

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

Employer branding ve společnosti Cikautxo cz s.r.o. Bakalářská práce

Alex Lindr

Vedoucí práce: Ing. Hana Volfová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Alex Lindr**
Studijní program: Ekonomika a management
Specializace: Řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Employer branding ve společnosti Cikautxo CZ**

Cíl: Hlavním cílem práce je zhodnotit přínos vybraných nástrojů Employer branding pro vybranou společnost. Mezi dílčí cíle patří sestavení literární rešerše, se zaměřením na pojem Employer branding a jeho konkrétní využití, nástroje a jejich přínos. Dále se jedná o praktickou aplikaci vybraného nástroje Employer branding, pro určení vhodného postupu pro vytvoření silnější zaměstnavatelské značky. Na základě výsledků aplikace budou stanoveny návrhy a doporučení pro efektivnější rozvoj Employer brandu u vybrané společnosti.

Rámcový obsah:

1. Sestavení literární rešerše
2. Analýza současné situace v oblasti Employer branding ve společnosti Cikautxo CZ s.r.o.
3. Praktické uplatnění vybraného nástroje Employer branding ve vybrané společnosti
4. Návrhy pro rozvoj značky firmy Cikautxo CZ směrem k potenciálním zaměstnancům

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. EGAN, J. *Marketing communications.* SAGE, 2020. 398 s. ISBN 978-1-5264-4689-3.
3. PŘIKRYLOVÁ, J. *Moderní marketingová komunikace.* 2. vyd. Grada Publishing, 2019. 328 s. Expert. ISBN 978-80-271-0787-2.
4. JADERNÁ, E. – VOLFOVÁ, H. *Moderní retail marketing.* 1. vyd. Grada Publishing, 2021. 234 s. ISBN 978-80-271-1384-2.
5. SHARMA, R. – RANA, G. – AGARWAL, S. *Employer Branding for Competitive Advantage: Models and Implementation Strategies.* New York: CRC Press, 2021. 222 s. ISBN 978-0-367-65096-4.
6. MARSHALL, C. – ADAMS, B. *Give & Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging.* Fayetteville: Houndstooth Press, 2020. 354 s. ISBN 978-1-544-50708-8.
7. ELLIS, J. *Employer Branding: Use Your Brand to Attract the Employees You Need for Your Business to Succeed.* Neznámý: Kogan Page, 2020. 232 s. ISBN 978-1-789-66507-9.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2022

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2022

L. S.

Elektronicky schváleno dne 17. 5. 2022

Alex Lindr
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 18. 5. 2022

Ing. Hana Volfová, Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 18. 5. 2022

doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 18. 5. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Ing. Hana Volfová, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce a ochotu při poskytování poradenství a informačních podkladů. Dále děkuji paní Bc. Daniele Poledníkové za vřelou spolupráci na praktické části této práce.

Obsah

Úvod do problematiky employer brandingů	7
1 Employer branding z pohledu řízení lidských zdrojů	10
1.1 Proces výběru zaměstnanců	11
1.2 Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem	11
1.3 Řízení zaměstnanců.....	17
1.4 Talent management a karierní rozvoj.....	18
1.5 Finanční ohodnocení.....	19
2 Employer branding z pohledu marketingu.....	20
2.1 Cíl marketingové komunikace Employer brandingů	20
2.2 Komunikační mix	22
2.3 Komunikační nástroje.....	22
3 Zavedení employer brandingů ve společnosti Cikautxo CZ.....	25
3.1 Aktuální situace společnosti	25
3.2 Cíle a předpokládané výsledky	25
3.3 Sběr dat týkající se získání a udržení zaměstnanců	26
3.4 Externí data dotazníkové šetření.....	26
3.5 Interní data rozhovor	31
3.6 SWOT analýza značky zaměstnavatele	35
3.7 Navrhované aktivity vedoucí ke zlepšení employer brandingů.....	35
Závěr	38
Seznam literatury	39
Seznam obrázků a tabulek.....	43
Seznam příloh	44

Seznam použitých zkratk a symbolů

B2C Business to consumer

WLB Work life balance

EU Evropská unie

EB Employer branding

WOM Word of mouth

PR Public relations

Úvod do problematiky employer branding

Employer branding, jinými, více počeštěnými, slovy, budování značky zaměstnavatele. Jedná se o součást marketingu B2C, ve které organizace usilují o vybudování jména, ne však u zákazníků, ale u zaměstnanců, jak stávajících, tak i potenciálních. Na stále kompetitivnějším poli B2C je již dnes pro firmy takřka nezbytné mít svoji značku, něco, čím se odlišit a upevnit své místo v myslí zákazníků. Zaměstnavatelé si také začali uvědomovat, že pro efektivní a zdravou firmu je nejdůležitější právě dostatek kvalitních zaměstnanců a jejich spokojenost. Důležitá je ale i stálá zásoba uchazečů s potřebnými schopnostmi a motivací pro práci v oné firmě, což má za úkol employer branding. Má zařídit, aby potenciální zaměstnanci chtěli v oné firmě pracovat, stát se její součástí a pracovat v ní rádi. Jestliže budou uchazeči sami vyhledávat firmu a zajišťovat tak přísun nových uchazečů, má ona firma velkou výhodu oproti konkurenci, a to například žádné starosti s neobsazenými pozicemi nebo efektivnější a věrnější zaměstnance. Věrnější zaměstnanci budou hrdí, že jsou s danou značkou spojeni a klesne tak šance na jejich odchod za konkurencí. Budou propagovat značku mezi svými kontakty, a také budou častěji kupovat právě produkty té značky, na jejichž výrobě se podíleli. (Gehrels, 2015) Toto jsou hlavní důvody, proč si dnes nejenom velké organizace zakládají na silné zaměstnavatelské značce.

(Ellis, 2020) Dává employer branding za úkol shrnout a zkompletovat celý pracovní proces, kterému bude zaměstnanec v dané organizaci vystaven. Nadále musí tento proces náležitě prodat možným uchazečům. Prvním krokem je definice základních zkušeností a přístupů, které zaměstnanec v organizaci získá. Nadále se vytvoří vhodný komunikační kanál, kterým se tyto informace dostanou k co největšímu počtu adekvátních uchazečů.

(Armstrong, Taylor, Šikýř, 2015) Dále uvádí, že employer branding si klade za cíl vytvářet co nejhodnotnější nabídku pro zaměstnance. Onu hodnotu vyjadřuje vše, co potenciální nebo stávající zaměstnanci považují za důležité a co by potenciální nebo stávající zaměstnanec mělo přesvědčit, aby se stali, nebo aby zůstali, členy dané organizace. Například peněžní odměny, avšak stejně důležité jsou i nepeněžními faktory. Právě nepeněžní motivy organizací činí zajímavou a přitažlivou zodpovědnost, různorodost, možnost osobního růstu, a také rovnováhu

mezi pracovním a osobním životem. Díky těmto faktorům chtějí lidé pracovat a setrvat v dané organizaci. Dalším faktorem je marketing oněch hodnot. Organizace sice mohou mít pestrou a lákavou nabídku faktorů pro zaměstnance, ale neumí-li na ně upozornit a transparentovat je i do okolí mimo organizaci, má employer branding jen poloviční účinnost. Tudíž je stejně důležitá i marketingová část tohoto oboru. Volba a realizace vhodných slov, prostředků či celých kampaní je proces, na kterém stojí a padá celý employer branding.

Proč právě employer branding?

Employer branding je v podstatě velmi zajímavé propojení personalistiky a marketingu. Pomocí marketingových praktik a nástrojů se zaměstnavatelé snaží informovat veřejnost o podmínkách a výhodách v dané organizaci. Tyto výhody či benefity nastavují právě personalisté snažící se co nejvíce zpříjemnit a obohatit celou zkušenost s prací v oné organizaci. (Sharma, Rana, Agarwal, 2021)

Jedná se již o celkem zaběhlý obor, do kterého však nově vstupuje stále více středních a menších organizací. Jelikož už i oni zpozorovávají stále kompetitivnější boj o kvalitní pracovníky, tak i menší subjekty mají problém sehnat dostatek adekvátních pracovníků. Budování zaměstnavatelské značky je ovšem pro ně složitější. Jednak z důvodů náskoku, které si zaběhlejší značky v tomto oboru již vybudovaly, zatímco menší organizace se musí napřed zveřejnit a zviditelnit. Ještě větší překážkou jsou pro menší organizace dostupné zdroje, především ty finanční. Zde jsou většinou velmi omezeny a jsou pro ně ještě důležitější správně zvolené nástroje a efektivní komunikační cesty, jelikož jich nemohou implementovat mnoho najednou.

Cíle práce

Nejdříve se zaměříme na employer branding z pohledu personálního managementu. Jakou roli hrají personalisté v budování firemní značky, jaké druhy a konkrétní nástroje mohou použít a jak je správně zvolí. Budou obsaženy i výhody a nevýhody jednotlivých nástrojů. Zaměříme se ale i na další aspekty, které právě personalisté mohou ovlivnit. V druhé polovině teoretické části budeme pojednávat o marketingové straně employer branding. Opět budeme pojednávat o jednotlivých nástrojích a jejich správné implementaci. Dále o způsobech výběru oněch nástrojů. V praktické části nejdříve provedeme výzkum interní a externí situace v kontextu s

employer brandingem. Zanalyzujeme získaná data a na jejich základě vytvoříme vhodná doporučení aktivit, které by tato společnost měla podniknout ke zlepšení její situace.

1 Employer branding z pohledu řízení lidských zdrojů

V následující kapitole se zaměříme na účel oddělení lidských zdrojů v oblasti employer branding. Projdeme nutné nástroje, které mají personalisté k dispozici k dosažení onoho úkolu. Dále budou zmíněny způsoby používané pro sběr co nejvíce informací potřebných pro výběr nejvhodnějšího mixu oněch nástrojů.

(Armstrong, Taylor, Šikýř, 2015) Objasňuje, že při výskytu nebo předpokladu obtíží spojených s náborem uchazečů je nutné analyzovat faktory, které mohou uchazeče přilákat nebo odradit, tudíž analyzovat silné a slabé stránky organizace v oblasti zaměstnavatelských značek. Úkolem personalistů je tedy zajistit příjemné podmínky a atmosféru v organizaci. Zde však jejich účel nekončí. Musí sestavit vhodné portfolio dostupných benefitů a výhod oproti konkurenci natolik lákavých, aby přitáhla větší zájem o pracovní pozice. Zatímco nastavení vhodné vnitřní politiky organizace pomáhá spíše udržet stávající pracovníky, firemní benefity zajišťují větší příjem uchazečů o volné pozice. Benefitů a nástrojů mají personalisté mnoho, od různých druhů finančního odměňování, po talent management a vlastní karierní a mimo karierní rozvoj. Mohou to být i další zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky, či rozmanitost práce, jistota zaměstnání, perspektiva kariéry nebo umístění pracoviště. Nejnovější jsou benefity v oblasti work life balance (dále jen WLB). Jedná se o systém benefitů pomáhající lépe nastavit koexistenci pracovního a soukromého života. Jedná se o stále se vyvíjející odvětví, proto musejí být personalisté otevřeni novým nápadům a za včasu je implementovat. (Jay, 2021) Velké množství organizací však nemá dostatečné prostředky pro implementaci většiny těchto benefitů, proto musejí personalisté zvolit vhodný mix dostupných možností, které budou nejlépe reprezentovat organizaci a přilákají nejvíce zájemců. Při výběru by se měli opírat o vnitro, ale i mimo organizační průzkumy. Ty realizují například pomocí dotazníků zaměřených na nově příchozí zaměstnance, odcházející zaměstnance, či ještě nepřijaté zaměstnance u pohovorů, strukturované i nestrukturované pohovory nebo rozборы celé vnitřní kultury organizace a její dosavadní pozice na trhu zaměstnavatelů.

