

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název diplomové práce:

Employer Brand

Autor práce: Barbora Ballošová

Vedoucí práce: Ing. Marek Stříteský, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a vyznačila všechny citace z pramenů.

V Praze dne

.....

Podpis

Poděkování:

Tímto bych ráda poděkovala panu Ing. Marku Stříteskému, Ph.D. za vedení diplomové práce a za čas věnovaný konzultacím dané problematiky. Poděkování patří také vedení vybrané společnosti za ochotu a za poskytnutí interních informací.

Název diplomové práce:

Employer Brand

Abstrakt:

Diplomová práce se věnuje problematice tvorby značky zaměstnavatele na příkladu vybrané společnosti. Téma Employer Brandingu je v teoretické části nejprve zasazeno do kontextu personálního marketingu z důvodu jasného vymezení obou pojmů a dále je zde shromážděn ucelený teoretický rámec problematiky budování značky zaměstnavatele, který čerpá z odborné literatury jako i z elektronických zdrojů, zejména odborných článků. Cílem práce je na základě interního dotazníkového šetření ve vybrané společnosti identifikovat tři pilíře, na jejichž základě by společnost mohla vybudovat své Employee Value Proposition, které je jádrem tvorby Employer Brandu. Dílčím cílem práce je analýza interního vnímání společnosti současnými zaměstnanci. V závěru práce jsou navrženy kroky, jak by vybraná společnost měla postupovat, rozhodla-li by se pro budování značky zaměstnavatele.

Klíčová slova:

HR Marketing, Employer Branding, Employer Brand, Employee Value Proposition

Title of the Master's Thesis:

Employer Brand

Abstract:

The diploma thesis deals with the topic of creating an Employer Brand on example of a selected company. First in theoretical part, Employer Branding is put in context of HR Marketing in order to clearly define both of these concepts. Secondly, a comprehensive theoretical framework of Employer Branding based on professional literature as well as electronic resources, especially professional articles research, is provided in the theoretical part. The aim of the thesis is to identify three pillars that could become a basis for the Employee Value Proposition, which is the core of Employer Brand, of the selected company. An internal employee survey is used for this purpose. The componential aim of the thesis is to analyse the internal perception of the company as an employer by current employees. Last but not least suggestion of further steps to be taken by the selected company is made, in case the company decides to build its own Employer Brand.

Key Words:

HR Marketing, Employer Branding, Employer Brand, Employee Value Proposition

Obsah

Úvod.....	7
Seznam použitých zkratk	9
1 Cíle a metodologie	10
2 Employer Branding v kontextu personálního marketing.....	12
3 Značka zaměstnavatele (Employer Brand)	15
3.1. Výhody silné značky zaměstnavatele.....	17
3.2. Budování značky zaměstnavatele	20
3.3. Employee Value Proposition (EVP)	22
3.4. Employer Brand Equity (EBE)	25
3.5. Hrozby při budování Employer Brandu	27
3.6. Trendy v Employer Brandingu v roce 2018.....	28
3.7. Shrnutí HR Marketing, Employer Branding a Employer Brand.....	31
4 Charakteristika společnosti	32
4.1. Organizační struktura společnosti	32
4.1.1. Personální oddělení.....	34
4.2. Struktura zaměstnanců	37
5 Charakteristika trhu práce ve Zlínském kraji.....	44
6 Návrh postupu pro budování Employer Brandu	53
7 Shrnutí a doporučení.....	74
Závěr	78
Přílohy.....	80
Zdroje.....	88
Seznam tabulek, obrázků a grafů	96
Seznam příloh	98

Úvod

Změna se stává synonymem dnešního světa. Toho ekonomického nevyjímaje a s tím je úzce svázán i trh práce. Na současném trhu práce došlo v posledních letech k obratu pozice firem jakožto poptávajícího a uchazečů o práci v roli nabízejícího. Nezaměstnanost se nachází na historickém minimu a volných pracovních kapacit je velmi málo. Také charakteristika lidských zdrojů se značně změnila. Vzrostlo jejich vzdělání, jejich informovanost i změnili se jejich preference. Uchazeči slyší na jiné věci než dříve, mzda přestává být primárním tahákem náborových inzerátů, tisk ztrácí oproti internetu na významu a tištěné inzeráty už dávno nejsou tou nejlepší cestou jak oslovit potenciální uchazeče o práci – jelikož začíná platit čím interaktivnější, tím lepší. Trh práce 21. století se nenávratně změnil.

Na tyto změny na trhu musejí firmy, chtějí-li přežít, či dokonce prosperovat, nutně reagovat. Musí změnit nejen přístup k získávání těch správných lidí, ale také musí přizpůsobit celou formu spolupráce mezi lidmi a firmou. Jednou z možností jak nabrat ten správný směr je začít právě s personálním marketingem (HR Marketingem) a s budováním silné značky zaměstnavatele (Employer Brandu), která bude vhodné zájemce o práci přitahovat (Hovorka, 28. června).

Z průzkumů vyplývá, že 84% uchazečů o zaměstnání tvrdí, že reputace společnosti je rozhodující při hledání zaměstnání (Laine, 2018).

Nejen proto se téma této diplomové práce týká právě problematiky personálního marketingu, konkrétně budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti. Zvolená společnost působí v oboru strojírenství, blíže je popsána v samotném textu práce. Zaměstnanci jsou zejména manuální pracovníci s kvalifikacemi brusič, frézař, obráběč a další. Právě po uchazečích s touto profilací je na současném trhu práce ve strojírenství nejvyšší poptávka, ale také nejvyšší nouze. To potvrzují například statistiky nezaměstnanosti absolventů, kde mezi absolventy středních škol s výučním listem skupiny H, obor Strojírenství a strojírenská výroba, je pouze 3,3% nezaměstnaných, tj. asi 152 absolventů (Úlovec & Vojtěch, 2018). Nízkou míru nezaměstnanosti mezi ekonomicky aktivními obyvateli těchto profesí, potvrzují statistiky Ministerstva práce a sociálních věcí, kdy procento nezaměstnaných zmíněných kvalifikací dosahuje přibližně 8.9%. Což se může zdát jako vysoké číslo, ovšem nabídka pozic v této

kategorie (tř. 8 dle CZ-NACE) asi pět krát převyšuje poptávku uchazečů po těchto pozicích (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018a).

Dále Zlínský kraj, ve kterém společnost sídlí, je známý svým vysokým podílem malých podniků do 50 zaměstnanců (17,1%) a vysokým podílem středních podniků do 250 zaměstnanců (4,3%). Většina těchto podniků spadá do sekundárního sektoru a hospodářství Zlínského kraje se vyznačuje vysokým podílem zpracovatelského průmyslu. Ve zpracovatelském průmyslu bylo v roce 2016 zaměstnáno 42% ekonomicky aktivního obyvatelstva Zlínského kraje (Český statistický úřad, 2017, 28. prosince). Mezi podniky tedy o pracovníky výroby panuje silný konkurenční boj. Ten vede ke zlepšování pracovního prostředí a také nárůstu mezd, které ovšem samy o sobě k přilákání kandidátů o zaměstnání již nestačí a společnosti se tak musejí více soustředit na budování pověsti firmy jako zaměstnavatele, tedy Employer Brandu.

Popsaná společnost se v oblasti strojírenství pohybuje již téměř 25 let a teprve nyní se vzhledem ke změnám na trhu práce dostala do problémů s nedostatkem pracovníků. Mimo nízký zájem a nedostatečnou kvalifikaci zaměstnanců na trhu se potýká také s vysokou mírou fluktuace. V budování značky zaměstnavatele vidím potenciál, jak celou situaci napravit a zajistit společnosti dlouhodobě přísun kvalitních pracovních sil.

Obsahem této práce je tedy nejprve zpracování dostupných zdrojů k problematice HR Marketingu a Employer Brandingu a vytvoření teoretického základu pro další kapitoly. Ty se týkají již zmiňované strojírenské společnosti, která je nejdříve popsána a následně jsou její Employer Brandingové praktiky porovnány s celorepublikovým průzkumem. Následně jsou v práci navrženy kroky, jak by vybraná společnost mohla s budováním vlastní značky zaměstnavatele začít. Návrh je založen na dotazníkovém šetření. Cíle práce a zvolená metodologie jsou blíže popsány v první kapitole práce.

Lze předpokládat, že společnost nebude mít jasně definovanou strategii budování značky zaměstnavatele, což lze usuzovat z marketingových a náborových aktivit, které společnost vykonává s nejlepším svědomím, ovšem bez návaznosti a koncepce, s cílem okamžitě přitáhnout zaměstnance. Interní působení je na značně vyšší úrovni, což lze usuzovat například na základě způsobu interní komunikace či nabízených benefitů. Opět ale chybí provázanost s externím marketingem společnosti. Dle předpokladů, tedy společnost s Employer Brandingem bude muset začít zcela od začátku a to s definováním samotného jádra značky zaměstnavatele takzvané Employee Value Proposition.

Seznam použitých zkratk

ČR	Česká republika
Employer Brand	Značka zaměstnavatele
EBE	Employer Brand Equity
HR	Human Resources
HR Marketing	Personální marketing
EVP	Employee Value Proposition
THP	Technicko – hospodářský pracovník

1 Cíle a metodologie

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout kroky budování značky zaměstnavatele ve vybrané společnosti, konkrétně pilíře, na kterých by společnost měla budovat své Employee Value Proposition (EVP).

Prvním dílčím cílem této práce je provedení rešerše dostupných zdrojů a zpracování získaných informací v oblasti personálního marketingu a Employer Brandingu a vytvoření teoretické základny pro praktickou část. Druhým dílčím cílem je porovnání stavu Employer Brandingu vybrané společnosti s celorepublikovými trendy v Employer Brandingu. Třetím dílčím cílem této práce je analýza interního vnímání společnosti jako zaměstnavatele současnými zaměstnanci.

Teoretická část zasazuje zprvu Employer Branding do kontextu personálního marketingu z důvodu jasné definice a vymezení vztahu obou pojmů. Druhá kapitola se pak již do hloubky věnuje značce zaměstnavatele, výhodám silné značky zaměstnavatele a konkrétním krokům budování značky. Podrobně je vysvětlen pojem Employee Value Proposition (EVP), který je důležitým tématem praktické části. V této kapitole jsou dále také zmíněny republikové trendy v oblasti budování Employer Brandu, které na základě svého průzkumu zveřejnila společnost Brand Bakers, z jejichž článků, rozhovorů a prezentací bylo získáno mnoho informací pro teoretickou část i praktickou část této diplomové práce.

Důležitou součástí teoretické části je také definování trhu práce, na kterém se vybraná společnost pohybuje. Jedná se o Zlínský kraj. Pro získání informací ohledně struktury obyvatelstva a nezaměstnaných osob bylo v této kapitole využito zejména statistik Ministerstva práce a sociálních věcí jako i Českého statistického úřadu.

Praktická část začíná charakteristikou vybrané společnosti – její činnosti, organizační strukturou a zejména strukturou zaměstnaneckou. Dále se praktická část již věnuje samotným krokům týkajících se budování značky zaměstnavatele. Situace ve společnosti byla popsána na základě rozhovoru a dotazníků s jednatelem společnosti, personální vedoucí, s vedoucím obchodu a vedoucím výroby, kteří se na současných HR marketingových aktivitách podílejí. Na základě získaných informací byly tyto aktivity porovnány s republikovými trendy v roce 2018. Pro identifikaci vnímání společnosti jako zaměstnavatele současnými zaměstnanci

vybrané společnosti byl využit dotazník, na jehož základě byly zodpovězeny otázky týkající se Employer Brandingu. V návaznosti na zjištěný stav byl navržen tzv. Employee Value Proposition (EVP), který je klíčový pro další kroky budování značky zaměstnavatele.

Dotazníkové šetření se řadí mezi kvantitativní výzkumné metody. Dotazník představuje možnost klást respondentům různé otázky (otevřené, polootevřené, uzavřené) a získat poměrně v krátkém časovém úseku potřebné informace. Dotazníkové šetření bylo pro účely této diplomové práce provedeno v papírové podobě a odpovědi respondentů na jednotlivé otázky byly následně přeneseny do podoby elektronické.

V dotazníku pro zaměstnance byly využity primárně otázky uzavřené. Jedna otázka vyžaduje po respondentech výběr ze seznamu nabízených variant. Pro případ, že by seznam variant nebyl kompletní, byla respondentům ponechána možnost zvolit variantu „Jiné“ a vypsát vlastní odpověď na danou otázku. Ve třech dalších otázkách byly v dotazníku pro interní zaměstnance využity Likertovy škály. V tomto případě se jedná o otázky, na které respondent odpovídá výběrem váhy na předem stanovené škále. Pro tento dotazník byla zvolena škála 1 až 5, s výjimkou jedné otázky, která pracuje se škálou 1 až 10 a měří Employee Net Promoter Score. Jedna z otázek byla ponechána otevřená. Důvodem je potřeba zjistit nepodpořené a nikterak ovlivněné asociace zaměstnanců spojené s vybranou společností.

Na základě získaných odpovědí byly identifikovány tři základní pilíře, na kterých by zaměstnavatel měl vystavět své EVP. Bylo změřeno Employee Net Promoter Score a dále byly zjištěny obecné zaměstnanecké preference při volbě povolání.

2 Employer Branding v kontextu personálního marketingu

Personální marketing je nejen v České republice mladou disciplínou. To mu ale v době převahy nabídky pracovních míst nad poptávkou po nich neubírá na důležitosti a personální marketing se stává strategickým nástrojem organizací.

Poprvé se pojem personální marketing objevil v německé literatuře v 60. letech 20. století, kde je spojen především s náborem nových zaměstnanců. Jeho vznik byl důsledkem nedostatku pracovní síly v určitých segmentech, se kterým se firmy musely vypořádat. Později se začal šířit do anglosaských zemí, kde byl pojmenován jako HR Marketing (Bednář, Drahoňovský, Hlušíčka, & Těšitelová, 2013).

Samotných definic personálního marketingu je nespočet. Z definic českých autorů lze uvést například následující:

Urbancová & Hudáková (2017) pod pojmem HR Marketing rozumí využití marketingového přístupu na poli řízení lidských zdrojů. Konstatují, že personální marketing je úzce spojen s konceptem budování značky zaměstnavatele, s trhem práce a lidského kapitálu a také celkovou obchodní strategií společnosti. Přínosem personálního marketingu je růst konkurenceschopnosti společnosti, růst angažovanosti zaměstnanců, snížení finančních a časových nároků na nábor nových zaměstnanců a další.

Dvořáková (2012) označuje HR Marketing buď jako jednu z funkcí personálního řízení z hlediska cílů marketingu (nábor), nebo jako 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 ve vedení pracovníků, v personálním rozvoji, v odměňování a péči o zaměstnance

Personální marketing dle Koubka (2015) představuje použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnanecké kvality organizace.

Shrňme-li výše uvedené definice, rozumíme pod pojmem personální marketing všechno, co firma dělá ve vztahu k bývalým, současným a budoucím zaměstnancům. Jedná se například o aktivity jako je inzerce v tisku, inzerce na internetu, kariérní stránky firmy,

dny otevřených dveří, forma a průběh přijímacího řízení, onboarding a offboarding zaměstnanců, způsob vedení a odměňování, styl interní a externí komunikace, firemní akce, a mnohé další. Pomocí těchto marketingových nástrojů společnost komunikuje, kdo je, co dělá a koho hledá (Menšík, 2015).

Základním úkolem HR Marketingu je zajistit a podporovat rozvoj značky zaměstnavatele (Employer Brandu) díky čemuž se organizace může odlišit od konkurentů a zvýšit tak svoji atraktivitu jako zaměstnavatele (Urbancová & Hudáková, 2017). Přínosem personálního marketingu je tak růst konkurenceschopnosti společnosti, snížení finančních a časových nároku na nábor nových zaměstnanců a další (Urbancová & Hudáková, 2017).

Dobře nastavený HR marketing je současný trend, který ovlivňuje nejen řízení vnitřního prostředí organizace, ale ovlivňuje také její vnější okolí. Z toho důvodu, lze personální marketing rozdělit na interní a externí, dle toho na koho jsou aktivity cíleny.

Interní a externí personální marketing

Stejně jako v klasickém marketingu i na personální marketing lze pohlížet ze dvou perspektiv. Jako na marketing interní, zaměřený na stávající zaměstnance organizace a jako na marketing externí, soustřeďující se na potenciální budoucí zaměstnance.

Kotler & Keller (2013) tvrdí, že interní marketing je zaměřen k získávání, trénování a motivování zaměstnanců. Stejně tak se i interní HR Marketing týká vnitřního prostředí organizace. Jeho cílem je motivovat stávající zaměstnance, zajistit jejich spokojenost a nízkou fluktuaci. Důvodem tohoto je, že ambasadory značky již nejsou jen logo společnosti, její historie, její produkty či služby, ale jsou jimi zejména zaměstnanci společnosti, kteří vystupují na venek, vůči externímu okolí firmy a mají tak velký vliv na utváření jména společnosti (Urbancová & Hudáková, 2017).

Externí marketing představuje dle Kotlera & Kellera (2013) úkoly spojené s přípravou a stanovením cen, distribucí a komunikací směrem ven z organizace. Paralelně k tomu se i externí HR Marketing orientuje na vnější prostředí organizace. Cílovou skupinou jsou externí stakeholderi společnosti, primárně její potenciální zaměstnanci. Úkolem externího personálního marketingu je tedy zacílit na správné skupiny a za pomoci správných nástrojů zaujmout jejich pozornost.

O personálním marketingu se také často mluví v souvislosti s, či dokonce jako o budování značky zaměstnavatele, tedy Employer Brandingu. Mezi těmito činnostmi je však zásadní rozdíl, jelikož ne všechny firmy provádějící personální marketing se opravdu věnují budování vlastní značky zaměstnavatele (Menšík, 2015). HR Marketingové aktivity mají spíše jednorázový charakter a zaměřují se více na operativu. Na rozdíl od toho Employer Branding je strategický proces, který by měl být v souladu s firemní strategií a jde proto o dlouhodobou aktivitu. Další kapitola tedy bude věnována právě problematice budování Employer Brandu.

Obrázek 1: HR Marketing vs. Employer Branding



Zdroj: (Hovorka & Stroblová, 2016)

3 Značka zaměstnavatele (Employer Brand)

Značka je považována za základní prostředek rozlišení produktů a tím pádem úspěch organizace (Aaker, 1991).

Podle Americké marketingové asociace je značka definovaná jako jméno, označení, design, symbol nebo jiná vlastnost, která identifikuje výrobek či službu a odlišuje ho od těch konkurenčních (AmericanMarketingAssociation, 2017).

Obdobně definuje na svých stránkách značku i Seth Godin (2009), který říká, že značka je soubor očekávání, vzpomínek, příběhů a vztahů, který dohromady má vliv na rozhodování zákazníků, kteří dávají přednost jednomu produktu nebo službě před druhým. Dodává také, že pokud spotřebitel (v případě trhu práce zaměstnanec) neplatí prémii, nevybírá si a nešíří povědomí, pak značka nemá žádnou hodnotu.

Definice značky zaměstnavatele se od definice značky obchodní v mnohém neliší. Budování značky zaměstnavatele (Employer Branding) je mladý koncept, který existuje něco přes 20 let (Hovorka, 28. června).

Employer Brand, tedy značka zaměstnavatele, je centrálním konceptem HR Marketingu (Radford, 2009). Má za úkol odlišit společnost od konkurence na trhu práce. Pojem zahrnuje také dlouhodobou strategii budování identity organizace jako zaměstnavatele na trhu práce (Babčanová, Miroslav, & Odlerová, 2010) a definuje společnost jako preferovaného zaměstnavatele (Radford, 2009).

Značka zaměstnavatele zachycuje základní filozofii každé firmy, zahrnuje v sobě vizi i misi organizace odpovídá na otázky, jakými jsou: důvod existence společnosti, cíl společnosti, hodnoty, kterým věří, firemní kultura a co nabízí zaměstnancům. Značka zaměstnavatele pomáhá lidem se ztotožnit se společností a následovat ji (Hovorka, 28. června).

Každá společnost má svou značku zaměstnavatele, tzv. Employer Brand, ať už se o ni aktivně stará či nikoli. Ve své podstatě je značka zaměstnavatele pověst na trhu práce, která firmě pomáhá při náboru zaměstnanců (Největší výzvy employer branding, 2018). Employer Brand je tak nejsilnějším nástrojem pro přilákání, zapojení a udržení zaměstnanců. Pomáhá rozvíjet organizaci. Jako každá značka je i značka zaměstnavatele založena na vnímání značky (Radford, 2009).

Mezi cíle značky zaměstnavatele dle (Estis, 2008) patří:

- vytvořit představu o pracovních zkušenostech
- vybudovat synergii s obchodní značkou, sjednotit slib zákazníkům se slibem zaměstnancům
- vysvětlit „Proč?“, co je odměnou pro zaměstnance
- přimět správné kandidáty, aby se ucházeli o práci

Při budování značky zaměstnavatele musí mít společnost na paměti dvě základní charakteristiky Employer Brandu. První z nich je, že značka zaměstnavatele musí být založena na typu zaměstnanců, které společnost najímá. To napomáhá k vytvoření organizace jako zaměstnavatele. Druhou charakteristikou je, že Employer Brand komunikuje jak směrem k interním, tak k externím stakeholderům. Což je zásadní rozdíl oproti firemním či produktovým značkám, které komunikují pouze směrem ven (Kamel & Albassami, 2015). To potvrzuje i studie Pawara & Charaka (2015), kteří zmiňují, že Employer Brand je zejména o komunikaci organizace a nepsaných slibech ohledně fungování společnosti – je to směs prvků, které vymezují organizace jako zaměstnavatele v očích minulých, současných a budoucích zaměstnanců.

Působením značky na vnitřní a vnější prostředí se věnovali také autoři Backhaus & Tikoo (2004), kteří vytvořili rámec Employer Brandu. Značka zaměstnavatele je dle těchto autorů tvořena dvěma základními prvky – asociací značky (brand associations) a loajalitou ke značce (brand loyalty). **Asociací značky** rozumíme myšlenky, které evokuje značka v myslích spotřebitelů (Aaker, 1991). Tyto myšlenky určují obraz organizace vně organizace, který recipročně ovlivňuje atraktivitu organizace pro budoucí zaměstnance (Kamel & Albassami, 2015). **Loajalitou ke značce** rozumíme vazbu, kterou má zákazník ke značce (Aaker, 1991), v případě Employer Brandu stávající zaměstnanec ke svému zaměstnavateli. Jde tedy o vzájemný závazek zaměstnance a zaměstnavatele, známo také jako psychologická smlouva. Zaměstnanecká loajalita ke značce je tak analogií závazku a přispívá ke zvyšování produktivity (Backhaus & Tikoo, 2004).

Obrázek 2: Employer Brand



Zdroj: vlastní zpracování

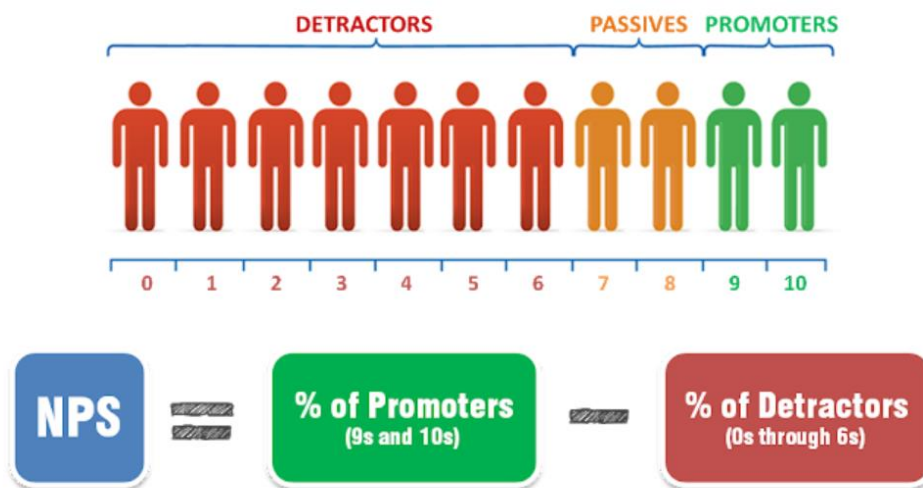
3.1. Výhody silné značky zaměstnavatele

Budování značky zaměstnavatele je spojeno s třemi hlavními přínosy. Těmi je schopnost zaměstnance přitáhnout, zapojit a udržet si zaměstnance (Hovorka, 2017, 03. srpna).

Přitahování

Přitahování zaměstnanců je jednoduše změřitelné pomocí ukazatele Employee Net Promoter Score (eNPS), který měří spokojenost a loajalitu zaměstnanců. Odpovídá na jednoduchou otázku, zda by zaměstnanci společnost doporučili jako dobrého zaměstnavatele. Na otázku zaměstnanci odpovídají na škále od 0 – 10. Zaměstnanci, kteří odpoví na škále 10 a 9 jsou naši Promoters. Ti, kteří odpoví 7 a 8 jsou Passives a ti, kteří odpovídají 6 – 0 jsou Detractors. Employee Net Promoter Score se vypočítá jako rozdíl Promoters a Detractors v procentech (Hovorka, 2017, 03. srpna). Výsledky eNPS slouží pro interní srovnání například mezi odděleními a monitorování celkové nálady uvnitř organizace, rozhodně není vhodné je použít pro porovnání s ostatními firmami (Rich, 2013)

Obrázek 3: Employee Net Promoter Score (eNPS)



Zdroj: (Rich, 2013)

Čím vyššího eNPS společnost dosahuje, tím kvalitnější může vybudovat systém doporučení.

Systém doporučení pracovníků je jednou z nejefektivnějších metod získávání pracovníků. Předpokladem fungujícího systému doporučení je, že zaměstnanci jsou informováni o potřebě organizace obsadit volné pracovní místo. Výhodou je, že jsou

většinou doporučování vhodní uchazeči, aby doporučující nepoškodil i sám sebe nevhodným doporučením. Často jsou doporučování uchazeči s odpovídající kvalifikací, protože doporučující práci zná. Z toho plyne, že program doporučení vede ke snížení nákladů na získávání pracovníků. Je také prokázáno, že kandidáti, kteří získali zaměstnání na doporučení, absolvují rychleji program zaškolení a vydrží v zaměstnání déle než zaměstnanci např. přes inzerát (Petrone, 2015). Nevýhodou je omezená možnost výběru a porovnání mezi kandidáty a hrozba vzniku klik (Koubek, 2015). Dalším důležitým bodem také je, že potenciální kandidáti věří informacím poskytnutým současným zaměstnancem až třikrát více než informacím poskytnutým zaměstnavatelem (Laine, 2018).

Zapojení

Zapojení zaměstnanců neboli také angažovanost zaměstnanců patří jednoznačně mezi jeden z trendů moderního managementu. Vztah mezi angažovaností zaměstnanců a výkonem organizace je značný a prokazatelný. Angažovanost zaměstnanců má vliv na loajalitu, ziskovost, produktivitu, bezpečnost práce, výrobu, docházku i kvalitu produktů (Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman, & Blue, 2016). Dle průzkumu Gallup společnosti s nejvyšší angažovaností zaměstnanců mají oproti společnostem s velmi nízkou angažovaností zaměstnanců o 10% více loajálních zaměstnanců, o 21% vyšší ziskovost, o 20% vyšší produktivitu prodeje a o 17% vyšší produktivitu výrobu, o 70% vyšší bezpečnost práce, o 41% nižší absenci zaměstnanců a o 40% méně defektů (Harter, Schmidt, Agrawal, Plowman, & Blue, 2016).

