pozorování nahlíží na tento na přístup vrcholového managementu pozitivně a oceňují možnost vzdělávání i přes to, že není systémově nastavena.

Oblasti popsané v následujícím textu se na základě výsledků skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování vzájemně prolínají a celkově mají na Společnost XY, jakožto zaměstnavatele a jeho Employer Brand Management negativní vliv. Jak již bylo zmíněno v předchozích podkapitolách, noví členové vrcholového managementu vybrané společnosti začali po svém příchodu měnit nebo kontrolovat procesy napříč společností a rovněž svým příchodem zbavili dlouholeté zaměstnance Společnosti XY vedoucích funkcí a kompetencí. Vrcholový management také přistoupil k optimalizaci nákladů, která měla za důsledek propouštění zaměstnanců a ukončování kontraktů s dodavateli. Na základě pozorování současní zaměstnanci a pracovníci v souvislosti s touto optimalizací pociťují jistou míru nejistoty a rizika, která souvisí s možnou ztrátou zaměstnání. Z důvodu této optimalizace i personálních změn došlo k transformaci organizační struktury a pracovních týmů. Dlouholetí zaměstnanci již nemají kompetenci se podílet na nastavování procesů a nejsou součástí vrcholového managementu a strategického řízení Společnosti XY. Současné situaci neprospívá ani zjištěný nesoulad v prezentovaných procesech a jejich uplatňováním ve vybrané společnosti, přičemž se konkrétně jedná o přislíbení flexibilní pracovní doby. V současné době však vrcholový management klade velký důraz na dodržování rovnoměrně stanovené pracovní doby a pečlivě sleduje pracovní morálku. Důvodem je časté prodlužování termínů stanovených pro dodání projektů nebo jeho částí svým klientům, proto se současný vrcholový management společnosti zaměřil na sledování docházky na pracoviště a efektivní využívání pracovní doby. Zároveň svým příchodem do společnosti XY zatím neformálně stanovil dobu příchodu na pracoviště v rozmezí 8:00-9:00. Současně s tím i vrcholový management značně omezil využívání home office a přistoupil k pravidelnému sledování žádostí o práci z domova. Mezi zaměstnanci Společnosti XY bylo zjištěno, že možnost flexibilní pracovní doby a využívání home office je pro ně důležitá a má dopad na jejich work-life balance. Tato omezení, na základě výsledků pozorování, na ně mají demotivující vliv a nejsou v souladu s firemní kulturou v IT společnostech, kterou lze najít u konkurence. Výše uvedené skutečnosti na základě pozorování výrazně ovlivňují pracovní prostředí, firemní kulturu a vztahy na pracovišti. I přes personální změny tvoří více jak polovinu celkového počtu zaměstnanců lidé, kteří ve společnosti pracovali i před uvedenými změnami a v nastavování nových procesů a přístupů nespolupracují a zároveň svými postoji negativně ovlivňují nové zaměstnance a budování důvěry k současnému vrcholovému managementu. I přes skutečnost, že zaměstnanci i týmy na jednotlivých projektech spolupracují, budují mezi sebou přátelské vztahy a účastní se mimopracovních akcí, je na pracovišti pozorována absence sounáležitosti se zaměstnavatelem a loajalita jeho zaměstnanců. Ke stabilizaci zaměstnanců a upevňování vztahů neprospívá ani zanedbání dobrovolné péče o zaměstnance. Určití členové vrcholového managementu mají o rozvoj v této oblasti zájem a vnímají velký přínos aktivit, které podporují nejen motivaci zaměstnanců a posilují pocit sounáležitosti se zaměstnavatelem. Bohužel je jejich proaktivní přístup často omezen rozhodnutím CFO, který tyto aktivity považuje pouze za náklad a nevidí v nich přidanou hodnotu pro vybranou společnost, jakožto zaměstnavatele.

Další z oblastí, která je dle vnímání současnými zaměstnanci a pracovníky Společnosti XY považování za problémovou je komunikace. S ohledem na uvedené procesy komunikace a tok informací od vrcholového managementu k zaměstnancům, které jsou zpracované v rámci předchozí podkapitoly, je nutné podotknout, že aktuality a činnosti vedení se dostávají ke zaměstnancům různými způsoby, a to na pravidelné bázi a v plném rozsahu. I přes to si zaměstnanci stěžují na nedostatek informovanosti, která však na základě pozorování spočívá v komunikaci jednotlivců a týmů. Bylo pozorováno, že nedochází k pravidelnému sdílení a

předávání informací, které je v zodpovědnosti jednotlivých zaměstnanců. Tuto skutečnost však současní zaměstnanci vnímají jako nedostatečné zajištění procesů souvisejících s tokem informací ze strany vrcholového managementu.

Dle skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování lze shrnout oblasti, které současní zaměstnanci a pracovníci vnímají za nedostatečné až problémové a mají negativní vliv na Employer Brand Management Společnosti XY:

- aktivita a prezentace Společnosti XY, jakožto zaměstnavatele pro vnější prostředí a potenciální zaměstnance, a to na sociálních sítích i webových stránkách a tím související zvýšení povědomí o společnosti;
- proces adaptace zaměstnanců;
- proces odměňování a hodnocení zaměstnanců;
- dobrovolná péče o zaměstnance, budování pozitivních vztahů na pracovišti, naslouchání současným zaměstnancům a jejich potřebám;
- komunikační procesy a tok informací mezi týmy, zefektivnění nastavených procesů.

3.4.2 Výsledky polostrukturovaného rozhovoru

Na základě výzkumné metody skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování v roli výkonné asistentky vrcholového managementu byl proveden rozhovor se dvěma jeho členy. Konkrétně s výkonným ředitelem, CEO Společnosti XY, který je označován jako respondent R1 a s ředitelem pro oblast lidských zdrojů, HRD, který je označován jako respondent R2. Stanovené otázky se týkaly oblastí, které potřebovaly větší vhled, který byl z výzkumné metody skrytého zúčastněného pozorování nedostačující. Na základě těchto výzkumných metod byly sestaveny otázky do dotazníkového šetření. Rozhovory byly uskutečněny v červnu 2024, trvaly cca 5 minut a odpovědi respondentů jsou interpretovány v této podkapitole a přepsány v příloze 1. Celkem bylo stanoveno 6 otázek, a to z oblastí interního a externího personálního marketingu a Employer Brand Managementu. Data byla zpracována kódováním, kdy byly k jednotlivým oblastem přiřazeny kódy, které byly zformulovány na základě jednotlivých oblastí popsaných v dřívějších kapitolách. Kódované odpovědi jsou obsaženy v příloze 2.

První dotazovaná oblast stanovená na základě skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování se týkala **rozvoje a vzdělání zaměstnanců** ve Společnosti XY. Respondent R1 uvedl, že v současné době není proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti zaveden, avšak shledává jeho zavedení v podobě systémové řešení za nutné a zahrnuje do něj development plány, školení a rozvoj z různých oblastí. Respondent R2 ve své odpovědi uvedl, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je umožněn individuálně na žádost nadřízeného pracovníka a s ohledem na jeho přínos pro pracovní výkon. Přičemž do vzdělávání zahrnul výuku cizích jazyků, kterou mohou zaměstnanci využít po skončení zkušební doby a rovněž zmínil aktuálně probíhající školení pro všechny úrovně managementu. Druhá dotazovaná oblast poskytla větší vhled do **podpory work-life balance a způsobu k jeho přispívání**. Respondent R1 uvedl, že v současné době je i přes nárazové poskytování home office a sickdays vyžadována denní on-site prezence v kanceláři, avšak jeho záměrem je zavedení vhodného pracovního nástroje pro podporu work-life balance a vytvoření pracovního prostředí pro dlouhodobé setrvání ve společnosti. Respondent R2 k přispívání work-life balance zařadil rovněž nárazové poskytování home office, které však podle něj lze schválit i dlouhodobě na pravidelné bázi. Další z dotazovaných oblastí poskytla výčet důvodů, které zvyšují **atraktivitu zaměstnavatele**. Respondent R1 zařadil mezi důvody jedinečnost projektů, na kterých se zaměstnanci mohou podílet, členství Společnosti XY ve stabilní a úspěšné skupině s dobrými finančními výsledky a nové atraktivní kanceláře v centru Prahy. Respondent R2 uvedl, že těmito důvody jsou dobré vztahy na pracovišti, podílení se na tvorbě zajímavého produktu, atraktivní a motivační systém

odměňování a kancelářské prostory v centru Prahy. Čtvrtá dotazovaná oblast poskytla větší vhled do **pracovního prostředí společnosti a firemní kultury**. Podle respondenta R1 jsou vztahy na pracovišti přátelské a současný stav firemní kultury je v tranzici. Uvedl, že v budoucnu by se v rámci firemní kultury zaměřil na výsledek a řízení na základě dat. Respondent R2 zhodnotil pracovní prostředí za přátelské, s otevřenou komunikací a společenskými akcemi, a to i přes časté změny vrcholového managementu a celofiremních procesů, které měly na firemní kulturu v minulosti negativní dopad. Zároveň v této oblasti vnímá i prostor pro zlepšení. Další z dotazovaných oblastí se týkala **stability a spolehlivosti Společnosti XY, jakožto zaměstnavatele.** Respondent R1 i respondent R2 považují Společnost XY za spolehlivou a stabilní. Oba respondenti se odkazují na dlouholetou existenci na trhu, která trvá již od roku 2009 a členstvím ve skupině společností s dobrými finančními výsledky. Šestá a zároveň poslední dotazovaná oblast poskytla vhled do formulované **vize Společnosti XY**. Respondent R1 uvedl, že v současné době je vize společnosti tvořena, její aktuální znění: „Odpovědnost za výjimečné fungování a rozvoj systémů pro klienty.“ Respondent R2, v souvislosti s aktuální tvorbou vize a svými kompetencemi, přenechal odpověď se zněním vize Společnosti XY respondentovi R1.

Dle odpovědí respondentů, získaných na základě polostrukturovaného rozhovoru se členy vrcholového managementu, lze konstatovat, že procesy Společnosti XY a její interní prostředí je v současné době oblastí, na které vrcholový management pracuje a směřuje tak do stabilního a žádoucího stavu. S ohledem na tuto skutečnost byly respondentům také položeny otázky, které se zaměřují, na již současné pozitivní aspekty vybrané společnosti a lze je zahrnout mezi její silné stránky, na kterých Společnost XY může začít budovat svou značku. Již v současné době Společnost XY nabízí zaměstnancům a pracovníkům zajímavou a jedinečnou pracovní náplň, atraktivní a moderní pracovní prostředí, motivační systém odměňování nebo práci pro stabilního a spolehlivého zaměstnavatele. Je důležité zmínit, že na základě polostrukturovaného rozhovoru, členové vrcholového managementu vnímají současný stav interních procesů a firemní kultury za nevyhovující a zabývají se jejich nastavováním.

3.4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Tato podkapitola je zaměřena na analýzu dat z dotazníkového šetření, které bylo hlavním výzkumem této diplomové práce, přičemž metoda dotazníkového šetření byla použita při zachování anonymity respondentů. Dotazník byl vytvořen v aplikaci Microsoft Forms a distribuován prostřednictvím e-mailové komunikace celkem 113 zaměstnancům a pracovníkům, kteří jsou Společností XY považováni za interní zaměstnance nebo pracovníky a na denní bázi se setkávají s procesy nastavenými vybranou společností a jejím vrcholovým managementem. Dotazníkové šetření probíhalo v období 1.7.2024 – 12.7.2024 a bylo použito za účelem získání informací o vnímání Společnosti XY a jejích procesů v oblasti interního a externího personálního marketingu a Employer Brand Managementu jejími zaměstnanci a pracovníky. Otázky pro dotazníkové šetření byly stanoveny na základě čerpání z teoretických východisek souvisejících s Employer Brand Managementem a rovněž tak byly formulovány na základě kvalitativního výzkumu polostrukturovaného rozhovoru a skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování. Dotazník celkem obsahoval 21 otázek, v úvodu dotazníku jsou umístěny dvě identifikační otázky a dalších 19 otázek je hlavních. Samotné odpovědi respondentů měli deskriptivní i hodnotící a charakter a zároveň bylo stanoveno celkem 8 hypotéz, které byly vyhodnoceny Chí-kvadrát testem nezávislosti. Další data z dotazníkového šetření byla vyhodnocena deskriptivní statistikou a k naplnění cíle byl použit Chí-kvadrát test nezávislosti a Faktorová analýza. K vyhodnocení získaných dat byl použit statistický analytický software IBM SPSS.