Uchazeči se vlastně snaží prodat, ale zároveň kupují to, co mi, jakož to organizace, nabízíme. Organizace, snažící se uchazečům prodat sama sebe, musí zkoumat požadavky a potřeby uchazečů, ve spojení s tím, co jim může nabídnout. Takové

zkoumání umožňuje vytvářet hodnotovou nabídku pro zaměstnance. (Armstrong, Taylor, Šikýř, 2015)

1.1 Proces výběru zaměstnanců

Náborový proces je tu především k tomu, aby z uchazečů vybral nejvhodnějšího kandidáta na danou pozici, ale i při organizaci náboru musíme stále myslet na budování značky zaměstnavatele, jelikož každý moment, při kterém přijde zájemce do kontaktu s organizací, si na ni tvoří názor. Špatný názor může vytvořit už i neaktuální nabídka volných pozic nebo neúplný či přímo špatný popis pracovní pozice. (Sharma, Rana, Agarwal, 2021)

Stejně silný názor na značku zaměstnavatele může vytvořit i samotné výběřčí řízení, které musí být dobře strukturované a organizace musí mít řádně stanovenou specifikaci pracovního místa. Ono výběřčí řízení by mělo transparentně vymezovat znalosti, dovednosti a schopnosti nezbytné pro vykonávání práce, chování očekávané od zaměstnance a vzdělání, kvalifikaci, nabyté zkušenosti a další zvláštní požadavky potřebné k osvojení si nezbytných znalostí, dovedností a schopností specifických k práci na dané pozici v dané organizaci. Tímto docílíme, aby proces výběru zaměstnanců správně reprezentoval značku zaměstnavatele. (Jay, 2021)

1.2 Rovnováha mezi pracovním a soukromím životem

Správné nastavení balance mezi pracovním a soukromým životem je koncept, kde se mnoho potřebných cílů k úspěchu WLB shoduje s cíli fungujícího employer branding. Oba koncepty se snaží o maximalizaci štěstí a spokojenosti pracovníka. Na toto štěstí se totiž v koncepci WLB pohlíží jako na palivo pro produktivitu a naplňující práci. (Ladányi, 2019) Říká, že v hledání rovnováhy je zodpovědnost u zaměstnance, ale i zaměstnavatele, a je rozdělena rovnoměrně. Zdravá míra mezi pracovním a soukromým životem musí ale být v první řadě podpořena zaměstnavatelem, který by se měl snažit, aby nebyl vnímán jako nedotknutelný orgán nad zaměstnancem, ale jako spolehlivý partner, který podporuje zdravý životní styl. Produktivní práce by pro zaměstnance měla obsahovat správné množství uspokojujících a naplňujících úkolů. Díky správným podmínkám má zaměstnavatel prospěch z vysokého stupně motivace zaměstnanců. Neuspokojivá práce naopak může mít negativní vliv nejen na pracovní, ale i soukromý život. Často

si totiž zaměstnanec tuto nespokojenost odnese i domů. Uspokojivého stavu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem lze na pracovišti docílit kodexem a podmínkami, které zajistí, že k dosáhnutí štěstí zaměstnance nebude nic neočekávaně komplikovat. Ideálně se toto štěstí stane základem produktivního a zdravého pracovního vztahu. Na tomto vztahu se dá krom jiného stavět i velice silná zaměstnavatelská značka. Zaměstnavatel by si proto měl být vědom rovnice, kde šťastný a spokojený zaměstnanec se přímo rovná růstu produktivity a zmenšení ztrát vztahujících se k hledání a přeobsazení pracovníků na pracovní místa. (Campbell, 2022)

Koncepce rovnováhy směřuje k tomu, aby bylo zaměstnanci umožněno sladit práci a osobní život natolik, že bude vytvořena ideální harmonie. Nemělo by se pouze oddělovat a vyvažovat, ale přímo dosáhnout harmonie. Práce by se pak měla stát součástí osobního života, stejně jako osobní život součástí práce. (Jones, Burke, Westman, 2013)

Pojem rovnováhy pracovního a osobního života jsou přístupy organizací ke svým zaměstnancům. Tyto přístupy by se daly vyjádřit jako prorodinná politika. Podporující flexibilitu práce pomocí práce z domova, práce na částečný úvazek nebo zkrácení pracovních týdnů. Dále třeba smlouvy na roční počet hodin nebo pružné pracovní doby nebo využívání systému volna či dovolené navíc, ve kterém mohou zaměstnanci řešit obtížné životní situace nebo dokonce dočasně přerušit kariéru bez ohrožení jejich současného pracovního postavení. Jelikož základem pro všechna tato opatření je pracovní kultura, musí si linioví manažeři uvědomovat, že tato opatření jsou velmi důležitá a vrátí se jako zvýšená oddanost a angažovanost zaměstnanců. Rovněž zvyšují morálku, snižují pracovní absenci, a také především snižují stres. (Russo a Morandín, 2019)

Základními nástroji realizace WLB jsou opatření v následujících oblastech. V organizaci práce, pracovních podmínkách, komunikační politiky a managementu organizace a v neposlední řadě také nejčastěji používané flexibilní formy zaměstnání. Všechny tyto nástroje tvoří silnou zaměstnavatelskou značku. Jedná se totiž o fungující lákadla pro uchazeče o zaměstnání v dané organizaci, a také

pomáhá udržovat stávající zaměstnance. Funkční WLB v organizaci je silným lákadlem na poli employer branding. (Armstrong, Taylor, Šikýř, 2015)

1.2.1 Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba přináší zaměstnanci jistou flexibilitu v rozložení práce. Jedním pozitivním důsledkem pro zaměstnavatele je snížení absence pracovníka. Pracovník také lépe dodržuje pracovní dobu a více se angažuje v práci, a s tím stoupá i jeho výkonnost, jelikož pracuje v hodinách, ve kterých sám ví, že je nejefektivnější. Co se týká pracovníka, tak jeho benefitem je vyšší množství času pro osobní a rodinný život, méně času stráveného v dopravních špičkách, zvýšená odpovědnost za vlastní plánování práce, a také možnost plánovat si pracovní a osobní život a lépe ho rozvrhnout. Dále větší spokojenost v práci, která mu jde mnohem snadněji, což samozřejmě vede zpět ke zvýšení efektivity pro zaměstnavatele. Pružná pracovní doba může být různá jako například pružná klouzavá pracovní doba, která má pružné intervaly na konci a na začátku směny, které si zaměstnanec sám rozvrhne. To zahrnuje například v jakých časech se mu nejvíce hodí chodit do práce s tím, že ale základní středové hodiny jsou neměnné. Tento styl se v poslední době stává velmi populární. Ne až tak populární, ale přesto občas používaný, je potom způsob pružné pracovní doby, kde se stanoví systém a počet ročních pracovních hodin. Hodiny pracovník vykonává nepravidelně dle svého časového fondu a je mu poskytnut pouze plán rozložení pracovní doby. Tento typ se využívá převážně v obstarávání sezónních prací kvůli sezónním výkyvům množství práce. (Verlinden, 2019) Dalším přínosem pro organizaci, mimo tvorby silné zaměstnavatelské značky, je snížení mzdových nákladů díky eliminaci přesčasových příplatků. Délka pracovního týdne může být i proměnná v závislosti na ročním období.

1.2.2 Flexibilní formy zaměstnání

Jedná se o hlavní sadu nástrojů používaných pro realizování prorodinné politiky a WLB. Jak silná prorodinná politika, tak i precizně vyvážené WLB představuje ohromnou výhodu na poli zaměstnavatelských značek. Tento nástroj pomůže zaměstnavatelům vyplnit mezery na trhu práce díky zasáhnutí do širšího spektra uchazečů. Pomůžou také se snížením mzdových nákladů, včetně příplatků za přesčasovou práci a za práci ve dnech pracovního klidu a ve svátcích. Zaměstnanci

jsou spokojenější díky většímu množství času, který mají pro svůj rodinný a osobní život. Další výhodou pro zaměstnavatele je možnost úpravy pracovní doby dle jejich potřeb. Zejména pro rychlé nasazení nebo odvolání zaměstnanců do nebo z pracovních úkonů. Také mohou jednodušeji převádět zaměstnance na jinou práci a na jiné pracovní úkony. Z pohledu zaměstnance má flexibilita přínos především z psychického, a v některých případech i fyzického, zdraví a pohody. Nutno také podotknout, že zaměstnanci pracující jen na zkrácený úvazek, jsou spokojenější, loajálnější a motivovanější. Práce je tedy vykonávána efektivněji. (Mrázová, 2018)

Zkrácený pracovní úvazek představuje pracovní dobu kratší než 40 hodin týdně. Formy flexibilního zaměstnání jsou velmi podobné, ale přesto trochu odlišné. Souhlas a ochota se zkrácením úvazku musí být pro její realizaci oboustranná. (Zákon č. 262/2006 Sb. - *Zákoník práce*)

1.2.3 Home-office

Hlavní využití jak u částečného, tak úplného, home-officu, je především u zaměstnanců administrativy. Tyto práce jsou z velké míry lehce uskutečnitelné i z pohodlí domova. Velmi výhodná je tato forma zaměstnání pro zaměstnance, jejichž velkou náplní práce je cestování, jelikož mohou využívat svůj domov jako základní kancelář, ze které se pracovní cesty uskutečňují, což šetří zbytečné dojíždět do kancelářských prostor, na druhou stranu by tyto prostory zůstávaly většinu času nevyužité. Krom zkrácení výdajů za například často nevyužívané kanceláře přináší tento pracovní vztah opět větší flexibilitu a možnosti pro zaměstnance. Řada jedinců tak nemusí organizaci opouštět pro změnu životní situace. Již dnes se v České republice nachází skupina potenciálních zaměstnanců, která je na tento druh zaměstnání navyklá a zavedením tohoto nástroje opět pro naši zaměstnavatelskou značku získáváme více možných zájemců. Avšak tato forma práce, jak je vypsáno ve článku (Harvard Business Review, 2019), má i svá negativa. Nepříjemná právní problematika nastává při pracovním úrazu. Ochrana osobních údajů a obchodního tajemství organizace se stává složitější. Dlouhodobě pak může nastat problémem zařazení jedince do pracovního kolektivu a pracovního prostředí. Styk s kolegy je při práci z domova realizován pouze přes počítač či mobilní telefon. Tento zaměstnanec je pak i ochuzen o budování mezilidských vztahů na společném pracovišti. (Klikauer, 2019)

Příklad využití částečné práce z domu v souvislosti s harmonizací osobního a pracovního života byl zdokumentován Oxfordshire County Council (Rada hrabství Oxfordshire) projektem s názvem „pružného pracoviště“, kde pracovnice Jane má 30hodinový pracovní týden, z něhož 10 hodin pracuje ze svého domova a dalších 20 hodin pak tráví v kanceláři. Čas zde využívá především na nutné schůzky, setkání a komunikace, které jsou nezbytné aplikovat face-to-face. Takto se Jane povedlo nejlépe sladit pracovní a osobní život.