Udržení

Silná značka zaměstnavatele vede do třetice také k udržení stávajících zaměstnanců a snížení fluktuace. Společnosti se silnou značkou zaměstnavatele mají fluktuaci až o 28% nižší než společnosti se slabou značkou (Laine, 2018).

Na základě výzkumu mezi více jak tisícovkou náhodně vybraných společností v České republice stanovily Urbancová & Hudáková (2017) pět nejčastějších benefitů plynoucích z budování značky zaměstnavatele, které potvrzují a rozšiřují tři výše zmíněné stěžejní přínosy silné značky zaměstnavatele.

Identifikovanými benefity Employer Brandu jsou:

- získávání nových talentů
- udržení stávajících zaměstnanců
- růst motivace stávajících zaměstnanců
- zlepšení veřejného vnímání společnosti
- zlepšení finančních výsledků společnosti (Urbancová & Hudáková, 2017).

Také výzkum Collinse & Stevense (2002) prokázal, že Employer Brand pozitivně ovlivňuje výkonnost organizace a je užitečný při marketing značky externí veřejnosti. S ohledem na finanční efektivnost zase Wage Burgess (2016) ve svém článku prokazuje, že firmy se špatnou reputací musejí při náboru vydat minimálně o 10% více než firmy s dobrou značkou zaměstnavatele.

93% zaměstnanců je ochotno odejít od svého stávajícího zaměstnavatele v případě, že mají možnost pracovat pro zaměstnavatele se silnou značkou zaměstnavatele a dobrou reputací.

Dle Uebbing (2015) může mít budování jedinečné a rozpoznatelné značky zaměstnavatele čtyři základní výhody:

- vytvoření jedinečnosti
- zaujetí talentů a úspěch ve válce o talenty
- identifikace typu požadovaných talentů
- dobré řízení, motivování a angažování zaměstnanci s chutí učit se růst.

Výhody, které společnosti silná značka zaměstnavatele přináší, jde také vyčíslit pomocí několika metrik. Mezi tyto patří například počet kandidátů v databázi, počet uchazečů na doporučení, eNPS, dobrovolná fluktuace, fluktuace do jednoho roku po nástupu, náklady na obsazení jednoho pracovního místa, počet uchazečů na obsazení jednoho místa, čas na obsazení jednoho místa a další (Hovorka, 2017, 03. srpna).

3.2. Budování značky zaměstnavatele

Proces budování značky zaměstnavatele je dlouhodobý strategický a ve své podstatě nikdy nekončící proces.

Dle teoretických poznatků je značka zaměstnavatele budována pomocí tří aktivit. Tvorba a rozvoj Employee Value Proposition na základě informací o organizační kultuře, stylu řízení, o kvalitách současných zaměstnanců, zaměstnaneckém obrazu atd.. Externí marketing značky slouží k přilákání cílové skupiny prostřednictvím EVP a sdílené hodnoty, cílem je přilákat žadatele a podpořit jméno zaměstnavatele. Interní marketing působí na stávající zaměstnance, kteří přijímají značku jako součást organizační kultury, o firmě mluví a šíří tak povědomí a obraz společnosti (Sparrow & Otaye, 2015).

První krok, chce-li firma začít budovat svou značku je ale vždy stejný. Musí zmapovat své současné postavení a to jak interně, tak externě. Cílem této fáze je zjistit jakou pozici společnost zaujímá v očích zaměstnanců, potenciálních uchazečů o práci a ostatních stakeholderů a také jak si stojí na trhu konkurenčních zaměstnavatelů. Podstavnými kroky fáze „Poznání“ je zajistit podporu a sestavit akceschopný a důvěryhodný tým, který se stane průkopníkem projektu. V rámci týmu se vybuduje a nashromáždí potřebné know-how nejen o interních procesech (firemní hodnoty, kultura, SWOT analýza, definice náborového procesu, atd.) ale také teoretické znalosti. Důležité je jasně definovat cíl s jakým se společnost pro realizaci projektu rozhodla. Cíl ovlivní výběr metod na jeho dosažení a stanovení metrik pro měření úspěšnosti. Bude-li cílem například zvýšení reakcí na náborové inzeráty měřítkem bude Candidate-per-Position, na rozdíl od toho, pokud bude cílem snížit personální náklady, bude to Cost-per-Hire (Hovorka, 2016, 06. září).

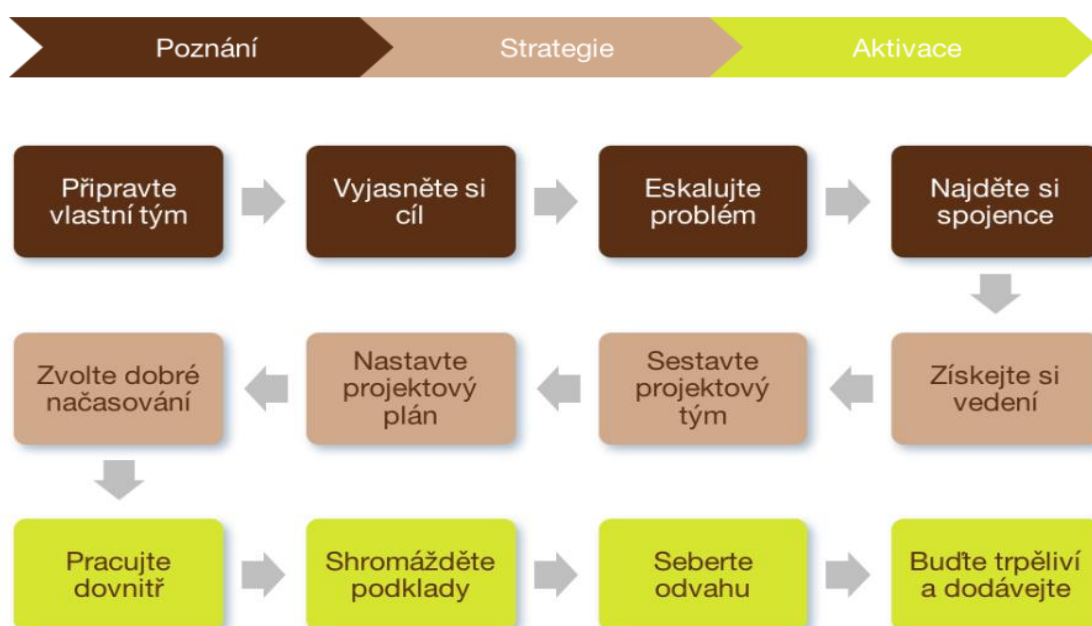
Druhou fází je fáze Strategie. Cílem je definovat si ideální stav, jak chceme, aby naše společnost byla vnímána. Dále pak stanovíme plán, vybereme konkrétní aktivity jak, kdy a kde budeme ideál značky budovat. Součástí této fáze je také definování tzv. Employee Value Proposition (EVP) (Hovorka, 2016, 06. září).

Poslední fází je samotná fáze Realizace, během které dochází k budování značky zaměstnavatele na interním i externím trhu práce (Hovorka, 2017, 03. srpna)

Urbancová a Hudáková (2015) také identifikovaly pět současných trendů, které napomáhají budování pozitivní značky zaměstnavatele. Mezi tyto se řadí:

- kontinuita znalostní
- management talentů
- management věku
- management diversity
- řízení kariéry

Obrázek 4: Proces budování značky zaměstnavatele



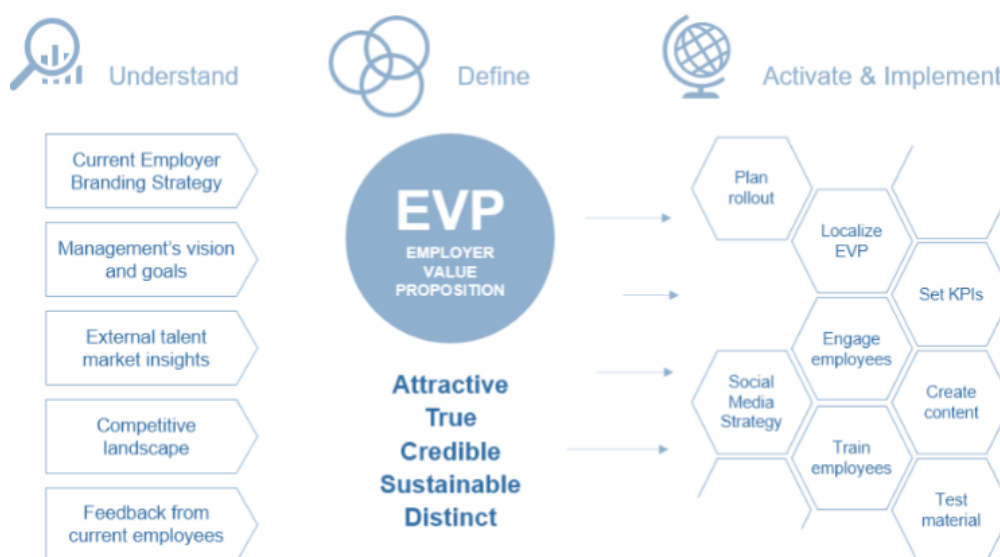
Zdroj: (Hovorka, 2016, 06. září)

3.3. Employee Value Proposition (EVP)

Již několikrát byl zmíněn koncept EVP, tedy Employee Value Proposition. EVP je srdcem značky zaměstnavatele. Je klíčem k vytvoření a implementaci efektivní strategie budování značky zaměstnavatele, která přitahuje a udržuje správné lidi, a která rezonuje mezi současnými a budoucími zaměstnanci (Martić, 2018). EVP je ovlivněna hodnotami organizace, kulturou společnosti, angažovaností, prostředím, talenty a odměňováním. EVP jsou výhody, které zaměstnanec získává za své dovednosti, schopnosti a zkušenosti, které poskytuje organizaci. Je to charakteristika podstaty společnosti, čím je jedinečná a setrvačná (Pawar & Charak, 2015).

EVP jsou hodnoty v zaměstnání, které firma vytváří a kvůli kterým zaměstnanci právě v této firmě pracují (Landovský & Bartyzal, 2017).

Obrázek 5: Employee Value Proposition (EVP)



Zdroj: (Employer Value Proposition, 2018)

Aby společnost mohla vytvořit ideál svého EVP musí mít nejprve představu o tom, jakou společností chce být. V rámci toho si musí definovat jaká je její současná personální strategie - jaká jsou silná a slabá místa, jak je společnost vnímána současnými zaměstnanci, společnost si musí ujasnit svou vizi a misi, porozumět vnějšímu trhu kandidátů a analyzovat konkurenci.

Podstatou tvorby EVP je znalost názorů tří klíčových skupin – interních zaměstnanců, potenciálních kandidátů, konkurence – a získání odpovědí na následující

otázky (viz Obrázek 6: Klíčové komponenty Employee Value Proposition). Důležité při budování EVP je také nesnažit se být za všech okolností nejlepší ve všech ohledech a splňovat všechny požadavky, jaké jen firemní stakeholderi mohou mít. Klíčové je definovat si tři nejpodstatnější věci, na ty se zaměřit a být konzistentní v naplňování strategie (Hovorka, 2017, 25. července).

Obrázek 6: Klíčové komponenty Employee Value Proposition



Zdroj: (Hovorka, 2017, 25. července)

Odpovědi na klíčové otázky je nejlepší a nejjednodušší začít získávat zevnitř organizace, tedy od **současných zaměstnanců**. Informace od nich je možné získat pomocí individuálních rozhovorů či dotazníků. Počet respondentů záleží na velikosti společnosti a vzorek respondentů by měl být reprezentativní a zahrnovat všechny věkové skupiny, respondenty dle délky pracovního poměru, dle pracoviště, pohlaví atd. Cílem je zjistit důvody, proč zaměstnanci do společnosti přišli, podle čeho se při výběru zaměstnání rozhodovali a proč ve společnosti stále pracují. Zajímají nás také asociace, jaké si se společnostmi spojují, co je pro ně v práci důležité (Hovorka, 2017, 25. července).

Poté můžeme přejít ke zmapování druhé skupiny a to potenciálních kandidátů. Stejně jako u zaměstnanců můžeme zvolit metodu osobního rozhovoru nebo metodu dotazování prostřednictvím online dotazníku. Informace, které chceme od kandidátů zjistit, jsou shodné s těmi, které byly zjišťovány od současných zaměstnanců. Tedy jak společnost vnímají jako zaměstnavatele a podle čeho se při výběru zaměstnání rozhodují (Hovorka, 2017, 25. července).

Třetím krokem je zmapování nabídky konkurence, které probíhá z pravidla od stolu. Ideální je vytipovat si nejbližší konkurenční zaměstnavatele z regionu, kteří podnikají ve stejném oboru a kteří cílí na stejné zaměstnance jako my. Získávání informací o konkurenci probíhá analýzou veškerých dostupných informačních zdrojů. Tištěných inzerátů, článků, webových stránek, kariérních stránek, profilů na sociálních sítích nebo například návštěvou stánku na kariérních veletrzích (Hovorka, 2017, 25. července).

Získáním odpovědí na zmíněné otázky od všech klíčových skupin může společnost vytipovat, která kritéria jsou pro zájmové skupiny důležitá a může tomu přizpůsobit svou nabídku a udělat ji jedinečnou. Tím vznikne jedinečný a atraktivní Employee Value Proposition společnosti, který by měl sestávat z pěti klíčových oblastí: odměňovací systém, benefity, kariéra, pracovní prostředí a kultura (Martić, 2018).

3.4. Employer Brand Equity (EBE)

Pojem Employer Brand Equity se do češtiny překládá jako hodnota značky zaměstnavatele. V klasickém marketingu je hodnota značky, neboli Brand Equity, subjektivní a nehmotné hodnocení značky zákazníkem mimo objektivně vnímanou hodnotu. Mezi faktory hodnoty značky patří povědomí zákazníků o značce, postoje zákazníků vůči značce a vnímání etičnosti značky zákazníky. Hodnota značky je důležitější než jiné motivační faktory zákazníka (Kotler & Keller, 2013).

Hodnota značky zaměstnavatele dle výzkumu Kamela & Albassami (2015) je definována jako skupina následujících atributů:

Symbolické atributy zaměstnavatele zahrnuje povědomí o značce, image značky, zkušenosti se značkou zaměstnavatele a pověst společnosti. Povědomí lze definovat jako schopnost vzpomenout si na značku zaměstnavatele. Společnosti by se v této oblasti měli ptát na to, kolik zaměstnanců o společnosti slyšelo před zahájením náborových aktivit. Image značky zaměstnavatele je souhrnem všech asociací, které si jeden zaměstnanec o zaměstnavateli vybaví. Zkušenost se značkou odráží relativní míru znalosti značky vzhledem k nějaké formě expozice se značkou. Zkušenost má zásadní dopad na porozumění, zdokonalování a posilování vnímání značky zaměstnavatele. Pověst společnosti je z dlouhodobého hlediska klíčovým atributem k tvorbě konkurenční výhody společnosti a je také důležitá při snaze zaujmout vhodné potenciální zaměstnance.

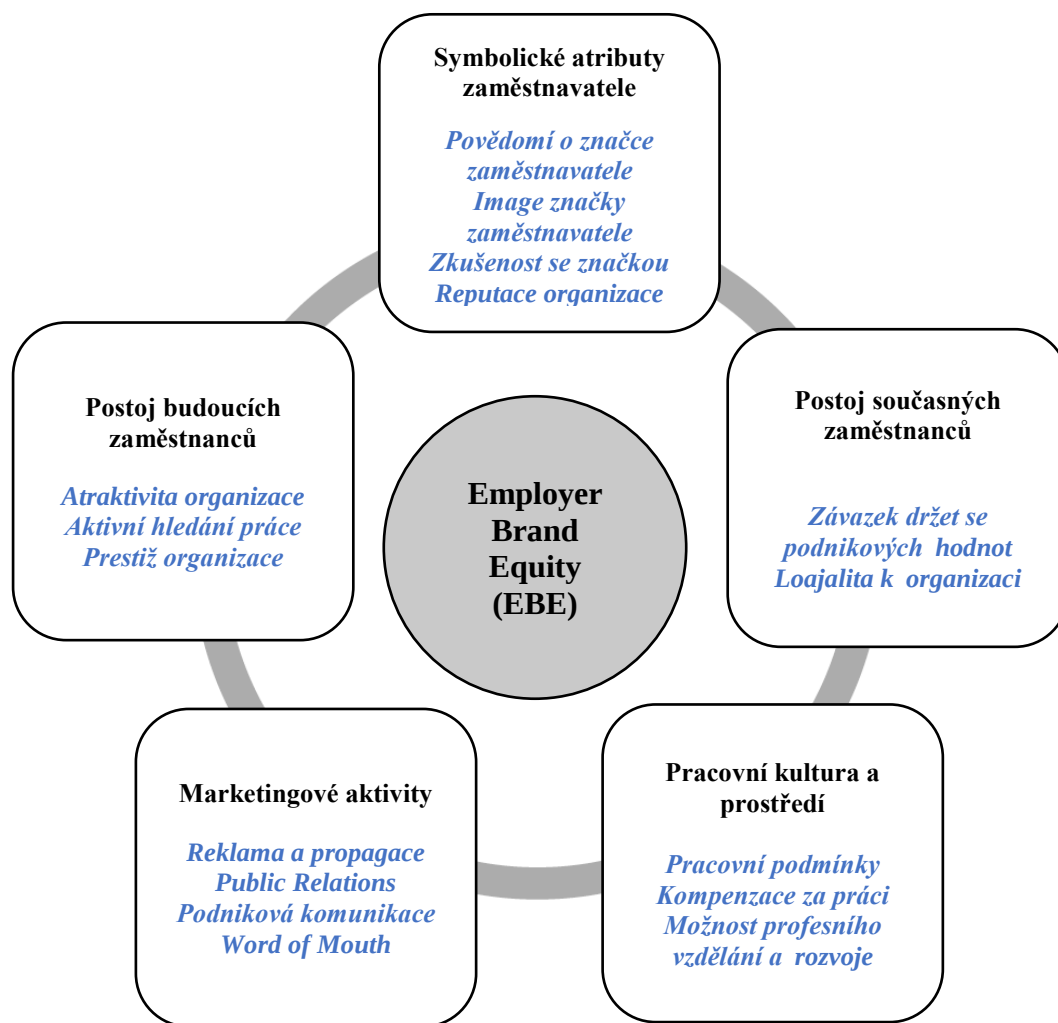
Pracovní kultura a prostředí jsou interní faktory, které motivují zaměstnance k výkonu. Do této skupiny patří například náplň práce, pracovní podmínky, odměny, možnosti vzdělání a rozvoje, interpersonální vztahy a další. Cílem je zajistit uspokojení potřeb zaměstnanců, zvýšit jejich motivaci a snížit jejich retenci.

Postoj současných zaměstnanců zahrnuje například postoje, věrnost, důvěru a odhodlání stávajících zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli. Čím silnější jsou tyto atributy, tím větší je hodnota značky zaměstnavatele

Postoj budoucích zaměstnanců je souborem tří atributů. Potenciální zaměstnanci jsou k určité firmě přitahováni v závislosti na tom, do jaké míry firmu vnímají jako dobře považované pracovní místo. To se odvíjí od míry atraktivity zaměstnavatele, možnosti zapojení se a prestiži.

Marketingové aktivity společnosti, jejichž cílem je propagovat společnost a vytvářet její dobré image v očích potenciálních zaměstnanců. Toho je dosaženo pomocí interní a externí komunikace formou inzerování, public relations, sdílením informací uvnitř podniku a šířením informací mluveným slovem.

Obrázek 7: Model hodnoty značky zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování, přeloženo z (Kamel & Albassami, 2015, str. 77)

Aby bylo možné vybudovat silnou značku zaměstnavatele, organizace by se měla zabývat jak vnímáním současných tak budoucích zaměstnanců a podporovat jejich pozitivní postoj ohledně vztahu k organizaci. Toho lze dosáhnout vytvářením pozitivní zkušenosti se značkou zaměstnavatele tak, aby se u potenciálních zaměstnanců vyvinuly pozitivní asociace, názory a přesvědčení spojené s organizací. Mají-li organizace silnou značku, zaměstnavatele zaměstnanci pro ně pracují rádi, doporučují je dalším a jsou loajálnější. Tím se organizace stávají efektivnějšími a konkurenceschopnějšími (Kamel & Albassami, 2015).

3.5. Hrozby při budování Employer Brandu

Vzhledem k faktu, že Employer Branding je mladým oborem a doposud neexistuje návod či „best practices“, jak značku zaměstnavatele budovat, souvisí s touto aktivitou i jistá rizika. A to nejen proto, že spousta zaměstnavatelů budování Employer Brandu vnímá pouze jako jeden z možných nástrojů pro nábor zaměstnanců.

Jedním z rizik je v tom případě „efekt známosti“. Mnoho zaměstnavatelů se domnívá, že trpí-li aktuálně nedostatkem zaměstnanců, zvýšení povědomí o společnosti a zviditelnění se přinese okamžitý výsledek a přiláká kýžený počet nových zaměstnanců. V této snaze zahájí společnost náborovou kampaň, která není vždy konzistentní s kulturou společnosti a na místo očekávaného přílivu nových zaměstnanců dojde k rozezení současných pracovníků a rozšíření povědomí o společnosti jako netransparentním zaměstnavateli, jehož sliby se mívají s realitou (Landa, 2017, 26. dubna).

Druhým rizikem je, že ve snaze vybudovat pozitivní značku zaměstnavatele se společnost snaží uspokojit potřeby svých cílových skupin a proto se snaží nabízet vše, co potenciální zaměstnanci požadují bez ohledu na konzistenci vlastní firemní strategie, vize a kultury (Landa, 2017, 26. dubna).

Mezi další nežádoucí účinky budování značky zaměstnavatele patří ztráta autenticity značky, následná zvýšená fluktuace nově příchozích zaměstnanců a celkové zhoršení klimatu ve společnosti, orientace na krátkodobé cíle, vybudování negativní namísto pozitivní značky zaměstnavatele a následný růst fluktuace a pokles zájmu o pracovní místa (Landa, 2018, 24. července).

Všem výše jmenovaným rizikům lze předejít. Důležité je nepodcenit přípravu Employer Brandingu a věnovat procesu budování značky společnosti dostatek času. Klíčové je, aby si společnost uvědomila, jak chce být vnímána a postupovala v souladu se svou firemní strategií. Pro nábor zaměstnanců je také dobré si uvědomit, které prvky jsou pouze hygienickými faktory (v dnešní době např. 5 týdnů dovolené) a které jsou skutečnými motivátory, které zaměstnanec nenajde u každého zaměstnavatele a které danou společnost odlišují od konkurence. Výběrem jednoho případně dvou stěžejních bonusů, které společnost zaměstnancům přináší, se do paměti vryje spíše, než vyjmenuje-li dlouhý list všeho, co u ní jako u zaměstnavatele lze tak trošku najít (Landa, 2017, 26. dubna).

3.6. Trendy v Employer Brandingu v roce 2018

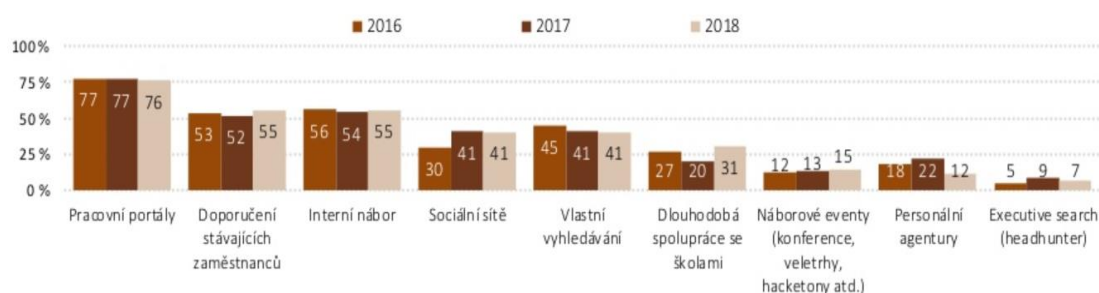
Rostoucí nedostatek zaměstnanců na trhu práce dovedl v posledních letech mnohé firmy k tomu, že se začaly věnovat budování značky zaměstnavatele a staly se lepšími partnery pro své zaměstnance a tím i lepšími a atraktivnějšími zaměstnavateli. Spousta firem ale zatím uvažuje krátkozrace a nedostatek pracovníků se snaží řešit aktivními náborovými kampaněmi, navyšováním mezd a nestrukturovaným poskytováním stále nových benefitů, pomocí čehož se zároveň snaží zamezit fluktuaci (Hovorka, 2018, 17. září).

Z průzkumu společnosti Brand Bakers, týkajícího se právě trendů HR Marketingu a Employer Brandingu, kterého se zúčastnilo 101 respondentů vyplynulo, že nábor je pro 78% společností vysokou prioritou. Pravděpodobně i z tohoto důvodu, a všeobecně z důvodu rostoucího významu personálního managementu, je HR součástí nejužšího vedení společnosti a podílí se na sestavování strategie (Hovorka, 2018, 17. září).

HR Marketing je ve většině firem úkolem HR oddělení a na jeho utváření se podílejí dále útvary Marketingu, Komunikace/PR a vedení společnosti (BrandBakers, 2018).

Prostředky, které společnosti využívají pro nábor nových zaměstnanců, se příliš nemění – nejpoužívanějšími kanály jsou pracovní portály, interní nábor a referral programy. Stále méně firem spolupracuje s personálními agenturami, které nahrazují rozvojem spolupráce se vzdělávacími institucemi (Hovorka, 2018, 17. září).

Obrázek 8: Prostředky používané při náboru zaměstnanců, vývoj v letech 2016 - 2018



Zdroj: (BrandBakers, 2018)

Z hlediska náboru se společnosti setkávají nejčastěji s problémy nedostatku uchazečů, nedostatečnou kvalitou uchazečů a časovou délkou náboru (BrandBakers, 2018).

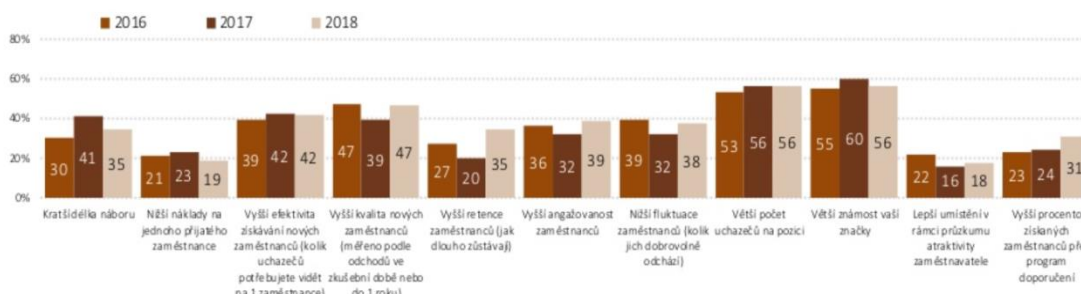
Obrázek 9: Problémy související s nábořem zaměstnanců, vývoj v letech 2016 - 2018



Zdroj: (BrandBakers, 2018)

Trendem jsou dále rostoucí investice do HR marketingu, které deklaruje 51% dotazovaných. Firmy si od navýšení slibují zejména zvýšení známosti firmy, rostoucí počet uchazečů a snížení fluktuace nováčků, kteří firmu opustí do 1 roku od nástupu (Hovorka, 2018, 17. září).