Dotazník byl tedy zaslán celkem 113 respondentům, přičemž ho vyplnilo celkem 64 respondentů z uvedeného celkového počtu. Návratnost tohoto výzkumného šetření dosáhla 56 %, což přesahuje obecně známé tvrzení o minimální návratnosti dotazníků, která je 50 %, avšak se nejedná o dosažení ideálních podmínek pro tuto výzkumnou metodu, které by měly dosahovat návratnosti minimálně 70 % a více. S ohledem na skutečnost, že se jednalo o první dotazníkové šetření ve Společnosti XY pro takto velké množství zaměstnanců a pracovníků a rovněž za přítomnosti nového vrcholového managementu, nelze doporučit, aby tato výzkumná metoda nebyla použita i v budoucnu, jelikož současní zaměstnanci a pracovníci nejsou na tuto metodu sběru dat zvyklí. Dotazníkové šetření vyplnilo 12 žen, které tvořily z celkového počtu respondentů 19 %. Ostatními respondenty byli muži, a to v zastoupení počtu 52 mužů a tím tak tvořili 81 % z celkového množství respondentů. Respondenti měli v této první identifikační otázce možnost otevřené odpovědi, avšak této možnosti nikdo z respondentů nevyužil. Na základě odpovědí i zúčastněného pozorování je patrné, že ve Společnosti XY je majoritní zastoupení mužů. Dále, dle zúčastněného pozorování, je ve vybrané společnosti velmi mladý kolektiv, přičemž tento výsledek byl rovněž potvrzen na základě dat z dotazníkového šetření. Až 28 respondentů, kteří tvoří 43 % z celkového počtu, se pohybuje ve věkovém rozmezí 26-35 let, přičemž je lze označit za generaci mileniálů. Druhým nejvyšším zastoupením ve Společnosti XY tvoří Generace X, a to v zastoupení 21 respondentů, kteří z celkového počtu tvoří 32 %. Celkem tedy 75 % respondentů je tvořeno generací mileniálů a generací X. Jak již bylo uvedeno na základě skrytého zúčastněného nestrukturovaného pozorování, více jak polovina současných zaměstnanců a pracovníků ve Společnosti XY je tvořena lidmi, kteří ve společnosti pracovali před výše zmíněnými změnami a těžce se nastavování nových procesů a přístupů přizpůsobují a zároveň mají jejich postoje a názory negativní vliv na nové zaměstnance a budování důvěry k současnému vrcholovému managementu. Nastavování nových procesů trvá ve vybrané společnosti méně než 1 rok, proto byl v rámci odpovědí sledován podíl respondentů, kteří jsou ve Společnosti XY zaměstnání déle než 1 rok. Data z tohoto výzkumného šetření ukázaly, že až 45 respondentů pracuje ve Společnosti XY v rozmezí 1-15 let, což dosahuje 70 % celkového počtu zaměstnanců a pracovníků. Pouze dva z nich pracují ve společnosti déle jak 11 let, 9 z nich více jak 6 let a 34 zaměstnanců a pracovníků ve vybrané společnosti působí déle jak 1 rok.

V rámci dotazníkového šetření byla na základě skrytého zúčastněného nestrukturovaného pozorování stanovena pro respondenty otázka na účast v procesu adaptace ve Společnosti XY. Až 39 respondentů, kteří tvoří z celkového počtu 60 % respondentů uvedlo, že se účastnili procesu adaptace ve vybrané společnosti. Ostatních 40 % tento proces dle výsledků z dotazníkového šetření neabsolvovalo. Zároveň, s ohledem na analýzu interních dokumentů Společnosti XY a na základě výsledků pozorování nemá vybraná společnost zavedený žádný komplexní proces adaptace, lze tedy konstatovat, že 60 % zaměstnanců a pracovníků absolvovalo tento proces pouze za pomocí svých nadřízených nebo kolegů, ale zcela různými metodami. Rovněž byla tato otázka vyhodnocena pomocí Chí-kvadrát testem nezávislosti a faktorovou analýzou, přičemž bylo stanoveno celkem 8 hypotéz:

- H01: Proces adaptace nezávisí na poskytování zpětné vazby;
- H02: Proces adaptace nezávisí na vedoucím pracovníkovi;
- H03: Proces adaptace nezávisí na způsobu komunikace;
- H04: Proces adaptace nezávisí na zajištění školení BOZP;
- H05: Proces adaptace nezávisí na způsobu sociální adaptace;
- H06: Proces adaptace nezávisí na způsobu pracovní adaptace;
- H07: Proces adaptace nezávisí na možnosti samostudia e-learningu;
- H08: Proces adaptace nezávisí na hodnocení pracovníků.

Chí-kvadrát test nezávislosti slouží k určení, zda mezi dvěma kategoriálními proměnnými existuje významný vztah nebo jsou vzájemně nezávislé. Ačkoliv se může z vytvořené kontingenční tabulky zdát, že mezi dvěma proměnnými je závislost, je potřeba tuto hypotézu ověřit testem a vyloučit náhodnost pozorovaných jevů. V rámci této metody se pracuje s hypotézou H0, že mezi proměnnými neexistuje žádný závislý vztah, tj. pozorované frekvence jsou v souladu s očekávanými frekvencemi. Hodnota Chí-kvadrát se tedy počítá z rozdílů mezi pozorovanými a očekávanými frekvencemi v kontingenční tabulce. Hladina významnosti stanovující hranici pravděpodobnosti přijetí nulové hypotézy H0 byla stanovena na 0,05. Interpretace výsledků byla provedena na základě Zlatého pravidla pro inferenční statistiku, kde:

- signifikace, neboli p-hodnota je-li > 0,05, nulová hypotéza H0 se nezamítá;
- signifikace neboli p-hodnota, je ≤ 0,05, nulová hypotéza H0 se zamítá.

Pokud tedy je hodnota chí-kvadrát vyšší a signifikace, p-hodnota nižší, lze usoudit, že existuje významný vztah mezi námi testovanými kategoriálními proměnnými. Bude-li tomu naopak, přičemž bude hodnota chí-kvadrát nízká a signifikace, p-hodnota vysoká, není potvrzeno, že by mezi proměnnými existoval vztah a může se jednat o náhodu. Do výsledku však vstupuje i velikost datového souboru, tedy vzorku četnosti nasbíraných odpovědí. Pro relevantní výsledek chí-kvadrát testu nezávislosti musí být naplněny dva předpoklady. Jedním z nich je předpoklad pro použití chí-kvadrát testu, ve kterém očekávaná četnost menší než 5 se v kontingenční tabulce může vyskytovat pouze u 20 % polí. Druhým předpokladem pro použití chí-kvadrát testu je pravidlo, kdy žádná z očekávaných četností nesmí být menší než 1.

Při vyhodnocení dat v softwaru IBM SPSS nebyl u všech osmi stanovených hypotéz splněn první předpoklad pro relevantní výsledek při použití chí-kvadrát testu. Očekávaná četnost menší než 5 se v kontingenční tabulce vyskytovala v rozmezí od 30 % do 62,5 % polí. Pro vyhodnocení dat za použití chí-kvadrát testu nebyla četnost odpovědí dostatečně vysoká. Druhý předpoklad byl však při vyhodnocení všech stanovených hypotéz splněn. Všechny stanovené hypotézy dosahovaly signifikace, p-hodnoty vyšší, než byla stanovená hodnota H0. Při nesplnění výše uvedeného požadavku, kvůli kterému se vyhodnocená data stala nerelevantními, je doporučováno provést Fisherův exaktní test, který je aplikován při nízké četnosti znemožňující použití Pearsonova chí-kvadrát testu. Autorka se však rozhodla tento test neprovádět, protože ho vyhodnotila za nevhodný. Důvodem je podmínka tohoto testu, kterou je čtyřpolní matice, tabulka. S ohledem na výběr odpovědí respondentů nebylo možné se dostat na podmínku, kdy je potřeba postavit dvě proměnné proti dvou proměnným. Pro její splnění by bylo nutné abstrahovat nebo ignorovat odpovědi respondentů vyjadřující střední hodnotu, odpověď „nevím“. Z pohledu analýzy se dle autorky jedná o velký zásah do nasbíraných dat.

S ohledem na skryté zúčastněné nestrukturované pozorování, ve kterém bylo zjištěno, že proces adaptace není ve Společnosti XY implementován, byl takový výsledek předpokládán. Respondenti, kterými byli současní zaměstnanci a pracovníci, odpovídali dle autorky na distribuovaný dotazník pouze pocitově, a to v závislosti na svůj první nástupní den. S ohledem na absenci procesu adaptace mohlo dojít k neporozumění otázky, jelikož tato oblast není ve Společnosti XY dostatečně komunikována a respondenti ani nebyli v rámci tohoto procesu vedeni. Pro doložení výše uvedených skutečností jsou u každé stanovené hypotézy promítnuté výsledky ze softwaru IMB SPSS.

- H01: Proces adaptace nezávisí na poskytování zpětné vazby: signifikace byla rovna 0,669, četnost 40 %;

- H02: Proces adaptace nezávisí na vedoucím pracovníkovi: signifikace byla rovna 0,734, četnost 50 %;
- H03: Proces adaptace nezávisí na způsobu komunikace: signifikace byla rovna 0,122, četnost 62,5 %;
- H04: Proces adaptace nezávisí na zajištění školení BOZP: signifikace byla rovna 0,657, četnost 50 %;
- H05: Proces adaptace nezávisí na způsobu sociální adaptace: signifikace byla rovna 0,598, četnost 40 %;
- H06: Proces adaptace nezávisí na způsobu pracovní adaptace: signifikace byla rovna 0,715, četnost 40 %;
- H07: Proces adaptace nezávisí na možnosti samostudia e-learningu: signifikace byla rovna 0,657, četnost 30 %;
- H08: Proces adaptace nezávisí na hodnocení pracovníků: signifikace byla rovna 0,324, četnost byla 50 %.

V rámci této otázky byla zároveň provedena faktorová analýza, která slouží k odhalení skrytých (neboli latentních) proměnných, faktorů v datovém souboru. Jedná se o takové faktory, u kterých není přímo pozorován vliv na vysvětlovanou proměnnou a jejich vliv není přímo měřitelný, ale je významný. Cílem faktorové analýzy je zjednodušit data snížením počtu proměnných, faktorů na ty, které nejvíce vysvětlují vztahy mezi pozorovanými proměnnými. Při větším počtu proměnných za použití faktorové analýzy dochází ke zjištění, zda mezi nimi existují nějaké společné vzory, které tyto proměnné sdílejí. Neboli je redukován počet proměnných tak, že jednotlivé faktory jsou seskupeny do komponent, přičemž jsou zachovány podstatné informace vysvětlující pozorovaný jev. Komponenty jsou tvořeny takovými faktory, které si jsou vzájemně podobné, mají společné vzory, jsou si blízké nebo mají stejný význam. Pro účel analýzy byla vytvořena korelační matice mezi všemi proměnnými, faktory. Tato matice ukázala, jak silně jsou jednotlivé proměnné navzájem korelovány. Následně byl proveden proces extrakce faktorů do komponent, při kterém byl identifikován jejich počet a struktura. V tomto kroku byla použita metoda hlavní komponenty (Principal Component Analysis, PCA), která má za cíl vysvětlit maximální variabilitu s co nejmenším počtem komponent. Komponenty s vlastní hodnotou větší než 1 byly považovány za významné a následně byly jednotlivé faktory rotovány pomocí Varimax rotace.