1.2.4 Stlačený pracovní týden

Stlačený pracovní týden nebo zhuštěný pracovní týden, je úprava rozvrhu práce, při kterém se nemění standardní týdenní rozpětí pracovních hodin. Mění se však počet dní, jež zaměstnanec v práci tráví. Pracovní týden obsahuje ve většině případů čtyři dny místo klasických pěti dní. Délka pracovní doby v jednotlivých dnech pracovního týdne je stanovena v pracovní smlouvě. Může být rovnoměrná, v případě čtyř pracovních dnů, tedy deseti hodin, avšak nemusí to tak být. Počet hodin odpracovaných za jeden den ale v žádném případě nesmí přesáhnout dvanáct hodin. (Krčmářová, Bejšovcová, 2011) Stlačený pracovní týden se v ostatních zemích EU již implementuje jako například v Belgii. Nevýhodou je větší denní pracovní zátěž na zaměstnance, která může vést ke stresu a v extrémních případech až k vyhoření.

1.2.5 Sdílené pracovní místo

Zajímavým nástrojem je také job sharing neboli sdílení pracovního místa. Dva nebo i více zaměstnanců se zkrácenou pracovní dobou si rozdělí náplň práce jednoho pracovního místa, které zastoupí jeden plný pracovní úvazek. Plat stejně jako odpracovaný čas se mezi sdílející zaměstnance rovnoměrně rozdělí. Není nutností vždy zcela rovnoměrné rozdělení pracovního místa, vše závisí na možnostech jednotlivých pracovníků a jejich domluvě. Tento sladovací způsob osobního a pracovního života se nejvíce využívá při současné péči o dítě, kde zaměstnanec nechce zcela ztratit angažovanost v karierním životě. Je ale dobře aplikovatelná i pro osoby, které trpí únavovými poruchami nebo jinými zdravotními či fyzickými omezeními, a nebo pro ty zaměstnance, kteří se ještě angažují ve studiu. Sdílení pracovního místa je dosti podobné částečnému úvazku. S rozdílem v rovnoměrném přijímání odpovědnost, kterého si zúčastnění musejí být dobře vědomi. Také musejí

všichni ve stejné míře zabezpečit chod pracovního místa. Je tedy zapotřebí velké důvěry a dobrých vztahů na pracovišti. Tento systém opět pomáhá s udržením zaměstnanců v dotyčné organizaci. Především v situacích, kdy se dostanou do kontaktu s výše popsányými životními změnami. Problémem může v Česku být odvod na pojištění, a s tím související evidence odpracovaných hodin. Zaměstnavatele proto může odrazit zvýšená náročnost administrativy a s ní spjaté náklady. (Evans, 2022)

1.2.6 Firemní školky

Organizace jako pomocný nástroj pro sladování může zřídit a provozovat mateřské školy pro děti svých zaměstnanců. Zaměstnavatel si tak zaručí hlídání dětí pro všechny pracovníky, tudíž by nemělo docházet k například omezení pracovního úvazku nebo jeho úplného zrušení z důvodu nenalezení hlídání pro dítě zaměstnance. Tím si opět zaměstnavatel své pracovníky lépe ukotví a více integruje jejich pracovní a osobní život, jelikož už pouze neposkytuje pro rodinu finanční zabezpečení, ale také se stará o jejich potomky. Zaměstnavatel tím velmi důrazným způsobem zvětšuje a zlepšuje firemní kulturu a její rozsah, a to vše mu pomáhá získávat značnou výhodu v poli employer branding. Nevýhodou tohoto nástroje je pro firmy veliká finanční organizační a administrativní náročnost. Nástroj tohoto typu je proto možný jen pro opravdu zaběhlé velké firmy s dostatečným zázemím. Výhodou pro zaměstnance je zřízení hlídání pro jejich nejmenší ratolesti v pracovních hodinách, které dnes opravdu není lehké získat. Výhody dále zahrnuje i zjednodušení ranní rutiny, kdy odpadá například cesta navíc do školky, jelikož zaměstnavatel většinou „firemní školku“ zřídí na výhodném místě pro zaměstnance, tudíž někde poblíž místa pracoviště. Odpadají proto i starosti o dítě ve výjimečných situacích, jelikož mají dítě v podstatě kousek od svého pracoviště a není problém v nějakých takových situacích pro něj zajít a být mu okamžitě k dispozici. (Pro Progressio, 2022)

1.2.7 Antistresové programy

Organizace tímto nástrojem bojují se stále rostoucí mírou stresu na pracovišti. Pracovní stres se váže k řadě dalších zdravotním obtížím, a tím se pro organizace snižuje efektivita a spokojenost zaměstnanců, nemluvě o hrozbě možných soudních sporů, i když nepravděpodobných. (Sokačová a Kolářová, 2010) Dále uvádí, že pro

zaměstnavatele je daleko účinnější a levnější prevence samotné příčiny, tedy stresu. Jednotlivá opatření by měla pružně reagovat na různé příčiny stresu. Zaměstnavatel by měl pravidelně monitorovat hladiny stresu na pracovišti a dle toho realizovat další kroky. Řada firem zavedla programy zahrnující zdravotnické a relaxační služby na pracovišti, kam patří například vytvoření relaxačního koutku, kde jsou poskytovány masáže a jiné relaxační kúry. Některé firmy pořádají například sportovní utkání nebo ovocné dny. Nejčastější formou benefitu poskytovanou v ČR je v tomto směru pět týdnů dovolené.

1.3 Řízení zaměstnanců

Na zaměstnance a jejich spokojenost a výkonnost má největší vliv právě vedení. Kvůli svým nadřízeným zaměstnanci často mění práci, nebo v ní naopak přetrvávají. Zásadní pro employer branding tedy je, aby právě manažeři vytvářeli příznačnou kulturu organizace a nadále podporovali všechny výše zmíněné nástroje ne jenom jako jednorázové aktivity, ale jako neustálý cyklus. Organizace by si proto měla sestavit komunikační plán, který zmapuje, jak uvést svého zaměstnance naší značce. Hlavní výhodou interní aktivace employer branding je konzistence a sladění. Právě konzistentní příběh je nejvíce vidět na kampaních, které jsou pak snadněji vysvětlitelné a komunikovatelné marketéry. Při onom komunikování právě nechcete vypadat odpojeni. Cílem je vyrobit sladěný systém zasílání zpráv, který přesvědčuje nové zaměstnance, aby se připojili, a také připomíná lidem, proč by měli zůstat. Vedení by proto mělo ideálně být spíše o dialogu, a to oboustranném a velmi častém, nejlépe individuálním mezi vedoucím a každým členem týmu. Bude-li vedoucí na denní bázi komunikovat s podřízenými, vznikne mnohem hlubší porozumění v zadávaných úkolech, a tím pádem se i zvýší celková spokojenost a pocit naplnění. (Adams, Marshall, 2020)

Pokud vedoucí poskytuje emocionální a praktickou podporu, je pozitivním vzorem a podporuje kreativní řešení problémů. Podřízený zažívá méně konfliktů v pracovním a soukromém životě, a to ovlivňuje i jeho zdraví a celkovou spokojenost. Vedoucí pracovník má tedy jeden z největších vlivů na názor zaměstnance o svojí firmě. Je to proto, že nadřízení reprezentují organizaci jako celek v očích svých týmů. Je jim dáno právo povzbuzovat, ale i odrazovat podřízené. Měli by se za každou cenu vyhnout postojům a chování, které můžou signalizovat, že budou vyvozeny důsledky pro ty, kteří upřednostňují rodinné povinnosti nebo jim přikládají stejnou

důležitost. Nadřízený, který má očekávání přes příliš vysoká nebo v rozporu s osobními cíli jeho podřízeného, může mít škodlivý dopad na jeho rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Společnosti vzdělávající své vedoucí pracovníky o benefitech a možnostech správné rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnancům, vykazují z pravidla lepší výsledky než společnosti, které pouze vytváří jednorázové formální politiky. Organizace by měly začít školením nadřízených, jak poskytovat svým týmům produktivní prostředí a úrodnou atmosféru pro řešení problémů, než-li jen nařizovat příkazy a uvědomovat si důležitost rodiny a osobního života a dále informovat o tom, proč je jejich úkol důležitý. (Russo, Morandin, 2019)

1.4 Talent management a karierní rozvoj

Talent management a karierní rozvoj je velmi výhodný pro všechny zúčastněné strany, a to jak pro pracovníky, kdy zaměstnanec postupuje ve firemním žebříčku díky prohlubování jeho dovedností nebo si rozšiřuje své schopnosti pro univerzalitu na trhu práce, tak i pro zaměstnavatele, kteří získávají správné talenty na efektivních a nejužitečnějších místech. Nakonec i employer branding prosperuje z různé nabídky talent managementu, akcí, seminářů a programů karierního rozvoje, což zvyšuje zájem o pozice právě s těmito benefity. (Dagogo, Ogechi, 2020)

Dostat správné lidi se správnými talenty nebo s jejich predispozicemi k nim na správná místa, kde je nejenom využijí, ale budou dále rozvíjet, je nesmírně důležité pro nasměrování na vhodnou dráhu kariéry. Pokud má firma dostatek těchto zaměstnanců na vhodných karierních cestách, nejen že se zaopatřuje velmi efektivní pracovní silou do budoucna, ale zároveň buduje větší loajalitu k těmto zaměstnancům. Větší loajalita není však moc zásadní, proto zdaleka patrnější benefit pro firmy je získávání nových zaměstnanců, a hlavně zaměstnanců s ambicemi. Pro efektivní talent management a dlouhodobý karierní rozvoj by organizace neměly myslet při přesunu zaměstnanců jen na řešení akutních současných problémů, ale na diverzifikaci fondu talentů, podporu rozmanitosti a na řešení nedostatku a ochraně klíčových talentů. Plán talent managementu musí odpovídat talent strategii: budování, kupování či půjčování. (Meier 2022)

by měly podporovat jak karierní růst, tak i karierní rozvoj. Karierní růst je firemní i mimo firemní přesun na vyšší pozici, zatímco rozvoj je budování cenných

dovedností a zároveň sledování příležitostí uvnitř i mimo současné pracoviště člověka i jeho oboru, což znamená, že jde spíše o rozšíření jejich portfolia. Organizace by také měly udržovat aktuální cíle svých podřízených dle trhu, jejich pokroku, osobní situace a úrovně ambicí. Udržíme-li podřízené na správné cestě, získáme cenné poznatky o úrovni jejich dovedností a kariérních plánech. To nám může pomoci lépe rozpoznat nastupující talenty, budoucí lídry a méně ambiciózní prokrastinátoři. Kariérní hodnocení mezi HR, česky lidské zdroje, a zaměstnancem pomáhá lépe najít nejlepší profesní dráhu a různé programy mohou pomoci dosáhnout jejího cíle, a to vše při větší motivaci a spokojenosti, tudíž i produktivitě. Při budování efektivního kariérního programu rozvoje jsou zásadní dva faktory: manažerská podpora a personalizované učení pro daného jednatelce. (Vonnegut, 2022)