Obrázek 10: Očekávané přínosy HR Marketingových aktivit, vývoj v letech 2016 - 2018



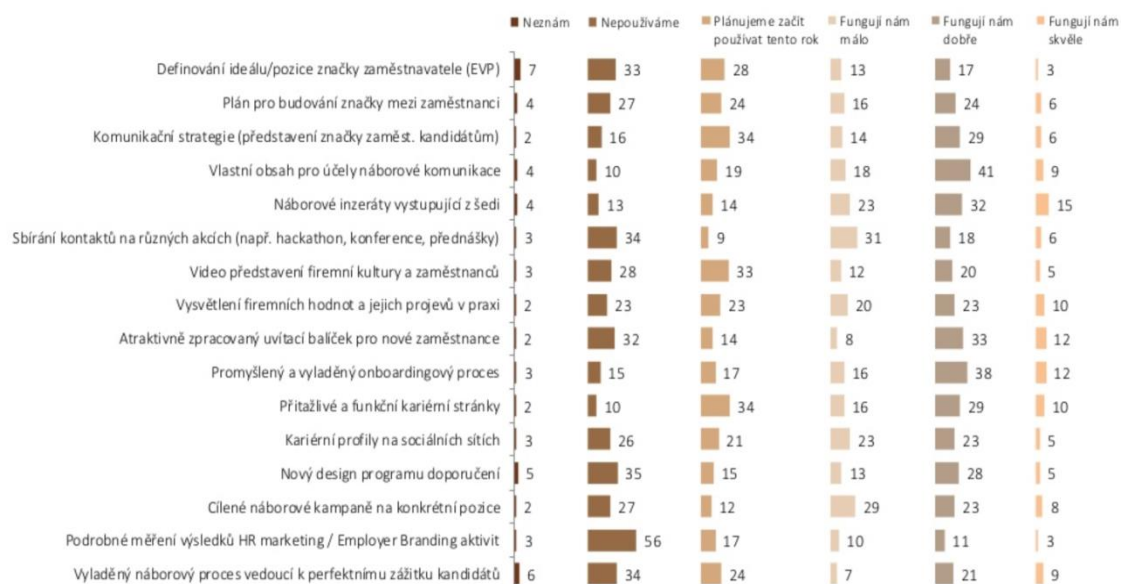
Zdroj: (BrandBakers, 2018)

Strategii pro budování značky zaměstnavatele má stanovenou necelá třetina dotazovaných. Dalších 62% na ní buďto pracuje nebo na ní v blízké době chce začít pracovat. O strategii ohledně budování značky zaměstnavatele se nezajímá asi 7% firem (BrandBakers, 2018).

Mezi nejpopulárnější a dobře fungující nástroje HR Marketingu se řadí neotřelé náborové inzeráty, atraktivně zpracované uvítací balíčky pro nové zaměstnance a propracovaný onboardingový proces. Mezi nástroje HR Marketingu, které firmy chtějí rozvíjet, patří například komunikační strategie (jak značku představit kandidátům), funkční webové

kariérní stránky a video na představení firemní kultury. Z nástrojů, které společnosti příliš nepoužívají lze jmenovat měření výsledků HR Marketingu. Mezi nepoužívanými nástroji figuruje například překvapivě právě definování EVP, zážitkový nábor a jiné (BrandBakers, 2018).

Obrázek 11: Aktuální trendy v Employer Brandingu v ČR 2018



Zdroj: (BrandBakers, 2018)

3.7. Shrnutí HR Marketing, Employer Branding a Employer Brand

HR Marketing je soubor aktivit, které představují to nejlepší, co ve vaší společnosti máte a můžete jako zaměstnavatel lidem nabídnout. Základním nástrojem je plán marketingové komunikace zahrnující popis cílových skupin, nabídku, obsah a jeho formu, komunikační prostředky a kanály (BrandBakers, 2018).

Employer Branding je soubor aktivit, které mají zajistit, aby se firma stala lepším zaměstnavatelem – partnerem lidí. Jedním z nástrojů budování značky zaměstnavatele je stanovení její ideální pozice prostřednictvím Employee Value Proposition (EVP) (BrandBakers, 2018).

Employer Branding formuje společnost a její firemní kulturu, zatímco HR Marketing firmu představuje. V ideálním případě by měl HR Marketing navazovat na strategii značky zaměstnavatele (BrandBakers, 2018).

HR Marketing	Employer Branding
Operativa	Strategie
Budování povědomí	Budování vztahů
Přitáhnout	Přitáhnout + Zapojit + Udržet
Metriky: - počet zhlédnutí kariérních stránek - počet získaných kontaktů přes komunikační kanály - množství kandidátů na jednu pozici - čas potřebný na obsazení pozice - náklady na obsazení pozice	Metriky - úroveň pracovní motivace zaměstnanců - výkonnost programu doporučení - loajalita zákazníků - úroveň odměňování v porovnání s ostatními značkami - výkonnost organizace (růst tržeb, hodnota akcií,...)
Některé důsledky: - více uchazečů o zaměstnání - kratší čas na získání pracovníka - nižší náklady na přijetí nového zaměstnance	Některé důsledky: - více doporučení stávajícími zaměstnanci - vyšší angažovanost zaměstnanců - nižší fluktuace

Employer Brand je finální výsledek, pověst společnosti jako zaměstnavatele (BrandBakers, 2018).

4 Charakteristika společnosti

Analyzovanou společností je strojírenská společnost sídlící v Napajedlech, ve Zlínském kraji. Hlavní oblastí výroby, kterou se společnost zabývá je obrábění oceli. Konkrétně jde o výrobu strojírenských polotovarů a přesných komponentů určených pro všeobecné strojírenství – tzn. výrobu broušené nástrojové oceli a dílů na zakázku s použitím ve strojírenství (Ballošová, 2017).

Vznik společnosti se datuje v roce 1995. Je dceřinou společností německé matky a spolu s ní a dalšími čtyřmi dceřinými pobočkami tvoří mezinárodní skupinu dodavatelského průmyslu (Ballošová, 2017).

4.1. Organizační struktura společnosti

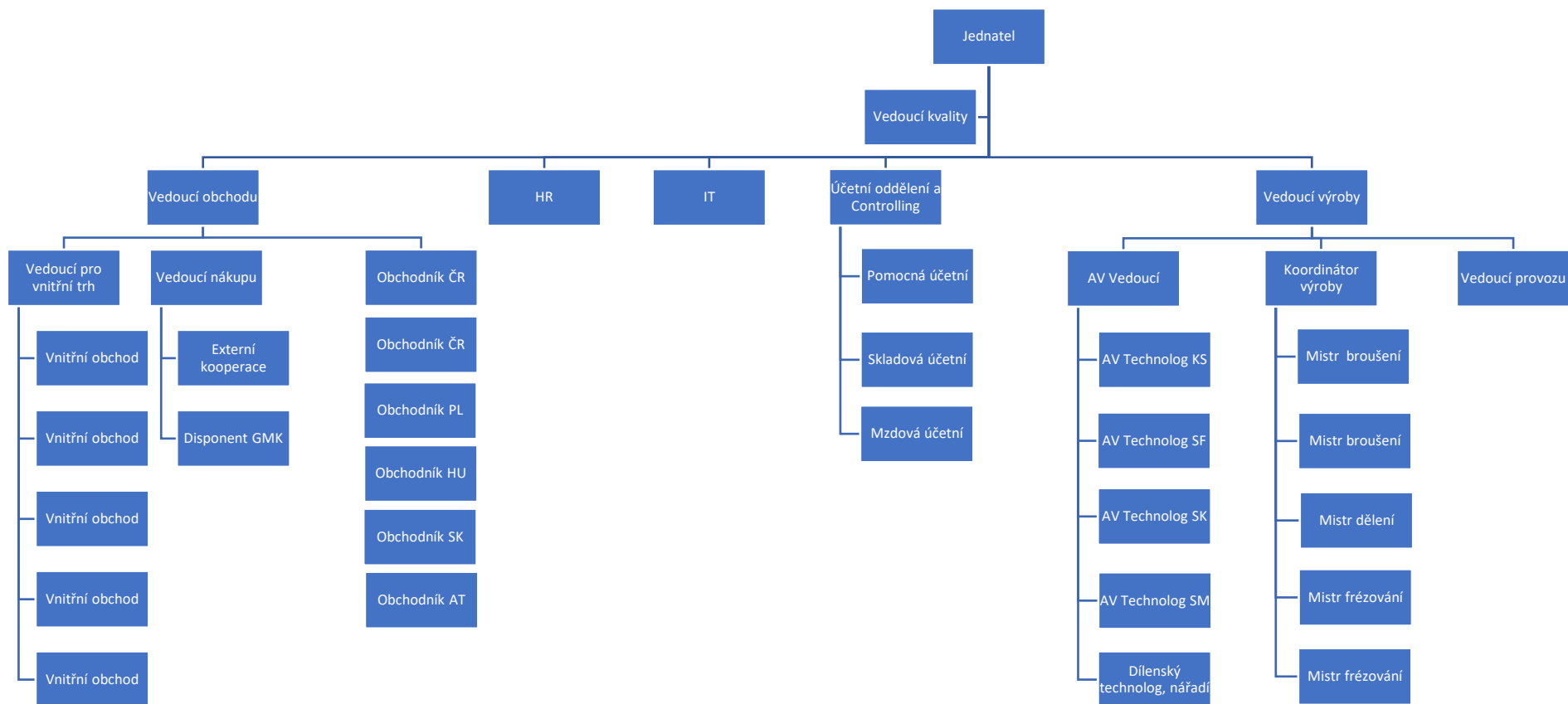
Organizační struktura je ustálené hierarchické uspořádání vztahů mezi pracovními místy v organizaci. Z organizační struktury vyplývají vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vzájemné vazby, pravomoci a odpovědnosti, je ovlivněna jak interní tak externími vlivy, které na společnost působí, například velikostí společnosti, obor působnosti, konkurenci, technologie, globalizaci, trh, atd. (Ballošová, 2017).

Organizační strukturu společnosti lze popsat jako strukturu liniově štábní. Jedná se o jednoduchou plochou organizační strukturu s jednoznačnými vztahy a jedním odpovědným vedoucím. Mimo hlavní větve útvaru je vytvořen štáb, který zastává funkci pomocného poradního orgánu. Je tak nutné, aby ve štábu byli angažováni odborníci. Rozhodovací funkci zastává výhradně výkonný orgán. Pracovníci ve vybrané společnosti jsou do útvarů seskupeni dle charakteru činnosti (specializace). Tím lze poukázat na funkčnost organizační struktury společnosti. Je vytvořeno pět specializovaných oddělení:

1. Oddělení obchodu a nákupu
2. Personální oddělení (HR)
3. Správce sítě (IT)
4. Účetní oddělení a Controlling
5. Výroba (řízení výroby a příprava výroby)

Štábní jednotkou je oddělení kontroly a řízení kvality, které plní funkci nezávislé jednotky a dohlíží na firemní procesy (Ballošová, 2017).

Obrázek 12: Organizační struktura společnosti



Zdroj: interní data společnosti

4.1.1. Personální oddělení

Personální oddělení je jedním z odborných útvarů. Ve společnosti bylo jako samostatné vyčleněno teprve v roce 2010. Od té doby je tvořeno jedním pracovníkem na pozici personálního manažera, který je dle organigramu přímo podřízen jednateři společnosti.

Spolu se vznikem personálního oddělení došlo i k centralizaci aktivit spojených s řízením lidských zdrojů. Ty byly do té doby zodpovědností jednotlivých vedoucích oddělení. Centrální podpora byla poskytována pouze v oblasti náboru dělníků pro výrobu a spočívala v zadávání inzerce, administrativní stránku zastřešovala mzdová účetní.

V současnosti nese personální vedoucí odpovědnost za několik oblastí, které blíže specifikuje popis pracovního místa (tzv. job description).

1. Zaměstnanci

Personální vedoucí zodpovědný za kompletní proces zajišťování zaměstnanosti, tzn. inzerování, vyhledávání a výběr zaměstnanců, vedení pohovorů, zajištění adaptačních programů ve spolupráci s vedoucími oddělení, propouštění zaměstnanců a v neposlední řadě také vedení databází a vyhodnocování úspěšnosti jednotlivých procesů. V oblasti náboru zaměstnanců je personální vedoucí zodpovědný za zveřejňování pracovních nabídek, za spolupráci s Úřadem práce, se vzdělávacími institucemi i personálními agenturami. Pracovní pohovory vede zpravidla s vedoucím konkrétního oddělení, který je i nadále primárně zodpovědný za výběr zaměstnanců pro své oddělení. Personální vedoucí spravuje databáze zájemců o zaměstnání, databáze zaměstnanců a další databáze týkající se zaměstnanosti – např. monitorování důvodů ukončení pracovního poměru. V této souvislosti je také zodpovědný za samotné ukončování pracovního poměru (Ballošová, 2017).

2. Personální plánování a reporty

Odpovědností za personální plánování znamená identifikaci potřeb společnosti v závislosti na současném vývoji a dlouhodobých plánech společnosti - plánování a kontrola stavu pracovníků. Dále do této oblasti spadá plánování a kontrola personálních a mzdových nákladů, monitorování jejich vývoje, měření produktivity práce, kontrola docházky, plánování a čerpání dovolených a další. O těchto činnostech a stavech personální vedoucí pravidelně sestavuje zprávy pro vedení společnosti (Ballošová, 2017).

3. Odměňování a motivace

V oblasti odměňování je zodpovědností personálního vedoucího tvorbu bonusů a motivačního programu, sledování a hodnocení efektivnosti a výkonnosti práce. Cílem personálního vedoucího je zapojit zaměstnance do procesu trvalého zlepšování a pomocí motivačního a bonusového systému zajistit kontinuální růst produktivity. Dalším úkolem v této oblasti je příprava personálu na zavádění změn při realizaci plánů a cílů společnosti (Ballošová, 2017).

4. Vzdělávání

Součástí motivačního a bonusového programu zaměstnanců jsou vzdělávací kurzy pro pracovníky, jejichž zajišťování je v kompetenci personálního vedoucího. Ten nese odpovědnost za realizaci povinných a periodických školení, např. školení řidičů, svářečů, a dalších (Ballošová, 2017).

5. Hodnocení pracovních výsledků a rizik

Personální vedoucí je zodpovědný za hodnocení pracovních výsledků a hodnocení spokojenosti pracovníků podle norem ISO, za přípravu na krizové situace, za tvorbu schémat nahraditelnosti a zastupitelnosti a za posuzování možných personálních a provozních rizik (Ballošová, 2017).

6. Tvorba směrnic a procesů

Tvorba a aktualizace interních směrnic v souladu s platnou legislativou České republiky, jako např. mzdové předpisy a pracovní řád, spadají také mezi zodpovědnosti personálního vedoucího. Mimo jiné personální vedoucí spolu s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení vytváří popisy pracovních procesů a pracovních činností (Ballošová, 2017).

7. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci – BOZP

Personální vedoucí komunikuje se závodním lékařem, vede evidenci o pravidelných lékařských prohlídkách a zastřešuje konání vstupních a výstupních prohlídek. Ve spolupráci s externími společnostmi zajišťuje školení týkající se BOZP, klasifikuje jednotlivá pracoviště, měří a vyhodnocuje jejich možná rizika a negativní vlivy (Ballošová, 2017).

8. Jednání s odbory

Od roku 2012, kdy se ve společnosti aktivizovala odborová činnost, je personální vedoucí zástupcem společnosti pro jednání se zástupci odborového svazu OS KOVO. Vede jednání se zástupci zaměstnanců o kolektivní smlouvě, vyhodnocuje plnění kolektivní smlouvy a předává odborové organizaci čtvrtletní zprávy (Ballošová, 2017).

9. Controlling, ISO a ostatní

V neposlední řadě je úkolem personálního vedoucího kontrola dodržování definovaných procesů, odpovědnost za soulad procesů s normami ISO v personální oblasti. V oblasti řízení lidských zdrojů je zodpovědný za zjišťování postojů pracovníků a jejich pozitivní ovlivňování, jako i za tvorbu pozitivního vnímání a jména společnosti směrem dovnitř i ven vůči okolí. Je zodpovědný za organizaci a realizaci firemních akcí. Nově se v popisu práce personálního vedoucí v roce 2017 objevuje také zodpovědnost za prezentaci společnosti na sociálních sítích (Ballošová, 2017).

Aktivita týkající se HR Marketingu a Employer Brandingu se v popisu práce personálního vedoucího vyskytuje několikrát. Tvorba dobrého jména společnosti však není definována jako samostatná zodpovědnost. Podrobně není ani specifikována personální strategie společnosti.

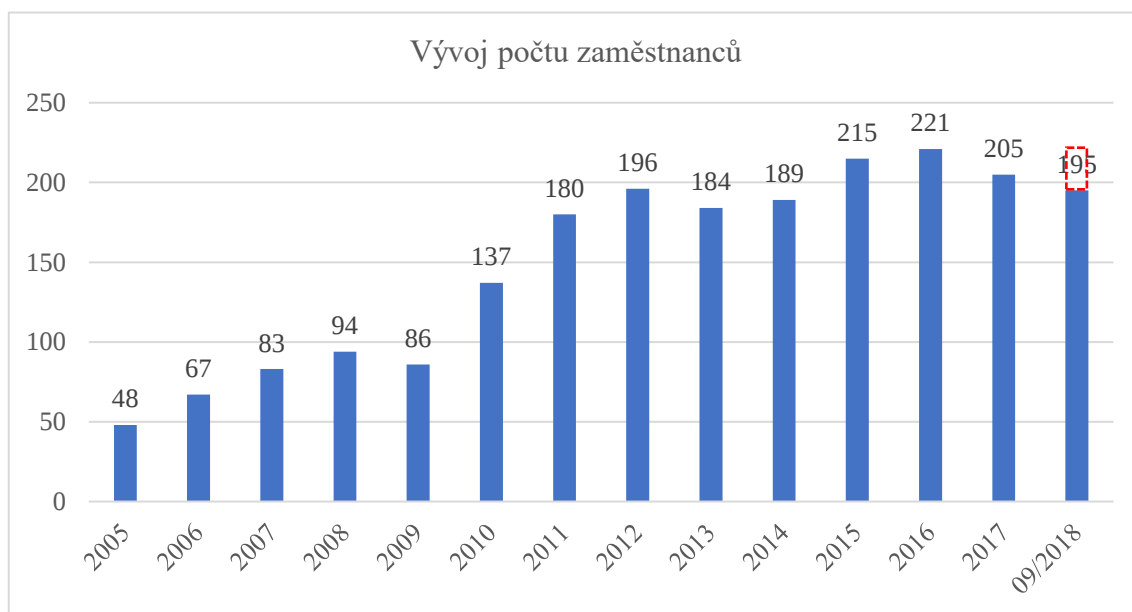
S ohledem na rozsah činností, které personální vedoucí zastává se domnívám, že by pro společnost bylo prospěšné posílit personální oddělení o jednoho nového pracovníka. Spolu s novými úkoly personálního oddělení, které vyvstávají s měnící se situací na trhu práce a které budou svázány i se samotným budováním Employer Brandu, se domnívám, že jeden personální pracovník nebude již více schopný zastřešit všechny aktivity strategického a operativního charakteru. Již nyní je dle teorií personálního managementu, které doporučují poměr jednoho personalisty na 100 zaměstnanců, jeden personalista při počtu 195 zaměstnanců málo.

4.2. Struktura zaměstnanců

Na základě získaných dat od společnosti a z dotazníkového šetření Ballošová (2017) byla analyzována zaměstnanecká struktura společnosti.

V září 2018 měla společnost 195 zaměstnanců. Potřebný a plánovaný zaměstnanecký stav čítá 222 zaměstnanců a společnost se tak aktuálně potýká s podstavem 27 pracovníků.

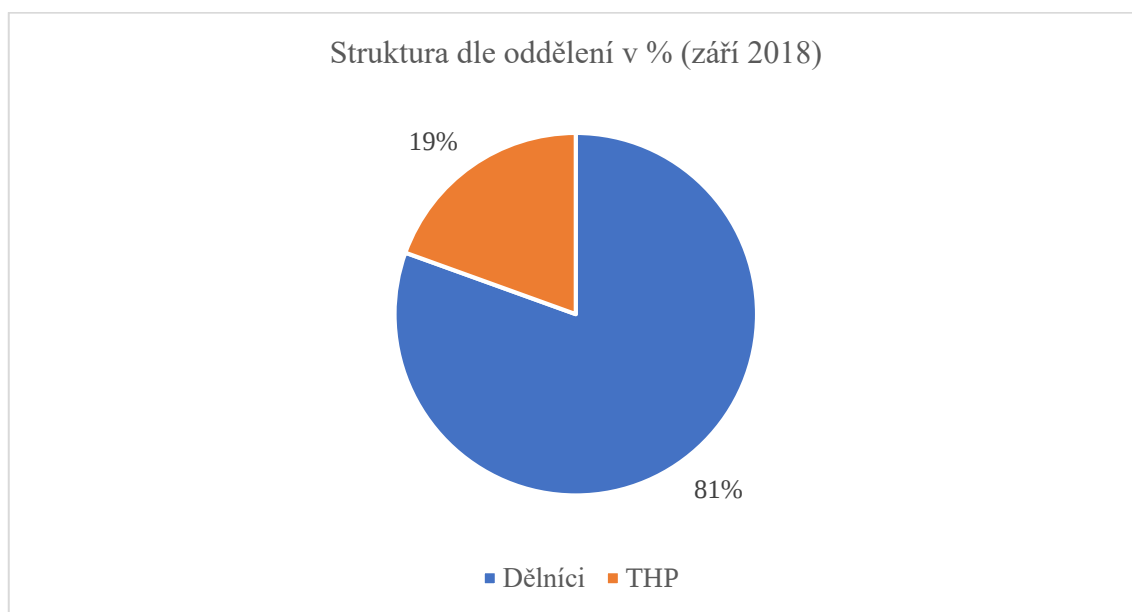
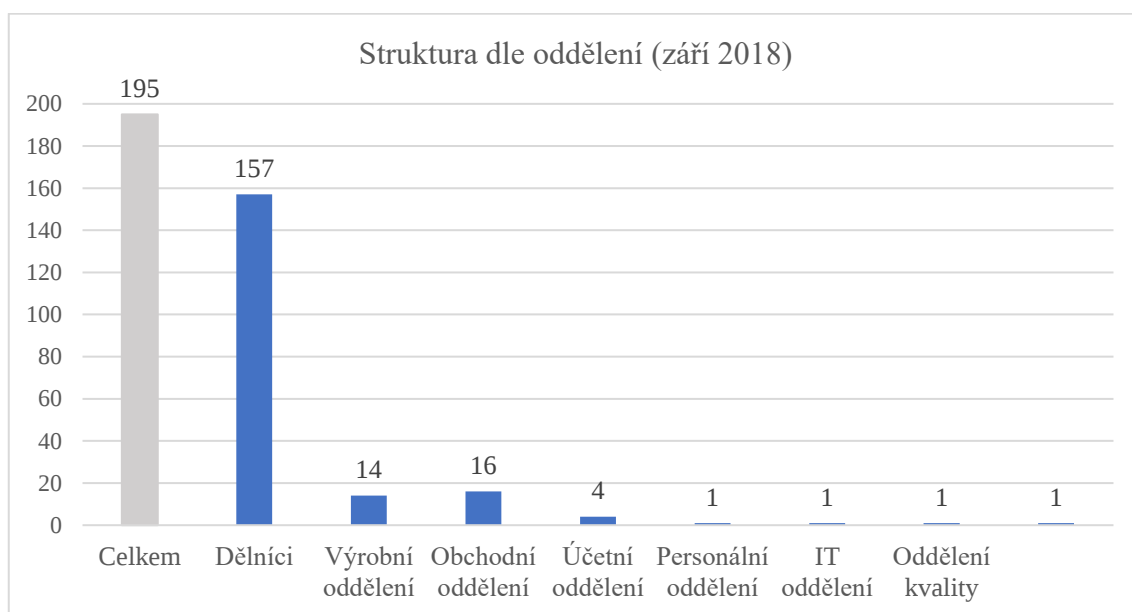
Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 – 09/2018



Zdroj: interní data společnosti

Většinu zaměstnanců tvoří zaměstnanci výroby - dělníci. Ti mají na celkovém počtu 195 zaměstnanců podíl cca 81%. Zbýlých 19% zaměstnanců jsou pracovníci THP, tedy techničtí hospodářští pracovníci. Do této kategorie jsou zařazeni dle firemního organigramu pracovníci z oddělení obchodu a nákupu, personální manažer, odborník IT, zaměstnanci účetního oddělení a oddělení výroby. Pro zjednodušení je do kategorie THP připočteno i vedení a zaměstnanci štábu, kdy společnost má jednoho jednatele (cca 0,005 % všech zaměstnanců) a jednoho vedoucího kvality (také představuje 0,005 % všech zaměstnanců) (Ballošová, 2017).

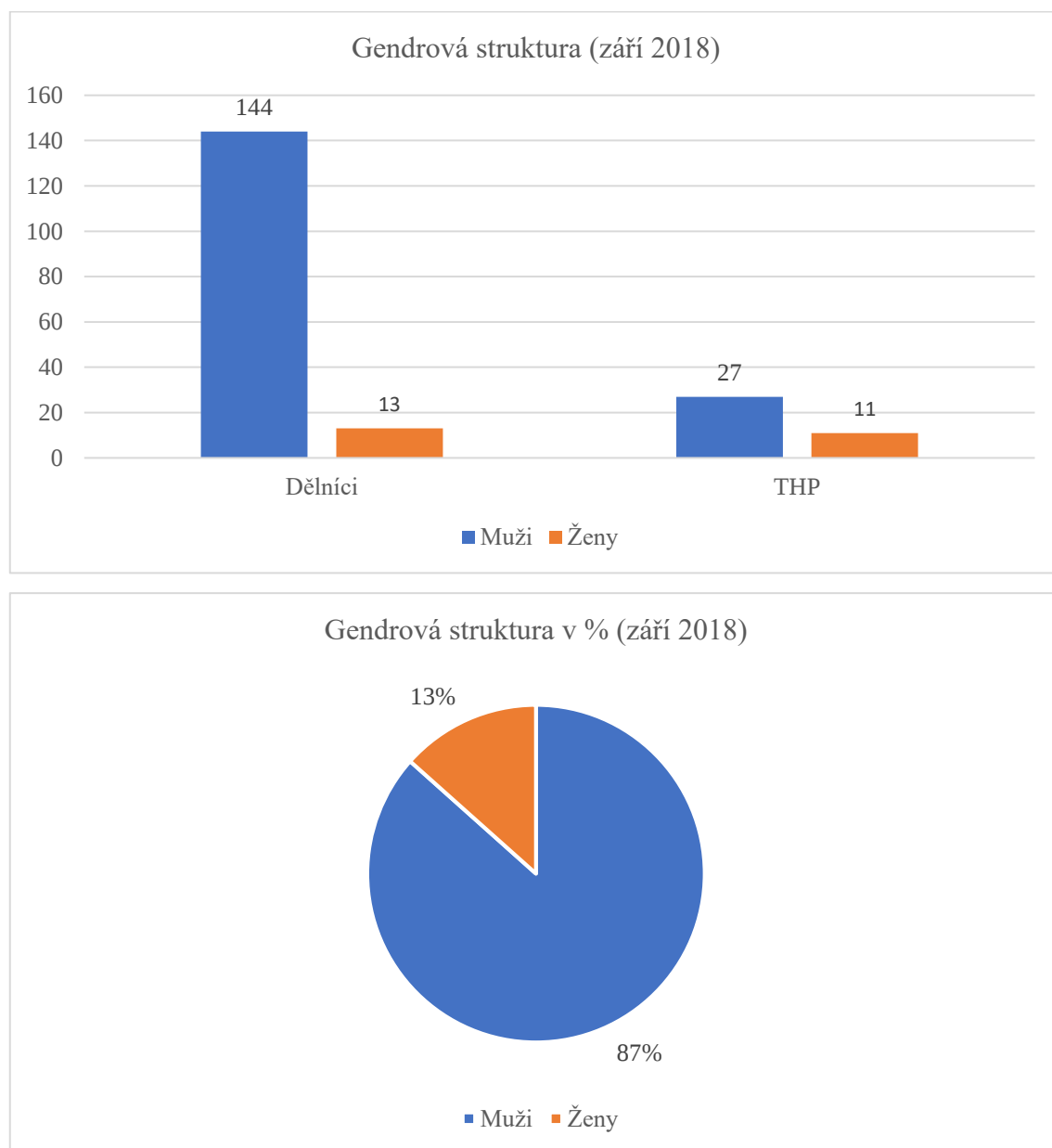
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle oddělení (září 2018)



Zdroj: interní data společnosti

Co do struktury dle pohlaví tvoří 87% zaměstnanců společnosti muži. Ve výrobě mezi dělníky je poměr mužů podstatně vyšší než žen. Ženy tvoří pouze 8% zaměstnanců výroby a zpravidla jsou obsazovány na pracovní pozice balení a údržba (uklízečky). Mezi THP pracovníky je poměr mužů a žen jen o málo vyrovnanější. Vzhledem k tomu, že technické pozice v oddělení zastávají výhradně muži (např. technolog, mistr) je jejich podíl 71%. Ženy jsou obvykle obsazovány na pozicích v oddělení nákupu, obchodu, HR a účetním oddělení (Ballošová, 2017).