Respondenti měli na škále 1-5 označit, do jaké míry podle nich faktory uvedené v rámci dotazníku ovlivňují proces adaptace, přičemž hodnota 1 vyjadřovala nejmenší vliv a hodnota 5 vyjadřovala největší vliv. Výsledkem Principal Component Analysis byly tři komponenty, které vysvětlovaly dohromady 71 % variancí v datech. Za použití metody PCA a rotace Varmix bylo zjištěno, že tyto komponenty byly tvořeny faktory: vedoucí pracovník, hodnocení pracovníků zajištění školení BOZP. Přičemž detailní pohled na první a druhou komponentu ukazuje, že tyto komponenty obsahují více faktorů. Pro první komponentu se jedná o faktory: vedoucí pracovník, způsob komunikace a způsob pracovní adaptace. Tuto komponentu lze tedy chápat jako postoj vedoucího pracovníka a jeho komunikaci při procesu adaptace. Do druhé komponenty, kterou je hodnocení pracovníků vstoupilo kromě hodnocení pracovníků i poskytování zpětné vazby. Tyto faktory lze vnímat za důležité v rámci poskytování zpětné vazby při hodnocení výkonu pracovníka. Za použití faktorové analýzy byly získány důležité a podstatné komponenty a faktory mající dle respondentů vliv na proces adaptace ve Společnosti

XY. V příloze č. 4 se nachází Obrázek 1 zobrazující výstup Rotated Component Matrix ze SPSS s výčtem konkrétních faktorů.

V souvislosti s nově zavedeným procesem odměňování byl ve vybrané společnosti implementován i proces hodnocení zaměstnanců, a to na čtvrtletní bázi. Z dotazníkového šetření u zaměstnanců a pracovníků Společnosti XY vyplynulo, že v případě až 59 % z nich neprobíhá žádný proces hodnocení, přičemž u zbylých 41 % probíhá s rozdílnou pravidelností. Jelikož nebyl dříve tento proces implementován, lze konstatovat, že 41 % respondentů, kteří odpověděli, že proces hodnocení absolvují, volilo své odpovědi na základě neformálních hodnocení nebo formálních hodnocení, které byly provedeno z vlastní iniciativy vedoucích pracovníků. Jak již bylo uvedeno, proces pravidelného hodnocení ve vybrané společnosti je spjat se zavedením procesu odměňování. Se samotným procesem odměňování je na základě dotazníkového šetření spokojeno 40 % respondentů. V předchozí podkapitole bylo uvedeno, že proces odměňování zaměstnanců je ve vybrané společnosti zaveden nově, a to od počátku druhého čtvrtletí letošního roku. Jeho vyhodnocení bylo dokončeno až na konci července 2024, přičemž sběr odpovědí od respondentů byl ukončen 12.7.2024. Na základě skutečnosti, že sběr odpovědí byl ukončen dříve, než dokončení procesu odměňování pro 2. čtvrtletí, nelze tvrdit, že 60 % respondentů není spokojeno s tímto novým procesem a jeho implementací. Zároveň vrcholový management implementací tohoto procesu vyslyšel požadavky současných zaměstnanců a pracovníků.

Dotazníkové šetření potvrdilo tvrzení respondentů, členů vrcholového managementu, v rámci polostrukturovaného rozhovoru ohledně dobrých a přátelských vztahů na pracovišti. Na základě odpovědí respondentů dotazníkového šetření vyplynulo, že až 48 respondentů, kteří dosahují 75 % z celkového počtu, považuje pracovní vztahy na pracovišti ve Společnosti XY za dobré. Což lze i s ohledem na mladý pracovní kolektiv zařadit mezi silné stránky vybrané společnosti.

S ohledem na oblast, která byla dle skrytého zúčastněného nestrukturovaného pozorování stanovena za problémovou, byla do dotazníkového šetření zahrnuta otázka týkající se procesu komunikace. Výsledky dotazníkového šetření potvrdily, že je tato oblast zaměstnanci vnímána a považována za dysfunkční, jelikož až 43 respondentů, tvořící 67 % celkového počtu nepovažují současný proces komunikace za dobře nastavený. Zároveň však při zohlednění výsledků ze zúčastněného skrytého nestrukturovaného pozorování, které ukázalo, že komunikační proces od vrcholového managementu směrem k současným zaměstnancům a pracovníkům je dostatečně podchycen, lze konstatovat, že dysfunkce tohoto procesu spočívá v nedostatečném toku informací mezi jednotlivými zaměstnanci a pracovními týmy.

Pro vyhodnocení dat z následujících, dalších dvou otázek v rámci dotazníkového šetření byla opět použita faktorová analýza, která je podrobněji popsána výše v rámci této podkapitoly. V rámci této otázky měli respondenti na škále 1-5 označit, do jaké míry podle nich faktory uvedené v rámci dotazníku mají vliv na jejich nespokojenost v současném zaměstnání, přičemž hodnota 1 vyjadřovala nejmenší vliv a hodnota 5 vyjadřovala největší vliv. Výsledkem Principal Component Analysis byly dvě komponenty mající vyšší hodnotu než 1 a proto byly považovány za významné a zároveň vysvětlovaly dohromady 53 % variancí v datech. Za použití metody PCA a rotace Varmix bylo zjištěno, že tyto komponenty byly tvořeny faktory: pracovní doba a nedostatek pochvaly, přičemž nedostatek pochvaly při detailnějším pohledu je komponentou, která ukazuje, že její součástí je více faktorů, a kromě nedostatku pochvaly se také jedná o faktor nedostatečné uznání nadřízeného. Dalšími z faktorů, které dosahovaly významných hodnot je nedostatek informovanosti a nedostatečné finanční ohodnocení.

Pracovní doba, jakožto dle respondentů faktor ovlivňující nespokojenost v současném zaměstnání, byl již pozorován v rámci skrytého zúčastněného nestrukturovaného pozorování, kde vystupoval jako významný faktor ovlivňující work-life balance. Nedostatek pochvaly může na první pohled vystupovat jako méně významný faktor, na který se již pozornost zaměstnavatelů příliš nezaměřuje, avšak v této analýze je jeho součástí také nedostatek uznání od nadřízeného. Zároveň byl faktor představující nedostatek informovanosti pozorován již v rámci skrytého zúčastněného nestrukturovaného pozorování a na tuto oblast se zároveň zaměřovala samostatná otázka, jejíž výsledky jsou popsány výše a tento proces komunikace byl identifikován jako dysfunkční proces mezi jednotlivci a pracovními týmy. Posledním faktorem, který byl stanoven dle faktorové analýzy, je nedostatečné finanční ohodnocení. I na tuto oblast se zaměřila samostatná otázka v rámci dotazníkového šetření. Tento faktor i oblast však byla v souvislosti s nově implementovaným procesem odměňování nerelevantní, jelikož k ukončení sběru dat v rámci dotazníkového šetření došlo dříve, než bylo dokončeno hodnocení prvního období v rámci procesu odměňování. V příloze č. 4 se nachází Obrázek 2 zobrazující výstup Rotated Component Matrix ze SPSS s výčtem konkrétních faktorů.

Poslední otázka, v rámci které byla data, jakožto odpovědi respondentů, analyzována faktorovou analýzou, se týkala oblasti motivace. V rámci této otázky měli respondenti na škále 1-5 označit, do jaké míry je faktory uvedené v dotazníku motivují v současném zaměstnání, přičemž hodnota 1 vyjadřovala nejmenší vliv a hodnota 5 vyjadřovala největší vliv. Po sestavení tabulky korelací, se jejích výsledcích promítnul zajímavý jev, kdy na pozitivní motivaci má dle získaných a analyzovaných dat největší vliv faktor pochvala. Faktor dosahuje hodnoty korelace, 0,335 a její signifikace, p-hodnota je 0,007. Při zohlednění Zlatého pravidla pro inferenční statistiku se nejedná o náhodný jev a rovněž s ohledem na výsledky dat respondentů v rámci předchozí dotazované otázky je patrné, že pochvala je pro ně motivujícím faktorem.

Výsledkem Principal Component Analysis byla jedna komponenta, která byla díky dosahující hodnoty 1 považována za významnou a vysvětlovala 57 % variancí v datech. Za použití metody PCA (metodu rotace Varmix nebylo možné v tomto případě použít, neboť výsledkem byla pouze jedna komponenta) bylo zjištěno, že tato komponenta byla tvořena čtyřmi významnými faktory mající vliv na motivaci respondentů v současném zaměstnání: kvalitně odvedená práce, zajímavá práce, perspektiva práce, dobré vztahy. Na základě prokázané korelace autorka hned za tyto faktory zařadila pochvalu, avšak páté nejvyšší hodnoty dosahoval faktor flexibilní pracovní doba. Zároveň, při navázání na výsledky analýzy předchozí otázky, finanční ohodnocení dle respondentů nepatří mezi hlavní faktory mající vliv na motivaci v současném zaměstnání a na základě výsledků tento faktor dosahuje šesté nejvyšší hodnoty. V příloze č. 4 se nachází Obrázek 3 zobrazující výstup Component Matrix ze SPSS s výčtem konkrétních faktorů.

Na základě skrytého zúčastněného nestrukturovaného pozorování bylo zjištěno, že Společnost XY neposiluje značku zaměstnavatele a nevěnuje se komunikaci vnějšímu prostředí, což stejně tak vnímali i její současní zaměstnanci a pracovníci. Pro přesnější výsledky v této oblasti byla do dotazníku zahrnuta otázka, zda se vybraná společnost prezentuje jako dobrý zaměstnavatel a buduje svou značku a pověst. Podle 41 respondentů, kteří zastupují 64 % celkového počtu se společnost těmito aktivitami nezabývá. 20 % respondentů, v počtu 13 zaměstnanců a pracovníků odpovědělo neutrálně. Zjištěné odpovědi v rámci dotazníkového šetření potvrzují výsledky vlastního výzkumu skrytého zúčastněného nestrukturovaného pozorování, že Společnost XY není dostatečně aktivní při své prezentaci pro vnější prostředí a potenciální zaměstnance na sociálních sítích i webových stránkách a nedostatečně buduje svou pověst. S ohledem na skutečnost, že značku zaměstnavatele budují a posilují i současní zaměstnanci a jejich komunikace blízkému okolí, byla respondentům položena otázka, zda by svého

zaměstnavatele doporučili svým známým a prezentovali jej jako dobré místo pro práci. Pouze 12 respondentů, tvořící 18 % z jejich celkového počtu uvedlo, že by Společnost XY doporučili svým známým, jako dobré místo pro práci. S ohledem na tyto odpovědi je zajímavým zjištěním, že i přes nízké procento doporučení zaměstnavatele svým známým, až 59 % respondentů (v počtu 38 současných zaměstnanců a pracovníků), plánuje pokračovat v zaměstnání pro vybranou společnost. Po detailnějším rozboru odpovědí bylo zjištěno, že tento podíl tvoří až z 89 % zaměstnanci a pracovníci, kteří jsou ve Společnosti XY zaměstnáni v délce do 5 let.

Metody vlastního výzkumu použité v analytické části této diplomové práce odhalily slabé stránky Employer Brand Managementu, které jsou vnímány ze strany současných zaměstnanců Společnosti XY. Získané poznatky byly využity pro formulaci návrhů a doporučení pro vedení vybrané společnosti a jsou předmětem následující podkapitoly. Současně však výše uvedené výzkumné metody definovaly silné stránky Společnosti XY, které byly v jednotlivých doporučeních zohledněny.

3.5 Návrhy a doporučení

Na základě poznatků získaných z vlastních výzkumů v analytické části této diplomové práce bylo formulováno celkem 5 návrhů a doporučení pro vedení Společnosti XY. Podkladem pro formulaci návrhů a doporučení sloužila primárně analýza dat z dotazníkového šetření, avšak zároveň také poznatky ze skrytého zúčastněného nestrukturovaného pozorování a polostrukturovaných rozhovorů se členy vrcholového managementu. Tyto návrhy a doporučení jsou určeny pro vedení společnosti, tedy vrcholový management Společnosti XY, pro jejich případné zohlednění a implementaci do Employer Brand Managementu vybrané společnosti.