1.5 Finanční ohodnocení

Finanční a mimo finanční ohodnocení může kromě čisté výplaty a příspěvku na stravování pomocí například stravenek přicházet i ve formě podílu na zisku z prodeje či třináctého někdy i čtrnáctého platu. Tyto finanční bonusy určitě mají svůj efekt na poli employer branding a pomůžou nám získat další lákadlo na uchazeče, ovšem musíme si však uvědomit, že tento nástroj má u mladší generace stále menší význam a oproti ostatním už není na tolik ceněný ani tolik významný. Jeho dopad je ovšem značný v negativní motivaci, oceňuje-li firma své zaměstnance podprůměrně, může to velmi nelibě poznamenat odchodovost zaměstnanců, ale i vizualizaci celé organizace potenciálními zaměstnanci. Zaměstnancům to pak signalizuje, že jsou pro organizaci nepotřební a nahraditelní. Takový postoj je velmi demotivující, a kromě horších výsledků zaměstnanec trpí i jeho loajalita k organizaci. (Charania, 2017)

2 Employer branding z pohledu marketingu

Poté, co oddělení lidských zdrojů implementuje strategie a nástroje pro podporu employer branding, marketéři mají za úkol tyto benefity prodat podobně jako u výrobku či služby dané organizace. Musí najít vhodné nástroje a cesty, kterými informují vhodnou skupinu uchazečů o dané organizaci, jejich motivech, její kultuře a o jejích výhodách. Musí tedy vhodným způsobem dát světu vědět proč právě v její organizaci chcete pracovat. (Sharma, Rana, Agarwal, 2021)

Úkolem marketingového oddělení v employer branding je tedy poskytovat konzistentní sdělení značky organizace všem externím zainteresovaným stranám. Marketéři proto musí důkladně znát a porozumět značce společnosti, co znamená a jak by měla být představena. Pro efektivní představení značky organizace musí mít celistvou a funkční employer branding strategii. Bohužel podle výzkumu provedených agenturou Robertwalters v roce 2022 pouze 56 % organizací má employer branding strategii, ovšem mnozí plánují blízké investice právě do tohoto odvětví. (Robertwalters.be, 2022)

2.1 Cíl marketingové komunikace Employer branding

Většina všech možných cílů klasického marketingu služby či výrobku je aplikovatelná i v marketingu zaměstnavatelské. Jednou z obměn je větší propojenost všech cílů, zatímco klasický marketing se dost často zaměřuje jen na jeden cíl. Employer branding často míří na všechny marketingové cíle nebo jejich většinu, a to často v jednom sdělení či v jedné kampani. Všechny cíle musí stejně jako u běžného marketingu směřovat upevnění dobré pověsti značky. Cílová skupina zde také ovlivňuje cíle, především ale cesty a prostředky k jejich docílení. Stádium cyklu životnosti značky však už zde nehraje takovou roli. (Přikrylová, 2019)

Přikrylová (2019) popisuje hlavní cíle marketingové komunikace. **Budování a pěstování značky** je první z marketingových cílů. Tento cíl je pro employer branding prioritní při jeho prvotním zavádění, ovšem ani v pozdních částí cyklu se nestává employer branding irelevantním. Zde budujeme velice důležitou vazbu mezi cílenou skupinou a značkou. Značka se pak stává integrátorem všech dalších reklamních kampaní. Její budování by ovšem mělo podléhat celkovému záměru cíle značky definovaného smart nebo lépe smarter způsobem. Dosažením tohoto cíle můžeme diferencovat značku, ochránit ji od nově vzniklých a zvýšit schopnost všech

ostatních cílů a řešit případné krize značky. Měli bychom také neustále kontrolovat a měřit, zda tohoto cíle stále dosahujeme, a to pomocí pyramidy cílů dle marketingového modelu 4A. Zde kontrolujeme viditelnost kampaně, zda a jaké vyvolává kampaň reakce a jaká je oblíbenost značky mezi lidmi. (Pavlíková, 2019)

Poskytnout informace je jedním z hlavních cílů marketingu. V případě employer branding to bude o dostupnosti pracovních míst vhodným cílovým skupinám. Nejlépe se informace přenáší skrze své postoje a změny, které definují pozici organizace na trhu jako například společenskou odpovědnost k stávajícím problémům. Tyto správy působí na všechny stakeholdery a zainteresované subjekty o životaschopnosti organizace. Důležitý cíl je **vytvoření a stimulace poptávky**, což zahrnuje nejen vytvoření poptávky po práci v naší organizaci, ale i její udržení, v lepším případě i zvýšení. Úspěšná komunikační podpora může zvýšit poptávku po pracovních místech s minimálními náklady na rozsáhlé akce. Pro větší úspěch může být spojena s osvětou v oblasti například ekologie či zdraví. Toto propojení je ale pro employer branding velmi náročné uskutečnit, a proto se často nevyužívá. (Jaderná, Volfová, 2021)

Stabilizování obratu pro employer branding nebývá tolik důležitý jako pro marketing běžného výrobku, ale je stále relevantní, jelikož i ze stálé a konstantní zásoby pracovních kandidátů má organizace velký prospěch. Může totiž pak řešit problémy spojené s odchodem zaměstnanců mnohem rychleji a jistěji. (Sharma, Rana, Agarwal, 2021)

Posílení image firmy se zdá být obtížným cílem, jelikož image firmy je velmi ovlivnitelná smýšlením celé veřejnosti. Na základě smýšlení celé společnosti jsou pak jednotlivci ovlivněni ignorovat nebo reagovat na nabídky. Tento cíl vyžaduje plynulou komunikaci, ta by ovšem měla být i jednotná a konzistentní. Je zde nutná integrace všech prvků vytvářející identitu dané značky. Měly by proto být opakovaně použité pozitivní vazby značky se symboly a klíčovými slovy. Silná image pak působí spolehlivě i v nejistých dobách. Důležité pro tento cíl je její správné nastavení, je-li jednoduše pochopitelná, což tomu dodává řád. Pracovníci jsou pak spokojenější a značka se jeví prestižněji pro další kandidáty. Součástí tohoto cíle by měl být i strategický krizový plán komunikace pro případy negativních situací. (Jaderná, Volfová, 2021)

2.2 Komunikační mix

Jedná se o optimální kombinaci různých nástrojů pro docílení firemního cíle. I v employer branding se komunikační mix zakládá z osobní a neosobní formy komunikace. Osobní formy v employer branding zastupují různé náborové akce a veletrhy práce, zatímco neosobní jsou klasické reklamy, PR neboli veřejné vztahy, komunikace nebo sponzoring. Každý nástroj v komunikačním mixu se doplňuje a zároveň musí splňovat svůj vlastní cíl. (Příkrylová, 2019) Musí informovat zaměstnance, kandidáty i zájemce o práci a vytvořit poptávku po onom zaměstnání, což jsou cíle samozřejmé. Časté další cíle jsou odlišit se od konkurence na trhu a zdůraznit užitkovou hodnotu práce. Zvýšení zájmu, motivace a kreativity zaměstnanců je další běžně aspirovaný cíl stejně jako budování a pěstování značky zaměstnavatele a posilování firemní image spolu s kulturou. (Tvrdá, 2021)

Vytvoření účinného komunikačního mixu je jedním z nejtěžších úkolů marketérů. Ovšem v employer branding to mají marketéři o něco snažší, jelikož se vždy jedná o stejný produkt. Tento fakt zjednodušuje a usnadňuje jejich úkol, ale stále se nejedná o jednoduchou práci, jelikož lišící se detail může stále velice ovlivnit výslednou efektivitu marketingového mixu v employer branding. Dva proměnné a velice důležité faktory jsou charakter trhu, tedy potencionálních uchazečů o práci v naší organizaci a disponibilní finanční zdroje. Finanční zdroje jsou nejvýznamnější faktor v employer branding, jelikož je často velmi omezený, a to nejen u menších a středních organizací. (Egan, 2020)

2.3 Komunikační nástroje

Reklama může být zprostředkována různými médii, ale vždy se jedná o neosobní sdělení mířící na široký okruh zájemců. Reklama je efektivní pro sdělování a informování spíše než pro přesvědčování. Můžeme skrze reklamu také podporovat filozofii organizace. Nosiči jsou spoty v televizi a rádiu, v tiskovinách, billboardech a reklamních bannerů, což je velmi výhodné u velkého množství volných pracovních míst s širokou cílovou skupinou. Nevýhodou je malý objem přenášených informací. Reklama se rozděluje na informativní, přesvědčovací a připomínkovou, přičemž employer branding používá především informativní a připomínkovou formu reklamy. (Jaderná, Volfová, 2021)

Podpora prodeje: Může se zdát, že tento nástroj v employer branding užitelný není, avšak i tento nástroj se v praxi často užívá. Jedná se například o dočasné náborové příspěvky nebo aktuální zavedení vzdělávacích kurzů pro nové zaměstnance. Jsou to takzvané dočasné stimuly. Většinou se pojí s reklamou, kterou podporuje ve svém sdělení. Podpora tedy dodává další důvody, proč reagovat na nabítku práce od dané organizace. (White, 2018)

Přímý marketing je další nástroj, který se může jevit jako nepoužitelný, je přímý marketing. Jeho původním významem bylo přímé zaslání zboží spotřebiteli. Dnes se však za tento nástroj považuje vše, co zprostředkovává přímý kontakt se spotřebitelem nebo v našem případě potenciálním uchazečem. Mohou sem patřit například stránky naší organizace, přes které mohou zájemci kontaktovat personální oddělení nebo v lepším případě zde naleznou přímo sekci s informacemi o volných pracovních místech. Tento nástroj už cílí přímo na cílovou skupinu. (Egan, 2020)

Public relations (PR): Jedná se o nástroj vytvářející a udržující vztahy jak s širokou veřejností, tak i s vnitřními stakeholdery. Důležitým faktorem je publicita. Pro employer branding jsou nejdůležitější vztahy právě s potenciálními uchazeči, ale i se stávajícími pracovníky. PR je v employer branding u často oblíbené z důvodu menších výdajů, velké důvěry a dopadu na cílovou skupinu. Nevýhodou je, že organizace tento nástroj nikdy nemůže mít zcela pod kontrolou a je velmi závislý na ostatních činech společnosti. Do tohoto nástroje patří i účast na veletrzích a výstavách. V employer branding u to budou především pracovní veletrhy a výstavy, kde se při tomto nástroji kombinují formy osobní i neosobní komunikace. (Přikrylová, 2019)

Sponzoring je velmi užitečný v employer branding u a úzce souvisí s PR. Díky tomuto nástroji dokážeme vybudovat dlouhotrvající a jedinečný vztah s naší cílovou skupinou. V aktivním sponzorství, což jsou například nějaké akce, kde nás zajímá naše cílová skupina, budujeme pouto s potenciálním zaměstnancem ještě před jeho uvažováním o práci pro naši organizaci. To je samotná podstata a hlavní cíl employer branding u. (Bouaicha, 2016) Akce nebo nějaké události může pořádat organizace samotná, pak už se jedná o event marketing, zde můžeme ještě více usměrnit celou povahu akce tak, aby zaujala co nejvíce lidí z naší cílové skupiny, a ještě více propojila danou akci s naší značkou zaměstnavatele.