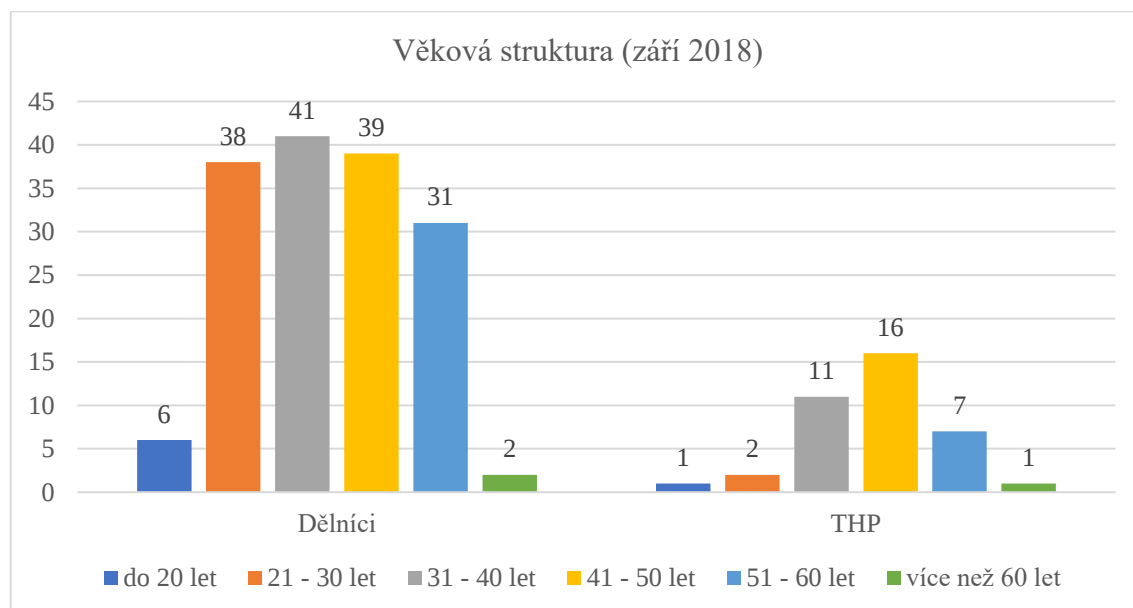
Graf 3: Struktura zaměstnanců dle pohlaví (září 2018)



Zdroj: interní data společnosti

Z hlediska věku je mezi dělníky velmi nízký podíl zaměstnanců do 20 let a nad 60 let. Naopak silnými věkovými kategoriemi jsou zaměstnanci ve věku od 21 - 30 let, od 31 - 40 let a od 41 - 50 let, ve kterých jsou zaměstnanci zastoupeni téměř rovnoměrně. Mezi THP pracovníky je nejvíce zaměstnanců ve věku od 41 - 50 let. Druhou nejsilnější skupinou jsou zaměstnanci od 31 - 40 let. Velmi slabě jsou pak zastoupeny mladší věkové kategorie (Ballošová, 2017).

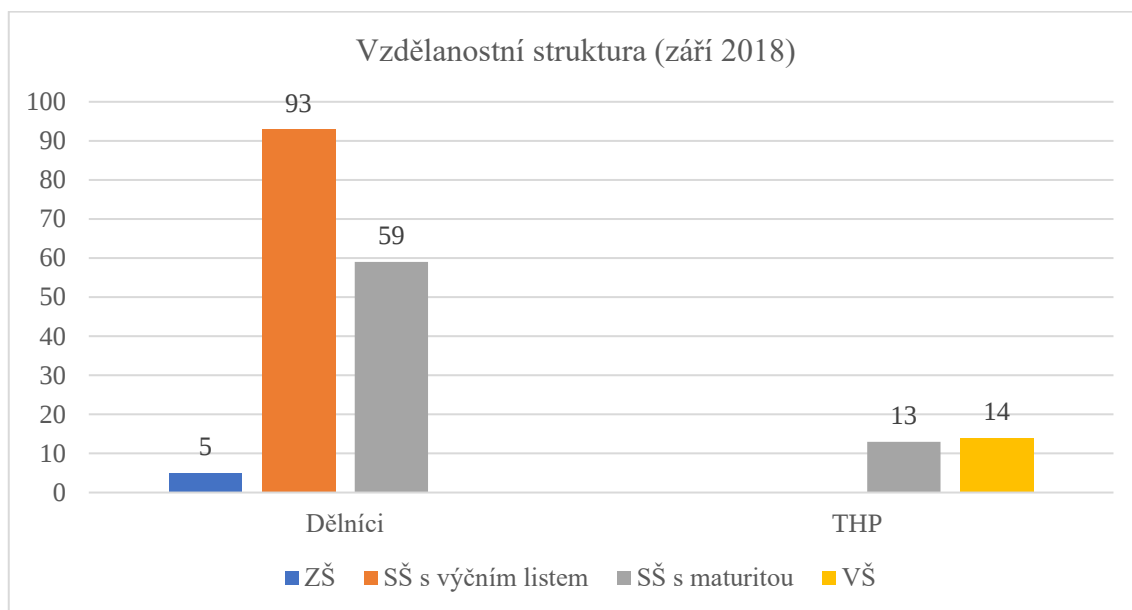
Graf 4: Struktura zaměstnanců dle věku (září 2018)



Zdroj: interní data společnosti

Strukturu zaměstnanců dle vzdělání společnost systematicky monitoruje teprve krátce. Z dotazníkového šetření Ballošová (2017) a dat získaných od společnosti lze říci, že mezi dělníky převažují zaměstnanci s výučním listem. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří ukončili středoškolské vzdělání maturitou. Část dělníků tvoří i zaměstnanci s ukončeným základním vzděláním. Mezi THP pracovníky jsou jak zaměstnanci se středoškolským, tak s vysokoškolským vzděláním a jejich poměr je vyrovnaný (Ballošová, 2017). Do budoucna by pro společnost mohlo být užitečným sledovat, kolik zaměstnanců do společnosti nastoupilo po absolvování rekvalifikačního kurzu.

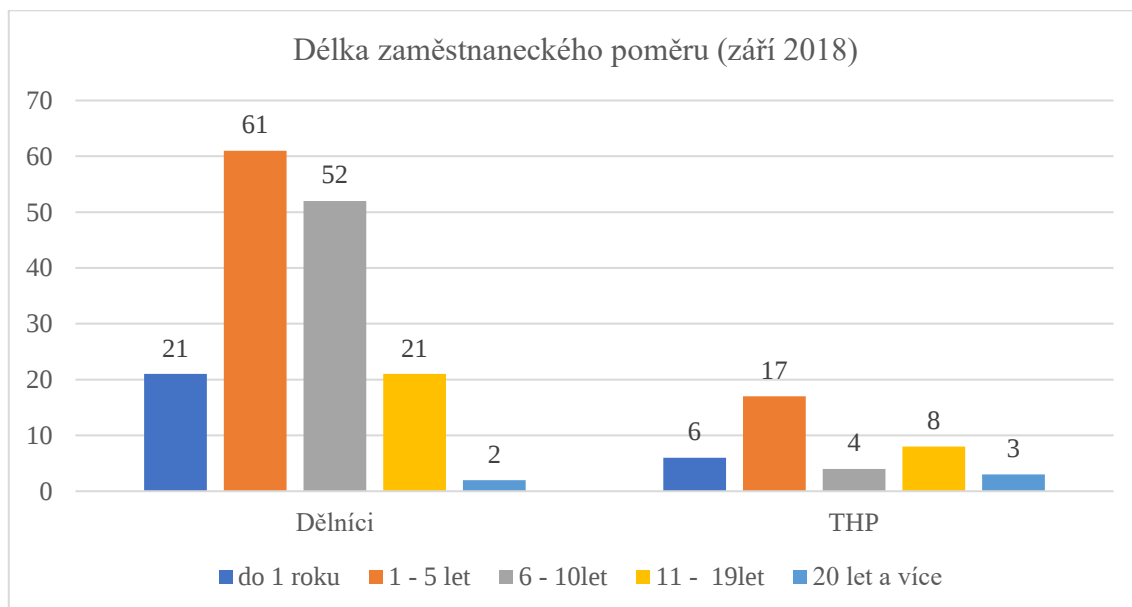
Graf 5: Struktura zaměstnanců dle vzdělání (září 2018)



Zdroj: interní data společnosti a Ballošová (2017)

Z hlediska délky zaměstnaneckého poměru pracuje většina zaměstnanců ve společnosti mezi 1 a 9 lety, výjimku ovšem netvoří ani zaměstnanecké poměry delší než 10 let a to jak u dělnických tak THP profesí.

Graf 6: Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnaneckého poměru (září 2018)



Zdroj: interní data společnosti

Míra fluktuace ve společnosti se v roce 2017 pohybovala kolem 36%. V roce 2018 klesla na 32% (stav k měsíci říjnu 2018). Největší fluktuaci lze zaznamenat u nově příchozích zaměstnanců ve lhůtě do 1 roku. To lze přičítat například kvalitě přijímaných pracovníků (nekompetentnost, neochota pracovat, ...) v době nedostatků pracovní síly na trhu práce. Zároveň tento fakt může vypovídat také o nedostatečné kvalitě onboardingového procesu.

Míra fluktuace 32% je fluktuací celofiremní, je ale silně ovlivněna fluktuačním trendem zaměstnanců na dělnických pozicích. Mezi pracovníky THP je fluktuace podstatně nižší. K měsíci říjnu 2018 byla přibližně 5%, což jsou dva odchody na celkový počet THP pracovníků. Nejnáchylnějšími na fluktuaci jsou pozice obchodník a mistr, jinak se firma může pochlubit stálou zaměstnaneckou THP základnou.

Tabulka 1: Míra fluktuace zaměstnanců ve společnosti

	2015	2016	2017	10/2018
Míra fluktuace	27%	31%	36%	32%

Zkušební doba	6%
Do 1 roku	14%
Do 2 let	4%
Nad 2 roky	7%

Zdroj: Interní zdroje společnosti

Ze struktury zaměstnanců lze vyvodit, že cílovou skupinou na trhu práce budou pro společnost muži v produktivním věku, se základním či středoškolským vzděláním technického směru, případně muži po absolvování rekvalifikačního kurzu. Ženy jsou ve společnosti na dělnických pozicích obsazovány méně často vzhledem k fyzické náročnosti práce, případně jsou umísťovány na pozicích úklid, balení a jehlení.

Klasifikace zaměstnání CZ-ISCO

Klasifikace CZ-ISCO vychází z mezinárodní klasifikace zaměstnání a rozděluje profese na základě dvou klíčových principů – druhy vykonávané práce (pracovní místo) a úrovně dovedností. Zaměstnání, jež vyžadují vykonávání stejných úkolů, by měla být zaříděna na stejném místě, i když se požadované formální vzdělání nebo kvalifikace konkrétního zaměstnance liší (Český statistický úřad, 2018, 09. února). Více informací ke klasifikaci lze najít v Metodické příručce vydané Statistickým úřadem České republiky¹.

Klasifikace CZ-ISCO rozlišuje deset hlavních tříd, které se dále dělí do skupin, podskupin a kategorií. V rámci vybrané společnosti lze zaměstnance ve výrobě zařadit do kategorií 8 a 9, pracovníky THP do kategorií 2 a 3.

Tabulka 2: Hlavní třídy klasifikace CZ - ISCO

Třída	Název
1	Zákonodárci a řídící pracovníci
2	Specialisté
3	Techničtí a odborní pracovníci
4	Úředníci
5	Pracovníci ve službách a prodeji
6	Kvalifikovaní pracovníci v zemědělství, lesnictví a rybářství
7	Řemeslníci a opraváři
8	Obsluha strojů a zařízení, montéři
9	Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci
0	Zaměstnanci v ozbrojených silách

Zdroj: (Český statistický úřad, 2018, 09. února)

Kompletní výpis zaměstnání je k nalezení opět na stránkách Českého statistického úřadu.

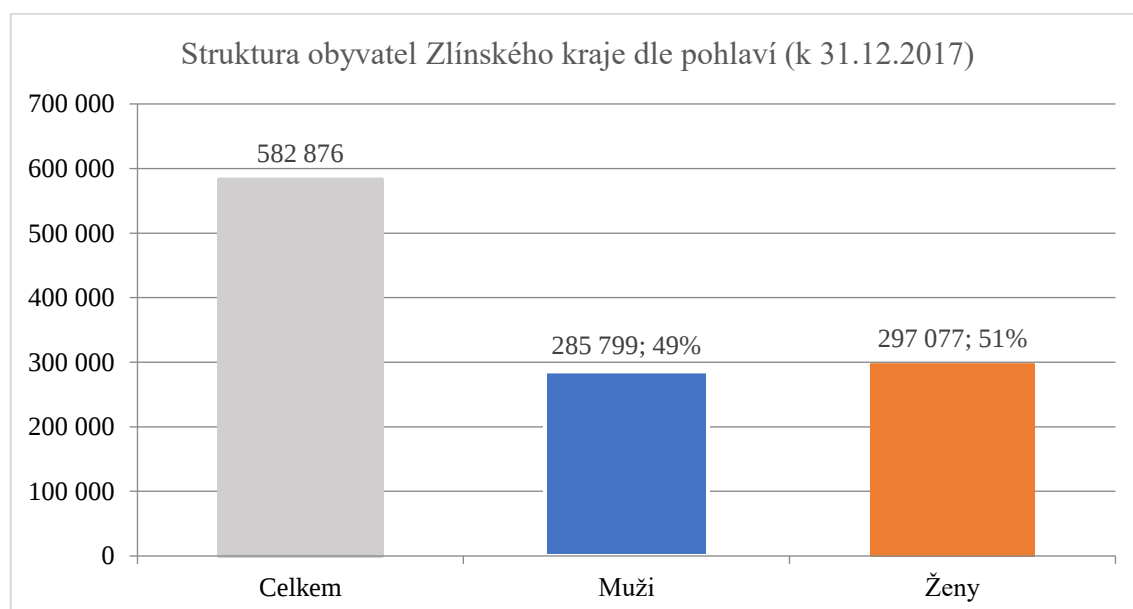
¹ Český statistický úřad. Klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO). Metodická příručka. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23172001/metodicka_prirucka_1.pdf/1607eef6-476b-47b6-af64-a426699ac52a?version=1.0

5 Charakteristika trhu práce ve Zlínském kraji

Zlínský kraj je rozdělen do čtyř okresů – Kroměříž, Uherské Hradiště, Vsetín a krajské město Zlín. Mimo Vsetín lze všechny okresy považovat za spádovou oblast zaměstnanců pro potřeby společnosti. Pro účely práce bude operováno se statistikami za Zlínský kraj celkem.

Ve Zlínském kraji žilo ke konci června 2018 celkem 582 876 osob. Z toho 49% byli muži a 51% ženy. V produktivním věku 15 – 64 let se nachází 380 106 občanů, což je z celkového počtu obyvatel asi 65% (Český statistický úřad, 2018, 03. října).

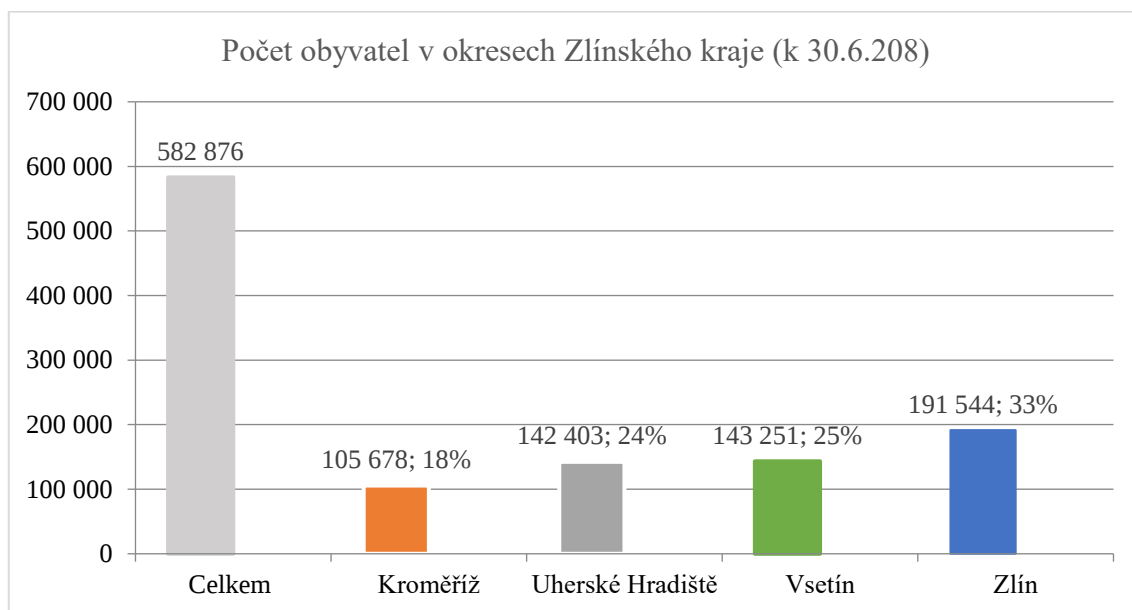
Graf 7: Struktura obyvatel Zlínského kraje dle pohlaví (stav k 31. 12. 2017)



Zdroj: (Český statistický úřad, 2018, 03. října)

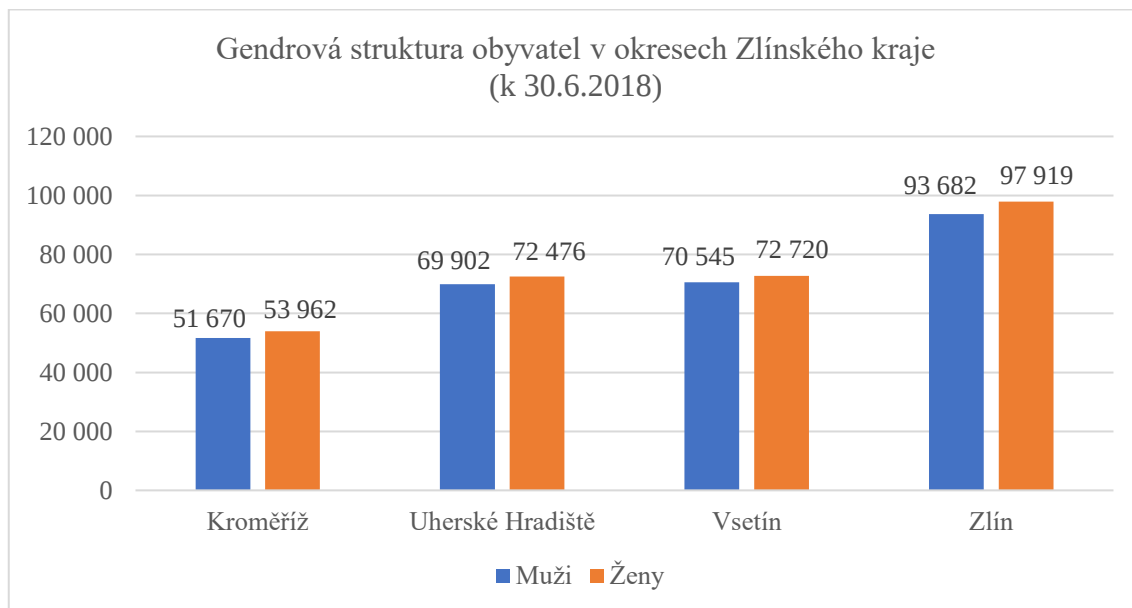
Nejvíce obyvatel kraje žije v okrese Zlín – 33%. Nejméně početný je kroměřížský okres, ve kterém žije jen 18% obyvatel kraje. Ve Zlínském kraji je všeobecně více žen než mužů a tento trend je promítnut i do genderové struktury jednotlivých okresů, kdy v každém z okresů je přibližně o 2 až 3 tisíce více žen.

Graf 8: Počet obyvatel v okresech Zlínského kraje (stav k 30. 6.2018)



Zdroj: (Český statistický úřad, 2018, 03. října)

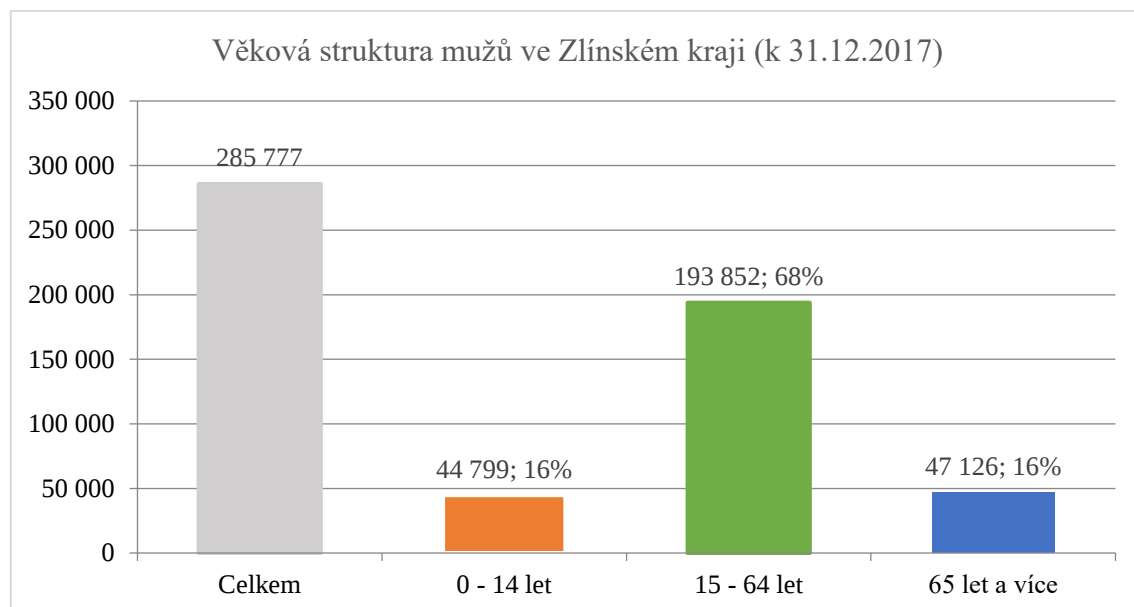
Graf 9: Struktura obyvatel v okresech Zlínského kraje dle pohlaví (stav k 30. 6. 2018)



Zdroj: (Český statistický úřad, 2018, 03. října)

Věková struktura mužů ve Zlínském kraji je dle údajů Českého statistického úřadu následující – ve věku do 14 let se nachází 16% mužů, v produktivním věku od 15 do 64 let je 68% mužů a mužů ve věku 65 let a výše je jen o 673 více než mužů do 14 let (cca tedy 16%).

Graf 10: Věková struktura mužů ve Zlínském kraji (stav k 31. 12. 2017)



Zdroj: (Český statistický úřad, 2018, 04. října)

Nezaměstnanost

Dle metodiky Ministerstva práce a sociálních věcí je podíl nezaměstnaných osob vyjádřen jako podíl dosažitelných uchazečů o zaměstnání ve věku 15 – 64 let k obyvatelstvu ve stejném věku v procentech.

Příznivý vývoj české ekonomiky zejména v posledních dvou letech se i ve Zlínském kraji projevil znatelným poklesem nezaměstnanosti. Průměrný počet volných pracovních míst vzrostl meziročně o 50,3 tisíc na celkový počet 178,2 tisíc. V souvislosti s tímto nárůstem došlo k poklesu uchazečů o zaměstnání na jedno volné pracovní místo na 1,8. Míra nezaměstnanosti nejvíce meziročně poklesla v roce 2017 a to na 3,9 %. Pokles procenta nezaměstnaných se nezastavil ani v roce 2018, kdy dle nejaktuálnějších dostupných údajů k 30. 6. 2018 dosáhl podíl nezaměstnaných osob 2,46 % (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2108b) a oproti konci prvního kvartálu nezaměstnanost opět

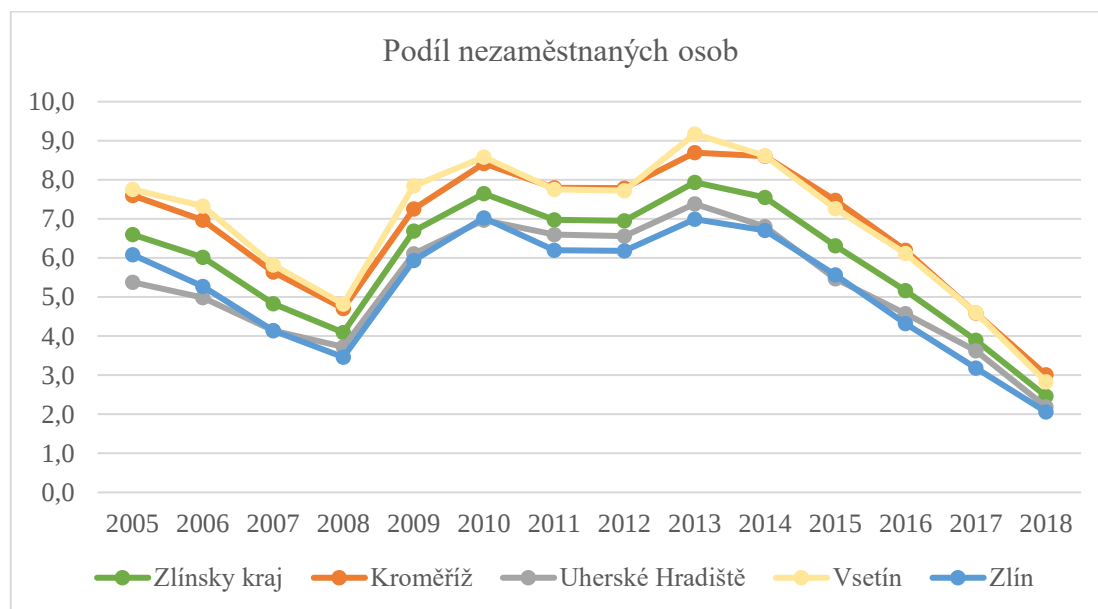
poklesla o 0,63 procentního bodu. Z jednotlivých okresů je nezaměstnanost nejnižší v krajském městě Zlíně, naopak nejvíce nezaměstnaných je v okrese kroměřížském.

