

Projekt zlepšení současného stavu externího HR marketingu ve vybrané společnosti

Bc. Tereza Kořená

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Tereza Kořená
Osobní číslo: M22090
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing
Specializace: Marketing management
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Projekt zlepšení současného stavu externího HR marketingu ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši související s oblastí HR marketingu a formulujte teoretická východiska pro zpracování části praktické.

II. Praktická část

- Představte vybranou společnost a analyzujte současný stav externího HR marketingu ve vybrané společnosti.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt zaměřený na zlepšení současného stavu externího HR marketingu ve vybrané společnosti.
- Provedte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th ed. London: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0648-6.
- ELLIS, James. *Talent Chooses You: Hire Better with Employer Branding*. 1st ed. Chicago: Independently Published, 2020. ISBN 979-8640916393.
- MALÝ, Lubor. *HR marketing: jak na efektivní náborové kampaně*. 1. vyd. Kolín: Workoholix, 2022. ISBN 978-80-11-01931-0.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2019. ISBN 978-80-210-9356-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce pojednává o externím HR marketingu a budování značky zaměstnavatele, které představují důležité oblasti pro získávání kvalifikovaných zaměstnanců a jejich následnou stabilizaci. Cílem teoretické části diplomové práce bylo zpracovat literární rešerši vztahující se k oblasti HR marketingu s důrazem na činnosti externího HR marketingu zahrnující zejména získávání zaměstnanců a následně formulovat teoretická východiska pro zpracování praktické části. Cílem části praktické bylo provést analýzu současného stavu externího HR marketingu ve vybrané společnosti. Analýza současného stavu byla zpracována na základě interview, vybraných personálních ukazatelů a analýzy interních materiálů vybrané společnosti. Bylo zjištěno, že na atraktivitu zaměstnavatele má vliv jeho jméno tvořené jeho stabilitou, tržním úspěchem, firemní kulturou a pracovními podmínkami včetně odměňování. Projektová část obsahuje návrhy opatření, jejichž realizace přispěje ke zvýšení atraktivity vybrané společnosti jako zaměstnavatele a rozšíření povědomí o vybrané společnosti na vnějším trhu práce.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, externí HR marketing, Employer Brand, Employee Value Proposition, personální činnosti

ABSTRACT

The thesis deals with external HR marketing and employer branding, which are important areas for attracting qualified employees and their subsequent stabilization. The aim of the theoretical part of the thesis was to prepare a literature search related to the field of HR marketing with an emphasis on external HR marketing activities, including in particular employee acquisition, and then to formulate the theoretical basis for the practical part. The aim of the practical part was to analyse the current state of external HR marketing in the selected company. The analysis of the current state was based on interviews, selected HR indicators and analysis of internal materials of the selected company. It was found that the attractiveness of an employer is influenced by its name consisting of its stability, market success, company culture and working conditions including remuneration. The project section contains proposals for measures, the implementation of which will contribute to increasing the attractiveness of the selected company as an employer and to expanding the awareness of the selected company on the external labour market.

Keywords: Human Resources Management, External HR Marketing, Employer Brand, Employee Value Proposition (EVP), Personnel Activities

Touto cestou bych ráda poděkovala zejména vedoucímu své diplomové práce, Ing. Jiřímu Bejtkovskému, Ph.D., za jeho cenné připomínky odborné vedení, ochotu a pomoc při zpracování této diplomové práce,

Dále bych chtěla poděkovat své rodině a přátelům, kteří mě podporovali v průběhu mého magisterského studia.

Mé díky patří také vybrané společnosti, jejím zaměstnancům a její HR manažerce, kteří mi ochotně poskytovali potřebné informace a materiály nutné ke zpracování diplomové práce.

Motto:

„Je těžké selhat, ale horší je nikdy se nepokusit uspět.“

Theodore Roosevelt

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 HR MARKETING V SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.2 HR MARKETING JAKO SOUČÁST BUDOVNÍ ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE NA TRHU PRÁCE	14
1.2.1 Interní HR marketing	15
1.2.2 Externí HR marketing	16
1.3 MARKETINGOVÝ MIX V HR MARKETINGU.....	17
1.3.1 Produkt	18
1.3.2 Cena.....	18
1.3.3 Místo	19
1.3.4 Komunikace	19
1.3.5 Proměnná osobnost	20
2 EMPLOYER BRAND.....	21
2.1 ATRIBUTY ZNAČKY ZAMĚSTNAVATELE	22
2.2 INTERNÍ EMPLOYER BRANDING	23
2.3 EXTERNÍ EMPLOYER BRANDING	24
2.4 EVP: EMPLOYER VALUE PROPOSITION.....	26
3 EXTERNÍ HR MARKETING	28
3.1 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	28
3.1.3 Metody a zdroje získávání zaměstnanců.....	30
3.1.4 Trendy v oblasti získávání zaměstnanců.....	32
3.1.5 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání	33
4 INTERNÍ HR MARKETING	34
4.1 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	34
4.1.1 Metody výběru zaměstnanců.....	34
4.2 PŘIJETÍ A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	36
4.2.1 Přijetí zaměstnanců	36
4.2.2 Adaptace zaměstnanců	37
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
6 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	41
6.1 HISTORIE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	41
6.2 POSLÁNÍ, VIZE A HODNOTY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	41

6.3	VÝROBNÍ SORTIMENT VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	42
6.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI A POČET ZAMĚSTNANCŮ	43
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU EXTERNÍHO HR MARKETINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	45
7.1	VYBRANÉ PERSONÁLNÍ UKAZATELE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	45
7.1.1	Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti v letech 2020–2023	46
7.2	PROCES ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	47
7.2.1	Zdroje získávání zaměstnanců	47
7.2.2	Metody získávání zaměstnanců.....	48
7.3	KVALITATIVNÍ VÝZKUM – VÝSTUPY Z REALIZOVANÝCH INTERVIEW.....	56
8	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	60
8.1	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	60
9	PROJEKT EXTERNÍHO HR MARKETINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	62
9.1	CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU	62
9.2	CÍLOVÉ SKUPINY	63
9.3	KONKRÉTNÍ AKČNÍ PLÁNY.....	64
9.3.1	Akční plán č. 1 – Facebook.....	64
9.3.2	Akční plán č. 2 – Instagram	66
9.3.3	Akční plán č. 3 – YouTube	67
9.3.4	Akční plán č. 4 – Vizualní a komunikační styl příspěvků	68
9.3.5	Akční plán č. 5 – Reklama v rádiu.....	70
9.3.6	Akční plán č. 6 – Spolupráce se školami	71
9.3.7	Akční plán č. 7 – Účast na veřejných regionálních akcích	72
9.3.8	Akční plán č. 8 – Videá z prostředí vybrané společnosti.....	74
9.3.9	Akční plán č. 9 – Zdůraznění aspektu udržitelnosti.....	75
9.3.10	Akční plán č. 10 – Účast na soutěžích o nejlepšího zaměstnavatele	76
9.3.11	Akční plán č. 11 – Zpracování hodnotové nabídky zaměstnavatele.....	77
9.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	78
9.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	82
9.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	84
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	88
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ	94
	SEZNAM TABULEK.....	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Pro úspěch každého podnikatelského subjektu jsou kromě kapitálu a know-how nepostradatelní kvalitní zaměstnanci. V posledních letech složitá situace na pracovním trhu zostrňuje boj mezi zaměstnavateli a dlouhodobě narůstá význam a role HR marketingu.

Cílem diplomové práce je s pomocí teoretických poznatků nalézt nástroje, které by pomohly konkrétnímu zaměstnavateli zajistit potřebné množství zaměstnanců odpovídajících kvalit a současně odhalit nedostatky v procesu externího HR marketingu a podat návrhy na zlepšení či zefektivnění tohoto procesu ve vybrané společnosti. Teoretická část diplomové práce je věnována problematice řízení lidských zdrojů, jednotlivým nástrojům HR marketingového mixu, kde jsou nástroje tradičního HR marketingového mixu dále rozšířeny o proměnnou osobnost zaměstnance. Diplomová práce se dále věnuje důležitosti budování interní a externí značky zaměstnavatele na trhu práce, s tím související hodnotové nabídky zaměstnavatele a personálním procesům či činnostem externího HR marketingu zahrnující proces získávání zaměstnance. Závěrem části teoretické je formulace teoretických východisek pro zpracování praktické části diplomové práce.

Na základě požadavku vybrané společnosti je praktická část diplomové práce zaměřena na analýzu současného stavu externího HR marketingu v českém výrobním závodě nadnárodního poskytovatele obalových řešení. Uvedený závod využívá zázemí a know-how silné nadnárodní společnosti, a rovněž staví na produktu, po kterém v době pandemie výrazně vzrostla poptávka. Vybraná společnost má díky své velikosti také mnoho nástrojů k budování silné značky zaměstnavatele – Employer Brand. Lokálně však nejsou všechny tyto nástroje účinně a cíleně využívány, což dlouhodobě brání potřebnému personálnímu zajištění. Provedená analýza odhalila mnoho silných stránek v oblasti firemní strategie a kultury. S využitím teoretických východisek se však také objevily nedostatky v promování této skutečnosti veřejnosti, jejichž odstranění může přinést vybrané společnosti další personální příležitosti. Nedílnou součástí diplomové práce je část projektová, která využívá poznatků předcházejících dvou částí práce, kde jsou úvodem definovány cílové skupiny a stanoveny cíle projektu. Mezi cíle projektu patří zvýšení povědomí veřejnosti o vybrané společnosti a vhodnou formou prezentování hodnotové nabídky na pracovním trhu. Stanovené cíle reagují na aktuální problémy ve vybrané společnosti, kde je obtížné obsadit volné pracovní pozice. Následně jsou navržena opatření, jejichž realizace povede k naplnění cílů projektu. V závěru projektové části diplomové práce je zpracována nákladová, časová a riziková analýza akčních plánů projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Pracovní trh v České republice je několik posledních let charakteristický nízkou mírou nezaměstnanosti a nedostatkem pracovní síly pro mnoho profesí. Tato situace vedla ke zvýšení konkurenčního boje mezi zaměstnavateli. Mnoho firem přistoupilo ke změnám v procesech, začalo využívat automatizaci, digitalizovat, optimalizovat postupy s cílem snížit potřebu chybějících zaměstnanců. Zároveň se mnoho zaměstnavatelů zaměřilo na zvýšení své atraktivity, začali investovat do pracovních podmínek, odměňování, zaměřili se na zlepšení firemní kultury a atmosféry. Výrazné změny přinesly poslední roky také v oblasti recruitmentu. Pro úspěšný recruitment se stal téměř nepostradatelný HR marketing.

Vzhledem k požadavku vybrané společnosti bude cílem této diplomové práce analýza aktuálního stavu externího HR marketingu ve výrobním závodě, jež je součástí nadnárodního korporátu a nalezení metod a nástrojů, které vybraná společnost v rámci externího HR marketingu dosud nevyužívá. Výstupem analýzy je zpracování konkrétních akčních plánů, které jsou obsahem projektové části práce, a které mohou vést ke zlepšení aktuálního systému externího HR marketingu, zvýšit atraktivitu vybrané společnosti jako zaměstnavatele na trhu práce a oslovit potenciální kandidáty na trhu práce.

Teoretická část diplomové práce se věnuje tématu HR marketingu a s ním souvisejícím aspektům. Cílem literární rešerše je formulovat teoretická východiska pro zpracování části praktické. Na základě teoretických východisek a využitím vědecké metody indukce jsou formulovány tři výzkumné otázky, na které budou hledány odpovědi.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Využívá vybraná společnost sociální síť v oblasti získávání zaměstnanců?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Poskytuje vybraná společnost zaměstnanecké benefity a programy, které podporují obraz vybrané společnosti jako atraktivního zaměstnavatele na trhu práce?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Spolupracuje vybraná společnost aktivně s vybranými školami ve svém regionu?*

Součástí praktické části diplomové práce také bude analýza stávající úrovně externího HR marketingu vybrané společnosti, na niž navazuje zpravování konkrétních akčních plánů. Analýza současného stavu bude provedena zejména využitím kvalitativního výzkumu, technikou polostandardizovaných interview se zaměstnanci, od jejichž přijetí neuběhl více

než jeden rok a konzultací s HR manažerkou vybrané společnosti, která poskytla interní náhled do fungování celého procesu získávání zaměstnanců. Významně bude využita také analýza sekundárních interních dat a informací či dedukce, jako jedna z vědeckých logických metod. Výstupy analytické části diplomové práce jsou dále konfrontovány s předem definovanými teoretickými východisky, která odhalila nevyužité možnosti vedoucí ke zlepšení celého personálního procesu ve vybrané společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HR MARKETING V SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem následující kapitoly je vysvětlit a objasnit klíčové pojmy, které se pojí s problematikou personalistiky a jejím zasazením do kontextu marketingu. Rozvádí pojmy řízení lidských zdrojů, externí a interní formu HR marketingu a rozvíjí myšlenku konceptu marketingového mixu v oblasti již definovaného HR marketingu, kde je ve středu zájmu vykonávaných činností zaměstnanec, na kterého je pohlíženo jako na zákazníka.

Důležitost a role HR marketingu stále narůstá. Třídění a vyhodnocování desítek až stovek zaslaných životopisů po zveřejnění nabídky práce, následovaný několika koly výběrového řízení, patřilo ještě donedávna mezi běžné úkony personálního oddělení. Postupně však pouhé vyvěšení nabídky na pracovním portálu nebo úřadu práce přestalo generovat aktivní zájem o danou pracovní pozici. Z HR se tak stává nový obor, kdy se v celém procesu začínají viditelně odrážet kombinované prvky marketingu a obchodu. Firmy jsou zvyklé na to, že hlavním úkolem personálního oddělení je péče o zaměstnance. Aktuální situace na trhu práce však vyžaduje, aby HR oslovilo potenciální kandidáty a nabídlo jim atraktivní příležitost ke změně práce (Malý, 2022, 19-20).

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, známé také jako Human Resources Management, představuje historicky třetí a zároveň současný přístup personální práce, který začal v oblasti řízení organizací nabývat na významu od osmdesátých až devadesátých let 20. století. Změna přístupu organizací k řízení a vedení lidí byla zapříčiněna především zostřující se konkurencí, rozvojem technologie a měnícími se požadavky zákazníků (Šikýř, 2016, s. 44).

Řada autorů jako Armstrong (2020, s. 8) či Mužík (2017, s. 46) přistupují k definici řízení lidských zdrojů jako strategický a systematický přístup k efektivnímu řízení nejcennějšího aktiva podniku, tedy zaměstnanců, kteří v organizaci pracují a podílejí se individuálně i kolektivně na dosažení cílů podniku. Armstrong vymezil konkrétní oblasti zájmu řízení lidských zdrojů. Jedná se o fázi způsobu přijímání zaměstnanců a fázi působení zaměstnanců v podniku.

Obecně je za hlavní úkol v oblasti řízení lidských zdrojů považováno zajištění soustavného výkonu organizace a jeho neustálého zlepšování. Tohoto úkolu lze docílit prostřednictvím stálého optimalizování využití všech zdrojů, kterými organizace disponuje, tedy zdroje

materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Pro konkretizaci tak mezi klíčové úkoly řízení lidských zdrojů patří (Koubek, 2015, s. 16-18):

- snaha o přiřazení vhodného člověka na volné pracovní místo a přizpůsobení povahy práce a pracovních úkolů při snaze maximálně zefektivnit výkon pracovníka a optimálního využití jeho schopností,
- budování týmů, efektivního vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
- rozvoj pracovníků v oblasti osobního a profesního růstu, zahrnující rozvoj pracovních schopností, osobnosti člověka, sociálních vlastností, kariérního postupu směřující k uspokojení materiálních o nemateriálních potřeb pracovníka,
- dodržování všech právních předpisů v oblasti pracovního práva, zaměstnávání lidí a lidských práv a budování pozitivní zaměstnavatelské pověsti organizace.

Mezi základní činnosti řízení lidských zdrojů se v souvislosti se získáváním zaměstnanců řadí (Lippold, 2014):

- výběr zaměstnanců, segmentace, umístování a komunikace, které z pohledu HR marketingu patří do *externího HR marketingu*,
- činnosti související s udržením zaměstnanců – rozvoj zaměstnanců, odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod a hodnocení zaměstnanců, které z pohledu HR marketingu patří do *interního HR marketingu*.

1.2 HR marketing jako součást budovní značky zaměstnavatele na trhu práce

Základem HR marketingu je zejména aplikace marketingových přístupů v oblasti řízení lidských zdrojů a úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytvoření pozitivní zaměstnavatelské pověsti organizace. Proto je naprosto nezbytné, aby společnosti posilovaly dlouhodobou komunikaci s interním i externím trhem práce, zajímaly se v předstihu o potřeby a očekávání zaměstnanců, včetně těch potenciálních, a jednotlivce vnímali spíše jako zákazníky a partnery než jako pouhé kandidáty (Koubek, 2015, s. 160; D'Ambrosová, 2014, s. 78).

Při budování efektivního a udržitelného systému HR marketingu hraje klíčovou roli nastavení krátkodobých, a především dlouhodobých cílů, které přinášejí trvalejší hodnotu a trvalejší výsledky. Krátkodobé cíle, které řeší zejména akutní problémy, představují

zpravidla nábor nových zaměstnanců, zvýšení povědomí o aktuálním náboru, zvýšení návštěvnosti náborového webu. Do dlouhodobých cílů pak lze zařadit zejména činnosti jako je zvýšení povědomí o firmě jako zaměstnavateli, tedy Employer brandu, komunikace firemního prostředí a firemních hodnot, prezentace produktů a služeb společnosti, budování značky firmy mezi potenciálními zaměstnanci a práce s místními komunitami. Je důležité brát potaz, že každý ze směrů HR marketingu, tedy interní i externí, působí na specifickou cílovou skupinu a zastávají vlastní dílčí cíle (Malý, 2022, s. 35-39; Šlapák a Štefko, 2015, s. 22).

Externí a interní HR marketing jsou spolu pevně propojeny, vzájemně na sebe působí. V praxi je obtížné jednoznačně rozlišit, které aktivity patří výhradně do externího, a které do interního HR marketingu. Důvodem je skutečnost, že činnosti realizované v rámci aplikování interního HR marketingu ovlivňují nejen spokojenost a loajalitu stávajících zaměstnanců, ale také ovlivňují vnímání podniku jako zaměstnavatele na veřejnosti. Externí i interní HR marketing přispívají k hlavnímu úkolu HR marketingu, kterým je zabezpečení dostatku výkonných, motivovaných pracovníků a jejich následné udržení v organizaci (Ježková, 2021, s. 68; Myslivcová, 2019, s. 55-57).

1.2.1 Interní HR marketing

Na rozdíl od externího se interní marketing soustředí na práci s vlastními zaměstnanci jako interními zákazníky organizace. Koncept chápání zaměstnanců jako interních zákazníků je průlomovou inovací, která umožňuje změnit vývoj sociálních a pracovních vztahů v podnicích, podpořit důvěru, pozitivní klima a loajalitu zaměstnanců. Interní marketing zaměstnanců je zároveň filozofií a strategickým přístupem řízení lidských zdrojů (Bielova a Petrova, 2020, s. 116-117).

Interní HR marketing sestává z celé řady činností, prováděných s cílem maximalizace využití lidských zdrojů vytvořením co nejpříznivějších pracovních podmínek a navázáním efektivní komunikace, zvýšení či uchování atraktivnosti podniku v očích zaměstnanců, podpory individuálního rozvoje každého zaměstnance a formování loajality k podniku (Bielova a Petrova, 2020, s. 117; Myslivcová, 2019, s. 59; Šlapák, Štefko, 2015, s. 20).

Interní HR marketing je tedy orientován na stávající zaměstnance firmy, kterým jsou nabízeny výhody (finanční i nefinanční povahy) se záměrem snížení odchodu zaměstnanců a přelivu těchto pracovních sil do jiných odvětví, a snížení nákladů, které jsou s fluktuací

spojeny. Odborná literatura člení zaměstnanecké výhody dle charakteru na finanční a nefinanční (Bednář, 2017, s. 20-21; Myslivcová, 2019, s. 59-60):

- **finanční benefity** mohou být nárokovatelné, zaručeny v pracovní smlouvě, většinou v podobě třináctého nebo čtrnáctého platu nebo dobrovolné, vypláceny v závislosti na ekonomickém výsledku společnosti za předchozí účetní rok.
- **nefinanční benefity** (zdravotní benefity v podobě individuální zdravotní péče; benefity na pracovišti a v pracovním kolektivu – př. občerstvení na pracovišti, placené společenské nebo sportovní akce, dárky od zaměstnavatele; benefity pracovního volna a životní benefity – př. pružná pracovní doba, práce z domova, služební vůz/firemní mobilní telefon i k soukromým účelům; nadstandardní vzdělávání – příklad jazykové vzdělávání, odborné kurzy apod.).

V případě, kdy chce firma realizovat moderní HR marketing a lákat do společnosti nové talenty, je potřeba mít interní HR marketing kvalitně nastavený, cílený na stávající zaměstnance, který dále prezentuje v externím prostředí trhu práce. Strategicky lze postupovat následujícími body (Bárta, 2019, s. 81-83):

- 1) stanovení vnitřních cílových skupin dle pozic či strategické důležitosti zaměstnanců,
- 2) příprava vlastní segmentované strategie s ohledem na preference motivační, zábavní, vzdělávací a stmelovací aspektů každé ze skupin,
- 3) realizace projektu s ohledem na atraktivní obsah a formu tak, aby byl každý ze zaměstnanců maximálně motivován identifikovat a sdílet hodnoty společnosti,
- 4) měření výsledku a efektivnosti projektu (například zvýšená motivace k práci a vzdělávání, stmelení týmu apod.).

1.2.2 Externí HR marketing

Externí HR marketing v sobě zahrnuje řadu aktivit podniku, které souvisí se získáváním a výběrem vhodných pracovníků a s budováním pověsti dobrého zaměstnavatele. Získávání zaměstnanců je dle Šikýře (2016, s. 95) jednou z nejdůležitějších personálních činností, jejímž úkolem je zajistit, aby volná pracovní místa v podniku oslovila a přilákala dostatečné množství vhodných a odpovídajících uchazečů o zaměstnání.

Pro účely práce a hlubší porozumění tématu je externímu marketingu věnovaná kapitola 3 Externí marketing a jí přidružené subkapitoly.

1.3 Marketingový mix v HR marketingu

K vytvoření a dlouhodobému udržení atraktivity zaměstnavatele na trhu práce je nedílnou součástí oddělení lidských zdrojů řešení marketingového mixu. K jeho efektivnímu nastavení je třeba zejména (Malý, 2022, s. 20):

- nabídnout konkurenceschopné a pro lidi dostatečně atraktivní pracovní místo,
- nabídnout zajímavou odměnu ve formě mzdy a dalších benefitů,
- oslovit potenciální zaměstnance,
- zajištění vhodného prostředí a kolektivu lidí.

Marketingový mix je praktickou složkou marketingu, která úzce souvisí s procesem segmentace, s cílovými trhy, a především je podstatou marketingové strategie. Marketingový mix je definován jako soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu. Společnosti využívají tohoto konceptu v oblasti řízení lidských zdrojů proto, aby podpořili poptávku po svých výstupech, kterými je myšlena jejich nabídka práce (Kotler, Keller, 2016, s. 48)

Oproti tradičnímu pojetí marketingového mixu, se rovněž u HR marketingového mixu vychází z obdobných determinantů ovlivňující rozhodovací proces koncového zákazníka, tedy zaměstnance. Pochopení myšlení potenciálního, i stávajícího zaměstnance, je nezbytné pro efektivní sestavení marketingového mixu pro personální účely a pro zasáhnutí cílové skupiny. Při formování marketingového mixu je tedy důležité zohlednit podmiňující okolní prostředí, včetně trhu práce, ve kterém podnik operuje (Myslivcová, 2019, s. 40; Spielmann, 2015).

HR marketingový mix se neomezuje pouze na standardní marketingový mix 4P – Produkt (Product), Cena (Price), Místo (Place), Komunikace (Promotion), ale tento výčet rozšiřuje i o nástroj proměnná osobnost (Personality). Na rozdíl od tradičního marketingového mixu, který se orientuje na pohled firmy a neakcentuje dostatečně potřeby zákazníka, se v případě jeho aplikace v oblasti HR marketingu jedná o oboustrannou směnu, kdy firma i zaměstnanec zároveň nakupují a nabízejí svůj produkt. Jedná se o vzájemné vyjednávání dvou stran, které vede k dohodě na vzájemně přijatelných podmínkách, například požadované kompetence, náplň práce, pracovní doba, mzda. V případě nedohody se strany mohou rozhodnout transakci neuskutečnit a dohoda se nekoná (Bednár, 2013, s. 193-194).

1.3.1 Produkt

Produkt je prvkem marketingového mixu v HR marketingu, který se stává předmětem směny mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, a je v kontextu tradičního marketingového mixu nejbližší službám, jelikož je také nehmotné povahy a zaměstnanec si jej nemůže předem prohlédnout, ani vyzkoušet. Produktem zaměstnavatele je pracovní pozice. Může se jednat o novou i stávající pozici, která je specifická kladenými nároky na zaměstnance, umístěním pracoviště a organizováním pracovní činnosti společně s určením doby práce. Zde hraje roli popis a specifikace pracovní pozice, která by měla obsahovat název pracovního místa, nadřazené pracovní místo, podřízené pracovní místo, vztah k ostatním pracovníkům, charakteristiku práce, pracovní podmínky, požadované vzdělání, případně požadovanou praxi a očekává nespécifické znalosti a dovednosti. S ohledem na cílovou skupinu společnosti. Podle cílové skupiny je dále přizpůsobován obsah sdělení, jeho způsob, jazyk, tón a podobně. Na základě popisu a specifikace pracovní pozice by měl potenciální zaměstnanec učinit rozhodnutí, zda je vhodným kandidátem pro nabízenou pracovní pozici, či nikoliv (Malý, 2022, s. 61,81-82; Myslivcová, 2019, s. 41-42; Šikýř, 2016, s. 88).

1.3.2 Cena

Během směny se obě ze stran snaží minimalizovat své náklady a maximalizovat přínosy, k čemuž patří porovnání nákladů a užitků možností a alternativ, které jsou k dispozici. Jedním z důležitých úkolů personálního oddělení je udržet si zaměstnance spravedlivě nastaveným systémem odměňování, a to v různých fázích zaměstnání. Cena, jako nástroj marketingového mixu v HR marketingu, je z pohledu zaměstnance vyjádřena (Bednář, 2013, s. 194-195; Dara, 2021):

- časem věnovaný samotnému výkonu práce,
- organizací práce, které se musí podřídit,
- požadované úrovni výstupu,
- akceptováním daných pracovních podmínek,
- fyzickou námahu a dalšími faktory.

Z pohledu zaměstnavatele představuje cena úplné náklady práce. Jedná se o veškeré výdaje, které musí zaměstnavatel vynaložit na mzdy zaměstnanců, jejich nábor a adaptaci, či například na krytí sociálních a personálních potřeb. Cenu za práci, které se snaží zaměstnavatel zaměstnanci motivovat se rozumí (Bednář, 2013, s. 194-195; Dara, 2021):

- mzda či plat,
- prémie, odměny,
- příspěvky finančního charakteru,
- další zaměstnanecké výhody v podobě podílu na zisku, pojištění, zdravotní péče, placené dovolené, penzijní připojištění atd.

Tyto náklady určují cenu výkonu práce, stejně tak jako cena za produkt v klasickém marketingovém mixu. Jak je známo, odměňování je nástrojem, který management používá k náboru a udržení kvalifikovaných zaměstnanců. Pomáhá také snižovat fluktuaci, podporovat loajalitu k firmě, zvyšovat a udržovat sebevědomí a spokojenost. Pokud jde o personalistiku nebo marketing, hraje cena zásadní roli a je nejmotivovanějším faktorem (Bednář, 2013, s. 194-195; Dara, 2021).