Guerillová komunikace je nekonvenční kampaň, jehož hlavní hybnou silou je šok faktor. Je méně nákladná než klasická reklama, ale nepřenáší mnoho informací. Jejím hlavním cílem je jen na značku upozornit. Použitelná je v employer brandingu hlavně pro střední a menší firmy, které mají problém prorazit a upozornit na svou existenci k širší řadě potenciálních uchazečů. (Přikrylová, 2019)

Word of mouth (WOM) představuje komunikaci mezi veřejností samotnou o značce zaměstnavatele. WOM má jeden z nejefektivnějších vlivů na cílovou skupinu. Jedná se totiž o osobní doporučení vycházející ze zkušeností s danou organizací. Osobní doporučení nemusí být od přímé osoby se zkušenostmi ale předávané. Tento nástroj nepožaduje žádné přímé financování, ale není nijak kontrolovatelný. Odvíjí se od celkových zkušeností veřejnosti s onou značkou zaměstnavatele. (Jaderná, Volfová, 2021)

3 Zavedení employer brandingů ve společnosti Cikautxo CZ

3.1 Aktuální situace společnosti

Společnost Cikautxo CZ s.r.o. je celosvětový konglomerát se základnou ve Španělsku. Organizace disponuje více než deseti pobočkami po téměř všech kontinentech světa, většinou se jedná o malé závody. Česká pobočka v Jablonci nad Nisou je jednou z největších závodů, ale i tak se jedná o střední nebo spíše menší závod, jehož počet zaměstnanců nepřesahuje dvou set. Organizace se zaměřuje na výrobu gumových a pryžových součástí, jak pro automobil, tak pro domácí těžkou elektroniku. Mezi jejich největší odběratele patří například Bosch nebo PSA a na trhu se značka Cikautxo CZ pohybuje přes 25 let.

Oddělení lidských zdrojů má jen jednoho stálého zaměstnance. Česká pobočka nemá žádné PR nebo marketingové oddělení, proto je tento projekt employer brandingů v této firmě jakýsi první, a už dosti nutný, projekt budující vztah s veřejností. Tudíž výstup pro organizaci Cikautxo CZ je zlepšení jejího image firmy hlavně jako zaměstnavatele především ve svém okolí města Jablonec nad Nisou.

Organizace má problém v hledání zaměstnanců především ve výrobě a udržet zaměstnance ve většině odvětví, a proto musí převážnou část svých výrobních sil čerpat agenturními pracovníky. Cikautxo CZ trpí na přesycení trhu výrobních firem v okolí a zároveň na velmi odstrčenou lokalitu. Kvůli těmto skutečnostem není příliš známá v okolí. Organizace také trpí na nepříliš dobrou pověst, jelikož v minulosti zapříčinili znečištění vody ve svém okolí.

3.2 Cíle a předpokládané výsledky

Prvním cílem z projektu employer brandingů je vytvoření dotazníkového šetření pro veřejnost v Jablonci nad Nisou a okolí ohledně znalosti značky Cikautxo CZ a názorů na její image. Dále rozhovory s interními zaměstnanci ohledně jejich spokojenosti, vyhodnocení a zpracování dat a jejich formulace do závěrů, dalších kroků, opatření a aktivit. Předpokládaným doporučeným výsledkem aktivit pro zlepšení situace je větší aktivita na sociálních mediích například založení firemního Instagramu, který může být spolu s Facebookem využíván k další zpětné vazbě s veřejností. Největším zlepšením pro organizace bude potenciálně lepší

komunikace a upevnění vztahů s veřejností, a hlavně pochopení a obeznámení veřejnosti o vizi, poslání a silných stránkách jakožto zaměstnavatele.

3.3 Sběr dat týkající se získání a udržení zaměstnanců

Sběr externích dat se prováděl pomocí anonymního dotazníkového šetření zaměřeného na veřejnost mimo organizaci. Demografické rozložení bylo 15 až 75 let a hlavním atributem cílové skupiny bylo geografické rozmístění, tudíž byli dotazováni pouze lidé z okolí Jablonce nad Nisou. Jelikož má organizace problém s dostatkem uchazečů o pracovní místa jak ve výrobě, tak i jiných oddělení, cílová skupina je velmi široce determinovaná jen produktivním věkem a místem bydliště. Cílem tohoto šetření bylo na vzorku populace určit přibližnou známost této značky mezi potencionálními uchazeči o zaměstnání.

Druhá fáze sběru dat se týkala interního výzkumu mezi zaměstnanci. Zde vzhledem k velmi malé cílové skupině a většího množství vypovídajících informací byl zvolen způsob anonymního nestrukturalizovaného rozhovoru. Cílovou skupinou byli pracovníci z odlišných oddělení ve věku 30 až 45 let, tedy ve věku ustalování kariéry a jejího největšího růstu a rovněž se jedná o generaci X. Dle Blautha (2011) se tato generace vyznačuje individualismem, pesimismem, materialismem a velmi zodpovědným přístupem k práci, a také si tato generace většinou vyhledává práci dobře placenou. Tyto stereotypy mohou ovlivňovat celkový výsledek šetření, a to i proto, že tato věková skupina je v oné organizaci na těchto místech nejpočetnější. Respondenti byli genderově vyvážení. Rozhovoru se účastnili dva výkonní pracovníci, kde první pracuje v administrativě, zatímco druhý je umístěn ve výrobě.

3.4 Externí data dotazníkové šetření

3.4.1 Anonymní dotazník

Anonymní internetový dotazník byl rozeslán cílové skupině v období od 11.11. do 25.11. 2022. Celkově měl 57 respondentů. Skládal ze sedmi otázek vždy s možností jen jedné odpovědi. V dotazníku byly použity otázky uzavřené s velkým množstvím možných odpovědí, dále otázky polouzavřené s možností vlastní varianty odpovědi a několik otázek filtračních s možnostmi pouze ano či ne. Vzhledem k široké cílové skupině bylo zvoleno malé množství otázek. Jelikož klíčové bylo získat co nejvíce respondentů, byl dotazník co nejstručnější a také vzhledem k hlavní zkoumané

otázce nebylo nutné přehlcovat respondenty irelevantními otázkami ve vztahu s cílovým motivem.

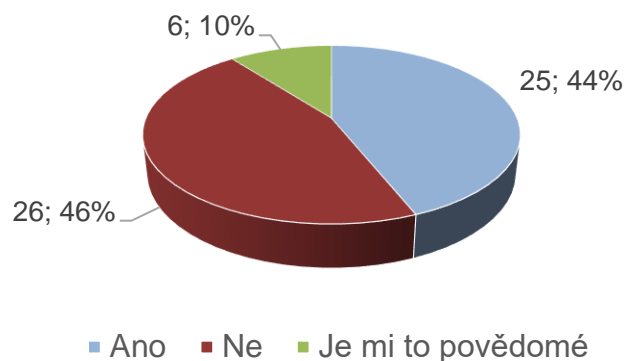
3.4.2 Analýza získaných externích dat

Mezi respondenty bylo 31 mužů, 23 žen a zbylí 3 respondenti se ke svému pohlaví nevyjádřili. To také odpovídá stále lehce vyššímu zastoupení mužů aktivních v ekonomickém sektoru. Dále byl zjišťován přibližný věk respondentů. Nejzastoupenější věková skupina byla mezi 19 až 26 lety s 36,8 %. To může být zapříčiněno volbou metody rozesílání dotazníku pomocí internetu, i když to nebyl výhradní styl, byly použité i osobní metody distribuce. Metoda rozesílání dotazníku přes internet byla nejužívanější, a jelikož je tato věková kategorie na internetu zastoupena nejsilněji, měla tato skutečnost vliv na celkové složení dotazovaných. Tato věková skupina je v zaměstnání známá touhou se rozvíjet. To je podloženo odpověďmi na otázku ohledně pracovních preferencí dále v této kapitole. Druhou nejčastěji zastoupenou věkovou skupinou mezi respondenty byla skupina mezi 39 až 55 lety. Zde se jedná o věk, ve kterém je člověk na vrcholu své kariéry a vyhledává stabilitu a klid v pracovním životě, což bude opět podloženo dle následujících otázek. Lehce pod 16 % byla zastoupena věková skupina mezi 27 až 38 lety, což je období spojované s největším karierním růstem a u těchto respondentů byla častá pracovní preference, rovněž jako u mladší věkové skupiny, touha se rozvíjet. Následovala věková skupina 56 a více let, se zastoupením 14 %. Skupina 18 let a méně byla zastoupena necelými devíti procenty.

Dále následovala hlavní otázka dotazníku, která byla umístěna jako otázka číslo 3, což je bod, kdy se respondent stále dokáže soustředit. Otázka zjišťovala, zda respondent je seznámen se značkou Cikautxo CZ. Dotazovaný mohl odpovědět pouze ano či ne a nebo že si není zcela jist, ale značka je mu povědomá. Odpovědi byly velmi těsné. 25 respondentů odpovědělo, že značku zná, 26 respondentů odpovědělo, že nikoli a 6 respondentů uvedlo, že je jim tato značka pouze povědomá. Průzkum tedy odhalil, že větší část veřejnosti nezná značku Cikautxo CZ. Po započtení respondentů, kterým značka přišla jen povědomá, je většinová část této značky známá, ovšem pořád je tu více než 46 % veřejnosti zastoupené v dotazníku, která není se značkou obeznámena vůbec, což je poměrně velký počet. V kontextu menších firem se nejedná o nevídaně vysoké číslo, zde je vždy

obeznámení veřejnosti menší, avšak tato společnost má v tomto směru velké rezervy.

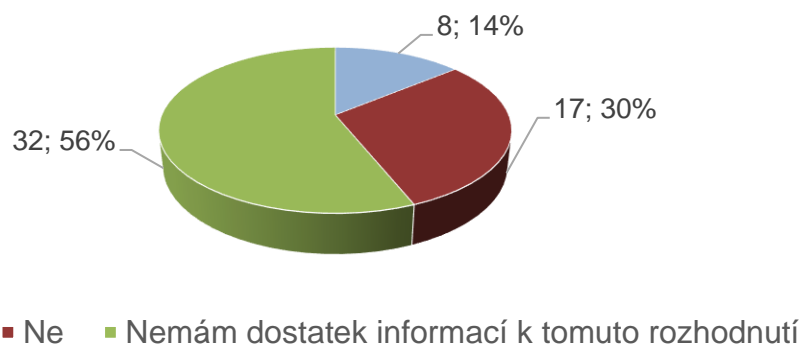
Znáte Společnost Cikautxo? Lokalizovanou v Kokoníně,
Jablonec nad Nisou



Obr. 1 Graf znalosti značky Cikautxo CZ

Následující otázka navazovala na předchozí zjištění. Předmětem této otázky bylo, zda by uchazeč měl zájem v této firmě o práci. Přes 56 % procent respondentů odpovědělo, že pro takové rozhodnutí nemají dostatek možností. Zajímavější ale bylo, že při odečtení těchto respondentů, což byly přibližně dvě třetiny, by neměli zájem o práci v této společnosti, což poukazuje na dost špatné jméno zaměstnavatele, které by bylo potřeba vylepšit a tuto společnost udělat oblíbenější pro veřejnost. Respondenti, kteří odpověděli ano, byli takřka rovnoměrně rozloženi mezi věkové skupiny. Lehce vyšší byla tato odpověď zaznamenána u dvou nejmladších skupin. To může opět vést k horší pověsti, která může mít původ v již dávných incidentech, které mladší skupiny už tolik nepamatují.

Zvážíli byste práci v této společnosti?