Doporučení č. 1: aktivita a prezentace Společnosti XY vnějšímu okolí s cílem budování Employer Brandu a efektivnějšímu získávání nových zaměstnanců s nižšími náklady

Na základě výsledků výzkumného šetření, konkrétně otázky č. 19 dotazníkového šetření a skrytého zúčastněného pozorování je vedení Společnosti XY doporučeno zaměření na aktivity vedoucí k prezentaci vybrané společnosti vnějšímu okolí, nejen z důvodu budování značky zaměstnavatele, ale také k tvorbě nových metod v oblasti managementu lidských zdrojů. Mezi doporučované aktivity patří rovněž komunikace značky zaměstnavatele, která má pozitivní dopad na získávání zaměstnanců s nižšími vynaloženými náklady. Prostřednictvím komunikace značky zaměstnavatele dochází k oslovení a zaujmutí vhodných kandidátů a zároveň komunikace vede k budování a posilování dobré pověsti a image zaměstnavatele i ke zvyšování povědomí o jeho značce. Tyto aktivity zabezpečují dostatek vhodných a kvalifikovaných kandidátů, kteří se do společnosti budou hlásit sami se zájmem v ní pracovat. Prvním doporučovaným krokem je úprava obsahu, a formulace textu inzerovaných nabídek volných pracovních pozic ve Společnosti XY. První kontakt se značkou zaměstnavatele vzniká již při zveřejnění inzerátu, který by měl být poutavý a vzbudit v kandidátovi zájem být součástí vybrané společnosti. Úpravu je doporučeno provést s ohledem na cílovou skupinu, její charakteristiku, potřeby a preference, se zahrnutím uznávaných hodnot společnosti, vize, mise, cílů a firemní kultury. Úprava těchto nabídek, které budou inzerovány, osloví správné kandidáty, kteří budou v souladu se zaměstnavatelem a jeho hodnotami. Tato činnost by měla být v kompetenci současného recruitera a následné úpravy schváleny vedením společnosti, vrcholovým managementem. Se zohledněním počtu rolí ve Společnosti XY je délka této aktivity odhadována na jeden pracovní den. Pro komunikaci značky zaměstnavatele vnějšímu okolí je vedení Společnosti XY doporučeno zvýšit aktivitu na LinkedInu, oživit webové stránky včetně kariérní sekce a zavést pravidelné zasílání newsletterů na měsíční bázi v rámci skupiny. Jedná se o využití základních komunikačních kanálů, které v současné době společnost

nevyužívá ani nespravuje, přičemž je aktivita na uvedených platformách považována za standard. S cílem zvýšit povědomí o společnosti a budovat značku zaměstnavatele je doporučeno do zveřejňovaného obsahu zahrnout a vyzdvihnout to nejlepší, co společnost nabízí, vyprávět příběh o firemní kultuře, prezentovat vybavení pracoviště, život ve společnosti a neopomenout ani její současné zaměstnance. Prezentaci na uvedených platformách společnosti je vhodné zahájit představením Společnosti XY a činností jejího podnikání. I přes aktuální situaci ve Společnosti XY, kde se aktuálně formují interní procesy a stabilizuje se firemní kultura, byly na základě polostrukturovaného rozhovoru zjištěny její silné stránky, uvedené v podkapitole 3.4.2, které je vhodné zahrnout do této prezentace a oslovit tak potenciálních kandidáty a zvýšit povědomí o společnosti. Zároveň na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že vztahy na pracovišti jsou mezi současnými zaměstnanci dobré a lze tak tuto skutečnost považovat za další silnou stránku Společnosti XY. Mezi příspěvky lze zahrnout průběh práce na dodávaných projektech, dosavadní úspěchy související nejen s implementací procesů, ale také obsah z pravidelného All Hands meetingu. Pro budoucí období je připravováno školení pro všechny úrovně managementu, které může být předmětem příspěvku o vzdělávání současných zaměstnanců. Vhodným obsahem je rovněž sdílení momentů ze společenských a týmových akcí, které poskytnou vhled života ve společnosti a pracovních vztahů. Nelze však ani opomenout zveřejnění příspěvků, které budou obsahovat nabízené volné pracovní pozice. Základním doporučovaným formátem je sdílení fotografií z výše zmiňovaných akcí, pracovního prostředí společnosti a současných zaměstnanců, které budou doprovázené krátkým, avšak poutavým textem. V případě nabídek volných pracovních míst je doporučeno grafické zpracování nabídky se základními informacemi a poutavým vizuálem. Doporučením pro vedení společnosti je rovněž zahájení spolupráce s profesionálním fotografem, který aktuálně působí v rámci skupiny a poskytne tak obsah na sociální sítě i pro aktualizaci webových stránek. Cena základního balíčku fotografií pro víceúčelové použití je na základě poptávky ve výši 20 000 Kč. Správu a aktualizaci webových stránek, sociálních sítí i tvorbu newsletteru lze zahrnout do agendy současným zaměstnancům Společnosti XY. Časový odhad pro tyto činnosti nelze určit, jelikož závisí na počtu určitých aktivit v čase. Autorka však s ohledem na znalost výše vynaložených nákladů na nábor nových zaměstnanců skrz personální agentury a další dodavatele konstatuje, že i přes tyto náklady by aktivity a činnosti vedoucí ke zvýšení povědomí o zaměstnavateli, vykompenzovaly, až snížily náklady současné.

Podstatnou součást komunikace značky zaměstnavatele tvoří současní zaměstnanci Společnosti XY, kteří přirozeně v rámci denní komunikace a společenských mimopracovních akcí předávají své zkušenosti se zaměstnavatelem i se samotným náborem. S ohledem na výsledky dotazníkového šetření, kdy dle výsledků by 82 % současných zaměstnanců společnost nedoporučilo jako vhodného zaměstnavatele, nelze tuto cestu v současné době doporučit. Zároveň však je potřeba zaměřit pozornost na tuto oblast a pracovat na stabilizaci a spokojenosti současných zaměstnanců, která je součástí doporučení č. 4.

Doporučení č. 2: implementace procesu adaptace

Na základě rešerše interních dokumentů vybrané společnosti, provedených výzkumů zúčastněného pozorování i skrytého zúčastněného nestrukturovaného pozorování bylo zjištěno, že Společnost XY nemá stanovený ucelený proces adaptace pro nové zaměstnance. I přes zjištěné výsledky dotazníkového šetření, konkrétně otázkami č. 5 a č. 6, které bylo cíleno na současné zaměstnance a pracovníky společnosti, bylo konstatováno, že respondenti, kteří uvedli, že proces adaptace ve vybrané společnosti absolvovali, prošli takovým procesem adaptace, který nebyl ucelený, strukturovaný a byl proveden na základě iniciativy přímého nadřízeného pracovníka. S ohledem na skutečnost, že proces adaptace je považován za klíčový proces, který má vliv na spokojenost i produktivitu nových zaměstnanců ve společnosti a vede k jejich rychlé a efektivní orientaci v interních procesech společnosti i v jejím pracovním

prostředí, posiluje také pocit sounáležitosti a loajality nových zaměstnanců ke svému zaměstnavateli. Zároveň proces adaptace aktivně přispívá k budování vztahů na pracovišti. Vzhledem k benefitům, které implementace procesu adaptace přináší a ke zjištěným nedostatkům ve Společnosti XY je vedení vybrané společnosti, vrcholovému managementu, doporučena implementace uceleného a strukturovaného procesu adaptace nových zaměstnanců včetně tvorby adaptačního plánu. Den nástupu nových zaměstnanců je ve vybrané společnosti podchycen, včetně přípravy pracovněprávních dokumentů a pracovních pomůcek a nástrojů. I přes to, pro základní zkvalitnění tohoto procesu, je vedení společnosti doporučována příprava firemních reklamních předmětů, které jsou novým zaměstnancům předávány jako drobné pozornosti, které zpříjemní celý proces adaptace. V takovém případě se jedná o firemní reklamní předměty v podobě poznámkového bloku, propisovací tužky, klíčenky s obalem pro přístupovou kartu a desek pro uchování a přenos pracovněprávních a jiných dokumentů. Při odběru 50 ks z každé výše zmiňované sady jsou náklady tohoto doporučení vypočítány v částce 13 000 Kč, přičemž při nástupu v průměru pěti nových zaměstnanců měsíčně je zmiňované množství reklamních předmětů k dispozici po dobu deseti měsíců. Dalším doporučeným krokem pro vedení Společnosti XY je příprava a vypracování komplexního adaptačního plánu pro všechny pracovní pozice ve vybrané společnosti a seznámení nových zaměstnanců s těmito plány již v den nástupu. Jelikož tyto adaptační plány nejsou v současné době k dispozici, je doporučováno plány pro jednotlivé pozice připravovat průběžně dle toho, které pozice budou v čase obsazovány, aby celý tento proces nebyl neefektivní a nedocházelo ke zbytečné alokaci kapacit současných zaměstnanců a pracovníků Společnosti XY na tuto činnost. Příprava adaptačního plánu je doporučena ve spolupráci odpovědného pracovníka HR oddělení s příslušným nadřízeným, vedoucím pracovníkem na úrovni středního managementu ve Společnosti XY. Dále je vedení vybrané společnosti doporučeno, aby součástí adaptačního plánu byly alespoň základní a standardní oblasti, kterými jsou informace a samotné absolvování povinných školení. Povinná školení, včetně BOZP, byly dle faktorové analýzy dat, odpovědí respondentů z dotazníkového šetření v pořadí až třetím faktorem, který má na proces adaptace vliv, avšak se jedná o splnění legislativních požadavků a nelze tento faktor tedy vynechat. Adaptační plán by měl dále na doporučení autorky obsahovat informace ohledně samostudia nařízení a směrnic vybrané společnosti, informace týkající se pracovní adaptace se zohledněním náplně práce konkrétní pracovní pozice. V rámci těchto informací je doporučeno zahrnout také cíle a očekávání, která jsou s pracovní pozicí spjaté, včetně nastavení KPI a kritérií, která budou zahrnuta v rámci procesu odměňování a hodnocení. Nezbytné jsou rovněž informace o firemní kultuře, seznámení s vizí, misí, strategií, cíli a firemními hodnotami, ale také s kolegy a nadřízenými. Doporučením pro vedení Společnosti XY je zahrnutí harmonogramu adaptačního plánu i hodnotícího dotazníku, který bude na konci tohoto období vyplněn ze strany nadřízeného i ze strany nového zaměstnance. Při zohlednění výsledků dotazníkového šetření a faktorové analýzy, je vedení společnosti doporučeno zaměřit se v rámci celého procesu adaptace na aktivní zapojení vedoucích pracovníků, kteří budou odpovědní za kvalitní komunikaci se svými novými zaměstnanci, podřízenými, v průběhu celého procesu a zároveň také za kvalitní způsob pracovní adaptace. Dle faktorové analýzy je vedoucí pracovník pro respondenty faktorem s největším vlivem na proces adaptace a jeho přítomností tak bude zajištěna plynulá a pravidelná komunikace a dohled nad efektivní pracovní adaptací nového zaměstnance. Zároveň vedoucí pracovník zajistí v průběhu celého procesu předávání zpětné vazby a hodnocení svých nových zaměstnanců, přičemž tyto faktory dosahovaly rovněž významných hodnot na základě faktorové analýzy a mají tak dle respondentů vliv na proces adaptace. Jednotlivé oblasti adaptačního plánu, kromě oblasti zajišťující pracovní adaptaci, lze zpracovat jednorázově, jelikož se povinnosti ke školením, nařízením a směrnicím nemění, stejně tak jako informace k firemní kultuře, strategii a k cílům Společnosti XY. Zpracování těchto oblastí však vyžaduje alokaci kompetentního, avšak současného zaměstnance HR

oddělení vybrané společnosti a následnou validaci obsahu a harmonogramu vrcholovým a středním managementem. Zpracování oblasti pracovní adaptace je doporučováno ve spolupráci HR oddělení s pracovníky na úrovni středního managementu z důvodu zahrnutí specifických požadavků a činností. Při zohlednění počtu rolí v organizaci lze předpokládat odhad této aktivity v délce 10 pracovních dní, která se však rozloží v čase jednoho měsíce.

