

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Návrh strategie HR marketingu ve start-upu

Proposal of HR Marketing Strategy in the Start-Up

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

BC. VICENÍKOVÁ

LENKA, DIS.

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Viceníková** Jméno: **Lenka** Osobní číslo: **493556**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Návrh strategie HR marketingu ve start-upu

Název diplomové práce anglicky:

Proposal of HR Marketing Strategy in the Start-Up

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat využití HR marketingu ve vybraném start-upu, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího využití HR marketingu a návrh strategie HR marketingu.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí, význam, oblasti a nástroje HR marketingu; 3. Praktická část - představení start-upu, analýza stávajícího využití HR marketingu, návrhy možných zlepšení a strategie HR marketingu; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vybrat správného člověka na správné místo. Praha: Grada Publishing, 2016.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D., institut pedagogických a psychologických studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **29.04.2021**

Platnost zadání diplomové práce: **19.09.2022**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

VICENÍKOVÁ, Lenka. *Návrh strategie HR marketingu ve start-upu*. Praha: ČVUT 2021. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 28. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za čas, který mi věnoval v rámci konzultací diplomové práce, za jeho odbornou pomoc a podnětné připomínky. Děkuji také zaměstnancům firmy XYZ za poskytnuté rozhovory a informace, které byly použity k vypracování diplomové práce.

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je HR marketing, jeho uplatňování ve firmě XYZ a návrh možné strategie. Teoretická část je zaměřena na pojem HR marketingu, jeho oblasti, nástroje a definici strategie. Na základě poznatků z teoretické části je v části praktické provedena analýza stávajícího HR marketingu ve vybrané firmě. V návaznosti na zjištěné nedostatky je navrhována optimální strategie.

Klíčová slova

HR marketing, personální marketing, personální řízení, značka zaměstnavatele, firemní kultura.

Abstract

The main subject of this thesis is HR marketing, its application in the company XYZ and a proposal of a possible strategy. The focus of the theoretical part is the term HR marketing, its areas, tools, and a definition of a strategy. In the practical part an analysis of the current HR marketing strategy for a specific company is made. Following the identified deficiencies, an optimal strategy is proposed.

Key words

HR marketing, personnel marketing, personnel management, employer branding, corporate culture.

Obsah

Úvod	5
1 POJETÍ HR MARKETINGU	7
1.1 HR.....	7
1.2 Marketing.....	7
1.3 Vymezení pojmu HR marketing.....	8
1.4 Historie HR marketingu	9
1.5 Význam HR marketingu	10
2 OBLASTI A NÁSTROJE HR MARKETINGU	11
2.1 Interní HR marketing	11
2.1.1 Adaptace zaměstnanců	12
2.1.2 Motivace zaměstnanců	12
2.1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	13
2.1.4 Firemní kultura.....	14
2.2 Externí HR marketing	16
2.2.1 Sociální sítě	16
2.2.2 Webové stránky.....	18
2.2.3 Eventy s možností firemní prezentace.....	19
2.2.4 Spolupráce s vysokými školami.....	19
2.2.5 Společenská odpovědnost firem	19
2.2.6 Brand ambasadoři.....	19
2.2.7 Získávání zaměstnanců.....	20
2.3 Employer branding	21
2.3.1 Employer value proposition (EVP).....	24
2.3.2 Firemní identita	25
2.4 Marketingový mix v HR marketingu.....	27
2.4.1 Pracovní pozice	27
2.4.2 Vzdělání a motivace	27
2.4.3 Místo	28
2.4.4 Propagace.....	28
3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V HRM	29

3.1	Definice a význam strategického řízení.....	29
3.2	Fáze strategického řízení.....	31
3.2.1	Strategická analýza.....	31
3.2.2	Formulace strategie	32
3.2.3	Implementace	35
3.2.4	Vyhodnocení a kontrola	36
4	PŘEDSTAVENÍ FIRMY	38
4.1	Předmět činnosti firmy XYZ	38
4.2	Personální situace	38
5	STÁVAJÍCÍ STAV HR MAREKTINGU FIRMY.....	40
5.1	Interní HR marketing	40
5.1.1	Adaptace zaměstnanců	40
5.1.2	Motivace zaměstnanců	40
5.1.3	Firemní kultura.....	41
5.2	Externí HR marketing	41
5.2.1	Sociální sítě.....	41
5.2.2	Webové stránky.....	42
5.2.3	Eventy s možností firemní prezentace.....	42
5.2.4	Získávání zaměstnanců.....	42
5.3	Employer branding	43
5.4	Marketingový mix	43
5.4.1	Pracovní pozice	43
5.4.2	Vzdělání a motivace	43
5.4.3	Místo	44
5.4.4	Propagace.....	44
6	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	45
6.1	Data o firmě z portálu Atmoskop	45
6.2	Rozhovory se zaměstnanci firmy	45
6.2.1	Otázky	45
6.2.2	Respondenti	45
6.2.3	Výsledky	46
6.3	Rozhovor s jednatelem firmy.....	48

6.4	Shrnutí rozhovorů.....	49
7	NÁVRH STRATEGIE HR MARKETINGU FIRMY	50
7.1	Strategická analýza	50
7.1.1	PEST analýza	50
7.1.2	Porterův model pěti sil	51
7.1.3	McKinseyho model 7S.....	52
7.1.4	SWOT analýza.....	53
7.2	Formulace strategie	54
7.2.1	Stanovení cílů.....	54
7.2.2	Vize, mise	55
7.2.3	Výběr strategie	56
7.3	Implementace strategie	56
7.3.1	Definice cílové skupiny a osoby.....	58
7.3.2	Zvolení cest, kterými se dostat k cílové skupině	60
7.3.3	Zvolení správné komunikace	62
7.3.4	Rozdělení odpovědností.....	62
7.3.5	Sestavení harmonogramu	63
7.3.6	Sestavení obsahu	65
7.3.7	Sestavení rozpočtu	71
7.4	Vyhodnocení strategie	71
	Závěr	73
	Seznam použitých zdrojů	74
	Seznam obrázků	80
	Seznam tabulek	81
	Příloha	82
	Evidenze výpůjček.....	83

Úvod

Získat v dnešní době kvalitní zaměstnance, zejména na technické pozice, není jednoduché. Trh práce už nefunguje jako kdysi, kdy si mohl zaměstnavatel vybírat mezi desítkami uchazečů. Pryč jsou doby, kdy stačilo publikovat inzerát na portálu práce a čekat, kdo se ozve.

S nízkou nezaměstnaností přišla nutnost nahlížet na potenciální zaměstnance jako na zákazníky, které je nezbytné něčím upoutat, aby vůbec přišli. Proto firmy, v rámci udržení své konkurenční pozice na trhu, začaly aplikovat metody HR marketingu.

HR marketing ovšem není pouze o upoutání pozornosti potenciálních uchazečů, ale také o udržení stávajících, loajálních a talentovaných zaměstnanců, aby neodešli ke konkurenci.

Cílem této práce je analyzovat uplatňování HR marketingu ve firmě XYZ, zjistit hlavní nedostatky a potřeby a navrhnout konkrétní strategii HR marketingu. Výstupem práce jsou doporučení pro vedení společnosti, marketingové a HR oddělení, díky kterým by návrh strategie HR marketingu mohla společnost v krátké době implementovat do praxe.

Teoretická část obsahuje tři dílčí kapitoly. První kapitola se zabývá vymezením základních pojmů HR marketingu, jeho významem a historií. Ve druhé kapitole jsou popsány konkrétní oblasti a nástroje HR marketingu a ve třetí kapitole je definováno strategické řízení v HRM a jeho fáze.

Praktická část diplomové práce je rozdělena do čtyř kapitol, které obsahují popis firmy XYZ, jejího předmět činnosti a organizační struktury, posouzení aktuálního stavu HR marketingu ve firmě, výzkumné šetření prostřednictvím portálu Atmoskop, výsledky polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a jednatelem firmy a nakonec, v návaznosti na zjištěné nedostatky a potřeby, návrh optimální HR marketingové strategie firmy.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ HR MARKETINGU

Cílem této kapitoly je objasnění vztahu mezi personálním řízením (HR) a marketingem, popsání rozdílů mezi klasickým a HR marketingem, vysvětlení pojmu samotného HR marketingu, jeho historie a význam. Na význam HR marketingu je kladen důraz v rámci celé diplomové práce.

1.1 HR

HR neboli *Human Resources*, jak je v literatuře obvykle uváděno, znamená personální práci a řízení lidských zdrojů, jinými slovy: jak firma řídí získávání, výběr, vzdělávání, odměňování, komunikaci a jiné personální systémy. (Ulrich, 2009, s. 11) Oproti tomu *Human Relations*, jak se pojem v posledních letech upravuje, znamená doslova lidské vztahy. Jde o systém řešení a vedení mezilidských vztahů prosazujících lidskost a práci s lidským potenciálem. V pracovním prostředí managerům poskytuje nástroje a systém práce s lidmi. (Starka, 2020)

Zaměstnanci jsou jednou z nejdůležitějších a nejcennějších složek celé firmy. Oni rozhodují o tom, zda bude organizace úspěšná či nikoliv, o její prosperitě a konkurenceschopnosti. Pro firmy a jejich vedení je tedy stěžejní si uvědomit důležitost a význam lidských zdrojů a vztahů. (Koubek, 2009, s.14)

Mezi cíle řízení lidských zdrojů dle Armstronga a Taylora (2015, s. 48) patří:

- zabezpečení kvalifikovaných, talentovaných a angažovaných lidí,
- přispívání k rozvoji kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- podporování dosahování strategických cílů firmy a uplatňování strategie lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- vytváření pozitivních vztahů na pracovišti a navozování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci.

Efektivní řízení lidských zdrojů může vést ke snižování nákladů firmy, zvyšování příjmů a zvyšování výkonu zaměstnanců v návaznosti na jejich spokojenost. Aneb dobré vztahy přináší dobré výsledky, zatímco špatné vztahy přináší špatné výsledky.

1.2 Marketing

Oficiální definice marketingu, přijatá v roce 2004 Americkou marketingovou asociací zní: „*Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.*“ (Solomon, 2006, s. 6)

Obsáhlejší definice říká, že je marketing směnný proces, který zahrnuje činnosti od výzkumu trhu, průzkumu potřeb a přání zákazníka, přes plánování, tvorbu produktu,

volbu distribučních cest, určování ceny, propagaci a další činnosti. Cílem je uspokojení potřeb zákazníků a tím dojde také ke splnění cílů organizace. (Jakubíková, 2011, s. 17)

Z tabulky 1 je jasné, že na HR marketing lze pohlížet stejně jako na klasický marketing výrobků/služeb, a proto je nutné se v rámci této diplomové práce zabývat i principy klasického marketingu, z nichž HR marketing vychází.

Tabulka 1 Srovnání HR marketingu a klasického marketingu výrobků/služeb

	HR marketing	Marketing výrobků a služeb
Objekt zájmu	Potenciální a stávající zaměstnanci	Produkt nebo služba
Subjekty trhu	Uchazeči o práci, současní zaměstnanci, zaměstnanci jiných firem, studenti	Potenciální zákazníci, současní zákazníci, dodavatelé, partnerské firmy, veřejnost, zaměstnanci podniku, stát
Cíl	Uspokojování potřeb firmy, prostřednictvím lidí a jejich potenciálu přispět k úspěchu firmy.	Uspokojovat potřeby zákazníků a předvídat je. Prostřednictvím prodeje výrobků/služeb přispět k úspěchu firmy.

Zdroj: vlastní zpracování dle Stýbla (2003, s. 19)

1.3 Vymezení pojmu HR marketing

HR marketing (též personální marketing, HRM) nemá jednotnou definici, ale jak název naznačuje, jedná se o propojení oblasti řízení lidských zdrojů s marketingem.

Dle Bárty (2019, s. 78) mají tyto dva obory mnoho společného – nejen základní principy, ale také cílovou skupinu, a proto si navzájem umějí pomoci. Jak u HR, tak u marketingu platí, že musíme mít zákazníkům/zaměstnancům co nabídnout, musíme vědět, co od každé cílové skupiny můžeme získat, oběma skupinám musíme co nejvíce ulehčit cestu k cíli (např. bez e-shopu zákazník nenakoupí, bez nabídnutého kurzu se zaměstnanec sám nezačne vzdělávat) a v neposlední řadě musíme oběma skupinám prodat naši firmu tak, aby si nás vybrali místo konkurence.

Podobné vysvětlení má i Myslivcová a kol. (2017, s. 18), podle které HR marketing pohlíží na současné i potenciální zaměstnance jako na zákazníky.

Koubek (2009, s. 160) definuje HR marketing jako „*použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace*“

a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace".

Dvořáková a kol. (2012, s. 539) vymezila pojem HR marketingu následovně: „Personální marketing (Personnel/HR marketing) označuje buď jednu z funkcí personálního řízení z hlediska cílů marketingu (nábor), nebo personální koncepci zahrnující všechny personální činnosti. V užším pojetí se chápe jako dlouhodobé získávání lidských zdrojů z externího trhu práce vytvářením pozitivního image (dobré pověsti) zaměstnavatele na příslušném trhu práce. V širším pojetí jde o soubor opatření zaměřených ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, tzn. na řešení problémů v pracovní motivaci a vedení pracovníků, personálním rozvoji, odměňování a péči o zaměstnance.“

Jedna z nejstarších definicí HR marketingu v české literatuře je od Stýbla (2003, s. 19): „Personální marketing není jen metodou pro získávání budoucích zaměstnanců na trhu práce, ale je to hlavně systém myšlení a jednání orientovaný nejen do okolí firmy, ale i do ní samotné. Obdobně jako se při zavádění nového produktu či služby na trh obracíme na zákazníka, je v případě potřeby obsazení volných pracovních míst nutné se ptát: Jaké jsou a případně jaké budou potřeby a přání potenciálních zaměstnanců a co jim může budoucí firma nabídnout?“

1.4 Historie HR marketingu

Pojem personální marketing se ve světě začal používat již v 60. letech 20. století, konkrétně v Německu v souvislosti s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. V české odborné literatuře se pojem objevuje až v 90. letech 20. století, kdy začalo být cílem personalistů „prodat“ pracovní místo v podniku. Stále bylo na oblast pohlíženo spíše ze strany personalistů, až s postupem času se začaly uplatňovat marketingové postupy a principy, koordinovat činnosti mezi oběma odděleními (marketing a HR) a na potenciálního zaměstnance se začalo pohlížet jako na zákazníka. (Myslivcová a kol., 2017, s. 25)

Tabulka 2 Vývoj HR marketingu ve světě

Období	Charakteristika
60. léta 20. století	V souvislosti s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků se pojem personální marketing objevuje poprvé v německé literatuře.
70. léta 20. století	Zaměstnanci začínají být vnímáni jako partneři ve společnosti, pojem se začíná rozvíjet také v praxi.

80. a 90. léta 20. století	HR marketing se začíná rozdělovat na dvě oblasti – interní a externí.
Přelom tisíciletí	Zaměstnanec začíná být vnímán jako zákazník, propojování značky zaměstnavatele a řízení lidských zdrojů.
Současnost	Důraz na uplatňování marketingových principů v interním a externím HR marketingu.

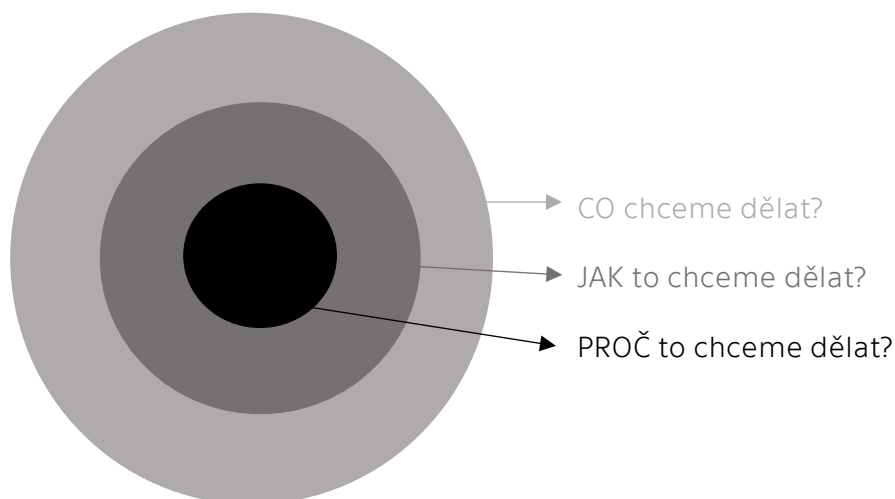
Zdroj: vlastní zpracování dle Myslivcové a kol. (2017, s. 25)

1.5 Význam HR marketingu

Cílem HR marketingu je budování pozitivního vlivu na všechny, kteří se o firmu zajímají nebo by se o ni mohli zajímat. Současně je cílem také budování atraktivity firmy pro budoucí zaměstnance, kteří jsou klíčem k prosperitě organizace. (Wimmers, 2009, s. 5)

Jak z výše uvedeného plyne, HR marketing je významným nástrojem nejen k získávání nových zaměstnanců, ale také k udržení těch stávajících. Dobře nastavenou strategií HR marketingu může firma podstatně snížit personální náklady a posílit svoji konkurenceschopnost.

Zda má implementace HR marketingu v dané organizaci smysl či nikoliv, je možné zjistit zamyšlením se nad následujícími otázkami v obrázku 1.



Obrázek 1 Kruh smyslu HR Marketingu

Zdroj: vlastní zpracování dle Starky (2020)

2 OBLASTI A NÁSTROJE HR MARKETINGU

HR marketing se dá rozdělit do dvou základních oblastí – interní a externí. Obě tyto oblasti jsou vzájemně propojeny a působí na sebe. V praxi je ale poměrně složité jednoznačně stanovit, které činnosti spadají do které oblasti. (Myslívová, 2018, s. 36) S interním a externím marketingem se velmi úzce prolíná budování značky zaměstnavatele a marketingový mix.

Vzájemné propojení interního a externího HR marketingu demonstruje obrázek 2, který navíc obsahuje také *interaktivní marketing*, který je z pohledu zaměstnavatele nejméně ovlivnitelný a nedá se tolik kontrolovat. Zaměstnanci zprostředkovávají veřejnosti, prostřednictvím své komunikace, kultury a hodnoty, které daná organizace má. (Myslívová, 2018, s. 37)



Obrázek 2 Interní, externí a interaktivní marketing

Zdroj: vlastní zpracování dle Kmoška (2020)

2.1 Interní HR marketing

Interní HR marketing je zaměřen dovnitř firmy, na současné zaměstnance, jejich spokojenost a udržení ve firmě.

2.1.1 Adaptace zaměstnanců

Adaptace znamená začlenění nového zaměstnance do pracovního, kulturního a sociálního systému firmy. Účelem je snížení nákladů na fluktuaci, zvýšení pracovní spokojenosti a zkrácení doby, po kterou zaměstnanec nebude schopný sám pracovat, tzn. snížení ztrát na produktivě. (Dvořáková a kol., 2012, s. 162) V neposlední řadě je účelem dobré adaptace také pozitivní vliv na značku zaměstnavatele. Některé firmy formalizují tento proces do „*adaptačního programu*“, díky kterému urychlí začleňování nových zaměstnanců.

Tabulka 3 Proces adaptace nového zaměstnance

Před nástupem	Nástupní den	První týden	První měsíc
Dokumentace	Představení firmy, kultury, kolegů, klíčových nástrojů	Týmové schůzky, představení projektů	Nastavení pravidelných review
Průběžný kontakt	Praktické informace, dárky	1:1 s nadřízeným	Samostatné úkoly
Pozvání na firemní akce	Předání HW a přístupů	Naplánování sociální aktivity	Odstranění buddyho
Příprava pracovního místa a přístupů	Plán školení na další dny	Kontrola porozumění klíčovými nástroji	Zpětná vazba na první měsíc
Přístup do intranetu firmy	1:1 schůzky napříč firmou		Plán rozvoje a vzdělávání
Handbook pro nové zaměstnance	Přiřazení buddyho		

Zdroj: vlastní zpracování dle (Hub by Danske Bank, 2021)

Dle průzkumu společnosti LMC (2018), kterého se zúčastnilo 1041 lidí, kteří našli práci přes pracovní portály Jobs.cz a Práce.cz, neproběhlo řádné zaškolení na novou pracovní pozici u 66 % dotázaných. Podcenění onboardingu má na nové zaměstnance negativní dopady a jejich motivace prudce klesá, protože se ve firmě necítí dobře. Na druhou stranu lidé, kteří měli nastavený proces onboardingu ho většinou hodnotili jako pozitivní a přínosný.

2.1.2 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců patří mezi jeden z nejdůležitějších úkolů firmy, protože pokud se podaří zaměstnance správnými nástroji motivovat, roste jejich produktivita a výkon.

Motivovaní zaměstnanci se také dopouští méně chyb, jsou ochotnější, vstřícnější, působí lépe na klienty a dosahují mnohem lepších výsledků. (Urban, 2017, s. 9)

Motivaci lze dle Armstronga a Taylora (2015, s. 218) rozdělit na dvě části:

- Vnitřní – to je taková, kdy mají zaměstnanci pocit, že je jejich práce zajímavá, důležitá a inspirativní, mají volnost při rozhodování a mohou rozvíjet své znalosti a dovednosti.
- Vnější – různé odměny (mzda, povýšení, hodnocení), ale také tresty (kritika, odebrání bonusů apod.) nebo outplacement.