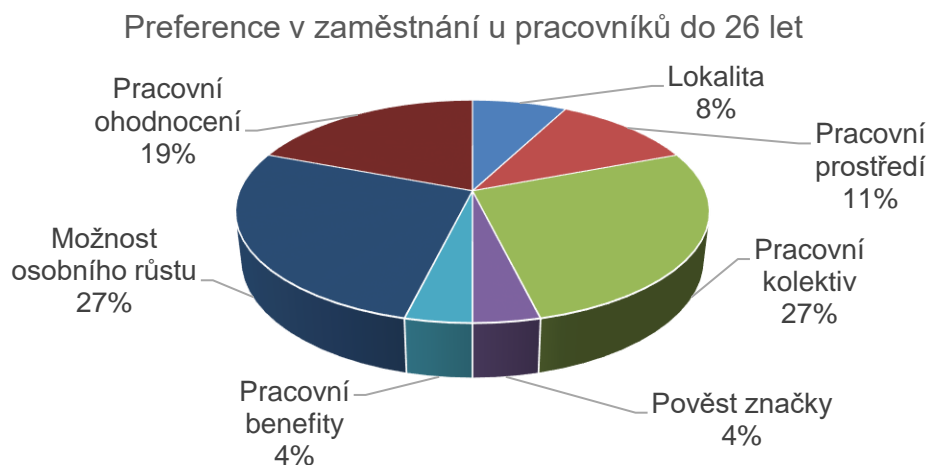


Obr. 2 Graf zájmu o zaměstnání

Pátá otázka se zaměřovala na způsob hledání informací o potenciálním zaměstnavateli. Zde jsme se od respondentů mohli dozvědět, jaké jsou mezi lokální veřejností nejčastější kanály, kterými hledají informace o společnostech, které inzerují zaměstnání. Popřípadě o kanálech, ze kterých se dozvěděli informace, pokud nějaké mají, o společnosti Cikautxo CZ. Tyto data jsou relevantní pro závěrečný výběr komunikačních kanálů nejvhodnějších pro interakci společnosti Cikautxo CZ s cílovou skupinou. Nejčastější odpovědi byly veřejné kanály, tudíž forma WOM toku. Tuto možnost zvolilo 18 respondentů (31,6 %). Druhý nejčastější způsob byl stanoven s 11 respondenty, což byl internetový zdroj, přesněji webové stránky onoho zaměstnavatele. Deset respondentů zvolilo další z WOM toků a to to, že informace získávají od kolegů a pracovních kontaktů. Dalších šest respondentů využívá opět internetové zdroje, a to portály s recenzemi zaměstnavatelů.

Další velice důležitá otázka zkoumala, co respondenti při výběru zaměstnavatele považují za nejdůležitější. Tyto informace opět pomohou při tvorbě employer brandingových strategií, zejména co se týká HR a vnitropodnikových aktivit. Odpověď s nejčastějším výskytem byla spojena s pracovním kolektivem. Tuto odpověď vybralo 18 z 57 respondentů. Pracovní ohodnocení a možnosti osobního růstu dosáhly velice vyrovnaného počtu odpovědí. Oba získaly přibližně 22 % veškerých hlasů a umístily se na druhém místě. Pro deset respondentů je nejdůležitějším faktorem při výběru zaměstnání pracovní prostředí. Tři respondenti považovali za nejdůležitější pracovní benefity.

Zajímavým a užitečným zjištěním, pokud bude v budoucnu společnost uvažovat o větší věkové diverzitě, je propojení prioritních požadavců po zaměstnavatelích v závislosti na věku pracovníka. Nejčastější odpovědi na otázku nejdůležitějšího faktoru při výběru zaměstnavatele v mladších věkových skupinách do 26 let byla možnost osobního rozvoje nejfrekventovanější. Stejně častá byla také odpověď pracovního ohodnocení. U starší věkové skupiny mezi 27 až 38 lety se preference zorientovaly spíše k pracovnímu kolektivu, ale stejně důležitý zůstával i osobní rozvoj. U pozdní věkové skupiny 39 a více let se pracovní kolektiv začal projevovat jako ještě důležitější a druhou nejčastější prioritou se pak stává pracovní ohodnocení.



Obr. 3 Graf preferencí do 26 let



Obr. 4 Graf preferencí mezi 27 a 38 lety



Obr. 5 Graf preferencí nad 38 let

Poslední otázka dotazníku se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání. Takřka polovina dotazovaných dosáhla maturitního stupně. Respondentů, kteří ukončili vzdělání vyučením listem, bylo 26 %. Vysokoškoláků pak 21 %. Z pohledu rozdělení respondentů dle vzdělání je nejdůležitější skupinou pro zaměstnavatele Cikautxo CZ skupina s výučním listem, jelikož hlavní problém je nedostatek kvalitních pracovních sil ve výrobě. Tato skupina dle dotazníkového šetření u zaměstnavatele nejvíce preferuje pracovní kolektiv a její častý způsob hledání informací o zaměstnavateli je pomocí webových stránek, a především rad od přátel, známých, rodiny či kolegů.

3.5 Interní data rozhovor

3.5.1 Cíle rozhovorů

Cílem anonymních rozhovorů byl průzkum spokojenosti zaměstnanců spojen s častějšími odchody pracovníků v období do osmnácti měsíců po nástupu ze zaměstnání. Toto se ve značné míře vyskytuje především u zaměstnanců ve výrobě. Rozhovor se tedy zabýval spokojeností pracovníků v této organizaci. Konkrétněji byly položeny otázky zabývající se silou celkové motivace pro práci. Mezi další otázky také patřily demotivační prvky práce jako názor na vedení a na aktuální systém nabízených benefitů. Dále byly pokládány otázky na celkovou spokojenost s prací pro tuto organizaci a návrhy na zlepšení. Účastníci byli nadále tázáni na spokojenost s kolektivem a atmosférou na pracovišti a na silné a slabé stránky oproti konkurenčním zaměstnavatelům. Účastníci byli také tázáni, zda-li vidí ve své práci pro tuto společnost smysl. V neposlední řadě byla položena otázka ohledně jejich názoru na šance karierního postupu u této společnosti a budoucího teoretického plánu ve vztahu se zaměstnavatelem dotázaných.

3.5.2 Anonymní pracovník 1

První dotazovaný pracovník byl muž ve věku 30 až 45 let. Pro tuto organizaci pracuje déle než osm let jako administrativní pracovník. Jeho pracovní prostředí se nachází v kanceláři, která je sdílená s větší částí zbylých administrativních pracovníků, konkrétně s deseti kolegy, z nichž šest jsou také muži. Kancelář se nachází v přízemí budovy sousedící s výrobou a skladem. Dotazovaný bydlí ve vlastním domě a domácnost zatím vede sám. Aktuálně je pracovník 1 zařazen

v oblasti nákupu a před nedávnem byl povýšen, což může mít vliv na celkový výsledek pohovoru.

První pracovník konstatoval jako největší motivátor dostatečnou míru svobody při plnění pracovních úkonů, kterou nyní má. Jako jediný demotivující prvek uvedl pracovní prostředí, které je podle dotázaného moc hlučné a bez možnosti přirozeného světla. Pracovník je s aktuálním vedením velmi spokojen. Došlo podle něho k velkému zlepšení v poslední době, kdy španělské vedení začalo poskytovat české pobočce větší míru autonomie a začali nabízet benefity jako kratší pracovní týden, jazykové kurzy a příspěvky na stravování, což pracovník 1 považuje za užitečné, ale uvádí, že by jich mohlo být více, jelikož tyto benefity pro něj nejsou příliš užitečné. Mezi návrhy na zlepšení dotazovaný nevedl nic, co by bylo potřeba měnit. Pracovní kolektiv a atmosféra na pracovišti je dle něho skvělá a říká: „s kolegy se pracuje velmi dobře všichni jsou ochotní, moc nápomocní a dobře spolu všichni vycházíme“. Jako výhodu oproti konkurenci dotazovaný uvedl rodinný přístup a skvělý kolektiv, který by už dle něho jen tak nenašel. Nevýhodou je pak malé zázemí menší společnosti. Na otázku, zda vidí ve své práci pro tuto společnost smysl, účastník uvedl: „jelikož vidím výsledky své práce všude kolem sebe, tak ano“. Karierní postup vidí účastník jako vzdálený, ale určitě možný. Účastník uvedl, že rozhodne zaměstnavatele měnit nehodlá.

3.5.3 Anonymní pracovník 2

Druhá dotazovaná byla žena ve věku mezi 30 a 45 lety. Pro tohoto zaměstnavatele pracuje přes dva roky, a to jako výkonný pracovník ve výrobě. Její pracovní prostředí je v hlavní výrobní hale a pracovní kolektiv má větší než u prvního dotazovaného. Dotazovaná bydlí ve vlastním bytě a v domácnosti má dvě děti. Pracovnice dvě byla před tímto zaměstnavatelem aktivní v úplně jiném pracovním oboru, což mohlo mít vliv na poskytnuté odpovědi.

Druhá pracovnice uvedla jako největší motivátor její pracovní kolektiv. Jako občasný demotivující prvek uvádí její vedení, které k ní bývá nejasné a velmi jednostranné. Aktuální nabízené benefity dotazované přijdou užitečné. Pracovnice 2 je s tímto zaměstnavatelem vcelku spokojena, ovšem finanční ohodnocení jí začíná připadat neadekvátní k náročnosti odváděné práce. Finanční ohodnocení je dle pracovnice 2 něco, co je potřeba zlepšit. Dotazovaná je velmi spokojena s úzkým kolektivem a

konstatuje: „je tu sranda“, což považuje za důležité. Ovšem není už tak spokojená s širším kolektivem ve výrobě, se kterým musí často spolupracovat, a ten jí občas přijde neochotný. Také má časté problémy s jazykovou bariérou, jelikož je na výrobním oddělení zaměstnáno hodně cizinců. Jako výhodu oproti konkurenčním zaměstnavatelům dotazovaná uvádí jistý pocit bezpečí, který jinde neměla. Nevýhodou pro pracovníci je horší finanční ohodnocení za obdobnou práci než u zaměstnavatelů ve stejném segmentu. Pracovnice konstatovala, že většinou smysl ve své práci vidí, ovšem karierní postup u tohoto zaměstnavatele jí přijde nepravděpodobný. Dotazovaná uvádí, že neplánuje žádnou změnu zaměstnavatele, ale budoucnost pro ni povznáší obavy spjaté s rostoucími životními náklady a slabším finančním ohodnocením.

3.5.4 Analýza získaných interních dat

Prvním zřetelným problémem vyplívajícím z rozhovorů je podprůměrné finanční ohodnocení i přesto, že jenom jeden dotazovaný na tento problém upozornil je pravděpodobné, že dotazovaný, který tento problém nevznášel, je ovlivněn nedávným povýšením, se kterým zpravidla jde i zvýšení finančních odměn, proto právě tento problém nemusel v době pohovoru dotazovanému přijít jako důležitý. Dalším faktem je umístění dotazované, která problém s ohodnocením povznesla, jelikož se jednalo o právě nejproblémovější výrobu. Finanční ohodnocení sice není považováno za velmi silný motivátor, avšak v opačném případě je špatné finanční ohodnocení oproti konkurenci velmi nebezpečným demotivátorem.