Doporučení č. 3: revize směrnice a hodnotícího dotazníku k implementovanému procesu odměňování ve Společnosti XY:

Implementace nového procesu odměňování ve Společnosti XY, který tvoří nedílnou součást personálních činností, podpořila nejen spravedlivé ocenění vykonané práce zaměstnanců, ale poskytla nástroj vhodný ke stimulaci a motivaci současných zaměstnanců a pracovníků v budoucích výkonech a zároveň také nástroj, skrz který si Společnost XY může udržet talentované a kvalifikované zaměstnance a pracovníky. I přes tuto úspěšnou implementaci byly na základě výzkumných šetření zjištěny určité nedostatky, na které upozornili samotní zaměstnanci a pracovníci Společnosti XY. Primárně se jednalo o nedostatečné informace k metodice a samotnému procesu odměňování v související interní směrnici a nevhodnou formulaci některých tvrzení v hodnotícím dotazníku, který je součástí hodnocení soft kritérií. Pro plné uplatnění tohoto procesu i jeho využití jako samotného nástroje k výše uvedeným činnostem a zároveň s ohledem na zjištěné nedostatky tohoto procesu odměňování byla vedení Společnosti XY doporučena revize interní směrnice zahrnující proces odměňování a zapracování detailnějších informací k metodice i k samotnému procesu. Zároveň je v rámci tohoto procesu doporučena revize a změna formulace tvrzení, která jsou nezbytnou součástí hodnocení soft kritérií, a to do takového znění, aby tvrzení zohledňovala a cílila na všechny zaměstnance a pracovníky Společnosti XY. Dále je doporučeno, aby formulace byla v souladu s předmětem její činnosti, včetně zahrnutí všech pracovních rolí a úrovní řízení. Jelikož je součástí odměňování také hodnocení pracovníků, je vedení Společnosti XY doporučeno častěji poskytovat pozitivní zpětnou vazbu, i když neformální. Faktorem, který dle faktorové analýzy dosahoval významného vlivu na nespokojenost současných zaměstnanců bylo nedostatečné uznání a pochvala od nadřízeného pracovníka, přičemž se ukázalo, že právě kvalitně odvedená práce a pochvala nebo uznání je pro současné zaměstnance motivací. Pro vykonání doporučení spočívající v revizi směrnice je považováno za dostačující dočasně alokovat současného zaměstnance HR oddělení Společnosti XY, a to v rozsahu jednoho pracovního dne k provedení revize interní směrnice a hodnotícího dotazníku. Po revizi je nutné zajistit schválení nových formulací všemi členy vrcholového managementu, případně dopracování vzniklých komentářů od vrcholového managementu, a to v rozsahu poloviny pracovního dne.

Doporučení č. 4: naslouchání současným zaměstnancům za účelem zvýšení jejich motivace, stabilizace a posílení loajality a pocitu sounáležitosti se zaměstnavatelem

V analytické části této diplomové práce byly na základě faktorové analýzy identifikovány faktory, které mají vliv na nespokojenost respondentů, jakožto současných zaměstnanců a pracovníků společnosti XY v současném zaměstnání a zároveň také faktory, které dle nich zvyšují jejich motivaci. Úspěch společností na trhu závisí nejen na moderních technologiích a procesech uplatňovaných uvnitř společnosti, ale majoritní podíl na samotném úspěchu mají zaměstnanci společnosti, kteří svou prací přispívají k dosahování jejích cílů a jsou pro společnosti klíčovým faktorem. Zároveň s ohledem na výsledky vlastního výzkumu z dotazníkového šetření, konkrétně otázkou č. 20 bylo zjištěno, že současní zaměstnanci by Společnost XY nedoporučili svým známým jako vhodné místo pro práci. Toto zjištění souvisí nejen s jejich nespokojeností, ale také s nízkým pocitem sounáležitosti a loajality k zaměstnavateli, přičemž je nezbytně nutné se na tyto oblasti zaměřit a posílit je. Současní zaměstnanci mají pro Společnost XY velký význam, jelikož již mají potřebné znalosti a dovednosti a celkově drží know-how a jsou již plně zapracovaní. Jejich propuštění nebo odchod

a následný nábor nových zaměstnanců by měl dopad na zvýšení personálních nákladů, nákladů na nábor a také by vzniklo riziko nedodržení termínů, které by následně vedlo k ohrožení dodávaných projektů. Stabilizace a spokojenost současných zaměstnanců skrz interní personální marketing a nastavení jeho procesů, se zohledněním preferencí současných zaměstnanců, vede k jejich spokojenosti se samotnou prací, podmínkami zaměstnání i zaměstnavatelem. Tyto oblasti posilují jejich sounáležitost a samotná spokojenost zaměstnanců zvyšuje jejich motivaci a efektivitu. Na základě skrytého zúčastněného pozorování a výsledků faktorové analýzy dat získaných z dotazníkového šetření je pro vedení společnosti doporučeno zavedení flexibilní pracovní doby a možnost využívání home office, jelikož tyto pracovní podmínky mají podle zaměstnanců vliv na jejich work-life balance. Faktor pracovní doba dosahoval vysokých hodnot a ukázal se jako faktor s významným vlivem na nespokojenost současných zaměstnanců v tomto zaměstnání. Zároveň také dle faktorové analýzy faktor flexibilní pracovní doby dosahoval na základě odpovědí respondentů vyšších hodnot pro oblast jejich pozitivní motivace v současném zaměstnání. Zároveň je vedení společnosti doporučeno aktivně sdílet formulovanou vizi, misi a strategii společnosti včetně jejích uznávaných hodnot a podporovat společné dosahování cílů a angažovanost každého zaměstnance. Na základě výsledků faktorové analýzy se dle odpovědí respondentů mezi faktory mající vliv na pozitivní motivaci zařadila perspektiva práce, kterou lze touto formou komunikovat. Autorka doporučuje jednoduché grafické zpracování formou prezentace nebo letáku, který podpoří tvorbu asociace se značkou zaměstnavatele. Zároveň pro podporu značky je doporučeno zaměřit pozornost na stanovení a dodržování jednotného fontu, interních šablon, loga a sjednocení vizuálů. I přes to, že Společnost XY aktuálně formuje firemní kulturu, je vedení společnosti doporučeno zahrnout dobrovolnou péči o zaměstnance, která by v zaměstnancích vzbudila pocit důležitosti a ocenila by jejich přínos pro zaměstnavatele a vykonanou práci, přičemž by rovněž podpořila spokojenost současných zaměstnanců a přispěla k atraktivitě zaměstnavatele. Autorka v rámci této oblasti doporučuje provést mezi současnými zaměstnanci a pracovníky vybrané společnosti průzkum ohledně preferencí, jelikož právě péče o zaměstnance by měla odrážet požadavky současných zaměstnanců, ale zároveň by měla být v souladu s firemní kulturou. Z tohoto důvodu nelze v současné době vyčíslit náklady na toto doporučení. Aktivity spočívající v ukotvení prvků firemní kultury jsou odhadovány v délce dvou pracovních dnů současného zaměstnance Společnosti XY.

Doporučení č. 5: revize současných procesů interní komunikace

Na základě vlastního výzkumu skrytým zúčastněným nestrukturovaným pozorováním a výsledků dotazníkového šetření, konkrétně otázkou č. 12, není dle respondentů dostatečně podchycen proces interní komunikace, přičemž dle výsledků faktorové analýzy, která byla provedena v rámci odpovědí na otázku č. 16, měl faktor nedostatek informovanosti významný vliv na nespokojenost současných zaměstnanců a pracovníků. Zároveň však rešerše interních dokumentů a pozorování interních procesů Společnosti XY, které je součástí podkapitoly 3.3, je tok informací směrem od vrcholového managementu k zaměstnancům a pracovníkům Společnosti XY podchycen dostatečně. Nedostatečný tok informací je tedy identifikován mezi jednotlivými zaměstnanci a pracovními týmy. Autorka vedení vybrané společnosti, s ohledem na výše uvedená zjištění, doporučuje zahájit činnosti za účelem revize aktuálních procesů komunikace spočívající v četnosti pravidelných schůzek týmů, sdílení zápisů z porad a dodržování pracovních povinností jednotlivých zaměstnanců a pracovníků souvisejících s předáváním informací. V případě zjištění nedostatků v aktuálně nastavených procesech a toku informací je doporučeno zvážit jejich přenastavení, které by mělo být následně ošetřeno interní směrnicí. V souvislosti s tímto doporučením je vhodné na výše uvedené činnosti alokovat kapacity pracovníků na úrovni středního managementu. Aktivita je odhadována na délku 10

pracovních dnů, které budou rozloženy v čase jednoho měsíce s ohledem na průběh celého procesu.

Veškeré návrhy a doporučení autorky této diplomové práce jsou určené pro vedení Společnosti XY, tedy její vrcholový management. Jelikož se jedná o oblasti interního a externího personálního marketingu, pomocí kterých dochází k budování Employer Brandu a následně k Employer Brand Managementu, je potřeba tyto procesy zvážit a nastavit, protože mají dopad na jméno, pověst a značku zaměstnavatele a jeho současné i budoucí zaměstnance.

4 Závěr

Diplomová práce se zabývá Employer Brand Managementem ve Společnosti XY, který je v dnešní době klíčovou oblastí spočívající nejen v budování značky zaměstnavatele, jeho pověsti a zvyšování povědomí o zaměstnavateli. Aktivity Employer Brand Managementu zahrnují komplexní činnosti z oblasti personálních činností, a to konkrétně v rámci externího a interního personálního marketingu. Do oblasti Employer Brand Managementu spadají také aktivity, které se zaměřují na upoutání pozornosti potenciálních zaměstnanců a získávání nových, kvalifikovaných zaměstnanců do společnosti. Rovněž jsou jeho aktivity zaměřeny i na současné zaměstnance, jejich stabilizaci, udržení ve společnosti a zabránění jejich odchodu ke konkurenci.

Diplomová práce byla rozdělena do čtyř částí, kterými je úvod, teoreticko-metodologická část, analytická část a závěr. Teoreticko-metodologická část i analytická část byla rozpracována do dalších, dílčích podkapitol obsahující problematiku této diplomové práce. Obsahem teoreticko-metodologické části jsou čtyři podkapitoly, do kterých spadá management lidských zdrojů, personální marketing a jeho vývoj, s dělením na interní a externí personální marketing, dále marketingový mix v personálním marketingu a v poslední řadě Employer Brand Management, jehož součástí je pojednávání o Employee Value Proposition. V závěru této druhé části se nachází metodika diplomové práce, ve které byly detailně popsány aplikované výzkumné metody. V analytické části se nachází pět podkapitol, které obsáhly charakteristiku a představení vybrané společnosti, včetně jejího Employer Brand Managementu, nástrojů personálního marketingu a vnímání Společnosti XY jejími zaměstnanci. Dále byl do této části zahrnut výzkum a vyhodnocení získaných dat a formulace a návrhů doporučení určených pro vedení Společnosti XY a také pro případnou implementaci do procesu Employer Brand Managementu.

Použití výzkumných metod skrytého nestrukturovaného zúčastněného pozorování, polostrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření umožnilo naplnit hlavní i dílčí cíle diplomové práce. Hlavním cílem této diplomové práce byla formulace doporučení pro zlepšení Employer Brand Managementu ve Společnosti XY. Za dílčí cíle diplomové práce byl považován popis současného stavu Employer Brand Managementu ve Společnosti XY. Dále identifikovat slabá místa Employer Brand Managementu ve Společnosti XY a navrhnout konkrétní opatření na zlepšení Employer Brand Managementu ve Společnosti XY. Vzhledem k použití a práci s citlivými informacemi byly údaje o společnosti zkoumané v rámci této diplomové práce anonymizovány a pro vybranou společnost se použil název Společnosti XY, který je fiktivní, a to z důvodu, že si společnost nepřála být jmenována.