Zvláštní částí je *motivace prostřednictvím firemních benefitů*, na kterou je v posledních letech kladen mnohem větší důraz než dříve.

Mezi nejoblíbenější firemní benefity, před vypuknutím pandemie covid-19, patřily: dovolená navíc, práce z domu, příspěvek na pojištění, příspěvek na sport a také uvolněné pracovní prostředí. (Porovnej24, 2021)

V návaznosti na současnou situaci firmy revidují své benefitní systémy a dávají zaměstnancům k dispozici benefity nové jako například: proplacení testu na covid-19, online sportovní tréninky, příspěvek na konzultace s psychologem/koučem, online kurzy, příspěvek na online kulturu nebo příspěvek na obědy v oblíbené restauraci blízko u domu. (LMC, 2021)

Outplacement, neboli péče o zaměstnance při hledání nového zaměstnání, bývá součástí dobrého řízení lidských zdrojů a moderního HR marketingu. Outplacement přináší pozitivní vztahy s odcházejícími zaměstnanci a důvěru zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají. Pro zaměstnavatele znamená konkurenční výhodu a buduje jí svou pozitivní značku zaměstnavatele. Mezi činnosti spadající do outplacementu patří: pomoc při hledání nové práce, workshopy, konzultace, vzorového pohovory, rady při psaní životopisu a další. (Chytrý nábor, 2020)

2.1.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

„Smyslem vzdělávání zaměstnanců je systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat pracovní schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“ (Šikýř, 2013, s. 127)

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců má velký význam nejen pro organizaci samotnou, ale také pro její zaměstnance, protože zvyšuje kvalitu lidských zdrojů a snižuje nesoulad mezi požadavky na pozici a profesními předpoklady zaměstnanců, kteří práci vykonávají. Organizace tak zvyšuje loajalitu zaměstnanců, svoji atraktivitu a vytváří si vnitřní zdroje pro obsazování nových pozic. Sami zaměstnanci ve vzdělávání vidí motivaci, jelikož může vést k růstu jejich profesních znalostí, vzestupu kariéry a zvýšení kvality pracovního i osobního života. (Sakslová a kol., 2013, s. 114)

Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců můžeme rozdělit na metody používané na pracovišti a mimo pracoviště.

Metody používané na pracovišti jsou například: koučování, mentoring, konzultování, rotace práce, pracovní porady, pověření úkolem, instruktáž, asistování, AAR (after action review), praktické demonstrování, e-learning, ale také nástup a adaptace zaměstnance. (ManagementMania, 2017)

Mimo pracoviště bývají nejčastěji používanými metodami různé přednášky, workshopy, podcasty, praktické ukázky pracovních postupů, simulace či assesment centra.

2.1.4 Firemní kultura

Firemní (podniková, organizační) kultura bývá na počátku vzniku každé firmy formována v hlavách zakladatelů, kteří mají kromě vize, mise a strategie (viz kapitola 2.3.2) určitou představu o tom, jak by měla firma fungovat zevnitř, jaké by měly být vztahy mezi lidmi, vztahy k organizaci a k práci samotné. (Tureckiová, 2004, s. 133)

V současné době je firemní kultura stále důležitější a ovlivňuje mnoho aspektů firmy. Nespokojený zaměstnanec ztrácí motivaci k práci, jelikož nevidí smysl v tom, na čem pracuje. Na druhou stranu spokojený zaměstnanec je produktivnější a rychlejší. Ve firmě s dobrou firemní kulturou funguje otevřená komunikace, lidé chodí do práce, protože ji mají rádi, nejenom odpracovat svých 8 hodin, na pracovišti panuje pozitivní nálada, nešíří se pomluvy, málo zaměstnanců dává výpověď a na druhou stranu má mnoho lidí zájem v této společnosti pracovat. (Tvrdá, 2019)

Dle ovlivňování chování zaměstnanců se dá firemní kultura rozlišit na slabou a silnou. *Slabá firemní kultura* se projevuje nejednotnými názory, odlišným chováním zaměstnanců od chování, jaké by zaměstnavatel očekával a nízkým vlivem na motivaci zaměstnance. (Bělohlávek, 1996, s. 108) Oproti tomu *silná firemní kultura* utváří typickou firemní atmosféru a má vliv na chování zaměstnanců v práci. Dle Bedrnové (2012, s. 470) je ale nutné, aby základy firemní kultury byly komunikované všem zaměstnancům firmy, aby byly jasné, logické a měly přímou vazbu na strategii. Všechny části firemní kultury by se měly taktéž promítnout do veškerých aktivit organizace.

Tureckiová (2004, s. 138) definuje *silnou firemní kulturu* třemi kritérii:

- jasnost, která je dána srozumitelností pravidel, zaměstnanci ví, co je od nich očekávané a žádoucí a co je naopak nepřijatelné,
- rozšířenost projevů, jinými slovy, aby se zaměstnanci s kulturou setkávali doslova na každém kroku,
- zakotvenost firemní kultury do normativního a hodnotového systému zaměstnanců.

Dle Myslikovjanové (2019) se zdravá a silná firemní kultura projevuje vítanou a nepotlačovanou kritikou, která není vnímána jako něco zlého, ale naopak jako prostředek pro konstruktivní řešení problémů, dobrými vzájemnými vztahy na pracovišti, vhodnou komunikací managementu, který sdílí podstatné informace se zaměstnanci, umí naslouchat a nebrání podřízeným v jejich vyjadřování a v neposlední řadě se silná firemní kultura projevuje řízením formou podpory a povzbuzování.

Firemní kultura se skládá z řady elementů, které ji ve větším či menším množství ovlivňují. Patří mezi ně hodnoty a normy, postoje, lidé (hrdinové), symboly či rituály.

Handy (1993, s. 184) jako první v minulosti definoval čtyři základní typy firemních kultur:

- 1) Kultura moci – graficky bývá vyobrazována jako pavučina, kde se vše sbíhá do prostřed, do centra. Typickým znakem je strach a moc, kterou má jedna osoba. Je obvyklá v malých či rodinných firmách a v organizacích zabývajících se financemi či obchodem.
- 2) Kultura role – bývá vyobrazována jako řecký chrám, kdy jsou jednotlivé pilíře funkce a sloupy z nich vycházející zobrazují střední management, střecha zobrazuje vedení organizace. Typickým znakem jsou jasně stanovené popisy práce a normy. Tato kultura bývá viděna ve státní správě či armádě, ve stabilních organizacích s jasnými rolemi.
- 3) Kultura úkolu (výkonu) – bývá zobrazována jako síť nebo matice a je zaměřena na dosažení výsledků. Organizace tohoto typu bývá rozčleněna na týmy, kde jsou pravomoci svěřeny zaměstnancům na základě odbornosti, než názvu pozice. Je typická pro malé firmy.
- 4) Kultura osoby (podpory) – bývá vyobrazována jako ovál se změtí puntíků. Pro tuto kulturu je typickým znakem spolupráce, vzájemné vztahy a sounáležitost. Zaměstnanci mají zájem na úspěchu firmy a nikdo nemá velkou převahu, pravomoci jsou sdílené. Obvyklá je v organizacích s odborníky (právníké kanceláře).

V modernějším pojetí se typy organizací, resp. organizačních kultur začaly rozdělovat dle barev: červená, žlutá, oranžová, zelená a tyrkysová, přičemž typ tyrkysové organizace (tzv. TEAL) je na vzestupu.

Nelze jednoznačně říct, že některá ze zmíněných typů firemních kultur je lepší nebo horší, lze uvažovat pouze o vhodnosti pro daný typ organizace. Pokud je kultura vhodná, potom je žádoucí ji podporovat, protože může výrazně pozitivně ovlivnit chod celé organizace. V případě, že je kultura nevhodná, potom je nutné se zamyslet nad její změnou. „Vhodná kultura činí organizaci jedinečnou a odlišuje tím organizaci od jiných organizací.“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 168)

Barva	Popis	Metafora	Hlavní průlom/pokrok	Příklady v současnosti
RED (červená)				
	Soustavná demonstrace síly „náčelníka“ k udržení poslušnosti podřízených. Vysoce reaktivní, krátkodobé zaměření. Prosperuje v chaotických prostředích.	Vlčí smečka	<ul style="list-style-type: none"> Rozdělení práce Vůdčí autorita 	<ul style="list-style-type: none"> Organizovaný zločin Pouliční gangy Kmenové milice
AMBER (jantarová)				
	Vysoce formální role v hierarchické pyramidě. Řízení shora dolů. Budoucnost je opakováním minulosti.	Armáda	<ul style="list-style-type: none"> Formální role (stabilní a škálovaná hierarchie) Stabilní, opakovatelné procesy (dlouhodobá perspektiva) 	<ul style="list-style-type: none"> Katolická církev Armáda Většina vládních organizací (školy, úřady, policie, ...)
ORANGE (oranžová)				
	Cílem je porazit konkurenci; dosáhnout zisk a růst. Management pomocí cílů (řízení toho CO, svoboda JAK na to). KPI apod. Obvykle jen krátkodobé uvažování.	Stroj	<ul style="list-style-type: none"> Inovace Zodpovědnost Meritokracie 	<ul style="list-style-type: none"> Nadnárodní korporace Investiční banky Soukromé školy
GREEN (zelená)				
	Zaměření se na kulturu a zmocnění k posílení motivace zaměstnanců. Zainteresované strany nahrazují jen „akcionáře“ na místě primárního zájmu.	Rodina	<ul style="list-style-type: none"> Zmocnění (empowerment) Rovnostářský management Zainteresované strany 	<ul style="list-style-type: none"> Organizace známé pro své idealistické praktiky (Southwest Airlines, Starbucks, Zappos)
TEAL (tyrkysová)				
	Sebeřízení nahrazuje pyramidu hierarchie. Organizace jsou nahlíženy jako živé entity orientované na realizaci svého potenciálu.	Živé organismy	<ul style="list-style-type: none"> Sebeřízení Integrita, celistvost Evoluční účel 	<ul style="list-style-type: none"> Několik pionýrských organizací jako Buurtzorg, Morning Star, Patagonia.

Obrázek 3 Od červených až po TEAL organizace

Zdroj: Doležal (2019)

2.2 Externí HR marketing

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

2.2.1 Sociální sítě

Sociální sítě firem slouží velmi často zejména k propagaci výrobků a služeb, k čemuž mají marketéři dobře vybudovanou strategii a případná inzerce volných míst či sdílení týmových informací a fotek by jim tuto strategii mohlo narušit. Na druhou stranu by byla škoda nevyužít fanouškovskou základnu právě k náboru a posílení pozitivního obrazu o firmě. Klasický a HR marketing se tak mohou velmi dobře doplňovat. (Slačálková, 2019)

Nejčastěji využívané sociální sítě současnosti jsou Facebook, LinkedIn, Instagram, Twitter, YouTube a TikTok. Pro účely této diplomové práce se budeme dále zabývat pouze sítěmi uvedenými v tabulce 4.

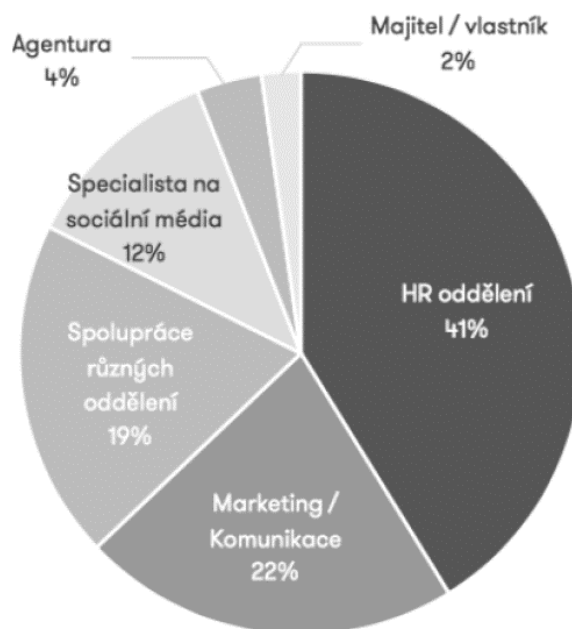
Tabulka 4 Počty uživatelů a primární účel vybraných sociálních sítí

Název	Facebook	LinkedIn	Instagram
Počet uživatelů v roce 2020 v ČR	5,9 mil	1,8 mil.	2,6 mil.
Primární účel	Sociální síť k propojování přátel, přátelská komunikace	Pracovní sociální síť, komunikace formálnější, byznysová	Sociální síť ke sdílení fotek a videí, „na oko“ hezké, povrchní

Zdroj: vlastní zpracování, počty uživatelů dle Starka (2020)

K tomu, abychom byli na sociálních sítích úspěšní (měli dostatečný počet fanoušků, odezvu na naše příspěvky a tvořili pozitivní obraz o firmě) potřebujeme dle Losekoot a kol. (2019, s. 17) čtyři zásadní dovednosti:

- umět zaujmout – naučit se pravidla a triky a umět se pohybovat v různých prostředích,
- naslouchat – porozumět svým zákazníkům, zjistit co chtějí slyšet, co by u nás na sítích mohli hledat, jaký problém mají, co aktuálně řeší,
- vyprávět – přizpůsobit obsah cílové skupině, nepopisovat, ale vyprávět příběhy,
- vyhodnocovat – nebýt na sociálních sítích jen proto, že je tam každý, ale mít strategii, měřit a sledovat ty správné metriky.



Obrázek 4 Kdo ve firmách, v rámci HR marketingu, vytváří obsah na sítě

Zdroj: Starka, 2020

Obsahový marketing (content marketing) hraje klíčovou roli v HR marketingu. Pokud chce firma kvalitní zdroje, musí tvořit také kvalitní obsah. Informace publikované na sítích by měly mít pro publikum přidanou hodnotu, z toho plyne rozdíl mezi content marketingem a klasickou reklamou. Content marketing je pro cílovou skupinu *přínosný*, obsahuje to, co lidé chtějí slyšet a bývá publikován také v rámci sociálních sítí jako různé infografiky, videa, případové studie, blogové články a jiné. Mimo sociální sítě se s content marketingem setkáváme například na webových stránkách, webinářích nebo v rámci podcastů.

2.2.2 Webové stránky

Kariérní stránky/sekce O firmě

Dle firmy LMC navštíví až 80 % potenciálních uchazečů firemní kariérní stránky ještě předtím, než se rozhodne odpovědět na inzerát. (LMC, 2020)

Studie firmy Nexgoal (Evans, 2016) ohledně zkušeností uchazečů o práci ukázala, že více než 40 % respondentů hledalo na webových stránkách firemní hodnoty, 36,6 % respondentů zajímaly informace o produktu či službě, 34,9 % respondentů by si rádo přečetlo reference zaměstnanců a 30,8 % respondentů hledalo odpověď na otázku proč by měli chtít lidé v dané firmě pracovat. Dále respondenty zajímalo, proč lidé v konkrétní firmě zůstávají, jaké jsou finanční možnosti, zda firma podporuje diverzitu nebo zda píše blog.

Kariérní stránky by dle Armstronga a Taylora (2015, s. 277) měly obsahovat informace o volných pozicích a požadavcích na zaměstnance, informace o zaměstnaneckých výhodách, podmínky, za jakých se uchazeč může o zaměstnání ucházet včetně kontaktu, případně online žádosti.

Starka (2020) oproti tomu říká, že by se dobré kariérní stránky firmy rozhodně neměly omezovat pouze na výpis momentálně volných pracovních pozic, ale měly by obsahovat příběh firmy a její misi, vizi, hodnoty a strategii, členy týmu, zkušenosti a příběhy zaměstnanců, výpis volných pracovních pozic a odkazy na sociální sítě.

Kariérní stránky jsou v současné době nezanedbatelnou součástí firemní identity, vyprávějí nejen o tom, jaká firma je, ale také jak pracuje s důležitostmi lidí.

Blog

Blog je jedním z marketingových nástrojů, prostřednictvím kterého může firma publikovat své názory, tvořit vzdělávací obsah, případové studie, rozhovory a další. Oproti příspěvkům na sociálních sítích příspěvky na blogu jen tak nezapadnou, ale nevýhodou je časová náročnost.

2.2.3 Eventy s možností firemní prezentace

Veletřhy práce, kariérní dny a další podobně zaměřené akce jsou pro firmu skvělou příležitostí, jak dostat svoji značku do povědomí potenciálních uchazečů díky zajímavé prezentaci a osobní interakci s uchazeči.

Meetupy jsou neformální, částečně networkingové akce spojující lidi s podobným nebo stejným zaměřením. Typickým příkladem jsou programátorské *meetupy* pořádané firmami, které dlouhodobě hledají do svých řad právě uchazeče z tohoto oboru. Díky *meetupu* má firma možnost představit potenciálním uchazečům, velmi nenápadně, své prostředí, kulturu a potenciální kolegy. Vzhledem k nedostatku vývojářů je tento typ HR marketingu zajímavou cestou, jak oslovit a získat nové zaměstnance.

2.2.4 Spolupráce s vysokými školami

Některé vysoké školy firmám nabízejí, v rámci partnerských programů, možnost podílet se na vedení závěrečných prací, participovat na výuce předmětů a seminářů, vypsát vlastní předmět, účastnit se školních veletrhů, zapojit se do mentoringových programů a mnoho dalších. Vysoké školy tímto způsobem získávají nejen finanční prostředky, ale zejména odborníky z praxe a pro firmy je na druhou stranu tento typ spolupráce výhodný ke zviditelnění se mezi studenty, tedy potenciálními budoucími zaměstnanci.

2.2.5 Společenská odpovědnost firem

Pojmem CSR (Corporate Social Responsibility) nebo také společenská odpovědnost firem „*se označuje způsob, jakým podniky dobrovolně zohledňují ve svém podnikání a v kontaktu s důležitými zainteresovanými subjekty sociální a environmentální otázky*“. (Evropská komise, 2010, s. 9)

Mezi oblasti aktivit společenské odpovědnosti firem dle Armstronga a Taylora (2015, s. 153) patří:

- komunita – zaměření se na podporu místních komunit, odstranění sociálního vyloučení a rozdílů ve vzdělávání apod.,
- životní prostředí – využívání zdrojů a změny klimatu byly označeny jako největší problémy této oblasti, na které je třeba se zaměřit,
- tržní prostředí – sledování dopadů produktů na zdraví zákazníků, poskytování důležitých informací o produktu, bezpečnost výrobků, poctivé jednání apod.,
- pracovní prostředí – důraz na pohodu, zdraví, bezpečnost, zaměření se na diverzitu.

2.2.6 Brand ambasadoři

Brand ambasador je obvykle placená osoba, která reprezentuje firmu/značku/produkt v pozitivním světle a tím zvyšuje povědomí o značce, případně motivuje zákazníky k nákupu. Typický brand ambasador by měl být hlavně v kontaktu se zákazníky

(cílovým publikem), diskutovat na sociálních sítích, prezentovat zde své vlastní zkušenosti, vkládat odkazy na produkty firmy, na web a různé firemní prezentace, případně upozorňovat zákazníky na akce a slevy.

V rámci rostoucí oblíbenosti sociálních sítí se v HR marketingové strategii staví do role brand ambassadorů stále častěji vysocí manažeři firem, kteří na síti komunikují témata svého oddělení/firmy a tím ovlivňují veřejné mínění ve prospěch své značky. Z nejznámějších to jsou například Elon Musk (Tesla) a nebo Tomáš Čupr (Rohlík).

Zapojení samotných zaměstnanců do role brand ambassadorů je pro úspěch firmy na sociálních sítích také důležité, protože dle LMC (2018) například sociální síť Facebook zobrazuje uživatelům asi 73 % obsahu na jejich „zdi“ právě ze soukromých profilů a potlačuje obsah z profilů firemních.

2.2.7 Získávání zaměstnanců

„Získávání zaměstnanců je úvodní etapou modelového postupu obsazování volných pracovních míst. Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky pro výkon práce, stanovené zaměstnavatelem jednak podle vlastních potřeb, jednak podle zvláštních právních předpisů.“ (Šikýř, 2013, s. 62)

Získávání zaměstnanců nelze brát jako jednostrannou záležitost. Zaměstnavatel si konkuruje s ostatními firmami, které hledají potenciální uchazeče, kteří si mezi různými pracovními nabídkami vybírají tu pro ně nejlepší a nejzajímavější. (Koubek, 1995, s. 101)

Metody získávání zaměstnanců:

- z vlastní iniciativy uchazeče – uchazeč se sám ozve, aniž by firma měla otevřenou pozici, případně nabízí jiné schopnosti než se požaduje v inzerovaných pozicích, obvykle z toho důvodu, že se mu líbí předmět činnosti firmy/její firemní kultura/používané technologie apod.,
- přímé oslovení – oslovení současných zaměstnanců, uchazečů z interní databáze, kteří se již dříve hlásili na jiné pozice, případně oslovování relevantních kandidátů přes sociální sítě jako je LinkedIn,
- referenční programy – odměna za doporučení zaměstnance,
- placená inzerce – pracovní portály, tisk, letáky, billboardy, televize, rozhlas,
- webové stránky – výpis aktuálních inzerátů na vlastních webových stránkách v sekci Kariéra či O nás,
- sociální sítě firmy – vystavení inzerátu na sociálních sítích firmy (LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram apod.),
- spolupráce s třetími stranami – personální agentury, headhunteři, vysoké školy, úřady práce.