Tabulka 3: Vývoj nezaměstnanosti ve Zlínském kraji v letech 2005 - 2018

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Zlínský kraj	6,6	6,0	4,8	4,1	6,7	7,7	7,0	6,9	7,9	7,5	6,3	5,2	3,9	2,5
Kroměříž	7,6	7,0	5,6	4,7	7,3	8,4	7,8	7,8	8,7	8,6	7,5	6,2	4,6	3,0
Uherské Hradiště	5,4	5,0	4,1	3,7	6,1	7,0	6,6	6,6	7,4	6,8	5,5	4,6	3,6	2,2
Vsetín	7,8	7,3	5,8	4,8	7,8	8,6	7,8	7,7	9,2	8,6	7,3	6,1	4,6	2,8
Zlín	6,1	5,3	4,1	3,5	5,9	7,0	6,2	6,2	7,0	6,7	5,6	4,3	3,2	2,1

Zdroj: (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018, 09. ledna) a (Český statistický úřad, 2018, 03. října)

Graf 11: Vývoj nezaměstnanosti ve Zlínském kraji v letech 2005 - 2018

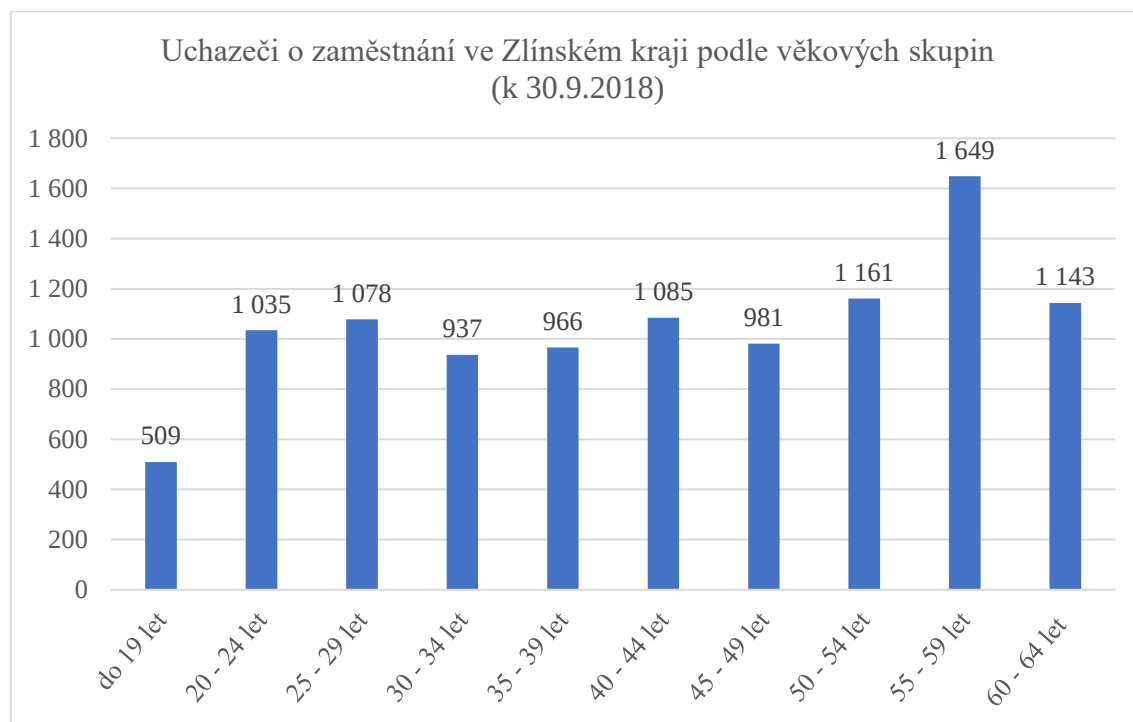


Zdroj: vlastní zpracování z dat viz Tabulka 3: Vývoj nezaměstnanosti ve Zlínském kraji v letech 2005 - 2018

Nejvíce nezaměstnaných ve Zlínském kraji je ve věku 55 - 59 let. Tato skupina obyvatel značně převyšuje všechny ostatní věkové skupiny, které se pohybují v rozmezí

od 937 osob do 1161 osob. V minulosti by logickým důvodem mohl být fakt, že firmy nechtějí zaměstnávat osoby těsně před důchodem. V současné době lze vzhledem k poptávce po zaměstnancích zejména ze strany průmyslových firem, které nabízejí fyzicky náročnou práci, usuzovat, že tato věková skupina již nesplňuje zdravotní požadavky pracovních míst. Zároveň osoby v tomto věku již nemají zájem o práci v nepřetržitém provozu, který je pro většinu výrobních podniků typický.

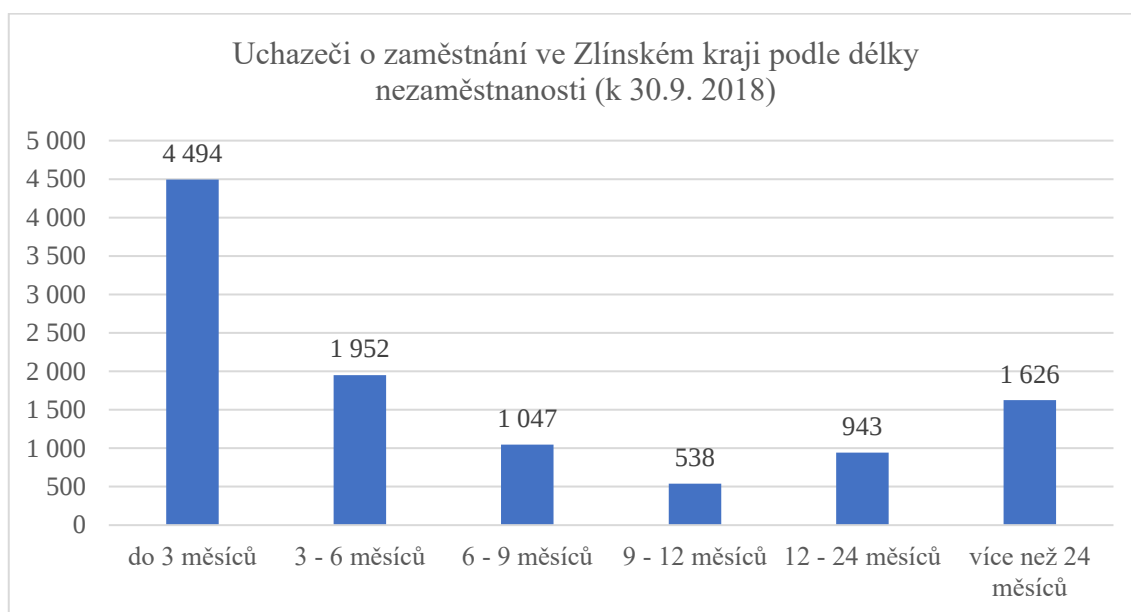
Graf 12: Věková struktura nezaměstnaných ve Zlínském kraji (stav k 30. 9. 2018)



Zdroj: (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018a)

Dle délky nezaměstnanosti je 42% uchazečů o zaměstnání v evidenci Úřadu práce méně než tři měsíce. Dalších přibližně 20 % uchazečů je v nezaměstnaných v rozmezí mezi třemi a šesti měsíci. 1 626 osob, což je cca 16% všech nezaměstnaných, tvoří uchazeči, kteří jsou v registru více než 24 měsíců.

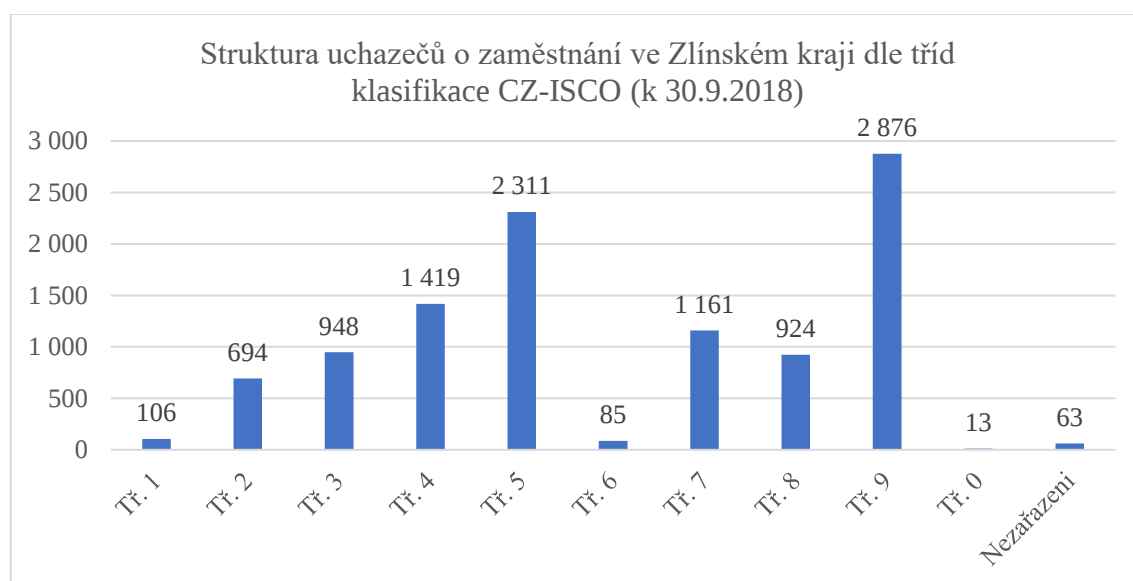
Graf 13: Struktura nezaměstnaných ve Zlínském kraji podle délky nezaměstnanosti (stav k 30. 9. 2018)



Zdroj: (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018a)

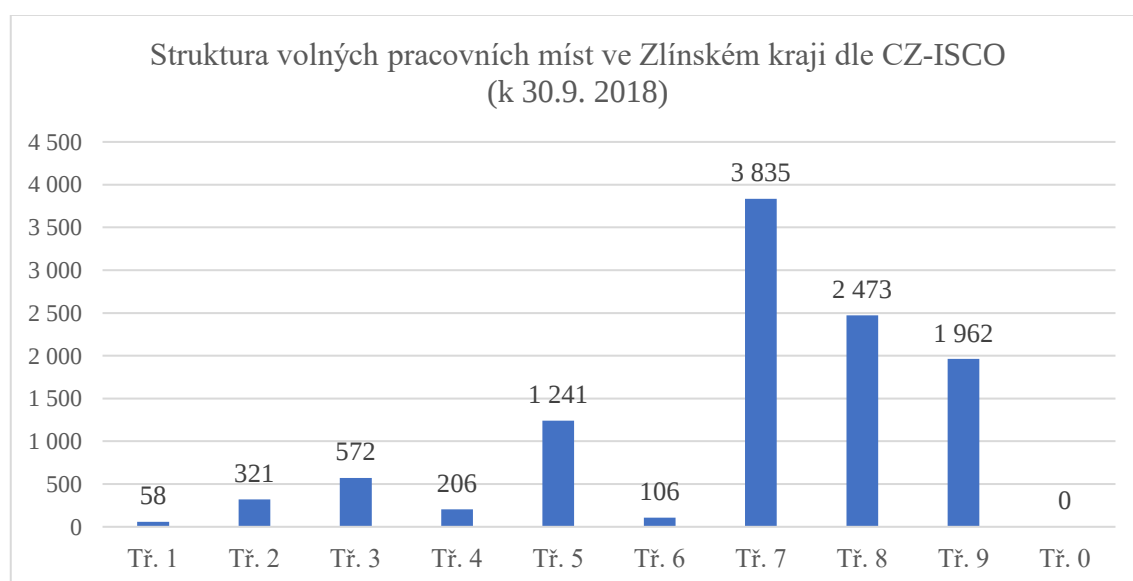
Nejvíce nezaměstnaných je dle CZ-ISCO kvalifikováno jako zaměstnanci 9. třídy. Nejvyšší poptávka ve Zlínském kraji je po zaměstnancích třídy 7. Této kvalifikaci odpovídá dle registru Úřadu práce 1 161 nezaměstnaných. To odpovídá poměru třech nabízených pracovních míst na jednoho uchazeče o zaměstnání. Ve třídě 8, ze které vybraná společnost nabírá nejvíce zaměstnanců, je poměr také přibližně tři pracovní místa na jednoho nezaměstnaného.

Graf 14: Struktura nezaměstnaných ve Zlínském kraji dle tříd klasifikace CZ-ISCO (stav k 30. 9. 2018)



Zdroj: (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018a)

Graf 15: Struktura volných pracovních míst ve Zlínském kraji dle CZ-ISCO (stav k 30. 9. 2018)



Zdroj: (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2018a)

Průměrná mzda

Dle metodiky Ministerstva práce a sociálních věcí je průměrná hrubá měsíční mzda definovaná jako podíl mzdových prostředků (včetně příplatků za přesčasy, odměn, náhrad mzdy atd.) připadající na jednoho zaměstnance za měsíc. Nevypovídá tedy o výplatě jednoho konkrétního zaměstnance. Strukturální výdělkové statistiky, které mají k dispozici údaje o výdělcích jednotlivých zaměstnanců, uvádějí, že zhruba dvě třetiny zaměstnanců mají mzdu nižší než celostátní průměr. Medián hrubé měsíční mzdy udává výši mzdy, kdy přesně 50% hodnot je vyšších a 50% hodnot je nižších než hodnota mediánu. Čím větší je rozdíl mezi průměrnou mzdou a mediánem, tím vyšší je mzdová nerovnost.

V roce 2017 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda výše 27 355 CZK/měsíc. Podíl zaměstnanců, jejichž příjem se nacházel pod průměrnou hrubou mzdou, byl 62 %. Průměrná mzda 8 třídy zaměstnanců dle klasifikace CZ-ISCO dosahovala v roce 2017 hodnoty 24 764 CZK/ měsíc a u 9 třídy klasifikace 18 670 CZK/měsíc (Ministerstvo práce a sociálních věcí, n. d.).

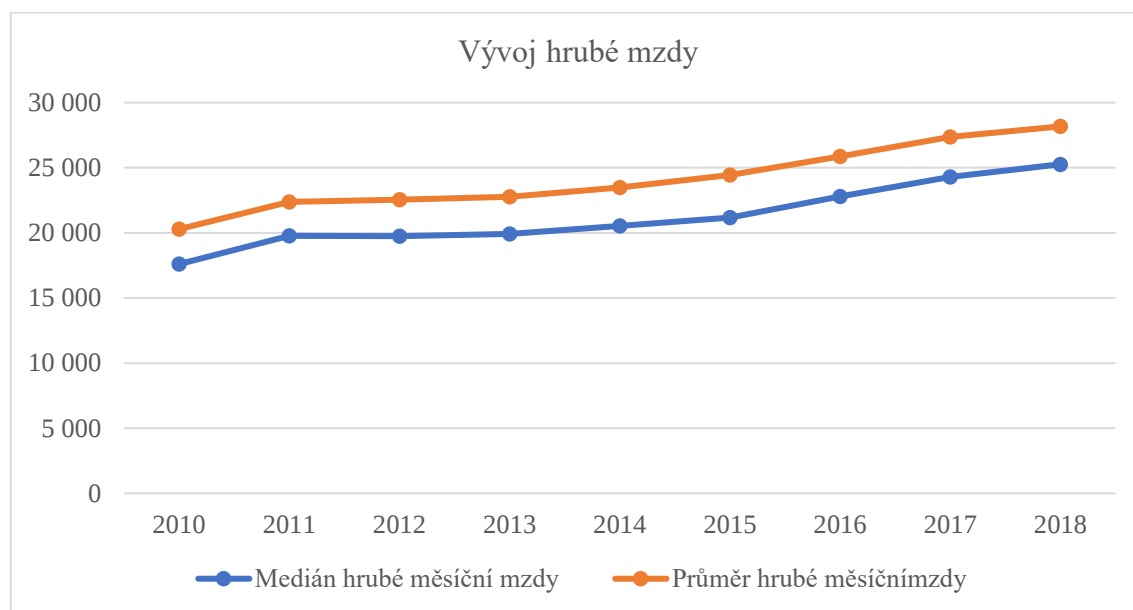
Tabulka 4: Vývoj hrubé mzdy ve Zlínském kraji v letech 2010 – 2015 v CZK

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Medián hrubé měsíční mzdy	17 600	19 775	19 743	19 923	20 530	21 163	22 798	24 304	25 263 ²
Průměr hrubé měsíční mzdy	20 288	22 367	22 538	22 771	23 485	24 438	25 863	27 355	28 172

Zdroj: Český statistický úřad, (Ministerstvo práce a sociálních věcí, n.d.) a 2018, 04. září

² Medián hrubé měsíční mzdy za rok 2018 vypočítán jako Průměrná hrubá měsíční mzda 2018 mínus průměrný rozdíl mezi průměrnou měsíční mzdou a mediánem hrubé měsíční mzdy v letech 2010 až 2017.

Graf 16: Vývoj mediánu hrubé měsíční mzdy a vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2010 – 2018 v CZK



Zdroj: vlastní zpracování z dat viz Tabulka 4: Vývoj hrubé mzdy ve Zlínském kraji v letech 2010 – 2015 v CZK

Konkurenční zaměstnavatelé

Ve Zlínském kraji působí 182 podniků, které zaměstnávají více než 100 zaměstnanců. Jedná se převážně o podniky průmyslové z oblasti strojírenství, gumárenství nebo například letectví. Dohromady tyto podniky zaměstnávají přibližně 53 024 pracovníků. Z toho vyplývá, že desetina všech obyvatel Zlínského kraje je zaměstnána v průmyslových podnicích (Procházková, 2017).

Největším zaměstnavatelem je Continental Barum, který zaměstnává až 4 800 pracovníků. Dalšími velkými hráči na straně poptávky po práci jsou i dle dotazníkového šetření Ballošová (2017) Tajmac – ZPS, s.r.o., Mesit holding, a.s., Mould & Matic Solutions, s.r.o., Greiner Packaging, s.r.o., mmcité 1, a.s..

Faktem je, že všechny výrobní podniky ve Zlínském kraji trpí nedostatkem pracovníků a proto se je snaží nalákat na rostoucí mzdy, které od roku 2017 vzrostly průměrně o 10%. Zároveň také dochází k rozšíření nabídky benefitů.

6 Návrh postupu pro budování Employer Brandu

Na změny na trhu práce se personální management přizpůsobuje jednak volbou nástrojů, které pro své aktivity používá jako i rychlostí, s kterou jednotlivé aktivity vykonává. Příkladem může být třeba využití online nástrojů pro nábor zaměstnanců a pokles počtu přijímacích kol, kterých se kandidáti musejí zúčastnit.

Personální marketing společnosti má mít pravdivý obsah, který by z dlouhodobého hlediska měl být konzistentní a nejen personální oddělení, ale celá firma, musí mít snahu tímto obsahem žít, aby byla společnost a její kultura autentická.

Dle rozhorů vedených s jednatelem společnosti, personální vedoucí, vedoucím obchodu a vedoucím výroby, v jejichž průběhu byly zaznamenány odpovědi na 14 otázek týkajících se Employer Brandingu, bylo sestaveno porovnání vybrané společnosti s celorepublikovými trendy v oblasti budování značky zaměstnavatele. Ve vybrané společnosti je personální vedoucí součástí vyššího managementu a personální oddělení se také podílí na tvorbě firemní strategie.

Stejně jako u většiny českých podniků (78%) je nábor vysokou prioritou i ve vybrané společnosti, kdy ho vedení označilo za klíčovou činnost stejně jako 31% českých podniků z průzkumu společnosti Brand Bakers, týkajícího se trendů v Employer Brandingu v České republice za rok 2018. Pro nábor jsou ve společnosti využívány tři stěžejní náborové kanály a to pracovní portály, vlastní vyhledávání a spolupráce s personálními agenturami. Trendem v náboru zaměstnanců je dle zmiňovaného průzkumu nahrazování spolupráce s personálními agenturami spoluprací se vzdělávacími institucemi. Tyto tendence má i vybraná společnost a tento náborový kanál byl v minulém roce díky průzkumu na středních školách a učilištích ve Zlínském kraji identifikován jako slibný zdroj budoucích zaměstnanců. V návaznosti na to společnost také uvažuje o zavedení Trainee programu pro absolventy středních škol a učilišť. Společnost pro nábor uchazečů prozatím vůbec nevyužívá sociálních sítí, v čem spatřuji velkou rezervu i v porovnání s celorepublikovým trendem, kdy nábor přes sociální média stojí na čtvrtém místě, co do nejvyužívanějších náborových prostředků. Pro přítomnost na sociálních sítích hovoří také význam internetu a sociálních médií obecně, zejména u věkové kategorie mladší 25 let, kde je například facebooková penetrace téměř 100 %. Dále společnost vůbec pro obsazování pozic nevyužívá headhuntingu, což je logické vzhledem k povaze pozic, kdy převažuje nabídka manuálních zaměstnání. Jen velmi zřídka společnost využívá

náborových eventů, jako jsou konference a veletrhy práce, ve kterých spatřuji značný potenciál pro zvýšení povědomí o činnostech společnosti, jako i pro budování jména společnosti a zároveň pro oslovení nových kandidátů o zaměstnání.

Největšími problémy, kterým vybraná společnost v náboru čelí, jsou stejně jako u většiny firem dle průzkumu společnosti Brand Bakers problém nedostatku uchazečů a nedostatečná kvalita kandidátů.

Jak bylo řečeno v popisu organizační struktury společnosti, personální oddělení tvoří v současné době pouze personální vedoucí, jejíž spektrum aktivit je velice široké. Společnost tedy nemá vyhrazeného zaměstnance pouze na problematiku HR marketingových aktivit. Tuto pozici ale do budoucna plánuje zřídit, vzhledem k současné situaci na trhu práce a narůstající důležitosti image firmy, které si vedení v posledních měsících uvědomilo. Společnost se tak řadí mezi 9% podniků v České republice, které doposud nemají vyhrazeného zaměstnance na budování Employer Brandu, ale o zřízení této pozice do budoucna uvažují. Fulltime pozici zaměstnance dedikovanou pro oblast Employer Brandingu má v současné době v České republice asi 30% dotazovaných firem. Se zřízením této role, případně s pouhým rozšířením personálního oddělení o dalšího pracovníka, souvisí také plán společnosti navýšit v příštím roce výdaje na Employer Branding, čímž společnost následuje celorepublikový trend navyšování investic do personální politiky konkrétně HR marketingových aktivit.

Dnes z HR marketingových nástrojů společnost využívá nejvíce inzerování na svých kariérních stránkách. Četnost využívání jednotlivých HR marketingových nástrojů ve vybrané společnosti je vidět v Tabulce 5: Použití nástrojů HR Marketingu ve vybrané společnosti níže.

Od navýšení investic do Employer Brandingu, stejně jako od zavedení konceptu budování značky zaměstnavatele, si společnost slibuje zejména snížení fluktuace a vyšší retenci zaměstnanců. Tyto efekty zmínilo v průměru 37% dotazovaných firem z průzkumu. Tyto efekty jsou ovšem z hlediska strategie velmi krátkozraké a potvrzují fakt, že společnost v současné situaci zaměřuje HR marketingové aktivity operativně na okamžitý efekt a uspokojení potřeby zajistit dostatek zaměstnanců pro výrobu. Vedením nebyly v odpovědích vůbec zmíněny efekty, které dominovaly v celorepublikovém průměru, jako například nárůst známosti značky, větší počet uchazečů o pozici a vyšší efektivita získávání zaměstnanců. Kamenem úrazu v této oblasti může být měření efektivnosti

náborových procesů, mezi kterými společnost využívá pouze monitorování výše výdajů, míru fluktuace a dobu retence. Do budoucna by se tak v rámci personálních činností mělo více zaměřit na měření a reporting ohledně úspěšnosti a nákladnosti jednotlivých náborových aktivit. Jednoduše sledovat by bylo možné například délku doby náboru, počet uchazečů o pozici, náklady na jednoho přijatého zaměstnance.

Tabulka 5: Použití nástrojů HR marketingu ve vybrané společnosti

	1	2	3	4	5	6
	Vůbec	Velmi málo	Málo	Docela často	Velmi často	Vždy
Definování ideálu/pozice značky zaměstnavatele (EVP)	●					
Plán pro budování značky mezi zaměstnanci		●				
Komunikační strategie (představení značky zaměstnavatele kandidátům)		●				
Vlastní obsah pro účely náborové komunikace			●			
Náborové inzeráty vystupující z šedi			●			
Sbírání kontaktů na různých akcích		●				
Video představení firemní kultury a zaměstnanců	●					
Vysvětlení firemních hodnot a jejich projevů v praxi		●				
Atraktivně zpracovaný uvítací balíček pro nové zaměstnance		●				
Promyšlený a vyladěný onboardingový proces			●			
Přitažlivé a funkční kariérní stránky				●		
Kariérní profily na sociálních sítích	●					
Nový design programu doporučení			●			
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice		●				
Podrobné měření výsledků HR marketingu /Employer Branding aktivit		●				
Vyladěný náborový proces vedoucí k perfektnímu zážitku kandidátů		●				

Zdroj: vlastní zpracování

Z otázek týkajících se již přímo budování značky zaměstnavatele vyplynulo, že společnost nemá jasně definovanou strategii personálního marketingu a tím ani jednoznačnou koncepci pro budování značky zaměstnavatele. Tu má dle výzkumu trendů v Employer Brandingu jasně definovanou asi třetina dotazovaných firem. V rámci rozhovoru a zaznamenaných odpovědí na jednotlivé otázky týkající se budování značky zaměstnavatele se značně lišily odpovědi mezi jednotlivými respondenty, zejména se vyhraňovaly odpovědi personální vedoucí vůči zbylým třem manažerům. To jen potvrzuje fakt, že společnost nemá pevně stanovenou strategii budování značky zaměstnavatele. Vedení vybrané společnosti se následně shodlo na tom, že pro další kroky personální politiky je vybudování koncepce a definování představy o tom, jak si vedení přeje, aby společnost byla zaměstnanci a uchazeči vnímána, je do budoucna nezbytným předpokladem pro úspěch v personální politice a pro zajištění dostatku kvalitních personálních zdrojů. Společnost tak v této oblasti spadá mezi třetinu firem, které strategii pro budování značky zaměstnavatele stanovenou nemají, uvědomují si však její význam a do budoucna ji definovat plánují.