Oba účastníci uvedli pracovní prostředí, a sním spjaté zázemí, jako slabší stránky práce pro tohoto zaměstnavatele, avšak horší zázemí jako například chybějící závodní jídelnu nebo starší výrobní budovu, což jsou nevýhody, za které jsou zaměstnanci kompenzováni jednodušším a méně byrokratickým přístupem. Výběr mezi těmito faktory má každý pracující vždy, když se rozhoduje, zda bude pracovat pro velkou nebo menší organizaci.

Společnost nabízí benefity ve formě 37,5h pracovního týdne, příspěvků na stravování, kurzů angličtiny, bonusů za doporučení a částečně flexibilní pracovní doby. Tyto nabízené benefity nejsou na menší společnost špatné, ale jak upozornil jeden z dotazovaných, jejich počet by mohl být zvětšen, obzvláště co se týká rozvojových a vzdělávacích kurzů. Společnost nabízí pouze kurz angličtiny, kterého

se účastní velmi malé procento pracovníků z výroby. Například zařazení nějakého rozvojového programu zaměřený více na vedoucí pracovníky ve výrobě, by mohlo mít silný motivační náboj.

Pracovnice výroby uvedla své vedení jako nejasné a velmi jednostranné, zatímco pracovník nákupu tento problém nezaznamenal. Jelikož manažeři jsou nejčastějším důvodem odchodů, nebo naopak přetrvání zaměstnanců ve společnosti, bylo by tedy vhodné se více zaměřit na vedení výroby, zda-li jejich řídicí proces vyhovuje podřízeným, a zda-li dostatečně komunikuje firemní kulturu.

Oba pracovníci uvedli, že jsou se svými kolegy spokojeni, což poukazuje na vhodnou firemní kulturu a dobře nastavený a zapadající pracovní kolektiv s fungujícím náborovým procesem. Jediný problém je v jazykové bariéře s některými cizojazyčnými spolupracovníky. Tento problém ovšem opět směřuje k nedostatku vzdělávacích procesů ve společnosti.

Dotazovaní jako výhody uvedli rodinný přístup firmy, jistotu a stabilitu. Tyto faktory mohou mít velmi pozitivní vliv na pracovní zátěž zaměstnanců, kterým tak ubývá nežádoucího stresu spojeného s prací, tak i stresu z nečekané ztráty zaměstnání.

Respondenti ve své práci smysl vidí, což poukazuje opět na fungující firemní kulturu, ale jsou zde jisté mezery týkajících se pracovníků výroby, na které je potřeba zaměřit dodatečnou pozornost, a to především ve spojení s jejich vedením.

Vnitřní karierní postup ve firmě možný je, avšak není příliš viditelný pro oddělení výroby, ani zde není často aplikován. To může mít dvojitý negativní vliv na celkovou motivaci těchto pracovníků. Mají totiž pocit, že karierní postup uvnitř této firmy pro ně není možný, a ještě se mohou oproti jiným oddělením cítit méněcenní, jelikož vidí, že u jiných oddělení tato možnost je. Dalším negativním dopadem pak může být zhoršení vztahu mezi odděleními na pracovišti.

Oba účastníci uvedli, že neplánují měnit zaměstnavatele. Tato odpověď ale může být zkreslená strachem ze zveřejnění jejich totožností i přes anonymitu těchto rozhovorů. Nedošlo k odhalení nějakého většího nedostatku, ale zato k poměrně rozsáhlému množství menších nedokonalostí, takže co se týká interních záležitostí je zde co zlepšovat.

3.6 SWOT analýza značky zaměstnavatele

Silné stránky značky Cikautxo CZ jsou v jednoduchosti, stručnosti a celkově rodinném přístupu společnosti k zaměstnancům. Jelikož je společnost menší, nezatěžuje tuto firmu přes příliš byrokracie a vedení proto zůstává pochopitelné a jednoduché. Ochetný a spolupracující personál je další silnou stránkou spolu s dobře nastaveným onboardingem a vhodnou firemní kulturou.

Slabé stránky jsou opět spjaté s velikostí společnosti, jelikož je tato společnost menší, nemá velké zázemí. S tím souvisí, že komplex, ve kterém společnost operuje, je velmi zastaralý. Také není věnován dostatek pozornosti oddělení výroby, které trpí především na nedostatečně kvalitní vedení. Druhým problémem v tomto oddělení jsou nepříliš časté možnosti karierního postupu.

Hlavní externí **příležitosti** je pro firmu současná priorita veřejnosti v zaměstnání, tou je fungující pracovní kolektiv, což ukázalo dotazníkové šetření. Poměrně dobře nastavená firemní kultura a dobře fungující kolektiv je dle interních rozhovorů silnou stránkou této společnosti. Jediným problémem v kolektivu zůstává jazyková bariéra, která je vyřešitelná jazykovými kurzy. Po odstranění tohoto problému by tato společnost mohla dosáhnout výrazného snížení odchodů zaměstnanců k jiným zaměstnavatelům.

Tou nejaktuálnější **hrozbou** je stále se zhoršující ekonomická situace, která ještě více umocňuje problém s nižším platovým ohodnocením oproti konkurenci. Pokud se platy zaměstnanců brzy nezmění, může se tato společnost stát neschopná jim konkurovat. Pokud se ekonomická situace bude stále zhoršovat, může zapříčinit, že tato společnost nebude mít dostatek pracovní síly ke svému fungování nebo bude nucena vynaložit ještě větší náklady na její obstarání.

3.7 Navrhované aktivity vedoucí ke zlepšení employer brandingu

3.7.1 Externí aktivity

Předpokládané výsledky počítaly s velmi malým procentem povědomosti v okolí, proto by před průzkumem byl doporučen komunikační kanál pomocí lokálních reklam, ať už billboardu, či vysíláním v místních radiových stanicích. Reklamy by mohly být velmi stručné a nemusely by obsahovat mnoho informací. Jejich hlavní úkol by byl jen vznést povědomost o této značce lokálně a co největšímu počtu

obyvatel. Reklama by mohla být klidně až guerillová komunikace, jejímž hlavním faktorem by byl šok, což by mohlo být nejúčinnější pro zapsání této značky do paměti veřejnosti.

Dotazníkové šetření však toto řešení vyvrátilo ve třetí otázce, kde přibližně polovina dotazovaných o této značce povědomý mělo, což vzhledem k poměrně malé velikosti tohoto zaměstnavatele není špatný výsledek. Horší informace však vypověděla otázka týkající se zájmu pro tuto značku pracovat. Doporučení proto musí být upraveno na marketingové komunikace sdělující více informací, než-li jen rozšiřující povědomý. Značka musí jasně komunikovat své silné stránky na poli zaměstnavatelů a vzhledem ke své minulosti konstatovat zlepšení, ke kterým došlo ve vnitřní politice a v celkovém vnitřním fungování tohoto zaměstnavatele.

Než-li komunikovat prostřednictvím reklam, které sdělují poměrně málo informací a její větší distribuce může být pro zaměstnavatele velmi nákladná, je v tomto případě lepší zvolit komunikaci pomocí sponzoringu. Zde naváže potenciální zájemce vztah s touto značkou daleko lépe než u běžné reklamy a přiřadí si značku Cikautxo CZ s danou akcí, tudíž s pozitivními vzpomínky. Sponzoring sportovních nebo i ekologických aktivit by ukázal tuto značku jako značku podporující pohyb a zábavu a u ekologických aktivit by signalizoval, že této značce záleží na životním prostředí a snaže napravit své předešlé bezohledné jednání k přírodě. Nejvhodnější aktivita by byla vytvoření vlastní akce, tedy vytvořit event marketing, kde můžeme více komunikovat s naší cílovou skupinou a navázat ještě hlubší vztahy a hustší komunikaci s veřejností jako organizátor této akce. Předmětem této akce by měla být příroda například čišění pramene Nisy, který se nachází v okolí této společnosti, a tím dá značka jasně najevo, že jí záleží na životním prostředí, a že se snaží napravit své minulé chyby. Nutno podotknout, že toto řešení je výrazně méně nákladné než distribuce reklam.

Kombinací event marketingu a PR aktivit, jako častější komunikace a sdělování nových informací na sociálních sítích, popřípadě vytvoření a správa webových stránek, lze docílit nejenom obeznámení větší části místní populace o existenci této značky, ale i vytvoření vztahu s cílovou skupinou a výrazné zlepšení veřejného mínění o této značce.

3.7.2 Interní aktivity

Pomocí získaných informací interního i externího výzkumu jsme se dozvěděli, že jako hlavní a nejvíce ohrožující současnou slabinou oproti jiným zaměstnavatelům, je platové ohodnocení zejména u zaměstnanců výroby, kde způsobuje značný demotivující prvek a bylo by potřeba jej vyrovnat s konkurencí. To ovšem pouze odstraní negativní prvky. Proto by bylo vhodné zavést prvky, které vzhledem k dotazníkového šetření ukázaly, že jsou motivující. Sem patří například možnost osobního růstu, tudíž se musí zavést více learningových aktivit a možností profesního vzdělávání a rozvoje. Mezi tyto aktivity by mělo být zařazeno školení pro vedoucí pracovníky výroby, což by mělo vést k zefektivnění jejich vedení. S těmito aktivitami směřujícími k talent managementu by se měl zvýšit výskyt karierního postupu pro interní pracovníky. To by nejen přinášelo spokojenější zaměstnance, ale rovněž snížilo náklady na hledání vedoucích pracovníků. Všechny tyto nové benefity odstraňují hlavní negativa práce v této organizaci a přináší řadu benefitů lákavých na trhu se zaměstnavateli.

Závěr

V této práci se zaměřuji na vytvoření employer brandingů ve společnosti Cikautxo CZ. Na employer branding můžeme pohlédnout ze dvou pohledů. Prvním je pohled z hlediska HR, jejímž úkolem je sestavit řadu benefitů lákavých pro veřejnost, aby chtěli pracovat pro tuto značku. Druhý pohled je z hlediska marketingu, jehož úkolem je právě tyto benefity představit veřejnosti, respektive vytvořit veřejné povědomí o této značce a jejich benefitech.

Pomocí interního a externího šetření jsme našli nejvhodnější postup, který by firma Cikautxo CZ měla použít pro vytvoření své zaměstnavatelské značky. Z dostupných nástrojů, které mají personalisté a marketéři k dispozici, byly vybrány ty nástroje, které jsou vzhledem k velikosti zaměstnavatele dostupné a nejvíce relevantní pro zaměstnavatele Cikautxo CZ. Při interpretování dat bylo uvažováno i s jistými odchylkami, které byly v textu vysvětleny. Ovšem pro důkladnou tvorbu celého marketingového mixu pro employer branding by bylo potřeba více interních dat a širšího průzkumu veřejnosti.

Bohužel současná finanční situace pozastavila implementaci jakékoliv employer brandingové strategie této značky. Problém s nižším finančním ohodnocením je vážný a měl by se řešit hned jak na jeho odstranění budou finanční prostředky. Při pokračujícím nedostatku těchto prostředků bude obtížné stanovit jiné způsoby řešení. V blízkém období může společnost alespoň rozšířit své aktivity na sociálních stránkách. Společnost si musí uvědomit, že k zavedení employer brandingů bude muset vždy vynaložit určité náklady, které se jim ovšem za čas více než vrátí.

Po implementaci navrhovaných opatření vedoucích k zavedení employer brandingové značky by bylo nutné aktivně pozorovat veličiny jako průměrné ukončení pracovního poměru zaměstnanců, či dobu trvání výběrového procesu. Po roce od implementace by bylo vhodné jak interní, tak externí šetření zopakovat pro porovnání výsledných dat a na základě srovnání výsledků před a po implementaci employer brandingů by se určil další postup. Můj návrh na pokračování by se odvíjel od výsledku tohoto šetření.

Seznam literatury

AchieveGlobal (2012). *Age-Based Stereotypes: Silent Killer of Collaboration and Productivity*. [online] Slideshare.net. Available at: <https://www.slideshare.net/mbonterre/age-based-stereotypes-research-report-achieve-globalagebased-stereotypes-silent-killer-of-collaboration-and-productivity> [Accessed 18 Nov. 2022].

ADAMS, Bryan a Charlotte MARSHALL. *Give & Get Employer Branding: Repel the Many and Compel the Few with Impact, Purpose and Belonging*. Houndstooth press, 2020. ISBN 978-1-5445-0707-1.

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

Bouaicha, S. (2016). *Sponsorship, an effective employer branding promotion - Slingshot Sponsorship*. [online] Slingshot Sponsorship. Available at: <https://www.slingshotsponsorship.com/sponsorship-effective-employer-branding-promotion/> [Accessed 16 Nov. 2022].

Campbell, F. (2022). *10 Ways to Foster Better Employee Work-life Balance*. [online] Biz 3.0. Available at: <https://biz30.timedoctor.com/employee-work-life-balance/> [Accessed 16 Nov. 2022].

Dagogo, T. M. . and Ogechi, W. V. (2020) “Talent Management and Organizational Effectiveness”, *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 2(2), pp. 35–45. doi: 10.33094/26410249.2020.22.35.45.

Ecommerce Bridge. (2019). *Jak správně stanovit marketingové cíle – víte, jak na to?* [online] Available at: <https://www.ecommercebridge.cz/jak-spravne-stanovit-marketingove-cile-vite-jak-na-to/> [Accessed 13 Nov. 2022].

EGAN, J. *Marketing communications*. SAGE, 2020. ISBN 978-1-5264-4689-3.

ELLIS, J. *Employer Branding: Use Your Brand to Attract the Employees You Need for Your Business to Succeed*. Neznámý: Kogan Page, 2020. 232 s. ISBN 978-1-789-66507-9.

Evans, M (2022). *Job Sharing Pros and Cons*. [online] The Balance. Available at: <https://www.thebalancemoney.com/job-share-good-and-bad-1918169> [Accessed 9 Oct. 2022].

Gehrels, S.A. (2015). *Future directions for international education and research on hospitality*. [online] ResearchGate. Available at: https://www.researchgate.net/publication/321323595_Future_directions_for_international_education_and_research_on_hospitality [Accessed 20 Sep. 2022].

Charania, P. (2017). *Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization*. [online] Academia.edu. Available at: https://www.academia.edu/34366549/Identification_of_Variables_Affecting_Employee_Satisfaction_and_Their_Impact_on_the_Organization?auto=citations&from=cover_page [Accessed 1 Dec. 2022].

JADERNÁ, Eva a Hana VOLFOVÁ. *Moderní retail marketing*. Praha: Grada Publishing, 2021. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-1384-2.

Jay, S. (2021). *How to Build a Successful Employer Branding Strategy for Your Business*. [online] AIHR. Available at: <https://www.aihr.com/blog/employer-branding-strategy/> [Accessed 9 Oct. 2022].

Jones, F., Burke, R.J. and Westman, M. eds., (2013). *Work-Life Balance*. [online] doi:10.4324/9780203536810.

KLIKAUER, Thomas. *Managing people in organizations*. [London]: Macmillan International, 2019. ISBN 978-1-352-00406-9.

KRČMÁŘOVÁ, Barbora a Irena BEJŠOVCOVÁ. Sen nebo realita: psychologické aspekty flexibilních forem práce. *Gender Studies, o.p.s.* Praha 2011, s14.

Ladányi, D. (2019). *Je happiness manažer skutečně „happy“?* [online] Worklife.cz. Available at: <https://worklife.cz/prace-a-zivot/je-happiness-manazer-skutecne-happy/> [Accessed 16 Nov. 2022].

Marcello Russo, Gabriele Morandin. Harvard Business Review. (2019). *Better Work-Life Balance Starts with Managers*. [online] Available at: <https://hbr.org/2019/08/better-work-life-balance-starts-with-managers> [Accessed 9 Oct. 2022].

Mrázová, S. (2018). WHY DO COMPANIES USE FLEXIBLE FORMS OF EMPLOYMENT? *Recent Advances in IT, Tourism, Economics, Management and Agriculture*. [online] doi:10.31410/itema.2018.837.

Olivier Meier. (2022). *Mercer Mobility. Talent management and mobility*. [online] Available at: <https://mobilityexchange.mercer.com/insights/article/talent-management-and-mobility> [Accessed 3 Nov. 2022].

Robertwalters.be. (2022). *Managing your employer brand*. [online] Available at: https://www.robertwalters.be/hiring/hiring-advice/is-employer-branding-a-marketing-or-hr-function.html?fbclid=IwAR0Tw_8NQtdPpOmoDxWvFGMGr3yLufpQvNmaLL_4IsyAb7qcJWsmnQ7AwYo [Accessed 6 Nov. 2022].

Pro Progression (2017). *Kindergartens in office buildings are the real competition to standard employees' benefits | Automotive | FOCUS ON Business - Created by Pro Progressio*. [online] FOCUS ON Business. Available at: <https://focusonbusiness.eu/en/automotive/kindergartens-in-office-buildings-are-the-real-competition-to-standard-employees-benefits/1415> [Accessed 16 Nov. 2022].

PŘIKRYLOVÁ, Jana. *Moderní marketingová komunikace. 2.*, zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0787-2

SHARMA, R. RANA, G. AGARWAL, S. *Employer Branding for Competitive Advantage: Models and Implementation Strategies*. New York: CRC Press, 2021. ISBN 978-0-367-65096-4

SOKAČOVÁ, Linda a Jitka KOLÁŘOVÁ. *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života: Work-Life Balance : Hestia 2 - podpora realizace partnerství k rodinné politice na místní a regionální úrovni a procesů komunitního plánování v oblasti sladování pracovního a rodinného života : manuál projektu*. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, 2010. ISBN isbn978-80-254-8038-0.

Verlinden, N. (2019). *Flexitime: Benefits, Stats, and a How-to [+Infographic]* - AIHR. [online] AIHR. Available at: <https://www.aihr.com/blog/flexitime-infographic/> [Accessed 9 Oct. 2022].

Vonnegut, S. (2022). *Career Growth vs. Career Development - Growthspace*. [online] Growthspace. Available at: <https://www.growthspace.com/career-growth-and-development> [Accessed 3 Nov. 2022].

White, D. (2018). *Best Marketing Communication Tools to Boost Your Business*. [online] Techfunnel. Available at: <https://www.techfunnel.com/martech/essential-marketing-communication-tools-good-marketing-campaign/> [Accessed 1 Dec. 2022].

Zákoník práce a Zákon o zaměstnanosti: podle právního stavu k dubnu 2019. Český Těšín: Poradce, [2019]. Zákony do kapsy. ISBN 978-80-7365-422-1.

Zuzana Tvrďá (2021). *Co to je Komunikační mix a jak pomáhá budovat silné vztahy - MenSeek*. [online] MenSeek. Available at: <https://www.menseek.eu/komunikacni-mix-nastroje/> [Accessed 14 Nov. 2022].

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Graf znalosti značky Cikautxo CZ	28
Obr. 2 Graf zájmu o zaměstnání	28
Obr. 3 Graf preferencí do 26 let.....	30
Obr. 4 Graf preferencí mezi 27 a 38 lety	30
Obr. 5 Graf preferencí nad 38 let.....	30

Seznam příloh

Příloha 1 Anonymní dotazník	45
-----------------------------------	----

Příloha 1 Anonymní dotazník

Výzkum povědomí o značce zaměstnavatele

Povědomí veřejnosti v okolí Jablonce n. Nisou, o značce zaměstnavatele společnosti
Cikautxo CZ



*Povinné pole

Pohlaví *

- Žena
- Muž
- Jiné

Věková skupina *

- Do 18 let
- 19 až 26 let
- 27 až 38 let
- 39 až 55 let
- 56 let a více

Znáte Společnost Cikautxo? Lokalizovanou v Kokoníně, Jablonec nad Nisou *

- Ano
- Ne
- Je mi to povědomé

Zvážíli by jste práci v této společnosti? *

- Ano
- Ne
- Nemám dostatek informací k tomuto rozhodnutí

Z jakého zdroje jste se dozvěděli o společnosti Cikautxo? V případě že o této společnosti nevíte kde by jste o ní hledali informace? *

- Veřejné kanály (Přátelé a známí)
- Portály pracovních příležitostí
- Sociální sítě
- Webové stránky
- Noviny, časopisy
- Pracovní veletrhy
- Kolegové, Pracovní kontakty
- Portály s recenzemi zaměstnavatelů
- Jiné: _____

Co je pro vás při výběru zaměstnavatele nejdůležitější? *

- Lokalita
 - Pracovní prostředí
 - Pracovní kolektiv
 - Pověst značky
 - Pracovní benefity
 - Hodnoty zaměstnavatele
 - Možnost osobního růstu
 - Pracovní ohodnocení
-

Nejvyšší dosažené vzdělání? *

- Základní
- Odborné
- Maturitní
- Vysokoškolské
- Vysokoškolské magisterské a vyšší

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Alex Lindr		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Employer branding ve společnosti Cikautxo cz s.r.o. Bakalářská práce		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Hana Volfová, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	49		
POČET OBRÁZKŮ	5		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem práce je zavedení employer brandingů v menší firmě. Z počátku prozkoumáme nástroje, které má k dispozici oddělení marketingu a lidských zdrojů nutných k zavedení efektivní zaměstnavatelské značky. Dále pomocí interního průzkum realizovaného rozhovorem byly zjištěny silné a slabé stránky zaměstnavatele. Pomocí externího průzkumu dotazníkem byl zjištěn názor a jeho míra obeznámení veřejnosti s tímto zaměstnavatelem. Tato data byla zanalyzována a na základě jejich výstupu doporučen postup pro danou společnost. Jako nejlepší vhodný postup byla shledána metoda event marketingu s podporou PR aktivit.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Employer branding, lidské zdroje, marketing, dotazník, rozhovor, komunikační mix, pracovní rovnováha, data,		

ANNOTATION

AUTHOR	Alex Lindr		
FIELD	Specialization Human Resources Management		
THESIS TITLE	Employer branding at Cikautxo cz s.r.o. Bakalářská práce		
SUPERVISOR	Ing. Hana Volfová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	49		
NUMBER OF PICTURES	5		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The goal of the work is the introduction of employer branding in a smaller company. We'll begin by exploring the tools available to marketing and human resources to implement an effective employer brand. Furthermore, with the help of an internal survey carried out by interview, the employer's strengths and weaknesses were identified. With the help of an external survey, a questionnaire was used to determine the public's opinion and level of familiarity with this employer. This data was analyzed and, based on its output, a course of action was recommended for the given company. The method of event marketing with the support of PR activities was found to be the best suitable procedure.</p>		
KEY WORDS	Employer branding, human resources, marketing, questionnaire, interview, communication mix, work balance, data		