Z pohledu HR marketingu je důležité využívat k získávání zaměstnanců nové trendy v oblasti sociálních sítí se zaměřením na specifika tzv. generací Y, popřípadě Z. (Myslivcová, 2018, s. 103)

2.3 Employer branding

Značka je jedním z nejhodnotnějších nehmotných aktiv organizace. Usnadňuje zákazníkovi orientaci na trhu, zjednodušuje mu rozhodování, snižuje riziko a vytváří očekávání. (Keller, 2007, s. 63)

Pověst zaměstnavatele neboli to, jaký zaměstnavatel opravdu je, se označuje pojmem značka zaměstnavatele, případně employer brand. Employer branding je potom proces, kterým firma buduje svoji značku zaměstnavatele.



Obrázek 5 Budování značky zaměstnavatele

Zdroj: Hovorka (2018)

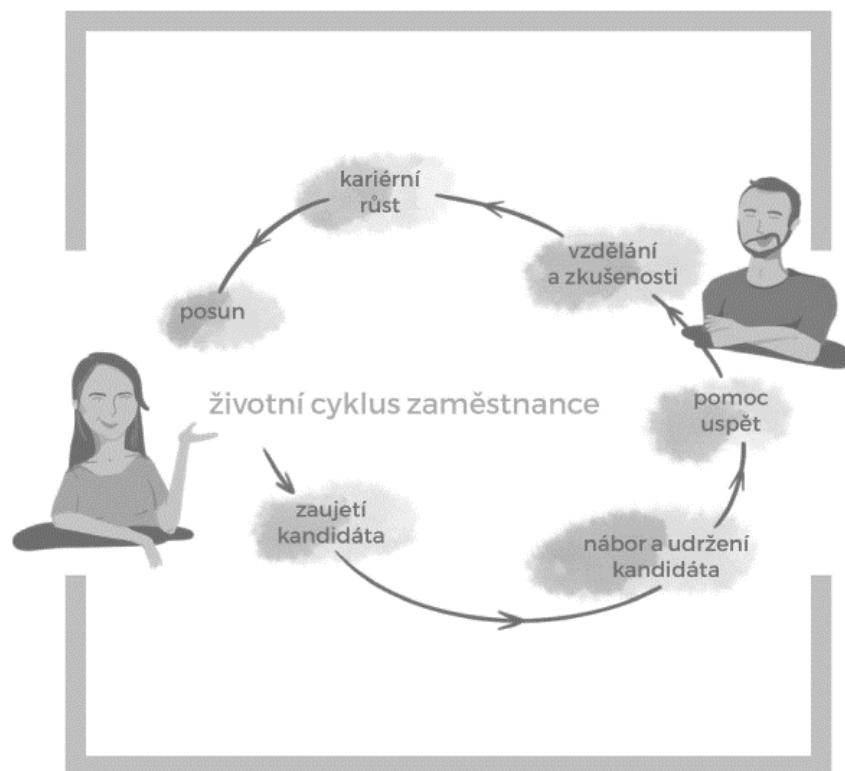
Značka zaměstnavatele je občas sama o sobě považována za HR marketing, avšak budování značky zaměstnavatele (employer branding) je pouze součástí celé oblasti HR marketingu. Menšík (2013) vidí mezi těmito pojmy zásadní rozdíl a říká, že HR marketing uplatňuje mnoho firem, ale jen některé z nich se věnují také skutečnému employer branding.

Walker (2007, s. 44) popsal značku zaměstnavatele jako „soubor znaků a vlastností – často nepopsatelných – které dělají organizaci jedinečnou, slibují unikátní pracovní zkušenost a oslovují lidi, kterým se zamlouvá kultura organizace a kteří jsou ochotni vydávat ze sebe to nejlepší“. Cílem je vytvořit takový obraz firmy, který osloví nejen potenciální zaměstnance, ale také ty stávající.

Každá firma má svoji značku zaměstnavatele, ať už ji buduje, či nikoliv. Značka zaměstnavatele vzniká již při prvním kontaktu potenciálního kandidáta s inzerátem a prolíná se celým zaměstnaneckým cyklem, kdy lidé sbírají zkušenosti nejen jako uchazeči o práci, ale také jako zaměstnanci nebo bývalí zaměstnanci. (Menšík, 2019)

Dle BE-DNA (2021) působí značka zaměstnavatele v několika fázích cyklu zaměstnance:

1. fáze zaujmout a udržet – období od zaujetí kandidáta až po skončení jeho zkušební doby,
2. fáze pomoc uspět – období od konce zkušební doby do doby, kdy se zaměstnanec osamostatní,
3. fáze vzdělávání a zkušenosti – období od osamostatnění zaměstnance až po moment změny (posunu, exitu),
4. fáze posun a exit – období kariérní změny (posunu), případně odchodu ze společnosti.



Obrázek 6 Životní cyklus zaměstnance z pohledu HR marketingu

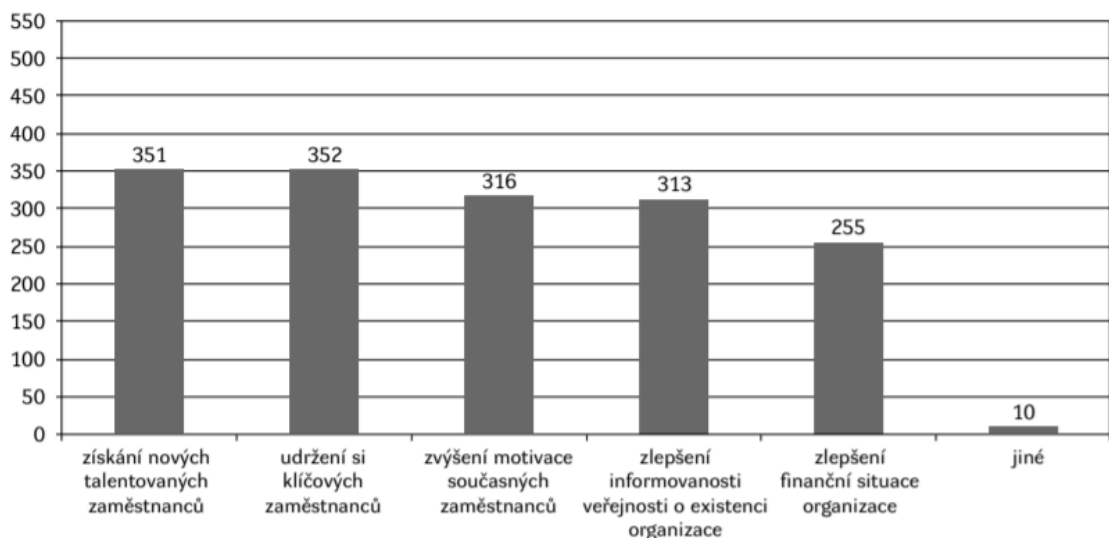
Zdroj: BE-DNA (2021)

Mezi základní výhody employer brandingů patří (Myslivcová, 2018, s. 52):

- získání konkurenční výhody,
- zlepšení či posílení firemní kultury,
- zlepšení pozitivního obrazu firmy,
- nárůst uchazečů a kvalitnější uchazeči,
- snížení fluktuace,
- urychlení náboru nových zaměstnanců,
- zvýšení motivace stávajících zaměstnanců,
- nárůst spokojenosti stávajících zaměstnanců.

Do firem se silnou značkou zaměstnavatele se častěji hlásí kandidáti, i když firma zrovna nikoho nehledá. Tyto firmy spojují se zaměstnanci myšlenky, příběhy a hodnoty, nejen úžasný plat a krásné kanceláře. Ve firmách se silnou značkou zaměstnavatele jsou taktéž nižší tlaky na zvyšování mezd a jsou postaveny na dlouhodobých osobních vazbách. (Langerová, 2018)

Dle obrázku 7, kterému předcházela průzkum mezi 549 respondenty, označilo jako největší výhody plynoucí z budování dobré značky zaměstnavatele 351 respondentů možnost získání nových talentovaných zaměstnanců a 352 respondentů možnost udržení si klíčových zaměstnanců. (Smolová a kol., 2014, s. 41)



Obrázek 7 Výhody plynoucí z budování dobré značky zaměstnavatele

Zdroj: Smolová a kol. (2014, s. 42)

Budování značky zaměstnavatele obsahuje velké množství aktivit. Jedná se o dlouhodobě orientovanou strategii zaměřenou na budování jedinečné a žádoucí podnikové identity s cílem získat konkurenční výhodu na trhu práce. (Axinia, 2011)

Nástroje budování employer brandingů se v literatuře liší, pro účely této diplomové práce jsem vybrala tyto základní, kterými se budu i dále v praktické části zabývat:

- firemní kultura – viz kapitola 2.1.4,
- komunikace – interní a externí (webové stránky, sociální sítě, eventy, intranet apod.),
- zaměstnanci – získávání, vzdělávání a rozvoj, motivace (odměňování, kariéra, benefity), angažovanost.

Způsobů měření úspěšnosti budování značky zaměstnavatele je mnoho. Mezi základní patří obvykle návratnost investic a snižování nákladů. Měřit lze také například: výkonnost nových zaměstnanců, celkovou produktivitu, fluktuaci, počty zaměstnanců na

doporučení či se zaměřit z jakých firem noví zaměstnanci přichází (při silné značce zaměstnavatele by firma měla přitahovat zaměstnance z top firem). (Vencourová, 2020)

Mnoho odborníků, zabývajících se employer brandingem, vynechává při měření úspěšnosti tyto metriky, přitom budování značky zaměstnavatele je jedním z nejsilnějších nástrojů pro dlouhodobou úspěšnou strategii. (Vencourová, 2020)

„Silné značky nevznikají ze dne na den. Budují se. Jakmile víte, koho hledáte, a co mu můžete nabídnout, zjistěte, kde se vaše cílová skupina nachází. Podle toho vyberte druh sdělení a kanály, kterými k ní sdělení dostanete.“ (Klečka, 2017)

2.3.1 Employer value proposition (EVP)

EVP neboli hodnotová nabídka pro zaměstnance vychází z marketingové UVP (Unique value proposition) a znamená soubor toho, co firma nabízí zaměstnancům výměnou za jejich dovednosti, schopnosti a loajalitu. (Starka, 2020) Dle Menšíka (2019) je „hodnotová propozice nedílnou součástí všech personálně marketingových aktivit, souvisejících s budováním značky“.



Obrázek 8 Hodnotová propozice a příklady zkušenostních bodů

Zdroj: Menšík (2019)

EVP odpovídá na otázku „Proč se stát a proč zůstat zaměstnancem společnosti“. Chcete-li mít úspěšnou značku, je nutné nejdříve porozumět tomu, co očekávají potenciální kandidáti, jak značku vnímají současní zaměstnanci, co nabízí konkurence a jakou firmou vlastně chcete být. (Hovorka, 2017)

Pokud jde o rozdíl mezi EVP a employer brandingem, můžeme říct, že „značka zachycuje to, jak nás v současné době vnímají zaměstnanci a kandidáti, zatímco EVP vytyčuje budoucí ideální stav, tedy jak chceme být vnímání zaměstnanci a kandidáty. Cílem employer brandingu je pak rozdíl mezi současným stavem a ideálem smazat“. (Hovorka, 2017)

Sinek (2009) ve svém zlatém kruhu popisuje, proč jsou některé firmy schopny uspět a jiné nikoliv. Vnější část kruhu odpovídá na otázku Co? Každý člověk a každá organizace ví, co dělá. Prostřední část kruhu odpovídá na otázku Jak? Odpověď na ni znají jen někteří, může to být způsob řízení, USP či specifická metoda prodeje. Vnitřní část kruhu odpovídá na otázku Proč? Ale jen velmi málo lidí a organizací je schopno na tuto otázku odpovědět. Proč dělají to, co dělají? Jaký to má smysl? Proč ráno vstávají z postele? Proč firma existuje? Naše vnímání postupuje obvykle v kruhu od vnější části směrem dovnitř – od zřejmých věcí k těm, které nevíme. To, co úspěšné firmy a lídry diferencuje je komunikace zevnitř kruhu ven. V kontextu s EVP je cílem začít uvnitř kruhu – vysvětlit lidem proč by pro firmu měli pracovat, proč firma existuje, proč by měli věřit stejným hodnotám jako firma a dále postupovat směrem ven.

2.3.2 Firemní identita

Firemní identitou rozumíme *vize a mise, hodnoty a strategii firmy* (zkráceně také VHS).

Vize a mise stojí na vrcholu pomyslné pyramidy strategického řízení firmy a lze je brát jako důvod existence firmy. *Vize* odpovídá na otázku, jak by firma měla v budoucnu vypadat, jaký je ideální cíl, kterého chce dosáhnout. (Hanzelková a kol., 2009, s. 35) *Vize* firmy by se neměla měnit, pokud se zásadně nezmění předmět činnosti firmy.

Dle Jakubíkové (2008, s. 20) má vize tři základní cíle:

- 1) vyjasnění obecného směřování firmy,
- 2) motivaci zaměstnanců,
- 3) rychlou a účinnou koordinaci lidí.

Mise (poslání firmy) „je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout“. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 82) Oproti vizi je mise více zaměřená na současnost a popisuje způsob, jakým se firma snaží naplnit svoji vizi.

Každá firma byla založena proto, aby plnila určité poslání. Toto poslání je v souladu s představami zakladatelů o tom, co bude firma dělat, jaké zákazníky bude mít a jakým způsobem (čím) bude uspokojovat potřeby svých zákazníků. Takto vyjádřená mise plní několik funkcí (Vilamová, 2015, s. 24):

- vyjadřuje strategický záměr majitelů firmy,
- vyjadřuje poslání firmy směrem k veřejnosti, veřejně deklarovaná mise firmy dává veřejnosti možnost si o firmě utvořit představu,
- vyjadřuje normu pro chování managementu i zaměstnanců firmy.

Pro naplnění mise (poslání) je podstatné stanovení *hodnot*, jakými se firma řídí. Hodnoty určují směr, kterým se ubírat a nestačí je jen napsat na kus papíru, hodnotami musí firma žít.

Díky správně definovaným hodnotám může firma přilákat mladé a talentované lidi, zvýšit motivovanost současných zaměstnanců, zjednodušit práci marketingovému týmu, zaujmout klienty s podobnými hodnotami a v neposlední řadě pomoci zaměstnancům v lepším rozhodování. (Tvrdá, 2019)

Strategie představuje konkrétní cestu, jak dosáhnout stanovené vize a je výstupem strategického řízení. Základní směr uvádí majitelé firmy, kteří prostřednictvím strategie přenáší své požadavky na management. V praxi se obvykle jedná o formální dokument, který obsahuje popis mise, vize, strategických cílů a harmonogram jejich realizace. Strategické řízení nelze uplatnit u firem, které nemají zodpovědného a kompetentního majitele, kde manažeři zastávají názor, že plánování je zbytečné či u takových firem, kterým strategický systém zkrátka nechybí. (Ondra, 2020) Dále se strategii a strategickému řízení bude věnovat kapitola č. 3.



Obrázek 9 Rozdíl mezi firemní identitou a firemní kulturou

Zdroj: Starka (2020)

Firemní identitu tvoří obvykle management firmy, ale v menších a středních firmách lze zapojit všechny zaměstnance formou dotazníků, rozhovorů či workshopů. Zapojení všech zaměstnanců do tvorby firemní identity má výhodu v tom, že jí budou všichni rozumět a chovat se v souladu s ní. (Vejvodová, 2018)

2.4 Marketingový mix v HR marketingu

V klasickém marketingu je marketingový mix (tzv. 4P) charakterizován jako „soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky – které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů“. (Kotler, 2007, s. 1023)

Cílem marketingového mixu v HR je obsazení pracovního místa (orientace ven z firmy) a spokojenost zaměstnanců (orientace dovnitř firmy), proto je nutné pohlížet na jednotlivé položky marketingového mixu odlišně, jelikož klasický marketingový mix (4P) je orientován pouze směrem ven (na zákazníka).

Tabulka 5 4P v klasickém a HR marketingu

4P v klasickém marketingu	4P v HR marketingu
Product (produkt)	Pracovní pozice
Price (cena)	Vzdělání a motivace
Place (místo)	Místo
Promotion (propagace)	Propagace

Zdroj: vlastní zpracování

2.4.1 Pracovní pozice

Produktem je v HR marketingovém mixu nabízená pracovní pozice, zejména její popis a specifikace požadavků na potenciálního zaměstnance. Pro organizaci je stěžejní, aby dokázala pracovní pozici přesně definovat a potenciální zaměstnanec poznal, že je pozice vhodná právě pro něj a ozval se.

V praxi se mnohdy setkáváme s problémem, kdy se očekávání kandidátů (zákazníků) nepotkávají s očekáváním zaměstnavatele (prodávajícího) a zaměstnavatel se stále chová jako někdo, kdo má v tomto vztahu navrch. HR (potažmo HR marketér) prodává pracovní pozici a dle toho by měl nejen popis pozice, ale i celý náborový proces vypadat.

2.4.2 Vzdělání a motivace

Protihodnotou za poskytnuté pracovní místo může být buď z pohledu zaměstnance odměna za práci a další benefity nebo z pohledu zaměstnavatele vzdělání, praxe a angažovanost, které zaměstnanec svým nástupem přinesl do firmy.

2.4.3 Místo

Místem rozumíme konkrétní místo výkonu práce (kde je geograficky firma umístěna), pracovní prostředí (vybavení, otevřené vs. uzavřené kanceláře atd.), ale také firemní kulturu, která je jedním z klíčových faktorů, které mohou působit na potenciální zaměstnance, pokud se rozhodují o pracovních nabídkách. Podrobněji pojednává o firemní kultuře kapitola 2.1.4.

2.4.4 Propagace

Cílem propagace je prezentovat firmu (značku zaměstnavatele) tak skvěle, aby se na pracovní místa hlásil dostatečný počet relevantních kandidátů, kteří by svými schopnostmi a projevy zapadli do firmy. Podrobněji o značce zaměstnavatele v kapitole 2.3.

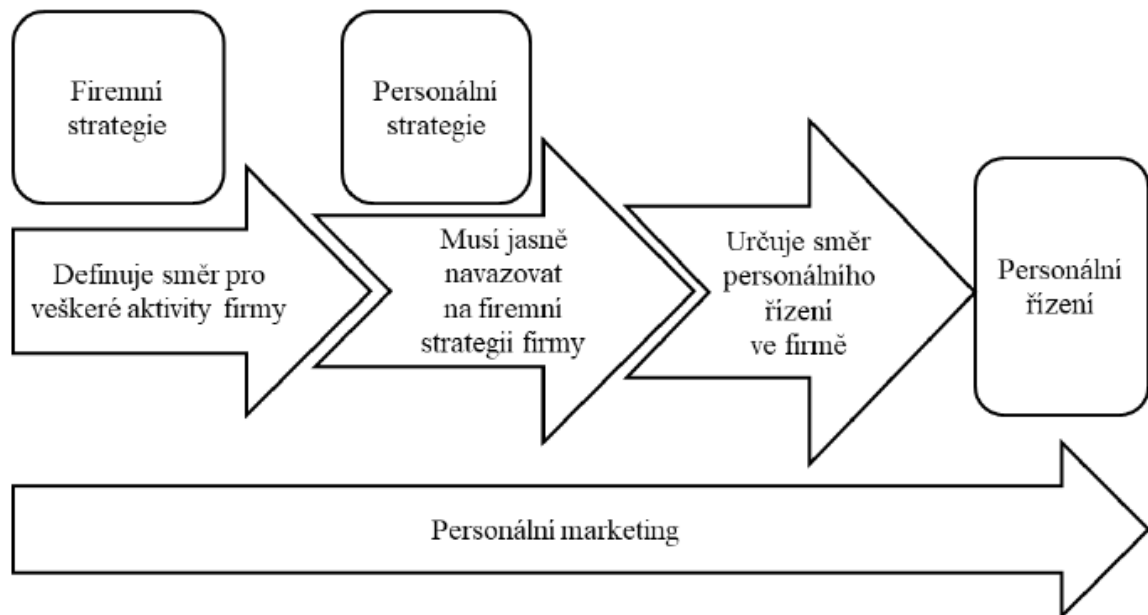
3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V HRM

3.1 Definice a význam strategického řízení

„Strategické řízení je soubor rozhodnutí a aktivit, jejichž výsledkem je formulace a implementace plánů vytvořených za účelem dosažení cílů podniku.“ (Pearce a Robinson, 2015, s. 3)

Dle jiné definice je strategické řízení „umění formulovat, implementovat a vyhodnocovat rozhodnutí napříč funkcemi podniku, které umožní organizaci dosáhnout jejích cílů.“ (David a David, 2017, s. 33)

Úkolem strategického řízení je také spojení a sladění všech strategií napříč celým podnikem a zajištění jejich vzájemné návaznosti, jak ukazuje obrázek 10.