Prvním krokem společnosti na cestě k vybudování Employer Brandu by mělo být vytvoření jasné koncepce a strategie personálního marketingu v souladu s firemními hodnotami. Poslání společnosti zní „Stabilita v pohybu“. Tento slogan je blíže definován v interních materiálech společnosti jako:

- blízký vztah k zákazníkům, který odlišuje společnost od konkurence
- vedoucí postavení ve speciálních oblastech trhu a mezinárodní aktivita
- neustálé zlepšování procesů, propojování s partnery
- systematické a výhledové zpracovávání odbytových a nákupních trhů
- atraktivní pracovní prostředí, které vysoce motivuje
- podpora integrace
- porozumění pro požadavky, které přinášejí životní fáze zaměstnanců
- vysoká odbornost, která je dosahována neustálým osobním a technologickým pokrokem
- hospodářsky nezávislý rodinný podnik

Za účelem tvorby koncepce značky zaměstnavatele je potřeba primárně definovat EVP společnosti – co zaměstnanec získá výměnou za svou práci a čeho bude součástí. K tomu firmy využívají dvou přístupů. První vychází z velkých dat, kdy si

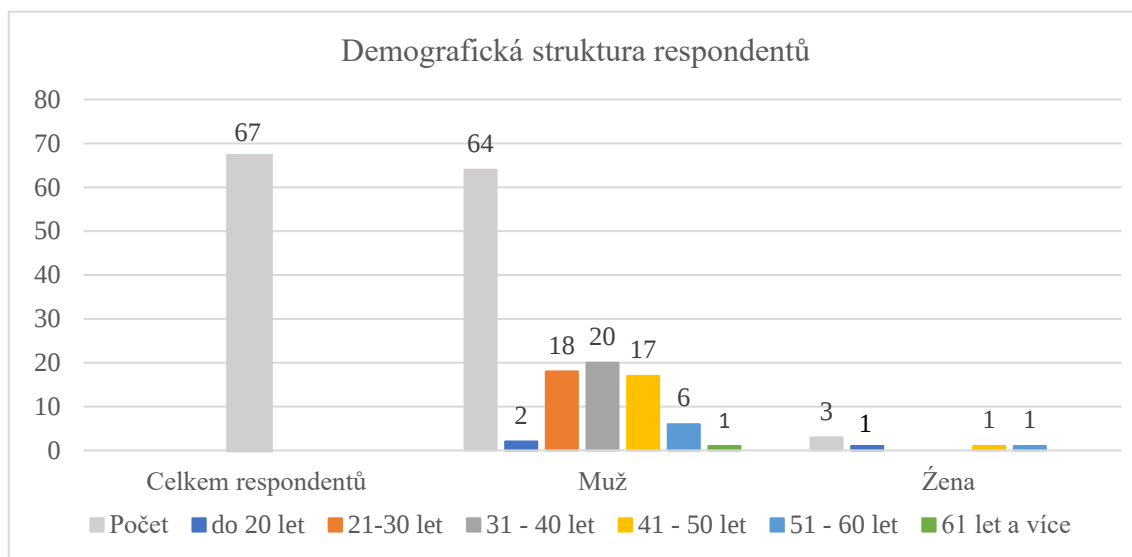
zaměstnavatel od agentury nakoupí data, ze kterých následně analyzuje, co typicky jeho cílová skupina požaduje, jak vnímají firmu a její konkurenty. Na základě těchto dat se pak rozhodne, co je dle něj pro tyto osoby důležité a promítne poznatky právě do své EVP. Druhým přístupem je hledání odpovědí uvnitř dané společnosti. Hlavním zdrojem informací a poznání jsou vlastní zaměstnanci společnosti. Formulace EVP je pak postavena na tom, jak vnímají společnost, čeho si na ní cení, jak vnímají firemní kulturu, v čem si polepšili či pohoršili oproti minulým zaměstnavatelům. Velkou výhodou druhé metody je její autenticita, neboť sami zaměstnanci se tak podílí na tvorbě firemní EVP (Landa, 2018, 30. října).

Pro účely této práce byla v praktické části zvolena právě metoda dotazování interních zaměstnanců. Cílem dotazování bylo zjistit, jak společnost vnímají, čeho si na ní nejvíce cení a proč u ní začali pracovat. Získané informace byly podkladem pro definování EVP vybrané společnosti, které je základem pro tvorbu značky zaměstnavatele.

Celkem bylo sesbíráno 67 dotazníků. Ty byly mezi zaměstnance distribuovány personální vedoucí v papírové podobě. První vyplněné dotazníky pocházely od zaměstnanců na pozici brusič a jelikož odpovědi byly velice negativní, byly dotazníky následně rozdány mezi zaměstnance na pozicích frézař a skladník. Respondenty tak lze rozdělit do tří skupin – brusiči, frézaři, skladníci. Jedná se o tři stěžejní skupiny zaměstnanců, kdy každá je reprezentována vzorkem respondentů. Myšlenkou za tímto rozdělením do tří zaměstnaneckých skupin byla snaha zjistit, zda se neprojeví rozdíly mezi vnímáním jednotlivých skupin pracovníků. Tato myšlenka se ovšem neprojevila a z dotazníkového šetření vyplynulo celoplošné negativní vnímání společnosti jako zaměstnavatele jejími současnými zaměstnanci na dělnických pozicích. Proto byli do dotazníku následně zahrnuti i například brigádníci a pracovníci na pozicích balení, aby byl vzorek respondentů pokud možno co nejvíce odpovídající zaměstnanecké struktuře.

Z 67 dotazovaných bylo 95% mužů, pouze tři respondentky byly ženy. Tyto jsou zaměstnány na pozicích balení. Z hlediska věku bylo nejvíce respondentů ve věku mezi 31 – 40 lety (20 respondentů). Vyrovnaný počet respondentů je také ve věkových kategoriích 21 – 30 let (18 respondentů) a 41 – 50 let (17 respondentů). Z věkové kategorie 51 – 60 let se dotazování zúčastnilo 6 respondentů. Respondenti každé věkové kategorie představují přibližně 34 – 45% všech zaměstnanců dané věkové kategorie zaměstnaných u vybrané společnosti.

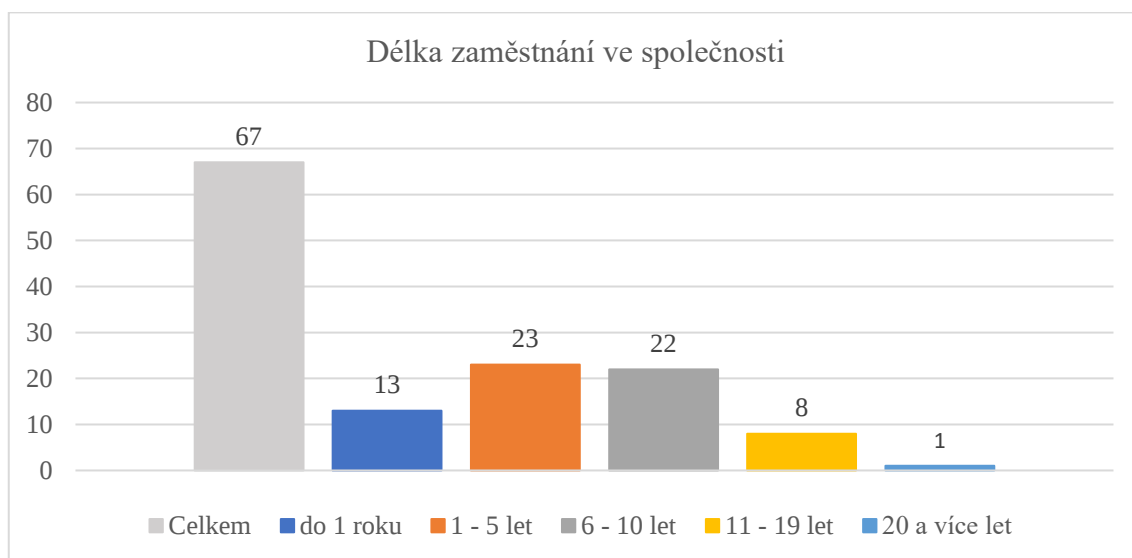
Graf 17: Demografická struktura respondentů (pohlaví, věk)



Zdroj: vlastní zpracování

Dle délky zaměstnání je nejvíce respondentů zaměstnáno u společnosti v rozmezí 1 – 5 let (23 respondentů) a v rozmezí 6 – 10 let (22 respondentů). Toto početní zastoupení respondentů představuje poměrně asi 40% všech zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do zmíněných skupin dle délky zaměstnání. Ze skupiny respondentů, kteří ve společnosti pracují do jednoho roku, se dotazování zúčastnilo 13 respondentů, což je cca 62% všech zaměstnanců, kteří ve společnosti nepracují déle než 1 rok. I z ostatních skupin dle délky zaměstnání se pro dotazování podařilo získat reprezentativní vzorek respondentů.

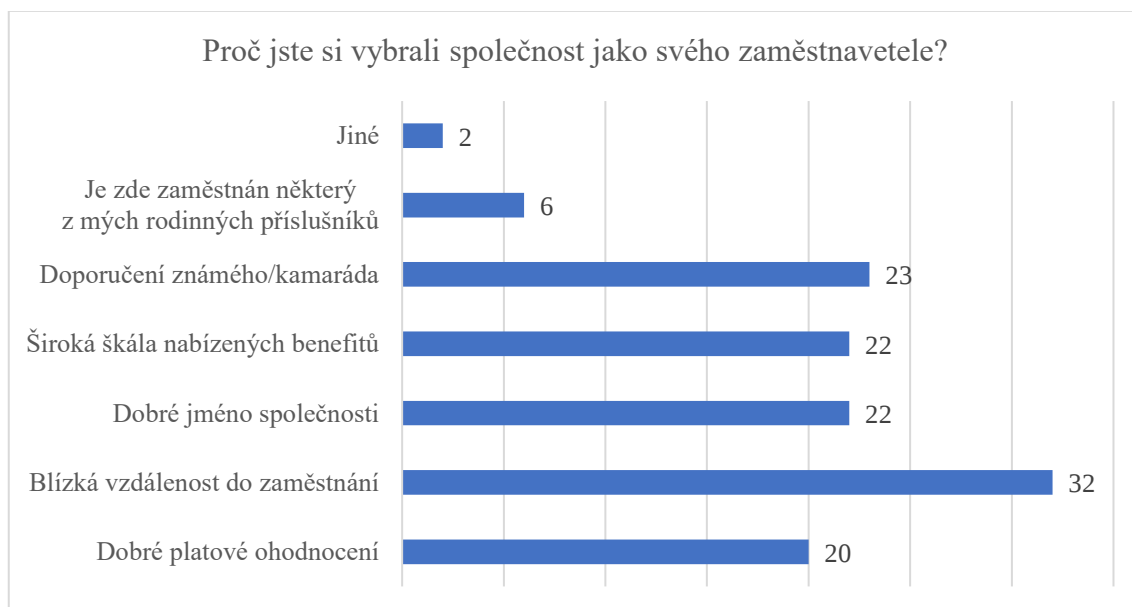
Graf 18: Délka zaměstnání ve společnosti



Zdroj: zpracování vlastní

Mezi důvody, proč si respondenti vybrali společnost jako zaměstnavatele, patří zejména **blízkost společnosti od místa bydliště**. Tuto možnost zvolilo celkem 32 respondentů. Faktor dojíždění za prací se s klesající nezaměstnaností, stává stále důležitějším, jelikož klesá ochota lidí za prací dojíždět. Do práce chtějí Češi dle průzkumu společnosti Behaviolabs.com cestovat maximálně 30 minut (HRMAG.cz, 2018). Dalším důvodem, který zaměstnanci jmenovali jako rozhodující pro volbu společnosti jako zaměstnavatele, patří také **dobré jméno společnosti**, které zmínilo 23 respondentů. Průzkum společnosti Glassdoor potvrzuje, že 74% uchazečů spíše požádá o zaměstnání u společnosti, která aktivně buduje svůj Employer Brand (glassdoor, 2017). Třetím nejčastěji zmiňovaným byla **široká škála nabízených benefitů** – zmíněno 22 respondenty a v neposlední řadě se u společnosti zaměstnanci o pozici ucházeli na **doporučení známého**, což odpovídělo taktéž 22 respondentů. To odpovídá tomu, že ve společnosti je zaveden program doporučení, kdy zaměstnanci je za doporučení vhodného kandidáta o zaměstnání nabídnuta finanční odměna. V roce 2017 vyšlo z dotazníkového šetření mezi 105 dělníky, že 66 z nich (tj. cca 63%) se o možnosti zaměstnání ve vybrané společnosti ucházelo na doporučení. Mezi jinými jmenovitými důvody, proč se zaměstnanci ve společnosti nechali zaměstnat, byla zmíněna například akutní potřeba zaměstnání nebo nabídka pozice na úřadu práce Zlínského kraje.

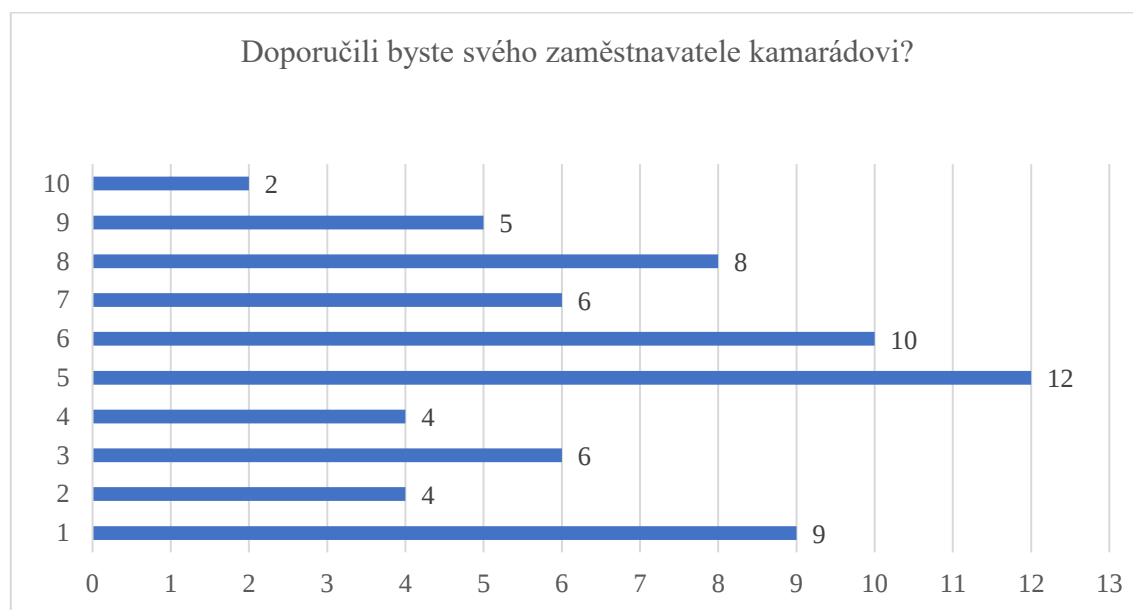
Graf 19: Důvody volby zaměstnání u vybrané společnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Na dotaz zda by zaměstnanci doporučili společnost svému kamarádovi jako zaměstnavatele, pomocí kterého bylo měřeno Employee Net Promoter Score, byly výsledky překvapivě velmi negativní. Zejména s ohledem na to, kolik pracovníků se u společnosti zaměstnalo právě přes program doporučení. Dle odpovědí v dotaznících lze jako tzv. Promoters, kteří by neváhali společnost doporučit svému známému a zvolily na škále možnost 10 a 9, označit pouze 7 respondentů. Promoters tedy tvoří jen 11% získaných respondentů. Skupinu respondentů, které lze označit jako Passives a tvoří ji ti, kteří odpoví na škále hodnotami 8 a 7, představuje skupina 14-ti respondentů, což je 21% dotazovaných. Destructors, nebo-li zaměstnanci, kteří by společnost jako zaměstnavatele nedoporučili a na škále odpovídají hodnotami nižšími než 7, se mezi respondenty objevují nejčastěji a představují 67% dotazovaných – tj. 35 dotazovaných. Nejčastější odpovědí byla hodnota 5. Lze se tedy domnívat, že zaměstnanci nejsou zcela vyhranění ohledně doporučování společnosti a proto volili neutrální hodnotu uprostřed nabízené škály. Ze získaných odpovědí vypočítané Employee Net Promoter Score, které se počítá jako Promoters (v %) mínus Destructors (v %), dosahovalo záporné hodnoty minus 56, což lze považovat za hodnotu kritickou. Jelikož počet „odpůrců“ několikanásobně převyšuje počet promotérů společnosti. Zda je hodnota eNPS opravdu tak kritická by mohlo být předmětem dalšího zkoumání, jelikož se výsledek vylučuje s úspěšností programu doporučení. Negativní hodnotu lze také interpretovat tak, že současní zaměstnanci do společnosti přišli na doporučení svých známých, sami by ovšem společnost dále nedoporučili. To může vypovídat například o změně nálady a o aktuální nespokojenosti zaměstnanců ve společnosti v době, kdy se společnost potýká s kapacitními těžkostmi.

Graf 20: Doporučení společnosti jako zaměstnavatele, Měření Employee Net Promoter Score



Zdroj: vlastní zpracování

Nespokojenost s aktuální pracovní situací lze vyčíst také z asociací, které respondenti zmiňovali v souvislosti se společností. Mezi odpověďmi na otázku „Jaká tři slova, která vystihují danou firmu, Vás napadnou?“ byla nejčastěji zmiňována slova jako **chaos**, **dřina**, **zmatek**, **arogance** a další, viz Obrázek 13: Asociace spojené s vybranou společností. Z pozitivních asociací je zmiňována **kvalita**, **dobrý kolektiv**. S největší frekvencí bylo zmiňováno slovo **práce**, které má velmi široký a neurčitý význam. Může se jednat o pozitivní asociaci, kdy společnost zaměstnancům nabízí za jejich práci finanční odměnu, nefinanční benefity a poskytuje jim tak prostředky pro zajištění jejich životního standartu. Může jít o neutrální konstatování skutečnosti, že zaměstnanci ve firmě pracují a práci vnímají jako „nutné zlo“, které by museli vykonávat tak jako tak, ať u vybrané společnosti nebo u jiného zaměstnavatele. Zároveň může mít slovo práce i negativní význam, kdy respondenti slovem práce myslí nadměrnou pracovní zátěž a tlak na výkon. Což by odpovídalo i dalším objevujícím se pojmům jako „dřina“, „fuška“, „záhul“, které zaměstnanci uváděli v souvislosti se společností. Tyto pojmy poukazují na aktuální kapacitní těžkosti ve výrobě, které jsou z velké části důsledkem nedostatku kvalifikované pracovní síly a na současné zaměstnance jsou tak kladeny vyšší nároky, co se týče plnění pracovních norem.

Obrázek 13: Asociace spojené s vybranou společností



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka v dotazníku se týkala hodnocení jednotlivých aspektů zaměstnání ve společnosti z pohledu současných zaměstnanců. Respondenti měli na škále 1 až 5, kdy

1 = Velmi špatné 2 = Špatné 3 = Neutrální 4 = Dobré 5 = Velmi dobré,

zhodnotit vybrané aspekty zaměstnání. Jako **nejhůře** hodnocené byly vybrány aspekty:

- **Poskytování informací o činnostech a plánech společnosti**

Tento aspekt jako velmi špatný zhodnotilo nejvíce - 27 respondentů a dalších 21 respondentů jej hodnotí jako špatný. Z celkového počtu 67 respondentů jej tedy 72% hodnotí negativně a bude se tak jednat o bod, kterým by se společnost v budoucnu měla vážně zabývat.

- **Způsob vedení společnosti**

Druhý interními zaměstnanci negativně vnímaný aspekt zaměstnání u vybrané společnosti, který byl 17 respondenty označen jako velmi špatný a 8 respondenty jako špatný

- **Možnost profesního růstu a rozšiřování kvalifikace**

Jedná se o další ze silně negativně hodnocených aspektů, který více jak polovina respondentů ohodnotila na škále jako velmi špatný či špatný.

- **Transparentnost odměňování**

Poslední z aspektů zaměstnání u vybrané společnosti, který je vnímán více negativně než neutrálně či pozitivně.

Nejpozitivněji byla hodnocena:

- **Jistota zaměstnání**

Jistotu zaměstnání vnímá 13 dotazovaných zaměstnanců společnosti jako velmi dobrou a 24 jako dobrou. Jedná se tak o jedno ze stěžejních pozitiv, které zaměstnanci ve společnosti vnímají a docenují.

- **Vztahy na pracovišti**

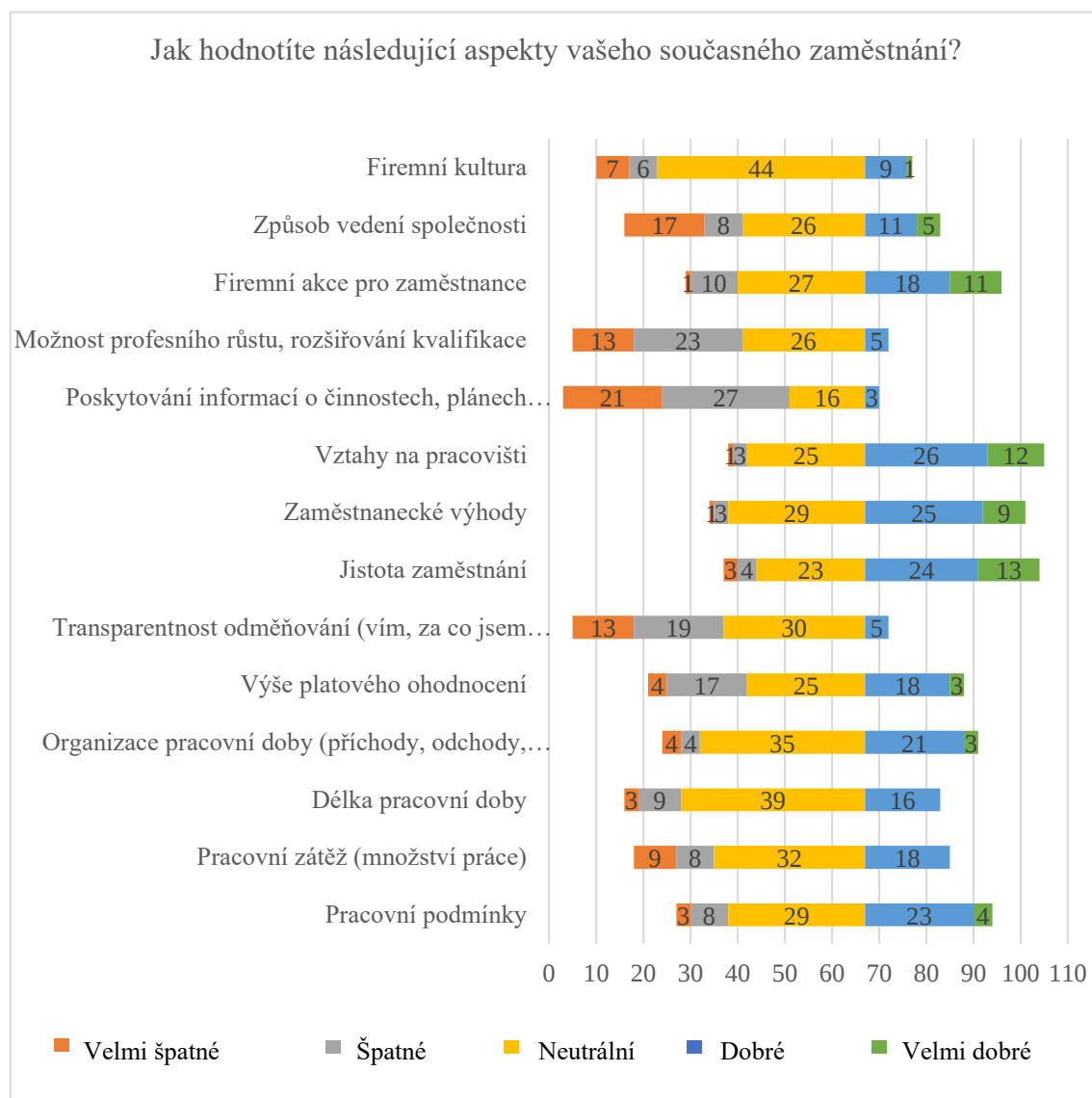
Jsou druhým nejpozitivněji hodnoceným aspektem zaměstnání v dané společnosti. Pozitivně tento aspekt vnímá celkem 57% respondentů.

- **Zaměstnanecké výhody**

Jsou třetím aspektem, který zaměstnanci vnímají pozitivně (34 respondentů) a mnoho z nich neutrálně (29 respondentů).

Respondenti často volili možnost neutrální, z čehož lze usuzovat, že na aspekty nemají vyhraněný názor, chybí jim porovnání nebo že nemají dostatek informací na to, aby se mohli přiklonit k jednomu nebo druhému extrému.

Graf 21: Hodnocení aspektů zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Aspekty obecně důležité pro zaměstnání hodnotili respondenti stejně jako u předchozí otázky na škále 1 až 5, kdy

1 = Zcela nedůležité 2 = Nedůležité 3 = Ani důležité, ani nedůležité 4 = Spíše důležité 5 = Zcela důležité

Obecně v pracovním poměru je pro současné zaměstnance společnosti **nejdůležitější**:

- **Výše platového ohodnocení**

Tuto odpověď označilo 62 respondentů za velmi důležité a 3 respondenti jako spíše důležité.

- **Dostatek volného času na rodinu, přátele a koníčky**

Pro získané respondenty se jedná se o druhý nejdůležitější aspekt zaměstnání obecně. 59 respondentů jej označilo za velmi důležitý a 4 respondenti za spíše důležitý.

- **Jednání s respektem a úctou**

Třetí nejpodstatnější aspekt vyžadovaný v zaměstnání. Kdy 54 respondentů jednání s respektem a úctou označilo jako velmi důležitý a 9 respondentů jako spíše důležitý.

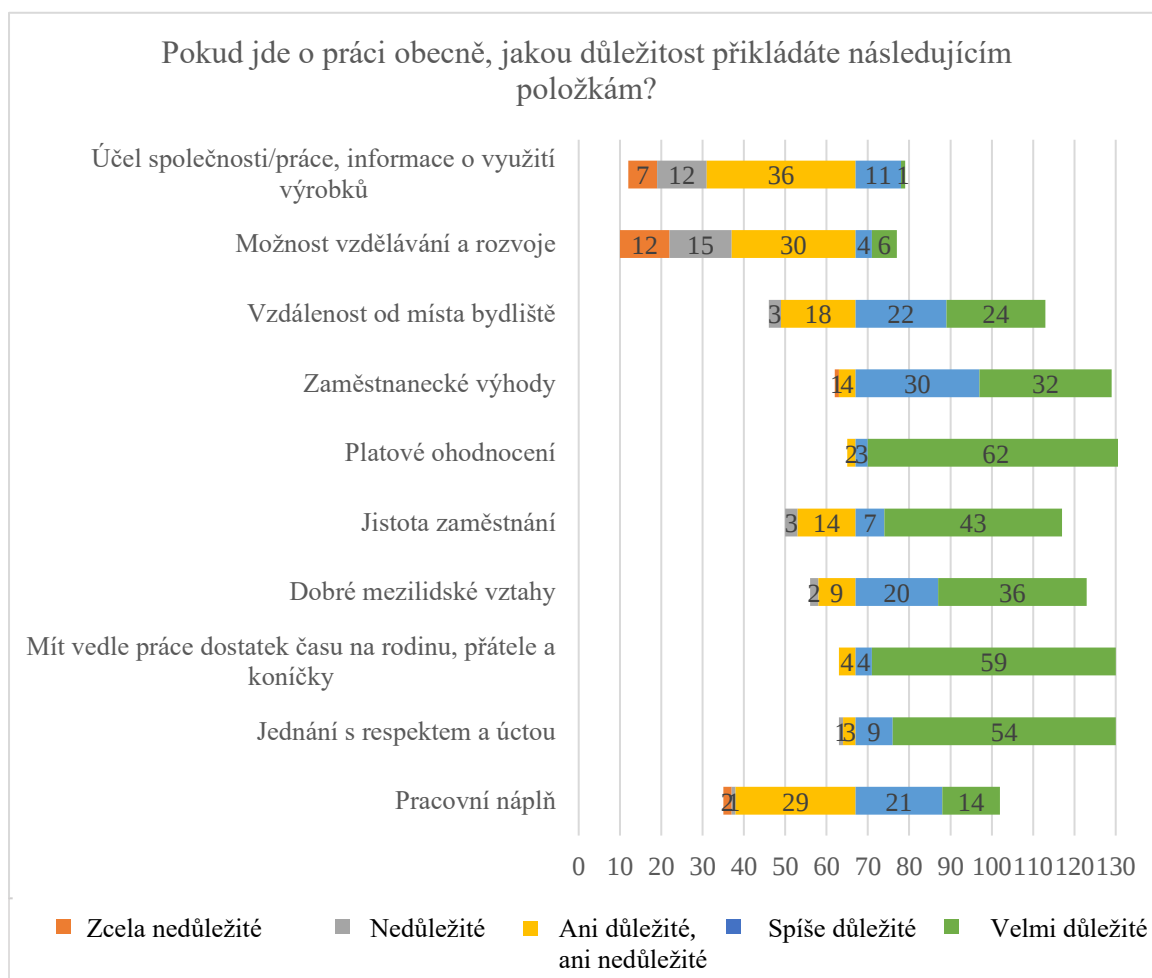
Dalšími podstatnými aspekty se srovnatelnou důležitostí jsou pro respondenty aspekty:

- Nabízené benefity,
- Vzdálenost od místa bydliště a
- Jistota zaměstnání.