Z výsledků výzkumných šetření vyplývá, že v současné době je Employer Brand Management ve Společnosti XY opomíjen a není jeho procesům věnována dostatečná pozornost. Stav aktuální situace je způsoben častými personálními změnami na úrovni vrcholového managementu, se kterými se vybraná společnost potýkala v průběhu minulých let, přičemž k obměnám zaměstnanců na takto klíčových pozicích docházelo přibližně každého půl roku. Tyto zásadní změny byly překážkou pro nastavení a dodržování hodnot, mise a vize vybrané společnosti, strategie, celkovému nastavení firemní kultury, stabilizaci současných zaměstnanců a obecně budování Employer Brand Managementu. S ohledem na skutečnost, že současný vrcholový management musel své aktivity prioritizovat, věnoval se v uplynulých dvou kvartálních obdobích primárně optimalizaci personálních nákladů a stabilizaci všech dodávaných projektů, včetně jejich časování a rozpočtu, přičemž se aktivity zahrnující komplexní budování Employer Brand Managementu stále odkládaly a tato skutečnost měla negativní vliv na samotné vnímání společnosti současnými zaměstnanci, jejich důvěru ke

zaměstnavateli a také negativní vnímání její značky. Je však potřeba upozornit, že začátkem třetího kvartálního období, byly zahájeny kroky vedoucí k formulaci hodnot, mise i vize Společnosti XY. Výsledky výzkumných šetření identifikovaly konkrétní slabá místa ve Společnosti XY, která jsou součástí Employer Brand Managementu. Do těchto slabých míst se řadí chybějící proces adaptace, který je klíčový pro nové zaměstnance a pro vybranou společnost je nezbytné tento ucelený a strukturovaný proces implementovat. Doporučením autorky souvisejícím s tímto procesem je tvorba adaptačního plánu a aktivní zapojení vedoucích pracovníků do průběhu celého procesu. Další nedostatky byly zjištěny v nově implementovaných procesech, které jsou ve vybrané společnosti spjaty, a to v procesu hodnocení a odměňování. V související směrnici chybí klíčové informace k samotnému procesu a zároveň jsou v hodnotícím dotazníku nevhodně formulována tvrzení, která nelze aplikovat na všechny pracovní role ve vybrané společnosti. Mezi doporučení pro tyto nedostatky se řadí revize, doplnění a změna formulace textu v rámci obou dokumentů. Slabým místem je rovněž proces komunikace, ve kterém byl identifikován nedostatečný tok informací mezi jednotlivci a pracovními týmy, přičemž v doporučení, které by tento proces napravilo, spočívá revize stávajícího předávání informací a jejich případné přenastavení a ošetření interní směrnicí. Vlastní výzkum realizovaný prostřednictvím dotazníkového šetření odhalil faktory nespokojenosti současných zaměstnanců ve Společnosti XY, mezi které se zařadila pracovní doba, nedostatek pochvaly a nedostatek uznání od nadřízeného. Zároveň však tento výzkum odhalil také faktory, které současné zaměstnance motivují. Mezi ně se zařadila kvalitně odvedená práce, zajímavá práce, perspektiva práce a dobré vztahy. Obecným doporučením pro vedení společnosti bylo naslouchat zaměstnancům, posílit sounáležitost a loajalitu k zaměstnavateli, pracovat na získání důvěry současných zaměstnanců, zohlednit jejich požadavky spjaté s pracovní dobou, sdílet a aktivně komunikovat vizi, misi, strategii a hodnoty Společnosti XY a také zavést aktivity dobrovolné péče o zaměstnance, a to na základě jejich preferencí. Stěžejní slabou stránkou, identifikovanou na základě vlastního výzkumu je zanedbání a opomíjení aktivit souvisejících se značkou zaměstnavatele, která je v dnešní době pro společnosti klíčová a napomáhá k efektivnímu získávání kvalifikovaných zaměstnanců. Mezi doporučení pro vedení vybrané společnosti, v rámci této oblasti, se zařadilo zahájení aktivit pro prezentaci Společnosti XY vnějšímu prostředí a potenciálním zaměstnancům na sociálních sítích i webových stránkách a aktivní budování pověsti zaměstnavatele. Konkrétně se jedná o kroky aplikované již od formulace a formátu inzerce a zveřejnění nabídky, přes úpravu webových stránek, aktivitu na Linked-Inu, až po zasílání newsletterů.

I přes nedostatky, které byly zjištěny na základě vlastního výzkumu ve Společnosti XY, je patrné, že vybraná společnost se postupně, a to dle priorit, věnuje vybraným aktivitám Employer Brand Managementu, které přispívají k udržení a stimulování současných zaměstnanců k dosažení požadovaných výkonů. Zároveň si ve své situaci uvědomuje důležitost lidských zdrojů a kvalitních talentovaných zaměstnanců, kteří jsou klíčoví pro dosahování strategických cílů a výsledků společnosti. S ohledem na skutečnost, že Employer Brand Management je komplexním souborem činností externího a interního personálního marketingu, je v závěru vybrané společnosti doporučeno zaměřit svou pozornost také na jeho externí oblast, která rovněž přispívá k udržení konkurence schopnosti a zabezpečení lidských zdrojů.

Literatura

Primární zdroje

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

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

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy.* Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

Sekundární zdroje

Odborné knihy, články a časopisy

D'AMBROSOVÁ, H., et al. *Abeceda personalisty*. 5. Olomouc: ANAG, 2014. 488 s. ISBN 978-80-7263-869-7.

HORVÁTHOVÁ, P., et al. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

MYSLIVCOVÁ, S., MARŠÍKOVÁ, K., ŠVERMOVÁ, P. a MACHÁČKOVÁ, V., *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2017. 211 s. ISBN 978-80-7494-382-9.

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

SALAČOVÁ SVOBODOVÁ, H., *Organizační kultura jako významný faktor budování silné značky zaměstnavatele a zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců.* Rigorózní práce. Praha: Univerzita Karlova, 2022. Konzultant práce Olga Běhounková

ŠIKÝŘ, M., *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠLAPÁK, Č., ŠTEFKO, M., *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. 146 s. ISBN 978-80-87439-19-7.

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

Internetové zdroje

Attract the best with a great employee value proposition (EVP). *Qualtrics.com* [online]. 2023 [cit. 2024-05-20]. Dostupné z: https://www.qualtrics.com/experience-management/employee/employee-value-proposition/.

BACKHAUS, K., Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal* [online]. 2016, vol. 13, no. 4, p. 1-25. [cit. 2024-05-18] Dostupné z: https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128.

BOHNENBERGER, M., SCHMIDT, S., DAMACENA C., BATLE LORENTE, F., Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. *Dimensión Empresarial* [online]. 2018, s. 4-5. ISSN 1692-8563. [cit. 2024-05-05] Dostupné z: doi: https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1657

DABIRIAN, A., KIETZMANN, J., DIBA, H., A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *ScienceDirect*. [online] 2016, vol. 60, no. 2, p. 1-9. [cit. 2024-05-18] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/311851574.

Ebook: Recruitment marketing – what is it and who is it for? *Employerbranding.tech*. [online] 2022 [cit. 2024-05-26]. Dostupné z: https://www.employerbranding.tech/2022/05/10/ebook-recruitment-marketing-what-is-it-and-who-is-it-for/.

EGER, L., MIČÍK, M., ŘEHOŘ, P., Employer branding on social media and recruitment websites: Symbolic traits of an ideal employer. *E+M*. [online] 2018, vol. 21, no. 1, p. 224-237. [cit. 2024-05-18] Dostupné z: https://doi.org/10.15240/tul/001/2018-1-015.

Ekonomické subjekty – časové řady. *Czso.cz*. [online] 2024, 1.3.2024. [cit. 2024-04-28] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/res_cr.

Employer Branding: Whose Responsibility is it? *LinkedIn*. [online] 2023. [cit. 2024-05-19] Dostupné z: https://www.linkedin.com/pulse/employer-branding-whose-responsibility-wahstory/.

HR Marketing as a Supporting Tool of New Managerial Staff in Industry 4.0. *MDPI*. [online] 2019, vol. 2019, no. 60, p. 2. [cit. 2024-04-28] Dostupné z: https://www.mdpi.com/2076-3387/9/3/60. [cit. 2024-04-28].

GEORGE, Ch., Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*. [online] 2015 vol. 37, no. 1, p. 102–121 [cit. 2024-05-06] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/270448138_Employee_Relations_Article_information_Retaining_professional_workers_what_makes_them_stay

VRBOVÁ, P., Jaká je role HR v HR marketingu. *Petravrbova.cz*. [online] 2023, 10.3.2023. [cit. 2024-05-06] Dostupné z: https://petravrbova.cz/hrmarketing/role-hr-v-hr-marketingu/.

66 % zaměstnavatelů v ČR nemůže najít dostatek zaměstnanců s potřebným profilem. *Manpowergroup.cz*. [online] 2023, 12.12.2023. [cit. 2024-04-28] Dostupné z: https://www.manpowergroup.cz/nedostatek-zamestnancu-a-nova-realita/.

MENŠÍK, T., Personální marketing vs Employer Branding. *MenSeek* [online] 2019 [cit. 2024-05-18]. Dostupné z: https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vsemployer-branding/

MIČÍK, M., MIČUDOVÁ, K., Employer Brand Building: Using Social Media and Career Websites to Attract Generation Y. *Economics and Sociology*, [online] 2018, vol. 11 no. 3, p. 171-189. [cit. 2024-04-28] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/328262957_Employer_Brand_Building_Using_Social_Media_and_Career_Websites_to_Attract_Generation_Y

NULÍČKOVÁ, P., Kde inzerovat aneb zdroje kandidátů. *Petranulickova.cz*. [online] 2022. [cit. 2024-05-07] Dostupné z: https://www.citacepro.com/dok/zWATchHgU3me0Eb1.

Podíl nezaměstnaných osob v kraji ke konci roku 2023 mírně vzrostl. *Czso.cz*. [online] 2024, 9.1.2024. [cit. 2024-04-28] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xc/podil-nezamestnanych-osob-v-kraji-ke-konci-roku-2023-mirne-vzrostl.

PRATOOMMASE, T., HR What?. It's time for HR Marketing! - Part 2: Marketing Mix 4Ps into HR strategy. *LinkedIn.com* [online] 2015. [cit. 2024-05-20] Dostupné z: LinkedIn, https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase/.

SENGUPTA, A., BAMEL, U., SINGH, P., Value proposition framework: implications for employer branding. *DECISION Official Journal of Indian Institute of Management Calcutta.* [online] 2015, vol. 42, no. 3, p. 307-323. ISSN 0304-0941. [cit. 2024-05-18] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/281489607.

SLAVKOVIC, M., PAVLOVIC, G., a SIMIC, M., Employee Recruitment and its Relationship with Employee Satisfaction: Verifying the Mediating Role of the Employer Brand. *Economic Horizons*. [online] 2018, vol. 20, no. 2, p. 125-137. [cit. 2024-05-18] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/327325403_Employee_Recruitment_and_Its_Relationship_with_Employee_Satisfaction_Verifying_the_Mediating_Role_of_the_Employer_Brand.

SINGH, R., Employer Branding Literature Review. *Journal of Human Resource*. [online] 2021, vol. 1, no. 2, p. 105-112. [cit. 2024-05-18] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/355908874_EMPLOYER_BRANDING_LITERATURE_REVIEW.

SPIELMANN, K., Příběh 7P pro personální marketing. *ManSeek.cz* [online] 2015. [cit. 24-05-14]. Dostupné z https://www.menseek.eu/pribeh-p-pro-personalni-marketing/

Then & Now: The evolution of HR & the connection to employer branding. *Employerbranding.tech*. [online] 2023. [cit. 2024-05-23] Dostupné z: https://www.employerbranding.tech/2023/01/19/then-now-the-evolution-of-hr-the-connection-to-employer-branding-%EF%BF%BC/.

THEURER, Ch., TUMASJAN, A., WELPE, I., LIEVENS, F., Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. [online] 2016, vol. 20, no. 1, s. 1-25. [cit. 2024-05-20] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/309139471.

UNGERMAN, O., MYSLIVCOVÁ, S., DĚDKOVÁ, J., The Current Perception of Personnel Marketing. *Scientific papers of the University of Pardubice.* [online] 2019, vol. 2019, no. 45. p. 161-173 [cit. 2024-05-23] Dostupné z: https://dk.upce.cz/handle/10195/72227.