Obrázek 10 Schéma návaznosti podnikové strategie, personální strategie a personálního řízení

Zdroj: Myslivcová (2018, s. 72)

Strategické řízení je založeno na principu neustálého sledování okolí podniku a schopnosti okamžité reakce na změny. Změny, kterými jsou organizace v poslední době ovlivňovány, jsou rychlejší a rozsáhlejší a dopady nejen na HR strategii, ale také na komunikaci se zaměstnanci jsou znatelné. V příštích letech se bude většina evropských států potýkat se snižujícím se počtem aktivních obyvatel a odchodem silných ročníků do důchodu, proto je nutné ve strategiích zohledňovat možný nedostatek

zaměstnanců a spolupracovat s HR oddělením na takové strategii, která pomůže zajistit dostatečný počet kvalitních zaměstnanců. (Myslivcová, 2018, s. 67)

Strategické řízení lidských zdrojů nebo také personální strategie či HR strategie dle Dvořákové (2012, s. 116) vymezuje, co by měla firma udělat a změnit v řízení lidských zdrojů, aby dosáhla stanovených cílů. Je třeba zohlednit externí i interní podmínky organizace a požadavky na ni kladené, ale stejně tak potřeby a očekávání zaměstnanců. Personální strategie bývají formulovány ve vazbě na celkovou strategii firmy, a proto jsou někdy považovány za strategie druhého či třetího druhu.

Dyer a Reeves (1995, s. 15) definují personální strategii jako „*vnitřně sladěné soubory personálních postupů*“.

„Strategické řízení lidských zdrojů se věnuje rozvoji a implementaci HR strategií, které jsou propojeny s ostatními strategiemi podniku a podporují podnikové cíle.“ (Armstrong a Taylor, 2014, s. 16).

V literatuře bývají rozeznávány dva základní typy personálních strategií (Armstrong a Taylor, 2015, s. 72):

- Obecné strategie – u kterých je možné vymezit tři přístupy k řízení lidských zdrojů: řízení zaměřené na výkon, řízení zaměřené na vysokou míru oddanosti a řízení zaměřené na vysokou míru zapojení.
- Specifické strategie – které jsou zaměřené na jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů: řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenská odpovědnost, angažovanost, rozvoj organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení talentů, vzdělání a rozvoj, odměňování, zaměstnanecké vztahy, spokojenost zaměstnanců.

Strategické řízení lidských zdrojů má tři základní cíle (Myslivcová, 2018, s. 76)

- 1) zajistit vzájemnou propojenost HR strategií s dalšími strategiemi podniku,
- 2) poskytnout smysl a směr řízení,
- 3) přispívat k formulaci podnikové strategie.

Správné nastavení řízení lidských zdrojů a personální strategie mohou firmě pomoci vytvořit konkurenční výhodu, a to zejména pokud na sebe navazují a jsou v souladu s celkovou podnikovou strategií.

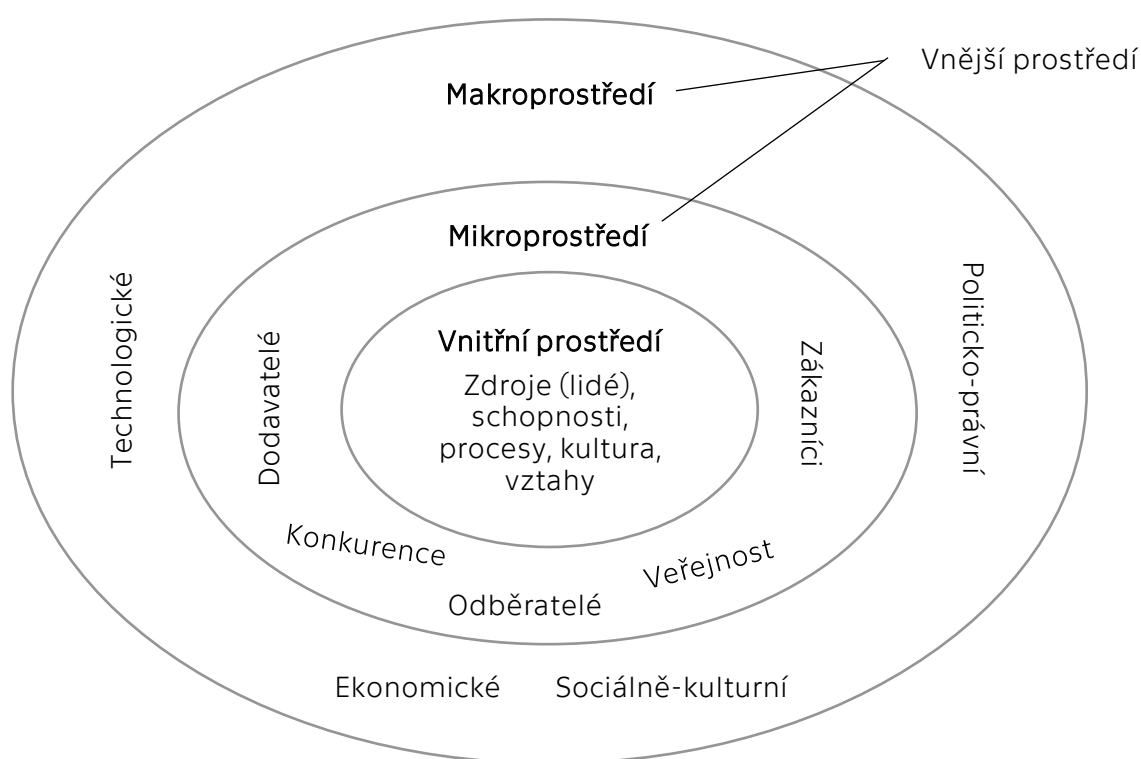
V rámci lidských zdrojů se na tvorbě konkurenční výhody podílí HR oddělení v několika směrech: při formulaci a realizaci strategie, při iniciaci a implementaci změn v podniku, při tvorbě a úpravách organizační struktury, při tvorbě popisu pracovních pozic, při optimalizaci pracovního procesu, při výběru a přijímání nových zaměstnanců, při plánování kariérního růstu, ale také při procesech a postupech spojených s ukončením zaměstnaneckého poměru. (Myslivcová, 2018, s. 71)

3.2 Fáze strategického řízení

Fáze strategického řízení se dle autorů mírně liší (někteří uvádí tři fáze, někteří až pět fází). Pro potřeby této diplomové práce budeme rozlišovat čtyři fáze, které zahrnují celý proces strategického řízení.

3.2.1 Strategická analýza

Strategická analýza je první fází procesu, kterou je třeba se zabývat ještě předtím, než se začne formulovat samotná strategie. Pomocí strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy se shromáždí a vyhodnotí všechny zásadní faktory, které mají na danou oblast (v tomto případě HR a marketing) vliv a ke kterým se bude muset při tvorbě strategie přihlídnout. (Hanzelková a kol., 2009, s. 91)



Obrázek 11 Vnější a vnitřní prostředí firmy

Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubíkové (2013, s. 98)

V rámci makro prostředí je organizace silně ovlivňována faktory politicko-právními, sociálně-kulturními, ekonomickými a technologickými, které se souhrnně nazývají jako *PEST analýza*. Hlavní ekonomické faktory s dopadem na oblast HR jsou výše mezd a míra nezaměstnanosti. Ze sociálně-kulturních faktorů nejvíce působí nedostatek pracovní síly (v rámci demografie), rostoucí věk pro odchod do důchodu a odlišnost absolventů v porovnání s dřívějšími generacemi. Technologické faktory s dopadem na oblast HR jsou zejména nové technologie a návaznost na změnu požadavků na

dovednosti zaměstnanců a také internet a široká dostupnost informací nejen ohledně mezd a benefitů, ale také pracovních podmínek. Z politicko-právních faktorů má vliv zejména zákoník práce a související předpisy, GDPR, výše minimální mzdy, odbory, daně, kvóty například ohledně genderové nerovnováhy a práce v zahraničí. (Myslivcová, 2018, s. 82)

Mikro prostředí lze analyzovat dle *Porterova modelu pěti sil* se zaměřením na HR a marketing.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je zjistit a vyhodnotit situaci ohledně zdrojů (lidí) a jejich spokojenosti, jaké jsou náklady na tyto zdroje a jak je vnímáno prostředí firmy (její kultura, vztahy na pracovišti, procesy). Vnitřní prostředí lze analyzovat pomocí McKinseyho modelu 7S a dále pomocí rozhovorů či dotazníků.

Ke zhodnocení slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb v návaznosti na employer branding lze použít *SWOT analýzu*.

3.2.2 Formulace strategie

Druhou fází procesu je samotná formulace strategie, která obsahuje *stanovení cílů, výběr strategií, které bude podnik realizovat a formulace vize a mise*. V rámci této fáze vymezí management firmy obecný cíl, ke kterému se bude směřovat a definuje ideální stav, kterého se firma bude snažit dosáhnout.

Stanovení cílů

Strategický cíl je obecný, stručný cíl, jehož chce firma v dlouhodobém výhledu dosáhnout. Počet strategických cílů by měl být omezený a tyto cíle by na sebe měly navazovat nebo se vzájemně doplňovat (nesmí být nesourodé). Příkladem strategického cílu je: zvýšení tržeb, zvýšení efektivity, zvýšení počtu zákazníků apod. (Liška, 2016)

Specifické cíle upřesňují strategické cíle a lze je přiřadit ke konkrétním osobám ve firmě, tyto cíle jsou jasné a jednoznačné. Při definování specifických cílů je doporučeno postupovat podle principů SMART:

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

Vize a mise

Podrobněji o vizi a misi pojednává kapitola 2.3.2.



Obrázek 12 Vztahy mezi vizí, strategiemi, plány a rozpočty

Zdroj: Vilamová (2015, s. 12)

Výběr strategie

Jakmile má firma definované cíle, je třeba vybrat vhodnou strategii k jejich dosažení. Strategie popisuje cestu, jak se dostat k vytyčeným cílům, nejedná se ovšem o přesně popsané kroky, ale pouze obecné postupy.

Výběr konkrétní strategie je velmi složitý rozhodovací proces, na jehož konci stojí taková varianta, která vytváří nejlepší předpoklady pro dosažení zvolených strategických cílů. Výběr strategie probíhá obvykle na základě několika zvolených kritérií, které výstižně popsala Sedláčková (2007, s. 115):

- kritérium vhodnosti (suitability) – určuje, v jaké míře jsou navrhované strategie v souladu s výsledky strategické analýzy. Dle tohoto kritéria se posuzuje racionalita a logika strategie,
- kritérium proveditelnosti (feasibility) – hodnotí míru a závažnost překážek. Strategie může být dle ostatních hledisek proveditelná, avšak pokud firma nedisponuje například určitými technologiemi či jinými zdroji, je neproveditelná,
- kritérium přijatelnosti (acceptability) – hodnotí, zda je strategie přijatelná pro stakeholdery, především pro vedení firmy, zaměstnance a zákazníky. Zohledňuje ale také další strany jako stát, banky nebo obchodní partnery.

See-think-do-care (STDC) strategie

STDC je jedna z možných strategií při přípravě marketingového plánu. Cílem marketingu i cílem HR je zaujmout určité publikum a oslovit cílovou skupinu tak, aby dokončila „nákupní“ proces. Koncept lze tedy využít i v HR marketingu a efektivněji tím vynaložit náklady na nové zaměstnance. (Joska, 2021)

Fáze strategie See-think-do-care (Joska, 2021):

- 1) Fáze See (vidět) – Upoutat pozornost
V této fázi se potenciální uchazeč o práci rozhlíží, ale práci zatím nehledá. Cílem je přitáhnout pozornost k firmě a dát o sobě vědět ať už svou odborností anebo tím, že kontakt s firmou potenciálnímu uchazeči něco přinese. Důležité je tvořit obsah, který cílovou skupinu zaujme, protože v této fázi se lidé chtějí inspirovat, vzdělávat a bavit, nemají zatím potřebu měnit zaměstnaní a řešit co, jak a proč děláme a jaké máme otevřené pozice.
- 2) Fáze Think (myslet) – Propojit
Ve druhé fázi potenciální uchazeč o firmě přemýšlí, protože s ní již někdy přišel do styku, ať už na nějakém eventu či na sociálních sítích nebo webu. V této fázi potenciální uchazeč reaguje na firemní aktivity a začíná se o firmu více zajímat – jaká je firemní kultura, jak se ve firmě pracuje. Cílem je udržení kontaktu a častější přímý kontakt s potenciálním uchazečem. V této fázi dobře funguje blog, sociální sítě, newslettery nebo setkávání se. V rámci těchto aktivit pomalu představujeme firmu a důvody, proč u ní pracovat. Ideálním nástrojem je využití EVP (viz kapitola 2.3.1).
- 3) Fáze Do (udělat) – Akce
V této fázi jde o správně zacílenou reklamu na uchazeče, který přemýšlí o změně zaměstnání. Jde o nalezení průniku mezi jeho potřebami a potřebami firmy. Potenciální uchazeči chtějí slyšet, v čem se firma liší od konkurence a proč by měli pracovat zrovna u ní, případně jak se o něj firma postará. V této fázi bude uchazeče zajímat kdo firma je, co dělá, jak to dělá, co firmu odlišuje a co nabízí svým zaměstnancům. Ideální je v tomto kroku eliminovat překážky a ulehčit uchazeči cestu k nám například skrz kontaktní formulář na webu.
- 4) Fáze Care (starat se) – Pozitivní zážitek
Uchazeč je náš zákazník a stejně jako o zákazníka i o uchazeče je nutné se starat. Pozitivní zážitek z nábora by měl být prioritou i v případě odmítnutí uchazeče.

Strategii See-think-do-care je vhodné použít ve firmách, které mají velmi podrobné informace o svých zákaznících/potenciálních uchazečích/zaměstnancích a zpracované persony.

Personou se rozumí detailní popis fiktivní osoby, která je typickým představitelem naší cílové skupiny. Popis persony však vychází z reálných dat – databází, vlastních zkušeností, průzkumů trhu apod. U každé persony by mělo být definováno: jméno, pohlaví, obrázek, příjem, práce, stav, děti, lokalita, věk, trávení volného času, obvyklý den, komunikace, potřeby a problémy, naše řešení a pomoc a typické věty. (Řezníček, 2016) Pro účely HR marketingu si lze jako personu představit oblíbeného kolegu, někoho, s kým bychom rádi pracovali a s kým bychom chtěli pracovat.

	SEE	THINK	DO	CARE
Publikum	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ľudia, ktorí majú radi pasívny, ale aj aktívny oddych ✓ Ľudia, ktorí majú radi wellness a pohodu v príjemnom prostredí ✓ ? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ľudia, ktorí hľadajú informácie o možnostiach rekreácie ✓ Ľudia, ktorí hľadajú informácie o možnostiach wellness ✓ ? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ľudia, ktorí chcú v danom momente rezervovať rekreačný pobyt ✓ ? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ľudia, ktorí využili služby aspoň 2x ✓ ?
Obsah	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Naša filozofia ✓ Hotelierstvo ✓ Gastronómia 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Možnosti hotelov, kvalitné služby ✓ Benefity wellness ✓ Atraktívna lokalita hotelov, možnosti výletov a turistiky ✓ Máme najkrajšie hotelové izby 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ponuka ✓ Akcie ✓ Zľavy 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cross-sell ✓ Vernostný program
Kanály	Offline, TV, Radio, Print, Billboard			
	SOCIAL	SOCIAL		SOCIAL
	VIDEO	VIDEO		
	DISPLAY	DISPLAY	DISPLAY	DISPLAY
	SEO / CONTENT	SEO / CONTENT	SEO / CONTENT	SEO / CONTENT
		PPC	PPC	PPC
	Web	E-MAIL	E-MAIL	E-MAIL
Meranie	<ul style="list-style-type: none"> Reach (e.g. impressions) Brand Queries % new visit Engagement (e.g. Facebook likes) Assisted conversions 	<ul style="list-style-type: none"> Mikrokonverzie: Search completed, Blog content performance, Newsletter signup, Assisted conversions 	<ul style="list-style-type: none"> Profit Revenue CPA 	<ul style="list-style-type: none"> Cross-sell revenue Customer Satisfaction Lifetime Value

Obrázek 13 Vzorová See-think-do-care strategie

Zdroj: (Sabo, 2016)

3.2.3 Implementace

Implementace strategie je velmi důležitý a organizačně náročný proces, jejímž výsledkem by mělo být uvedení dané strategie do života.

V rámci implementace strategie by si firma měla odpovědět na otázky typu: Jaké klíčové úkoly je třeba udělat? Jaké změny ve zdrojích je třeba udělat? Do kdy mají být tyto změny udělané? A kdo bude za tyto změny zodpovědný? (Mallya, 2007, s. 136)

Dle Davida a Davida (2017, s. 341, Myslivcová, 2018, s. 90) jsou pro úspěšnou implementaci HR marketingové strategie klíčové následující oblasti:

- navázání odměn za výkon na strategii,
- work-life balanc,
- diverzita,
- firemní kultura podporující strategii,
- monitoring aktivit uchazečů a zaměstnanců na sociálních sítích,
- vytvoření programu podporujícího zdraví v podniku.

Základní činnosti implementace strategie (Losekoot a kol., 2019, s. 99, Aprofes, 2016):

- 1) definice cílové skupiny a persony,
- 2) zvolení cest, kterými se dostat k cílové skupině,
- 3) zvolení správné komunikace,
- 4) rozdělení odpovědností,
- 5) sestavení harmonogramu,
- 6) sestavení obsahu,
- 7) sestavení rozpočtu.

3.2.4 Vyhodnocení a kontrola

Vyhodnocení strategie je poslední fází procesu strategického řízení. Tato fáze bývá někdy nazývána také jako strategická kontrola.

„Strategická kontrola spočívá v úsilí managementu sledovat strategii v průběhu její implementace, odhalovat problémy nebo změny výchozích podmínek a provádět nutné úpravy“ (Pearce a Robinson, 2015, s. 398)

Podstatou kontroly strategie je kritické zhodnocení výsledků s původními záměry podniku. Smyslem kontroly není pouhá informace, postih a likvidace nedostatků, ale především její vliv na lepší výsledky podniku. Kontrola by měla motivovat. (Truneček, 1995, s. 221)

Kontrolu a hodnocení strategie (případně také aktivit HR a marketingu) lze rozdělit následovně (Myslívová, 2018, s. 95):

- 1) Stanovení hlavních ukazatelů výkonnosti – definice ukazatelů a stanovení hodnot, kterých má být dosaženo, specifikace požadavků a aktivit nutných ke splnění daného ukazatele. Stanovení kvalitativních i kvantitativních ukazatelů (míra fluktuace, doba trvání náboru apod.).
- 2) Měření výkonnosti – porovnání reálně dosažených výsledků se stanovenými hodnotami ukazatelů.
- 3) Analýza rozdílů – analýza důvodů odlišnosti reálných a stanovených hodnot.
- 4) Opravné kroky – v případě dosažení nižších hodnot než stanovených je nutné provést nápravné kroky, případně snížit stanovené (cílové) hodnoty na dosažitelné.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Praktická část diplomové práce zkoumá využití HR marketingu ve vybrané firmě (pro kterou je použit fiktivní název XYZ) s cílem určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení v podobě konkrétní strategie HR marketingu. Praktická část je zpracována na základě kritického posouzení stávajícího stavu HR marketingu a výzkumného šetření za použití metody polostrukturovaných rozhovorů a dat z portálu Atmoskop. Výsledkem je návrh optimální HR marketingové strategie firmy.

Informace uvedené v kapitole 4 byly získány z interních prezentací firmy XYZ a z veřejně dostupných zdrojů (Obchodní rejstřík).

4.1 Předmět činnosti firmy XYZ

Firma XYZ působí na trhu fintechových společností od roku 2013. Hlavním předmětem činnosti jsou datové analýzy na základě karetých transakcí a následný cílený marketing. Kromě cíleného marketingu se firma zabývá také obohacováním transakčních dat a analýzami nákupního chování. V současnosti má firma pobočky ve čtyřech evropských zemích a spolupracuje s největšími bankovními domy a obchodníky v rámci retailu.

Za firmou stojí skupina silných investorů, kteří firmu podporují nejen finančně, ale pomáhají také se strategickým rozvojem.

4.2 Personální situace

Ve vedení firmy působí na stejné úrovni CEO a COO, oba jsou též spolumajiteli firmy. CEO má přímo pod sebou oddělení marketingu, sales (prodeje) a financí, COO řídí oddělení IT, analytiků, HR, operativy a produktu. V rámci každého oddělení (týmu) je vždy jeden nadřízený, výjimkou je tým sales (prodeje), pod který spadají také manažeři jednotlivých zemí (CM) a pod ně dále jejich podřízení.

V loňském roce do firmy přišlo 20 nových zaměstnanců, na druhé straně jich odešlo 7. Důvodem odchodu byl ve většině případů špatný fit, kdy zaměstnanec skončil do jednoho roku od nástupu. V roce 2020 byla fluktuace (podíl odchozích zaměstnanců vůči všem zaměstnancům) 16 %, což je mírně nad hodnotou zdravé fluktuace.

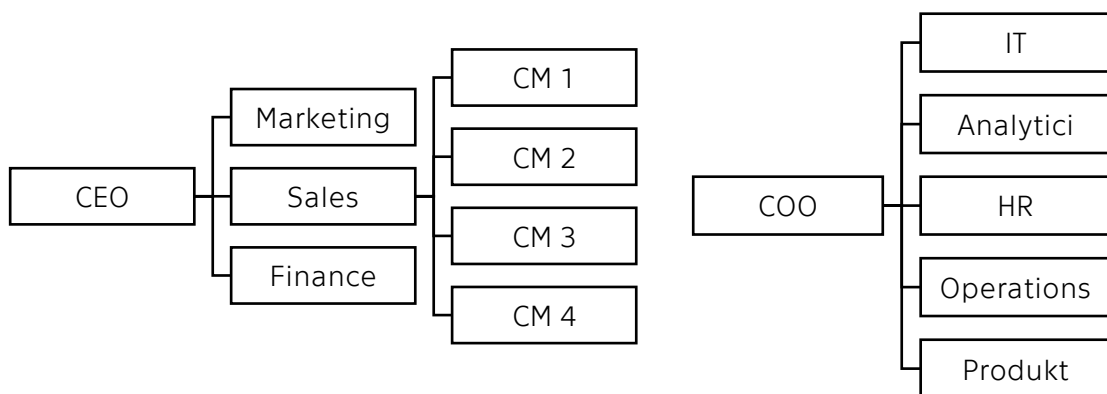
V klíčových rolích jsou zaměstnanci, kteří pracují ve firmě téměř od počátku jejího vzniku.