Nejméně důležitými jsou pro pracovníky:

- Možnost vzdělávání a rozvoje či
- Účel společnosti.

Graf 22: Důležité aspekty zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

V tomto bodě lze konstatovat, že mezi aspekty, se kterými jsou zaměstnanci ve společnosti nejméně spokojeni patří „Možnost profesního růstu a rozšiřování kvalifikace“. Zároveň je pro ně ale tento aspekt při hledání zaměstnání obecně nejméně důležitý. Nebude se tedy jednat o stěžejní bod, který by měl být součástí budování značky zaměstnavatele a ani při zlepšení tohoto aspektu nelze očekávat, že by došlo k významnému zvýšení loajality a angažovanosti zaměstnanců.

Obdobně rozporuplné jsou i odpovědi týkající se účelu společnosti a poskytování informací. Co se týče aspektů zaměstnání obecně respondenti „Účel společnosti/práce a informace o využití výrobků“ označovali nejčastěji jako neutrální (36 respondentů) ba dokonce jako spíše až zcela nedůležitý (celkem 19 respondentů). Interně ovšem z dotazníků vyplynulo, že se zároveň jedná o aspekt, se kterým jsou současní zaměstnanci společnosti nejvíce nespokojeni – viz aspekt „Poskytování informací o činnostech a

plánech společnosti“, který za zcela špatný a špatný označilo dohromady 48 zaměstnanců, možnost neutrální zvolilo dalších 16 respondentů. V těchto odpovědích vidím částečný rozkol, který si vysvětluji následovně. Zaměstnanci vyžadují informace o činnostech a plánech podniku, což lze dát do souvislosti s jistotou zaměstnání. Jistotu zaměstnání hodnotilo 75% respondentů jako důležitý aspekt zaměstnání a 55% respondentů hodnotí tento aspekt u vybrané společnosti jako dobrý. Nemají-li zaměstnanci dostatek informací o směřování jejich zaměstnavatele, o operativních rozhodnutích a dalším, dostávají se do nejistoty ohledně svého budoucího zaměstnání a v důsledku toho roste jejich nespokojenost. Naproti tomu stojí fakt, že zaměstnance příliš nezajímá účel společnosti, čím přispívá k místnímu, případně národnímu hospodářství či komunitě. Z toho důvodu se domnívám, že byl účel společnosti a informace hodnoceny jako nedůležité.

V aspektu poskytování informací, ať už o činnostech a plánech společnosti, o účelu společnosti a využití výrobků, vidím mnoho nedostatků a velký prostor pro zlepšení. Primárně bych jej definovala jako nedostatečnou interní komunikaci vedení směrem k zaměstnancům. Zároveň v aspektu informovanosti spatřuji klíčový nástroj budování značky zaměstnavatele.

V současné době společnost se zaměstnanci komunikuje prostřednictvím nástěnky a televizní obrazovky ve společných prostorách a dále prostřednictvím mistrů, kteří jsou zodpovědní za předávání informací pracovníkům. Z výsledků a vysoké nespokojenosti zaměstnanců je ovšem patrné, že tyto komunikační kanály jsou nedostatečné a vzbuzují v zaměstnancích nedůvěru ve vedení, pocit zmatku a chaosu. To lze vyčíst z asociací, které zaměstnanci zmiňovali v souvislosti se společností a také z hodnocení aspektu „Vedení společnosti“, které 17 respondentů považuje za velmi špatné, 8 respondentů za špatné a dalších 26 respondentů za neutrální. Z hlediska dalšího zkoumání by bylo dobré provést kvalitativní šetření a prověřit, co konkrétně zaměstnanci pod souslovím vedením společnosti rozumějí. Zda se jedná o nejvyšší vedení a směřování společnosti nebo pod vedením společnosti rozumí své přímé nadřízené, mistry, komunikaci s nimi a například zadávání úkolů.

Možnostmi jak zvýšit informovanost pracovníků může být například zřízení a pravidelné spravování intranetu, či zprovoznění firemního facebookového profilu, který by vedle všemožných funkcí externího marketingu mohl zaštitit i interní komunikaci se

zaměstnanci. Oba kanály jsou ale podmíněny zájmem ze strany zaměstnanců intranet či profil navštívit a informace si buďto přečíst nebo přehrát. Zároveň správa obou těchto kanálů vyžaduje neustálou pozornost ze strany personálního útvaru, případně lze přistoupit k možnosti outsourcingu této služby u profesionální agentury. Inspirací by pro společnost mohl být například konkurenční zaměstnavatel Barum Continental s.r.o., který v poslední době začal k interní i externí komunikaci využívat facebookového profilu.

Jako pravděpodobnější a lépe proveditelné řešení vidím například uspořádání firemních informačních setkání se všemi zaměstnanci společnosti. Tyto setkání by se mohla organizovat jednou až dvakrát ročně, vystupovalo by na nich vedení společnosti, které by zaměstnancům poskytlo informace o směřování společnosti, o budoucích plánech, o úspěších za uplynulé období, o plánovaných změnách, o mzdové politice, o porovnání s konkurencí a dalším. Zároveň by zaměstnancům za účast na informační přednášce mohla být poskytnut nějaká pozornost jako poděkování za jejich práci, která by zároveň zajistila jejich účast na schůzce. Například společnost v posledním měsíci rozdávala všem zaměstnancům poukázky do obchodu se sportovním oddělením, podmínkou bylo pouze jejich vyzvednutí na recepci společnosti, 60% poukázek zůstalo nevyzvednuto. Tyto poukázky by například zaměstnancům mohly být na informačním setkání rozděny jako poděkování za spolupráci a účast na této akci. Mimo tuto jednorázovou aktivitu musí společnost dále zapracovat na průběžném poskytování informací zaměstnancům prostřednictvím nižšího managementu.

Transparentnost odměňování je další aspekt, který respondenti hodnotili jako negativní. Částečně je tato problematika spojena s komunikací. Dále je tento bod spojen také se spokojeností s výší odměňování. Společnost v porovnání s konkurenčními zaměstnavateli, dle interního průzkumu, který si prováděla v posledním půlroce, platí oproti nejbližším třem konkurentům lehce nadprůměrně. Průměrná mzda pracovníka ve výrobě činí 30 000 CZK, což je o 2 000 CZK více než je průměr ve Zlínském kraji. I přesto jsou zaměstnanci s výší platu nespokojeni, což může opět pramenit z nedostatečné informovanosti.

Zajímavé je pozorovat také faktor času, kdy z odpovědí respondentů je možné vyzvednout, že čím déle jsou zaměstnanci u společnosti zaměstnáni, tím více jsou s jednotlivými aspekty zaměstnání u společností více spokojeni a tím více ji hodnotí jako dobrého zaměstnavatele. Lze se tedy domnívat, že negativní vnímají společnosti jako

zaměstnavatele je pro management vybrané společnosti relativně novým tématem, kterým se bude muset zabývat.

Tím se vracím opět ke klíčové otázce této práce, jak nastavit EVP vybrané společnosti na základě odpovědí stávajících pracovníků a jak postupovat při budování značky zaměstnavatele.

Na základě dotazníků byly identifikovány následující prvky, které zaměstnanci společnosti vnímají jako pozitivní (na dobré úrovni) a které by se mohly stát stavebními kameny EPV. Jako první lze jmenovat „Jistotu zaměstnání“. Tento aspekt jde ruku v ruce s posláním společnosti „Stabilita v pohybu“, které společnost od roku 2017 deklaruje. Tento aspekt je také jedním z nejdůležitějších, který zaměstnanci při výběru zaměstnání zvažují. Dalším bodem, který má společnost zahrnutý ve svých hodnotách je podpora integrace. Tento bod lze do EVP promítnout prostřednictvím aspektu „Vztahy na pracovišti“, které většina zaměstnanců hodnotila kladně. Vztahy na pracovišti jsou podporovány například osobním kontaktem nejvyššího vedení s liniovými zaměstnanci nebo společnými sportovními akcemi. Třetím pilířem EVP vybrané společnosti by se mohly stát „Zaměstnanecké výhody“, se kterými je většina zaměstnanců také spokojena a společnost je často definuje právě na základě přání svých zaměstnanců, například zřízením zájmových kroužků, jejichž aktivity sponzoruje.

S ohledem na výsledky dotazníkového šetření doporučuji, aby EVP bylo vystavěno na zmíněných třech pilířích. V dalším kroku by bylo vhodné provést ještě hloubkové šetření, čeho nejvíce si zaměstnanci v daných oblastech cení a co vybranou společnost odlišuje od konkurence. Na základě poznatků by mohly být vytvořeny stavební kameny (krátké věty) jednotlivých pilířů, pomocí kterých by společnost pozitivní aspekty EVP komunikovala jak interně, tak i externě a které by se staly součástí HR marketingových aktivit a tak i nositelem EVP. Takovými obraty by například mohlo být:

Jistota zaměstnání	Vztahy na pracovišti	Zaměstnanecké výhody
„Práci u nás máte jistou v každém věku“ „Co je psáno, to je dáno – nemusíte se tak bát nečekaných změn směn“	„Jsme precizní parta“ „Chcete se s kolegy vydat na výlet v rámci některého z našich klubů? Rádi Vám přispějeme“	„Máme vlastní someliérský klub“ „V našem rybářském klubu může čekat na každého precizní úlovky“

Pro vybudování silné značky musí společnost projít ještě dlouhou cestou. Návrh tří klíčových pilířů, na kterých lze vystavit EVP společnosti, je pouze počátečním předpokladem.

Návodem pro společnost jak dále postupovat v budování značky zaměstnavatele může být například grafika níže (Obrázek 14: Schéma budování Employer Brandu), z níž si společnost musí definovat odpovědi na všechny otázky. Lze očekávat, že každá ze tří fází – fáze poznání, fáze strategie, fáze aktivace – bude trvat v rozmezí od 3 do 4 měsíců a první výsledky budování značky zaměstnavatele se tak pravděpodobně dostaví až v horizontu přibližně 15 měsíců.

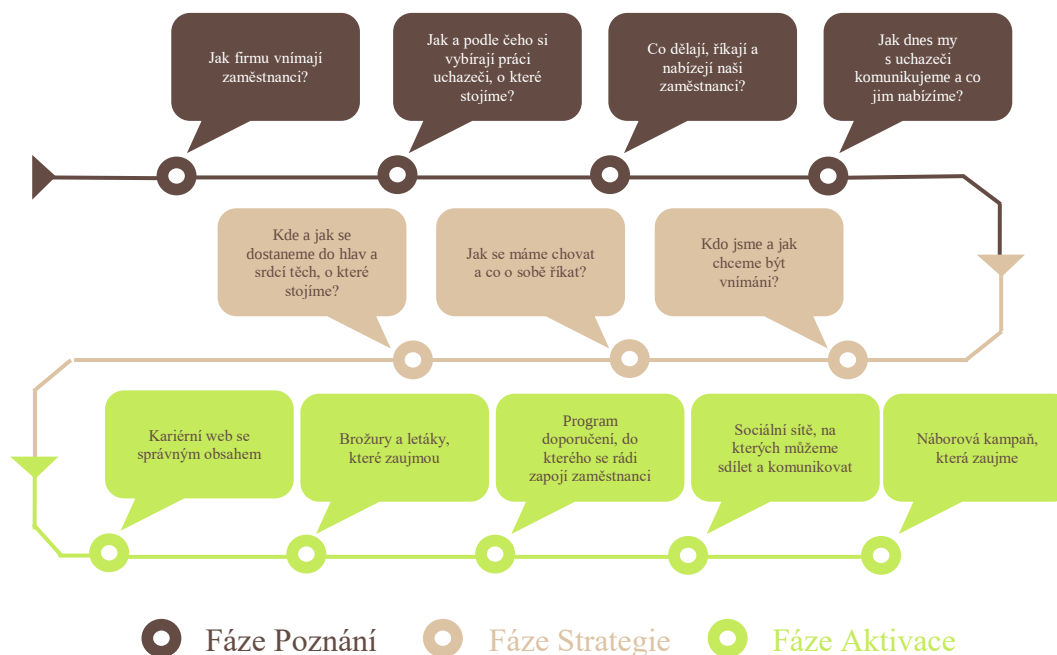
Některé otázky ze schématu byly částečně zodpovězeny již díky dotazníkovému šetření. Například: **1) „Jak firmu vnímají zaměstnanci?“**

Momentálně je firma zaměstnanci dle získaných responzí vnímána negativně. Poukazuje na to záporná hodnota eNPS, negativní asociace spojené se společností, vysoká nespokojenost s vedením společnosti, s informovaností uvnitř společnosti a další.

2) „Jak a podle čeho si vybírají práci uchazeči, o které stojíme?“

Z interního dotazníkového šetření vyplynulo, že pro zaměstnance je primárně důležitá výše platového ohodnocení a dostatek volného času. Podstatnou roli hraje také vzdálenost od místa bydliště, což potvrzují i průzkumy výzkumných agentur. Odpovědi na tuto otázku je ovšem dále nutné doplnit o externí vstupy, tedy průzkum u zaměstnanců konkurence a u volné pracovní síly na trhu práce.

Obrázek 14: Schéma budování Employer Brandu



Zdroj: (Landa, 2015)

- 1) Jak firmu vnímají zaměstnanci?
- 2) Jak a podle čeho si vybírají práci uchazeči, o které stojíme?
- 3) Co dělají, říkají a nabízejí naši zaměstnanci?
- 4) Jak dnes my s uchazeči komunikujeme a co jim nabízíme?
- 5) Kdo jsme a jak chceme být vnímáni?
- 6) Jak se máme chovat a co o sobě říkat?
- 7) Kde a jak se dostaneme do hlav a srdcí těch, o které stojíme?
- 8) Kariérní web se správným obsahem?
- 9) Brožury a letáky, které zaujmou?
- 10) Program doporučení, do kterého se rádi zapojíme
- 11) Sociální sítě, na kterých můžeme sdílet a komunikovat?
- 12) Náborové kampaně, které zaujmou?

Přestože již provedené dotazníkové šetření pomohlo zodpovědět některé otázky týkající se procesu Employer Brandingu, konkrétně bod 1) a bod 2), bylo by i tak vhodné provést ještě kvalitativní rozhovory, tak aby firma získala podrobnější a zcela jednoznačné informační vstupy od svých zaměstnanců. Například, aby byly zodpovězeny z odpovědí vyvstálé nejasnosti, co zaměstnanci rozumí pod pojmem „vedení společnosti“, které je dle

výsledků vnímáno velmi negativně. Další otázky vyvstávají například u asociací spojených s firmou – například, co rozumí zaměstnanci slovem práce, kdo je arogantní, proč zmatek a chaos, v čem ho spatřují a další otázky.

Důležitou součástí budování značky zaměstnavatele je také zmapování konkurence. Konkrétně toho, jak konkurenti s potenciálními uchazeči komunikují, jak a kde kandidáty oslovují, jaké platové ohodnocení a jaké benefity jim nabízejí, jaké akce pro zaměstnance organizují, co dělají v oblasti CSR a jak tyto svoje aktivity prezentují. Tímto společnost získá důležité porovnání a bude schopná definovat aspekty, ve kterých se vůči konkurenčním zaměstnavatelům pozitivně vymezuje, co nabízí jiného a v čem je jedinečná.

Propojením informací získaných od interních zaměstnanců, externích potenciálních uchazečů o zaměstnání a informací získaných o konkurenčních zaměstnavatelích dostane firma průnik aspektů, na které se soustředit. Na těch může následně v souladu s firemní kulturou a definovanými pilíři Employer Value Proposition – v této práci na základě dotazníkového šetření vybranými jako jistota zaměstnání, vztahy na pracovišti a zaměstnanecké výhody – vybudovat dlouhodobý strategický plán tvorby značky zaměstnavatele.

7 Shrnutí a doporučení

O tom, že se trh práce změnil, a že na tyto změny je ze strany firem nutné reagovat, není pochyb. Situace na trhu práce není v posledních letech pro společnosti zcela optimální a pro výrobní podniky ve Zlínském kraji, kdy poptávka po zaměstnancích třikrát převyšuje nabídku pracovní síly, je situace téměř kritická. Firmy mezi sebou o zaměstnance mimo zvyšování mezd bojují všemožnými prostředky. Jedním z nich je právě budování značky zaměstnavatele, Employer Brandu, tedy strategická činnost zvaná jako Employer Branding.

Employer Branding je součástí personálního marketingu. Oba tyto pojmy byly blíže definovány v teoretické části této práce. Úkolem Employer Brandu je v dlouhodobé perspektivě přitáhnout, zapojit a udržet zaměstnance. Mezi důvody rozvoje a rostoucího významu značky zaměstnavatele patří zejména vliv personálního oddělení na fungování společnosti, válka o zaměstnance, rostoucí důraz na angažovanost zaměstnanců a význam síly značky (CIPD - The Chartered Institute of Personnel and Development, 2007). Centrálním pilířem značky zaměstnavatele je Employee Value Proposition (EVP), které je specifické pro každou společnost a představuje hodnoty společnosti, kvůli kterým si zaměstnanci danou společnost vybírají jako svého zaměstnavatele a kvůli kterým jsou dané firmě loajální.

Pro účely této práce byla zvolena strojírenská firma ze Zlínského kraje, která zde působí od roku 1995 a poprvé od svého založení se potýká s vážnými personálními těžkostmi, kdy nejen, že jí chybí až 27 pracovníků ve výrobě, ale zároveň mezi zaměstnanci panuje negativní nálada. Z dlouhodobého hlediska spatřuji pro společnost jako rozumné řešení vzniklé situace právě budování značky zaměstnavatele. To by do budoucna mělo přispět k zajištění potřebné a spokojené personální základny. S budováním Employer Brandu vybraná společnost prozatím nemá žádné zkušenosti. Na základě rozhovoru se čtyřmi zástupci managementu firmy, kteří se podílejí na stanovení personální strategie, byl vyplněn dotazník, čítající čtrnáct otázek. Z odpovědí vyplynulo, že:

- Nábor je pro management klíčovou činností.
- Nejvyužívanější náborové kanály jsou pracovní portály, vlastní vyhledávání, spolupráce s personálními agenturami.

- Společnost pro nábor vůbec nevyužívá sociální sítě, headhunting a neúčastní se náborových eventů.
- Největší problémy v náboru management definoval jako nedostatek uchazečů a jejich nedostatečná kvalifikace.
- Společnost nemá vyhrazeného zaměstnance pro HR marketingové aktivity, ovšem do budoucna tuto pozici plánuje zřídit.
- Důležitost personální politiky ve vybrané společnosti posiluje, a proto v příštím roce porostou i investice do ní.
- Od navýšení investic do HR a od Employer Brandingu si management slibuje snížení fluktuace a vyšší retenci. Dlouhodobé dopady jmenovala pouze personální vedoucí.
- V současnosti z HR marketingových nástrojů využívá společnost nejvíce inzerování na vlastních kariérních stránkách. Jak často společnost vybrané nástroje používá je zaznamenáno v Tabulka 5: Použití nástrojů HR marketingu ve vybrané společnosti.

Ze zaznamenaných odpovědí je patrné, že společnost momentálně nemá jasně stanovenou personální strategii. Tu je pro budování značky zaměstnavatele nutné primárně nadefinovat.

Základem Employer Brandu, jak již bylo zmíněno, je tzv. EVP. V této práci bylo Employee Value Proposition definováno na základě přístupu hledání odpovědí uvnitř dané společnosti, kdy zdrojem informací a poznání jsou sami zaměstnanci společnosti. Těm byl dán k vyplnění dotazník o celkem devíti otázkách, z nichž čtyři byly segmentační. Další otázky se týkaly důvodů pro volbu společnosti jako zaměstnavatele, měření eNPS (Employee Net Promoter Score), hodnocení vybraných atributů zaměstnání ve společnosti a hodnocení všeobecné důležitosti jednotlivých atributů v zaměstnání.

Z šedesáti sedmi vysbíraných dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci se pro práci ve společnosti rozhodovali zejména z důvodu:

- blízké vzdálenosti od místa bydliště,
- doporučení známého/kamaráda,
- široké škále nabízených benefitů a dobrému jménu společnosti.

Tři stěžejní prvky pro formulaci EVP pak byly zvoleny podle toho, co zaměstnanci vybrané společnosti hodnotili jako nejpozitivnější aspekty současného zaměstnání a co jako nejdůležitější aspekty zaměstnání obecně. Na základě responzí byly definovány tyto aspekty, na kterých by společnost měla vybudovat své EVP:

- jistota zaměstnání,
- vztahy na pracovišti a
- zaměstnanecké benefity.

Všechny zmíněné jsou v souladu s posláním společnosti, které zní „Stabilita v pohybu“ a naplňují hodnoty společnosti uvedené v textu.

Mimo třech pilířů pro EVP, tedy pozitivních aspektů zaměstnání ve společnosti, bylo z dotazování zjištěno všeobecné negativní vnímání společnosti jejími zaměstnanci. Ti záporně hodnotili zejména

- poskytování informací o činnostech a plánech společnosti,
- možnost profesního růstu a rozšiřování kvalifikace,
- transparentnost odměňování a
- způsob vedení společnosti.

Vzhledem k tomu, že nepřilíš pozitivně hodnotí zaměstnanci například i výšku platového ohodnocení, přestože firma poskytuje oproti konkurenci lehce vyšší výdělků, usuzují, že stěžejní příčinou negativního vnímání je nedostatečná komunikace managementu společnosti směrem k liniovým pracovníkům. Řešením této situace je především posílení komunikačních kanálů buďto zavedením firemního intranetu, facebookového profilu nebo organizací informačních meetingů na půlroční či roční bázi. Zároveň společnost musí pracovat na posílení standartního informačního toku směrem k zaměstnancům prostřednictvím mistrů.

Pro důkladné nadefinování EVP bych doporučila provést ještě dotazování zaměstnanců, aby byly získány stoprocentní informace o tom, čeho si zaměstnanci v definovaných pilířích EVP nejvíce cení a co společnost odlišuje od konkurence. Následně si společnost, rozhodne-li se opravdu pro budování silné značky zaměstnavatele, bude muset zodpovědět všechny otázky týkající se toho, jak chce být vnímána a co pro to bude dělat; vnímání společnosti interními a externími stakeholdery; komunikace s vnitřním a vnějším okolím; obsahu na kariérních webových stránkách; obsahu v brožurách a letácích.

Průvodcem pro splnění všech kroků může být například uvedené schéma v Obrázku 14: Schéma budování Employer Brandu. Za tímto účelem bude nutné získat input také od externích stakeholderů, např. zaměstnanců konkurence a nezaměstnaných a v neposlední řadě provést sekundární výzkum ohledně konkurenčních zaměstnavatelů. Na základě těchto informací a odpovědí na zmíněné otázky může následně postavit svůj Employer Branding.

Klíčovým předpokladem pro vybudování pozitivního vnímání společnosti jako zaměstnavatele je posílení interní komunikace a zajištění kvalitního sdílení informací se zaměstnanci. Společnost o svých kvalitách (např. fakt, že nabízí vyšší mzdy než konkurence, ovšem zaměstnanci své mzdy považují za nízké je důsledkem nedostatečné interní komunikace) musí přesvědčit nejdříve stávající zaměstnance, jen tak může v budoucnu dosáhnout i pozitivního externího vnímání společnosti. Jsou to totiž právě zaměstnanci, kteří se značnou měrou podílejí na tvorbě jména zaměstnavatele.

Dalším z předpokladů pro zdárné zvládnutí personálního marketingu společnosti a pro vybudování značky zaměstnavatele vidím nutnou potřebu posílit personální oddělení o jednoho dalšího pracovníka. Zodpovědnosti současné personální vedoucí jsou již nyní velmi rozsáhlé a sama jedna osoba nebude sto všechny aktivity spojené s operativní personální činností a strategickými činnostmi, mezi které bude patřit i Employer Branding, zvládnout.

Závěr

Vývoj na trhu práce vedl ke spoustě změn. Mimo jiné také ke změně postavení firem a pracovníků. Nejen firmy si dnes vybírají své zaměstnance, ale zejména zaměstnanci si vybírají společnosti, ve kterých chtějí pracovat. Proto se dobré jméno a silná značka zaměstnavatele stávají pro firmy nedocenitelnou konkurenční výhodou na trhu práce. Ty společnosti, které chtějí zaměstnance přitáhnout, zapojit a udržet, se tak věnují, či začínají věnovat, strategické aktivitě zvané Employer Branding.

Tento pojem je podrobně definován v první teoretické části této práce, kdy nejprve je zasazen do širšího kontextu personálního marketingu, jsou zmíněny výhody silného Employer Brandu, rizika spojená se samotným Employer Brandingem a v neposlední řadě jsou zde shrnuta doporučení sesbíraná z odborné literatury, jak proces budování probíhá. Zmíněny jsou pojmy jako je Employee Net Promoter Score, Employee Value Proposition nebo Employee Brand Equity.

Praktická část se týká aplikace konceptu na vybraný strojírenský podnik, pro který by budování Employer Brandu mohlo být z dlouhodobého hlediska řešením tíživé personální situace.

Dílčím cílem práce bylo porovnat stav Employer Brandingu vybrané společnosti s celorepublikovými trendy. Toto porovnání proběhlo za pomoci rozhovoru s členy managementu společnosti, během kterého byly zodpovězeny otázky dotazníku uvedeného v Příloze 1. Hlavním cílem práce bylo navrhnout pilíře, na kterých by společnost mohla vystavět své Employee Value Proposition. Výběr těchto tří pilířů proběhl díky dotazníkovému šetření mezi liniovými zaměstnanci společnosti. Dotazování se zúčastnilo celkem 67 dělníků, kteří jsou reprezentativním vzorkem všech zaměstnanců ve výrobě v dané společnosti.

Na základě získaných odpovědí bylo zjištěno, že pozitivně zaměstnanci hodnotí zejména tři aspekty – jistotu zaměstnání, vztahy na pracovišti a zaměstnanecké výhody. Z důvodu kladného ohodnocení a důležitosti pro zaměstnání obecně byly právě tyto tři aspekty navrženy jako vhodné pilíře, na kterých lze vystavět firemní EVP. Z dotazníku bylo také zjištěno negativní Employee Net Promoter Score, které dosahovalo záporné hodnoty. Tedy mezi zaměstnanci je více tzv. Destructors, kteří by společnost jako zaměstnavatele nedoporučili, než těch popsaných jako tzv. Promoters, kteří by zaměstnání v dané

společnosti doporučili. Negativní vnímání společnosti jako zaměstnavatele vyplynulo také z nepodpořených asociací spojených se společností, kdy nejčastěji se opakovala slova chaos, dřina, zmatek.

Limitem provedeného dotazníkového šetření je poměrně nízký počet respondentů. Bohužel pro získání více responzí nebyly vytvořeny podmínky. I přesto byly získány odpovědi od téměř 50% všech liniových pracovníků, dělníků.