UNGERMAN, O., MYSLIVCOVÁ, S., Personnel Marketing in the Czech Economy: Past and Present. *ACC JOURNAL.* [online] 2016, vol. 22, no. 2, p. 28-43. [cit. 2024-05-23] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/311499579_Personnel_marketing_in_the_czech_economy_past_and_present.

URBANCOVÁ, H., HUDÁKOVÁ, M., Benefits of Employer Brand and the Supporting Trends. *Economics and Sociology*. [online] 2017, vol. 10, no. 4, p. 41-50. ISSN 2071-789X. [cit. 2024-05-17] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/322438523_Benefits_of_Employer_Brand_and_the_Supporting_Trends.

Veřejný rejstřík a sbírka listin. [online] 2024. [cit. 2024-07-27] Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik.

VRBOVÁ P., 7 způsobů, kterými HR marketing zefektivní váš nábor. *Petravrbova.cz*. [online] 2023. [cit. 2024-04-28] Dostupné z: https://petravrbova.cz/hrmarketing/hr-marketing-zefektivni-nabor/.

WALLACE, M., CAMERON, R., LINGS, I., SHELDON, N., Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image. *Workforce Development*. [online] 2014, vol. 127, no. 1, s. 19-36. [cit. 2024-05-18] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/270511265_Attracting_and_Retaining_Staff_The_Role_of_Branding_and_Industry_Image.

Ostatní zdroje

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XY, *Intentive Plan*, Praha, 2024.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XY, *Performance Management*, Praha, 2024.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XY, *Výkonové řízení*, Praha, 2024.

INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI XY, *Organizační struktura*, Praha, 2024.

RESPONDENT R1, Chief Executive Officer, *Rozhovor se členy vrcholového managementu Společnosti XY*, Rozhovor, Praha, 20.6.2024

RESPONDENT R2, Human Resources Director, *Rozhovor se členy vrcholového managementu Společnosti XY*, Rozhovor, Praha, 20.6.2024

Seznam příloh

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor se členy vrcholového managementu I
Příloha 2 Tabulka kódovaných odpovědí III
Příloha 3 Dotazník pro zaměstnance a pracovníky Společnosti XY V
Příloha 4 Výstup Rotated Component Matrix ze SPSS s výčtem konkrétních faktorů IX

Přílohy

Příloha 1 Polostrukturovaný rozhovor se členy vrcholového managementu

Respondent R1: CEO Společnosti XY

Respondent R2: HRD Společnosti XY

Umožňujete zaměstnancům ve společnosti rozvoj a vzdělávání?

R1: V tuto chvíli nemáme žádný zavedený proces. Do budoucna v tomto však spatřujeme nutnost systémového řešení – development plány a rozličná školení a rozvoj skládající se z interních (on the job trainingu) a externích školení.

R2: Zaměstnanec může po skončení 3měsíční zkušební lhůty využít lekce cizích jazyků. Dalšímu vzdělávání nebráníme, pokud nadřízený uzná potřebu poskytnout podřízenému školení, které pomůže zlepšit kvalitu a výkon jeho práce, pak je mu po schválení vedením umožněno. Aktuálně se rozbíhají hodnotné kurzy pro klíčové vedoucí, které mají několik fází a ucelenou koncepci a je schválené i odborné školení pro celé oddělení departments.

Přispíváte jako zaměstnavatel k podpoře work-life balance? Jakým způsobem?

R1: Záměrem je vytvořit takové prostředí, které umožní lidem dlouhodobě setrvat ve společnosti. Ač nyní vyžadujeme primárně onsite prezenci, věřím, že zavedeme vhodný nástroj, jak umožnit lidem kombinovat svůj osobní život s požadovaným pracovním tempem. Poskytujeme sick days, nahodile dnes poskytujeme i Home Office. Snažíme se vyhýbat přetěžování týmu v práci o víkendech.

R2: Work-life balanci si musí každý pracovník stanovit sám. Pokud pociťuje nespokojenost v pracovní oblasti, především v časovém rozložení, pak mu můžeme nabídnout po dohodě home office. Home office nemáme jako standardní benefit. Jedná se o výhodu, o kterou je třeba zažádat, a v mnoha případech je i pravidelný home office, např. pro pracovníky s dlouhým dojezdem do kanceláře, schválen. Tak trochu by se do work-life balance dala zahrnout kolárna a sprcha, kterou také nabízíme.

Dokážete vyjmenovat alespoň 5 důvodů, proč by lidé měli pracovat pro tuto společnost?

R1:

1. Stavět novou komplexní banku v ČR není možnost na mnoha místech;
2. patříme do skupiny, která je velmi úspěšná, dosahuje stabilních finančních výsledků;
3. patříme do skupiny, která existuje již 25 let;
4. máme možnost pracovat na zajímavých výzvách a posunovat se tak kupředu;
5. čekají nás nové krásné prostory v centru Prahy.

R2:

1. Dobrý team;
2. možnost být u tvorby nového produktu;
3. po zavedení nového hodnocení bych určitě zahrnul i tento důvod;
4. kanceláře v centru Prahy;
5. neuvedeno.

Jak byste charakterizovali pracovní prostředí společnosti, firemní kulturu a vztahy na pracovišti?

R1: Vztahy přátelské, kultura v tranzici. Změna spočívá v tom, že bychom rádi do ní zasadili zaměření na výsledek a řízení dle dat.

R2: Zde vidím trochu rezervy naší společnosti. Vychází to z častých změn ve vedení, které často časově nestíhá uchopit a dobře odprezentovat vize a hodnoty společnosti mezi podřízené. Společnost se během krátké doby několika znásobila co do počtu zaměstnanců a její původní vize, které byly jasně dané a mezi zaměstnanci zakořeněné se nepodařilo udržet a přenést je na tolik nových lidí. Ale abych nebyl jen negativní, vnímám, že mezi lidmi chuť do práce je, komunikace je vesměs otevřená, kolegové spolu rádi zajdou nejen na oběd, ale i na popracovní drink, a to myslím hovoří ve prospěch a dává naději.

Považujete se za stabilního a spolehlivého zaměstnavatele? Pokud ano, proč?

R1: Ano, z důvodů existence již 25 let na trhu, nejsme nová firma, či startup, který právě vznikl. Skupina, do níž patříme má dostatek prostředků na budoucí růst.

R2: Naše společnost je na trhu již od roku 2009. Pracuje především pro středně velkou ryze českou společnost se zázemím, ale ve své klientele cílíme i na další rozvíjející se společnosti. Výplaty platíme pravidelně a snažíme se stále zlepšovat. Ano, domnívám se, že společnost je spolehlivá a stabilní.

Jaká je vize společnosti?

R1: Právě tvořená vize je **„Odpovědnost za výjimečné fungování a rozvoj systémů pro klienty“.**

R2: Vize společnosti je v současné době tvořena, tuto odpověď bych s ohledem na své kompetence přenechal přímo CEO společnosti.

Příloha 2 Tabulka kódovaných odpovědí

Tabulka 1 - Kódované odpovědi respondentů R1, R2 polostrukturovaného rozhovoru

Kód	Odpověď respondenta R1	Odpověď respondenta R2
Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců	V současné době není proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti zaveden, avšak respondent R1 shledává jeho zavedení v podobě systémové řešení za nutné a zahrnuje do něj development plány, školení a rozvoj z různých oblastí.	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je umožněn individuálně na žádost nadřízeného pracovníka a s ohledem na jeho přínos pro pracovní výkon. Přičemž do vzdělávání zahrnul výuku cizích jazyků, kterou mohou zaměstnanci využít po skončení zkušební doby a rovněž zmínil aktuálně probíhající školení pro všechny úrovně managementu
Podpora work-life balance a způsob k jeho přispívání	V současné době je i přes nárazové poskytování home office a sickdays vyžadována denní on-site prezence v kanceláři, avšak záměrem je zavedení vhodného pracovního nástroje pro podporu work-life balance a vytvoření pracovního prostředí pro dlouhodobé setrvání ve Společnosti XY.	Společnost XY přispívá k work-life balance nárazové poskytování home office, které však podle respondenta R2 lze schválit i dlouhodobě na pravidelné bázi.
Atraktivita zaměstnavatele	Jedinečnost projektů, na kterých se zaměstnanci mohou podílet, členství Společnosti XY ve stabilní a úspěšné skupině s dobrými finančními výsledky a nové atraktivní kanceláře v centru Prahy.	Dobré vztahy na pracovišti, podílení se na tvorbě zajímavého produktu, atraktivní a motivační systém odměňování a kancelářské prostory v centru Prahy.
Pracovní prostředí společnosti a firemní kultura	Přátelské vztahy na pracovišti a současný stav firemní kultury je v tranzici. Respondent R1 uvedl, že v budoucnu by se v rámci firemní kultury zaměřil na výsledek a řízení na základě dat.	Přátelské pracovní prostředí s otevřenou komunikací a společenskými akcemi, a to i přes časté změny vrcholového vedení a celofiremních procesů, které měly na firemní kulturu v minulosti negativní dopad. Zároveň v této oblasti respondent R2 vnímá i prostor pro zlepšení.
Stabilita a spolehlivost Společnosti XY, jakožto zaměstnavatele	Respondent R1 považuje Společnost XY za spolehlivou a stabilní. Oba respondenti se odkazují na dlouholetou existenci na trhu, která trvá již od roku 2009 a členstvím ve skupině společností s dobrými finančními výsledky.	Respondent R2 považuje Společnost XY za spolehlivou a stabilní. Oba respondenti se odkazují na dlouholetou existenci na trhu, která trvá již od roku 2009 a členstvím ve skupině společností s dobrými finančními výsledky.

Vize Společnosti XY	V současné době je vize společnosti tvořena, její aktuální znění uvedl respondent R1: „Odpovědnost za výjimečné fungování a rozvoj systémů pro klienty.“	V souvislosti s aktuální tvorbou vize a svými kompetencemi, přenechal respondent R2 odpověď se zněním vize Společnosti XY respondentovi R1.

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha 3 Dotazník pro zaměstnance a pracovníky Společnosti XY

Dotazníkové šetření k diplomové práci – Employer Brand Management ve Společnosti XY

Vážené respondentky, vážení respondenti,

obracím se na Vás se žádostí o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity v mé diplomové práci, Employer Brand Management ve společnosti XY.

Zároveň Vás prosím o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění odpovědí na níže uvedené otázky. Účast i vyhodnocení Vašich odpovědí je zcela anonymní.

Předem děkuji za spolupráci.

Renáta Dovjaková, studentka Vysoké školy ekonomické a managementu (VŠEM), oblast studia: Lidské zdroje.