Momentálně má firma 50 zaměstnanců napříč všemi zeměmi, přičemž v následujících letech, spolu s expanzí, firma plánuje růst také personálně.

Nejčastěji obsazovanými pozicemi jsou pozice technické (programátoři), analytické (datoví a business analytici) a prodejní (business development, obchodní zástupci, partnership manageri, sales manageri apod.).

Nové zaměstnance vždy vybírá přímý nadřízený ve spolupráci s jedním z jednatelů firmy. V současné době u výběrového řízení není přítomen nikdo z HR oddělení. Výběrová řízení bývají dvou kolová s občasným „domácím úkolem“.

Vzhledem k typu obsazovaných pozic a nedostatku pracovní síly na českém trhu práce firma pocituje nutnost začít se věnovat HR marketingu a Employer branding, aby byla i nadále konkurenceschopná.



Zdroj: vlastní zpracování

5 STÁVAJÍCÍ STAV HR MAREKTINGU FIRMY

Tato kapitola obsahuje popis jednotlivých nástrojů HR marketingu, které firma v současnosti využívá a které byly popsány v předchozích kapitolách. Nástroje, které zde nejsou uvedeny, firma na začátku roku 2021 nevyužívala. Uvedené informace byly získány z veřejně dostupných zdrojů (webové stránky, sociální sítě) a od pracovníka HR oddělení firmy.

5.1 Interní HR marketing

5.1.1 Adaptační proces zaměstnanců

Po přijetí pracovní nabídky kontaktuje nového zaměstnance pracovník HR, který s novým kolegou vyřeší administrativu a veškeré záležitosti nutné před nástupem. V den nástupu do zaměstnání je zaměstnanec přivítán pracovníkem HR, od kterého dostane pracovní pomůcky, welcome balíček a který mu představí v krátkosti celou firmu – od předmětu činnosti, přes jednotlivé kolegy až po firemní kulturu. Následuje prohlídka kanceláří a dále je nový zaměstnanec předán svému nadřízenému, který se o něj od té doby dále stará. Dle typu pozice jsou novému kolegovi domluveny onboardingové schůzky napříč firmou. Neexistuje žádný dokument, který by konkrétně popisoval adaptační proces nového zaměstnance.

5.1.2 Motivace zaměstnanců

Firma v současnosti poskytuje následující benefity:

- 5 dní dovolené navíc,
- 3 sick days za rok,
- Multisport kartu,
- volnou pracovní dobu a možnost práce na home-office,
- placené sportovní aktivity a masáže 1x měsíčně,
- občerstvení na pracovišti 1–2 x měsíčně,
- dárky k Vánocům a narozeninám, oslavy,
- firemní akce několikrát ročně (vánoční večírek, letní grilování, několikadenní výlet do hor či na kola, různá posezení apod.).

Dle průzkumu spokojenosti, realizovaného v české pobočce firmy XYZ v srpnu 2020, kterého se zúčastnilo 22 zaměstnanců, drží převážnou část zaměstnanců ve firmě dobrý kolektiv, na druhém místě charakter práce a na třetím možnost práce z domu.

Průzkum se týkal také vnitřní motivace, konkrétně zda zaměstnanci cítí uznání od kolegů za svoji práci, zda je pro ně práce výzvou a zda nadřizený viditelně a dostatečně oceňuje jejich práci. Výsledky příjemně překvapily vedení společnosti. Na otázku, zda cítí uznání od kolegů za svou práci, odpověděla kladně většina z 22 respondentů. Na otázku, zda je pro ně práce výzvou odpověděla drtivá část lidí také ano a na otázku, zda nadřizený viditelně a dostatečně oceňuje práci, odpověděli téměř všichni zaměstnanci kladně, pár z nich odpovědělo váhavě prostřední možností („někde mezi“).

Průzkum obsahoval také otázku na nové benefity, které by zaměstnanci ocenili. Nejvíce hlasů získal příspěvek na vzdělávání, který momentálně firma plošně neposkytuje, dále více firemních akcí a častější jídlo zdarma na pracovišti.

5.1.3 Firemní kultura

Dle kapitoly 2.1.4 by se kultura firmy XYZ dala ztotožnit se zeleným typem organizace a definovat také jako silná, ale s mezerami. Typickými rysy firemní kultury v XYZ jsou přátelská atmosféra a dobré vztahy, otevřená komunikace a pozitivní nálada na pracovišti. Zapracovat by se dalo na komunikaci managementu a sdílení podstatných informací, jednotnosti názorů, firemní vizi, misi a hodnotách a také na promítnutí těchto aspektů do všech aktivit organizace.

5.2 Externí HR marketing

5.2.1 Sociální sítě

Komunikace firmy je vidět na sociálních sítích *Facebook*, *Twitter* a *LinkedIn*. Téměř všechny příspěvky na uvedených sociálních sítích se týkají činností firmy, promo služeb, účasti na akcích či sdílení článků na témata související firmou. Ohledně HR, firemní kultury, benefitů a lidí ve firmě je příspěvků velmi málo anebo žádné.

Na sociální síti *LinkedIn* lze najít největší množství informací. Trend přidávání příspěvků je 1x až 2x týdně a ze všech tří sítí je mu přičítána největší váha, a to z důvodu generování prodejních leadů. Zřídka se zde objeví příspěvek s momentálně volnou pracovní pozicí. Firma XYZ má k březnu 2021 735 sledujících, kteří ale na přidávané příspěvky příliš nereagují. Většina reakcí je z řad zaměstnanců firmy.

Na *Facebooku* firmu sleduje pouhých 112 lidí i přesto, že byl profil založen již v polovině roku 2017. Tato sociální síť je upozadována z důvodu nemožnosti „prodeje“ a generování leadů tak jako tomu je například na síti *LinkedIn*. Příspěvky nejsou časté a už vůbec ne pravidelné, v roce 2020 přibývaly příspěvky asi 1x týdně, nyní je to spíše 1x za měsíc. Důvodem nízkého počtu sledujících bude v první řadě druh příspěvků, v druhé řadě neaktivita firmy.

Poslední sítí, na které je firma občas vidět, je *Twitter*, kde její příspěvky sleduje 51 uživatelů. Původním účelem založení profilu na této sociální síti bylo sledování fintechové

komunity, která je zde činná, a sdílení příspěvků s naší tematikou. Této sociální síti se v dalších kapitolách nebudeme věnovat.

5.2.2 Webové stránky

Firma XYZ nemá na svém webu sekci Kariérní stránky, ale stránku *O nás*, která obsahuje krátký příběh o začátcích firmy, názor tří zaměstnanců na práci ve firmě, výpis aktuálních inzerátů z webu *StartupJobs* a kontakt v případě, že firma nemá otevřené žádné volné pozice. Stránka vypadá neaktuálně, chybí na ní fotky, firemní vize, mise, hodnoty a kontakty na konkrétní osoby. Firma na svém webu nemá žádné články z médií, blog, ani možnost zapsat se na odebírání newsletteru.

5.2.3 Eventy s možností firemní prezentace

Dle dostupných dat se za poslední roky firma zúčastnila pouze jednoho pracovního veletrhu na Vysoké škole ekonomické. Veškeré ostatní aktivity a prezentace na eventech/konferencích jsou směrem k potenciálním zákazníkům, ne k uchazečům o práci.

5.2.4 Získávání zaměstnanců

K náboru nových zaměstnanců využívá firma následující metody:

- Z vlastní iniciativy zaměstnance – velmi zřídka se někdo ozve i přesto, že firma nemá otevřené žádné pracovní pozice. Za poslední rok se tímto způsobem ozvali 4 uchazeči.
- Přímé oslovení – v tomto případě se jedná o oslovení kamarádů a bývalých kolegů současných zaměstnanců, konverze je vysoká, jelikož mají potenciální noví zaměstnanci dobré reference od stávajících zaměstnanců.
- Placená inzerce – nejčastěji využívanou metodou jsou placené inzerce na pracovních portálech *StartupJobs*, *jobs* a *Techloop*. Portál *StartupJobs* je využíván nejčastěji k náboru juniorních pozic, *jobs* v případě seniornějších pozic a *Techloop* na nábor technicky zaměřených juniorů i seniorů, nicméně tento portál se neosvědčil a dále na něm firma již nebude inzerovat.
- Webové stránky – obsahují seznam aktuálních inzerátů z pracovního portálu *StartupJobs*.
- Sociální sítě – firma nepraktikuje placenou inzerci pracovních pozic na sociálních sítích, ale vystavuje zde inzeráty z pracovních portálů *StartupJobs*, případně *jobs* v rámci neplacených příspěvků.
- Spolupráce s třetími stranami – třetí se strany (headhunteři a personální agentury) se využívají v případě náboru seniorních a těžko obsazovatelných technických pozic.

5.3 Employer branding

Firma XYZ se v současné době budování značky zaměstnavatele cíleně nevěnuje, v návaznosti na to se do firmy často hlásí nevhodní či nekvalitní uchazeči, kteří v krátké době firmu opustí.

5.4 Marketingový mix

5.4.1 Pracovní pozice

Pracovní pozice, její popis a specifikace jsou jednou ze slabších stránek firmy. Publikované inzeráty jsou obecné a říkají velmi málo o tom, co bude člověk na konkrétní pozici dělat a jaké by měl mít zkušenosti. V návaznosti na to se do firmy hlásí velké množství nevyhovujících uchazečů.

Ukázka vzorového inzerátu firmy XYZ

Na českém trhu připravujeme pilotní projekt oslovení nového segmentu partnerů a za tímto účelem hledáme nového kolegu (juniora) na pozici ABC.

Co budeš dělat?

- *Oslovovat potenciální klienty z oblasti gastro a dalších*
- *Domlouvat detaily reklamních kampaní*
- *Interpretovat výsledky kampaní klientům*

Velmi obecný popis činností, chyby

Co od Tebe očekáváme?

- *Máš motivaci/"drive"*
- *Rád se bavíš s lidmi a navazuješ nové kontakty*
- *Nebojíš se práce s daty a analýzami – nebudeš je muset vytvářet, ale interpretovat ano*
- *Je na Tebe spoleh a jsi organizovaný*
- *Jsi týmový hráč*
- *Jsi vytrvalý a odolný – nepoložíš Tě, když se týden nedaří*
- *Zkušenosti z obchodu jsou velkou výhodou*

Vlastnosti a dovednosti, na které odpoví „ano“ obrovské množství lidí, chyby

Kdo jsme a proč jít zrovna k nám?

- *Krátký odstavec o činnosti firmy XYZ a benefitech*

5.4.2 Vzdělání a motivace

Z dostupných informací má vysokoškolské vzdělání 90 % zaměstnanců firmy. V rámci životního cyklu, od nástupu zaměstnance do práce až po jeho odchod, se o jeho vzdělání cíleně nikdo nestará. Vzhledem k povaze firmy a její kultuře by se ale dalo říct, že

se zaměstnanec po celou dobu svojí práce neustále vzdělává a učí novým věcem. Kurzy a jiná školení bývají spíše výjimečná.

5.4.3 Místo

Firma XYZ má kanceláře umístěny v centru města, s velmi dobrou dostupností a občanskou vybaveností. V jejím blízkém okolí jsou desítky restaurací, obchodů a všech potřebných služeb. Samotné kanceláře jsou koncipovány jako openspace s relaxační zónou, kde si mohou zaměstnanci po náročném obědě odpočinout. Nevýhodou, která vyplynula také z již zmíněného dotazníku spokojenosti, je ruch a hluk v kanceláři, který některým zaměstnancům více či méně vadí. Ke zmírnění hluku byly v nedávné době v kancelářích vybudovány telefonní budky, které by měly tento problém částečně odstranit. S ohledem na současnou „koronavirovou“ situaci a převážnou práci z domu se zatím neplánuje s koncepcí kanceláří dále hýbat.

5.4.4 Propagace

Jak bylo zmíněno v odstavci 4.2.3, firma se cíleně nevěnuje propagaci značky zaměstnavatele, věnuje se pouze propagaci svých služeb na úrovni B2B, v rámci které využívá sociální sítě a média.

6 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Cílem výzkumného šetření byla snaha zmapovat současnou situaci HR marketingu z pohledu samotných zaměstnanců a jednatele firmy. Dále bylo úkolem zjistit, co dělá firma z pohledu zaměstnance špatně a také co nového by zaměstnanci v rámci HR marketingové komunikace ocenili.

6.1 Data o firmě z portálu Atmoskop

Z důvodu objektivního posouzení současného stavu jsou pro tuto diplomovou práci použita data z webového portálu Atmoskop, který se zabývá hodnocením zaměstnavatelů. Toho hodnocení mohou provádět jak současní, tak bývalí zaměstnanci. Celkem bylo u firmy XYZ provedeno 11 hodnocení, všechna od současných zaměstnanců.

Data jsou na portálu rozdělena do dvou sekcí: atmosféra a výše příjmu. Sekce atmosféra je dále rozdělena na zaměstnavatele, kolegy a nadřízené.

V části Zaměstnavatel má firma celkové hodnocení 98 % a zaměstnanci si v této sekci nejvíce pochvalují skloubení pracovního a osobního života, stabilitu a budoucnost firmy a slušné a férové jednání. V části Kolegové má firma celkové hodnocení 95 %, přičemž zaměstnanci nejvíce oceňují spolehlivost, vzájemné porozumění a celkovou spolupráci. Část Nadřízení je celkově ohodnocena na 95 %, kdy nejlépe hodnocenými vlastnostmi nadřízených je férovost a důvěra. Poslední částí, kterou zaměstnanci hodnotí je míra spokojenosti s výší příjmu, která je ve firmě XYZ pouze 80 %.

6.2 Rozhovory se zaměstnanci firmy

K dosažení požadovaného cíle byla dále použita metoda kvalitativního výzkumného šetření, konkrétně polostrukturovaný rozhovor se zaměstnanci firmy.

6.2.1 Otázky

Otázky provedených rozhovorů se zaměstnanci firmy byly rozděleny do šesti oblastí (viz příloha): HR marketing obecně, získávání zaměstnanců, onboarding, firemní kultura, benefity, angažovanost a motivace, přičemž osnova otázek byla doplňována dalšími dotazy, dle odpovědí respondenta.

6.2.2 Respondenti

Z celkového počtu 50 potenciálních respondentů (zaměstnanců firmy) byly pro provedení rozhovorů vybrány čtyři respondenti dle těchto kritérií:

- zaměstnanec české pobočky firmy,
- každý zaměstnanec z jiného oddělení firmy,
- doba práce ve firmě minimálně půl roku, ale maximálně 5 let.

Tabulka 6 Struktura respondentů

Respondent	Věk	Pohlaví	Oddělení	Doba ve firmě
A	20–30 let	Muž	Sales	<1 rok
B	20–30 let	Žena	Analytici	2,5 roku
C	20–30 let	Muž	IT	1 rok
D	30–40 let	Žena	Marketing	4 roky

Zdroj: vlastní zpracování

6.2.3 Výsledky

Výsledky rozhovorů jsou interpretovány podle jednotlivých oblastí HR marketingu, na které byli respondenti dotazováni.

1) HR marketing obecně

Pojem HR marketing vnímají respondenti velmi různě. Dva neměli vůbec ponětí, co si pod pojmem představit a další dva správně uvedli, že se jedná o způsob prezentace vůči potenciálním uchazečům, ale také vůči současným zaměstnancům a zahrnuli do něj firemní benefity a zaměstnanecké dotazníky (a jejich následné promítnutí do pracovního života).

Všichni respondenti věděli, na jakých sociálních médiích firma vstupuje, ale stránky firmy moc nesledují (někteří nemají ani profil na daných sociálních sítích).

K lepší prezentaci firmy (jak navenek, tak směrem dovnitř) respondenti doporučili: profil na *Instagramu*, spolupráci s vysokými školami (aby se firma dostala do povědomí studentů), úpravu webových stránek (v současnosti jsou nezajímavé a neupoutají), konkrétněji psané inzeráty práce. Dle jednoho z respondentů firma nabízí velmi hodnotnou službu, ale mínusem je, že o ní není nikde slyšet (jak o firmě, tak o službě).

2) Získávání zaměstnanců

Dva respondenti získali informace o novém pracovním místě z inzerátu na pracovních portálech, další dva od přátel či kolegů, přičemž pouze jeden ze všech čtyř respondentů znal brand a věděl, co firma dělá.

Tři ze čtyř respondentů hodnotí pracovní inzerát a průběh výběrového řízení pozitivně a tvrdí, že poskytnuté informace o pracovní pozici a firmě byly dobré. Pouze v jednom případě respondent hodnotí inzerát velmi negativně, protože informace naprosto neodpovídaly tomu, co by měl dotyčný v práci dělat. Při pohovoru se ale vše vyjasnilo a dotyčný do firmy nastoupil.

Při hledání nové práce se respondenti rozhodují nejčastěji dle platu, lokality a případné práce na home office a samotné náplně práce. Pro dva z respondentů je důležité také celkové směřování firmy a předmět její činnosti, kterému musí sami věřit.

Co by respondenty zaručeně odradilo od zaslání životopisu je několik kol pohovorů, korporát, nízký plat a neflexibilní pracovní doba, případně nemožnost práce na home office.

3) Onboarding

V rámci onboardingů si tři ze čtyř respondentů stěžovali na: nedostatečné informace ohledně celkového fungování firmy a systémů a nekompletní předání práce. Jako tip ke zlepšení zazněly: onboardingové schůzky se všemi týmy v rámci firmy, případně delší (obsáhlejší) školení formou prezentací, díky kterým by zaměstnanec získal větší vhled do problematiky, pochopil souvislosti a ke kterým by se mohl časem i vrátit.

4) Firemní kultura

Dle respondentů jsou pro firmu XYZ v rámci firemní kultury typické: pozitivní a přátelské vztahy na pracovišti, uvolněná atmosféra, pro-lidský přístup, sport a firemní akce.

Všichni dotázaní hodnotí výběr zaměstnanců ve firmě jako správný, jediné zmíněné negativum byl podhodnocený počet lidí v týmech a v návaznosti na to také nestíhání zadané práce.

Ideálního kolegu všichni přirovnali ke konkrétní osobě ze svého týmu. Všeobecně se respondenti shodli, že by to měl být někdo věkově podobný, pozitivně naladěný, kdo umí „přepnout“ a je možné se s ním bavit také o jiných věcech než o práci. Někteří také za ideálního kolegu považují někoho, kdo je zkušenější a mohou se od něj učit.

Všichni čtyři dotazovaní by firmu doporučili svým známým. Jeden z respondentů dal zajímavý podnět k zamyšlení a to, zda by měl člověk vůbec pracovat ve firmě, které nevěří a kterou by nikomu nedoporučil?

Poslední část otázek na firemní kulturu se týkala komunikace a procesů ve firmě. Všichni dotazovaní si chválí nově zavedené celofiremní měsíční schůzky, na kterých se probírají výsledky, plány do budoucna, představují se noví členové týmu a komunikují se další důležité informace. Dále byla pozitivně hodnocena upřímnost a otevřenost komunikace, kdy se problémy řeší hned a každý může jít přímo za vedením firmy. Co se týká procesů, tam je firma dle respondentů poněkud pozadu. Procesy nejsou definované, chybí dokumentace, případně jsou některé procesy již zastaralé a není chuť je měnit.

5) Benefity

Mimo pravidelné výplaty patří mezi nejoblíbenější benefity respondentů home office a flexibilní pracovní doba a také firemní akce, zejména pravidelné oslavy narozenin,

kdy se přes den sejde celá firma, otevře se šampaňské, rozkrájí dort a lidé mohou na chvíli „vypnout“ a popovídat si s ostatními.

Z nových benefitů zmínil každý respondent něco jiného, například: kratší pracovní dobu, příspěvek na penzijní připojištění, častější jídlo zdarma nebo placené kurzy a knihy. Jeden z respondentů řekl, že jsou benefitem spíše správní lidé ve firmě a firemní kultura.

6) Angažovanost a motivace

V rámci otázek na angažovanost a motivaci se odpovědi velmi rozcházejí dle toho, na jaké pozici konkrétní respondent působí. Všichni se ale shodli, že pokud chce člověk dále růst, je nutné se podílet i na směřování firmy, více do všeho mluvit a angažovat se sám od sebe. Ale na druhou stranu, pokud člověk nemá zájem růst a vyhovuje mu současná pozice, tak nemá pocit, že by se musel někde více angažovat a není ani do něčeho nucen.

6.3 Rozhovor s jednatelem firmy

Polostrukturovaný rozhovor s jednatelem firmy byl členěn do stejných oblastí jako rozhovory se zaměstnanci, pouze byly některé otázky vynechány nebo upraveny.

1) HR marketing obecně

Pan jednatel ví, co HR marketing znamená, ale je si vědom toho, že se mu v současné době firma zatím vůbec nevěnuje.