1.3.3 Místo

Dalším z řady nástrojů marketingového mixu je místo. Obsahuje sérii prvků, které ovlivňují potenciální zaměstnance při rozhodování o přijetí či odmítnutí nabízené pracovní pozice. Místo výkonu práce je v HR marketingu poměrně podceňovaným tématem, přestože pracující v České republice ho vnímají jako extrémně důležitý parametr. Determinujícími faktory v rámci rozhodovacího procesu je podniková kultura a celková image podniku, prostředí s novými příležitostmi k pracovnímu i osobnímu růstu, zaběhnuté vzorce chování na pracovišti mezi zaměstnanci, tok komunikace, vzájemné pracovní a osobní vztahy, řešení problémů a všeobecně uznávané hodnoty a normy. Aby společnost motivovala zaměstnance k dlouhodobé směně, je nutné citlivě zvažovat cílový segment a situaci na trhu práce, a to s ohledem na nastavení ostatní složky marketingového mixu (Bednář, 2013, s. 196-197; Malý, 2022, s. 101, Myslivcová, 2019, s. 45; Pratoommase, 2015).

1.3.4 Komunikace

Marketingová komunikace neboli propagace často zaujímá v myslích jednotlivců pozici synonyma k pojmu marketing. Je to však jen jedna z částí marketingového mixu, byť ta nejviditelnější. Tento nástroj samostatně funguje efektivně s ohledem na krátkodobé cíle. Z dlouhodobého hlediska je však potřeba věnovat pozornost marketingovému mixu z komplexního hlediska se vzájemným souladem všech nástrojů (Malý, 2022, s. 86).

Komunikace v HR marketingu představuje veškeré úsilí společnosti demonstrovat pracovní nabídku. Cílem komunikace v HR marketingu je dle Bednáře (2013, s. 197) především: budování dobrého jména a silné značky zaměstnavatele na vnitřním i vnějším trhu práce; vytvoření pozitivního postoje na veřejnosti; budování preferencí firmy; informování vhodných kandidátů o volných pracovních místech.

Schopnost získat a udržet si klíčové zaměstnance je jedním z faktorů úspěchu každého podniku, a právě budování značky zaměstnavatele je prostředkem k udržení a získání talentovaných jedinců. Společnost přitom může čerpat ze širokého spektra komunikačních kanálů od tištěných a elektronických médií, webových stránek, dnu otevřených dveří pro pracovní veletrhy. Kandidáti často využívají komunikaci při hledání vhodného pracovního místa například prostřednictvím spolupráce s personální agenturou, prostřednictvím profesních pracovních serverů či sociálních sítí (Myslivcová, 2019, s. 34).

1.3.5 Proměnná osobnost

Pro účely HR marketingu se pod označením proměnná osobnost rozumí míra oboustranného souladu v pojetí hodnot mezi potenciální zaměstnancem a zaměstnavatelem. Klíčovou roli zde hraje schopnost budování dlouhodobé důvěry a pozitivního vztahu. Při výběru zaměstnavatele kandidát zvažuje osobnost podniku, image podniku na trhu práce a podnikovou kulturu. Podobně jako jedinec i firma vyznává určité hodnoty, má svou identitu a kulturu, kterou komunikuje s okolím. Prostřednictvím těchto atribut se firmy prezentují cílovým skupinám na trhu práce. Zaměstnanci preferují firmy s takovou podnikovou osobností, se kterou se sami ztotožňují. Zaměstnavatel při výběru vhodného kandidáta zohledňuje řadu kritérií jako jsou odborné a osobnostní rysy kandidáta, jeho postoje, přístup, názory a hodnotovou orientaci. Cílem výběru je najít pro podnik vhodného zaměstnance, který odpovídá požadavkům daného pracovního místa v odpovídající kvalitě, bude vykazovat požadované pracovní chování a bude schopen přijmout a ztotožnit se s podnikem a jeho hodnotami. Důležité je také kandidátova schopnost týmové práce a schopnost začlenit se do pracovního kolektivu (Myslivcová, 2019, s. 51).

Předmětem specifikace marketingového nástroje osobnost jsou charakteristiky vycházející ze specifikace pracovního místa. Ty zahrnují znalosti, dovednosti a schopnosti, chování jedince, odbornou přípravu a výcvik, praxi, specifické požadavky zaměstnavatele a další (Armstrong a Taylor, 2015, s. 273).

2 EMPLOYER BRAND

Značka zaměstnavatele či budování značky zaměstnavatele je někdy v odborné literatuře považováno za synonymum k pojmu HR marketing. Menšík (2015) však v těchto pojmech spatřuje zásadní rozdíl. Značka zaměstnavatele je pouze součástí, odvětvím, kterým se HR marketing zabývá. Podnik při uplatňování HR marketingu především komunikuje, kdo je, co dělá a koho hledá. V případě budování značky zaměstnavatele podnik komunikuje, proč existuje, co je smyslem jeho aktivit a kam směřuje, tedy svou vizi a poslání (Menšík, 2015).

Na stále konkurenčnějším trhu práce je přilákání a udržení talentů jednou z hlavních starostí organizací. Značka zaměstnavatele je společnostmi vytvářena za účelem řízení interního a externího vnímání žijící v myslí jednotlivce o tom, jaké by mohlo být pracovat v konkrétní společnosti. Značka zaměstnavatele slouží k přilákání, zapojení a udržení zaměstnanců, zahrnuje v sobě vizi i poslání organizace a odpovídá na otázku: "Proč by měl chtít potenciální kandidát o volné pracovní místo pracovat v dané společnosti?" (Ellis, 2020, s. 56; Joska, 2021).

Investice do značky zaměstnavatele se soustředí na hledání způsobů, jak ovlivnit lidi, aby zvážili nové informace, nové příběhy a nová fakta o firmě a posunuli toto vnímání. Ambasadory značky nejsou jen logo společnosti, její historie, produkty či služby, ale jsou jimi zejména zaměstnanci společnosti, kteří vystupují na venek a mají tak velký vliv na utváření jména a pověsti společnosti na trhu práce (Ellis, 2020, s. 56; Phillips, 2014, s. 161).

Mosley a Schmidt (2017, s. 8) definují Employer Branding jako proces vytváření atraktivního pracoviště, které následně nabádá k práci ve společnosti takové lidi, jejichž dovednosti a znalosti jsou potřebné k naplnění strategických cílů společnosti. Efektivní zaměstnavatelská značka odlišuje firmu od jejích konkurentů a oslovuje cílené uchazeče. Je důležité, aby společnost plnila prezentované sliby o značce, pokud noví zaměstnanci očekávají, že zaměstnavatel zastává určité hodnoty a poskytuje určitý typ pracovních zkušeností. Proto mají novější nebo méně známé organizace se slabými nebo neexistujícími značkami často větší potíže přilákat uchazeče pomocí pasivních zdrojů nábory, jako jsou nabídky pracovních míst než organizace, které jsou více známé a je o nich příznivě uvažováno (Ellis, 2020, s. 56; Phillips, 2014, s. 161).

Důsledky nekonzistentního image značky zaměstnavatele vedou k problémům se získáváním zaměstnanců, negativním reakcím existujících zaměstnanců projevující se vysokou fluktuací, sníženou spolehlivostí a výkonností zaměstnanců, konflikty a často i negativní pověstí značky ve vnějším prostředí. Značka zaměstnavatele pomáhá získávat a udržovat si talentované zaměstnance poskytnutými nástroji pro identifikaci hodnoty. Ty reflektují konkrétní soubor atributů a výhod, které by měly motivovat potenciální kandidáty, aby se připojili ke společnosti a současných zaměstnanců, aby zůstali (Rózsa, 2021, s. 10-11).

V současnosti platí, že nejvýznamnější roli při výběru zaměstnavatele, hraje značka. Lidé se dnes nerozhodují zdaleka jen podle výše platu a hodnot stravenek. Větší roli zde hrají skutečné firemní hodnoty a možnost zaměstnance se s těmito hodnotami ztotožnit (Bárta, 2019, s. 78-80).

2.1 Atributy značky zaměstnavatele

Mezi důležité atributy, které tvoří základní pilíře silné značky zaměstnavatele, jež jsou nezbytné pro úspěšné vytvoření atraktivní pracovní nabídky a udržení konkurenceschopnosti na trhu práce, patří:

- **Poslání a vize.** Pro vyjádření smyslu a účelu existence organizace slouží definování firemního poslání a vize. Oba prvky jsou potřebné pro budování silné firemní kultury, která podněcuje zaměstnance ke vzájemné spolupráci za účelem dosažení podnikových cílů. Správně definované poslání a vize podniku by měly reflektovat vnitřní hodnoty zaměstnance, vyvolat ztotožnění se společností a poskytnout hlubší smysl ve výkonu své práce (Ganino, 2018, s. 98).
- **Firemní hodnoty.** Základním přesvědčením a myšlenkám, které utváří chování lidí v organizaci a podílí se na rozhodování, se nazývají hodnoty. Hodnoty a principy, kterými se organizace řídí, se projevují v systémech a procesech v rámci organizace a v její kultuře. Firemní hodnoty významně vychází z osobnostních rysů a charakteristik majitele. Ty tak ovlivňují celkovou kulturu firmy, potažmo hodnoty firmy u malých a středních podniků (Joska, 2021).
- **Firemní kultura a prostředí.** Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Hovoří se také o zvyklostech a rituálech využívaných

ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků. Zaměstnavatelé se snaží vybírat lidi, kteří do firmy zapadnou, a naopak uchazeči hledají místo ve firmě, která odpovídá jejich názorům, postojům, hodnotám (Vysekalová, Mikeš a Binar, 2020, s. 323-324).

- **Persona.** Persona je v oblasti HR marketingu definována jako fiktivní, dostatečně reprezentující osoba, profil uchazeče o zaměstnání či ideálního kandidáta na volné pracovní místo. Tvorba persony zahrnuje podrobný popis osoby, zahrnující jméno, pohlaví, věk, příjem, volnočasové aktivity, osobnostní rysy, rodinný stav, potřeby a další. I když je persona většinou nereálná, její profil a údaje v něm uvedené vždy vychází z reálných dat z průzkumu trhu, vlastních zkušeností, databáze kandidátů (Malý, 2022, s. 74-76).
- **Employer Value Proposition (EVP).** Pro jeho důležitost je pojem Employer Value Proposition podrobněji vysvětlen v subkapitole 2.4.

2.2 Interní Employer branding

Interní Employer branding představuje zejména hodnoty, cíle a filozofie společnosti. Téměř po celou historii přicházeli zaměstnanci do práce pouze za účelem výdělku a samotné image podniku nebyla přisuzována významná role. To se změnilo až v 90. letech 20. století, kdy se objevil termín interní a externí Employer branding (Zieliński, 2023).

Interní Employer branding je zaměřen na budování značky firmy jako zaměstnavatele uvnitř pro zaměstnance dané organizace. V souladu s myšlenkou interního Employer branding jsou zaměstnanci vnímáni a je s nimi zacházeno jako s klienty a jejich zájmy jsou v centru pozornosti. Organizace jim vhodnými opatřeními umožňuje seberealizaci, zvyšování kvalifikace a přiměřeně je motivuje k efektivní práci. Výsledkem by měly být pevné mezilidské vztahy a ztotožnění zaměstnanců s cíli organizace. Angažovanost zaměstnanců může být ovlivněna také několika faktory souvisejícími s podnikovou kulturou a vytvářením podnikových sítí. Mezi nejdůležitější faktory, které mohou pomoci dosáhnout tohoto cíle, patří (Baudouin, 2023; Staniec, 2021, s. 34-35; Zieliński, 2023):

- **Zapojení interní komunikace.** Zaměstnanci by měli dostávat informace o dění ve firmě vhodným způsobem, pomocí přesně přizpůsobených kanálů pro cílovou skupinu, a také by měli mít možnost vyjádřit svůj názor prostřednictvím aktivní

účasti na komunikaci. Používaný jazyk by měl být přizpůsoben cílové skupině, například dělníkům, a dostupným komunikačním kanálům (Zajac, 2023).

- **Školící a rozvojové programy.** Společnosti mohou investovat do rozvoje svých zaměstnanců nabídkou školicích programů, rozvojové iniciativy a interních možností postupu, vyvolávající v zaměstnancích pocit docenění a motivace k další práci (Zajac, 2023).
- **Firemní akce a aktivity.** Firemní akce a aktivity ve formě teambuildingových setkání či svátečních večírků, umožňují zaměstnancům lépe se poznat i mimo pracoviště a posilují jejich pocit sounáležitosti s firmou (Zajac, 2023).
- **Komplexní balíček benefitů.** Společnost může nabízet různé zaměstnanecké výhody v podobě soukromé zdravotní péče, zdravotního pojištění nebo sportovních karet (Zajac, 2023).

Vnitřní aktivity Employer brandingů na nejjobecnější úrovni slouží k lepší identifikaci s firmou a ke snížení fluktuace zaměstnanců. Z výzkumů na generaci tzv. mileniálů vyplývá, že snesou nízký plat nebo nudné povinnosti, pokud má firma zajímavou image a pracovní atmosféra je odpovídající. To však nejsou všechny výhody interního Employer brandingů. Jeho další výhodou je, že se zaměstnanci ochotně podílejí na testování a propagaci produktů či služeb firmy. Ochotněji vyjadřují svůj názor a na základě zpětné vazby lze vylepšit image nebo nabídku. Základem úspěšně realizovaného interního Employer brandingů je naslouchání potřebám zaměstnanců. Pouze upřímná a otevřená komunikace, maximální zjednodušení byrokracie a všech personálních procesů je zárukou úspěchu implementace dalších nástrojů (Zieliński, 2023).

2.3 Externí Employer branding

Externí budování značky zaměstnavatele je vynikajícím nástrojem PR (public relations). Přínosy jeho používání mohou mít významný dopad na postavení značky na trhu práce. Aby však externí EB přinesla očekávané výsledky, musí být promyšlená a logická. Cílem externího budování značky zaměstnavatele je tedy poskytnout co nejdetailnější a nejautentičtější představu o tom, jaké to je pracovat v dané firmě. Uchazeči tak mohou porovnat své vlastní požadavky a očekávání s tím, co firma nabízí, a zjistit, zda pro ně daný zaměstnavatel představuje vhodnou volbu, díky čemuž dochází k neustálému zvyšování kvality žádostí o zaměstnání (Baudouin, 2023; Zieliński, 2023).

Důležitou oblastí externího budování značky zaměstnavatele jsou náborové procesy. Zejména zveřejňování přehledných, estetických inzerátů, které podrobně popisují pracovní podmínky, profil ideálního kandidáta a náplň práce. Inzeráty by měly obsahovat také informace o značce, její vizi a cílech. Velký význam má vzhled inzerátů a jejich přizpůsobení charakteru činnosti zaměstnavatele. Jedním z prvků externího budování značky zaměstnavatele je účast na veletrzích pracovních příležitostí a dnech kariéry pořádaných na univerzitách. Tyto akce jsou skvělou příležitostí k prezentaci společnosti a ukázání možností rozvoje, které svým zaměstnancům nabízí (Baudouin, 2023; Zieliński, 2023).

Externí Employer branding se naopak od interního zaměřuje na budování image zaměstnavatele na trhu práce, aby přilákal ty nejlepší kandidáty. Ke splnění tohoto cíle mohou být využity následující nástroje:

- **Online a offline reklama**

V rámci externího Employer brandingu vytvářejí společnosti image zaměstnavatele prostřednictvím náborových a brandingových kampaní. Tyto kampaně mohou probíhat online nebo ve veřejném prostoru, jako jsou billboardy a autobusové zastávky (Zajac, 2023).

- **Marketing obsahu sociálních sítí a firemního blogu**

Externí budování značky zaměstnavatele není jen o reklamě a propagaci firmy, ale také o tom, jak se firma chová ke svým zaměstnancům, jaké hodnoty reprezentuje a jaké si klade cíle. Tyto prvky přispívají k image společnosti jako zaměstnavatele a ovlivňují rozhodnutí potenciálních zaměstnanců podat žádost o zaměstnání. Vše, co společnost nabízí, lze sdílet na firemních profilech sociálních sítí, například LinkedIn, nebo na firemním blogu (Zajac, 2023).

- **Účast na oborových akcích**

Účast na oborových akcích, jako jsou konference nebo veletrhy umožňuje firmě navázat kontakty s potenciálními zaměstnanci, kteří mají zájmy a kvalifikaci odpovídající požadovanému profilu zaměstnance (Zajac, 2023).

- **Náborové programy**

Organizace, jejichž cílem je přilákat nové talenty, mohou organizovat náborové programy, které uchazečům umožní seznámit se s firmou a její pracovní kulturou, jako jsou stáže, učňovská školení nebo rozvojové programy pro studenty a absolventy. Tyto programy

umožňují získat mladé a ambiciózní zaměstnance a pomáhají budovat dlouhodobé vztahy s kandidáty (Zajac, 2023).

Souhrnně lze říci, že přístupy k internímu i externímu budování značky zaměstnavatele jsou vzájemně propojené a doplňují se jako základní nástroje pro společnosti, které se snaží udržet si nejlepší zaměstnance a přilákat nové. Aby však byla image zaměstnavatele důvěryhodná, musí odrážet dění uvnitř firmy. Dobrý branding zaměstnavatele začíná uvnitř firmy a působí i navenek. Na rozdíl od externího budování značky zaměstnavatele, jehož cílem je získat nové uchazeče, je cílem interního budování značky zaměstnavatele si je dlouhodobě udržet. Mnoho společností má však tendenci zdokonalovat vnější image, kterou vytvářejí, ale zapomínají se věnovat svému internímu Employer branding. Personální oddělení proto dosahují nejlepších výsledků kombinací obou metod (Baudouin, 2023).

2.4 EVP: Employer Value Proposition

Hodnotová nabídka zaměstnavatele, anglicky Employer Value Proposition (EVP), je definována jako soubor vlastností a charakteristik zaměstnavatele, které slouží jako základ pro vytvoření atraktivity podniku jako zaměstnavatele s cílem přilákat nebo udržet cílové skupiny na vnějším trhu práce nebo odpovídajícím způsobem uvnitř podniku. Zdůrazňuje jedinečnost dané nabídky firmy od nabídek konkurenčních, a co mohou současní nebo budoucí zaměstnanci od organizace jako zaměstnavatele očekávat v souvislosti s tím, co od nich organizace na oplátku vyžaduje. Zaměstnavatelé, kteří dokáží jasně definovat a komunikovat svůj EVP, efektivněji přitahují talenty, dosahují větší angažovanosti zaměstnanců a vyšší míry jejich stability v organizaci. EVP by měla vždy vycházet z identity firmy, aby se předešlo nerealistickým očekáváním (Gladka a Fedorova, 2019, s. 149; Bednář, 2013, s. 212; Mosley, 2017, s. 63).

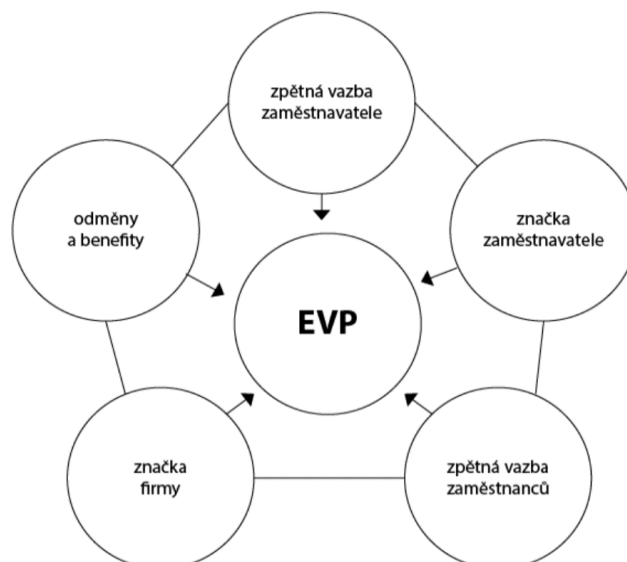
Pro nábor zaměstnanců je dobré si uvědomit, které prvky jsou pouze hygienickými faktory (v dnešní době například 5 týdnů dovolené) a které jsou skutečnými motivátory, jež danou společnost odlišují od konkurence. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 299) nejde pouze o systém odměňování a benefitů, neboť peněžní odměny jsou sice důležité, ale je třeba je používat v kombinaci s nepeněžními faktory. Ty mohou být zásadní při rozhodování uchazeče o přijetí pracovního místa či zaměstnance o setrvání v organizaci. Jedná se tedy o faktory (například rovnováha mezi osobním a pracovním životem – tzv. Work-life balance,

příležitost k osobnímu a odbornému rozvoji či zodpovědné jednání), které činí zaměstnavatele přitažlivým (Armstrong a Taylor 2015, s. 299; Joska, 2021).

EVP jsou hodnoty v zaměstnání, které firma vytváří a kvůli kterým zaměstnanci právě v této firmě pracují. Firma by z těchto hodnot měla vycházet při přípravě jakékoliv interní aktivity nebo náborové kampaně. EVP je klíčem k vytvoření a implementaci efektivní strategie budování značky zaměstnavatele, která přitahuje a udržuje správné lidi, a která rezonuje mezi současnými a budoucími zaměstnanci (Joska, 2021; Staniec, 2021, s. 34-35).

Některé společnosti používají EVP jako základ komunikační kampaně, ale EVP je stále více považována za strategičtější platformu pro mnohem širší škálu komunikace a zkušeností se značkou zaměstnavatele. Pokud je snahou vytvořit integrovanější platformu značky, pak je nezbytné, aby se do týmu pro její vývoj zapojili zástupci personálního oddělení, marketingu, komunikace a linioví manažeři. Stále častěji se pilíře EVP popisují ve smyslu "dávat" i "dostávat" v rámci pracovní smlouvy, nikoliv pouze jako jednosměrný soubor slibů pro zaměstnance (Fisher, 2014, s. 180-181; Mosley, 2014, s. 123-125).

Na níže přiloženém obrázku (Obrázek 1) jsou znázorněny atributy EVP, jež společnosti nabízí svým i potenciálním zaměstnancům. Klíčové složky zahrnují zpětnou vazbu zaměstnavatele, značku zaměstnavatele, zpětnou vazbu zaměstnanců, značku firmy a odměny a benefity.



Obrázek 1 Hlavní atributy Employee Value Proposition (Tegze, 2019, s. 273)

3 EXTERNÍ HR MARKETING

Účelem externího marketingu je vytvořit pozitivní image organizace jako zaměstnavatele, který zajišťuje lidské zdroje v souladu s kvantitativními a kvalitativními potřebami. Výsledkem je značka zaměstnavatele, která umožňuje přilákat talentované zaměstnance. K šíření povědomí o značce přispívají nástroje marketingové komunikace (Bielova a Petrova, 2020, s. 116).

Souhrnně je možno říci, že hlavním úkolem externího HR marketingu je co nejatraktivněji prezentovat pracovní pozici, zaujmout sdělením adekvátní kandidáty a navázat s nimi kontakt. Současně je důležitým úkolem externího HR marketingu vytvářet značku zaměstnavatele a přispívat k dobré pověsti podniku. Pro dosažení těchto cílů může vhodným způsobem přispět provádění jednotlivých personálních činností (Gogolová, Ponisciakova a Ivankova, 2015; Koubek, 2015, s. 161). Těmto činnostem jsou věnovány následující subkapitoly.

3.1 Získávání zaměstnanců

Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky pro výkon práce. Tyto požadavky jsou stanovovány zaměstnavatelem podle vlastních potřeb, tak podle zvláštních právních předpisů. Získávání zaměstnanců by se mělo řídit dlouhodobým plánem lidských zdrojů a zároveň reagovat na aktuální potřebu vyplývající z momentální situace, od které se odvíjí počty a kategorie lidí, které se společnost snaží oslovit (Armstrong a Taylor, 2015, s. 273; Šikýř, 2013, s. 62).

Procesu získávání a výběru zaměstnanců předchází nezbytný krok definice nároku a požadavků na zaměstnance. Tyto požadavky odpovídají specifikaci konkrétního pracovního místa, proto vznikají takzvané popisy, profily pracovních pozic. Profil lze uveřejnit příslušnými marketingovými nástroji a tím informovat potenciální uchazeče o požadavcích a očekávání, které organizace předpokládá (Armstrong, 2015, s. 273).

3.1.1 Definice pracovního místa a specifikace požadavků na kandidáta

Pracovní místo je vhodné definovat popisem pracovního místa a specifikací požadavku na zaměstnance. Popis pracovního místa bývá zpravidla výsledkem analýzy daného místa. Specifikace pracovního místa a požadavku na kandidáta pak specifikuje člověka, který má stanovenou pozici vykonávat (Armstrong, 2015, s. 273).

Popis pracovního místa definuje smysl pracovního místa, vymezuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, jaké by měl zaměstnanec na této pozici přinášet výsledky a výkon, za jakých podmínek práci vykoná a jaké má zaměstnanec na pracovní pozici možnosti posunu v rovině profesní i osobní. Pro účely náboru bývá popis pracovního místa doplněn informacemi o pracovních podmínkách, jako je mzda, zaměstnanecké výhody nebo pracovní doba (Armstrong, 2020, s. 299; Koubek, 2015, s. 71).

Specifikace požadavků na kandidáta, známá rovněž jako specifikace pracovního místa, vymezuje znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro vykonávání práce, chování očekávané od zaměstnance nebo vzdělání, kvalifikace, výcvik a zkušenosti potřebné k osvojení si nezbytných znalostí, dovedností a schopností (Armstrong, 2020, s. 299).

V personálním řízení jsou definovány čtyři úrovně požadavků na zaměstnance. Ty se dělí na nezbytné, žádoucí, vítané, okrajové. První z požadavků bezprostředně souvisí s pracovními činnostmi a mají vliv na pracovní výkon. Na následujících pozicích jsou požadavky spíše doplňkové a výrazně neovlivňují kvalitu ani výkon pracovníka (Koubek, 2015, s. 134; Šikýř, 2016, s. 96).

3.1.2 Cílová skupina

Najít a udržet si cílového zákazníka je pro dlouhodobé fungování a profitabilitu každé společnosti zásadní. Pokud se produkt nebo služba dostanou k zákazníkovi, který je potřebuje, profit je pak oboustranný. Marketingové oddělení společnosti tak zacílilo na správné lidi, což beze zbytku platí i v oblasti náboru zaměstnanců. Cílová skupina vymezuje, jak má vypadat kandidát či skupina potenciálních kandidátů pro cílené aktivity s cílem maximalizovat účinnost marketingového plánu organizace i všech aktivit s ním spojených. Podstatou definování cílové skupiny je úspora peněžních prostředků, úsilí a času strávených nad tvorbou marketingové komunikace. Znalost cílové skupiny je základním prvkem pro sestavení účinných komunikačních plánů a klíčem k dobré strategii náboru (Malý, 2022, s. 60-63; Tegze 2019, s. 291-293).

Cíl firmy definuje základní obrysy skupiny, na kterou budou aktivity cíleny. Tomu následuje krok specifikace charakteristik jednotlivých profesních činností členů cílové skupiny, důležitost její velikosti, lokalizace apod. Poté je nutné se na cílovou skupinu podívat očima jejích členů. Jaké předpoklady jsou spojené s danou profesí, jaké podmínky vedou k naplnění jejích automatických očekávání, jaké potřeby obecné a specifické bude muset společnost naplňovat. Jakmile je porozuměno charakteristikám a potřebám cílové skupiny, je položen

základ výkonnosti a úspěšnosti společnosti (Gladka a Fedorova 2019, str. 150; Tegze 2019, s. 291-293).

3.1.3 Metody a zdroje získávání zaměstnanců

Organizace mohou získat zaměstnance z vnějšího trhu práce nebo z vnitřních zdrojů. *Vnitřními zdroji* se rozumí současní zaměstnanci organizace, což může pro vybraného pracovníka znamenat možnost kariérního růstu a osobního rozvoje. Mezi *vnější zdroje* získávání zaměstnanců patří nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci jiných organizací, studenti a absolventi škol, ženy v domácnosti, a další. V případě, že se firma zaměří na externí trh práce, musí více investovat na propagaci pracovního místa i celé organizace. K tomu jsou využívány nástroje HR marketingu, mezi tradiční nástroje patří zejména inzeráty, doporučení stávajících zaměstnanců či přátel, veletrhy práce a jiné. Kromě těchto tradičních nástrojů stále roste důležitost využívání sociálních sítí či pracovních portálů (Dvořáková 2012, s. 147; Šikýř, 2016, s. 97; Taylor a Woodhams, 2016, s. 16).

- **Přímé oslovení kandidátů**

Databáze zájemců. Jedná se o databázi uchazečů, kteří z vlastní iniciativy žádají, či dříve žádali o pracovní uplatnění ve firmě. Tato metoda je typická pro silné zaměstnavatele s dobrou pověstí, značnou znalostí zaměstnavatele veřejností, nebo výhodným finančním ohodnocením. (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 23; Eisel, 2021, s. 33).