1. Jakého jste pohlaví?
    a. muž
    b. žena
    c. jiné (otevřená odpověď)
2. V jakém rozmezí se pohybuje Vás věk?
    a. 18-25 let
    b. 26-35 let
    c. 36-45 let
    d. 46-55 let
    e. 56-65 let
    f. více než 65 let
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
    a. méně než 1 rok
    b. 1-5 let
    c. 6-10 let
    d. 11-15 let
    e. 15 let a více
4. V průběhu náborového procesu, byl/a jste seznámen/a se všemi podmínkami zaměstnání?
    a. ano
    b. spíše ano
    c. nevím
    d. spíše ne
    e. ne
5. Prošel/prošla jste procesem adaptace v této společnosti?
    a. ano

b. ne

6. Označte na škále 1-5, do jaké míry podle Vás faktory uvedené níže ovlivňují proces adaptace (hodnota 1 = nejmenší vliv, hodnota 5 = největší vliv):
    a. vedoucí pracovník,
    b. způsob komunikace,
    c. zajištění školení BOZP,
    d. způsob sociální adaptace,
    e. způsob pracovní adaptace,
    f. poskytování zpětné vazby,
    g. možnost samostudia e-learning,
    h. hodnocení pracovníků
7. Jak často jste hodnocen/a v rámci procesu hodnocení?
    a. 1x za měsíc
    b. 1x za 3 měsíce
    c. 1x za půl roku
    d. 1x za rok
    e. proces hodnocení neprobíhá
8. Jste spokojen/a s odměňováním, které je ve společnosti nastaveno? (mzda, finanční odměny a finanční/nefinanční benefity).
    a. ano
    b. spíše ano
    c. nevím
    d. spíše ne
    e. ne
9. Je Vám ve společnosti umožněn rozvoj a vzdělávání?
    a. ano
    b. spíše ano
    c. nevím
    d. spíše ne
    e. ne
10. Jste spokojen/a s pracovním prostředím ve společnosti?
    a. ano
    b. spíše ano
    c. nevím
    d. spíše ne
    e. ne

11. Považujete pracovní vztahy ve společnosti za dobré?
    a. ano
    b. spíše ano
    c. nevím
    d. spíše ne
    e. ne
12. Řekl/a byste, že je ve firmě dobře nastaven proces komunikace?
    a. ano
    b. spíše ano
    c. nevím
    d. spíše ne
    e. ne
13. Pokud Vám je známá vize společnosti, směřujete svou prací k jejímu naplnění?
    a. ano, je mi známa a směřuji k jejímu naplnění
    b. ano, je mi známa, ale nesměřuji k jejímu naplnění
    c. spíše mi není známá
    d. vůbec neznám vizi společnosti
14. Jste spokojena se svou současnou pracovní pozicí a podmínkami zaměstnání v této společnosti?
    a. ano
    b. ne
15. Vnímáte některé faktory související s vaším současným zaměstnáním jako nedostatečné nebo negativní?
    a. ano
    b. ne
16. Označte na škále 1-5, do jaké míry faktory uvedené níže mají vliv na Vaši nespokojenost v současném zaměstnání (hodnota 1 = nejmenší vliv, hodnota 5 = největší vliv):
    a. nedostatek pochvaly
    b. nedostatečné finanční ohodnocení
    c. nedostatek informovanosti
    d. nedostatečné uznání od nadřízeného
    e. špatné vztahy
    f. špatná perspektiva
    g. práce pod stresem
    h. pracovní doba
17. Jste ve své práci motivováni?

a. ano
b. ne

18. Označte na škále 1-5, do jaké míry Vás faktory uvedené níže motivují v současném zaměstnání (hodnota 1 = nejmenší motivace, hodnota 5 = největší motivace):
    a. pochvala
    b. finanční ohodnocení za odvedenou práci
    c. kvalitně odvedená práce
    d. spokojenost zákazníků
    e. dobré vztahy
    f. zajímavá práce
    g. pracovní flexibilita
    h. perspektiva práce
19. Vnímáte, že se společnost prezentuje jako dobrý zaměstnavatel a buduje svou značku a pověst?
    a. ano
    b. spíše ano
    c. nevím
    d. spíše ne
    e. ne
20. Doporučil/a byste svým známým společnost, jako dobré místo pro práci?
    a. ano
    b. spíše ano
    c. nevím
    d. spíše ne
    e. ne
21. Plánujete pokračovat v zaměstnání pro tuto společnost?
    a. ano
    b. spíše ano
    c. nevím
    d. spíše ne
    e. ne

Příloha 4 Výstup Rotated Component Matrix ze SPSS s výčtem konkrétních faktorů

Obrázek 1 - Tabulka zahrnující faktory otázky č. 6, týkající se procesu adaptace

Rotated Component Matrix[a]

	Component		
	1	2	3
Do jaké míry podle Vás ovlivňuje proces adaptace: vedoucí pracovník	0,849	0,119	-0,203
Do jaké míry podle Vás ovlivňuje proces adaptace: způsob komunikace	0,832	-0,011	-0,067
Do jaké míry podle Vás ovlivňuje proces adaptace: zajištění školení BOZP	-0,077	-0,038	0,919
Do jaké míry podle Vás ovlivňuje proces adaptace: způsob sociální adaptace	0,649	0,100	0,420
Do jaké míry podle Vás ovlivňuje proces adaptace: způsob pracovní adaptace	0,819	0,128	0,199
Do jaké míry podle Vás ovlivňuje proces adaptace: poskytování zpětné vazby	0,444	0,783	-0,063
Do jaké míry podle Vás ovlivňuje proces adaptace: možnost samostudia e-learning	0,139	0,407	0,492
Do jaké míry podle Vás ovlivňuje proces adaptace: hodnocení pracovníků	-0,120	0,879	0,116

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Zdroj: SPSS 2024, vlastní výzkum

Obrázek 2 - Tabulka zahrnující faktory otázky č. 16, týkající se oblasti nespokojenosti v současném zaměstnání

Rotated Component Matrix[a]

	Component	
	1	2
Vnímáte některé faktory jako nedostatečné nebo negativní: nedostatek pochvaly	0,683	0,191
Vnímáte některé faktory jako nedostatečné nebo negativní: nedostatečné finanční ohodnocení	0,216	0,674
Vnímáte některé faktory jako nedostatečné nebo negativní: nedostatek informovanosti	-0,082	0,886
Vnímáte některé faktory jako nedostatečné nebo negativní: nedostatečné uznání od nadřízeného	0,674	0,286
Vnímáte některé faktory jako nedostatečné nebo negativní: špatné vztahy	0,574	0,376
Vnímáte některé faktory jako nedostatečné nebo negativní: špatná perspektiva	0,369	0,623
Vnímáte některé faktory jako nedostatečné nebo negativní: práce pod stresem	0,599	0,000
Vnímáte některé faktory jako nedostatečné nebo negativní: pracovní doba	0,739	0,055

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Zdroj: SPSS 2024, vlastní výzkum

Obrázek 3 - Tabulka zahrnující faktory otázky č. 18, týkající se oblasti motivace v současném zaměstnání

Component Matrix[a]

	Component
	1
Motivující faktory: pochvala	0,418
Motivující faktory: finanční ohodnocení za odvedenou práci	0,770
Motivující faktory: kvalitně odvedená práce	0,845
Motivující faktory: spokojenost zákazníků	0,698
Motivující faktory: dobré vztahy	0,804
Motivující faktory: zajímavá práce	0,834
Motivující faktory: pracovní flexibilita	0,781
Motivující faktory: perspektiva práce	0,807

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Zdroj: SPSS 2024, vlastní výzkum

VŠEM VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Employer Brand Management ve společnosti XY

Bc. Renáta Dovjaková, KEMMA04

Řešená problematika

cíl práce a dílčí cíle

Hlavní cíl: **formulace doporučení** pro zlepšení Employer Brand Managementu ve společnosti XY.

Dílčí cíle:

- **popis současného stavu** Employer Brand Managementu ve společnosti XY;
- **identifikace slabých míst** Employer Brand Managementu ve společnosti XY;
- **návrh konkrétních opatření na zlepšení** Employer Brand Managementu ve společnosti XY.

problém

Employer Brand Managementu ve společnosti XY.

přístup

Použití výzkumných metod, kombinace kvalitativního a kvantitativního šetření.

Postup řešení

zdroje:

Teoreticko-metodologická část:

- rešerše odborné literatury, článků a jiných relevantních internetových zdrojů.

Analytická část:

- rešerše interních dokumentů Společnosti XY a zúčastněné pozorování.

získávání dat, metody

- skryté nestrukturované zúčastněné pozorování, 3/2024 – 8/2024 → sestavení otázek pro polostrukturovaný rozhovor a pro dotazníkové šetření;
- polostrukturované rozhovory se členy vrcholového managementu, 20.6.2024, 6 otázek;
- dotazníkové šetření pro zaměstnance Společnosti XY, 1.7.2024 – 12.7.2024, distribuce celkem 113 respondentům, návratnost 56 %.

zpracování dat

- kódování odpovědí respondentů polostrukturovaných rozhovorů;
- vyhodnocení dat z dotazníkového šetření deskriptivní statistikou, chí-kvadrát testem nezávislosti (8 hypotéz) a faktorovou analýzou.

Vyhodnocení pomocí statistického analytického softwaru IBM SPSS.

Výsledky práce

Výsledky výzkumu odhalily **slabé stránky Employer Brand Managementu ve Společnosti XY a jeho dílčích procesů:**

- nedostatečně nastavený **proces adaptace** nových zaměstnanců;
- nedostatky v již implementovaném **procesu odměňování a hodnocení**;
- **proces komunikace** mezi jednotlivci a pracovními týmy;
- opomíjení aktivit spočívajících v prezentaci a komunikaci společnosti k externímu prostředí, **budování značky zaměstnavatele** a jeho dobré pověsti a efektivním získávání kvalifikovaných zaměstnanců.

Zároveň výsledky výzkumu odhalily, jak Společnost XY vnímají její současní zaměstnanci a jaké **faktory mají vliv na jejich nespokojenost** v současném zaměstnání:

- pracovní doba;
- nedostatek pochvaly;
- nedostatek uznání od nadřízeného.

Výsledky práce

Zároveň výsledky výzkumu odhalily, jak Společnost XY vnímají její současní zaměstnanci a jaké **faktory je v současném zaměstnání motivují:**

- kvalitně odvedená práce;
- zajímavá práce;
- perspektiva práce;
- dobré vztahy.

Prostřednictvím výzkumu **polostrukturovaných rozhovorů** se členy vrcholového managementu byly zjištěny také **silné stránky vybrané společnosti**, na které se Společnost může zaměřit při budování Employer Brandu:

- zajímavá a jedinečná pracovní náplň;
- atraktivní a moderní pracovní prostředí;
- motivační systém odměňování;
- práce pro stabilního a spolehlivého zaměstnavatele.

Doporučení a náklady

Na základě výsledků bylo **formulováno celkem 5 návrhů a doporučení** pro zlepšení Employer Brand Managementu ve společnosti XY.

Mzdové náklady pro Společnost XY na doporučené aktivity nelze určit s ohledem na skutečnost, že konkrétní současní zaměstnanci alokovaní na tyto aktivity nejsou známi, včetně jejich hodinové sazby. Z tohoto důvodu obsahují jednotlivá doporučení pouze časový rámec na jejich realizaci.

1. aktivita a prezentace Společnosti XY vnějšímu okolí s cílem budování Employer Brandu a efektivnějšího získávání nových zaměstnanců s nižšími náklady

- základní balíček fotografií pro víceúčelové použití ve výši 20 000,- Kč;
- správa a aktualizace webových stránek, sociálních sítí i tvorba newsletteru → agenda současných zaměstnanců Společnosti XY. *Časový odhad pro tyto činnosti nelze určit, jelikož závisí na počtu určitých aktivit v čase.*

2. implementace procesu adaptace (se zohledněním faktorů)

- náklady za firemní reklamní předměty ve výši 13 000,- Kč;
- alokace současných zaměstnanců na doporučené aktivity v délce 10 pracovních dnů, rozložené v čase jednoho měsíce

Doporučení a náklady

3. revize směrnice a hodnotícího dotazníku k implementovanému procesu odměňování ve Společnosti XY

- revize interní směrnice a hodnotícího dotazníku – alokace současného zaměstnance HR oddělení – 1 pracovní den;
- schválení nových formulací všemi členy vrcholového managementu, případně dopracování vzniklých komentářů od vrcholového managementu – 0,5 pracovního dne.

4. naslouchání současným zaměstnancům za účelem zvýšení jejich motivace, stabilizace a posílení loajality a pocitu sounáležitosti se zaměstnavatelem

- ukotvení prvků firemní kultury – 2 pracovní dny současného zaměstnance Společnosti XY.

5. revize současných procesů interní komunikace

- aktivita v délce 10 pracovních dnů – rozložení v čase jednoho měsíce s ohledem na průběh celého procesu.

Závěr

Použití výzkumných metod umožnilo naplnit hlavní cíl i všechny dílčí cíle diplomové práce.

Práce přinesla celkem 5 návrhů a doporučení pro zlepšení Employer Brand Managementu ve společnosti XY.

Novým řešením je zaměření na vybrané aktivity a činnosti, které jsou součástí Employer Brand Managementu (interní a externí personální marketing)

Problematika byla posunuta díky rešerši, výzkumným metodám, zpracování a vyhodnocení získaných dat.

VŠEM
VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
DĚKUJI ZA POZORNOST