2) Získávání zaměstnanců

Problém v získávání zaměstnanců vidí zejména v neznalosti brandu, firma je pro kandidáty „no name“ firma.

3) Onboarding

V rámci onboardingu vidí pan jednatel obrovský prostor ke zlepšení hned v několika oblastech:

- udržení kandidáta ve fázi mezi přijetím nabídky a dnem nástupu -> této oblasti se věnujeme málo a v současnosti (kvůli situaci s covid-19) nepořádáme ani žádné eventy, na které bychom mohli nové kolegy pozvat,
- kontinuální onboarding a kontrola-> nesledujeme, zda nový zaměstnanec pochopil všechny procesy, nikdo se ho cíleně neptá, zda všemu rozumí, zda ví, co co znamená atd., v případě neznalosti domluvit schůzky s dalšími týmy/lidmi,
- buddy/mentor -> přiřazení někoho, s kým by nový zaměstnanec mohl řešit nejen pracovní záležitosti, ale také ty osobní (důležité je, aby si se svým budoucím „sednul“).

4) Firemní kultura

Dle respondenta máme nepsanou firemní kulturu, ve které funguje otevřenost, nepolitikaří se a lidé jsou zodpovědní za svoji práci (nestáhá se = dodělají práci večer apod.).

Komunikace je velmi přímá, ale ne vždy se vše komunikuje včas a srozumitelně, zde je určitě prostor ke zlepšení. Situaci částečně zachraňují celofiremní měsíční schůzky.

Ohledně vize, mise a hodnot firmy má pan jednatel vyhraněný názor, že se jedná o psané a hezky znějící věci, které ale nikdy nefungují a nechce se jimi zabývat.

Ideálním zaměstnancem je někdo bystrý, zajímavý, v něčem lepší než pan jednatel (aby se měl od koho učit nové věci), zvědavý a s vlastním názorem, který se nebojí říct.

5) Benefity

Firmy XYZ má dle pana jednatele firemních benefitů tak akorát. Jako hlavní benefit považuje plat, home office a volnou pracovní dobu a mimopracovní aktivity s kolegy z firmy.

6) Angažovanost a motivace

Zaměstnanci se dle pana jednatele málo zapojují do firemních aktivit a rozhodování ve firmě. Čím novější je zaměstnanec a čím větší je firma, tím méně se všichni zapojují.

Největší motivací je plat a zajímavá práce. Důležité je zaměstnancům vysvětlit kam by se firma mohla posunout a co budou v konkrétním týmu vytvářet, aby chápali dosah svojí práce.

6.4 Shrnutí rozhovorů

Z provedených rozhovorů s vybranými zaměstnanci a jednatelem firmy lze vyvodit tři největší problémy, které firma v oblasti HR marketingu má:

- neznalost značky (tzv. employer branding),
- nedostatky při onboardingů zaměstnanců,
- nedostatečná angažovanost zaměstnanců.

Návrh řešení těchto problémů bude promítnut v návrhu strategie HR marketingu pro firmu XYZ.

7 NÁVRH STRATEGIE HR MARKETINGU FIRMY

7.1 Strategická analýza

V rámci strategické analýzy je dle kapitoly 3.2.1 analyzováno vnitřní a vnější prostředí firmy a dopady na konkrétní oblast (HR marketing).

7.1.1 PEST analýza

PEST analýza hodnotí vnější prostředí firmy a zahrnuje několik faktorů, které budou dále v této práci rozpracovány s ohledem na HR marketing dané firmy.

Politické a legislativní faktory

V České republice řeší politiku zaměstnanosti Ministerstvo práce a sociálních věcí a úřady práce. Dle Českého statistického úřadu (2021) vzrostla obecná míra nezaměstnanosti ve 4. čtvrtletí roku 2020 o jeden procentní bod oproti 4. čtvrtletí roku 2019.

Lze konstatovat, že rostoucí obecná míra nezaměstnanosti je dopadem současné „koronakrize“, kdy v návaznosti na nucené uzavření podniků a nedostatečnou státní podporu muselo mnoho podniků zavřít buď úplně anebo částečně. Firmy, které dopady „koronakrize“ nepostihly, mají naopak v současné době na výběr mezi větším množstvím kandidátů než dříve.

Ukazatel	4. čtvrtletí	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
	2019	2020	2020	2020	2020
Míra zaměstnanosti (%)	59,1	58,7	58,0	58,2	58,0 ¹
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	2,0	2,0	2,4	2,9	3,0 ¹
Míra ekonomické aktivity (%)	60,3	59,9	59,4	59,9	59,8 ¹

Obrázek 15 Zaměstnanost, nezaměstnanost

Zdroj: Český statistický úřad (2021)

Dalším politicko-legislativním faktorem ovlivňujícím zaměstnanost a oblast HR je nedávné snížení daní (resp. zrušení superhrubé mzdy), postavení odborů, ochrana osobních údajů, postoje politických stran k zaměstnaneckému vztahu nebo požadavky EU na rovnost žen.

Ekonomické faktory

Mezi významné ekonomické faktory, které ovlivňují oblast HR marketingu, patří průměrná mzda. Dle dat z Českého statistického úřadu (2021) činila průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené množství zaměstnanců ke konci roku 2020 38 525 Kč, což je o 2 363 Kč více než ve 4. čtvrtletí roku předcházejícího. Medián mezd ke konci roku 2020 činil 32 870 Kč.

Průměrné mzdy pozic, které firma XYZ obsazuje nejčastěji (analytici, programátoři a obchodníci) jsou dle průzkumu firmy Hays (2021) následující: průměrná hrubá měsíční mzda programátora se pohybuje okolo 120 000 Kč, průměrná hrubá mzda datového analytika 75 000 Kč a průměrná hrubá mzda sales manažera 70 000 Kč.

Sociální a kulturní faktory

Do sociálních faktorů ovlivňujících oblast HR lze zařadit: demografické faktory (zda bude zaměstnanec schopný za prací dojíždět anebo mu bude umožněna práce z domova), různá očekávání kandidátů (ohledně kolegů i samotné práce a kompetencí), kulturu (jak tu, ze které zaměstnanec pochází, tak kulturu firemní a jejich vzájemné propojení) či vzdělání a znalosti.

Technologické faktory

Hlavní technologické faktory s dopadem do oblasti HR jsou: internet a dostupnost informací (možnost zaměstnance si porovnat každou firmu, do které se hlásí) a nové technologie, které s sebou přináší nové požadavky na zaměstnance, jejich znalosti a dovednosti.

7.1.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se řadí mezi vnější analýzy, které zkoumají mikroprostředí podniku. Pro účely této diplomové práce bude posuzována konkurence v rámci HR marketingu.

Stávající konkurence

Přímá konkurence v zemích, kde firma působí, momentálně neexistuje. Přímou konkurencí jsou v tomto kontextu myšleny firmy, které se zabývají stejným předmětem činnosti.

Co se týká konkurence na pracovním trhu v rámci celé fintech start-upové oblasti, je obrovská. Movité firmy nabízí zaměstnancům luxusní kanceláře a obrovské množství benefitů, které si nemůže dovolit každý (kinosály, vířivky, vlastní fit centra apod.). Zde velmi záleží na tom, co potenciální uchazeč o práci od firmy očekává.

Substituty

Jak už bylo řečeno výše, stejný produkt na trzích, kde firma momentálně působí, neexistuje, pouze produkty podobné. Tyto produkty obvykle provozují velké korporace, které ale na pracovním trhu jako substitut nevnímáme, protože uchazeči o práci u nás dávají přednost menším firmám.

Potenciální konkurence

Riziko vstupu nového konkurenta je nízké. Vstup na fintechový trh je velmi složitý zejména z hlediska kapitálové náročnosti a dlouhých vyjednávání s potenciálními partnery.

Vliv odběratelů

Odběratelé jsou v tomto kontextu současní a potenciální zaměstnanci. Vyjednávací pozice potenciálních zaměstnanců je silná, protože firma potřebuje kvalitní kandidáty, kterých na trhu není dostatek. Vyjednávací pozice stávajících zaměstnanců je slabší, ale závisí vždy na konkrétní roli a obhajitelnosti danho požadavku zaměstnance.

Vliv dodavatelů

Dodavateli pracovní síly jsou personální agentury a portály práce, jejichž pozice je poměrně silná, pokud firma nemá dobře zavedený vlastní HR marketing. Například při hledání programátorů je firma obvykle závislá na personální agentuře, protože přes inzerát se nikdo nepřihlásí.

7.1.3 McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S patří mezi analýzy vnitřního prostředí firmy a zaměřuje se na následující oblasti: strategie, struktura, systémy, styl, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.

Strategie

Celková strategie je utvářena vedením firmy a je zaměřena na expanzi do dalších zemí a rozvoj produktu, cílem je implementace produktu v největších firmách a maximalizace zisku.

Společnost v současnosti nemá jasně vymezenou personální ani HR marketingovou strategii, existují pouze dokumenty ohledně předpokládaného počtu nových zaměstnanců na jednotlivých pozicích.

Struktura

Organizační struktura je znázorněna na obrázku 14. Firma je řízena majiteli firmy (CEO a COO), kdy každý z nich má pod sebou konkrétní týmy. Organizační strukturu lze považovat pouze za částečně vhodnou. Množství pracovníků reálně spadá částí práce do

jednoho týmu a částí práce do jiného týmu, případně neví, jaké mají kompetence, co mohou a nemohou a na koho se konkrétně obracet.

Systémy

S ohledem na současnou situaci (covid-19) probíhá veškerá komunikace ve firmě on-line, ať už prostřednictvím konferenčních hovorů, chatu nebo e-mailů. Úkoly jsou zadávány a plánovány také prostřednictvím on-line nástrojů, kde je možné kromě zadávání informací také plánovat a sledovat stavy jednotlivých úkolů.

Systémy ve smyslu procesů nebyly ve firmě dlouhou dobu řešeny. S velikostí ale přibývá problémů v souvislosti s neznalostí procesů a je tedy nutné začít tyto zavádět a podrobněji popisovat. Neznalost procesů se obvykle týká nových zaměstnanců, kteří jsou „vhozeni“ do práce, aniž by jim k ní byla poskytnuta souhrnná a detailní dokumentace.

Styl

Styl komunikace by se dal definovat jako demokratický. Zaměstnanci mají možnost se vyjadřovat a mají možnost zasahovat do řízení firmy, pokud chtějí, což vyplynulo i z výzkumného šetření v kapitole 6.2.3.

Spolupracovníci

Z polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci firmy dále vyplynulo, že jsou vztahy mezi pracovníky na velmi dobré úrovni. Naopak vztahy související s řízením nejsou ideální vzhledem k nejasně rozděleným kompetencím a nedostatečně předaným informacím, které následně vedou k nejasnostem.

Schopnosti

Znalosti, schopnosti a kvalifikace zaměstnanců ve většině případů korespondují s jejich pracovním pozicemi. Nelze vyloženě říct, že by někdo nebyl kompetentní, ale drobné mezery u některých zaměstnanců jsou.

Sdílené hodnoty

Většina zaměstnanců zapadá do utvořené firemní kultury a je v souladu s nepsanými hodnotami (přátelská atmosféra, otevřenost, pro-lidský přístup), nicméně lze najít pár kolegů, kteří svým chováním do firmy příliš nezapadají.

7.1.4 SWOT analýza

Na základě analýz z předchozích kapitol a výzkumného šetření je v této kapitole sestavena SWOT analýza, tedy nastínění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb v oblasti HR marketingu.

Tabulka 7 SWOT analýza

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • zdravá firemní kultura, • unikátní produkt, • zajímavá náplň práce, • benefity (zejména volná pracovní doba a práce z domu). 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • neznalost značky, • neexistence personální a HR marketingové strategie, • slabý onboardingový proces, • nedostatečná angažovanost zaměstnanců, • neexistence procesů a podrobné dokumentace.
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • budování značky, • tvorba strategie s jasnými cíli, • vylepšení procesu onboardingu, • zapracování na angažovanosti zaměstnanců, • spolupráce s vysokými školami. 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • neexistence detailního popisu jednotlivých pracovních míst, • podhodnocený počet zaměstnanců, • špatný výběr zaměstnanců a s tím spojené náklady, • nedostatečné seznámení zaměstnanců s organizací.

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Formulace strategie

Formulace strategie obsahuje dle kapitoly 3.2.2: stanovení cílů, definování vize a mise a výběr strategie, kterou firma bude aplikovat.

7.2.1 Stanovení cílů

Hlavními cíli HR marketingové strategie jsou:

- 1) zvýšení povědomí o značce (employer branding),
- 2) zlepšení procesu onboardingu,
- 3) zvýšení angažovanosti zaměstnanců.

Tabulka 8 Cíle dle definice SMART

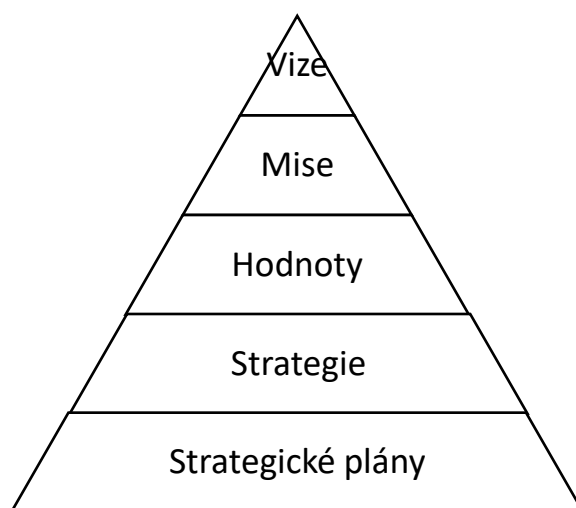
	1) Zvýšení povědomí o značce	2) Zlepšení procesu onboardingu	3) Zvýšení angažovanosti zaměstnanců
S	Potenciální uchazeč by měl vědět, co firma XYZ dělá, případně o ní „už	Nováček by měl být po procesu onboardingu schopný samostatné	Zaměstnanci by se měli více účastnit firemních akcí a angažovat ve

	někde“ slyšel, zvýšení počtu interakcí na sociálních sítích a webu, dostat firmu do médií	práce, dále vysvětlit co firma dělá a co dělá který tým a vědět, za kým by měl jít v případě nejasností	zlepšování procesů, produktu apod.
M	Dle počtu followerů na sociálních sítích, počtu sdílení, liků a komentářů, prokliků na web, zpětné vazby uchazečů	Dle zpětné vazby nového zaměstnance, počtu dní od kdy byl schopen samostatné práce	Dle počtu účastníků na akcích a dle počtu zaměstnanců, kteří navrhnou zlepšení
A	Ano	Ano	Ano
R	Ano	Ano	Ano
T	Do konce léta 2021	Do 4 týdnů od odsouhlasení strategie	Do konce léta 2021
	1) Zvýšení povědomí o značce	2) Zlepšení procesu onboardingu	3) Zvýšení angažovanosti zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

7.2.2 Vize, mise

Dle kapitoly 2.3.3 stojí na vrcholu pomyslné pyramidy strategického řízení vize a mise firmy, které je nutné v rámci strategie vždy definovat.



Obrázek 16 Pyramida strategického řízení

Zdroj: vlastní zpracování

Vize

Stát se standardem pro cílený marketing, stejně jako jsou dnes Google Ads nebo Facebook Ads.

Mise

Definitivně pohřbit marketingový „spam“ ve všech podobách. V našem světě jsou veškeré nabídky relevantní a jejich využívání pohodlné a diskrétní.

Hodnoty



Obrázek 17 Hodnoty firmy XYZ

Zdroj: vlastní zpracování

Strategie

Celková strategie firmy je nadřazena všem strategickým plánům. Jak už bylo řečeno v kapitole 7.1.3, strategii definuje vedení firmy a cílem je implementace produktu v největších firmách a maximalizace zisku.

Strategické plány

Strategický plán HR marketingu je podřazen celkové strategii firmy a musí s ní být v souladu. Dále je popisován pouze strategický plán oblasti HR marketingu.

7.2.3 Výběr strategie

Pro splnění požadovaných cílů byla vyhodnocena jako nejvhodnější metoda See-think-do-care (STDC), která je popsána podrobněji v kapitole 3.2.2. Na tuto strategii, která je především vhodná pro Employer branding, bude navazovat podrobný návrh onboardingu a tipy na zvýšení angažovanosti zaměstnanců.

7.3 Implementace strategie

Prvním krokem implementace je vytvoření See-think-do-care strategie, dle které je dále v jednotlivých kapitolách postupováno.

	SEE	THINK
P U K B U L M I	Všichni, koho zajímají start-upy, data a big data, platby kartou, analýzy, fintech, investoři a novinky v oblasti	Ti, kteří už reagují na obsah a začínají o nás přemýšlet jako o zaměstnavateli
O B S A H	Cíl: Zvýšit povědomí o značce (brand awareness)	Cíl: Upoutat pozornost těch, které firma zajímá
	Zajímavé návody, články a novinky o start-upech, datech a big datech, platbách kartou, analýzách, fintech firmách, investorech a novinky v oblasti	Články na témata přímo spojená s firmou, lidmi, kulturou
	Sdílení článků na témata spojená s firmou (a jejím předmětem činnosti apod.)	Rozhovory se zaměstnanci
		Rozhovory s odborníky na téma související s firmou
		Informace o týmu
		Fotky a videa z teambuildingů a jiných akcí, z kanceláře
		Představení interních projektů
	Sociální média (LinkedIn, Facebook, Instagram)	Sociální média (LinkedIn, Facebook, Instagram)
K A N Á L Y	Média	Kariérní stránky
	Blog	Blog
	Eventy externí (pořádané někým jiným, kde firma vystupuje)	
	Eventy interní (webináře, diskuze)	Eventy interní (meet-upy) - přímý kontakt
M Ě Ř E N Í	Počet followerů na sociálních sítích	Engagement na sociálních sítích (líky, komentáře)
	Engagement na sociálních sítích (líky, komentáře)	
	Návštěvnost webu (blog, kariérní stránky)	
	Počet účastníků na eventech kde firma vystupovala	Počty opakujících se návštěv webu
	Počet článků v médiích a zmínky na webu	Počet účastníků na eventech pořádaných firmou
C T A	Dej nám like, přečti si článek	Dej nám e-mail, přijď na akci, odebiřej newsletter

Obrázek 18 Fáze SEE a THINK (strategie STDC)

Zdroj: vlastní zpracování

	DO	CARE
P U K B U L M I	Ti, kteří jsou již rozhodnutí změnit práci	Zaměstnanci a neúspěšní kandidáti
	Cíl: Získat zaměstnance	Cíl: zanechat pozitivní zážitek z náboru, udržet zaměstnance
O B S A H	Konkrétní volné pozice	Důvod odmítnutí kandidáta
	Obsah týkající se HR/recruitingu	Interní informace o firmě, produktech, financích, lidech, kultuře, změnách apod.
K A N Á L Y	Sociální média (LinkedIn, Facebook, Instagram)	All-hands meetingy
	Externí kariérní stránky Reklamní bannery	Intranet/interní newsletter
	Externí kariérní stránky	Průvodní dokumenty a mandáty
		E-maily
		Eventy interní (pouze pro zaměstnance)
M Ě Ř E N Í	Počty obdržených CV	Počty odchodících zaměstnanců
	Konverze inzerce	Spokojenost zaměstnanců (dotazníky)
	Relevantnost obdržených CV	
C T A	Dej nám CV	Projevuj zájem o firmu

Obrázek 19 Fáze DO a CARE (strategie STDC)

Zdroj: vlastní zpracování

7.3.1 Definice cílové skupiny a persony

Základním krokem každé marketingové strategie je definice cílové skupiny neboli těch, které bychom chtěli naším obsahem oslovit. Každá cílová skupina má svá specifika a není tedy možné psát obsah, který by zajímal všechny. Persona je detailnější popis konkrétního fiktivního zákazníka, respektive v našem případě potenciálního či současného zaměstnance.

Cílová skupina

- Věk: 20–35 let
- Vlastnosti: Otevřený/á, přátelský/á, technicky zaměřený/á, bystrý/á
- Profesní zájmy: Start-upy, data, fintechy, analýzy, platby kartou a novinky v této oblasti
- Volný čas: Sporty a cestování, vzdělávání se
- Lokalita: Velké město (nad 100 tis. obyvatel)

Persona

- Jméno: Max
- Pohlaví: Muž
- Věk: 28 let
- Příjem: 50 000 Kč
- Práce: Datový analytik
- Stav: Svobodný
- Lokalita: Praha
- Volný čas: Sport, cestování, statistika
- Kariérní cíl: Vést datový tým s minimálně deseti zaměstnanci
- Výzvy: Být přínosem v tom, co dělá, nedělat rutinní práci
- Obavy: Práce bude nahrazena počítači a on už nebude potřeba. (Ne) bezpečnost dat.
- Potřeby: Možnost vyjádřit svůj názor a dělat změny.
- Získávání informací: Webové stránky, sociální sítě, relevantní tištěná literatura.
- Způsob komunikace: Neformální, uvolněný, přátelský.
- Běžný pracovní den: Ráno sportuje, mezi 9-10 h dorazí do práce, před 13 vyráží s kolegy na oběd, okolo 18 h odchází z práce, večer tráví se spolubydlíci nebo přítelkyní, když je sám tak se věnuje seberozvoji, hraní her nebo dodělává práci.