Dalším z tradičních zdrojů je metoda *osobního doporučení*, kdy zaměstnanci organizace, přátelé či rodinní příslušníci doporučují své známé pro práci v organizaci. Tegze (2019, s. 270) i Dvořáková (2012, s. 149) se shodují na tom, že u zaměstnanců přijatých na základě doporučení je vyšší pravděpodobnost delšího setrvání v organizaci než u zaměstnanců získaných prostřednictvím inzerátu, protože mají realistickou představu o fungování organizace.

Výše zmíněné metody jsou považovány za pasivní metody náboru, což znamená, že uchazeči sami oslovují organizace a obrací se na ně s poptávkou pracovního místa (Koubek, 2015, s. 136).

Po vyčerpání vnitřních zdrojů se pozornost personalistů upíná ke zdrojům vnějším. Výhody využití vnějších zdrojů spočívají v tom, že uchazeči vně organizace vnášejí do organizace nové myšlenky a zkušenosti z jiných firem či oblastí, což může být přínosem. Využití

vnějších zdrojů obnáší také řadu nevýhod, jako je finanční a časová nákladnost na oslovení, vyhodnocení a výběr uchazeče (Koubek, 2015, s. 130).

Veletrhy pracovních příležitostí jsou organizované akce, kde jsou prezentovány pracovní příležitosti vícero zaměstnavatelů s cílem oslovit a zaujmout širokou veřejnost atraktivními vyhlídkami na rozvoj kariéry, možnostmi dalšího vzdělávání, zajímavým obsahem práce a různými zaměstnaneckými výhodami. Podstatou je nabídnout potenciálním zaměstnancům více možností zaměstnání a zaměstnavatelům více potenciálních zaměstnanců v jednu chvíli na jednom místě. (Dvořáková a kol., 2012, s. 147).

Headhunting se využívá v případě obsazování pracovních míst vrcholových manažerů nebo klíčových specialistů, kdy existuje pouze omezený počet vhodných lidí, které je potřeba oslovit přímo (Armstrong, 2020 s. 308).

- **Inzerce – portály, inzeráty, vývěsky a billboardy**

Inzerování nabídek se v posledních letech výrazně změnilo. Hlavní důraz je v dnešních inzerátech kladen na obsah a formu, které zaujmou potenciální uchazeče a přesvědčí je, aby na danou nabídku odpověděli. Dodnes je inzerce stále často prvním médiem, ze kterého se uchazeč dozví o pracovní nabídce. Většina podniků pro inzerci využívá pracovní portály. V České republice má nejvyšší postavení portál Jobs.cz. Dalším typem inzerátů mohou být poutače a vývěsky, například v podobě billboardů u frekventovaných pozemních komunikací či inzerátů v MHD (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 93; Tegze, 2019, s. 249).

Bližší je způsobu psaní inzerátů v online prostředí prostřednictvím sociálních sítí a dalších médií věnovaná následující kapitola 3.1.4 Trendy v oblasti získávání zaměstnanců.

- **Spolupráce se zprostředkovateli**

Mnoho organizací využívá k získávání zaměstnanců spolupráci se *vzdělávacími organizacemi*. Studenti mají umožněno účastnit se stáží, praxí, spolupracovat s organizací na diplomové práci atd. Velkou výhodou je první široký kontakt s budoucími absolventy škol a případně provedení tzv. screeningového rozhovoru, tj. rychlé vytipování vhodných uchazečů. Nevýhodou je sezónnost nástupu, což může znamenat problém zejména v případě, že je potřeba akutní (Bednář, 2017, s. 54; Koubek, 2015, s. 138)

Třetími stranami, které mohou pomoci organizaci získat nové zaměstnance, jsou také *zprostředkovatelské agentury*, které mají databázi registrovaných pracovníků, které

nabízí firmám v případě, že se setkává nabídka s poptávkou pracovní pozice (Armstrong, 2015, s. 280).

Dalšími třetími stranami se rozumí spolupráce s *odbornými a úřady práce* (Koubek, 2015, s. 139).

3.1.4 Trendy v oblasti získávání zaměstnanců

Náborové prostředí prochází v posledních letech výraznou proměnou, která je způsobena složitou souhrou generační dynamiky, technologického pokroku a strategických postupů při náboru. Organizace se v těchto změnách orientují, aby si zajistily konkurenční výhodu při získávání a péči o špičkové talenty.

- **E-recruitment**

Elektronický nábor, známý také jako online nebo internetový nábor, je rychle rostoucím trendem v oblasti recruitmentu. Využívá internet k inzerování volných pracovních pozic, poskytování informací o pracovních místech a organizacích a umožňuje komunikaci mezi zaměstnavateli a uchazeči v online prostředí. Webové stránky firem, pracovní portály a sociální média, zejména LinkedIn, Facebook, YouTube a další, se staly hlavním prostředkem jeho využití. Tento trend mění náborové procesy firem, které musí přizpůsobit své postupy pro oslovování vhodných kandidátů. E-recruitment nabízí širší dostupnost pracovních pozic a je rychlejší a levnější než tradiční metody. Nicméně může vést k nadměrnému množství nevhodných žádostí a některými uchazeči mohou být stále upřednostňovány tradiční přístupy při hledání zaměstnání (Armstrong, 2020, s. 304).

- **Automatizace HR procesů**

Vzhledem k narůstajícímu digitálnímu zapojení a dotazů ze stran potenciálních kandidátů je klíčové umět efektivně reagovat a zároveň zachovat personalizaci. Personální oddělení se při komunikaci s kandidáty obrací k automatizaci, ať už prostřednictvím automatických e-mailových odpovědí, robustních e-mailových marketingových kampaní, chatbotů na kariérních stránkách nebo textových náborových platforem. Cílem této automatizace je zefektivnit komunikaci, odpovídat kandidátům rychleji a efektivněji, aniž by se tím obětoval osobní přístup. Velkým plusem je právě nižší nákladovost, přístup k datům z počítačů, telefonů i tabletů, získání přehledu kdykoliv a kdekoliv a možnost archivace na cloudu (Součková, 2019; linkedin.cz, 2023).

- **Umělá inteligence**

Tato technologie umožňuje automatizaci a optimalizaci pracovních postupů náboru. Generativní algoritmy umělé inteligence mohou například pomáhat vytvářet popisy pracovních míst a inzeráty tím, že analyzují rozsáhlé soubory dat a určí nejúčinnější formulace, které je třeba pro efektivní náborovou kampaň použít. Umělá inteligence je schopna efektivně plnit více požadavků najednou. Počínaje využití chatbotů pro nábor, software zajišťující předvýběr kandidátů až po analýzu kandidátových dovedností. Kombinací umělé inteligence a automatizace HR procesů mohou být značně urychlovány jinak zdlouhavé úkony personalisty (Edens, 2024; LinkedIn, 2023).

- **Digitalizace osobních dokumentů**

Přestože se stále mluví o digitalizaci osobních dokumentů (tedy HR bez papírů s moderními biometrickými prvky, elektronický podpis a workflow), tak velká většina firem stále potvrzuje tisk, fyzické skenování a uchovávání osobních dokumentů. Převod dokumentů do elektronické podoby, jejich zasílání kompetentním osobám, podepisování zaměstnanců prostřednictvím tabletů či biometricky prostřednictvím signpadů, odeslání do podpisového workflow personalistům a nadřazeným na zkontrolování a podepsání jedním klikem umožňuje výrazné zrychlení a usnadnění celého procesu (Langerová, 2018; Součková, 2019).

3.1.5 Formulace a uveřejnění nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání je typickým nástrojem navázání komunikace mezi zaměstnavatelem a potenciálními uchazeči o zaměstnání během obsazování volných pracovních pozic. Formulace nabídky zaměstnání obvykle vyplývá z popisu a specifikace pracovního místa a shrnuje údaje o pracovním místě a údaje o požadavcích pracovního místa na zaměstnance. Formulace nabídky také přihlíží tomu, zda se kandidát získává z vnějších či vnitřních zdrojů (Koubek, 2015, s. 147).

Stále častěji je kladen důraz na obsah a formu inzerátů, které zaujmou a přesvědčí uchazeče k akci. Klasická podoba inzerátů byla typická dlouhými texty v novinách zahrnující uchazeče přebytnými informacemi. Přizpůsobení dnešní době však vyžaduje krátké texty, atraktivní titulky a zajímavé obrázky či videa (Tegze, 2019, s. 248, 249).

Pokud je uveřejněná nabídka zaměstnání součástí komplexnější reklamní kampaně, je nezbytné definovat jedno zásadní sdělení, které se zároveň stává poznávacím znakem celé kampaně či dokonce celé zaměstnavatelské značky. Celou kampaň by měl pro lepší zapamatovatelnost provázet jednotný vizuální a komunikační styl (Malý, 2022, s. 133).

4 INTERNÍ HR MARKETING

Tato kapitola se věnuje jednotlivým personálním činnostem interního HR marketingu, které bezprostředně navazují na proces získávání zaměstnanců a jsou neodmyslitelnou součástí celého procesu recruitmentu. Těmito personálními procesy či činnostmi se rozumí výběr, přijetí a adaptace zaměstnance do nového pracovního prostředí.

4.1 Výběr zaměstnanců

Mezi personální činnosti související s HR marketingem patří také výběr zaměstnanců. Podle Koubka (2015, s. 166) je výběr zaměstnanců oboustranným procesem, kde si zaměstnavatel vybírá nejvhodnějšího zaměstnance, a naopak kandidát nejatraktivnějšího zaměstnavatele. Podstatou procesu výběru zaměstnanců je posouzení charakteristik uchazečů z hlediska jejich znalostí, dovedností, schopností, zkušeností, kvalifikace, vzdělání nebo výcviku a do jaké míry odpovídají tyto charakteristiky společností definovanou specifikací požadavků na zaměstnance. Výběr zaměstnanců podléhá kritériím konkrétního pracovního místa a hodnotám samotné společnosti, protože obě ze stran chtějí zvolit nejvhodnější z dostupných variant. V rámci tohoto procesu dochází k porovnání požadavků organizace s nabídkou ze strany potenciálního kandidáta o danou pracovní pozici (Armstrong, 2020, s. 313; Šikýř, 2016, s. 104).

Z pohledu HR marketingu je nutné zaměřit se na vnímání a spokojenost uchazečů při výběru (Bláha, 2013, s. 105). Koubek (2015, s. 184-185) poukazuje na nezbytnost výběru zaměstnanců na základě metod, které budou pro uchazeče přijatelné a nedotknou se jeho lidských práv či důstojnosti. Další zásadou při výběru je posuzování uchazeče pouze na základě kritérií, která jsou důležitá k výkonu práce na obsazované pozici (Tegze 2019, s. 307).

4.1.1 Metody výběru zaměstnanců

Mezi metody využívané při výběru zaměstnanců patří:

- **Hodnocení životopisu**

Základní a univerzální metodou výběru zaměstnanců je metoda hodnocení životopisu, která může být použita již při preselekcii, tedy předvýběru potenciálních pracovníků či pro výběr nejvhodnějšího konečného uchazeče o zaměstnání. Hodnocení životopisů bývá v běžné praxi přípravou na výběrový pohovor (Šikýř, 2016, S. 105).

- **Výběrový pohovor**

Výběrový pohovor umožňuje ověření odborné způsobilosti kandidáta, rozšíření a doplnění informací uvedených v zaslaném životopise a dále umožňuje poznání některých vlastností osobnosti daného kandidáta, a přitom poskytuje příležitosti ke sledování vyjadřovacích schopností či neverbální komunikace. Pro výběr pracovníků je v běžné praxi podstatně přínosnější dobře připravený a strukturovaný pohovor ve srovnání s volně vedeným, nestrukturovaným pohovor (Bělohlávek, 2016, s. 52).

Výstupy výběrového pohovoru by měly poskytnout odpovědi na otázky, zda daný jedinec může nabízenou práci vykonávat na požadované úrovni a zda tuto práci bude vykonávat kvalitně s požadovaným výkonem (Armstrong, 2020, 313).

- **Testování uchazečů**

Výběrové testy jsou používány k získání spolehlivých informací o uchazeči.

- **Testy schopnosti**

Zahrnují testy inteligence, kreativity, pozornosti, paměti, a dalších schopností. Tato forma testu umožňuje zhodnotit specifické znalosti a dovednosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Odborné testy se zaměřují na teoretické znalosti z různých oborů. Testy osobnosti pak zkoumají vlastnosti osobnosti, tedy jaký člověk je a jeho motivaci. Z hlediska zaměstnavatele jsou důležité takové vlastnosti jako odpovědnost, otevřenost zkušenostem, osobní vyrovnanost, empatie a další (Bělohlávek, 2016, s. 66; Šikýř, 2016, s. 108).

Výsledky jednotlivých testů představují jen doplňkové údaje, které jsou dále porovnávány s výsledky hodnocení životopisu, výběrového pohovoru nebo ostatními metodami výběru zaměstnanců (Šikýř, 2016, s. 108-109).

- **Assessment centrum**

Tato metoda výběru je postavena na několika simulovaných situacích, které jsou často doplněny testy a rozhovory. Podstatou této metody je hodnocení a posuzování výsledků práce a chování skupiny uchazečů. Skupina účastníků společně podstupuje jednotlivé aktivity a je hodnocena z pohledu externích a interních hodnotitelů, podle předem určených kritérií (Bělohlávek 2016, s. 145; Armstrong, 2020, s. 320).

- **Posouzení referencí na uchazeče**

Reference jsou ústním či písemným vyjádřením jiných osob z profesního či soukromého života kandidáta, obvykle bývalých nadřízených či známých, o jeho osobě. Při zkoumání referencí je důležité si uvědomit, že tyto názory mohou ale nemusí být zcela objektivní (Šikýř, 2016, s. 109).

Mezi další z mnoha metod výběru zaměstnanců patří také simulované (modelové) situace, hodnocení 360°, případové studie a další (Bělohlávek, 2016, s. 129).

Konečné rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího kandidáta by mělo probíhat ve shodě potenciálního nadřízeného posuzovaného uchazeče a recruitera na základě posuzování a porovnávání dostupných a získaných informací o uchazeči. Nejvhodnějšímu kandidátovi je předána nabídka zaměstnání. Pokud je akceptována, následují formální procedury spojené s přijetím zaměstnance, uzavřením pracovněprávního vztahu a jeho následné adaptaci. Je nutné počítat i s případným odmítnutím ze strany nejvhodnějšího kandidáta a nutnosti oslovit další vhodné kandidáty v pořadí (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 99-100; Šikýř, 2016, s. 110).

4.2 Přijetí a adaptace zaměstnanců

Po výběru vhodného kandidáta na volné pracovní místo dále následuje proces přijetí, spojen s podepsáním pracovní smlouvy a vzniku pracovněprávního vztahu a adaptace pracovníka na sociální prostředí uvnitř organizace a přijetí firemní kultury (Šikýř, 2016, s. 94).

4.2.1 Přijetí zaměstnanců

Fáze přijímání zaměstnance začíná ve chvíli, kdy je jednáno o pracovní smlouvě a následuje uzavření pracovněprávního vztahu mezi organizací a pracovníkem (Koubek, 2015, s. 189). Tento pracovněprávní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vzniká na základě pracovní smlouvy, která přichází v platnost dnem, který byl sjednán jako den nástupu na obsazovanou pracovní pozici. Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit uchazeče o zaměstnání s jeho právy a povinnostmi, které z pracovní smlouvy vyplývají, dále s pracovními podmínkami a podmínkami odměňování a také s povinnostmi, které vyplývají ze zvláštních právních předpisů (Nesčáková, 2012, s. 31; Palíšková, Lengerová a Stříteský, 2021, s. 107).

Uzavření pracovněprávního poměru absolvuje každý nový zaměstnanec organizace, ale také stávající zaměstnanec měnící svou současnou pracovní pozici uvnitř společnosti. Takové situace nastávají při povýšení, přeřazení na jinou funkci, nebo sesazením z funkce. V rámci

přijímacího procesu zaměstnance je zaměstnanec také seznamován s veškerými řády a předpisy, zejména všeobecné a firemní předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Koubek, 2015, s. 189-191).

Pracovní poměr patří spolu s právními vztahy operacích konaných mimo pracovní poměr mezi základní pracovněprávní vztahy, určené pro výkon závislé práce. Po formální stránce po přijetí zaměstnanců přichází na řadu adaptace zaměstnance v pracovním prostředí (Šikýř, 2016, s. 111).

4.2.2 Adaptace zaměstnanců

Hlavním cílem adaptačního programu pro zaměstnance je poskytnout novým zaměstnancům komplexní informace a zajistit jejich hladké začlenění do nového pracovního prostředí a týmové dynamiky v co nejkratším čase. Cílem programu je umožnit zaměstnancům efektivně plnit pracovní povinnosti z hlediska rozsahu a kvality. V průběhu celého adaptačního procesu je vyvíjena snaha o sladění pracovního výkonu s očekáváním organizace. Adaptace hraje klíčovou roli při začlenění zaměstnanců do nového pracovního prostředí, přispívá týmové dynamice a pomáhá při plnění pracovních požadavků. Složitost adaptace se liší v závislosti na konkrétní pracovní roli (Koubek, 2015, s. 192).

Šikýř (2016, s. 115) uvádí, že adaptační program je rozdělen do tří fází. První fáze spočívá v informování nového zaměstnance o cílech, zásadách, postupech a očekávaních souvisejících s prací v organizaci, včetně bezpečnostních protokolů. Následně proces přechází do fáze zapracování, kde se zaměstnanec ujímá jeho přímý nadřízený a provádějí zaměstnanec jejich pracovními povinnostmi. Do třetí fáze adaptace se zapojují také spolupracovníci, neboť jejím cílem je sociální začlenění nového pracovníka a podpora pozitivních vztahů na pracovišti.

Cílem adaptačního procesu je rychlé a efektivní začlenění nových zaměstnanců do společnosti, které jim umožní co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon. Proces adaptace usnadňuje orientaci v novém pracovním prostředí, pomáhá navázat vztahy s kolegy a vytvářet pocit loajality vůči zaměstnavateli (Eisel, 2021, s. 57; Palíšková, Lengerová, a Střítecký, 2021, s. 115).

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI – TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Zpracovaná literární rešerše se věnuje oblasti HR marketingu a snaží se tak poskytnout teoretické základy pro následnou analýzu, které je věnována praktická část diplomové práce. Důležitost a role HR marketingu stále narůstá. Aktuální situace na trhu práce vyžaduje, aby HR oddělení oslovilo potenciální kandidáty a nabídlo jim atraktivní příležitost ke změně práce.

První část diplomové práce je věnována objasnění pojmu HR marketing a s ním souvisejícímu marketingovému mixu, kde je ve středu zájmu vykonávaných činností zaměstnanec, na kterého je pohlíženo jako na zákazníka. Kromě klasických čtyř nástrojů marketingového mixu, tedy produktu, ceny, místa a propagace, je zde zahrnována také proměnná osobnost, kde pro účely HR marketingu hraje klíčovou roli schopnost budování dlouhodobé důvěry a pozitivního vztahu na pracovišti. Základem HR marketingu je zejména aplikace marketingových přístupů v oblasti řízení lidských zdrojů a úsilí o udržení zaměstnanců, čemuž napomáhá pozitivní zaměstnavatelská pověst podniku či organizace. Proto je naprosto nezbytné, aby společnosti posilovaly dlouhodobou komunikaci s interním i externím trhem práce.

Další kapitoly jsou věnované tématu značky zaměstnavatele, na kterou je pohlíženo z interního a externího hlediska. Pro vnímání odlišností mezi HR marketingem a značku zaměstnavatele je znalost skutečnosti, že HR marketing především komunikuje, kdo je, co dělá a koho hledá. V případě budování značky zaměstnavatele podnik komunikuje, proč existuje, co je smyslem jeho aktivit a kam směřuje. Kapitola je zakončena stručným definováním hodnotové nabídky zaměstnavatele, která je nedílnou součástí budování silné značky zaměstnavatele. Tyto pojmy jsou klíčové pro vytvoření atraktivní image podniku či organizace a přilákání kvalitních kandidátů do společnosti, a to díky správně nastaveným HR marketingovým aktivitám.

Závěrečné kapitoly teoretické části práce jsou věnovány konkrétním personálním činnostem externího a interního HR marketingu. Externí HR marketing zahrnuje proces, metody a zdroje získávání zaměstnanců. Nedílnou součástí tohoto procesu je definování požadavků na kandidáta a specifikace pracovního místa. Následující kapitola je věnována činnostem interního HR marketingu zahrnující proces výběru zaměstnanců a v neposlední

řadě také následnému přijetí a adaptaci zaměstnanců, jimiž je teoretická část diplomové práce zakončena.

V praktické části diplomové práce jsou hledány odpovědi vedoucí ke zlepšení externího HR marketingu ve vybrané společnosti. V této souvislosti byly dále mimo jiné definovány následující výzkumné otázky:

- *Výzkumná otázka číslo 1: Využívá vybraná společnost sociální síť v oblasti získávání zaměstnanců?*
- *Výzkumná otázka číslo 2: Poskytuje vybraná společnost zaměstnanecké benefity a programy, které podporují obraz vybrané společnosti jako atraktivního zaměstnavatele na trhu práce?*
- *Výzkumná otázka číslo 3: Spolupracuje vybraná společnost aktivně s vybranými školami ve svém regionu?*

Pro zodpovězení výše uvedených výzkumných otázek bude využito mimo jiné metody dedukce, jako jedné z logických metod, dále kvalitativního výzkumu prostřednictvím techniky polostandardizovaných interview se zaměstnanci vybrané společnosti, konzultací s HR manažerkou vybrané společnosti a analýzy interních sekundárních dat a informací vybrané společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

V této kapitole je blíže představena vybraná společnost, působící na celosvětovém trhu s papírovými obaly. Mezi další činnosti vybrané společnosti patří rovněž recyklace, lesnictví a udržitelnost. Vybraná společnost se zabývá výrobou vlnité a hladké lepenky, obalů Bag-In-Box, a svou činností, šíří a kvalitou sortimentu se řadí mezi světové lídry na trhu papírových obalů. V následujících kapitolách je specifikována historie společnosti, její hodnoty, poslání a vize a dále produkty a služby, kterými na českém i světovém trhu disponuje. Analyzovaný závod vybrané společnosti se nachází v Moravskoslezském kraji.

6.1 Historie vybrané společnosti

Vybraná společnost byla založena roku 1934, kdy začínala s výrobou kartonových a obalových krabic pro irský trh. Společnost dále expandovala do Spojených států Amerických, kde se prostřednictvím integrace s konkurenční firmou stala jedním z předních světových lídrů ve výrobě papírových obalů. Vzhledem k již počátečnímu zájmu společnosti o lesnictví, získala organizace přední výhody pro její rychlý růst díky vlastních lesů a papíren. Významnou roli hraje také postavení společnosti k udržitelnosti výroby a recyklaci, které zajistilo příjem recyklovatelného vlákna, využitelného pro výrobu papíru. V roce 2005 došlo ke spojení s nizozemskou společností, která byla považována za tehdejšího předního evropského výrobce obalů z vlnité lepenky a kartonu. Fúzí těchto dvou společností vznikla společná organizace, nesoucí své jméno dodnes (Webová stránka společnosti, ©2024).

6.2 Poslání, vize a hodnoty vybrané společnosti

Hlavní vizí vybrané společnosti je být globálně uznávanou společností, která zajišťuje bezpečné a nadprůměrné výnosy pro všechny zúčastněné strany. Díky osobnímu rozvoji a silné motivaci umožňuje společnost svým zaměstnancům růst ve své kariéře, což podporuje nastavený systém odměňování. Zákazníkům jsou poskytovány inovativní, udržitelné a nákladově efektivní obalová a logistická řešení zaměřena na zákazníka. Závkem vybrané společnosti je ochrana životního prostředí a neustálé zlepšování výkonnosti, snižování emisí a minimalizace ekologické stopy a dopadu na životní prostředí. Dalším cílem společnosti je rozvoj místních komunit v zemích, ve kterých působí a užitek

z přítomnosti organizace. Díky těmto hodnotám a standardům zajišťuje společnost nejlepší výsledky všem zúčastněným stranám (Webová stránka společnosti, ©2024).

6.3 Výrobní sortiment vybrané společnosti

Vybraná společnost disponuje rozsáhlou nabídkou výrobků a služeb. Díky dříve zmíněnému vlastnictví lesních porostů a papíren může společnost pro svou potřebu výroby využívat suroviny z vlastních zdrojů, což jí na trhu poskytuje mimořádnou konkurenční výhodu. Na základě segmentace trhu na potraviny, nápoje, spotřebitelské zboží a průmyslové zboží se výroba dělí do jednotlivých odvětví. Z hlediska výrobního odvětví jsou produkty společnosti děleny na papír, obaly z vlnité lepenky, balící stroje a lesnictví. Všechny produkty jsou díky ekologickým standardům stoprocentně obnovitelné. To napomáhá snižovat ekologickou stopu zákazníků a podporuje celkový princip udržitelnosti (Webová stránka společnosti, ©2024).

Vybraná společnost rozřazuje své produkty dle požadavků zákazníků do šesti skupin (Webová stránka společnosti, ©2024):

- spotřebitelské balení,
- obaly pro maloobchody,
- průmyslové obaly,
- obaly pro eCommerce,
- Bag-in-Box,
- displejová řešení.

Mimo rozsáhlého portfolia výrobků nabízí společnost také řadu služeb, mezi které patří například **eSmart**, podporující růst tržeb eCommerce prostřednictvím obalů. Dále **Supply Smart**, představující kombinaci unikátních nástrojů, dat a odborných znalostí, které zákazníkovi umožní optimalizovat dodavatelský řetězec s ujištěním, že byla plně vyhodnocena míra rizika, a které přináší měřitelné úspory nákladů. Služba **Shelf Smart** zaměřená na obaly pro regálový prodej, zvyšující tržby rychlým a nákladově efektivním způsobem, čímž zákazníkovi poskytují maximální užitek pro jeho značku tam, kde na tom nejvíce záleží – přímo v místě nákupu (Webová stránka společnosti, ©2024).

Společnost disponuje velmi rozsáhlou nabídkou produktů, tak i služeb, jejichž kvalitu se snaží stále zdokonalovat s ohledem na udržitelnost výroby a životní prostředí.

Přizpůsobivost společnosti je klíčovou výhodou v oblasti nabídky a poptávky, tedy i v udržení přední pozice na trhu, kdy může svým i potenciálním zákazníkům přinášet stále nové, originální produkty s ohledem na jejich specifické požadavky, ať se jedná o design, funkčnost či v neposlední řadě také cenu (Webová stránka společnosti, ©2024).

6.4 Organizační struktura vybrané společnosti a počet zaměstnanců

V jednom ze závodů vybrané společnosti, pro kterou je projekt zpracováván, pracuje aktuálně 130 lidí. Celkem 120 zaměstnanců je kmenových, 10 zaměstnanců pracuje na krátkodobé smlouvy nebo prostřednictvím personální agentury.

Za posledních 5 let roste každoročně objem výroby, přesto díky automatizaci, digitalizaci a zefektivňování procesů dochází k redukci zaměstnanců.

Vybraná společnost tak reaguje na nedostatek personálu na trhu práce. Ve vedení závodu jsou 4 manažeři:

- ředitel, manažer výroby, manažer obchodu a finanční manažer.

K širšímu vedení pak patří další 3 manažeři po oblasti kvality, Health and Safety a personalistiky.