Za další omezení práce považuji samotné provedení kvantitativní výzkum. Pro zjištění interního vnímání společnosti by vhodnějším nástrojem byly individuální rozhovory s pracovníky či metoda focus group. Z kvalitativního šetření by bylo možné získat více informací o vnímání společnosti a nevyvstaly by určité nejasnosti – například, co si zaměstnanci představují pod pojmem „vedení společnosti“, které hodnotily tak negativně. Nebo například, co si lze představit pod pojmem „práce“, který se s tak vysokou četností objevoval u asociací spojených s vybranou společností.

Výstupem práce jsou doporučení pro další kroky, které by společnost měla podniknout, rozhodne-li se pracovat na svém Employer Brandu. Konkrétními doporučeními je posílení komunikace s liniovými pracovníky, rozšíření personálního oddělení, jasné nadefinování personální strategie na základě identifikovaných hodnot EVP. Nechybí také doporučení, jakými kroky by společnost měla projít a jaké otázky by si měla zodpovědět na cestě budování svého Employer Brandu.

Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro vedení společnosti (1/5)

1) Jaká je pozice HR ve vaší společnosti?

- ☐ Součást vedení
- ☐ Součást vyššího či středního managementu
- ☐ Není součástí vedení

2) Jakou prioritou je nábor zaměstnanců pro vaše vedení?

- ☐ Klíčovou
- ☐ Velkou
- ☐ Střední
- ☐ Malou

3) Jak často používáte uvedené prostředky náboru?

	1 Vůbec	2 Velmi málo	3 Málo	4 Docela často	5 Velmi často	6 Vždy
Pracovní portály	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Interní nábor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Doporučení stávajících zaměstnanců	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sociální sítě	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vlastní vyhledávání	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dlouhodobá spolupráce se školami	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Náborové eventy (konference, veletrhy)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Personální agentury	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Headhunting	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 1: Dotazník pro vedení společnosti (2/5)

4) Se kterými z problémů s náborem zaměstnanců se nejčastěji potýkáte?

- ☐ Nedostatek uchazečů
- ☐ Nedostatečná kvalita uchazečů (kompetence pro danou pozici)
- ☐ Časová délka náboru
- ☐ Osobnost uchazečů (odpovídající firemní kultuře/danému týmu)
- ☐ Spolupráce s hiring manažery
- ☐ Vysoké náklady na nábor člověka na pozici
- ☐ Špatně definovaný profil uchazeče
- ☐ Spolupráce s dodavateli (personální agentury)
- ☐ Jiné:

5) Zabývá se vaše společnost HR Marketingem?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

6) Máte full-time zaměstnance, jehož role je dedikována pro oblast HR marketingu/Employer Brandingu?

- ☐ Ano, máme
- ☐ Ne, nemáme, uvažujeme o jejím vytvoření
- ☐ Ne, nemáme a neuvažujeme o jejím vytvoření

7) Plánujete v příštím roce investovat do HR Marketingu/Employer Brandingu?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

8) Podle jakých parametrů hodnotíte úspěšnost vašich HR marketingových aktivit?

- ☐ Fluktuace
- ☐ Kvalita nových zaměstnanců
- ☐ Délka náboru
- ☐ Počet uchazečů na pozici
- ☐ Retence zaměstnanců
- ☐ Efektivita získávání nových zaměstnanců
- ☐ Angažovanost zaměstnanců
- ☐ Náklady na jednoho přijatého zaměstnance
- ☐ Procento získaných zaměstnanců přes program doporučení
- ☐ Známost vaší značky
- ☐ Umístění v rámci průzkumu atraktivity zaměstnavatele

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 1: Dotazník pro vedení společnosti (3/5)

9) Jaké přínosy pro vás HR marketingové aktivity mají především?

- ☐ Větší známost vaší značky
- ☐ Větší počet uchazečů na pozici
- ☐ Vyšší kvalita nových zaměstnanců (měřeno dle odchodů ve zkuš. době nebo do 1 roku)
- ☐ Vyšší efektivita získávání nových zaměstnanců (kolik uchazečů potřebujete vidět na zaměstnance)
- ☐ Vyšší angažovanost zaměstnanců
- ☐ Nižší fluktuace zaměstnanců (kolik jich dobrovolně odchází)
- ☐ Vyšší retence zaměstnanců (jak dlouho zůstávají)
- ☐ Kratší délka náboru
- ☐ Vyšší procento získaných zaměstnanců přes program doporučení
- ☐ Nižší náklady na jednoho přijatého zaměstnance
- ☐ Lepší umístění v rámci průzkumu atraktivity zaměstnavatele
- ☐ Nevím
- ☐ Jiné:

10) Jak často zjišťujete spokojenost vašich zaměstnanců?

- ☐ Jednou za rok
- ☐ Jednou za dva roky
- ☐ Méně často
- ☐ Neděláme vůbec
- ☐ Jinak často

11) Jak často zjišťujete, jak vaši společnost vnímají uchazeči, se kterými přijdete do kontaktu v rámci náborového procesu?

- ☐ Vždy
- ☐ Velmi často
- ☐ Často
- ☐ Občas, nahodile
- ☐ Zřídka
- ☐ Nikdy

12) Máte stanovenou strategii pro budování značky zaměstnavatele (tzn. víte, jak vás n uchazeči vnímat a jak toho dosáhnout)?

- ☐ Ano, máme
- ☐ Ne, zatím nemáme, ale plánujeme do budoucna
- ☐ Ne, ani neplánujeme
- ☐ Momentálně na ní pracujeme
- ☐ Nevím

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 1: Dotazník pro vedení společnosti (4/5)

13) Jaká data, potřebná pro budování zaměstnavatelské značky, si sbíráte? Ať už vlastními silami či ve spolupráci s externím partnerem

- ☐ Zjišťujeme u našich zaměstnanců, proč v naší společnosti pracují
- ☐ Ptáme se kandidátů, podle jakých kritérií si vybírají svého zaměstnavatele
- ☐ Mapujeme si nabídku konkurenčních zaměstnavatelů, co o sobě říkají
- ☐ Žádné nesbíráme
- ☐ Jiné

14) Jaké nástroje HR Marketingu používáte?

	1 Vůbec	2 Velmi málo	3 Málo	4 Docela často	5 Velmi často	6 Vždy
Definování ideálu/pozice značky zaměstnavatele (EVP)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Plán pro budování značky mezi zaměstnanci	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Komunikační strategie (představení značky zaměstnavatele kandidátům)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vlastní obsah pro účely náborové komunikace	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Náborové inzeráty vystupující z šedi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sbírání kontaktů na různých akcích	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Video představení firemní kultury a zaměstnanců	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 1: Dotazník pro vedení společnosti (5/5)

Vysvětlení firemních hodnot a jejich projevů v praxi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Atraktivně zpracovaný uvítací balíček pro nové zaměstnance	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Promyšlený a vyladěný onboardingový proces	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Přitažlivé a funkční kariérní stránky	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kariérní profily na sociálních sítích	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nový design programu doporučení	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cílené náborové kampaně na konkrétní pozice	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Podrobné měření výsledků HR marketingu /Employer Branding aktivit	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vyladěný náborový proces vedoucí k perfektnímu zážitku kandidátů	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance společnosti (1/3)

Pohlaví: žena
 muž

Věk: do 20 let
 21 – 30 let
 31 – 40 let
 41 – 50 let
 51 – 60 let
 61 let a více

Délka zaměstnání ve společnosti: do 1 roku
 1 – 5 let
 6 – 10 let
 11 – 19 let
 20 let a více

Pozice:

1) Proč jste si vybrali společnost jako svého zaměstnavatele? (vyberte max. 3)

- ☐ Dobré platové ohodnocení
- ☐ Blízká vzdálenost do zaměstnání
- ☐ Dobré jméno společnosti
- ☐ Široká škála nabízených benefitů
- ☐ Doporučení známého/kamaráda
- ☐ Je zde zaměstnán některý z rodinných příslušníků
- ☐ Jiné:

2) Doporučili byste svého zaměstnavatele kamarádovi?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rozhodně ne									Rozhodně ano

3) Jaká 3 slova, která vystihují firmu, Vás napadnou? Napište.

.....

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2:Dotazník pro zaměstnance společnosti (2/3)

4) Jak hodnotíte následující aspekty vašeho současného zaměstnání?

	1	2	3	4	5
	Velmi špatné	Špatné	Neutrální	Dobré	Velmi dobré
Pracovní podmínky	☐	☐	☐	☐	☐
Pracovní zátěž (množství práce)	☐	☐	☐	☐	☐
Délka pracovní doby	☐	☐	☐	☐	☐
Organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)	☐	☐	☐	☐	☐
Výše platového ohodnocení	☐	☐	☐	☐	☐
Transparentnost odměňování (vím, za co jsem odměňován, čím víc/lépe pracuji, tím víc vydělám)	☐	☐	☐	☐	☐
Jistota zaměstnání	☐	☐	☐	☐	☐
Zaměstnanecké výhody	☐	☐	☐	☐	☐
Vztahy na pracovišti	☐	☐	☐	☐	☐
Poskytování informací o činnostech/plánech společnosti	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost profesního růstu/rozšiřování kvalifikace	☐	☐	☐	☐	☐
Firemní akce pro zaměstnance	☐	☐	☐	☐	☐
Způsob vedení společnosti	☐	☐	☐	☐	☐
Firemní kultura společnosti	☐	☐	☐	☐	☐

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance společnosti (3/3)

5) Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?

	1	2	3	4	5
	Zcela nedůležité	Spíše nedůležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše důležité	Velmi důležité
Pracovní náplň	☐	☐	☐	☐	☐
Jednání s respektem, úctou	☐	☐	☐	☐	☐
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	☐	☐	☐	☐	☐
Dobré mezilidské vztahy	☐	☐	☐	☐	☐
Jistota zaměstnání	☐	☐	☐	☐	☐
Platové ohodnocení	☐	☐	☐	☐	☐
Zaměstnanecké výhody	☐	☐	☐	☐	☐
Vzdálenost od místa bydliště	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost vzdělávání a rozvoje	☐	☐	☐	☐	☐
Účel společnosti práce/Informace o využití výrobků	☐	☐	☐	☐	☐

Zdroj: vlastní zpracování

Zdroje

- Aaker, D. A. (1991, 22.května). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name* (Sv. 9). New York: The Free Press. Načteno z <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/220131908?accountid=17203>
- AmericanMarketingAssociation. (2017). *Dictionary. Brand*. Získáno 25. 09 2018, z <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- Arachchige, B., & Robertson, A. (2013). Employer Attractiveness: Comparative Perceptions of Undergraduate and Postgraduate Students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*(1), stránky 33-48. Získáno 23. 09 2018, z <http://journals.sjp.ac.lk/index.php/sljhrm/article/view/1108/310>
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Babčanová, D., Miroslav, B., & Odlerová, E. (2010). Employer Branding - Source of Competitiveness of the Industrial Plants. *Vedecké práce Materiálovotechnologickej Fakulty Slovenskej Technickej Univerzity v Bratislave so sídlom v Trnave*, 18(29), stránky 55-61. doi: 10.2478/v10186-010-0026-y
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development*, 9(4/5), stránky 501-517. Načteno z <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/219289942?accountid=17203>
- Ballošová, B. (2015). *Odbytová strategie firmy PRECIZ, s.r.o.* Bakalářská práce, Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha.
- Ballošová, B. (2017). *Nábor zaměstnanců*. Diplomová práce, Vysoká škola ekonomická, Praha.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Bednář, V., Drahoňovský, J., Hlušíčka, P., & Těšitelová, H. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing.

- Bendaraviciene, R. K. (2013, červenec). Exploring Employer Branding to Enhance Distinctiveness in Higher Education. *European Scientific Journal*(19), stránky 45-78. Získáno 23. 09 2018, z <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/1542/1549>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), stránky 151-172. Získáno 17. 06 2018
- BrandBakers. (2018, 06. června). Výzkum trendů Employer Brandingu v České republice 2018. Získáno 25. 09 2018, z https://www.slideshare.net/BrandBakers/trendy-v-employer-brandingu-v-ceske-republice-2018?ref=http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/484
- Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing.
- Burgess, W. (2016, 29. března). A Bad Reputation Costs a Company at Least 10% More Per Hire. *Harvard Business Review*. Načteno z <https://hbr.org/2016/03/a-bad-reputation-costs-company-at-least-10-more-per-hire>
- Cejthamr, V., & Jiří, D. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing a.s.
- CIPD - The Chartered Institute of Personnel and Development. (2007). *Talent Management*. Načteno z CIPD - The Chartered Institute of Personnel and Development: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/B513502C-8F42-419C-818CD3C12D87E0D3/0/talentmanage.pdf?q=talentmanagement>
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), stránky 1121-1133. doi:10.1037/0021-9010.87.6.1121
- Český statistický úřad. (2017, 28. prosince). Načteno z Statistick ročenska Zlínského kraje - 2017: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-zlinskeho-kraje-2017>

Český statistický úřad. (2018, 09. února). *Klasifikace zaměstnání (CZ-ISCO)*. Získáno 17. 10 2018, z Metodická příručka: https://www.czso.cz/documents/10180/23172001/metodicka_prirucka_1.pdf/1607eef6-476b-47b6-af64-a426699ac52a?version=1.0

Český statistický úřad. (2018, 16. května). Nezaměstnanost ve Zlínském kraji v I. čtvrtletí 2018. Získáno 20. 10 2018, z <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-v-ictvrtleti-2018>

Český statistický úřad. (2018, 04. září). Průměrná mzda v kraji za 2. čtvrtletí 2018. Získáno 17. 10 2018, z <https://www.czso.cz/csu/xz/prumerna-mzda-v-kraji-ve-2-ctvrtleti-2018>

Český statistický úřad. (2018, 03. října). Statistický bulletin - Zlínský kraj - 1. až 2. čtvrtletí 2018. Získáno 16. 10 2018, z Statistický bulletin - Zlínský kraj - 1. až 2. čtvrtletí 2018: <https://www.czso.cz/csu/czso/d-obyvatelstvo-predbezne-vysledky-t0i4yc1p3c>

Český statistický úřad. Krajská správa ČSÚ ve Zlíně. (2018, 04. října). Získáno 16. 10 2018, z Obyvatelstvo: <https://www.czso.cz/csu/xz/obyvatelstvo-xz>

Desatero úspěšné značky zaměstnavatele (1/2). (2017, 25. května). Získáno 05. 06 2018, z Selflearning. Katedra personalistiky: <https://www.selflearning.cz/portal/template/EcNewsSlArticleDetail/id/3047123>

Desatero úspěšné značky zaměstnavatele (2/2). (2017, 02. června). Získáno 05. 06 2018, z Selflearning. Katedra personalistiky: <https://www.selflearning.cz/portal/template/EcNewsSlArticleDetail/id/3047125>

Dvořáková, Z. a. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Employer Value Proposition. (2018). Získáno 26. 09 2018, z Universum Communications Sweden AB: <https://universumglobal.com/enterprise/employer-value-proposition-development/>

Estis, R. (2008). *Employment Branding: Attracting and Retaining Generaion NEXT*. 60th Annual Conference and Exposition. Chicago, IL.

glassdoor. (2017). Statistical Reference Guide for Recruiters. 50 HR and REcruiting Statistics for 2017. Získáno 02. 12 2018, z <https://resources.glassdoor.com/rs/899-LOT-464/images/50hr-recruiting-and-statistics-2017.pdf>

Godin, S. (2009). *Seth's Blog: define: Brand*. Získáno 25. 09 2018, z http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2009/12/define-brand.html/

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Agrawal, S. K., Plowman, S. K., & Blue, A. (2016, duben). The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. 2016 Q12®Meta-Analysis: Ninth Edition. Gallup. Získáno 26. 09 2018, z <https://news.gallup.com/reports/191489/q12-meta-analysis-report-2016.aspx>

Hovorka, P. (2016, 06. září). *Značka zaměstnavatele - 2. díl - Správné kroky na začátku*. Získáno 25. 09 2019, z BrandBakers: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/303

Hovorka, P. (2016. 28. června). *Značka zaměstnavatele - 1. díl (1. část) - Přínosy a měření*. (BrandBakers, Editor) Získáno 25. 09 2018, z http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/292

Hovorka, P. (2017, 03. srpna). BrandBakers. *Značka zaměstnavatele - 3.díl (2.část) - EPV*. Získáno 17. 06 2018, z http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/389

Hovorka, P. (2017, 03. srpna). *Značka zaměstnavatele - 1. díl (2. část)- Přínosy a měření*. Získáno 25. 09 2018, z BrandBakers: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/388

Hovorka, P. (2017, 25. července). *Značka zaměstnavatele - 3.díl (1. část) - EVP*. Získáno 25. 09 2018, z BrandBakers: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/386

Hovorka, P. (2018, 17. září). Trendy v Employer Brandingu a HR marketingu v roce 2018. *HRforum(09)*, stránky 6 - 7.

Hovorka, P., & Stroblová, Z. (2016, 19. května). Nábor se mění v přitahování. Employer Branding Workshop. Praha. Získáno 17. 06 2018, z <https://www.slideshare.net/BrandBakers/petr-hovorka-brandbakers-employer-branding-workshop-112015>

HRMAG.cz. (2018, 24. října). Tolerance Čechů k dojíždění do práce. Získáno 02. 12 2018, z http://hrmag.cz/tolerance-cechu-k-dojizdeni-do-prace-stale-klesa/?fbclid=IwAR1ZT7iUSa9hO19_acpi-LwLv2SYQfKJ-JwuXWpoXGvAmQJNKUHO7Q1RE6w

Charvát, J. (2006). *Firemní strategie v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s.

Kamel, M., & Albassami, F. (2015). Conceptualizing and Modeling Employer Brand Equity. *20th International Conference on Corporate and Marketing Communications. Excellence in Corporate and Marketing Communications: Present and Future Challenges*. Izmir, Turkey: Izmir University of Economics. doi:10.13140/RG.2.1.1081.8081

Kolář, P. (2017) Trendy v návštěvnosti internetu. Ročenka 2016. NetMonitor. Získáno: 2.12.2018, z http://www.netmonitor.cz/sites/default/files/prilohy/IAC%202017%20-%20NetMonitor%20ro%C4%8Denka%202016_1.pdf

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.

Laine, T. (2018, 01. ledna). *Top 31 Most Important Employer Branding Statistics*. Získáno 25. 09 2018, z Tom Lane: <https://www.tomlaine.com/top-31-important-employer-branding-statistics/>

Landa, J. (2015). Interní komunikace – pro budování zaměstnavatelské značky nezbytná. Získáno 29. 10 2018, z http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/202

Landa, J. (2017, 26. dubna). *Dvě fatální minely na hřišti Employer Brandingu*. Získáno 03. 10 2018, z BrandBakers: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/360

Landa, J. (2018, 30. října). *Hledání jedinečné pozice aneb, aby tomu lidé rozuměli*. Získáno 01. 11 2018, z Brand Bakers: www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/509

Landa, J. (2018, 24. července). *Paradoxy HR Marketingu*. Získáno 03. 10 2018, z BrandBakers: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/491

Landovský, J., & Bartyzal, Š. (2017, 08. září). *Employee Value Proposition. EVP*. Získáno 05. 06 2018, z Český Trh Práce, s.r.o.: <http://pro-personalisty.cz/evp-employee-value-proposition.html>

Martic, K. (2018, 27. února). *TalentLyft*. Získáno 28. 09 2018, z Employee Value Proposition (EVP): Magnet for Attracting Candidates: <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/105/employee-value-proposition-evp-magnet-for-attracting-candidates>

Menšík, T. (2015, 15. března). *Personální marketing vs Employer Branding*. Získáno 04. 06 2018, z Vše o marketingu pro personalisty: <https://www.personalni-marketing.cz/personalni-marketing-vs-employer-branding/>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2018, 09. ledna). Časové řady míry nezaměstnanosti a podílu nezaměstnaných osob. *Podíl nezaměstnaných osob od roku 2005*. Získáno 17. 10 2018, z https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady

Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2018a). Statistiky nezaměstnanosti. Získáno 20. 10 2018, z <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/qrt>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2018b). Základní ukazatele z oblasti práce a sociálního zabezpečení v České republice. Ve vývojových řadách 2017. Praha. Získáno 16. 10 2018, z https://www.mpsv.cz/files/clanky/34384/Zakladni_ukazatele_z_oblasti_prace_a_sociálního_zabezpečení_v_Ceske_republice_2017.pdf

Ministerstvo práce a sociálních věcí. (n.d.). Regionální statistika ceny práce - Zlínský kraj. Získáno 17. 10 2018, z <https://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/zli>

MLÁDKOVÁ, L., Petr, J., & kolektiv. (2009). *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk.

Myslivcová, s., Maršíková, K., Švermová, P., & Macháčková, V. (2017). *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci.

Největší výzvy employer brandingu. (2018, 14. března). Získáno 05. 06 2018, z Selflearning. Katedra personalistiky: <https://www.selflearning.cz/portal/template/EcNewsSlArticleDetail/id/3338245>

Pawar, A., & Charak, K. S. (2015, prosinec). Employee Value Proposition Leading to Employer Brand: The Indian Organizations Outlook. *International Journal Of Management Reserch and Reviews*, 5(12), stránky 1195-1203. Načteno z <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1761257421?accountid=17203>

Petrone, P. (2015, 03. srpna). *Here is Why Employee Referrals are the Best Way to Hire*. Získáno 25. 09 2018, z LinkedIn. Business.: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2015/08/5-reasons-employee-referrals-are-the-best-way-to-hire>

Procházková, P. (2017, 16. května). *Průmysl nabízí ve Zlínském kraji nadprůměrné mzdy, přesto chybí lidé*. Získáno 20. 10 2018, z idnes.cz/Zlínský kraj: https://zlin.idnes.cz/nadprumerne-mzdy-v-prumyslu-ve-zlinskem-kraji-flc-/zlin-zpravy.aspx?c=A170509_2323912_zlin-zpravy_ras

Radford, T. (2009, 15. července). *7 Ways to Sell Your Employer Brand*. Získáno 05. 06 2018, z Dynamic Business: <https://www.dynamicbusiness.com.au/news/selling-your-employer-brand3973.html>

Rich, P. (2013, 05. července). *eNPS - Employee Net Promoter Scores In 5 Easy Steps*. Získáno 25. 09 2018, z Employee Engagement Survey Tips and Tricks: <http://employeeengagementsurvey.blogspot.com/2013/07/enps-employee-net-promoter-scores-in-5.html>

Sparrow, P., & Otake, L. (2015). *Employer branding: from attraction to a core HR strategy*⁺. Lancaster University. Získáno 10. 10 2018, z https://www.researchgate.net/profile/Paul_Sparrow/publication/305044170_Employer_branding_from_attraction_to_a_core_HR_strategy_Centre_for_Performance-led_HR_White_Paper_1501_Lancaster_University_Management_School/links/577fc9f608ae5f367d370390/Employer-b

Sullivan, J. (2004, 23. února). *The 8 Elements of Successful Employment Brand*. Získáno 04. 06 2018, z <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E., & kolektiv. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.

Uebbing, M. (2015). *Employer branding as competitive advantage*. Diplomová práce, University of Twente, Faculty of Behavioural, Management and Social Science, Enschede. Získáno 23. 09 2018, z <https://essay.utwente.nl/68833/1/Uebbing%20Maria%20-s%201214276%20scriptie.pdf>

Uebbing, M. (2015). *Employer branding as competitive advantage: Important employer branding elements from the perspective of young professionals*. Enschede: University of Twente. Získáno 10. 06 2018, z <http://essay.utwente.nl/68833/1/Uebbing%20Maria%20-s%201214276%20scriptie.pdf>

Úlovec, M., & Vojtěch, J. (2018). *Nezaměstnanost absolventů škol se středním a vyšším odborným vzděláním - 2018*. Načteno z Národní ústav pro vzdělávání: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/PublikaceAbsolventi?Stranka=9-0-151&NazevSeo=Nezamestnanost-absolventu-skol-se-strednim-a->

Urbancová, H., & Hudáková, M. (2017). Benefits of Employer Brand and The Supporting Trends. *Economics and Sociology*(10 (4)), stránky 41-50. doi:10.14254/2071-789X.2017

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1: Míra fluktuace zaměstnanců ve společnosti	42
Tabulka 2: Hlavní třídy klasifikace CZ - ISCO	43
Tabulka 3: Vývoj nezaměstnanosti ve Zlínském kraji v letech 2005 - 2018.....	47
Tabulka 4: Vývoj hrubé mzdy ve Zlínském kraji v letech 2010 – 2015 v CZK	51
Tabulka 5: Použití nástrojů HR marketingu ve vybrané společnosti.....	56
Obrázek 1: HR Marketing vs. Employer Branding	14
Obrázek 2: Employer Brand	16
Obrázek 3: Employee Net Promoter Score (eNPS)	17
Obrázek 4: Proces budování značky zaměstnavatele	21
Obrázek 5: Employee Value Proposition (EVP)	22
Obrázek 6: Klíčové komponenty Employee Value Proposition	23
Obrázek 7: Model hodnoty značky zaměstnavatele	26
Obrázek 8: Prostředky používané při náboru zaměstnanců, vývoj v letech 2016 - 2018	28
Obrázek 9: Problémy související s nábořem zaměstnanců, vývoj v letech 2016 - 2018	29
Obrázek 10: Očekávané přínosy HR Marketingových aktivit, vývoj v letech 2016 - 2018	29
Obrázek 11: Aktuální trendy v Employer Brandingu v ČR 2018.....	30
Obrázek 12: Organizační struktura společnosti	33
Obrázek 13: Asociace spojené s vybranou společností	63
Obrázek 14: Schéma budování Employer Brandu.....	72
Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 – 09/2018.....	37
Graf 2: Struktura zaměstnanců dle oddělení (září 2018)	38
Graf 3: Struktura zaměstnanců dle pohlaví (září 2018).....	39
Graf 4: Struktura zaměstnanců dle věku (září 2018)	40
Graf 5: Struktura zaměstnanců dle vzdělání (září 2018)	41
Graf 6: Struktura zaměstnanců dle délky zaměstnaneckého poměru (září 2018).....	41
Graf 7: Struktura obyvatel Zlínského kraje dle pohlaví (stav k 31. 12. 2017)	44
Graf 8: Počet obyvatel v okresech Zlínského kraje (stav k 30. 6.2018).....	45

Graf 9: Struktura obyvatel v okresech Zlínského kraje dle pohlaví (stav k 30. 6. 2018)	45
Graf 10: Věková struktura mužů ve Zlínském kraji (stav k 31. 12. 2017)	46
Graf 11: Vývoj nezaměstnanosti ve Zlínském kraji v letech 2005 - 2018	47
Graf 12: Věková struktura nezaměstnaných ve Zlínském kraji (stav k 30. 9. 2018)	48
Graf 13: Struktura nezaměstnaných ve Zlínském kraji podle délky nezaměstnanosti (stav k 30. 9. 2018)	49
Graf 14: Struktura nezaměstnaných ve Zlínském kraji dle tříd klasifikace CZ-ISCO (stav k 30. 9. 2018)	50
Graf 15: Struktura volných pracovních míst ve Zlínském kraji dle CZ-ISCO (stav k 30. 9. 2018)	50
Graf 16: Vývoj mediánu hrubé měsíční mzdy a vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy v letech 2010 – 2018 v CZK	52
Graf 17: Demografická struktura respondentů (pohlaví, věk)	59
Graf 18: Délka zaměstnání ve společnosti	59
Graf 19: Důvody volby zaměstnání u vybrané společnosti	60
Graf 20: Doporučení společnosti jako zaměstnavatele, Měření Employee Net Promoter Score	62
Graf 21: Hodnocení aspektů zaměstnání	65
Graf 22: Důležité aspekty zaměstnání	67

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro vedení společnosti	80
Příloha 2: Dotazník pro zaměstnance společnosti	85