Obrázek 20 Persona (Max)

Zdroj: Adobe Stock (2021)

7.3.2 Zvolení cest, kterými se dostat k cílové skupině

V návaznosti na kapitulu 7.3 jsou cesty k oslovení cílové skupiny (kapitola 7.3.1) rozděleny dle jednotlivých kanálů strategie See-think-do-care.

Sociální média

Ve fázi see, think a do jsou k oslovení cílové skupiny nejvhodnější sociální média, konkrétně sítě LinkedIn, Facebook a Instagram, na kterých je obrovské množství potenciálních zaměstnanců a je tedy velká šance někoho zaujmout a přilákat.

- LinkedIn je jako profesní síť vhodná k postování obsahu spojeného s kariérou a vzděláváním. Ideálními typy příspěvků jsou různé sdílené a vlastní články na odborná témata týkající se firmy, sdílení článků z médií o konkrétní firmě, případně sdílení pracovních inzerátů, představování interních projektů nebo postování složitějších grafik.
- Facebook je uvolněnějším typem sociální sítě, kde lidé hledají především zábavu. Vhodné jsou jak zajímavé články (ideálně návody a tipy), tak příspěvky o zaměstnancích a firemní kultuře, fotky a videa z firmy, pracovní inzeráty (na juniornější pozice) apod.
- Instagram je vizuální síť, kam se lidé chodí především dívat na hezké obrázky, ideálními příspěvky jsou fotky, zajímavé grafiky, případně videa na zajímavá a zábavná témata (needukativní nebo velmi jednoduše edukativní).

Kariérní stránky

Ve druhé a třetí fázi (think a do) jsou důležité kariérní stránky. V těchto dvou fázích publikum firmu zná a přemýšlí o firmě jako o potenciálním zaměstnavateli, případně je rozhodnuto poslat CV. Na kariérních stránkách by neměly chybět informace o firemní kultuře, volných pozicích a pár fotek. Potenciální zaměstnanec by měl být schopný z kariérních stránek „navnímat“ firemní kulturu a atmosféru. Chybět by neměly odkazy na sociální sítě. Cesta k poslání CV by měla být potenciálním zaměstnancům co nejvíce usnadněna tzv. CTA (call-to-action) tlačítkem.

Blog

Blog je jednou z nejlepších cest, jak se dostat do povědomí lidí, ale pouze v případě, že je firma schopna, a má kapacitu na to, psát kvalitní obsah. Jednou z variant blogu je nemít tento na vlastních webových stránkách, ale tam, kam lidé chodí, případně psát blogové posty na LinkedInu. V našem případě bude zkombinováno několik variant dohromady a bude tvořen blog na webu medium.com a příspěvky sdíleny na sociálních sítích a webových stránkách.

Eventy externí

Pro upoutání pozornosti v první fázi (see) se firma bude účastnit relevantních externích eventů jako vystavovatel, speaker/diskutující, moderátor či sponzor. Vhodné jsou především studentské veletrhy a akce, pracovní veletrhy, případně setkání pro datové analytiky a IT.

Eventy interní

V první fázi (see) budou firmou pořádány vlastní on-line webináře a diskuse na relevantní témata.

Ve druhé fázi (think) budou pořádány meet-upy, se zaměřením na ty, kteří již interagují s příspěvky/články, s cílem přímého kontaktu potenciálních zaměstnanců.

Ve čtvrté fázi (care) budou pořádány eventy pro stávající zaměstnance, na podporu spokojenosti a angažovanosti.

Média

Ideální propagací ve fázi (see), kdy lidé firmu vůbec neznají, jsou média. V rámci zaujmutí cílové skupiny se firma bude snažit o rozhovory, články, propagaci eventů a pracovních inzerátů na:

- fintech webech: FintechCowboys, CzechCrunch;
- HR portálech: WelcomeToJungle, Cocuma;
- studentských webech: Matfyz alumni apod.

Reklamní bannery

V případě, že má firma volnou pracovní pozici, zaměří se na skupinu definovanou ve třetí fázi (do), na kterou bude posílat reklamní bannery s konkrétní volnou pozicí. Bannery budou vidět na sociálních sítích a webech, na které chodí cílová skupina.

Externí kariérní stránky

Volné pozice jsou momentálně téměř vždy inzerovány na externích webech (jobs, StartupJobs), ale nikdy nejsou sponzorovány, aby je vidělo širší publikum či aby se zobrazovaly ve vyhledávání nejvýše. Na externích kariérních stránkách bude kladen důraz na: kvalitní zpracování inzerátů a zviditelnění prostřednictvím placených reklam.

All-hands meetingy

Vylepšení formy a obsahu je prioritou celofiremních meetingů.

Intranet/interní newsletter

K častější komunikaci směrem k současným zaměstnancům (fáze care) bude využit Intranet a stejné informace se budou zaměstnancům zasílat také interním newsletterem, protože do Intranetu se zaměstnanci nehlásí každý den.

Dokumenty a manuály

Ke zlepšení komunikace a eliminaci chyb a nedorozumění bude zapracováno na dokumentech a manuálech pro současné zaměstnance a také na materiálech pro nově přichozí zaměstnance (viz kapitola 2.1.1 Adaptace zaměstnanců).

7.3.3 Zvolení správné komunikace

Styl firemní komunikace by měl vycházet z firemní kultury a cílové skupiny. Pro firmu XYZ jsou typické otevřenost, přátelský kolektiv a svoboda (viz kapitola 7.2.2), proto je vhodné zvolit odlehčený typ komunikace, jazykem typickým pro cílovou skupinu a personu.

7.3.4 Rozdělení odpovědností

HR oddělení

Ve firmě XYZ je momentálně pouze jeden pracovník HR, který má navíc svoji pozici rozdělenou a práci HR vykonává pouze z 1/3.

Pro implementaci této strategie je nutné, aby zaměstnanec věnoval alespoň polovinu své pracovní doby oblasti HR, potažmo HR marketingu.

Konkrétně by měl zaměstnanec HR oddělení na starosti:

- nastavení HR marketingové strategie včetně rozpočtu a harmonogramu,
- exekuci strategie (tzn. vymýšlení obsahu a jeho distribuci ve zvolených kanálech na přímá HR témata),
- vyhodnocení strategie.

Marketingové oddělení

Marketingové oddělení by mělo dát HR oddělení prostor ve všech marketingových kanálech, které byly dosud využívány pouze směrem k B2B a dále by mělo být nápomocno při vymýšlení konkrétního obsahu, případně obsah na dané téma samo vymyslet (newslettery, blog), mělo by dávat zpětnou vazbu v oblastech marketingu a rady ohledně vhodnosti zvolené strategie.

Zodpovědností marketingového oddělení bude dále vymýšlet celkový obsah, který nesouvisí přímo s HR tématy, ale je v rámci HR marketingové strategie nutný k přilákání potenciálních kandidátů.

Další celkovou zodpovědností marketingového oddělení by měla být starost o média (jak se dostat do médií, domluva konkrétní formy spolupráce, kontroly textů před publikací apod.), HR do této oblasti vstupuje pouze pokud se týká přímo oblasti HR.

Ostatní

Majitelé (jednatelé) firmy schvalují strategii, rozpočet a vhodnost rozdělení odpovědností.

Zaměstnanci firmy mohou libovolně navrhovat, případně tvořit obsah na sociální média, blog, do newsletterů a navrhovat i pořádat interní a externí eventy. Všechny tyto aktivity jsou pro zaměstnance dobrovolné.

7.3.5 Sestavení harmonogramu

Proces implementace strategie see-think-do-care by měl být dokončen do konce srpna 2021, na jeho exekuci má firma 4 měsíce, poté bude vyhodnoceno, zda byla strategie vhodná či nikoliv a bude případně upravena.

Tabulka 9 Harmonogram prací obecný

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

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Harmonogram implementace strategie

Harmonogram prací	05				06				07				08			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Facebook post		2				2					2					

LinkedIn post																
Instagram post																
Návrh nových kari- éerních stránek																
Nasazení nových stránek + testo- vání																
Blog post																
Event externí																
Event interní																
Oslovení médií																
Reklamní bannery																
Externí kariéerní stránky																
All-hands mee- tingy																
Intranet																
Dokumenty a ma- nuály/onboarding																
Harmonogram prací	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	05				06				07				08			

Zdroj: vlastní zpracování

7.3.6 Sestavení obsahu

Sociální média

Sociální média jsou ve strategii jednou ze stěžejních oblastí, proto je třeba se jí věnovat důsledně. K tématům popsaným v tabulce 11 existuje mnoho zdrojů, proto by pro firmu neměl být problém konkrétní obsah vytvořit.

Tabulka 11 Typologie příspěvků

Typ příspěvku	Druh příspěvku	Témata
Prodejní příspěvky	Grafiky, články, videa, prezentace	Tento typ příspěvků není předmětem diplomové práce a HR marketingu
Akce	Soutěže, ankety, výzvy	Kolik klientů zaplatilo dne... kartou, kolik klienti utratili za..., jaký největší objem platby kartou jsme zaregistrovali apod.
Zábavný obsah	Vtipy a zábavné grafiky, texty, videa, fotky	Ze života ve firmě XYZ, data, vtipy na na prac. pozice, open-space, home office
Vzdělávací obsah	Sdílení článků, blogů, názorů, eventů, rozhovory s odborníky, naučné grafiky, články na linkedinu, (vše vlastní i cizí)	Bezpečnost dat, práce s daty, platby kartou, datové analýzy (tipy, jak co dělat, co umět, když chce být někdo analytik apod.), start-upy (založení firmy, investoři, expanze), marketingové tipy (jak zvýšit angažovanost zákazníků atd. – přesah do Prodejních příspěvků)
Novinky z oboru	Sdílení článků, blogů, rozhovorů	Témata přímo spojená s činností firmy (CLM, CLO, transakce, bankovní data, platby kartou, nákupní chování, věrnostní programy)
Employer branding	Fotky, videa, rozhovory, sdílení článků v médiích o firmě XYZ, blog	Informace o týmu, fotky a videa z teambuildingů, představení interních projektů, rozhovory se zaměstnanci, seriál, firemní kultura, volné prac. pozice, pet-friendly office, announcementy o novinkách ve firmě (nový investor, banka)

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 Post plán

Týden	Den	LinkedIn	Facebook	Instagram
1.	Po			
	Út	Vzdělávací obsah		
	St			
	Čt		Vzdělávací obsah	
	Pá			Employer branding
2.	Po			
	Út	Employer branding	Zábavný obsah	
	St			
	Čt			
	Pá		Akce	Akce
3.	Po			
	Út	Vzdělávací obsah		
	St			
	Čt		Vzdělávací obsah	
	Pá			Employer branding
4.	Po			
	Út	Novinky z oboru		
	St			
	Čt		Employer branding	
	Pá			

Zdroj: vlastní zpracování

Kariérní stránky

Nové kariérní stránky budou rozděleny na dvě pod stránky: Kariéra a O nás.

Sekce Kariéra bude obsahovat: výpis volných pracovních pozic a firemní kulturu s fotkami (pod nadpisem „Proč jít pracovat zrovna k nám?“) a dále kontakt na HR oddělení a tlačítko (tzv. CTA) s odkazem na zaslání životopisu (resp. zde bude formulář, kde bude možné zanechat kontakt, zprávu a přiložit životopis).

Sekce O nás bude obsahovat vizi, misi, hodnoty, fotky z firmy a dále fotky zaměstnanců s odkazem na jejich LinkedIn a e-mail, a opět tlačítko s odkazem na zaslání životopisu. Ve spodní části sekce O nás bude carousel (rotující fotky) ze sociálních médií (Instagramu).

Blog

Na blogu budou 1x měsíčně vystaveny nové články se vzdělávacím obsahem a články na téma employer brandingu (konkrétní témata viz tabulka11).

Mimo tyto články bude marketingové oddělení pokračovat v psaní článků pro potenciální B2B zákazníky. Tyto články budou také umístěny na blogu, ale označeny jiným štítkem.

Všechny blogové články budou sdíleny na sociálních médiích firmy, zejména Facebook a LinkedIn (dle typu článku).

Eventy interní

V rámci strategie uspořádá firma:

- 3 interní eventy pro zaměstnance:
 - Červen – První letní grilovačka.
 - Červenec – Sportovní odpoledne.
 - Srpen – Víkend na chatě v horách spojený se sportem a zábavou.
- 1 meet-up pro datové analytiku „Big data pivo,“ který proběhne v prostorách pražského ImpactHubu a na kterém vystoupí tři datoví analytici z různých firem. Tématem budou novinky v oblasti.
- 1 online webinář na téma „Jak se nebát o svá data“, který bude veden jedním z hlavních datových analytiků firmy XYZ.
- 1 online moderovanou diskuzi na téma „Proč (ne)podporovat platby kartou,“ které se zúčastní zástupci bank a fintech firem a která bude moderovaná pracovníkem marketingového oddělení firmy XYZ.

Externí kariérní stránky

Inzeráty na externích kariérních stránkách budou sepsány více osobně (např. Petr z našeho produktového týmu k sobě hledá kolegu...), u každého inzerátu bude zaplacen proofreading pro eliminaci chyb, dále bude u každého inzerátu výčet činností a technologií, které zaměstnanec na dané pozici bude dělat/používat a požadavky na vlastnosti a dovednosti budou konkretizovány.

Dále budou upraveny profily firmy na všech externích kariérních webech tak, aby odpovídaly současnosti a stylu komunikace firmy a budou doplněny aktuální fotky.

All-hands meetingy

Struktura all-hands meetingů se sjednotí v prezentaci, která bude rozdělena na 6 základních oblastí: Produkt 1, Produkt 2, Produkt 3, Lidé a kancelář, Důležitá sdělení, Otázky a odpovědi.

V rámci každého produktu budou mít team leadeři možnost hovořit o obchodu, samotném produktu, marketingu a IT a datech.

Každá oblast bude mít limitovaný čas tak, aby celý meeting nepřesáhl jednu hodinu.

Intranet

Firemní intranet by se měl rozrůst o příspěvky od všech zaměstnanců a fungovat jako firemní sociální síť. Hlavním moderátorem (příspěvatelem) bude i nadále HR oddělení, které bude vyzývat zaměstnance k „akci“ formou sdílení fotek (např. co jste měli dnes

k obědu), výzev (který tým za týden uběhne x km, dostane dárek) apod. I nadále bude HR oddělení informovat zaměstnance prostřednictvím intranetu o důležitých firemních záležitostech.

Dokumenty a manuály

Firemní dokumentace bude vzhledově sjednocena, uložena na jedno úložiště s přístupem pro všechny a doplněna. Každý zaměstnanec dostane za úkol dopsat dokumentaci ke všem činnostem a systémům, ve kterých pracuje. Dále každý zaměstnanec podrobně sepíše, co je náplní jeho práce, na čem pracuje a co k práci používá. Vedoucí týmů zajistí přehlednou vizualizaci veškerých procesů v rámci jejich týmu.

Proces adaptace (onboarding)

Proces adaptace je rozdělen na tři části: před nástupem, první den a po nástupu a je do něj zapojeno několik zaměstnanců: nový zaměstnanec, pracovník HR oddělení, nadřízený nového zaměstnance a tým, ve kterém bude nový zaměstnanec pracovat.

Před nástupem:

- Pracovník HR oddělení:
 - zaslání uvítacího e-mailu,
 - zpracování dokumentace, podpisy smluv,
 - pozvání na firemní eventy,
 - zaslání krátkého představení o firmě a kultuře,
 - vytvoření přístupů.

První den:

- Pracovník HR oddělení:
 - uvítání,
 - předání a nastavení počítače a přístupů,
 - onboardingový plán,
 - praktické informace (dovolená, pravidla, organizační struktura, BOZP,...)
 - představení firmy (vize, mise, hodnoty, firemní kultura, produkty),
 - průvodce firemními dokumenty (kde co najde, wiki).
- Tým nového zaměstnance:
 - společný oběd s novým kolegou.
- Pracovník HR oddělení:
 - Detailnější představení firemní komunikace:
 - chat a k čemu který kanál slouží,
 - týdenní týmové statusy, případně 1:1 statusy,
 - all-hands meeting,
 - organizační struktura podrobněji,
 - postřehy k firemní komunikaci
 - Představení nástrojů (pro každý tým různé).

- Představení týmů:
 - krátké představení každého týmu,
 - představení team leaderů,
 - postřehy, problémy, výzvy z jednotlivých oddělení,
 - specifika spolupráce s každým team leaderem.
- Přiřazení buddyho.
- Předání team leaderovi.
- Usazení na místo.
- Team leader (nadřízený):
 - zaškolení na konkrétní pozici (proces na 3 měsíce),
 - domluvení pravidelných 1:1 schůzek se zpětnou vazbou.

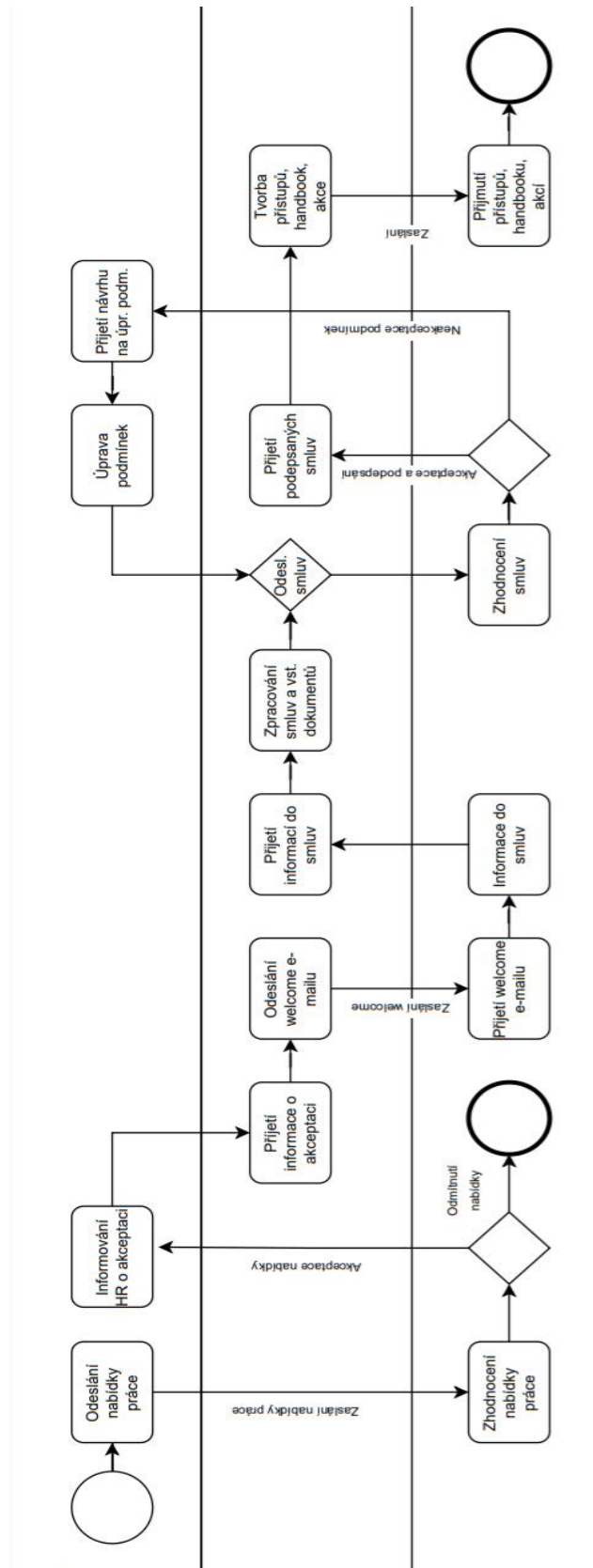
Po prvním měsíci:

- Pracovník HR oddělení:
 - Jaký má celkový pocit z práce?
 - Co od práce očekává a zda se něco změnilo od prvního dne?
 - Vidí v práci nějaké problémy?
 - Jak komunikuje s nadřízeným?
 - Jak vnímá firemní kulturu?
 - Ví, jaké má firma benefity?
 - Má nějaké nápady na zlepšení onboardingového procesu?

K tomu, aby mohl celý popsaný proces adaptace proběhnout, je nutné proškolit zúčastněné zaměstnance (nadřízené a členy týmu) a vytvořit dokumentaci potřebnou k onboardingu (prezentace a manuály).

Dokumentace potřebná k procesu onboardingu:

- welcome e-mail,
- smlouvy a další nutné dokumenty k podpisu,
- prezentace:
 - celkové představení firmy,
 - handbook pro nové kolegy (firemní kultura),
- onboardingový plán,
- podrobné checklisty ke každé části onboardingu,
- organizační struktura a popisy jednotlivých týmů,
- dokumentace od týmů.



Nadřízený HR Zaměstnanec

Obrázek 21 Proces Před nástupem

Zdroj: vlastní zpracování

7.3.7 Sestavení rozpočtu

Rozpočet na HR marketingovou strategii obsahuje nejen mzdy zaměstnanců, kteří se na strategii budou podílet, ale také ceny reklam na sociálních sítích, webu, externích kariérních stránkách, dále práci grafika a vývojáře na novém webu, ceny za média z fotobank, mediální články a kalkulaci interních a externích eventů. Rozpočet je sestaven dle plánu do konce léta 2021.