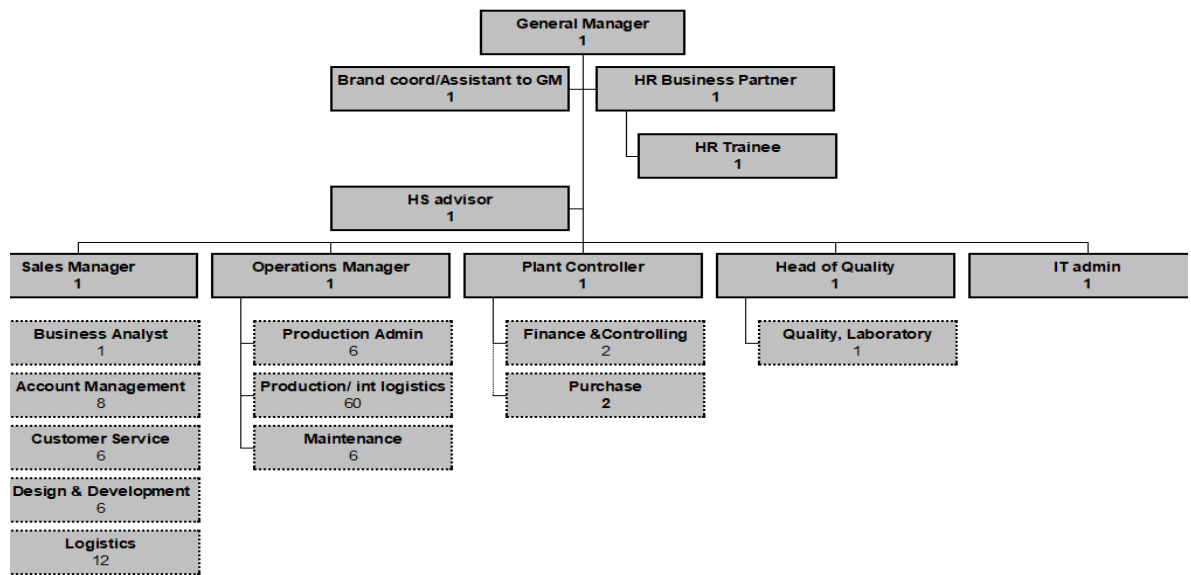
Oddělení obchodu je tvořeno externími obchodníky, zákaznickým servisem, designéry a specialistou na business analýzy. Celkem tvoří obchodní tým 21 lidí.

Výroba včetně údržby a logistiky je vedena 8 lidmi a provozní personál tvoří 88 zaměstnanců.

Finanční a nákupní agendu zajišťují 4 zaměstnanci, 2 zaměstnanci zajišťují další nezbytné agendy (IT, marketing).

Mnoho činností nakupuje závod jako službu od třetích stran, jedná se například o elektroúdržbu, dopravu, ostrahu, stravování, úklid (Webová stránka společnosti, ©2024)

Obrázek níže (Obrázek 2) graficky znázorňuje organizační strukturu vybrané společnosti.



Obrázek 2 Organizační struktura vybrané společnosti (Interní materiály společnosti, 2024)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU EXTERNÍHO HR MARKETINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Analýza současného stavu externího HR marketingu ve vybrané společnosti navazuje na teoretickou část diplomové práce, ve které byly uvedeny jednotlivé personální procesy či činnosti související s externím HR marketingem. Cílem analytické části práce je zjistit současný stav externího HR marketingu ve vybrané společnosti a prostřednictvím polostrukturovaných interview analyzovat úroveň dříve definovaných personálních procesů či činností ve vybrané společnosti.

Současný stav externího HR marketingu a úroveň prováděných personálních činností byl zjišťován formou rozhovorů s nynějšími zaměstnanci a konzultací s HR manažerkou personálního oddělení vybrané společnosti.

Cílovou skupinou pro uskutečnění rozhovorů byli zaměstnanci, od jejichž přijetí neuplynulo více než 12 měsíců, a to za účelem získání co nejaktuálnějších informací. Interview se celkem účastnilo 7 zaměstnanců. Z toho 2 představovali vedoucí pracovníky a specialisty a 5 pracovníků představovalo dříve se ucházející kandidáty o dělnické pracovní pozice.

Hlavním cílem prováděných interview bylo zjistit vnímání a postoje zaměstnanců o vybrané společnosti před jejich nástupem na pracovní pozici, na které aktuálně působí a po zapracování konkrétního zaměstnance. Cílem vedlejším bylo zjištění účinnosti současně nastavené marketingové komunikace, tedy jakým způsobem, a s jakými výstupy jsou prezentovány hodnoty vybrané společnosti externímu trhu práce.

Cílem interview a pravidelných konzultací s HR manažerkou vybrané společnosti bylo interně nahlédnout do fungování jednotlivých personálních procesů či činností a zjistit současné aktivity související s externím HR marketingem. Kromě osobních interview ve vybrané společnosti byla komunikace vedena také elektronickou formou, kdy některé údaje a data pro analýzu byly vybranou společností zasílány prostřednictvím e-mailu.

7.1 Vybrané personální ukazatelé vybrané společnosti

V této subkapitole je popsán vývoj počtu zaměstnanců vybrané společnosti spolu s vývojem počtu odchodů a jejich důvody v letech 2020–2023.

7.1.1 Vývoj počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti v letech 2020–2023

Za posledních 5 let roste každoročně objem výroby, přesto díky automatizaci výrobních procesů, digitalizaci administrativních agend a zefektivňování procesů dochází k redukci zaměstnanců. Přehled vývoje počtu zaměstnanců v letech 2020–2023 je uveden v níže přiložené tabulce (Tabulka1).

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2020–2024 (Interní materiály vybrané společnosti, 2024)

	2020	2021	2022	2023	YTD 2024
Průměrný počet zaměstnanců	129,9	136,1	134,5	124,3	123,8
Počet ukončených pracovních poměrů	14	16	15	18	2

YTD (year to date) = od počátku roku 2024 do data zpracování 31. 03. 2024

Potřeba zaměstnanců je dána strategickými a obchodními cíli vybrané společnosti, a dále také objemem výroby. Počet zaměstnanců je odvíjí od počtu nástupů a odchodů. Přehled odchodů, a jejich důvody, jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 2) níže.

Tabulka 2 Vývoj počtu odchodu zaměstnanců v letech 2020–2024 (Interní materiály vybrané společnosti, 2024)

Důvod odchodu	2020	2021	2022	2023	YTD 2024
Ve zkušební době	3	5	3	4	1
Ukončení ze strany zaměstnance	6	6	6	7	1
Ukončení ze strany zaměstnavatele	4	4	4	3	0
Odchod do důchodu	1	1	2	3	0
Zdravotní nezpůsobilost	0	0	0	1	0

YTD (year to date) = od počátku roku 2024 do data zpracování 31. 03. 2024

Důvody ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele byly v uvedeném období vždy výkonové nebo disciplinární. To znamená, že zaměstnanec podával slabý výkon, přestal splňovat požadavky na pozici nebo porušoval své povinnosti. Ve většině případů došlo k ukončení po vzájemné dohodě, jen výjimečně výpovědí nebo okamžitým zrušením pracovního poměru.

Důvody ukončení pracovního poměru zaměstnancem má vybraná společnost velmi dobře zmapovány díky proceduře „exit interview“. Nejčastějším důvodem je ambice změnit profesi, mnohdy i zahájení vlastního podnikání. Dalšími důvody jsou práce bez směnného režimu, lepší finanční ohodnocení a stěhování.

7.2 Proces získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti

Tato kapitola se zabývá problematikou získávání zaměstnanců ve vybrané společnosti. Vzhledem k nízké nezaměstnanosti je pro vybranou společnost stále problematičtější obsazovat volné pracovní pozice talentovanými jednotlivci. V této kapitole jsou analyzovány zdroje a metody, které společnost využívá při procesu získávání zaměstnanců.

Proces získávání zaměstnanců vyplývá z předem stanovených personálních plánů vybrané společnosti. Cílovými skupinami procesu získávání zaměstnanců jsou technickohospodářští pracovníci (THP) a dělníci. Na THP pozice hledá vybraná společnost své zaměstnance v průměru dvakrát do roka. Naopak pozice dělnické jsou nabízeny celoročně, jelikož ne u všech kandidátů existuje vyšší nejistota, že ve vybrané společnosti zůstanou do konce zkušební doby a vzhledem k vyššímu počtu dělníků je také vyšší počet odchodů do důchodu nebo na mateřskou dovolenou, což je nutno nahradit.

Při konzultaci s HR manažerkou vybrané společnosti bylo zjištěno, že nejmenší odezva na inzerci momentálně obsazovaných pracovních míst je v letních měsících červenci a srpnu. To je způsobeno obdobím dovolených. Naopak největší zájem o práci přichází na přelomu roku.

Při definování požadavků na kandidáta není kladen důraz na věk, pohlaví ani státní příslušnost zaměstnanců. Naopak v posledních letech vybraná společnost zavedla program vycházející z firemních hodnot se snahou o pochopení celkové diverzity ve vybrané společnosti a podpoře různorodosti.

7.2.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Vybraná společnost využívá při získávání potřebných zaměstnanců k obsazení volných pracovních míst jak vnitřních, tak vnějších zdrojů.

- **Vnitřní zdroje**

V případě potřeby obsadit volnou pracovní pozici společnost nejprve volí z řad vlastních pracovníků, kdy je současnému zaměstnanci umožněn kariéerní růst nebo má daný

zaměstnanec určitý potenciál pro výkon, například, nově vzniklé pracovní pozice. Vybraná společnost čerpá z vlastních zdrojů zejména při dosazování zaměstnanců na vyšší pracovní pozice, ať už se jedná o pozice dělnické či administrativní. Ve většině případů dochází k takovému kariérnímu posunu na základě doporučení od přímého nadřízeného pracovníka. Při dosazování zaměstnanců z vnitřních zdrojů je pro vybranou společnost výhodou, že může předpokládat, co od vybraného zaměstnance očekávat na základě již dříve odpracovaných let ve společnosti.

Zaměstnanci se o nové pracovní pozici ve vybrané společnosti dozvídají zejména skrze firemní aplikaci JOBka, prostřednictvím internetu, webových stránek a na firemních meetinzích.

- **Vnější zdroje**

V případě, kdy se vybrané společnosti nepovede pracovní místo obsadit ze svých vnitřních zdrojů, přichází na řadu zdroje vnější. Nevýhodou těchto zdrojů je zejména jejich časová a finanční nákladnost, a to z hlediska volby vhodných nástrojů pro inzerci volných pracovních míst, tak kvůli adaptaci případného kandidáta. Naopak výhodou využívání vnějších zdrojů jsou nové myšlenky, pracovní postupy a celkový přístup nově přijatého pracovníka. Společnost se orientuje zejména na:

- **Nezaměstnaní**

Tato skupina představuje uchazeče, kteří jeví zájem o nabízenou pracovní pozici, jež vybraná společnost inzerovala prostřednictvím firemního webu, na úřadu práce či sociálních sítí. Kromě jiného společnost pro inzerci využívá také pracovní portály jako Jobs.cz nebo Prace.cz. Způsob zveřejnění nabídky práce záleží na povaze pracovní pozice a cílové skupině, kterou chce společnost oslovit.

- **Studenti**

Další skupinou, kterou se vybraná společnost snaží oslovit, jsou studenti středních škol, pro obsazování dělnických pozic, a absolventi vysokých škol v případě potřeby administrativního zaměstnance. K jejich oslovení využívá vybraná společnost inzerci volných pracovních pozic na kariérních stránkách škol.

7.2.2 Metody získávání zaměstnanců

V této kapitole jsou přiblíženy využívané metody získávání zaměstnanců vybrané společnosti související se získávání pracovníků z vnitřních i vnějších zdrojů.

Jak bylo uvedeno, při potřebě obsadit volné pracovní místo vybraná společnost nejprve hledá vhodného kandidáta v řadě aktuálních zaměstnanců. Pokud vedení usoudí vhodnost kandidáta, dojde k jeho cílenému oslovení. V případě zájmu dalších pracovníků je nabídka volného pracovního místa zveřejněna interně prostřednictvím firemní aplikaci JOBka, internetu, webových stránek a na firemních meetinzích.

Další metodou získávání zaměstnanců je *osobní doporučení* ze strany pracovníka a oslovení kandidátů z databáze. Doporučení zaměstnanců vybraná společnost v únoru uvedla u některých konkrétních pozic jako náborový program, tzv. referral, s přesně určenými pravidly a také odměnou za doporučení, a to v celkové výši 50 000 CZK, kdy 25 000 CZK náleží po šesti měsících úspěšného působení nového zaměstnance tomuto novému zaměstnanci, a 25 000 CZK náleží stávajícímu zaměstnanci, který jej doporučil.

Odměny za doporučení se vypisovaly pouze na některé pracovní pozice, pokud se nedařilo je dlouhodobě obsadit. V období 2020–2023 to byly vždy technické pozice ve výrobě, konkrétně hlavní operátoři a řidiči vysokozdvizných vozíků.

Z celkového počtu 25 doporučených zaměstnanců v letech 2020–2023 byla odměna vyplacena celkem 11 zaměstnancům, z toho 6 v roce 2020, kdy odměna činila CZK 15 000 a 5 zaměstnanců obdrželo odměnu ve výši CZK 25 000 v roce 2021. Celkové náklady na tuto metodu náboru tedy činily CZK 215 000, včetně odvodů pojistného ve výši 33,8 % činil náklad CZK 288 000. V letech 2022 a 2023 nebyl tento program aktivní, potřeba personálu byla lehce nižší, což dokazuje počet nástupů 12 v roce 2022 a 10 v roce 2023 oproti 19 nástupům v roce 2021.

Aktuálně pro rok 2024 je program doporučení zaměstnance na pozici hlavního operátora opět vypsán, protože vzhledem k automatizaci výroby je třeba nahradit nekvalifikované zaměstnance kvalifikovanými a v prvním čtvrtletí roku 2024 jich vybraná společnost potřebovala nabrat celkem 5. Tato potřeba vedla také k úpravě pravidel tak, aby byly více vnitřně motivující, a odměna je nyní CZK 25 000 pro doporučujícího zaměstnance a CZK 25 000 je náborový příspěvek pro nového zaměstnance.

Další metody jsou využívány na základě charakteru obsazování pozice, na čase, který je vyčleněn pro získání nového zaměstnance či aktuální situaci na trhu práce. Mezi tyto další metody patří například spolupráce se školami, účast na veletrzích práce a podobně.

- **Intranet**

Intranet je interní síť, ve které jsou sdíleny informace pouze mezi zaměstnanci závodu. Intranet je rozdělen do několika stránek. Domovská stránka obsahuje identifikační údaje společnosti, čtvrtletní informace ředitele závodu, firemní časopis, kolektivní smlouvu, kontakty, kalendář akcí a odkazy na další firemní aplikace, například docházkový systém, školicí systém, objednávání obědů, plán dovolené apod. Další stránky obsahují informace a dokumenty z oblasti výroby, personalistiky, obchodu, marketingu, financí, kvality, BOZP a PO a IT. Stránku zde má také odborová organizace a poslední stránka obsahuje fotogalerii a videogalerii firemních akcí, nebo veřejných akcí, na kterých se společnost finančně, materiálně či organizačně podílí. Na stránce "personální" jsou vždy zveřejňovány volné pracovní pozice. K intranetu mají přístup všichni zaměstnanci závodu.

- **Aplikace JOBka**

Aplikace JOBka je mobilní aplikace pro zaměstnance, do které mají zaměstnanci přístup ze svých mobilních telefonů. Aktuálně využívá JOBku celkem 98 % zaměstnanců. Nicméně, lze dále říci, že celkem 2 % neaktivních zaměstnanců nemá chytrý telefon. Aplikaci zaměstnavatel využívá zejména k pružné komunikaci a informování široké skupiny zaměstnanců. Po vložení je informace dostupná okamžitě všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda jsou v práci nebo jsou právě nepřítomni. Vybraná společnost aktuálně využívá 11 z 32 existujících modulů. Nejčastěji navštěvovaný je modul Sdělení zaměstnavatele, dále Plán směn, Žádost o dovolenou, Messenger a Jídelní lístek. Jobka se stala za rok a půl velmi oblíbeným komunikačním kanálem. Společnost byla dokonce nominována na Cenu za nejnavštěvovanější firemní aplikaci v roce 2023.

- **Firemní meetingy**

Firemní meetingy jsou klíčovou formou komunikace, zejména pro možnost okamžité interakce a moment osobního kontaktu. Na tuto formu předávání informací je kladen ve společnosti velký důraz. Minimálně čtyřikrát ročně se konají celofiremní setkání, dvě formální a dvě neformální. Na formálních setkáních se hodnotí minulé období a prezentují se plány do budoucna, zmiňují podstatné informace o vývoji trhu, personální situaci, investicích, kvalitě, a další důležité informace. Neformální setkání probíhají v létě formou celofiremní grill party, v zimě se všichni zaměstnanci setkávají na vánočním večírku. Tato neformální setkání jsou významná pro budování vztahů a přátelské atmosféry. Čtvrtletně se vedení závodu setkává s výborem odborové organizace. Měsíčně probíhají porady managementu a všech vedoucích zaměstnanců, následně pak probíhají porady na

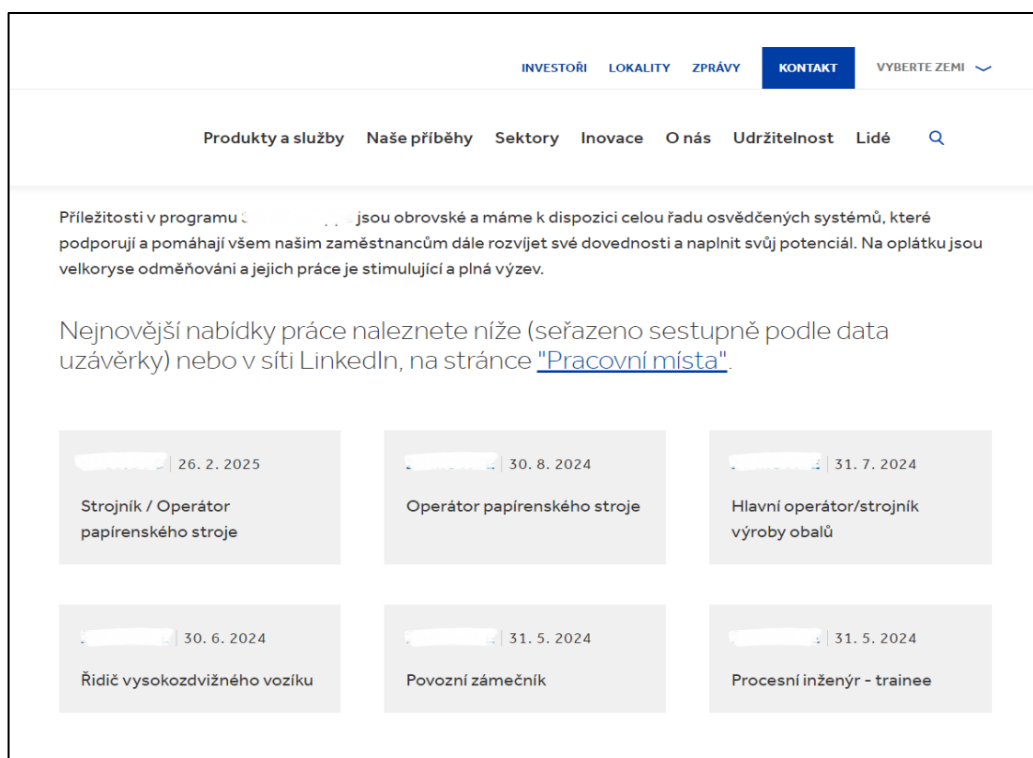
všech odděleních až do úrovně osádek strojů. Měsíčně tedy dostávají detailní a aktuální informace o volných místech všichni zaměstnanci i na meetingích. V týdenní frekvenci se setkává na poradě širší management závodu a denně probíhá obchodně-výrobní dispečink. Dle urgency a významnosti potřeby personálu jsou volné pozice prezentovány na kterémkoli z výše uvedených meetingů.

- **Firemní TV monitory**

Jedná se o monitory dostupné v jídelně, ve výrobě, ve vstupní hale, kde jsou komunikovány interní informace vybrané společnosti.

- **Webové stránky vybrané společnosti**

Struktura i obsah webových stránek je dána korporátními pravidly a je jednotná pro všechny národní jazykové mutace. Společnost nemá speciální kariérní stránky, má na webových stránkách sekci „Lidé“, kde jsou zveřejňovány obsazované pozice, dále sekce „Absolventi“ s popisem programu pro absolventy univerzit a třetí hlavní částí je sekce „Rozvoj talentů“ s prezentací rozvojových programů. Na stránkách jsou inzerovány všechny obsazované pracovní pozice závodů v České republice. Webová stránka vybrané společnosti je prezentována na obrázku (Obrázek 3).



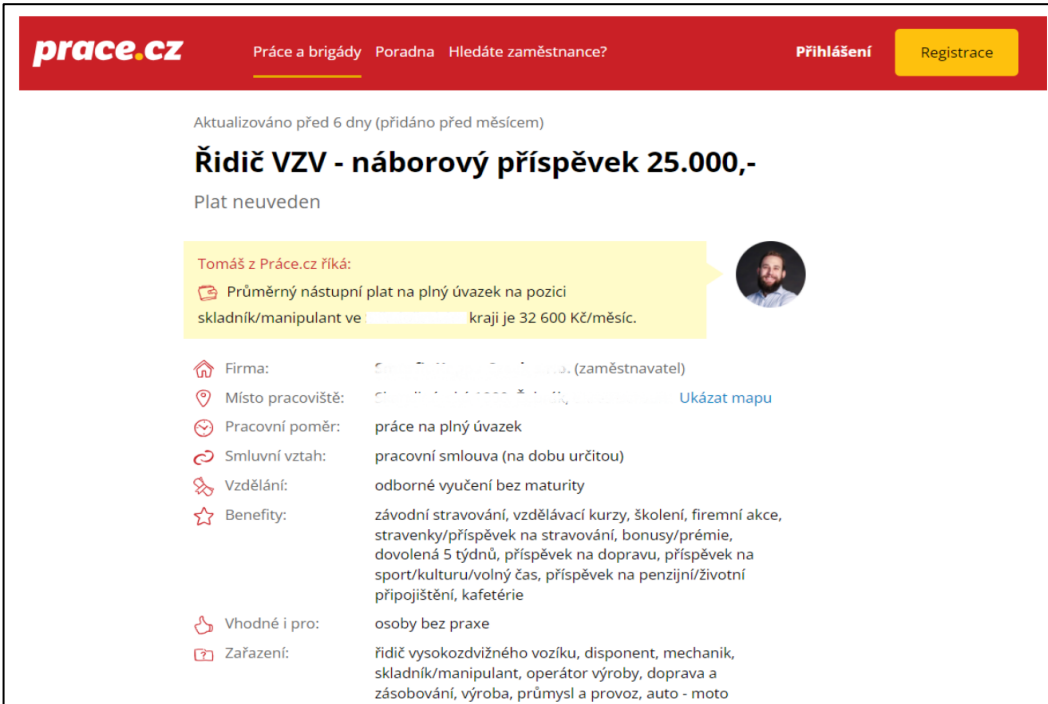
Obrázek 3 Webová stránka vybrané společnosti, sekce „Lidé“ (Webová stránka společnosti, ©2024)

- **Pracovní portály**

Inzerce na pracovních portálech je aktuálně nejúčinnějším nástrojem získávání kandidátů. Vybraná společnost dlouhodobě využívá komerční portály Jobs.cz a Prace.cz, které provozuje jeden poskytovatel. Nově začala vybraná společnost využívat také portál Jenprace.cz a první zkušenosti jsou velmi dobré, jak co se týká množství reakcí, tak kvality kandidátů.

Z komerčních portálů vybraná společnost v minulosti využila také portál profesia.cz a aplikaci Quick JOBS, kde však byla četnost i kvalita reakcí spíše průměrná nebo podprůměrná. Hlášením volného místa na úřad práce se automaticky objeví nabídka práce také na portálu MPSV.

Inzerát na pozici řidiče vysokozdvížného vozíku na portále prace.cz je uveden na obrázku (Obrázek 4).



The screenshot shows a job advertisement on the Prace.cz portal. The header includes the Prace.cz logo, navigation links for 'Práce a brigády', 'Poradna', and 'Hledáte zaměstnance?', and buttons for 'Přihlášení' and 'Registrace'. The main content area features the job title 'Řidič VZV - náborový příspěvek 25.000,-' and 'Plat neuveden'. A yellow callout box from Tomáš z Prace.cz říká: 'Průměrný nástupní plat na plný úvazek na pozici skladník/manipulant ve [redacted] kraji je 32 600 Kč/měsíc.' Below this, a list of job details is provided: Firma: [redacted] s.r.o. (zaměstnavatel); Místo pracoviště: [redacted] Ukázat mapu; Pracovní poměr: práce na plný úvazek; Smluvní vztah: pracovní smlouva (na dobu určitou); Vzdělání: odborné vyučení bez maturity; Benefity: závodní stravování, vzdělávací kurzy, školení, firemní akce, stravenky/příspěvek na stravování, bonusy/prémie, dovolená 5 týdnů, příspěvek na dopravu, příspěvek na sport/kulturu/volný čas, příspěvek na penzijní/životní připojištění, kafetérie; Vhodné i pro: osoby bez praxe; Zařazení: řidič vysokozdvížného vozíku, disponent, mechanik, skladník/manipulant, operátor výroby, doprava a zásobování, výroba, průmysl a provoz, auto - moto.

Obrázek 4 Inzerát na pozici řidiče VZV na portále prace.cz (prace.cz, ©2024)

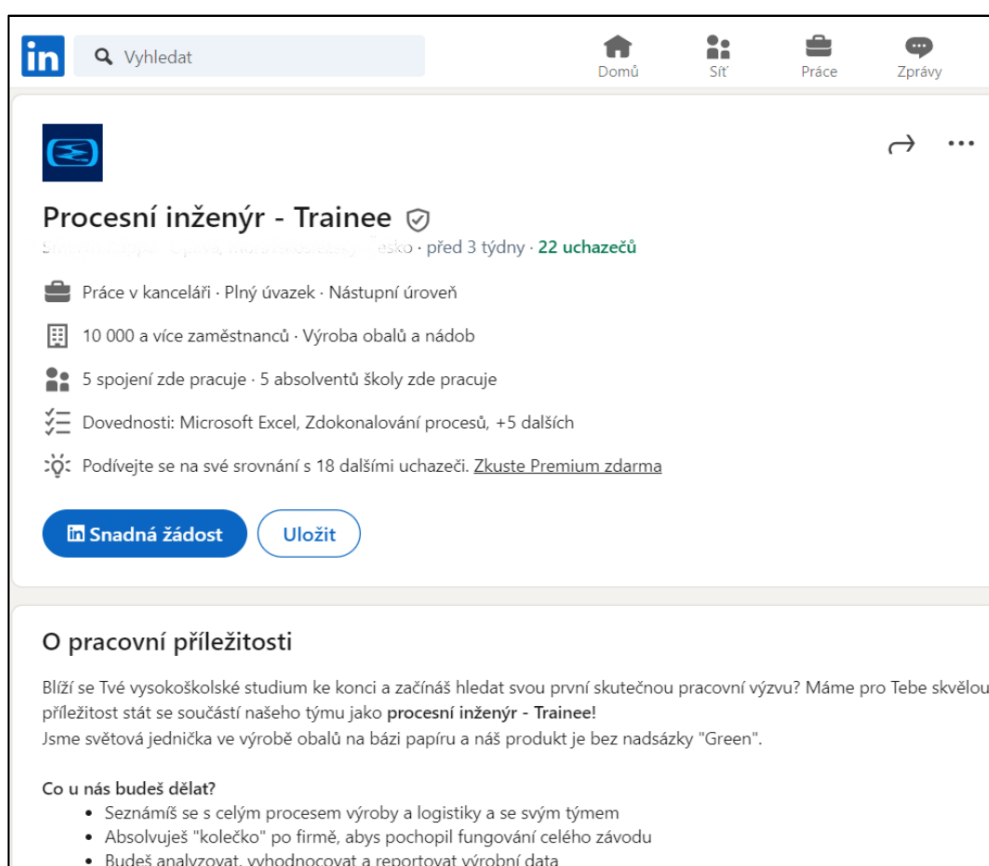
- **Profesní sociální síť LinkedIn**

Vybraná společnost k získávání zaměstnanců využívá platformu profesní sociální sítě LinkedIn. LinkedIn vybrané společnosti umožňuje efektivně komunikovat s profesní komunitou, budovat základnu sledujících a sdílet příspěvky, které odrážejí firemní kulturu a aktualizace. Aktivně zde zveřejňuje příspěvky alespoň jednou týdně, což zahrnuje sdílení informací o volných pracovních místech, iniciativách ohledně udržitelnosti, tržních

úspěších, včetně dosažených hospodářských výsledků a ocenění získaných za firemní úspěchy. Tato aktivita nejenže zvyšuje viditelnost firmy mezi potenciálními kandidáty, ale také podporuje její reputaci jako atraktivního zaměstnavatele.

Obsahem příspěvků však často nebývá promování firemní kultury a dění v jednotlivých závodech v ČR, stejně jako příběhy zaměstnanců, což by mohlo více posílit spojení s potenciálními kandidáty a zájem o pracovní příležitosti.

Na níže uvedeném obrázku (Obrázek 5) je zobrazena ukázka příspěvku na sociální síti LinkedIn, ve formě inzerce volného pracovního místa na pozici procesního inženýra.



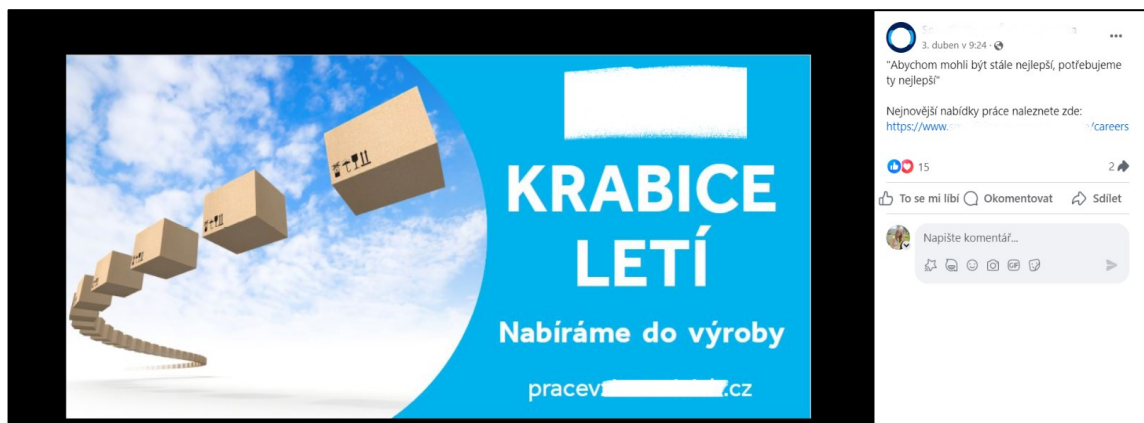
Obrázek 5 Inzerát na pozici procesního inženýra (linkedin.cz, ©2024)

- **Facebook**

Vybraná společnost disponuje firemním profilem, který však není aktivně spravován. Četnost příspěvků se pohybuje v průměru kolem 2–4 příspěvky za jeden měsíc. To má za následek menší počet sledujících, a tedy méně efektivní inzerci volných pracovních míst. Společnost využívá síly této sociální sítě pouze v případě potřeby obsadit volné pracovní místo. To je zcela nedostačující pro budování silné základny sledujících, které by měly inzerci oslovit. Efektivní využívání této platformy může zlepšit celkové povědomí o značce,

protože pravidelné publikování zajímavého obsahu a interakce s uživateli posiluje vnímání společnosti jako aktivního a angažovaného zaměstnavatele. Vzhledem k těmto skutečnostem by bylo pro společnost strategicky výhodné přehodnotit svůj přístup k Facebooku a investovat do rozvoje svého online profilu, aby plně využila potenciál, který sociální sítě jako Facebook nabízejí.

Ukázka facebookového příspěvku se nachází na níže přiloženém obrázku (Obrázek 6).



Obrázek 6 Ukázka facebookového příspěvku (facebook.cz, ©2024)

- **Instagram**

Vybraná společnost má sice vytvořený profil na Instagramu, ale momentálně ho využívá minimálně. Poslední příspěvek byl zveřejněn v roce 2021, od té doby zůstal netknutý. Nedostatečná aktivita na profilu a absence sledujících znamenají, vzhledem k oblibě této platformy, velkou ušlou příležitost oslovení především mladé generace talentovaných pracovníků či absolventů středních a vysokých škol. Efektivní využívání Instagramu by rovněž zlepšilo celkové povědomí o značce, protože pravidelné publikování atraktivního obsahu a interakce s uživateli by posílilo vnímání společnosti jako aktivního zaměstnavatele.

- **Billboardy**

Standardně je využíván atraktivní billboard na hlavním tahu z místa působení závodu do okresního města. Hlavním cílem billboardů je nejčastěji zvýšení povědomí veřejnosti o existenci vybrané společnosti, udržitelnosti vyráběných produktů, sezónně přání k Vánocům či poděkování zaměstnancům a zákazníkům a pouze příležitostně jsou společnostmi využívány ke sdílení informací o náboru.

Aktuálně, pro duben 2024, má vybraná společnost pronajatý billboard s polepy „Krabice letí“, identické s výše přiloženým obrázkem facebookového příspěvku (Obrázek 6).

- **YouTube**

Na této platformě vybrané společnost zveřejňuje pouze minimum příspěvků. Aktuálně jsou zveřejněny pouze 2 videa z prostředí společnosti. V jedné z interview bylo zaměstnancem uvedeno, že před nástupem navštěvoval jednotlivé sociálně sítě vybrané společnosti a platformy, na kterých působí. Zaujala jej právě zveřejněná videa na YouTube. Nedostatkem je však jejich nízká četnost, čímž vybraná společnost přichází o efektivní nástroj komunikace, a to hlavně s externí veřejností, protože vybraná společnost vytváří a uveřejňuje videa především na interních komunikačních kanálech. YouTube je jednou z největších a nejnavštěvovanějších video platform, která nabízí mimořádný dosah.

- **Inzerce v tisku**

Co se tradičních nástrojů týká, tak vybraná společnost využívá možnosti inzerce na obecních informačních tabulích či v obecních novinách v blízkém okolí společnosti. Tato forma inzerce je cílená na potenciální kandidáty ucházející se o pozici ve výrobě. Publikace v obecních novinách a vývěskách umožňuje vybrané společnosti dosáhnout zejména starších generací, které preferují tradiční média.

V tabulce níže (Tabulka 3) se nachází přehled a účinnost jednotlivých metod získávání zaměstnanců při propagaci volných pracovních pozic. Největší účinnost je zaznamenána prostřednictvím osobních doporučení stávajících zaměstnanců, a to především díky odměnových programů, které slibují finanční ohodnocení jak stávajícímu zaměstnanci, tak doporučenému kandidátovi, navrženého k přijetí. Úspěšnou metodu také představuje inzerování volných pracovních pozic přes úřad práce a využíváním inzerce prostřednictvím pracovních portálu Jobs.cz a Prace.cz.

Tabulka 3 Přehled počtu náborech dle jednotlivých náborových metod v letech 2020–2023 (Interní materiály vybrané společnosti, 2024)

Metoda	2020	2021	2022	2023	Celkem
Osobní doporučení	6	11	2	6	25
Pracovní portály	6	4	6	3	19
Úřad práce	3	3	2	0	8
Inzerát – obecní noviny	1	0	1	0	2
Spolupráce s ostatními zaměstnavateli	1	0	0	1	2

Inzerát – obecní vývěsky	1	0	0	0	1
Firemní web	0	0	1	0	1
Spolupráce se školou	1	0	0	0	1
Sociální síť	0	0	0	0	0

Existuje řada účinných metod, které vybraná společnost pro získávání zaměstnanců nevyužívá. Mezi ty lze zařadit například kariérní dny na vysokých školách, dále sociální síť Instagram, a také TV či radiovou inzerci. Do budoucna vybraná společnost zvažuje inzerci v dopravních prostředcích či zcela nové formáty oslovování kandidátů, dle aktuálních trendů.

7.3 Kvalitativní výzkum – výstupy z realizovaných interview

Hlavním cílem prováděných interview bylo zjistit vnímání a postoje zaměstnanců o vybrané společnosti před jejich nástupem na pracovní pozici, na které aktuálně působí a po zapracování zaměstnance. Cílem vedlejším bylo zjištění efektivity současně nastavené marketingové komunikace, tedy jakým způsobem a s jakými výstupy jsou prezentovány hodnoty vybrané společnosti externímu trhu práce. Pro upřesnění některých z výroků tázaných respondentů, docházelo ke konzultacím s HR manažerkou vybrané společnosti, například rozvedení systému odměn a benefitů.

Interview se celkem účastnilo 7 zaměstnanců. Z toho 2 představovali vedoucí zaměstnanci a specialisty a 5 zaměstnanců představovalo dříve se ucházející kandidáty o dělnické pracovní pozice. Přepisy jednotlivých realizovaných interview jsou uvedeny v příloze (Příloha P II) v závěru této diplomové práce.

První z otázek se ptala na důvod, který konkrétního zaměstnance přesvědčil o ucházení se o místo ve vybrané společnosti. Tato polootevřená otázka nabízela možnost výběru jednoho či více aspektů zahrnující finanční ohodnocení, jméno zaměstnavatele na trhu práce, lokalitu a jiné. Šest ze sedmi dotazovaných uvedlo, že právě finanční hodnocení a jméno zaměstnavatele na trhu práce byly hlavními důvody, které je přesvědčilo kontaktovat personální oddělení a zajímat se o obsazovanou pracovní pozici. Pro technickohospodářské pracovníky hrál velkou roli, mimo jiné, obsah a náplň nabízené pozice.

S cílem zjištění nejefektivnějšího nástroje, který společnost využívá k inzerování volných pracovních míst, byl vyhodnocen pracovní portál Prace.cz. Jeden z respondentů uvedl,

že se o společnosti jako potencionálním zaměstnavateli dověděl z blízkého okolí skrze osobní doporučení.

Pouze dva z dotázaných respondentů uvedli, že před zasláním životopisu prozkoumávali pověst společnosti jako zaměstnavatele online, a to skrze všechny dostupné zdroje, od webových stránek přes sociální sítě i z dostupných bakalářských a diplomových prací. Dva z respondentů dávali přednost informací ze svého blízkého okolí a tři z dotázaných uvedlo, že si o společnosti blíže nic nevyhledávalo a nechávali první dojem na první schůzce v rámci výběrového pohovoru. Jeden z respondentů také uvedl ušlou příležitost, která plyne z nezveřejňování videí na sociálních sítích a platformě YouTube, díky kterým by mohl potenciálně kandidát částečně nahlédnout dovnitř fungování společnosti.

Ke zjištění nejdůležitějších hodnot vnímaných samotnými zaměstnanci vedle otázka ohledně silných stránek zaměstnavatele ve srovnání s konkurencí. Za silné stránky vybrané společnosti jsou považovány především dobré pracovní podmínky a mzdy, rodinná atmosféra ve vybrané společnosti a dobré jméno vybrané společnosti v blízkém okolí. Vyzdvihnuty byly také zaměstnanecké benefity, která vybraná společnost nabízí. Mezi ty patří:

- příspěvky na penzijní spoření ve výši 3 % hrubé mzdy,
- příspěvky na dopravu,
- 13. mzda,
- kafeterie od Pluxee CZK 4 800 za rok,
- výkonové bonusy až 20 %,
- pracovní bonus až CZK 8 400 za rok,
- věrnostní odměna CZK 10 000 za každých 5 odpracovaných let,
- kvalifikační příplatky,
- zvýhodněné přesčasové příplatky,
- příplatky za odpolední směnu CZK 5 (ze zákona nejsou povinné),
- dotace na obědy a večeře 55 % ceny jídla,
- zvýhodněné tarify mobilního operátora,
- prodej výrobků za zvýhodněné ceny,

- týden dovolené navíc,
- průmyslové praní pracovních oděvů zaměstnancům výroby,
- pružná pracovní doba v administrativě,
- výuka angličtiny v pracovní době hrazená zaměstnavatelem,
- firemní akce a dárky k životním i pracovním výročí, Vánocům, MDŽ, na Velikonoce,
- úrazové pojištění obchodním zástupcům hrazené zaměstnavatelem,
- pojištění odpovědnosti za škody způsobené zaměstnavateli pro řidiče vysokozdvizných vozíků hrazené zaměstnavatelem.

Za nevýhody vybrané společnosti je považována především lokace a pravděpodobnost nízkého povědomí o vybrané společnosti za předpokladu, kdyby zaměstnanci nebyly místní.

Součástí interview také byla otázka na marketingové či propagační materiály vybrané společnosti, které tehdejší kandidáty během celého náborového procesu zaujaly. Respondenti uváděli, že zaznamenali inzerci volného pracovního místa, na již zmíněných pracovních portálech a billboardy, kterou již však dlouho v okolí nevidují. Uvedeno bylo také zaznamenání jednoho ze dvou zveřejněných videí na platformě YouTube.

Zaměstnanci si váží především splněných příslibů, které byly při přijetí ze strany zaměstnavatele prezentovány. Spokojenost zaměstnanců ve vybrané společnosti zapříčiňují také drobné pozornosti a dárky, například při nástupu, k Mezinárodnímu dni žen či na Velikonoce.

Jeden z dotazovaných zaměstnanců již v minulosti ve vybrané společnosti pracoval. Vybranou společnost opustil pro vyšší mzdové ohodnocení. Zkušenost s novým zaměstnavatelem však byla negativní hned z několika důvodů, například neosobní forma komunikace se zaměstnanci, nedodržování podmínek bezpečnosti práce, netransparentní odměňování a benefity. Jeho návrat zpět do vybrané společnosti jen podporuje fakt dobré firemní kultury a úrovně odměňování. Návrat zaměstnance měl velký vliv na vnímání firemních hodnot ostatními zaměstnanci ve vybrané společnosti.

Závěrečná otevřená otázka se zajímala o návrhy a doporučení na zlepšení viditelnosti atraktivity vybrané společnosti jako zaměstnavatele na trhu práce. Uvedena byla dynamičtější prezentace na sociálních sítích, a to nejen Facebook a LinkedIn, kde je

interakce s komunitou vnímána alespoň částečně, ale také na instagramovém profilu, na kterém vybraná společnost není aktivní vůbec. Dále byla navržena prezentace firemní kultury, jejich hodnot a skloubení zázemí velké korporátní společnosti s tradičním duchem rodinné místní firmy. Zaměstnanci bylo navrženo také zapojení se nebo vytváření více zajímavých, zábavních a kreativních projektů pro veřejnost. Hodně iniciativ je zaměřených na školy a školky, a toto působení by se mohlo rozšířit i na střední školy. Pozitivně byla zhodnocena prezentace vybrané společnosti na festivalu HradycZ.

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě interview s nově přijatými zaměstnanci, od jejichž nástupu neuběhl více než jeden rok, a konzultací s HR manažerkou vybrané společnosti, lze personální proces získávání zaměstnanců, z komplexního hlediska, vyhodnotit jako účinný. Byly však zjištěny nedostatky v jednotlivých metodách procesu získávání zaměstnanců, jejichž náprava může ve vybrané společnosti vést k zefektivnění tohoto personálního procesu.

K získávání zaměstnanců vybraná společnost využívá vnějších a vnitřních zdrojů. Z vnitřních zdrojů jsou nejčastěji obsazovány pozice s možností kariérního růstu, zejména vyšší pracovní pozice, ať už dělnické či administrativní. K interní inzerci volných pracovních míst vybraná společnost využívá intranet, kde jsou ve specifické sekci vždy zveřejňovány volné pracovní pozice, aplikaci JOBka, do které mají zaměstnanci přístup ze svých mobilních telefonů a firemní meetingy či neformální akce, které přispívají k budování přátelské atmosféry nejen na pracovišti a podněcují zaměstnance tyto hodnoty šířit do svého okolí. Nejvíce zaměstnanců bylo v posledních letech přijatých na základě osobních doporučení stávajících zaměstnanců, čemuž přispívá zavedený náborový program slibující odměnu za doporučení vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici.

Další metody získávání zaměstnanců jsou využívány na základě charakteru obsazovaných pozic, které se liší pro technickohospodářské pracovníky a dělníky, na čase, který je pro získání nového zaměstnance vyčleněn a aktuální situaci na trhu práce. Mezi nejefektivnější metody z hlediska počtu získaných zaměstnanců se řadí již zmíněná metoda osobního doporučení, která generuje schopné zaměstnance výrobních pozic, dále pracovní portály Jobs.cz a Prace.cz, kde se získávají vhodní kandidáti zejména na administrativní pozice a inzerce na úřadu práce. Naopak při využívání profesní sociální sítě LinkedIn a sociální sítě Facebook pro účel získávání zaměstnanců byl v posledních čtyřech letech evidován nulový nárůst přijatých zaměstnanců. Důvodem může být absence aktivní správy firemního profilu, konzistentnosti zveřejňovaných příspěvků či možnost placené propagace inzerci volných pracovních míst. Nízké ohlasy jsou zaznamenány také na nabídky uveřejněné prostřednictvím firemního webu, kariérních portálů vysokých škol a na obecních vývěškách.

8.1 Zodpovězení výzkumných otázek

V rámci formulace teoretických východisek byly mimo jiné také stanoveny tři výzkumné otázky, na které se hledaly odpovědi v rámci zpracování analytické části této diplomové

práce. Jako jedna z logických metod, která byla využita pro zodpovězení těchto výzkumných otázek, byla dedukce.

- *Výzkumná otázka číslo 1: Využívá vybraná společnost sociální sítě v oblasti získávání zaměstnanců?*

Ve vybrané společnosti jsou k inzerování volných pracovních míst využívány zejména sociální sítě Facebook a profesní sociální síť LinkedIn. Inzerce jsou bezplatně zveřejňovány na základě aktuálních personálních potřeb prostřednictvím obou firemních profilů. Mezi nevyužívané sociální sítě patří například Instagram, který stejně jako Facebook a LinkedIn nabízí možnosti placené i neplacené formy inzerce volného pracovního místa ve vybrané společnosti.

- *Výzkumná otázka číslo 2: Poskytuje vybraná společnost zaměstnanecké benefity a programy, které podporují obraz vybrané společnosti jako atraktivního zaměstnavatele na trhu práce?*

Vybraná společnost nabízí široké spektrum zaměstnaneckých benefitů, což bylo často zmiňováno v odpovědích zaměstnanců v rámci poskytnutých interview. Tento fakt naznačuje, že zaměstnanecké benefity a programy hrají klíčovou roli v posilování image vybrané společnosti jako atraktivního zaměstnavatele na trhu práce. Vybraná společnost aktivně investuje do péče o své zaměstnance a snaží se vytvářet prostředí, které podporuje spokojenost, diverzitu a dobrou pracovní atmosféru.

- *Výzkumná otázka číslo 3: Spolupracuje vybraná společnost aktivně s vybranými školami ve svém regionu?*

Vybraná společnost využívá k inzerování pracovních pozic vhodných pro studenty kariérní stránky škol. Aktivně se však neúčastní například kariérních dnů pořádaných univerzitami, poskytující možnost prezentace vybrané společnosti a jejich pracovních nabídek. Dále vybraná společnost nevyužívá možnosti sponzorování studentských soutěží a projektů či organizování přednášek vedených zástupci vybrané společnosti, které ji mohou zviditelnit a zvýšit povědomí o vybrané společnosti jako o atraktivním zaměstnavateli nejen ve vybraném kraji České republiky.

9 PROJEKT EXTERNÍHO HR MARKETINGU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Tato kapitola se zabývá projektem externího HR marketingu ve vybrané společnosti. Projektová část diplomové práce vychází z teoretických poznatků a zpracované analytické části. Na základě analýzy současného stavu externího HR marketingu ve vybrané společnosti byly zjištěny nedostatky a navržena opatření s cílem zvýšení atraktivity vybrané společnosti jako zaměstnavatele a rozšíření povědomí o vybrané společnosti na vnějším trhu práce. Závěr projektové části tvoří vyčíslení nákladů navržených opatření, časový harmonogram program a analýza rizik, které mohou při implementaci navrhovaných řešení nastat.

Pro realizaci daného projektu jsou stanoveny následující základní kroky:

- cíle a přínosy projektu zlepšení externího HR marketingu ve vybrané společnosti,
- cílové skupiny projektu,
- zpracování konkrétních akčních plánů,
- časová analýza,
- nákladová analýza,
- riziková analýza.

9.1 Cíle a přínosy projektu

Prostřednictvím rozboru vybraných personálních ukazatelů vybrané společnosti a polostrukturovaných interview s nově přijatými zaměstnanci, od jejichž nástupu neuběhl více než jeden rok, byl analyzován současný stav externího HR marketingu ve vybrané společnosti. Tato analýza mimo jiné vedla ke zjištění slabých stránek a nedostatků v různých oblastech personálních procesů či činností, jejichž eliminace může vést ke zlepšení úrovně prováděných činností. Podstata projektu spočívá v navržení opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu externího HR marketingu vybrané společnosti. Hlavním cílem projektu je zvýšení atraktivity vybrané společnosti jako zaměstnavatele na trhu práce. Vedlejším cílem je rozšíření povědomí o vybrané společnosti na vnějším trhu práce vedoucí k růstu počtu uchazečů o pracovní místo ve vybrané společnosti.

Projekt zlepšení externího HR marketingu ve vybrané společnosti bude probíhat po dobu jednoho roku, tedy od 01. 08. 2024 do 31. 07. 2025 a vybraná společnost na něj vyčlení rozpočet v rozsahu CZK 350 000.

Mezi hlavní přínosy a výstupy projektu, ke kterým by mělo jeho realizací dojít, patří:

- zvýšení povědomí o vybrané společnosti,
- zvýšení atraktivity vybrané společnosti jako o zaměstnavatele,
- posílení image vybrané společnosti,
- propagace volných pracovních míst,
- přilákání talentů do vybrané společnosti,
- růst počtu uchazečů o místo ve vybrané společnosti.

9.2 Cílové skupiny

V teoretické části práce, v kapitole 3.1.2, bylo objasněno, že cílová skupina vymezuje, jak má vypadat kandidát či skupina potenciálních kandidátů s cílem maximalizovat účinnost marketingového plánu organizace i všech aktivit s ním spojených. Cílovými skupinami projektu zlepšení současného stavu externího HR marketingu ve vybrané společnosti jsou uchazeči na vnějším trhu práce schopnost adaptace na korporátní firemní kulturu.

Snahou vybrané společnosti je přilákat kvalifikované zaměstnance na pracovní pozice, které obsahují odborné znalosti a praxi v oboru. Jedná se především o vedoucí zaměstnance a specialisty. Tito kandidáti tvoří první cílovou skupinu. Posuzujícím faktorem v rámci výběrového řízení je mimo zkušeností a znalostí kandidáta také schopnost komunikace s lidmi či schopnost týmové práce.

Další cílovou skupinu tvoří potenciální kandidáti ucházející se o dělnické pracovní pozice. Zde je nutno rozlišovat mezi nekvalifikovanými, manuálními činnostmi a odbornými provozními činnostmi s mnohem vyššími požadavky na kvalifikaci a kompetence. U nekvalifikovaných manuálních činností je kladen důraz zejména na fyzickou zdatnost a spolehlivost, bez požadavku na vzdělání. Vzhledem k vysoké míře automatizace a principům LEAN je ve výrobě lidskou prací zajišťováno jen minimum procesů, u výrobní linky je v mnoha případech pouze jeden zaměstnanec zajišťující manuální manipulaci a jeho absence neumožňuje chod celé linky. U této skupiny zaměstnanců je tedy klíčová spolehlivost a fyzická zdatnost. Druhou skupinou provozního personálu jsou kvalifikovaní

operátoři, jejichž rolí je seřizování a nastavování výrobní linky, vedení záznamů o výrobě a kontrola. Kromě spolehlivosti se zde cílí rovněž na zodpovědnost, technické vzdělání a základní uživatelskou počítačovou gramotnost. Vzhledem k úrovni odměňování provozních zaměstnanců a směnném pracovním režimu je rovněž podstatné regionální zacílení, tedy pracovní trh do 30 km od pracoviště.

Pro správné nastavení a následnou realizaci očekávaných výstupů náborových kampaní a marketingové komunikace může být fáze definování cílových skupin a jejich motivů k práci ve vybrané společnosti klíčová.

9.3 Konkrétní akční plány

Na základě poznatků z analýzy vybrané společnosti a jejího současného externího HR marketingu jsou navrženy následující akční plány vedoucí ke zvýšení atraktivity vybrané společnosti jako zaměstnavatele na vnějším trhu práce. Zejména využívání sociálních sítí a vizuální stránka nabídky zaměstnání jsou pro úspěšný nábor nových zaměstnanců v dnešní digitální době klíčové. Efektivní využívání sociálních sítí a vizuální stránka nabídky zaměstnání může výrazně zlepšit náborové úspěchy vybrané společnosti oslovením a zapojením širokého spektra potenciálních kandidátů.

9.3.1 Akční plán č. 1 – Facebook

V rámci posílení externí HR marketingové aktivity vybrané společnosti je prvním z akčních plánů, obzvláště na dnešním konkurenčním trhu práce, aktivní využívání sociálních sítí. Konkrétně Facebook nabízí možnost bezplatné i placené propagace, která je využívána pro snazší dosah cílových skupin.

Klíčovým faktorem při tvorbě obsahu na sociálních sítích a jejich dosah k požadovaným cílovým skupinám je konzistentnost. Profil vybrané společnosti není pravidelně a aktivně aktualizován, a to ani na bezplatné bázi. Důvodem je časová vytíženost marketéra vybrané společnosti. Proto je součástí doporučení předání správy facebookového profilu ob měsíc externímu specialistovi. Předpoklad je, že by se tento externí specialista věnoval správě sociální sítě Facebook každý den 1 hodinu s průměrnou hodinovou mzdovou sazbou CZK 170 (joble.org, ©2024). Celkové náklady jsou vyčísleny v níže přiložené tabulce (Tabulka 4).

Aktivní profil je více atraktivní a pravidelné zveřejňování příspěvků může přilákat více sledujících, mezi kterými mohou být i potenciální uchazeči o pracovní pozici ve vybrané

společnosti. Výstupem aktivní správy facebookového profilu může být zvýšené povědomí o dané společnosti a atraktivita vybrané společnosti jako zaměstnavatele na trhu práce. Prezentací veřejných firemních akcí v podobě organizací kreativních dílen v mateřských školách, účasti a prezentací vybrané společnosti na místních hudebních festivalech či výstavy produktů v obchodním centru a benefitů, jako je každoroční rozdávání květin a čokolád k Mezinárodnímu dni žen, velikonoční ochutnávkové boxy a darování firemních propagačních předmětů během vánočních svátků, může vybraná společnost poukázat na svou angažovanost při organizaci veřejných akcí, péči o své zaměstnance a živou kulturu na pracovišti.

Nabídky volných pracovních míst mohou být zveřejnovány také ve facebookových skupinách vytvářených právě za cílem nabídky těchto volných pracovních pozic či na skupinách nabízející brigády pro studenty/dočasně nezaměstnané.

Pro dosažení širšího okruhu uživatelů může vybraná společnost na sociální síti Facebook využít také placenou propagaci. Výhodou placené formy propagace je možnost cílení na uživatele podle lokality, věku, pohlaví a podle zájmů.

Vzhledem k nedostatečným zkušenostem vybrané společnosti v této reklamní sféře doporučuji zahájit zkušební kampaň, která bude probíhat po dobu měsíce září 2024. Po vyhodnocení účinnosti kampaně, která se měří pomocí ukazatelů, jako je míra prokliků a míra zájmu vyvolaná mezi cílovými skupinami vybrané společnostmi, bude rozhodnuto o dalších investicích do této reklamy. V případě nedostatečné efektivity je vhodné uvažovat o zvýšení denního finančního tarifu, stanoven na CZK 100/den, čímž se rozšíří viditelnost pracovních nabídek pro širší publikum v okolí vybrané společnosti.

Tabulka 4 Akční plán č. 1 – Facebook (Vlastní zpracování, 2024)

Hlavní činnost	Facebook
Cíl	Zvýšení povědomí o vybrané společnosti, posílení image vybrané společnosti, oslovení potenciálních kandidátů, propagace volných pracovních míst.
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktování externího specialisty, • návrh kampaně a rozpracování dílčích kroků pro sdílení příspěvků o vybrané společnosti a inzerci volných pracovních míst, • optimalizace firemního profilu, • pravidelná interakce s komunitou, • komunikace a pravidelné vyhodnocování požadovaných výstupů.
Odpovědnost	Externí specialista – správce sociálních sítí.

Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> Hledání a výběr externího specialisty – správce sociálních sítí (14 dní).
Časový plán	<ul style="list-style-type: none"> Aktivní správa facebookového profilu bude probíhat ob měsíc po dobu 1 roku od 01. 08. 2024 do 31. 07. 2025.
Finanční náročnost	<i>Náklady:</i> <ul style="list-style-type: none"> správa sociální sítě CZK 170 * 1 hodina denně * 6 měsíců (celkem 184 dní), placená reklama CZK 3 000 * 1 měsíc.
	<i>Celkem s DPH: CZK 34 110</i>

9.3.2 Akční plán č. 2 – Instagram

Na základě rozhovoru s HR manažerkou vybrané společnosti bylo zjištěno, že profil společnosti na Instagramu, přestože má potenciál zaujmout širší publikum, je stále nedostatečně využíván. Zásadní doporučení pro oslovení širšího spektra kandidátů spočívá ve využití platformy Instagram, a to rovněž ke zviditelnění událostí, kultury a benefitů vybrané společnosti. Tento přístup může u uživatelů vzbudit zvýšený zájem o vybranou společnost a posílit její značku zaměstnavatele na trhu práce.

Prostřednictvím instagramové platformy může vybraná společnost zajistit zhlédnutí vytvořených videí zmíněných v předcházejícím doporučení o využívání Facebooku. Pohledy do zákulisí, a zajímavosti z firemního prostředí podporují pocit propojení s potenciálními kandidáty. Experimentování s různými formáty obsahu, jako jsou příspěvky, Instagram Stories a Reels, udržuje pozornost publika a interaktivní prvky, jako jsou ankety, podporují zpětnou vazbu a konverzaci s uživateli. Právě interakce s publikem a zpětná vazba zlidštuje značku zaměstnavatele a posiluje vztahy se sledujícími, což posiluje postavení vybrané společnosti na konkurenčním trhu práce.

Vzhledem k pracovnímu vytížení marketéra by byla nutná externí správa této sociální sítě. Mezi faktory ovlivňující cenu externí správy patří mimo jiné tvorba propagovaných příspěvků, design profilu, požadovaná úroveň aktivity, zapojení uživatelů a velikost vybrané společnosti. Profil vybrané společnosti není pravidelně a aktivně aktualizován, a to ani na bezplatné bázi. Proto je součástí akčního plánu předání správy instagramového profilu ob měsíc externímu specialistovi. Předpoklad je, že by se tento externí specialista věnoval správě sociální sítě Instagram každý den 1 hodinu s průměrnou hodinovou mzdovou sazbou CZK 170 (jooble.org, ©2024). Celkové náklady jsou vyčísleny v níže přiložené tabulce (Tabulka 5).

Tabulka 5 Akční plán č. 2 – Instagram (Vlastní zpracování, 2024)

Hlavní činnost	<i>Instagram</i>
Cíl	Zvýšení povědomí o vybrané společnosti, posílení image vybrané společnosti, oslovení potenciálních kandidátů, propagace volných pracovních míst.
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktování externího specialisty, • návrh kampaně a rozpracování dílčích kroků pro sdílení příspěvků o vybrané společnosti a inzerci volných pracovních míst, • optimalizace firemního profilu, • pravidelná interakce s komunitou, • komunikace a pravidelné vyhodnocování požadovaných výstupů.
Odpovědnost	Externí specialista – správce sociálních sítí.
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Hledání a výběr externího specialisty – správce sociálních sítí (14 dní).
Časový plán	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivní správa instagramového profilu bude probíhat ob měsíc po dobu 1 roku od 01. 08. 2024 do 31. 07. 2025.
Finanční náročnost	<i>Náklady:</i> <ul style="list-style-type: none"> • správa sociální sítě CZK 170 * 1 hodina denně * 6 měsíců (celkem 184 dní).
	<i>Celkem s DPH: CZK 31 110</i>

9.3.3 Akční plán č. 3 – YouTube

Publikování videí na YouTube by mohlo vybrané společnosti pomoci nejen prezentovat pracovní kulturu a atmosféru v podniku, ale také zvýšit povědomí o značce a posílit její image jako atraktivního zaměstnavatele na trhu práce. Videá z akcí pro veřejnost a z běžného pracovního dne mohou poskytnout autentický pohled do vybrané společnosti, což může přitahovat potenciální zaměstnance a zároveň zlepšovat vztahy se stávajícími zaměstnanci a zákazníky.

Z provedených interview vyplývá, že má vybraná společnost k dispozici mnoho videí ze života vybrané společnosti nebo k CSR aktivitám, které jsou sdíleny pouze interně na intranetu nebo na firemních TV monitorech. Tato zajímavá videa je vhodné sdílet i externě na platformě YouTube a sdílet iniciativy a své hodnoty s externí veřejností. Za odpovědnou osobu je, i přes časovou vytíženost, pověřen zástupce marketingového oddělení, jelikož videa budou zveřejňována ob týden po dobu pěti měsíců a samotné nahrání videa na platformu je otázkou několika minut. Odměna za tento úkon navíc bude stanovena na CZK 200 / video.

Níže uvedená tabulka (Tabulka 6) představuje akční plán č. 3.

Tabulka 6 Akční plán č. 3 – YouTube (Vlastní zpracování, 2024)

Hlavní činnost	<i>YouTube</i>
Cíl	Zvýšení povědomí o vybrané společnosti, posílení image vybrané společnosti, oslovení potenciálních kandidátů, propagace volných pracovních míst.
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Optimalizace firemního profilu, • pravidelná interakce s komunitou, • komunikace a pravidelné vyhodnocování požadovaných výstupů.
Odpovědnost	Zástupce marketingového oddělení.
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Zveřejnění videí (10 dní).
Časový plán	<ul style="list-style-type: none"> • Zveřejňování 1 videa každý 2. a 4. týden měsíce na firemních profilu YouTube, • celkem bude vytvořeno 10 videí – 1 video každé 2 týdny = doba akčního plánu: 5 měsíců, • první video bude zveřejněno 01. 08. 2024.
Finanční náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • CZK 200 * 10 videí.
	<i>Celkem s DPH: CZK 2 000</i>

9.3.4 Akční plán č. 4 – Vizuální a komunikační styl příspěvků

Marketingové oddělení vybrané společnosti by se dále mělo zaměřit na vizuální a obsahovou stránku zveřejňovaných příspěvků o vybrané společnosti na sociálních sítích a pracovních inzerátů. Na základě analýzy bylo zjištěno, že vybraná společnost komunikuje s externím prostředím převážně prostřednictvím platformy LinkedIn. Nicméně také zde postrádají zveřejňované příspěvky a nabídky práce vizuální stránku a zvolený komunikační styl nevyvolává požadovanou zpětnou reakci ze strany jejich příjemců. Vizuálně jsou myšleny barvy, styl písma, celkový design. Komunikačním stylem je myšlen samotný text inzerce/příspěvku, hlavní myšlenka textu, jeho obsah.

Při tvorbě inzerátů by měla vybraná společnost vyzdvihnout své silné stránky, kterými byly na základě výstupu z interview vyhodnoceny stabilita zaměstnavatele, tradice a historie, pracovní podmínky, rodinná atmosféra, firemní benefity.

Konkrétní návrh inzerce při obsazování volných pracovních pozic představuje obrázek níže (Obrázek 7). K porovnání se v příloze (Příloha P I) se nachází ukázka inzerátu pro výběr zaměstnance na pracovní pozici provozního zámečníka.

HLEDÁME POSILU DO TÝMU!

Provozní zámečník

Náplň pracovní pozice:

- samostatná práce na strojních zařízeních
- evidence dat o průběhu a výsledcích práce
- příprava a montáž nových zařízení

Potřebné znalosti a dovednosti:

- min. středoškolské vzdělání technického typu
- zkušenosti s prací se stroji a se svářením kovů
- uživatelská znalost PC

Co Vás u nás čeká:

- smlouva na 1 rok, poté prodloužení na naurčito
- ke mzdě bonusy a benefity
- závodní stravování a parkování

V případě zájmu nás kontaktuj na telefonním čísle [tel. na HR manažerku] nebo zašli životopis na e-mail [e-mail na HR manažerku].

Obrázek 7 Vizualní a komunikační návrh inzerce obsazované pozice provozní zámečník (Vlastní zpracování, 2024)

Vzhledem k rostoucímu významu sociálních sítí jako klíčového kanálu pro komunikaci se současnými a potenciálními zaměstnanci doporučuji vybrané společnosti zvážit spolupráci s externím specialistou, který se specializuje na vytváření vizuálně atraktivních a obsahově poutavých příspěvků a inzerce práce. Spolupráce by probíhala po dobu jednoho roku, kdy by grafický designér z počátku vytvořil jednotný vizuální jazyk a šablony, které by dále sloužily pro účely externí správy sociálních sítí. Předpoklad je, že by externí specialista pracoval na designu šablon různých formátů 10 dní po dobu 5 hodin denně s průměrnou hodinovou sazbou CZK 500 (jooble.org, ©2024). V případě nových kampaní by se pak vybraná společnost na jeho služby obracela dle specifických potřeb dané kampaně.

Níže uvedená tabulka (Tabulka 7) prezentuje akční plán č. 4.

Tabulka 7 Akční plán č. 4 – Vizualní a komunikační styl příspěvků (Vlastní zpracování, 2024)

Hlavní činnost	Vizuální a komunikační styl příspěvků
Cíl	Vytvoření atraktivnějšího obsahu sociálních sítí, příspěvků na internetu (webových stránkách atd.), inzerce volných pracovních míst, zaujetí potenciálních kandidátů.
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Definování požadovaných výstupů, • kontaktování externího specialisty, • vývoj obsahové strategie, • komunikace a pravidelné vyhodnocování požadovaných výstupů.
Odpovědnost	Externí specialista – grafický designér.

Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> Hledání a výběr externího specialisty – grafický designér (14 dní).
Časový plán	01. 08. 2024 – 31. 07. 2025
Finanční náročnost	<i>Náklady:</i> <ul style="list-style-type: none"> grafické zpracování šablon CZK 500 * 5 hodin denně * 10 dní.
	Celkem s DPH: CZK 25 000

9.3.5 Akční plán č. 5 – Reklama v rádiu

Dalším efektivním způsobem, jak zvýšit povědomí o vybrané společnosti a jejich pracovních nabídkách je použití rádiové reklamy. Reklama by měla obsahovat krátké a stručné představení vybrané společnosti, informace o aktuálních pracovních nabídkách a náplně práce konkrétní pracovní pozice, dále by měly být zdůrazněny hodnoty vybrané společnosti, které nabízí, spolu s firemními benefity a v závěru by měla reklama obsahovat výzvu k akci v podobě vyzvání posluchače k navštívení firemních webových stránek, zaslání životopisu či přímo kontakt na personální oddělení vybrané společnosti, v případě širšího zájmu o vybranou společnost.

Příklad reklamního spotu:

„Přemýšlíte o kariérní změně? Společnost [název vybrané společnosti], lídr v oblasti výroby obalových řešení, právě hledá nové talenty, jako jste Vy! Připojte se k nám a získejte nejen stabilní pracovní místo, ale také řadu benefitů – možnost osobního a profesního rozvoje, konkurenční mzdu a tým, který Vás bude podporovat na každém kroku. Ve společnosti [název vybrané společnosti], si vážíme inovací a udržitelnosti, stejně jako spokojenosti našich zaměstnanců. Neváhejte a přidejte se k nám. Navštivte naši kariérní stránku na [webová adresa společnosti] a objevte všechny aktuální pracovní příležitosti. [název vybrané společnosti] – kde Vaše kariéra dostává nový směr. Těšíme se na vás!“

Cena rádiové reklamy ve formě reklamního spotu závisí na řadě faktorů, kterými jsou zejména délka reklamy, frekvence vysílání a popularita rádiové stanice. Navržená délka rádiového spotu je 30 vteřin. Pro vysílání je doporučena rádiová stanice Hitrádio Orion, jelikož se jedná o nejposlouchanější rádiovou stanici v Moravskoslezském kraji. Pro kalkulaci tohoto konkrétního návrhu byla kontaktována obchodní ředitelka regionu vybrané rádiové stanice, která poskytla potřebné informace. Konkrétní informace lze vyčíst z tabulky

níže (Tabulka 8). Pro účely nákladové analýzy je pro vysílání reklamního spotu zvolen měsíc září. V praxi záleží na aktuálních personálních potřebách vybrané společnosti.

Tabulka 8 Akční plán č. 5 – Reklama v rádiu (Vlastní zpracování, 2024)

Hlavní činnost	Reklama v rádiu
Cíl	Zvýšení povědomí o vybrané společnosti jako o zaměstnavateli, oslovení potenciálních kandidátů, propagace volných pracovních míst.
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr rádiové stanice, • volba časového umístění, • volba délky spotu, • tvorba reklamního spotu, • zadání požadavku do rádia.
Odpovědnost	Zástupce marketingového oddělení vybrané společnosti.
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Volba rádiové stanice a časového umístění (1 den), • tvorba reklamního spotu (5 dní), • umístění vysílacího spotu do rádia (max. 14 dní). <p><i>Specifika:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • reklamní spot 30 vteřin (středa + pátek: 2x denně v čase 7-8 hodin a 15-16 hodin po dobu měsíce srpna).
Časový plán	<ul style="list-style-type: none"> • 2x denně v čase 7-8 hodin a 15-16 hodin, • každá středa a pátek 01. 09., 06. 09., 08. 09, 13. 09., 15. 09, 20. 09., 22. 09, 27. 09., 29. 09. 2024.
Finanční náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba reklamního spotu CZK 2 000, • cena vysílacího času: CZK 1 450 * 18 dní.
	Celkem s DPH: CZK 28 100

9.3.6 Akční plán č. 6 – Spolupráce se školami

Dalším návrhem, jak posílit externí HR marketing vybrané společnosti, je navázání partnerství s příslušnými vzdělávacími institucemi. Díky spolupráci se středními školami, univerzitami a vysokými odbornými školami může vybraná společnost získat talentované studenty a absolventy, kteří hledají pracovní příležitosti. Vybraná společnost disponuje možností trainee programů, které čerstvým absolventům umožňují získat praktické zkušenosti v oboru.

Spolupráce může probíhat skrze účasti na kariérních dnech vysokých škol pořádaných univerzitami, které zahrnují prezentaci vybrané společnosti a jejích nabídek práce na stánku, a také aktivní zapojení do diskusí se studenty, což vybrané společnosti přináší možnost se prezentovat jako atraktivní zaměstnavatel a přímo oslovit studenty a absolventy.

Další formou spolupráce je sponzorování studentských soutěží a projektů nebo přednášky vedené zástupci vybrané společnosti. Ti mohou studentům poskytnout praktické znalosti

z průmyslu a fungování vybrané společnosti. Vybraná společnost dále může nabízet možnosti praxe pro splnění studijních povinností studentů strukturované tak, aby poskytovaly studentům cenné zkušenosti v oboru a společnost získala potenciální budoucí zaměstnance.

Níže uvedená tabulka (Tabulka 9) prezentuje akční plán č. 6.

Tabulka 9 Akční plán č. 6 – Spolupráce se školami (Vlastní zpracování, 2024)

Hlavní činnost	<i>Spolupráce se školami</i>
Cíl	Zvýšení povědomí o vybrané společnosti, posílení image vybrané společnosti, oslovení potenciálních kandidátů, propagace volných pracovních míst.
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktování vybraných vysokých škol, • příprava prezentace na přednášky/semináře, • příprava propagačních předmětů a letáků, • oslovení a zaujetí studentů, • rozdání letáků.
Odpovědnost	Zástupce personálního a marketingového oddělení vybrané společnosti.
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktování vybraných vysokých škol a upřesnění spolupráce (max. 14 dní), • objednávka propagačních materiálů (max. 14 dní), • zadání úkolu ke zpracování letáků grafickému designérovi (3 dny), • tisk letáků (3 dny), • příprava prezentace (2 dny).
Časový plán	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava, přednášení na seminářích a sponzorování školních soutěží a projektů bude trvat od 1. 10. 2024 do 30. 5. 2025 (8 měsíců).
Finanční náročnost	<i>Náklady:</i> <ul style="list-style-type: none"> • propagační materiály CZK 10 000, • letáky 500 ks CZK 1 900, • registrace na kariérním portále – roční poplatek CZK 6 400.
	<i>Celkem s DPH: CZK 18 300</i>

9.3.7 Akční plán č. 7 – Účast na veřejných regionálních akcích

Vybraná společnost se každoročně účastní festivalu HradyCZ, kde prostřednictvím prezentace svého stánku a výstavou produktů oslovuje tamější návštěvníky. Kromě účasti na HradyCZ a podobných událostech může vybraná společnost rozšířit svou viditelnost a zapojení se do komunity prostřednictvím různorodých veřejných akcí a iniciativ blízkého města. Může se jednat o účast na hudebních a kulturních událostech, doprovázeny jejich

sponzorováním, prezentací produktů, ale také například poskytnutí udržitelných obalových řešení pro občerstvení na těchto akcích.

Další možností je organizace výstav v obchodním centru, parcích, či na hlavním náměstí blízkého města, kde může vybraná společnost představit své nejnovější inovace v oblasti obalů a recyklace. Takové události mohou být zaměřeny jak na obchodní partnery, tak na veřejnost. Každá z těchto aktivit může vybrané společnosti pomoci nejen zvýšit povědomí o svém brandu, ale také podpořit její hodnoty udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Aktivní zapojení do místních komunitních akcí a festivalů navíc pomáhá budovat silnější vztahy s potenciálními zaměstnanci, zákazníky a obchodními partnery. Níže uvedená tabulka (Tabulka 10) představuje akční plán č. 7.

Tabulka 10 Akční plán č. 7 – Účast na veřejných regionálních akcích (Vlastní zpracování, 2024)

Hlavní činnost	<i>Účast na veřejných regionálních akcích</i>
Cíl	Zvýšení povědomí o vybrané společnosti, posílení image vybrané společnosti, propagace volných pracovních míst.
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Selekce pořádaných akcí, • kontaktování města s žádostí o účasti, • grafické zpracování a tisk propagačních letáku, • distribuce letáku na veřejných nástěnkách, • propagace akce na sociálních sítích, • zaškolení odpovědného zaměstnance, • příprava propagačních materiálů, • příprava prostor.
Odpovědnost	Zástupce personálního a marketingového oddělení vybrané společnosti
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktování města a upřesnění podmínek účasti na veřejných akcích (1 den), • objednávka propagačních materiálů (max. 14 dní), • zadání úkolu ke zpracování letáku grafickému designérovi (3 dny), • tisk letáku (3 dny), • zajištění stánku (1 den).
Časový plán	<ul style="list-style-type: none"> • Trvání každé vybrané události se předpokládá na 1 den, • společnost se bude akcí účastnit po dobu 1 roku od 1. 8. 2024 do 31. 7. 2025.
Finanční náročnost	<i>Náklady:</i> <ul style="list-style-type: none"> • propagační materiály CZK 9 000, • letáky 1 000 ks CZK 3 800, • pronájem stánku – 3 akce – CZK 30 000.
	<i>Celkem s DPH: CZK 42 800</i>

9.3.8 Akční plán č. 8 – Videá z prostředí vybrané společnosti

Tvorba firemních videí se zaměřuje na přímé oslovení potenciálních kandidátů a zvýšení atraktivity vybrané společnosti jako zaměstnavatele tím, že poskytuje autentický pohled do jejího vnitřního prostředí.

Videa by obsahovala například představení pracovních pozic zaměstnanců, osobní příběhy kariérního rozvoje a zobrazení pracovního prostředí, čímž získají potenciální kandidáti přehled o hodnotách vybrané společnosti, pracovním prostředí a kariérních příležitostech, které vybraná společnost nabízí. Tato videa umožní kandidátům se lépe identifikovat s možnými pracovními příležitostmi.

Vhodnými kanály, kde videa aktivně zveřejňovat, jsou YouTube, Facebook, Instagram či LinkedIn.

Ke zpracování videí vybraná společnost využije služeb grafického designéra, jelikož v dnešní době mnoho grafických designérů rozšiřuje své dovednosti a začleňuje do svého portfolia i tvorbu videí. Opět je předpokládána průměrná hodinová sazba CZK 500 a čas zpracování jednoho minutového videa 3 hodiny.

Níže uvedená tabulka (Tabulka 11) prezentuje akční plán č. 8.

Tabulka 11 Akční plán č. 8 – Videá z prostředí firmy (Vlastní zpracování, 2024)

Hlavní činnost	<i>Videa z prostředí firmy</i>
Cíl	Zvýšení povědomí o vybrané společnosti, posílení image vybrané společnosti, oslovení potenciálních kandidátů, propagace volných pracovních míst.
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Návrh konceptu videa, • zajištění techniky, • příprava prostoru natáčení, • natáčení záběrů, • tvorba propagačního videa, • načasování umístění propagačního videa na příslušné platformy, • šíření propagačního videa na internetu.
Odpovědnost	Zástupce marketingového oddělení vybrané společnosti, externí specialista – grafický designér.
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Natočení záběrů (14 dní), • zpracování videí (14 dní), • schválení návrhů videí vedením společnosti (1 den), • distribuce videí správci sociálních sítí (1 den).
Časový plán	<ul style="list-style-type: none"> • Zveřejňování 1 videa každý 2. a 4. týden měsíce na firemních profilech Facebook a Instagram, LinkedIn a platformě YouTube,

	<ul style="list-style-type: none"> celkem bude sestříháno 10 videí - 1 video každé 2 týdny = doba akčního plánu: 5 měsíců, první video bude zveřejněno 01. 08. 2024.
Finanční náročnost	<i>Náklady:</i> <ul style="list-style-type: none"> Služby grafického designéra CZK 500 * 3 hodiny * 10 videí
	<i>Celkem s DPH: CZK 15 000</i>

9.3.9 Akční plán č. 9 – Zdůraznění aspektu udržitelnosti

Zdůraznění aspektu udržitelnosti v rámci propagace vybrané společnosti může zlepšit image vybrané společnosti jako odpovědného a udržitelně orientovaného zaměstnavatele a přilákat do vybrané společnosti talenty, kteří sdílejí hodnoty udržitelného rozvoje.

Vybraná společnost může sdílet příběhy z oblasti udržitelnosti, jako jsou snížení uhlíkové stopy, recyklace a inovace prostřednictvím sociálních sítí, fotek a videí. Dalším komunikačním kanálem v rámci kampaně o zdůraznění aspektu udržitelnosti mohou být billboardy a outdoorové reklamy z udržitelných materiálů, které jsou recyklovatelné nebo šetrné k životnímu prostředí, a uvedení tohoto faktu na samotných reklamách. Stejný koncept výroby z udržitelných materiálů může být využit pro veškeré propagační materiály, jako jsou letáky, brožury a propagační předměty.

Doporučením je rovněž zopakovat kampaň třídících center na odpad z vlnité lepenky s moderním a atraktivním designem a jejich distribuce do škol, úřadů, zákazníkům a dalším zájemcům. Tato kampaň byla velmi úspěšná a společnost má již k dispozici všechny grafiky i podklady pro výrobu.

Níže uvedená tabulka (Tabulka 12) představuje akční plán č. 9.

Tabulka 12 Akční plán č. 9 – Zdůraznit aspekt udržitelnosti (Vlastní zpracování, 2024)

Hlavní činnost	<i>Zdůraznit aspekt udržitelnosti</i>
Cíl	Posílení image vybrané společnosti, oslovení potenciálních kandidátů.
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> Definování klíčových sdělení (obsah propagačních materiálů), kontaktování externího specialisty s žádostí o zpracování grafiky, objednávka polepů a propagačních materiálů, třídící centra na odpad, výroba a distribuce, komunikace a pravidelné vyhodnocování požadovaných výstupů.
Odpovědnost	Zástupce marketingového oddělení, externí specialista – grafický designér.

Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování grafického návrhu na zdůraznění aspektu udržitelnosti – příspěvky na sociální sítě, billboardy (3 dny), • schválení návrhu vedením společnosti (1 den), • distribuce návrhů správci sociálních sítí (1 den), • tisk polepu na billboard (3 dny). • výroba propagačních předmětů z udržitelných materiálů (max. 10 dní), • výroba třídících center na odpad (1 den), • zveřejnění kampaně a nabídka třídících center na FB (1 den), • distribuce třídících center příjemcům (5 dnů).
Časový plán	<ul style="list-style-type: none"> • Zdůrazňování aspektu udržitelnosti bude probíhat po dobu 1 roku od 01. 08. 2024 do 31. 07. 2025.
Finanční náročnost	<p><i>Náklady:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • služby grafického designéra CZK 500 * 3 hodiny* 3 dny, • polepy na billboard 4ks CZK 6 000, • pronájem reklamní plochy 4x CZK 28 000, • propagační materiály CZK 5 000.
Celkem s DPH: CZK 43 500	

9.3.10 Akční plán č. 10 – Účast na soutěžích o nejlepšího zaměstnavatele

Dalším návrhem, který povede ke zviditelnění a zvýšení atraktivity vybrané společnosti jako zaměstnavatele je účast na soutěžích o nejlepšího zaměstnavatele jako Klub zaměstnavatelů, Cena hejtmana kraje pro top zaměstnavatele Moravskoslezského kraje a Sodexo Zaměstnavatel roku.

Pro účast na těchto soutěžích je potřeba kvalitní příprava všech potřebných informací a materiálů, které ilustrují úsilí a úspěchy vybrané společnosti v oblasti HRM, například statistiky o zaměstnanosti, programy pro zaměstnance, iniciativy pro udržitelnost, zpětnou vazbu od zaměstnanců a další. Tato příprava zahrnuje také uvědomění a zdůraznění silných stránek společnosti, jak vyplynulo z rozhovorů stávajících zaměstnanců, jedná se zejména o firemní kulturu, zaměstnanecké benefity a přístup k udržitelnosti.

V případě získání ocenění je důležité tyto úspěchy sdílet napříč vybranou společností i na externím trhu práce. Ocenění může být uváděno v samotných nabídkách práce, na kariérních stránkách společnosti a v dalších HRM materiálech. Účast na těchto soutěžích zároveň přináší zpětnou vazbu a hodnocení poroty, která pomáhá odhalit oblasti ke zlepšení.

Účastí na těchto soutěžích přispěje k přilákání talentovaných zaměstnanců a zlepšení celkové reputace vybrané společnosti na trhu práce.

Níže uvedená tabulka (Tabulka 13) prezentuje akční plán č. 10.

Tabulka 13 Akční plán č. 10 – Účast na soutěžích o nejlepšího zaměstnavatele (Vlastní zpracování, 2024)

Hlavní činnost	<i>Účast na soutěžích o nejlepšího zaměstnavatele</i>
Cíl	Posílení image vybrané společnosti, oslovení potenciálních kandidátů.
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Příprava vstupních dat a materiálů, • příprava prezentace, • oslovení a zaujetí poroty, • sdílení umístění společnosti v soutěži.
Odpovědnost	Zástupce personálního a marketingového oddělení vybrané společnosti
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Kontaktování organizátorů a upřesnění podmínek účasti soutěžích (1 den), • příprava prezentace a informačních materiálů (10 dní), • účast na vyhlášení výsledků (1 den).
Časový plán	<ul style="list-style-type: none"> • Trvání každé vybrané soutěže se předpokládá na 1 den, • 3 soutěže * 1 den = 3 dny.
Finanční náročnost	<i>Náklady:</i> <ul style="list-style-type: none"> • bez nákladů, mimo mezd zapojených zaměstnanců.
	<i>Celkem s DPH: CZK 0</i>

9.3.11 Akční plán č. 11 – Zpracování hodnotové nabídky zaměstnavatele

Hodnotová nabídka zaměstnavatele systematicky popisuje hodnoty, které zaměstnavatel nabízí zaměstnancům před, v průběhu i po ukončení pracovního poměru, tedy během celého cyklu zaměstnance ve vybrané společnosti.

Tvorba hodnotové nabídky pomůže nejen pojmenovat, nadefinovat a uvědomit si důležité aspekty firemní kultury, ale v některých případech také doplnit některé etapy pracovního poměru o nové aktivity a přinést nové iniciativy.

Zpracovaná hodnotová nabídka také pomáhá zaměstnavateli k sebevědomému prezentování hodnot, uvědomění a ztotožnění s hodnotami stávajícími zaměstnanci a přitahování nových potenciálních zaměstnanců.

Materiál formou brožury je nedílnou součástí firemních propagačních materiálů, nástupního handbooku pro nové zaměstnance a může být představen i kandidátům v rámci výběrových řízení.

Níže uvedená tabulka (Tabulka 14) představuje akční plán č. 11.

Tabulka 14 Akční plán č. 11 – Zpracování hodnotové nabídky zaměstnavatele (Vlastní zpracování, 2024)

Hlavní činnost	<i>Zpracování hodnotové nabídky zaměstnavatele</i>
Cíl	Posílení image firmy, zvýšení atraktivity zaměstnavatele.
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr externího zpracovatele, • mapping hodnotové nabídky, • zpracování hodnotové nabídky, • propagace hodnotové nabídky.
Odpovědnost	Zástupce personálního oddělení a marketingového oddělení, externí zpracovatel pro HR marketing a firemní kulturu.
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Hledání a výběr externího zpracovatele (14 dní), • zpracování hodnotové nabídky zaměstnavatele (62 dní).
Časový plán	01. 08. 2024 – 30. 11. 2024
Finanční náročnost	<i>Náklady:</i> <ul style="list-style-type: none"> • služby externího zpracovatele CZK 60 000.
	<i>Celkem s DPH: CZK 60 000</i>

9.4 Časová analýza projektu

Pro realizaci projektu je důležité mít vytvořeny také časový harmonogram, podle kterého se budou jednotlivé kroky projektu řídit. Podstatné je dbát na návaznost jednotlivých kroků a jejich časové ohodnocení. V tabulce níže (Tabulka 15) jsou zaznamenány jednotlivé činnosti, které bude třeba v rámci navrhovaného projektu uskutečnit. Pro efektivní naplánování projektu bude využita metoda kritické cesty (CPM). Veškeré hodnoty budou zaznamenány pomocí programu QM for Windows 4.

Projekt zlepšení externího HR marketingu ve vybrané společnosti bude probíhat v době od 01. 08. 2024 do 31. 07. 2025. Samotný projekt se skládá z několika akčních plánů, jejichž doba trvání již byla uvedena u jejich představení v kapitole 9.3 Konkrétní akční plány.

Tabulka 15 Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování, 2024)

Symbol činnosti	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Analýza současné situace	14	–
B	Vytyčení cílů projektu	2	A
C	Návrh projektu	14	B
D	Schválení projektu	1	C
E	Výběr externího specialisty – správce sociálních sítí	14	D

F	Výběr externího specialisty – grafický designér	14	D
G	Návrh vizuálního a komunikačního stylu příspěvků	351	F
H	Externí správa sociálních sítí	198	E
I	Natočení videa z prostředí firmy	30	D
J	Tvorba a vysílání reklamního spotu v rádiu	28	D
K	Účast na veřejných akcích	351	D
L	Spolupráce se školami	242	D
M	Zveřejňování videí na platformě YouTube	10	I
N	Zdůraznění aspektu udržitelnosti	351	F
O	Účast na soutěžích o nejlepšího zaměstnavatele	15	D
P	Výběr externího zpracovatele	14	D
R	Zpracování EVP	62	P
S	Kontrola a měření účinnosti marketingových nástrojů	5	G, H, J, M, N, R
T	Kontrola a měření účinnosti spolupráce a účasti na vybraných akcích	5	K, L, O
U	Vyhodnocení projektu jako celku	1	S

Projekt související se zlepšením současného stavu externího HR marketingu začíná analýzou současného stavu externího HR marketingu ve vybrané společnosti. Následuje zpracování návrhu projektu, který musí být současně schválen vedením vybrané společnosti. Dalším krokem je naplánování všech činností potřebných k samotné realizaci projektu. Po kontrole a měření účinnosti provedených akčních plánů následuje celkové vyhodnocení projektu, které bude uskutečněno po jeho ukončení.

Pro časovou analýzu projektu byla zvolena metoda Critical Path Method (CPM), která je představována časově nejdelší cestou od počátečního ke koncovému uzlu v grafu. Jedná se o deterministickou metodu, což se vyznačuje pevně danou dobou trvání každé jednotlivé činnosti.

Následující tabulka (Tabulka 16) prezentuje výpočet kritické cesty projektu pomocí QM for Windows 4.

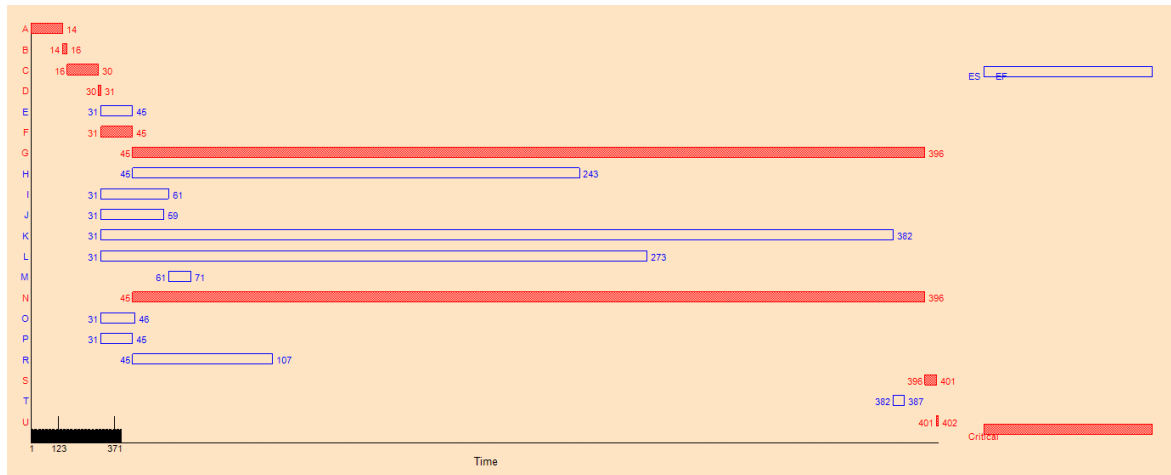
Tabulka 16 Znáznornění kritické cesty pomocí QM for Windows 4 (Výstup programu QM, 2024)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	402					
A	14	0	14	0	14	0
B	2	14	16	14	16	0
C	14	16	30	16	30	0
D	1	30	31	30	31	0
E	14	31	45	184	198	153
F	14	31	45	31	45	0
G	351	45	396	45	396	0
H	198	45	243	198	396	153
I	30	31	61	356	386	325
J	28	31	59	368	396	337
K	351	31	382	45	396	14
L	242	31	273	154	396	123
M	10	61	71	386	396	325
N	351	45	396	45	396	0
O	15	31	46	381	396	350
P	14	31	45	320	334	289
R	62	45	107	334	396	289
S	5	396	401	396	401	0
T	5	382	387	396	401	14
U	1	401	402	401	402	0

Program vypočítal, že celková doba realizace projektu bude probíhat 402 dní, což je také nejkratší možná varianta doby realizace projektu, která je omezena délkou zjištěné kritické cesty.

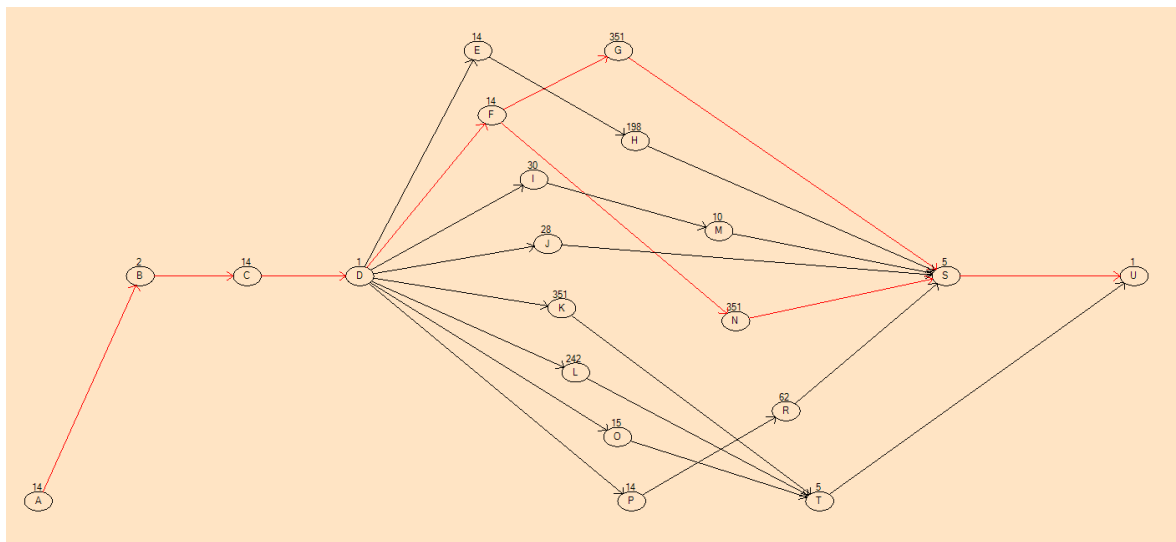
Pomocí programu bylo zjištěno, že se projekt potýká s devíti kritickými částmi cesty, znázorněných na obrázku níže (Obrázek 8). Tyto části jsou vyznačeny červenou barvou a jejich časová rezerva je nulová. Od nich se bude dále odvíjet případné zpoždění celého projektu.

Zjištěná kritická cesta: A -> B -> C -> D -> F -> G -> N -> S -> U.



Obrázek 8 Znárodnění kritické cesty (Výstup programu QM, 2024)

Obrázek níže (Obrázek 9) znázorňuje síťový graf projektu. Jedná se o druhý typ grafického znázornění kritické cesty, který byl získán pomocí programu QM for Windows 4.



Obrázek 9 Síťový graf projektu (Výstup programu QM, 2024)

Pokud by bylo nutné zkrátit čas trvání projektu, bude potřeba se zaměřit na dílčí kritické části, jelikož krácení těchto činností je jedinou možnou variantou, jak celkovou dobu trvání projektu zkrátit.

Výhodou využití síťového grafu je možnost vykreslení kritické cesty napříč celým projektem a vzájemná provázanost jednotlivých dílčích činností. Červeně značená je kritická cesta projektu a další činnosti jsou označeny barvou černou.

Ze síťového grafu vyplývá, že je nutno splnit činnosti A -> B -> C -> D, aby bylo možné pokračovat v dalších činnostech větvených od bodu D.

Větvení je způsobeno zahájením jednotlivých akčních plánů, které se navzájem překrývají dle vzájemné návaznosti.

Veškeré z navržených akčních plánů jsou ukončeny činnostmi S a T, které představují jeden ze 3 způsobů měření účinnosti projektu. Konečný uzel U znázorňuje finální vyhodnocení celého projektu.

9.5 Nákladová analýza projektu

Projekt zlepšení současného stavu externího HR marketingu ve vybrané společnosti bude pobíhat po dobu jednoho roku a je rozdělen na celkem 11 dílčích akčních plánů. Tyto plány jsou zaměřeny na předem stanovené cíle projektu.

V následující tabulce (Tabulka 17) jsou uvedeny veškeré náklady jednotlivých akčních plánů. Plánovaný začátek projektu je 01. 08. 2024.

Do celkových nákladů nejsou zahrnuty mzdové náklady marketérů vybrané společnosti, kteří by měli na starost realizaci jednotlivých dílčích návrhů, neboť mzdové náklady jsou závislé na počtu odpracovaných hodin souvisejících s každým návrhem zvlášť, jelikož každý dílčí návrh má jiný časový fond a liší se svou délkou trvání.

Tabulka 17 Shrnutí nákladů souvisejících s projektem (Vlastní zpracování, 2024)

Název akčního plánu	Cena uvedená s DPH (CZK)
<i>Facebook</i>	CZK 34 280
<i>Instagram</i>	CZK 31 280
<i>YouTube</i>	CZK 2 000
<i>Vizuální a komunikační styl příspěvků</i>	CZK 25 000
<i>Spolupráce se školami</i>	CZK 18 300
<i>Reklama v rádiu</i>	CZK 28 100
<i>Účast na veřejných regionálních akcích</i>	CZK 42 800
<i>Videa z prostředí vybrané společnosti</i>	CZK 15 000
<i>Zdůraznění aspektu udržitelnosti</i>	CZK 43 500
<i>Účast na soutěžích o nejlepšího zaměstnavatele</i>	CZK 0
<i>Zpracování EVP</i>	CZK 60 000
Náklady celkem	CZK 301 260

Celkové náklady na realizaci projektu s cílem zlepšení externího HR marketingu vybrané společnosti činí celkem CZK 301 260. Výše celkových nákladů projektu je uvedena včetně

DPH. Největší nákladovou položku představuje akční plán č. 11 – *Zpracování hodnotové nabídky* zaměstnavatele, tedy CZK 60 000, což je zapříčiněno rozsahem projektu, který zahrnuje komplexní analýzy, průzkumy mezi zaměstnanci, benchmarking konkurence a vytváření detailních strategií.

Druhou nejnákladnější položkou je akční plán *Zdůraznění aspektu udržitelnosti*, kde jsou celkové náklady vyčísleny na CZK 43 500. Více než poloviční část nákladů je tvořena pronájmem reklamní plochy určené k prezentování tohoto aspektu. Třetí nejnákladnější položku pak tvoří akční plán *Účast na veřejných regionálních akcích*, CZK 42 800, kde se předpokládá účast na třech největších eventech v okolí. Nejnákladnější položku zde tvoří pronájem stánku CZK 10 000 / 1 akce a propagační materiály v hodnotě CZK 3 000 / 1 akce. Náklady tohoto akčního plánu se mohou měnit v závislosti na počtu navštěvovaných akcí.

Náklady dalších navrhovaných řešení se pohybovaly nejvýše do CZK 34 280 a jednalo se zejména o externí správu sociálních sítí Facebook a Instagram a zpracování vizuálního a komunikačního stylu prezentovaných inzercí a příspěvků.

Níže uvedená tabulka (Tabulka 18) uvádí přehled nákladů vzniklých v jednotlivých měsících od 01. 08. 2024 do 31. 07. 2025.

Tabulka 18 Nákladová analýza projektu v jednotlivých měsících (Vlastní zpracování, 2024)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Σ
VIII.					2000		12800		15500			30300
IX.	8100	5100	400	25000	26100			3000	7000			74700
X.						18300						18300
XI.	5100	5100	400				10000	3000			60000	83600
XII.									7000			7000
I.	5270	5270	400					3000				13940
II.												0
III.	5270	5270	400				10000	3000	7000			30940
IV.												0
V.	5270	5270	400					3000				13940
VI.									7000			7000
VII.	5270	5270					10000					20540
Σ	34280	31280	2000	25000	28100	18300	42800	15000	43500	0	60000	301260

Z výše zpracované tabulky (Tabulka 18) vyplývá, že největší náklady jsou předpokládány v měsíci listopadu 2024, kdy náklady tvoří CZK 83 600. Dalším nejnákladnějším měsícem projektu je měsíc září 2024, v němž byly náklady vykalkulovány na částku CZK 74 700. Poslední finančně nejnákladnější měsíce jsou srpen 2024 a březen 2025 s předpokládanými

náklady v rozmezí CZK 30 000 až CZK 40 000. Další měsíce projektu představují finanční zatížení pohybující se v rozmezí od CZK 7 000 do CZK 20 540. Celkový rozpočet na realizaci projektu zlepšení současného stavu externího HR marketingu ve vybrané společnosti byl vybranou společností stanoven na částku CZK 350 000. Celková nákladovost projektu tedy nepřekročila stanovený limit.

9.6 Riziková analýza projektu

Součástí projektu vedoucího ke zlepšení externího HR marketingu ve vybrané společnosti je také zpracování rizikové analýzy. Během realizace projektu je třeba počítat s možností vzniku rizik, které mohou vést ke zpomalení, pozastavení či dokonce zrušení celého projektu. Proto je důležité tato rizika předem identifikovat a vyhodnotit případný vliv rizik na celý průběh projektu či na jeho části. Součástí analýzy je snaha těmto rizikům předejít nebo je eliminovat na minimum. Mezi možná rizika ohrožující realizaci projektu patří:

- nedostatek finančních prostředků (A).
- růst nákladů v průběhu projektu (B).
- nenaplnění cílů projektu (C).
- nevhodné načasování projektu (D).
- nesouhlas vedení vybrané společnosti s projektem (E).
- nesouhlas se spoluprací ze strany vzdělávacích institucí (F).
- neochota spolupráce zaměstnanců vybrané společnosti na projektu (G).

Jednotlivá rizika jsou posouzena z hlediska pravděpodobností jejich vzniku a z hlediska intenzity negativního vlivu na projekt v tabulce (Tabulka 19).

Tabulka 19 Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost rizika			Stupeň rizika			Součin
	nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoký	
	0,15	0,35	0,50	0,15	0,35	0,50	
A		x			x		0,1225
B			x		x		0,1750
C		x				x	0,1750
D		x			x		0,1225
E	x					x	0,0750

F	x				x		0,0525
G	x				x		0,0525

Pomocí rozmezí hodnot uvedených v tabulce níže (Tabulka 20) byla rizikům přiřazena úroveň pravděpodobnosti vzniku a stupeň rizika. Výsledky rizik jsou rozděleny do kategorií podle škál, ve kterých se nacházejí. Hodnoty škál jsou uvedeny v tabulce (Tabulka 20).

Tabulka 20 Škály rizik (Vlastní zpracování, 2024)

Kategorie	Škála
<i>A. Nízká rizika</i>	0,0000 – 0,0225
<i>B. Střední rizika</i>	0,0226 – 0,1740
<i>C. Vysoká rizika</i>	0,1750 – 0,2500

Do kategorie A jsou zařazena velmi nízká rizika a nepředpokládá se, že by tato rizika měla nastat. Kategorie B zastupuje střední rizika, která mohou negativně ovlivnit průběh projektu, proto je potřeba těmto rizikům předcházet. Stejně by se mělo přistupovat také ke kategorii C, představující vysoká rizika vzniku.

Následující tabulka (Tabulka 21) zobrazuje vyhodnocenou kategorizaci jednotlivých rizik.

Tabulka 21 Přehled rizikové analýzy (Vlastní zpracování, 2024)

Riziko	Kategorie
Nedostatek finančních prostředků	B
Růst nákladů v průběhu projektu	C
Nenaplnění cílů projektu	C
Nevhodné načasování projektu	B
Nesouhlas vedení vybrané společnosti s projektem	B
Nesouhlas se spoluprací ze strany vzdělávacích institucí	A
Neochota spolupráce zaměstnanců vybrané společnosti na projektu	A

A. Nízká rizika (F, G)

- *Nesouhlas se spoluprací ze strany vzdělávacích institucí (F)*

Opatření související s eliminací rizika: Je důležité udržovat pozitivní vztahy s institucemi a vyzdvihovat přínos spolupráce jak pro studenty v podobě zmíněné nabídky stáží či splnění odborné praxe, tak pro samotnou instituci, která se tímto veřejnosti jeví jako instituce iniciativní při uplatnění studentů v praxi.

- *Neochota spolupráce zaměstnanců vybrané společnosti na projektu (G)*

Opatření související s eliminací rizika: Je potřeba podat zaměstnancům vybrané společnosti racionální vysvětlení zamýšlených změn a jejich přínos. Aktivně se zajímat o jejich názory.

B. Střední rizika (A, D, E)

- *Nedostatek finančních prostředků (A)*

Opatření související s eliminací rizika: Před samotnou realizací projektu je třeba přesně vyčíslit jednotlivé kroky akčních plánů a projektu a dodržovat předem stanovený finanční rozpočet. Pro eliminaci tohoto rizika je také důležité vytvořit jistou finanční rezervu zvláště vytvořenou k tomuto účelu.

- *Nevhodné načasování projektu (D)*

Opatření související s eliminací rizika: Nevhodné načasování projektu lze eliminovat pečlivým plánováním a koordinací časového harmonogramu projektu a dílčích akčních plánů. Při tvorbě časového harmonogramu je také důležité počítat s neočekávanými změnami a zařadit do plánu prostor ke kontrole a případné úpravě jednotlivých kroků.

- *Nesouhlas vedení vybrané společnosti s projektem (E)*

Opatření související s eliminací rizika: Toto riziko je možné eliminovat kvalitní přípravou na obhajobu projektu, předpokládat možné námitky a umět na ně reagovat. Důležité jsou také průběžné konzultace s vedením vybrané společnosti ohledně jednotlivých částí projektu.

C. Vysoká rizika (B, C)

- *Růst nákladů v průběhu projektu (B)*

Opatření související s eliminací rizika: V případě růstu nákladů je důležité mít pro eliminaci tohoto rizika finanční rezervu zvláště vytvořenou k tomuto účelu. Riziku je možno předcházet dodržováním předem stanoveného finančního rozpočtu a při růstu cen těmto rozpočtům jednotlivé kroky přizpůsobovat.

- *Nenaplnění cílů projektu (C)*

Opatření související s eliminací rizika: Pro eliminaci tohoto rizika je důležité chronologicky dodržovat předem stanovené kroky jednotlivých akčních plánů, vyhodnocovat výstupy realizovaných kroků a pravidelně kontrolovat naplňování definovaných cílů.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat projekt na zlepšení současného stavu externího HR marketingu vybrané společnosti a pomocí teoretických poznatků nalézt nástroje, které by pomohly vybrané společnosti zlepšit současný stav, a tak zajistit potřebné množství zaměstnanců odpovídajících kvalit a současně, díky provedené analýzy, odhalit nedostatky v procesu externího HR marketingu.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo kromě vypracování literární rešerše na téma externího HR marketingu také formulace teoretických východisek pro zpracování části praktické. Praktická část byla rozdělena na část analytickou a projektovou. Výsledkem analytické části je zjištění, že vybraná společnost staví svůj brand zaměstnavatele na své bohaté historii a stabilitě, tržním úspěchu, budování dobrých vztahů a rodinné atmosféře, motivujícímu odměňování a zaměření na udržitelnost. Tyto výstupy se opakovaně potvrdily jak v interview se zaměstnanci, tak vyplývají z interních materiálů vybrané společnosti. Mnoho těchto skutečností však není dostatečně prezentováno pracovnímu trhu, zaměstnavatel tak nevyužívá veškerý svůj potenciál pro vybudování svého silného brandu zaměstnavatele, a tak přichází o mnoho existujících příležitostí.

V projektové části je navrženo jedenáct konkrétních akčních plánů vedoucích ke zvýšení povědomí veřejnosti o vybraném zaměstnavateli, zvýšení jeho atraktivity, image vybrané společnosti a růstu uchazečů o místo ve vybrané společnosti.

Akční plány doporučují aktivity na sociálních sítích Facebook a Instagram, využití platformy YouTube, navázání spolupráce se školami a účast na soutěžích o nejlepšího zaměstnavatele či zpracování a používání hodnotové nabídky zaměstnavatele a podobě. Pro každý z těchto plánů je definován hlavní cíl, podpůrné činnosti, odpovědné osoby, časová náročnost, časový plán a finanční náročnost související s jeho realizací.

Realizací těchto aktivit může vybraný zaměstnavatel přilákat větší množství kvalitních kandidátů a zvýšit spokojenost, hrdost a loajalitu stávajících zaměstnanců. Tento cílový stav by byl v dnešní situaci na trhu práce velkou konkurenční výhodou.

Diplomová práce byla zpracována v souladu se Zásadami pro vypracování. K vypracování byly použity monografické publikace, internetové zdroje, interní materiály vybrané společnosti, vlastní monitoring veřejně dostupných informací, interview se stávajícími zaměstnanci a konzultace s HR manažerkou. Stanovené cíle diplomové práce byly splněny. Věřím, že má diplomová práce bude pro vybranou společnost přínosná.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-9827-6.

BÁRTA, Leoš, 2019. *Sami v moři konkurence: marketing management bez kapky teorie ve 20 problémech a 80 řešeních*. 1. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978802650853-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2017. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0648-6.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4211-3.

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

BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a HORVÁTHOVÁ, Petra, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8.

D'AMBROSOVÁ, Hana, 2014. *Abeceda personalisty*. 5. aktualiz. vyd. 1. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-869-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

EISEL, Juraj, 2021. *Systém a procesy řízení lidských zdrojů: (učební text – příklady a návody)*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-215-3.

ELLIS, James, 2020. *Talent Chooses You: Hire Better with Employer Branding*. 1st ed. Chicah: Independently Published. ISBN 979-8640916393.

FISHER, John G., 2013. *Strategic brand engagement: Using HR and Marketing to Connect Your Brand Customers, Channel Partners and Employees*. 1st ed. Kogan Page. ISBN 9780749470135.

GANINO, Mike, 2018. *Company Culture For Dummies*. 1st ed. United States: John Wiley & Sons. ISBN 9781119457848.

JEŽKOVÁ PETRŮ, Gabriela, 2021. *Zajištění lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-88330-37-0.

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

MALÝ, Lubor, 2022. *HR marketing: jak na efektivní náborové kampaně*. 1. vyd. Kolín: Workoholix. ISBN 978-80-11-01931-0.

MOSLEY, Richard a Lars SCHMIDT, 2017. *Employer Branding for Dummies*. 1st ed. United States: John Wiley. ISBN 978-1119071648.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. 1. vyd. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-2773-3.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9356-0.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ, a Vendula MACHÁČKOVÁ, 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

NEŠČÁKOVÁ, Libuše, 2012. *Pracovní právo pro neprávnický: rozbor vybraných ustanovení, praktická aplikace, vzory a příklady. Právo pro každého*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4091-1.

PALÍŠKOVÁ, Marcela, Kateřina LEGNEROVÁ, a Marek STRŽÍTESKÝ, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

PHILIP, Kotler a Keller KEVIN, 2016. *Marketing management*. 15th ed. Boston: Pearson. ISBN 9781292092621.

PHILLIPS, Jean a Stanley Morris GULLY, 2014. *Human resource management*. 1st ed. Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN 1-111-53356-3.

RÓZSA, Zoltán, 2021. *Budovanie značky zamestnávateľa ako nástroj získavania a udržiavania talentov: Employer branding as a tool for acquiring and retaining talent: teze přednášky ke jmenování profesorem*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7678-048-4.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠLAPÁK, Čeněk Tim a Martin ŠTEFKO, 2015. *Praktický personální marketink: řízení lidských zdrojů v pracovněprávních souvislostech*. 1. vyd. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-87439-19-7.

TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ, a Jan BINAR, 2020. *Image a firemní identita*. 2., aktual. a rozš. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2841-9.

Internetové zdroje

BAUDOUIN, Noémie, 2023. External versus internal employer branding: Which is more useful? Online. JobTeaser. Dostupné z: <https://www.jobteaser.com/en/corporate/the-fundamentals/external-versus-internal-employer-branding>. [cit. 2023-12-01].

BIELOVA, Olena a PETROVA, Iryna, 2020. Personnel marketing in company's compensation policy. Online. ResearchGate. S. 120. ISSN 2663-2209. Dostupné z: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-115-120>. [cit. 2023-12-01].

DARA, RajendraBabu, 2021. 7 p's of HRM. Online. LinkedIn. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/7-ps-hrm-rajendrababu-dara/>. [cit. 2023-12-01].

EDENS, Olivia, 2024. HR Trends for 2024: Analyzing the Future of Human Resource Management. Online. SelectHub. Dostupné z: <https://www.selecthub.com/hris/hr-trends/#2>. [cit. 2024-01-12].

GLADKA, Olena a FEDOROVA, Victoria, 2019. Defining personnel marketing strategies. Online. Business: Theory and Practice. S. 157. ISSN 1822-4202. Dostupné z: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.14>. [cit. 2023-12-01].

GOGOLOVA, Martina; PONISCIAKOVA, Olga a IVANKOVA, Katarina, 2015. The Use of External Personnel Marketing in Slovakia. Online. ScienceDirect. S. 138. ISSN 2212-5671. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00897-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00897-7). [cit. 2023-12-01].

Jooble, ©2024. Online. Dostupné z: <https://cz.jooble.org>. [cit. 2024-03-15].

JOSKA, Monika, 2021. Značka zaměstnavatele, váš otisk na trhu práce. A nejen na něm. Online. LinkedIn. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/značka-zaměstnavatele-váš-otisk-na-trhu-práce-nejen-něm-monika-joska>. [cit. 2023-12-01].

LANGEROVÁ, Jana, 2018. Podívejte se, jaké trendy čekají podle odborníků personalistiku v roce 2019. Online. Podnikatel.cz. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/podivejte-se-jake-trendy-cekaji-podle-odbornikupersonalistiku-v-roce-2019/>. [cit. 2023-12-01].

MENŠÍK, Tomáš, 2015. Personální marketing vs Employer Branding. Online. MenSeek. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding/>. [cit. 2023-12-01].

PRATOOMMASE, Thanapat, 2015. HR What?...It's time for HR Marketing! - Part 2: Marketing Mix 4Ps into HR strategy. Online. LinkedIn. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/hr-marketing-part-2-mix-4ps-strategy-thanapat-pratoommase/>. [cit. 2023-12-01].

SOUČKOVÁ, Monika, 2019. HR trendy 2020. Online. Monika Součková. Dostupné z: <https://monikasouckova.cz/hr-trendy-2020/>. [cit. 2021-08-30].

SPIELMANN, Karolina, 2015. Příběh 7P pro personální marketing. Online. MenSeek. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/pribeh-p-pro-personalni-marketing/>. [cit. 2023-12-01].

STANIEC, Iwona a KALIŇSKA-KULA, Magdalena, 2021. Internal employer branding as a way to improve employee engagement. Online. Business Perspectives. Dostupné z: [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04). [cit. 2023-12-01].

TAYLOR, Stephen a WOODHAMS, Carol, 2016. Studying Human Resource Management. Online. 2nd ed. Kogan Page. ISBN 9781843984405. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1600154/studying-human-resource-management-pdf>. [cit. 2023-12-01].

ZAJĄC, Oliwia, 2023. Internal and External Employer Branding and Success in the Job Market. Online. Lovejob. Dostupné z: <https://www.lovejob.pl/en/internal-and-external-employer-branding-examples-and-tools/>. [cit. 2023-12-01].

ZIELIŃSKI, Bartosz, 2023. Internal and external employer branding - or is it an outdated division? Online.CommPlace. Dostupné z: <https://commplace.pl/blog/en/employer-branding-wewnetrzny-i-zewnetrzny-a-moze-to-juz-nieaktualny-podzial/>. [cit. 2023-01-12].

Interní zdroje

Interní materiály vybrané společnosti.

Webové stránky vybrané společnosti.

Konzultace s HR manažerkou vybrané společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSR	Corporate Social Responsibility
EB	Employer Brand
EVP	Employer Value Proposition
GDPR	General Data Protection Regulation
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
SŠ	Střední škola
UTB	Univerzita Tomáše Bati
VŠ	Vysoká škola
THP	Technickohospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Hlavní atributy Employee Value Proposition (Tegze, 2019, s. 273)	27
Obrázek 2 Organizační struktura vybrané společnosti (Interní materiály společnosti, 2024)	44
Obrázek 3 Webová stránka vybrané společnosti, sekce „Lidé“ (Webová stránka společnosti, ©2024)	51
Obrázek 4 Inzerát na pozici řidiče VZV na portále prace.cz (prace.cz, ©2024)	52
Obrázek 5 Inzerát na pozici procesního inženýra (linkedin.cz, ©2024)	53
Obrázek 6 Ukázka facebookového příspěvku (facebook.cz, ©2024)	54
Obrázek 7 Vizualní a komunikační návrh inzerce obsazované pozice provozní zámečnick (Vlastní zpracování, 2024)	69
Obrázek 8 Znázornění kritické cesty (Výstup programu QM, 2024)	81
Obrázek 9 Síťový graf projektu (Výstup programu QM, 2024)	81
Obrázek 10 Inzerát na pozici provozního zámečnicka (Webové stránky vybrané společnosti, ©2024)	97

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2020–2024 (Interní materiály vybrané společnosti, 2024)	46
Tabulka 2 Vývoj počtu odchodu zaměstnanců v letech 2020–2024 (Interní materiály vybrané společnosti, 2024)	46
Tabulka 3 Přehled počtu náborů dle jednotlivých náborových metod v letech 2020–2023 (Interní materiály vybrané společnosti, 2024)	55
Tabulka 4 Akční plán č. 1 – Facebook (Vlastní zpracování, 2024).....	65
Tabulka 5 Akční plán č. 2 – Instagram (Vlastní zpracování, 2024)	67
Tabulka 6 Akční plán č. 3 – YouTube (Vlastní zpracování, 2024)	68
Tabulka 7 Akční plán č. 4 – Vizuální a komunikační styl příspěvků (Vlastní zpracování, 2024)	69
Tabulka 8 Akční plán č. 5 – Reklama v rádiu (Vlastní zpracování, 2024).....	71
Tabulka 9 Akční plán č. 6 – Spolupráce se školami (Vlastní zpracování, 2024)	72
Tabulka 10 Akční plán č. 7 – Účast na veřejných regionálních akcích (Vlastní zpracování, 2024)	73
Tabulka 11 Akční plán č. 8 – Videá z prostředí firmy (Vlastní zpracování, 2024).....	74
Tabulka 12 Akční plán č. 9 – Zdůraznit aspekt udržitelnosti (Vlastní zpracování, 2024) ..	75
Tabulka 13 Akční plán č. 10 – Účast na soutěžích o nejlepšího zaměstnavatele (Vlastní zpracování, 2024).....	77
Tabulka 14 Akční plán č. 11 – Zpracování hodnotové nabídky zaměstnavatele (Vlastní zpracování, 2024).....	78
Tabulka 15 Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování, 2024).....	78
Tabulka 16 Znázornění kritické cesty pomocí QM for Windows 4 (Výstup programu QM, 2024)	80
Tabulka 17 Shrnutí nákladů souvisejících s projektem (Vlastní zpracování, 2024)	82
Tabulka 18 Nákladová analýza projektu v jednotlivých měsících (Vlastní zpracování, 2024)	83
Tabulka 19 Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování).....	84
Tabulka 20 Škály rizik (Vlastní zpracování, 2024)	85
Tabulka 21 Přehled rizikové analýzy (Vlastní zpracování, 2024).....	85

SEZNAM PŘÍLOH

P I Inzerát vybrané společnosti.

P II Kvalitativní výzkum: Přepisy interview se zaměstnanci vybrané společnosti.

PŘÍLOHA P I: INZERÁT VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Hledáme posilu do týmu údržby na pozici

Provozní zámečník

Pracovní náplň na této pozici

- Samostatná práce na odstraňování poruch na strojních zařízeních
- Příprava a montáž nových zařízení, demontážní práce
- Preventivní údržba na strojích + zařízení budovy
- Práce s náhradními díly, oprava vadných dílů
- Evidence dat o průběhu a výsledcích práce
- Práce ve třisměnném provozu

Jaké znalosti a dovednosti byste měli mít?

- Min. středoškolské vzdělání technického zaměření
- Zkušenosti s mechanickými opravami strojů, opravami pneumatických a hydraulických systémů
- Zkušenosti se svářením kovů, základy obrábění
- Uživatelská znalost práce s PC
- Výhodou průkaz na řízení VZV
- Casová flexibilita a odolnost vůči stresu
- Samostatnost, spolehlivost

Co Vás u nás čeká?

- V prvním kroku smlouva na 1 rok, poté možnost prodloužení na neurčito
- Ke mzdě další bonusy a benefity, příspěvek na dopravu, 13. plat a mnoho dalšího
- Pracovní oděv včetně průmyslového praní, parkování před závodem, závodní stravování

Pokud vás tato příležitost oslovila a splňujete uvedené požadavky, pošlete svůj životopis na emailspolecnosti@domena.cz
Více informací Vám poskytne HR manažer společnosti tel. 111 222 333

Creating the future together



Obrázek 10 Inzerát na pozici provozního zámečníka (Webové stránky vybrané společnosti, ©2024)

PŘÍLOHA P II: KVALITATIVNÍ VÝZKUM: PŘEPISY INTERVIEW SE ZAMĚSTNANCI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Respondent č. 1

Jaké je Vaše pohlaví, věk a pracovní pozice?

Odpověď: Muž, 22 let, Designer.

*1. Co vás přesvědčilo k tomu, abyste se ucházeli o místo ve vybrané společnosti?
(Respondent se může volně vyjádřit k jednomu či více faktorům, popřípadě uvést další)*

- Finanční ohodnocení
- Jméno zaměstnavatele na trhu práce
- Lokalita
- **Jiná...**

Odpověď: zajímavá a kreativní náplň práce, jméno zaměstnavatele na trhu práce, pozitivní zkušenost z předchozího výběrového řízení.

2. Jak jste se poprvé dozvěděli o společnosti jako o potenciálním zaměstnavateli? Co konkrétně Vás na inzerci volného pracovního místa zaujalo?

- Inzerce na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook, ...)
- Firemní web
- **Pracovní portál (Jobs.cz, Prace.cz, ...)**
- Osobní doporučení
- Úřad práce
- Jiná...

3. Prozkoumávali jste před zasláním životopisu pověst společnosti jako zaměstnavatele online nebo pomocí jiných zdrojů? Pokud ano kde a co Vás zaujalo?

Odpověď: Prozkoumával jsem společnost na jejich webových stránkách, sociálních sítích, i prostřednictvím rodiny a přátel, kteří společnost znají.

4. Jaký faktor byl rozhodující pro výběr současného zaměstnavatele v rámci hledání nového zaměstnání dle informací a skutečností prezentovaných v náborovém inzerátu?

Odpověď: Rozhodující bylo, že se jedná o kreativní pozici, jehož součástí je plné proškolení/zaškolení.

5. *V čem spatřujete silné a slabé stránky Vašeho zaměstnavatele ve srovnání s konkurencí?*

Odpověď: Jméno zaměstnavatele a postavení na trhu +, sklady (prostor pro expanzi) -, know-how +, kolektiv +.

6. *Existují nějaké konkrétní marketingové nebo propagační materiály o společnosti, které Vás zaujaly během celého náborového procesu (video, inzerce, billboardy apod.)? Uveďte proč.*

Odpověď: Zaujaly mě videa na webu společnosti a rozpětí témat, které jsou pro ni důležité.

7. *V čem se liší vnímání Vašeho zaměstnavatele nyní a před účastí na výběrovém řízení (zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí, ...)? Jak na Vás působila zveňčí?*

Odpověď: Vnímání se nezměnilo. Společnost na mě zveňčí působila, že je velmi zaměřená na správný výběr a následnou spokojenost zaměstnanců.

8. *Jaké máte návrhy na zlepšení viditelnosti a atraktivity společnosti jako zaměstnavatele na trhu?*

Odpověď: Aktivita na sociálních sítích by mohla být větší. Zapojení se nebo vytváření více zajímavých, zábavných a kreativních projektů pro veřejnost.

Respondent č. 2

Jaké je Vaše pohlaví, věk a pracovní pozice?

Odpověď: Muž, 31 let, Account manager.

1. *Co vás přesvědčilo k tomu, abyste se ucházeli o místo ve vybrané společnosti? (Respondent se může volně vyjádřit k jednomu či více faktorům, popřípadě uvést další)*

- Finanční ohodnocení
- Jméno zaměstnavatele na trhu práce
- Lokalita
- **Jiná...**

Odpověď: Obsah a náplň nabízené pozice.

2. Jak jste se poprvé dozvěděli o společnosti jako o potenciálním zaměstnavateli? Co konkrétně Vás na inzerci volného pracovního místa zaujalo?

- Inzerce na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook, ...)
- Firemní web
- **Pracovní portál (Jobs.cz, Prace.cz, ...)**
- Osobní doporučení
- Úřad práce
- Jiná...

3. Prozkoumávali jste před zasláním životopisu pověst společnosti jako zaměstnavatele online nebo pomocí jiných zdrojů? Pokud ano kde a co Vás zaujalo?

Odpověď: čerpal jsem z veřejně dostupných zdrojů – stránky společnosti, LinkedIn a z obsahu bakalářských/diplomových prací, které se týkaly společnosti.

4. Jaký faktor byl rozhodující pro výběr současného zaměstnavatele v rámci hledání nového zaměstnání dle informací a skutečností prezentovaných v náborovém inzerátu?

Odpověď: Náročnost/komplexita pozice/Filosofie společnosti.

5. V čem spatřujete silné a slabé stránky Vašeho zaměstnavatele ve srovnání s konkurencí?

Odpověď: Silné – know-how, firma má společenský přesah, atmosféra ve firmě, hodnoty společnosti

Slabé – menší komplexita výroby ve srovnání s konkurencí.

6. Existují nějaké konkrétní marketingové nebo propagační materiály o společnosti, které Vás zaujaly během celého náborového procesu (video, inzerce, billboardy apod.)? Uveďte proč.

Odpověď: video na YouTube.

7. V čem se liší vnímání Vašeho zaměstnavatele nyní a před účastí na výběrovém řízení (zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí, ...)? Jak na Vás působila zveňčí?

Odpověď: Pohled se nijak zásadně nezměnil.

8. Jaké máte návrhy na zlepšení viditelnosti a atraktivity společnosti jako zaměstnavatele na trhu?

Odpověď: Společnost nabízí jedinečnou věc, a to je skloubení zázemí velké korporátní společnosti s tradičním duchem rodinné místní firmy. Firma sídlí na vesnici, existence papírny je již přes sto let a oproti ostatním korporacím se můžeme pochlubit nízkou fluktuací. Velká část zaměstnanců jsou místní či z přílehlého okolí a pracují u nás někdy klidně i celý pracovní život. V rámci zvýšení atraktivity společnosti jako zaměstnavatel bych více zviditelňoval tuto vlastnost/ducha naší firmy.

Respondent č. 3

Jaké je Vaše pohlaví, věk a pracovní pozice?

Odpověď: muž, 55, operátor.

1. Co vás přesvědčilo k tomu, abyste se ucházeli o místo ve vybrané společnosti?
(Respondent se může volně vyjádřit k jednomu či více faktorům, popřípadě uvést další)

- **Finanční ohodnocení**
- **Jméno zaměstnavatele na trhu práce**
- **Lokalita**
- Jiná...

Odpověď: kombinace, práce v místě bydliště, firmu mi doporučil známý, že je spokojen a finančně jsem spokojen. Oproti předchozímu zaměstnavateli je to větší a stabilnější, jistější firma.

2. Jak jste se poprvé dozvěděli o společnosti jako o potenciálním zaměstnavateli? Co konkrétně Vás na inzerci volného pracovního místa zaujalo?

- Inzerce na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook, ...)
- Firemní web
- Pracovní portál (Jobs.cz, Prace.cz, ...)
- **Osobní doporučení**
- Úřad práce
- Jiná...

3. *Prozkoumávali jste před zasláním životopisu pověst společnosti jako zaměstnavatele online nebo pomocí jiných zdrojů? Pokud ano kde a co Vás zaujalo?*

Odpověď: ptal jsem se známých, hlavně jeden známý zde dělá už 20 let a je spokojen, navyšují pravidelně mzdy, jistota práce, i spousta benefitů, slušné chování.

4. *Jaký faktor byl rozhodující pro výběr současného zaměstnavatele v rámci hledání nového zaměstnání dle informací a skutečností prezentovaných v náborovém inzerátu?*

Odpověď: spolehlivá firma, dobré jméno v okolí, dobré pracovní podmínky, dobrá atmosféra.

5. *V čem spatřujete silné a slabé stránky Vašeho zaměstnavatele ve srovnání s konkurencí?*

Odpověď: silná stránka je produkt – pořád se bude balit a fungovali i za Covidu, velká firma, takže ji nerozhodí výkyvy na trhu nebo inflace atd., dobré pracovní i mzdové podmínky a benefity. Slabá stránka – v širším okolí asi není firma moc známá.

6. *Existují nějaké konkrétní marketingové nebo propagační materiály o společnosti, které Vás zaujaly během celého náborového procesu (video, inzerce, billboardy apod.)? Uveďte proč.*

Odpověď: jednu dobu jsem registroval billboardy i inzeráty v místních novinách, teď cca rok ne.

7. *V čem se liší vnímání Vašeho zaměstnavatele nyní a před účastí na výběrovém řízení (zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí, ...)? Jak na Vás působila zvenčí?*

Odpověď: při výběrovém řízení jsem byl překvapený, jak dobře vypadá firma vevnitř, zvenku budovy nemoderní a staré. Vevnitř výrobní prostory i zázemí pro zaměstnance super. Vše, co bylo řečeno při výběru, se zatím naplnilo. Dobrá atmosféra ve firmě se potvrdila, byli příjemní při výběru, a to stále trvá. Překvapily mě přísná pravidla BOZP.

8. *Jaké máte návrhy na zlepšení viditelnosti a atraktivity společnosti jako zaměstnavatele na trhu?*

Odpověď: Mezi mou generací se řeší hlavně mzdy, a ty jsou pro místní lidi dobré. Nesleduji co, se píše na internetu nebo na sítích, je pro mě důležité, co říkají lidi a jméno firmy je dobré. Firma si váží lidí, dávají často drobné pozornosti a dárky, při nástupu, k MDŽ, teď na Velikonoce, to potěší.

Respondent č. 4

Jaké je Vaše pohlaví, věk a pracovní pozice?

Odpověď: muž, 40, řidič VZV

1. Co vás přesvědčilo k tomu, abyste se ucházeli o místo ve vybrané společnosti? (Respondent se může volně vyjádřit k jednomu či více faktorům, popřípadě uvést další)

- Finanční ohodnocení
- **Jméno zaměstnavatele na trhu práce**
- **Lokalita**
- Jiná...

Odpověď: férovost, odešel jsem z firmy za vyšším výdělkem, nic ze slibů se nakonec u nového zaměstnavatele nesplnilo, vrátil jsem se tedy zpět.

2. Jak jste se poprvé dozvěděli o společnosti jako o potenciálním zaměstnavateli? Co konkrétně Vás na inzerci volného pracovního místa zaujalo?

- Inzerce na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook, ...)
- Firemní web
- Pracovní portál (Jobs.cz, Prace.cz, ...)
- Osobní doporučení
- Úřad práce
- **Jiná...**

Odpověď: předchozí osobní zkušenost, co se řekne, to platí, to se asi do inzerce nedá dostat.

3. Prozkoumávali jste před zasláním životopisu pověst společnosti jako zaměstnavatele online nebo pomocí jiných zdrojů? Pokud ano kde a co Vás zaujalo?

Odpověď: kromě osobní zkušenosti zde mám spoustu příbuzných a známých, sice si pořád na něco stěžují, ale mnohdy nemají srovnání, nikdy nikde jinde nepracovali a vůbec neví, co se děje jinde, měli by si to jít vyzkoušet jinde. Co mě překvapilo je, že na YouTube jsou jen dvě videa ze SK, přitom z interní SKTV vím, že je plno jiných super videí o aktivitách ve školkách, se seniory, ze dní otevřených dveří atd.

4. Jaký faktor byl rozhodující pro výběr současného zaměstnavatele v rámci hledání nového zaměstnání dle informací a skutečností prezentovaných v náborovém inzerátu?

Odpověď: pravidelné navyšování mzdy, odměny před Vánoce, rodinný ráz firmy, benefity, jídelna a průmyslové praní oblečení, nemusíme prát doma.

5. V čem spatřujete silné a slabé stránky Vašeho zaměstnavatele ve srovnání s konkurencí?

Odpověď: silné že je to stabilní firma, jistý příjem, výplata spolehlivě na účtu, dodržování zákonů, dobré benefity ... slabé – pro obyvatele blízkého města je to z ruky.

6. Existují nějaké konkrétní marketingové nebo propagační materiály o společnosti, které Vás zaujaly během celého náborového procesu (video, inzerce, billboardy apod.)? Uveďte proč.

Odpověď: pamatuji si hezké billboardy, ale už dlouho nic nebylo... při nástupu dobrý dárek a manuál, inzerce mi chybí na Instagramu.

7. V čem se liší vnímání Vašeho zaměstnavatele nyní a před účastí na výběrovém řízení (zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí, ...)? Jak na Vás působila zvenčí?

Odpověď: očekávání plus realita se rovná, věděl jsem, do čeho jdu, dobré pracovní podmínky i benefity, negativum je velký tlak na výkon.

8. Jaké máte návrhy na zlepšení viditelnosti a atraktivity společnosti jako zaměstnavatele na trhu?

Odpověď: hodně iniciativ je zaměřených na školy a školky, možná by se to mohlo rozšířit i na střední školy a na akcích pro veřejnost. Dobrá je prezentace na festivalu hrady.cz. Billboardy jsou viditelné a taky dobré, ale teď jsme dlouho neměli.

Respondent č. 5

Jaké je Vaše pohlaví, věk a pracovní pozice?

Odpověď: muž, 25, řidič VZV.

1. Co vás přesvědčilo k tomu, abyste se ucházeli o místo ve vybrané společnosti? (Respondent se může volně vyjádřit k jednomu či více faktorům, popřípadě uvést další)

- **Finanční ohodnocení**
- Jméno zaměstnavatele na trhu práce
- Lokalita

- Jiná...

Odpověď: Pracovní náplň.

2. *Jak jste se poprvé dozvěděli o společnosti jako o potenciálním zaměstnavateli? Co konkrétně Vás na inzerci volného pracovního místa zaujalo?*

- Inzerce na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook, ...)
- Firemní web
- **Pracovní portál (Jobs.cz, Prace.cz, ...)**
- Osobní doporučení
- Úřad práce
- Jiná...

3. *Prozkoumávali jste před zasláním životopisu pověst společnosti jako zaměstnavatele online nebo pomocí jiných zdrojů? Pokud ano kde a co Vás zaujalo?*

Odpověď: nezkoumal jsem, nechal jsem to na první schůzce, z návštěvy jsem měl dobrý pocit, jak z pracovního prostředí, tak z přístupu lidí, které jsem potkal.

4. *Jaký faktor byl rozhodující pro výběr současného zaměstnavatele v rámci hledání nového zaměstnání dle informací a skutečností prezentovaných v náborovém inzerátu?*

Odpověď: mzda a pracovní náplň, a velikost firmy, velké firmy jsou jistější a stabilnější

5. *V čem spatřujete silné a slabé stránky Vašeho zaměstnavatele ve srovnání s konkurencí?*

Odpověď: silné že to je velká firma, jistý příjem, benefity, vysoké standardy v BOZP, i v hygieně... slabé stránky že to je mimo regionální město.

6. *Existují nějaké konkrétní marketingové nebo propagační materiály o společnosti, které Vás zaujaly během celého náborového procesu (video, inzerce, billboardy apod.)? Uveďte proč.*

Odpověď: FB jen pár příspěvků, na Instagramu jsem nenašel nic, web strašně složitý, nic jsem tam nenašel.

7. *V čem se liší vnímání Vašeho zaměstnavatele nyní a před účastí na výběrovém řízení (zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí, ...)? Jak na Vás působila zveňčí?*

Odpověď: tak jak mi byla práce popsána, tak to i je, možná mě překvapilo, že opravdu jsme vytížení na 100 %, oproti minulé firmě rozdíl. Lidí je tu přesně na jednoho, když někdo vypadne, je to problém. Všechny benefity a podmínky, které byly slíbeny, byly splněny. Možná by mě potěšilo, kdyby byla smlouva hned na neurčito, takto jsem rok v nejistotě. Jinak spokojenost.

8. Jaké máte návrhy na zlepšení viditelnosti a atraktivity společnosti jako zaměstnavatele na trhu?

Odpověď: pro mladé 20-30 let moc firma není vidět

Respondent č. 6

Jaké je Vaše pohlaví, věk a pracovní pozice?

Odpověď: muž, 55 let, hlavní operátor.

*1. Co vás přesvědčilo k tomu, abyste se ucházeli o místo ve vybrané společnosti?
(Respondent se může volně vyjádřit k jednomu či více faktorům, popřípadě uvést další)*

- **Finanční ohodnocení**
- **Jméno zaměstnavatele na trhu práce**
- **Lokalita**
- Jiná...

2. Jak jste se poprvé dozvěděli o společnosti jako o potenciálním zaměstnavateli? Co konkrétně Vás na inzerci volného pracovního místa zaujalo?

- Inzerce na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook, ...)
- Firemní web
- **Pracovní portál (Jobs.cz, Prace.cz, ...)**
- Osobní doporučení
- Úřad práce
- Jiná...

3. Prozkoumávali jste před zasláním životopisu pověst společnosti jako zaměstnavatele online nebo pomocí jiných zdrojů? Pokud ano kde a co Vás zaujalo?

Odpověď: jsem místní, společnost znám dlouhé roky a má dobré jméno.

4. Jaký faktor byl rozhodující pro výběr současného zaměstnavatele v rámci hledání nového zaměstnání dle informací a skutečností prezentovaných v náborovém inzerátu?

Odpověď: mzda, benefity, pracovní podmínky.

5. V čem spatřujete silné a slabé stránky Vašeho zaměstnavatele ve srovnání s konkurencí?

Odpověď: silné že tu jsou dobré pracovní podmínky i mzdy, lidí odsud neodchází, většina, s kým jsem se tady potkal je tady 10 a více let. Slabé stránky zatím nevím, asi kdybych nebyl místní, možná bych firmu neznal, v regionálním městě je známější konkurent.

6. Existují nějaké konkrétní marketingové nebo propagační materiály o společnosti, které Vás zaujaly během celého náborového procesu (video, inzerce, billboardy apod.)? Uveďte proč.

Odpověď: nic konkrétního jsem neviděl, jen inzerát na prace.cz a o firmě jsem četl několikrát v místních novinách a vím o ní, protože hodně místních ve společnosti pracuje.

7. V čem se liší vnímání Vašeho zaměstnavatele nyní a před účastí na výběrovém řízení (zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí, ...)? Jak na Vás působila zvenčí?

Odpověď: před účastí na výběrovém řízení jsem bral firmu jako lepší průměr, pamatuji si ji z mládí jako normální fabriku. Hodně mě překvapilo, jak je teď moderní a je to úplně jiná fabrika než před 20 lety, to mě překvapilo. Spíš byl rozdíl, jak jsem měl továrnu zapsanou z minulosti a nyní na mě udělala velmi dobrý dojem, jak prostředí, tak lidí, a to zatím stále trvá (1 měsíc). Zvenku – budovy – první dojem nic moc, na tom by bylo dobré zapracovat.

8. Jaké máte návrhy na zlepšení viditelnosti a atraktivity společnosti jako zaměstnavatele na trhu?

Odpověď: čtu jen tištěné noviny, takže možná občas něco dát do novin, podle mě se nejvíc roznese mezi lidmi, co si řeknou

Respondent č. 7

Jaké je Vaše pohlaví, věk a pracovní pozice?

Odpověď: muž, 38 let, hlavní operátor.

1. Co vás přesvědčilo k tomu, abyste se ucházeli o místo ve vybrané společnosti? (Respondent se může volně vyjádřit k jednomu či více faktorům, popřípadě uvést další)

- Finanční ohodnocení

- Jméno zaměstnavatele na trhu práce
- **Lokalita**
- Jiná...

2. Jak jste se poprvé dozvěděli o společnosti jako o potenciálním zaměstnavateli? Co konkrétně Vás na inzerci volného pracovního místa zaujalo?

- Inzerce na sociálních sítích (LinkedIn, Facebook, ...)
- Firemní web
- **Pracovní portál (Jobs.cz, Prace.cz, ...)**
- Osobní doporučení
- Úřad práce
- Jiná...

3. *Prozkoumávali jste před zasláním životopisu pověst společnosti jako zaměstnavatele online nebo pomocí jiných zdrojů? Pokud ano kde a co Vás zaujalo?*

Odpověď: ne, viděl jsem inzerát a ostatní jsem nechal na schůzce, inzerát vypadal dobře.

4. *Jaký faktor byl rozhodující pro výběr současného zaměstnavatele v rámci hledání nového zaměstnání dle informací a skutečností prezentovaných v náborovém inzerátu?*

Odpověď: mzda, benefity, lokalita, obor.

5. *V čem spatřujete silné a slabé stránky Vašeho zaměstnavatele ve srovnání s konkurencí?*

Odpověď: sympatičtí lidé, rodinná atmosféra, negativum moc se o firmě neví za hranicemi obce, a asi umístění bokem civilizace. I když to prostředí je i výhoda.

6. *Existují nějaké konkrétní marketingové nebo propagační materiály o společnosti, které Vás zaujaly během celého náborového procesu (video, inzerce, billboardy apod.)? Uveďte proč.*

Odpověď: nehledal jsem, podstatné pro mne bylo, co jsem viděl při výběrovém řízení na místě.

7. *V čem se liší vnímání Vašeho zaměstnavatele nyní a před účastí na výběrovém řízení (zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí, ...)? Jak na Vás působila zvenčí?*

Odpověď: Zvenčí normální firma, věděl jsem, že existuje, bydlím 20 km daleko, věděl jsem, co se tady dělá, nic víc, neutrální vztah. Z výběrového řízení jsem měl hodně dobrý pocit, hlavně z lidí, příjemní, rodinná atmosféra. Dojem celkem zůstal. Práce je náročná, je vidět že to je korporát a jde se po produktivitě, ale zas peníze jsou tu slušné....

8. Jaké máte návrhy na zlepšení viditelnosti a atraktivity společnosti jako zaměstnavatele na trhu?

Odpověď: Instagram.