Tabulka 13 Rozpočet HR marketingové strategie

Položka	Celková cena
Pracovník HR oddělení	80 000 Kč
Pracovník marketingového oddělení	60 000 Kč
Nové kariérní stránky (grafik, vývojář)	25 000 Kč
Externí eventy (4)	200 000 Kč
Interní eventy (5)	100 000 Kč
Externí kariérní stránky – zvýraznění inzerátů (4)	20 000 Kč
Média z fotobanky na blog a sociální sítě (20)	2 000 Kč
Média – placené články či reklamy (1)	80 000 Kč
Reklamní bannery na webech a sociálních sítích (2)	20 000 Kč
Sociální sítě – promo příspěvků (5)	10 000 Kč
Celkem	597 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Vyhodnocení strategie

V metodě see-think-do-care byly definovány metriky, na které se při vyhodnocování strategie zaměříme. V tabulce 14 je uveden jak současný stav, tak ideální cílový stav, ke kterému by se firma XYZ měla dostat.

Tabulka 14 Metriky k vyhodnocení strategie

Položka	Metrika	Současnost	Cíl
Facebook	Počet followerů	112	400
	Počet liků u příspěvků	ø 3	ø 15
LinkedIn	Počet followerů	735	1200
	Počet liků u příspěvků	ø 6	ø 12
Instagram	Počet followerů	0	150
	Počet liků u příspěvků	0	ø 5
Web	Počet návštěv blogu/měsíc	0	100
	Počet návštěv na kariérních stránkách/měsíc	10	50
	Počty opakujících se návštěv webu	2	20
Média	Počet článků o firmě/měsíc	ø 0,5	ø 1
Eventy interní	Počty účastníků (zaměstnanci)/event	ø 25	ø 35
	Počty účastníků (externích)/event	0	20
Eventy externí	Počet eventů, kterých se firma zúčastnila/měsíc	ø 0,5	ø 1
Externí kariérní stránky	Počty obdržných CV na 1 otevřenou pozici	ø 10	ø 15
Onboarding a angažovanost	Fluktuace zaměstnanců/rok	16 %	9 %
	% pozitivní zpětné vazby (dotazníky)	80 %	90 %

Zdroj: vlastní zpracování

V případě nenaplnění stanovených cílů bude strategie přehodnocena a oblasti, ve kterých nedošlo k naplnění, budou upraveny. V případě naplnění stanovených cílů si firma stanoví nové, vyšší cíle, které se bude v dalších měsících snažit naplnit a bude pokračovat ve stávající strategii.

Závěr

Ačkoliv si mnoho zaměstnavatelů myslí, že nejdůležitější částí jejich firmy je produkt a jeho prodej, není to pravda. Nejcennější částí jsou právě zaměstnanci, bez kterých by firmy nemohly existovat. V posledních letech, spolu s nízkou nezaměstnaností a nedostatkem kvalitních uchazečů na některé pozice, si zaměstnavatelé tuto skutečnost začínají více a více uvědomovat a reagovat na ni právě aplikací HR marketingu.

Tato diplomová práce zkoumala stav HR marketingu ve firmě XYZ a jejím účelem bylo nejen tento stav zhodnotit, ale na základě zjištění také navrhnout vhodnou strategii, která by měla účinnost HR marketingu ve firmě zvýšit.

Teoretická část popsala, s pomocí odborné literatury, propojení oborů HR a marketingu, vymežila pojmy, význam, oblasti a nástroje HR marketingu.

V úvodu praktické části byla představena firma XYZ, na kterou byla celá praktická část aplikována. Následovalo kritické zhodnocení stávajícího HR marketingu ve firmě, pro který byla použita také firmou již dříve sesbíraná dotazníková data. Následovalo výzkumné šetření prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a sběru dat z hodnotícího portálu Atmoskop. Veškeré zjištěné informace sloužily jako podklad k vytvoření závěrečné části práce – návrhu strategie HR marketingu.

Na základě zjištěných výsledků lze říci, že současnými zaměstnanci je firma vnímána pozitivně a zaměstnanci jsou spokojeni. Nicméně i přes spokojenost zaměstnanců firmě chybí jejich dostatečné zapojení a angažovanost. Ze zjištění od stávajících zaměstnanců dále vyplynul nedostatek v oblasti onboardingu, kdy noví zaměstnanci nedostávají dostatečné informace nutné k jejich práci a fungování ve firmě. S tímto problémem nadále souvisí nevhodně sepsaná firemní dokumentace.

Propagace firmy směrem k potenciálním uchazečům je v některých oblastech HR marketingu nedostatečná a v jiných oblastech žádná propagace neexistuje. Hlavním problémem je neznalost značky a v návaznosti na to také nedostatek kvalitních kandidátů.

Všechny nedostatky a podněty byly zapracovány do návrhu strategie, v rámci kterého bylo doporučeno zejména zaměřením se na sociální sítě, kde má firma možnost upoutat pozornost prostřednictvím atraktivních příspěvků se vzdělávacími tématy a tématy ohledně firmy. Důležitou částí nové strategie by měla být tvorba firemního blogu na externím portále, díky kterému firma přiláká cílové publikum. Dále byla doporučena úprava nevhodných webových stránek, zvýšení četnosti účastí na externích eventech a zvýšení počtu eventů pořádaných firmou. V neposlední řadě bylo doporučeno se zaměřit na zlepšení procesu onboardingu a vytvoření dokumentace pro tento proces se všemi důležitými návody a manuály.

Aplikace navržené strategie firmě pomůže být atraktivní značkou a oblíbeným zaměstnavatelem na trhu fintech společností.

Seznam použitých zdrojů

Adobe Stock, 2021. *Portrait of handsome smiling young man with folded arms. Smiling joyful cheerful men with crossed hands studio shot. Isolated on gray background* [online]. [cit. 2. 4. 2021]. Dostupné z: https://stock.adobe.com/cz/images/portrait-of-handsome-smiling-young-man-with-folded-arms-smiling-joyful-cheerful-men-with-crossed-hands-studio-shot-isolated-on-gray-background/316726850?hide__header=1

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, 2014. *Amstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 978-0749469641.

ANTOŠOVÁ, Mária, 2005. *Marketing-mix v personalistice*. Moderní řízení [online]. 01/2005 [cit. 1. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Maria-antosova/publication/264227249__Marketing-mix__v__personalistice/links/5afb2ba3a6fdccacab1913f3/Marketing-mix-v-personalistice.pdf.

BE-DNA, 2021. *Životní cyklus zaměstnance*. Workbook.

AXINIA, Elena, 2011. What is the future of employer branding through social media? [online]. University of Twente. 31. 5. 2011 [cit. 21. 2. 2021]. Dostupné z: http://essay.utwente.nl/61493/1/MSc_E_Axinia.pdf.

BÁRTA, Leoš, 2019. *Sami v moři konkurence*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0853-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ, Ivan NOVÝ a kol., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.

Český statistický úřad, 2021. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. [cit. 27. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

Český statistický úřad, 2021. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2020* [online]. 8. 3. 2021 [cit. 27. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-4-ctvrtlet-2020>.

DAVID, Fred, Forest DAVID, 2017. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Harlow: Pearson. ISBN 9780135203699

DOLEŽAL, Jan, 2019. *Teal organizace je budoucnost?* PM Consulting [online]. 27. 3. 2019 [cit. 21. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/2019/03/teal-organizace-je-budoucnost/>.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788074003479.

DYER, Lee, Todd REEVES, 1994. *Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?* [online]. 1. 11. 1994 [cit.: 28. 2 2021]. Dostupné z: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/254>.

EVANS, Bob, 2016. *What Job Candidates Look For Before Applying to Your Company*. NexGoal [online]. NexGoal. 13. 9. 2016. [cit.: 21. 2 2021]. Dostupné z: <https://www.nexgoal.com/what-job-candidates-look-for-before-applying-to-your-company/>.

EVROPSKÁ KOMISE, 2010. *Politika v oblasti auditu: poučení z krize* [online]. 13. 10. 2010 [cit. 24. 2. 2021]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0561:FIN:CS:PDF>.

HANDY, Charles, 1993. *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books Limited. ISBN 9780140156034.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ, Oldřich VYKYPĚL, 2009. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.

HAYS, 2021. *Mzdový průzkum. Trendy na pracovním trhu v České republice* [online]. [cit. 27. 3. 2021]. Dostupné z: <https://cloud.email.hays.com/mzdovy-pruzkum-2021>

HOVORKA, Petr, 2018. *Značka zaměstnavatele – Představení se na trhu práce* [online]. [cit. 24. 2. 2021]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo__z__pece/clanek/506.

HOVORKA, Petr, 2017. *Značka zaměstnavatele – Vytyčení ideálu značky* [online]. [cit. 24. 2. 2021]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo__z__pece/clanek/389.

HUB BY DANSKE BANK, 2021. *The Ultimate Guide to Employee Onboarding for Lean Startups*. Hub by Danske Bank [online]. 15. 1. 2021 [cit. 4. 2. 2021]. Dostupné z: <https://blog.thehub.io/blog/ultimate-guide-to-employee-onboarding/>.

CHYTRÝ NÁBOR, 2020. *5 dobrých důvodů pro outplacement* [online]. [cit. 13. 3. 2021]. Dostupné z: <https://chytry-nabor.cz/chytre-rady/5-dobrych-duvodu-pro-outplacement/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2011. *Marketing*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o. ISBN 978-80-87 411-19-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-2690-8.

JOSKA, Monika, 2021. *Jak využít framework STDC v náboru* [online]. 6. 1. 2021 [cit. 13. 3. 2021]. Dostupné z: <https://ebrana.cz/blog/framework-stdc-v-naboru>.

KELLER, Kevin Lane, 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 8024714813.

KLEČKA, Daniel, 2017. *HR Marketing: Jak získat zaměstnance snů?* [online]. 20. 6. 2017 [cit. 17. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.obnd.cz/budovani-znacky/hr-marketing-jak-ziskat-zamestnance-snu.html>.

KMOŠEK, Petr, 2020. *HR marketing definice* [online]. 10. 12. 2020 [cit. 2. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/hr-marketing-definice/>.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN 80-247-0513-3.

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

KOUBEK, Josef, 1995. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management press. ISBN 80-85943-01-8.

KOUBEK, Josef. 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní tiky*. 4. rozšířené. a doplněné vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

LANGEROVÁ, Jana, 2018. *Employer branding aneb Když dobrý dojem pohřbí nepříjemný vrátňý* [online]. 18. 4. 2018 [cit. 21. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/employer-branding-neni-jen-pojem-aneb-kdyz-dobry-dojem-pohrbi-operator-zakaznick/>.

LIŠKA, Petr, 2016. *Strategické plánování a jeho proces* [online]. 10. 11. 2016 [cit. 4. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-strategicke-planovani-a-jeho-proces/>.

LMC, 2020. *Co dokáže: KARIÉRNÍ STRÁNKY* [online]. [cit. 20. 2 2021.]. Dostupné z: <https://www.teamio.com/cz/co-dokaze/karierni-stranky>.

LMC, 2021. *7 tipů na firemní benefity, které jsou aktuální, užitečné a dokážete je rychle zavést* [online]. 1. 2. 2021 [cit. 12. 2. 2021]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/7-tipu-na-firemni-benefity-kttere-jsou-aktualni-uzitecne-a-dokazete-je-rychle-zavest>.

LMC, 2021. *Employer branding od úplných začátků* [online]. 27. 1. 2021 [cit. 15. 2. 2021]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/employer-branding-od-uplnych-zakladu>.

LMC, 2018. *Vítej a plav. 66 % lidí nikdo nezaučil, zjistil náš průzkum* [online]. 25. 9. 2018 [cit. 13. 3. 2021]. <https://magazin.lmc.eu/data-a-pruzkumy/vitej-a-plav-66-lidi-nikdo-nezaucil-zjistil-nas-pruzkum/>.

LMC, 2018. *Proč byste vůbec měli se zaměstnanci mluvit o sociálních sítích?* [online]. 11. 12. 2018 [cit. 13. 3. 2021]. <https://magazin.lmc.eu/clanky/5-kroku-k-efektivnimu-zapojeni-zamestnancu-do-propagace-firmy-na-socialnich-sitich/>

LOSEKOOT, Michelle a Eliška VYHNÁNKOVÁ, 2019. *Jak na síť*. Brno: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-084-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MANAGEMENTMANIA, 2017. *Metody vzdělávání na pracovišti* [online]. 29. 1. 2017 [cit. 4. 2. 2021]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-vzdelavani-na-pracovisti>.

MENŠÍK, Tomáš, 2013. *Personální marketing v praxi* [online]. 18. 2. 2013 [cit. 18. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/139-clanek-od-tomase-mensika>.

MENŠÍK, Tomáš, 2019. *Personální marketing vs Employer Branding* [online]. 20. 2. 2019 [cit. 21. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/personalni-marketing-vs-employer-branding>.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2018. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. Autoreferát disertační práce.

MYSLIVCOVÁ, Světlana, a kol., 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.

MYSLIKOVJANOVÁ, Simona, 2019. *Jak správně nastavit firemní kulturu* [online]. 24. 4. 2019 [cit. 28. 2. 2021]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66557400-jak-spravne-nastavit-firemni-kulturu>.

ONDRA, Pavel, 2020. *Efektivně řízená firma: Vize, mise, strategie* [online]. 8. 7. 2020 [cit. 6. 3. 2021]. Dostupné z: <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/efektivne-rizena-firma-vize-mise-strategie/>.

- PEARCE, John, Richard ROBINSON, 2015. *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. New York: McGraw-Hill. ISBN 9780071326391
- POROVNEJ24, 2021. *Zaměstnanecké benefity 2020* [online]. 11. 1. 2021 [cit. 13. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.porovnej24.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-2020>.
- ŘEZNÍČEK, Josef, 2016. *Tvoříme persony pro obsahový marketing* [online]. 7. 9. 2016 [cit. 13. 3. 2021]. Dostupné <https://vceliste.cz/obsahovy-marketing/tvorime-persony-pro-obsahovy-marketing/>
- SABO, Ľuboš, 2016. *See Think Do Care – zjednoduší každý marketingový projekt* [online]. 8. 4. 2016 [cit. 13. 3. 2021]. Dostupné z: <https://visibility.sk/blog/see-think-do-care-zjednodusi-kazdy-marketingovy-projekt/>.
- SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů; systematický přehled základní personální problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.
- SINEK, Simon, 2009. *How great leaders inspire* [online]. 09/2009 [cit. 8. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action/up-next?language=cs.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2007. *Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku* [online]. [cit. 13. 2. 2021]. Dostupné z: <https://aop.vse.cz/pdfs/aop/2007/02/08.pdf>.
- SLAČÁLKOVÁ, Hana, 2019. *Marketing a HR na sociálních sítích: Jak to jde dohromady?* [online]. [cit. 13. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.performia.cz/blog/marketing-a-hr-na-socialnich-sitich-jak-to-jde-dohromady>.
- SMOLOVÁ, Helena a Hana URBANCOVÁ, 2014. *Budování značky zaměstnavatele*. Ekonomické listy. ISSN 1804–4166
- SOLOMON, Michael. R., Greg W. MARSHALL, Elnora W. STUART, 2006. *Marketing očima světových manažerů*. Praha : Computer Press, a.s. ISBN 802511273X
- STARKA, Margaret, 2020. *HR Marketing*. Online kurz. Praha: BE-DNA.
- STÝBLO, Jiří, 2003. *Uplatňování personálního marketingu v praxi*. Práce a mzda. Praha: Práce. ISSN 0032-6208.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2013. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje Praha. ISBN 978-80-87174-24-1.
- TRUNEČEK, Jan, 1995. *Management I*. Skripta. Praha: VŠE, 1995. ISBN ISBN: 80-7079-929-3.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 8024704056.

TVRDÁ, Zuzana, 2019. *Co to je Firemní kultura a jak ji vybudovat od základů* [online]. 23. 9. 2019 [cit. 5. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/co-to-je-firemni-kultura>.

TVRDÁ, Zuzana, 2019. *Firemní hodnoty – proč je vytvářet a jak na ně* [online]. 2. 12. 2019 [cit. 5. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/firemni-hodnoty/>.

ULRICH, Dave, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEJVODOVÁ, Eva, 2018. *Proč a jak vytvořit poslání, hodnoty a vizi firmy* [online]. 13. 11. 2018 [cit. 14. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.ipodnikatel.cz/proc-a-jak-vy-tvorit-poslani-hodnoty-a-vizi-firmy/>.

VENCOUROVÁ, Monika, 2021. *9 užitečných tipů, jak měřit dopady značky zaměstnavatele* [online]. 15. 9. 2020 [cit. 14. 2. 2021]. Dostupné z: <https://www.menseek.eu/chyby-v-budovani-znacky-zamestnavatele-i-cast>.

VILAMOVÁ, Šárka, 2015. *Strategický management. Studijní opory*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-3727-7

WALKER, Paul, 2007. *Employer Branding: A no-nonsense approach*. London: CIPD.

WIMMERS, Julia, 2009. *HR Marketing From Job Advertising to Employer Branding*. Mnichov: GRIN Verlag. ISBN 9783640449347

Seznam obrázků

Obrázek 1 Kruh smyslu HR Marketingu	10
Obrázek 2 Interní, externí a interaktivní marketing.....	11
Obrázek 3 Od červených až po TEAL organizace.....	16
Obrázek 4 Kdo ve firmách, v rámci HR marketingu, vytváří obsah na síť.....	17
Obrázek 5 Budování značky zaměstnavatele.....	21
Obrázek 6 Životní cyklus zaměstnance z pohledu HR marketingu.....	22
Obrázek 7 Výhody plynoucí z budování dobré značky zaměstnavatele.....	23
Obrázek 8 Hodnotová propozice a příklady zkušenostních bodů.....	24
Obrázek 9 Rozdíl mezi firemní identitou a firemní kulturou.....	26
Obrázek 10 Schéma návaznosti podnikové strategie, personální strategie a personálního řízení.....	29
Obrázek 11 Vnější a vnitřní prostředí firmy.....	31
Obrázek 12 Vztahy mezi vizí, strategiemi, plány a rozpočty.....	33
Obrázek 13 Vzorová See-think-do-care strategie.....	35
Obrázek 14 Organizační struktura firmy XYZ.....	39
Obrázek 15. Zaměstnanost, nezaměstnanost.....	50
Obrázek 16 Pyramida strategického řízení.....	55
Obrázek 17 Hodnoty firmy XYZ.....	56
Obrázek 18 Fáze SEE a THINK (strategie STDC).....	57
Obrázek 19 Fáze DO a CARE (strategie STDC).....	58
Obrázek 20 Persona (Max).....	59
Obrázek 21 Proces Před nástupem.....	70

Seznam tabulek

Tabulka 1 Srovnání HR marketingu a klasického marketingu výrobků/služeb.....	8
Tabulka 2 Vývoj HR marketingu ve světě.....	9
Tabulka 3 Proces adaptace nového zaměstnance.....	12
Tabulka 4 Počty uživatelů a primární účel vybraných sociálních sítí.....	17
Tabulka 5 4P v klasickém a HR marketingu.....	27
Tabulka 6 Struktura respondentů.....	46
Tabulka 7 SWOT analýza.....	54
Tabulka 8 Cíle dle definice SMART.....	54
Tabulka 9 Harmonogram prací obecný.....	63
Tabulka 10 Harmonogram implementace strategie.....	63
Tabulka 11 Typologie příspěvků.....	65
Tabulka 12 Post plán.....	66
Tabulka 13 Rozpočet HR marketingové strategie.....	71
Tabulka 14 Metriky k vyhodnocení strategie.....	72

Příloha

Seznam otázek

- 1) HR marketing obecně
 - a. Co rozumíte pod pojmem HR marketing a employer branding?
 - b. Víte, na jakých sociálních médiích firma vystupuje?
 - c. Co byste doporučil/a, aby se firma lépe prezentovala (ve vztahu k současným i potenciálním zaměstnancům)?
- 2) Získávání zaměstnanců
 - a. Jak jste se dozvěděl/a o práci v této firmě?
 - b. Znal/a jste firmu již předtím? Pokud ano – odkud?
 - c. Jak hodnotíte informace poskytnuté v inzerátu a během pohovoru?
 - d. Co Vás ovlivňuje, když hledáte novou práci?
 - e. Jaký typ komunikace od firmy směrem k vám vnímáte pozitivně a jaký negativně?
- 3) Onboarding
 - a. Jak hodnotíte onboarding? Dostal/a jste veškeré informace potřebné k práci? Bylo něco zásadně špatně?
- 4) Firemní kultura
 - a. Dokázal/a byste popsat firemní kulturu firmy XYZ? Co je typické?
 - b. Myslíte, že má firma XYZ dobře vybrané lidi? Proč ano, proč ne?
 - c. Jak byste popsal/a ideálního kolegu?
 - d. Doporučil/a byste svým kamarádům a známým práci ve firmě XYZ?
 - e. Jak hodnotíte komunikaci ve firmě (mezi zaměstnanci i směrem shora dolů)? Je vše komunikováno včas a srozumitelně?
 - f. Jak hodnotíte procesy ve firmě? Jsou nastaveny správně? Jsou jednotné?
- 5) Benefity
 - a. Co kromě platu hodnotíte jako výrazný benefit?
 - b. S jakými benefity jste se setkal/a v jiné firmě a chtěl/a byste je také?
- 6) Angažovanost a motivace
 - a. Máte pocit, že byste se měl/a ve firmě angažovat nebo to jde mimo vás?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Lenka Viceníková

V Praze dne: 28. 04. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis